

Potential



**SANDHOLM
ASSOCIATES**

Tips och intervjuer om verksamhetsutveckling och kvalitet ♣ Våren 2025

Lätt att komma igång med AI i förbättringsarbetet

Sid 4

AI

Utveckla dig till en professionell förbättringsledare

Genom effektivt och systematiskt förbättringsarbete kan din verksamhet leverera högre kundvärde med lägre resursförbrukning. Här finns en stor potential till ökad effektivitet och lönsamhet. Men det gäller att ha professionella och uppdaterade kunskaper om hur man driver och utvecklar förbättringsarbetet. Vi lär dig strategierna, metoderna och verktygen som verkligen ger resultat.

Välkommen till
våra resultatinriktade
utbildningar!



Våra utbildningar 2025

Ledning, strategi och säkring

KURSSTARTER 2025

- | | |
|--|----------------|
| • Förändringsledning med fokus på förbättring, 3 dagar | 12 maj, 19 nov |
| • Introduktion till maskininlärning och AI för beslutsfattare, 2 dagar | 4 juni |
| • Kommunal och regional kvalitetsledning, 6 dagar | 4 mars, 23 sep |
| • Kvalitetschefskurs, 22 dagar | 20 okt |
| • Kvalitetsrevision, 3 dagar | 6 mars, 7 okt |
| • Leverantörskvalitet och värdeskapande leverantörsrelationer, 2 dagar | 13 mars, 2 okt |
| • Reducera kvalitetsbristkostnader och slöseri | 21 maj |
| • Sponsorutbildning för Six Sigma och Lean, 1 dag | 20 maj, 18 nov |
| • Supplier Quality Manager, 16 dagar | 13 mars, 2 okt |
| • Verksamhetsutveckling och kvalitet, 2 dagar | 26 maj, 24 nov |

Processutveckling

KURSSTARTER 2025

- | | |
|--|-----------------|
| • Effektiva flöden och processer, 3 dagar | 5 feb, 3 sep |
| • Processer och processorientering, 2 dagar | 3 mars, 22 sep |
| • Processutveckling mot Lean, 12 dagar | 3 mars, 22 sep |
| • Värdeflödesanalys och processutveckling, 4 dagar | 10 april, 3 nov |

Problemlösning

KURSSTARTER 2025

- | | |
|---|--------------------------------|
| • Lean Six Sigma Green Belt-utbildning, 10 dagar | 17 feb, 7 april, 15 sep, 5 nov |
| • Mätssystemanalys, 1 dag | 5 maj, 11 nov |
| • Six Sigma Black Belt-utbildning, 22 dagar | 26 mars, 13 okt |
| • Six Sigma Black Belt Workshop, 2 dagar | 15 maj, 17 nov |
| • Six Sigma Green Belt-utbildning, 6 dagar | 17 feb, 7 april, 15 sep, 5 nov |
| • Six Sigma Green Belt, English, 6 days | 20 nov |
| • Six Sigma Yellow Belt – Problemlösning med förbättringsverktyg, 3 dagar | 17 feb, 7 april, 15 sep, 5 nov |
| • Statistisk processanalys, 3 dagar | 11 mars, 12 maj, 2 okt, 25 nov |
| • Statistical Process Analysis, 3 days | 23 jan |
| • Tillämpad maskininlärning och AI med fokus på verksamhetsutveckling, 18 dagar | 20 mars |
| • Tillämpad statistik och dataanalys, 14 dagar | 7 maj |

Vi har även program för komplettering till **Lean Six Sigma Green Belt** eller **Lean Six Sigma Black Belt** eller **Six Sigma Master Black Belt**.
Ta gärna kontakt med oss eller läs mer på vår hemsida.

**Läs mer om utbildningarna
och anmäl dig på sandholm.se**

Lars Sörqvist, VD Sandholm Associates



Vi måste stärka vår konkurrenskraft!

De senaste åren har jag verkat väldigt mycket internationellt. Som president för den internationella kvalitetsorganisationen IAQ arbetar jag med att knyta samman och utveckla kvalitetsarbete globalt. Det har gett mig ännu djupare insikt i olika länders och verksamheters kvalitetsstrategier, något som varit mycket lärorikt, men som också gjort mig orolig.

Ju mer jag rör mig i världen desto mer förstår jag orsaken till det som förre chefen för den europeiska centralbanken och premiärminister för Italien Mario Draghi skriver i sin uppmärksammade EU-rapport. Skälet till att Europa snabbt halkar efter handlar om oförmåga att se, förstå och lösa våra viktigaste utmaningar.

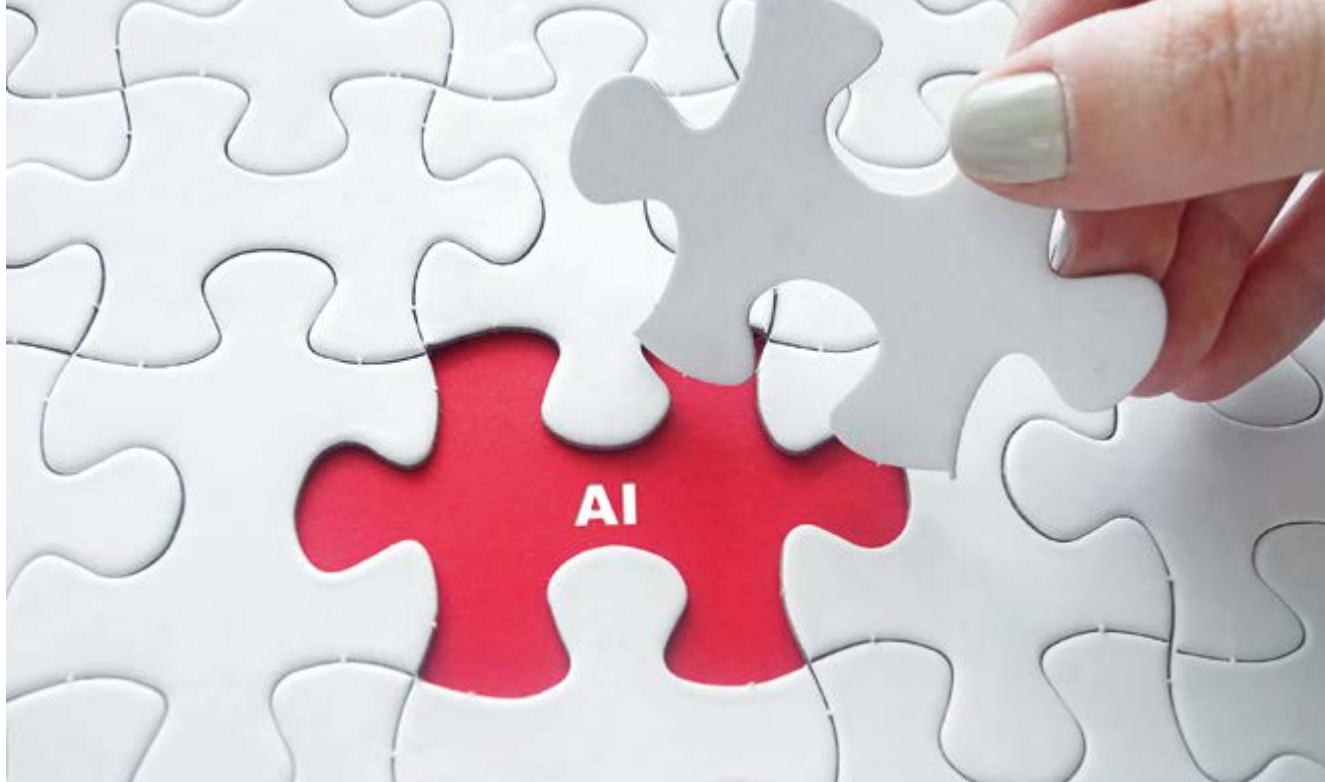
När jag möter kvalitetsprofessionella och ledare från länder som Kina, Indien och USA ser jag en stark fokusering på förbättringar, samtidigt som många av deras europeiska kollegor gräver ner sig i överdokumenterade ledningssystem, standarder och certifieringar. Effekten blir att både europeisk konkurrenskraft och vårt välfärdssystems förmåga att leverera skattenytta försämras.

Vad som krävs är ett paradigmskifte där ett mycket mer offensivt och utvecklande förhållningssätt måste ersätta passivt byråkratiskt tänkande. Framgång och utveckling måste bejakas mycket mer. Företag och organisationer måste skapa agilitet, dynamik och manöverförmåga. Fokus måste ligga på att göra rätt saker på rätt sätt och ständigt förbättra allt vi gör. Kvalitets- och förbättringskunskapen ska visa vägen.

Det är viktigt att inse att företag och organisationer på andra kontinenter har precis samma verktyg och metoder som vi har. Deras framgångsrika förbättringsresor är grundade i Six Sigma och Lean. Skillnaden är bara att de använder dessa med större fokus, förankrat i strategier och mål, samt att de har mycket engagerat ledarskap.

Hur kan vi då bli bättre i Europa och i Sverige? Personligen är jag övertygad om att ett paradigmskifte måste börja hos oss i kvalitetsprofessionen. Det räcker inte att skylla på oengagerade ledningar. Vi måste röra oss mer från kvalitets-säkring till strategiskt förankrat förbättringsarbete. Och vi måste visa våra ledningar mätbara effekter av detta. Organisationer måste bygga upp en gedigen förbättringskunskap och sätta förbättringsprocessen i centrum. Kvalitetsarbetet ska alltid börja med kunden och värdeskapande – inte en standard. En förbättringskultur måste utvecklas där fokus ligger på kunden, affären och att uppnå excellence.

Att det här är möjligt bevisas av att det trots allt finns en hel del europeiska företag och organisationer som behåller detta. Men de är för få. Vi måste nu tänka om och öka kraften i vårt förbättringsarbete!



AI och maskininlärning ger nya möjligheter att både hitta och förverkliga större förbättringspotential i verksamheten.

Lätt att komma igång med AI i förbättringsarbetet

Att använda verktyg för AI och maskininlärning i förbättringsarbetet öppnar upp nya och större potentialer i en verksamhet. Det här är mycket viktigt för konkurrenskraften och det är inte så svårt att komma igång med detta som många tror, säger *David Dreven*, som är Design & change control-specialist på Swedish Match, samt konsult och utbildare på Sandholm Associates.

DET TALAS MYCKET OM hur AI och maskininlärning (ML) snabbt håller på att förändra mycket av hur vi arbetar idag och i en nära framtid. Många verksamheter är i full gång med att använda de nya möjligheterna som AI och ML ger för att öka sin effektivitet, lönsamhet och konkurrenskraft.

Börja använda AI förbättringsprojekt

David Dreven, som också är Six Sigma Master Black Belt, har arbetat mycket med de här nya verktygen i förbättringsarbete. Han menar att det är där, i konkreta förbättringsprojekt, man bör börja använda dessa verktyg.

– Lättaste sättet att komma igång är att tillämpa AI- och ML-verktyg på problem och utmaningar man för tillfället faktiskt står inför i sitt förbättringsarbete. Det här är helt enkelt ett av verktygen som en förbättringsledare behöver för att driva arbetet med att få ut bästa möjliga potential ur en verksamhet.

Många tror att det är stort och komplicerat att använda AI och ML, men det

är det inte, menar David. Det handlar i grunden om att använda nya och effektivare sätt att analysera data och på så sätt snabbare och mer träffsäkert komma fram till rätt slutsatser och förbättringsåtgärder.

– Allra enklast att komma igång med AI och ML som verktyg blir det om verksamheten redan har ett inarbetat, systematiskt och faktabaserat förbättringsarbete där man analyserar data från sina processer.

Det här går helt i linje med, och kan ses som en förlängning av, det arbetssätt som finns i konceptet Six Sigma, där analys av data är centralt.

Olika nivåer

David pekar på att det förstås finns olika nivåer i användandet av AI och ML.

– En lämplig nivå att börja med är att i det dagliga förbättringsarbetet exempelvis analysera rotorsaker till problem som behöver lösas. AI och ML ger då mycket bättre verktyg och bättre inblick i processerna. Det är också lätt att komma igång på den nivån.

En annan högre nivå av detta blir det om man behöver analysera och lösa eller styra bort problem i processer i *realtid*. Då krävs lite mer avancerade AI- och ML-lösningar.

– Istället för att jobba reaktivt kan man med hjälp av AI och ML jobba mer proaktivt och förebygga vissa fel. Exempelvis kan man simulera sin produktionsutrustning på ett sätt som gör det möjligt att förutse när det behövs underhåll, innan det uppstår problem.

Ett annat exempel på användningsområde är att hitta defekter i realtid och säkerställa att upp till 99,9 procent av produkterna är kvalitetssäkrade, berättar David.

– Det här kan exempelvis göras genom att införa en automatisk, visuell kontroll av varenda enhet som tillverkas, i stället för bara stickprov. En sådan total kontroll är i många fall inte möjlig utan AI och ML. Arbetar man så här kan man också lättare hitta vad som skapar felen och var i processen de uppstår. Det finns en extremt stor potential i detta.

Viktigt för konkurrenskraften

En generell uppsida av att använda AI och ML i förbättringsarbetet är också att man får större möjligheter att överhuvudtaget få syn på de bästa förbättringsmöjligheterna. Man kan visualisera detta med bilden av ett äppelträd, där det behövs en stege (läs AI och ML-verktyg) för att komma upp och alls få syn på, inte bara de lågt hängande frukterna utan hela förbättringspotentialen i verksamheten.

– Det här är viktigt och gör förbättringsarbetet effektivare. Man ska ju alltid prioritera de förbättringsinsatser som genererar mest värde, och inte bara springa på alla förbättringar som dyker upp i ett begränsat synfält, säger David.

AI- och ML-verktygen ger kort sagt nya möjligheter att både hitta och förverkliga större förbättringspotential i verksamheten.

– Det här är extremt viktigt för konkurrenskraften i en verksamhet. Detta handlar om att förbättra sina processer och produkter bättre och snabbare än sina konkurrenter. Det ger större möjligheter att exempelvis vara först ut på marknaden, ha hög kvalitet, lägre tillverkningskostnader, goda marginaler och förmåga att snabbt anpassa sig till kundbeteenden, med mera. Men då måste man jobba mycket faktabaserat, analysera data, dra rätt slutsatser och fatta rätt beslut. AI- och ML-verktygen är här en stor hjälp.

Kvalitetsprofessionella bör hänga med i utvecklingen

Det är viktigt att hänga med i utvecklingen och användningen av AI och ML

inom kvalitets- och förbättringsarbete, anser David Dreven. Dataanalys blir allt viktigare i det arbetet och då blir de här verktygen också allt viktigare.

– Alla som jobbar med analys för att ta faktabaserade beslut behöver lära sig det här. Man måste hoppa på det här tåget. Varje dag drivs utvecklingen på i andra företag och utvecklingen av verktygen går jättefort. Kvalitetsprofessionella behöver lära sig hur man applicerar AI och ML i sitt eget arbete. Många vill nog också det, eftersom det ju ger möjligheter till mer förbättringar och besparingar i verksamheten.

David menar också att det här gäller i stort sett alla branscher och verksamheter där man har mycket data. Inte bara inom tillverkning utan också i ren tjänsteproduktion och i offentliga verksamheter. Exempelvis inom skolan, där man skulle kunna använda de nya verktygen för att t ex se vad som driver högt betyg i ett visst ämne.

Kräver inte tekniska investeringar

David pekar även på att det inte krävs några kostsamma tekniska investeringar för att komma igång med AI och ML i förbättringsarbetet.

– Det man måste investera i är främst kunskaperna om hur man använder verktygen. Själva verktygen finns tillgängliga gratis, ofta som open-source-program, säger David.

Microsoft VS-code (Visula Studio) är ett exempel på gratis kodhanteringsprogram som man kan använda för att bygga AI och maskininlärningslösningar. En fördel med det programmet är att



Förbättringsledare behöver lära sig använda AI och maskininläring i förbättringsarbetet. Potentialen är enorm och det är lätt att komma igång, säger David Dreven.

det är integrerat med övriga Microsoft-program som många företag redan använder.

Under Sandholm Associates utbildning *Tillämpad maskininläring och AI med fokus på verksamhetsutveckling*, där David medverkar, installerar man utan problem programmet på deltagarnas bärbara företagsdatorer, ofta också i dialog med företagens egna IT-funktioner. Behov av större datakraft kan bli aktuellt långt senare. Exempelvis om man vill implementera en lösning där resultaten ska fram i realtid för att det aktuella processflödet kräver det.

.....
David Dreven verkar som konsult och utbildare hos Sandholm Associates.

Läs mer om utbildningarna på sandholm.se

Tillämpad maskininläring och AI med fokus på verksamhetsutveckling

Kursstart 20 mars 2025

En utbildning om hur du använder AI och maskininläring för att lyfta kvalitets- och förbättringsarbetet till nya nivåer. Du lär dig använda avancerade verktyg och metoder inom maskininläring för att nå bättre och säkrare resultat i form av besparingar, kvalitet och miljö. Fokus ligger på den praktiska tillämpningen och byggande av maskininlärningsmodeller för olika typer av behov och verksamheter. Under kursen får du även arbeta med exempel från din egen verksamhet. Utbildningen omfattar 15 dagar i 7 block med tillfälle att arbeta med tillämpningar mellan blocken, samt en uppföljande workshop ett halvår efter utbildningens slut.

Introduktion till ML och AI för beslutsfattare

Kursstart 4 juni 2025

En 2-dagars utbildning om hur maskininläring (ML) och artificiell intelligens (AI) påverkar utvecklingen mot en mer framgångsrik verksamhet. Du får grundläggande kunskaper om teknikerna och förbereder dig som beslutsfattare att kunna välja rätt väg samt att hantera de genomgripande förändringar som dagens verksamheter står inför.

Kunskaper om AI och maskininlärning öppnade helt nya möjligheter

Hos Inmotion har man börjat utforska användning av AI och maskininlärning (ML) för att effektivisera vissa processer. Man går allt mer mot automatiserad produktion och då blir systemen allt mer komplexa. Där har man nu stor användning av nyvunna kunskaper om tillämpad AI och ML, berättar förbättringsledare *Christoffer Rindeström*.

INMOTION ÄR ETT SVERIGE-BASERAT företag som tillverkar s.k. inverterer (som styr elmotorer) till de flesta stora tillverkarna av bussar, lastbilar, truckar med mera. Man hjälper kundföretagen att elektrifiera sina produkter.

Mycket att tjäna på AI och ML

På företagets huvudanläggning utanför Stockholm finns Christoffer Rindeström som är förbättringsledare inom produktion. Han är även Six Sigma Master Black Belt och håller nu på att bygga upp en organisation som har börjat arbeta med förbättringar enligt Six Sigma-metodiken. Syftet är att ytterligare höja kapabiliteten och kvaliteten i produktionen. Här har man nu också börjat använda AI och ML i förbättringsarbetet.

– Just nu är inriktningen att utforska vad vi kan använda AI- och ML-verktygen till och att visa på potentialen framåt.

Ett projekt som snart är på gång handlar om att, med hjälp av en underliggande AI-modell, byta från manuell till automatisk avsyning av kretskort. Christoffer ser att det finns mycket att tjäna på att använda AI- och ML-verktyg.

– Jag tror det är enormt viktigt att börja jobba med det här nu och att bygga upp kompetensen. Genom exempelvis bättre automatisk avsyning kan vi både få högre nivå på kvalitetssäkringen och spara enormt mycket tid. Det gör samtidigt att vår kompetenta personal kan lägga tid på mer värdeskapande aktiviteter.

Stor hjälp i ökad automatisering

Inmotion arbetar mycket med montering av inköpta komponenter och enligt Christoffer kommer man här att röra sig allt mer mot automatiserad produktion.

– Ju mer automatisering man inför, desto mer komplexa blir också systemen. Det blir då också mer komplext

för människor att se till att systemen fungerar optimalt. Där har vi stor nytta av kunskaperna om hur man använder AI- och ML-verktyg.

Christoffer pekar också på att man kan få bättre och snabbare helhetskontroll över produktionen med de här verktygen. Om man i en automatiserad produktionslinje har enskilda sensorer, eller mänskliga ögon, som kollar olika saker, exempelvis slitage i en produktionsutrustning – då kan det vara svårt att veta hur man ska tolka den information som kommer fram.

– Det här kan man koppla ihop till en helhet med AI och ML, och inte bara ha kontroll på enskilda punkter. Syftet är då att få en övervakning som reagerar innan det börjar bli fel i produktionen.

En viktig fördel med AI och ML är att man snabbt kan hantera väldigt stora datamängder.

– Det är mycket svårt för en människa att väga ihop vad olika sensorer säger och dra rätt slutsatser. Med AI- och ML-verktyg kan man titta på samband där det inte uppenbart syns något samband. I den typen av komplexitet får man mycket bra stöd av de här verktygen.

Öppnat upp nya möjligheter

Christoffer genomgick nyligen Sandholm Associates utbildning *Tillämpad maskininlärning och AI med fokus på verksamhetsutveckling*. De kunskaper om AI- och ML-verktyg han fick där menar han har öppnat upp helt nya möjligheter.

– Jag har fått mycket större verktygslåda och kan ta mig an helt nya utmaningar. Tidigare har begränsningar i att kunna hantera stora datamängder varit ett stort hinder för mig som Black Belt. Att nu även kunna skriva kod för att bygga upp sådana här modeller har också öppnat nya möjligheter.

Liksom i all annan förbättringsledning kring ny teknik gäller det, enligt Christoffer, att inte hänga upp sig på



Det finns mycket att tjäna på att lära sig använda AI- och ML-verktyg, anser Christoffer Rindeström.

att själva tekniken kommer att lösa alla problem.

– AI och ML är bara verktyg och man måste veta vilka problem man ska lösa. Det är också viktigt att involvera ledningen och alla medarbetare som ska använda systemen och tolka resultaten, säger Christoffer Rindeström.

.....
Christoffer Rindeström har genomgått Sandholm Associates utbildning Tillämpad maskininlärning och AI med fokus på verksamhetsutveckling.

God datakvalitet

en förutsättning för framgång

God datakvalitet är idag en viktig strategisk resurs och en kritisk nyckel till att vara framgångsrik i en alltmer digital värld. För att få ordning på och skapa maximalt värde från verksamhetens data krävs flera saker, visar en ny KTH-studie. Bland annat ett mer proaktivt arbete med datakvalitet, tydligt ägarskap och gedigen kunskap om kvalitet och förbättringar.



DATAKVALITET HANDLAR OM *hur väl data möter behov och förväntningar hos dem som är kunder till och användare av datan.* Datakvalitetsområdet växte fram under 90-talets IT-boom, initialt med stark inspiration från kvalitetsområdet.

I många organisationer har datakvalitetsarbetet växt fram inom IT-organisationen. Men man har ofta missat att ta vara på avgörande kunskaper och erfarenheter inom kvalitetsorganisationen.

Omöjligt att lyckas utan datakvalitet

God datakvalitet har alltid varit grunden för ett bra beslutsfattande. För att organisationer ska kunna ta steget mot att bli mer faktabaserade och datadrivna har datakvalitet blivit än mer kritiskt.

– Utan rätt och korrekt data är en sådan utveckling omöjlig, säger *Emil Sörqvist*, som är konsult och utbildare på Sandholm Associates.

Han pekar bland annat på att det i många organisationer nu sker enorma investeringar i ny teknik som artificiell intelligens och automatisering.

– Dessa investeringar står och faller med tillgången på högkvalitativa data. Det gamla ordspråket "Skit in, skit ut" gäller. Utan att ha koll på datakvaliteten är förutsättningarna att lyckas med AI-investeringar mycket små.

Behöver bli mer proaktivt

Emil Sörqvist har nyligen genomfört ett projekt inom Kungliga Tekniska Högskolan (KTH) där man studerat hur Toyota, Scania och ABB organiserar och driver sitt datakvalitetsarbete. Flera av bolagen har eller håller på att bygga upp kompetens och definierade, verksamhetsnära roller kring datakvalitet.

– Systematik och rätt kvalitetskompetens är här ytterst kritiskt, säger Emil.

KTH-studien konstaterar bland annat att hanteringen av datakvalitet behöver bli mer proaktiv.

– Generellt är arbete med datakvalitet idag för reaktivt. Data av sämre kvalitet tvättas ofta för att kunna användas vid analys.

Studien pekar också på att det är viktigt att ha ett holistiskt perspektiv på datakvalitet. Data flödar tvärfunktionellt genom organisationer. Därför behövs tydligt ägarskap och en organisation för datakvalitet på strategisk, taktisk och operativ nivå.

I KTH-studien belyser *Christian Levin*, vd på Scania, detta: "Where we started our data effort was in the inter-



Stora investeringar står och faller med tillgången på högkvalitativa data, säger Emil Sörqvist.

face where the big win lies, between functions... You shouldn't be afraid to explore the interfaces and really get quality there. That's when you really get it to payoff."

Viktig på flera sätt

God datakvalitet har avgörande betydelse av flera skäl, utöver att vara grunden för bra beslutsfattande och effektivt förbättringsarbete.

– Dagens bolag värderas i stor utsträckning utifrån immateriella tillgångar, såsom data, vilket gör att datakvalitet i många fall är direkt relaterat till bolagens värde, säger Emil.

Även när det gäller de snabbt ökande rapporteringskraven gentemot myndigheter, ägare och kunder har datakvaliteten stor betydelse. Exempelvis när det gäller förmågan att kunna rapportera korrekt information om hållbarhet och finansiell utveckling. Felaktiga data kan i värsta fall leda till stora viten och badwill.

Sandholm Associates ser datakvalitet som ett mycket viktigt område i sitt arbete med att stödja verksamheter. Man ska också utveckla kunskapsområdet i samarbete med *International Academy for Quality (IAQ)*, genom ett särskilt forum samt ett forskningsprogram där Emil Sörqvist får central roll.

Läs mer om Sandholm Associates arbete med datakvalitet och ladda ner KTH-studien på sandholm.se



Hos Scania arbetar en särskild grupp med att aktivt utveckla och stötta leverantörer. Här är en del av gruppen: Johan Persson, Shafinaz Ibrahim Adolfsson och Mats Flodin.

Så utvecklar Scania robusta och goda leverantörsrelationer

För Scania är det mycket viktigt att deras leverantörer håller hög kvalitet – och även att de är långsiktigt robusta och välskötta som företag. Därför satsar Scania mycket på att utveckla sina leverantörer, särskilt när det gäller mer kritiska och riskomgärdade leverantörssamarbeten och projekt. Här går man in och stöttar både övergripande och i detalj. Det hela bygger mycket på öppenhet, förtroende och win-win.

SCANIA ÄR SEDAN LÄNGE något av en förebild när det gäller att utveckla och vidmakthålla goda och långsiktiga leverantörssamarbeten. Det finns också goda skäl till detta. Leverantörer står för en avsevärd del av förädlingsvärdet hos Scania.

Rent allmänt i Sverige och internationellt har företagets behov av goda leverantörsrelationer hamnat mer i fokus på senare år. Konkurrensen är hårdare och det blir allt viktigare att utveckla stabila och livskraftiga leverantörskedjor.

Stödfunktion inom inköp med fokus på leverantörsutveckling

Vi har pratat om de här frågorna med en grupp inom Scanias inköpsfunktion som arbetar med just detta. Gruppen heter *Supplier Development/Project & Launch Management* och är även något av en brygga till Scanias produktion.

– Vår grupp arbetar proaktivt med att utveckla leverantörer och att supporta vid de 5–10 procenten av projekten som har högst risk. Vi ska också föra över kompetens kring detta till linjeorganisationen, berättar Mats

Flodin, som är senior supplier development advisor.

Gruppens medarbetare är mycket ofta, ungefär tre dagar per vecka, ute hos leverantörer. Det är linjeorganisationen inom inköp hos Scania som, efter sin analys, gör ett urval av vilka leverantörer gruppen ska arbeta med. Scania har många leverantörer av mycket olika storlek. Det rör sig om 1.600 företag med mellan 12 och 100.000 anställda.

– När det finns ett beslut om att vår grupp ska in och stötta så startar vi vår

process direkt. Linjeorganisationen kan också be oss bedöma behovet och då går vi in och gör en analys som inkluderar allt ifrån företagsledning, business plan och hela vägen ner till performance och organisatoriskt lärande. Vi tittar på hela leverantörsföretaget och utifrån det gör vi en analys av om vi ska in och stötta i själva projektet eller om vi ska stötta i utvecklingen av leverantören.

Hjälp till självhjälp

Det tar i normalfallet omkring två år att utveckla en leverantör, men det varierar också mycket. Själva leverantörssamarbetena är ofta mycket långsiktiga. De kan handla om allt ifrån att man tillsammans utvecklar komponenter, till enklare samarbeten.

– Att utveckla en leverantör är något av hjälp till självhjälp och förutsätter att leverantören själv vill. Vi kan inte tvinga företag att förändra sig, utom möjligen om vi i Launch & Project-delen ser att ett projekt kommer att misslyckas om vi inte hjälper till, säger *Henrik Alneskog*, som är senior supplier development manager inom gruppen.

Stöttar leverantörer i att utveckla sitt eget system

En central princip i Scantias leverantörsutveckling är att inte tvinga på dem Scantias egna arbetssätt, berättar Mats Flodin.

– Det vore ologiskt, de har ju i regel även andra kunder. En huvudregel i det här arbetet är att vi använder Scantias produktionssystem och interna metoder som referens. Vi stöttar leverantörer att utveckla sitt eget system. Det är sedan ganska vanligt att leverantörer tar hjälp av exempelvis Scantias produktions-system och Scania Way, och använder det som referensmaterial.

I arbetet med att utveckla leverantörer tittar Scania på hela företaget. Och när man går in mer i detalj handlar det inte enbart om de delar som specifikt rör just Scania som kund.

– Vi fokuserar inte bara på vårt, utan tittar mer generellt på leverantörernas kapabilitet och gör en total analys, säger Mats Flodin. Det är inte ovanligt att vi tränar leverantörer när det gäller shared capacity som även kommer andra av deras kunder till del. Det gagnar ju även oss.

Leverantörer blir ibland förvånade över att Scantias stöd inte bara handlar om det som ska produceras för just Scania.

– Man inser att vårt stöd rör hela företaget, och detta skapar samtidigt förtroende, säger *Johan Persson*, som är senior supplier development advisor.

Stöd kring allt ifrån ledarskap till produktionsdetaljer

– Vi lägger mycket resurser på våra leverantörer – och det är värt det, säger gruppchef *Shafinaz Ibrahim Adolfsson*. Vår grupp går in på en övergripande nivå som inte bara handlar om produktionsrelaterade områden. Det omfattar även ledarskap och mjuka delar. Det här går hand i hand med Scantias inköps-approach att ha långsiktiga relationer med leverantörer och är något som gynnar Scania.

Vad gör då Scantias leverantörsutvecklande grupp mer specifikt när man är inne hos leverantören?

– Det är väldigt likt vårt interna arbete inom Scania, berättar Mats Flodin. Vi blir i stort sett en del av leverantörens organisation och deltar bland annat i deras utvecklingsaktiviteter, förbättringsmöten och i deras dagliga styrning. Rent metodmässigt jobbar vi då med allt ifrån värdeflödesanalys och optimering av värdeflödet, till standarder, hantering av avvikelser och problemlösningsmetoder.

– Vi kan här även använda och dela med oss av alla våra interna resurser och utvecklingsaktiviteter. Om man är leverantör till Scania, är man också en del av Scania-familjen.

Bristerna handlar ofta om ledning och planering

Johan Persson pekar på vikten av att de system etc som ett leverantörsföretag visar upp också stämmer med hur man leder företaget.

– Vi går in och tittar på hur man faktiskt gör hos leverantören i det dagliga arbetet. Det är en sak att visa sin strategi, businessplan och prestanda, men i de delarna syns sällan hur chefer arbetar i

sin egen verksamhet eller hur man faktiskt driver det dagliga produktionsarbetet och ledningsarbetet. Där kan det finnas avvikelser. Vi kommer ofta in på om man hos leverantören har det mänskliga perspektivet, de attityder och beteenden med mera som behövs. Den här totala bilden blir mycket mer holistisk.

– Den sanna avvikelserna hos leverantörerna handlar egentligen om brister i hur man leder och planerar sin verksamhet, säger Mats Flodin. Det är ofta där vi hittar problemen, inte i det praktiskt tekniska.

Från helhet ner till minsta detalj

Den leverantörsutvecklande gruppen hos Scania granskar alltså det övergripande hos leverantören, och det följer man hela vägen ner till minsta punkt, förklarar Mats Flodin.

– Vad vill leverantören? Och vad satsar man på? Hur är ledningsgruppen sammansatt och vilken ansvarsfördelning finns där? Hur är den strategiska planen kopplad till business plan och vilka aktiviteter jobbar man med att införa i sin verksamhet?

– Vi kopplar sedan detta vidare till vilka måttal och aktiviteter vi kan se i verksamheten. Då går vi in i verksamheten i detalj och tittar på detaljer i maskinerna, klockar tider, ser på rapporteringssystem med mera. Vi tittar på det dagliga resultatet i verksamheten kopplat till ledningens övergripande strategi. Sedan fortsätter vi ner till utvecklingsaktiviteter, avvikelshantering och hur detta i sin tur är kopplat till ledningen.

Johan Persson inflikar här att man i arbetet med leverantörerna jobbar enligt den nya ledarskapsprincipen – Start with trust, build together.



Trevlig approach

Den här noggranna genomlysningen av leverantörsföretag skulle kunna uppfattas som lite skrämmande. Det förekommer ibland att företrädare för leverantörer blir lite oroliga när Scania kommer på besök och ställer frågor. Men det släpper i regel så snart man ser i vilken anda det här görs och vad det egentligen handlar om.

– Vi har en trevlig approach, säger Mats Flodin. Vi är inte motståndare, utan ställer oss på samma sida som leverantören. Projekt handlar om människor. Här är det viktigt att komma in på det personliga planet, att möta företagen, dess chefer och ledningsgrupp utifrån deras förutsättningar.

I arbetet med leverantörerna betonas också vikten av ömsesidig öppenhet och förtroende.

– Vi är öppna och lägger fram allt vi sett för den aktuella leverantören. Det vi säger till leverantören är precis samma saker som vi sedan skriver i vår rapportering. Det här är viktigt för förtroendet, säger Johan Persson.

Och omvänt kan leverantören vara öppen gentemot Scania.

– Skulle vi bryta ett sådant förtroende, ja då skulle samarbetet vara över, menar Mats Flodin.

Förebygger störningar

Att arbeta med leverantörsutveckling har rent allmänt blivit viktigare på senare år, tror Mats. Han pekar på att konkurrensen ökar, inte bara inom regioner utan också mellan regioner.

Att utveckla sina leverantörer handlar överlag om ömsesidig nytta. Det är förstås också ett bra sätt att förebygga negativa situationer och störningar för egen del. I värsta fall att stå utan komponenter och tvingas stoppa produktionen. Det här ställdes för många företag på sin spets under pandemi-åren. Betecknande nog klarade Scania den situationen betydligt bättre än andra jämförbara verksamheter (reds anm). Genom att arbeta aktivt med leverantörsutveckling kan man också undvika andra negativa situationer.

– Det kan exempelvis handla om leverantörer som har minusresultat, berättar Mats Flodin. Här finns exempel på leverantörer till Scania som gått från minus till stark intjäningsförmåga. Att ha robustheten och en långsiktig relation är en jätteviktig del i detta. Vi delar problematiken, vi hjälps åt och använder de resurser som Scania har för att hjälpa leverantören.

Win-win

Vad skulle ni ge för korta råd till kollegor i helt andra företag, kring just leverantörsutveckling och långsiktiga leverantörsrelationer?

– Använd det egna arbetssättet som referens, men försök inte implementera det hos leverantören. Hjälp istället leverantören att bygga sitt arbetssätt utifrån sin egen kultur, som de ju ofta har med sig ända från när de startade. Man kan inte ersätta leverantörens dna med sitt eget dna, säger Mats Flodin.

– Skapa goda relationer och tillit, och nå en win-win-relation. Man kan inte bygga bra leverantörssamarbete på en win-loose-relation, då blir det inte långsiktigt, säger Johan Persson.

– Ja, skulle vi kliva in och försöka sno leverantören på pengar så skulle de knappast heller visa oss den öppenhet och tillit som behövs, avslutar Mats Flodin.

.....
I Scantias kvalitetsarbete har Sandholm Associates bidragit med Black Belt-utbildningar och Kvalitetschefskurser.

Läs om utbildningarna och anmäl dig på sandholm.se

Supplier Quality Manager (SQM)

Kommande kursstarter 13 mars och 2 oktober 2025

Ett nytt utbildningsprogram som ger dig professionella kunskaper om leverantörsutveckling, i syfte att öka din och din verksamhets förmåga att bygga värdeskapande leverantörsrelationer. Du lär dig att framgångsrikt driva det arbetet, exempelvis i roller som Leverantörsutvecklare, Supplier Quality Manager, Supplier Quality Assurance Engineer och liknande roller. Utbildningen omfattar 15 dagar fördelade på 5 block, plus en 1-dags workshop ett halvår efter kursen.

.....

Leverantörskvalitet och värdeskapande leverantörsrelationer

Kommande kursstarter 13 mars och 2 oktober 2025

En 2-dagars kurs om hur nära samverkan med leverantörer kan ge bättre kvalitet och stora besparingar. Du får kunskaper om effektiva strategier och metoder för att utveckla, säkra och styra kvaliteten på inköpta varor och tjänster.

.....
Sandholm Associates erbjuder även konsultstöd för att utveckla mer värdeskapande leverantörssamarbete.

Mer förbättringsarbete krävs i konkurrensen med Kina

Kinesiska företag har utvecklats från att främst kunna tillverka lågkvalitativa kopior till att briljera med världsledande kvalitetsprodukter på mindre än 20 år. Förklaringen är en mycket målmedveten kvalitetssatsning. Om västerländska företag framöver ska kunna hävda sig mot kinesiska måste man kraftigt förbättra sin egen förmåga att utveckla kvalitet, värdeskapande och effektivitet, anser Sandholm Associates vd *Lars Sörqvist*.



SANDHOLM ASSOCIATES har under flera decennier haft närvaro i Kina och kunnat följa den kinesiska kvalitetsutvecklingen. Redan 1981 var man första västerländska organisation som utbildade i kvalitet i Kina. Både företagets grundare *Lennart Sandholm* och nuvarande vd *Lars Sörqvist* har genom åren haft roller som rådgivare, utbildare och professorer.

Väst blir omkört

– Under många år har vi varnat för att det västerländska samhället och vår industri framöver kommer att bli omkörda om våra politiker och företagsledare inte tar kvalitetsfrågan på större allvar. Kinesisk industri har tagit en ledande roll i allt fler branscher och då duger det inte att vi i västvärlden mest skyller på kinesisk protektionism och ropar på tullar, säger *Lars Sörqvist*.

Han menar också att det självklart finns flera faktorer än kvalitet som förklarar utvecklingen. Men ett faktum är att förmågan att möta behov på ett effektivt sätt, dvs förmåga att leverera kvalitet, spelar en helt avgörande roll.

– Här kan vi bara konstatera att många företag i västvärlden släpar efter allt mer jämfört med de kinesiska. Den enda vägen som håller i längden blir då

att stärka sin egen förmåga till kvalitet genom förbättringsarbete. Till syvende och sist är det den som är bäst som vinner.

Större kvalitetsfokus i Kina

Lars pekar också på att man kan jämföra dagens utveckling med situationen när Japan för några decennier sedan konkurrerade ut västvärlden inom flera branscher. Det Japan gjorde då, och det Kina gör idag, är helt enkelt att man fokuserar starkt på kvalitet och inser betydelsen av det. Rent metodmässigt är kvalitetsarbetet i Kina inte annorlunda än i väst. Six Sigma och Lean är grunden för hur man bedriver systematiskt förbättringsarbete. Fokus ligger på kunder, värdeskapande och utveckling av effektiva flöden.

– Den stora skillnaden är att man i Kina gör detta med en helt annan övertygelse och energi, säger *Lars Sörqvist*.

Kvalitetsmässigt gör man idag väldigt mycket rätt i Kina, berättar Lars. Detta gäller både politiskt och ute i företagen. Kvalitet har högsta prioritet. I den kinesiska satsningen på kvalitet fokuserar man också mycket på utbildning och kompetensutveckling.

– Nivån på utbildningarna är hög och bland personal jag mött ute på kinesiska företag finns ett stort intresse för

kvalitetsarbetet och en bättre förståelse för betydelsen av detta än jag normalt ser i västerländska företag.

Företagsledning driver kvalitet

I jämförelsen mellan Kina och västvärlden finns, enligt *Lars Sörqvist*, inte minst stora skillnader i hur mycket företagsledningar engagerar sig i kvalitets- och förbättringsarbete.

– I Sverige kämpar många kvalitetschefer med att öka förståelsen och engagemanget för kvalitet i sina ledningsgrupper. I Kina är det tvärt om. Här är kvalitetschefens utmaning ofta att möta alla de krav och önskemål om kvalitet som deras ledningsgrupper ställer.

I Kina är det, betecknande nog, också så att vd:ar för landets största och viktigaste företag är drivande i landets kvalitetsorganisationer och syns på kvalitetskonferenser. Så är det inte i väst.

Många svenska företagsledare kan vittna om hur mycket deras kinesiska konkurrenter, dotterbolag och/eller leverantörer utvecklas. Men det är ganska få som agerar tillräckligt.

– Det finns bara ett sätt att hantera dagens utmaningar och det handlar om att kraftigt stärka den egna förmågan att arbeta professionellt med kvalitet och förbättringar, säger *Lars Sörqvist*.



I förbättringsprojekt är det viktigt att analysera hela problematiken, att arbeta tvärfunktionellt och att vara noga med kommunikationen, menar Francesca Capaci.

FÖRBÄTTRINGSPROJEKT

”Dra inga slutsatser utan fakta och data”

Att steg för steg arbeta systematiskt med orsaksanalys gav mycket goda resultat i ett avgränsat förbättringsprojekt hos Scania i Södertälje. Ett problem med rostangrepp på förpackade lastbilsdelar eliminerades, vilket gav stora ekonomiska besparingar och flera andra positiva effekter, berättar *Francesca Capaci*, som ledde projektet.

FRANCESCA CAPACI är Team Leader inom en del av verksamheten som heter Global Packaging Engineering. Förbättringsprojektet genomfördes i samband med en Black Belt-utbildning hos Sandholm Associates och följde Six Sigma-metodikens faktabaserade DMAIC-modell (Define, Measure, Analyze, Improve, Control).

Rätt beslut genom fakta

Francesca har tidigare doktorerat i Kvalitetsteknik och tycker att det här är

ett bra sätt att lösa problem och åstadkomma förbättringar – dvs genom att ta fram och analysera fakta och data.

– Jag tror det är det enda sättet att ta fram rätt beslut. Att bara diskutera saker är ju egentligen bara ord, säger hon och tillägger: Dra inga slutsatser utan fakta och data.

Lovande projekt med stort business case

Förbättringsprojektet som Francesca ledde handlade om ett problem som

uppstått inom Transmission Manufacturing. På en del av de tillverkade delarna, som en tid ligger förpackade, hann det under den tiden uppstå rostangrepp som måste åtgärdas.

Francesca tittade närmare på vilka effekter problemet hade ur flera perspektiv: ekonomiskt, process-, hållbarhets- och kundperspektiv. Det visade sig att problemet hade stor påverkan och att det fanns ett stort business case i att ta fram en lösning.

– Under det år som utvärderades

kostade det över 1,3 miljoner kronor att åtgärda de delar som blivit rostangripna. Dessutom följde även andra kostnader för annat extraarbete, exempelvis ompackning och att skicka iväg nya delar. Vissa delar behövde också kasseras, säger Francesca.

– Vi kunde även se att problemet påverkade effektiviteten i våra processer negativt och att det utöver tillverkningen skapade extra processer, som även hade en viss miljöpåverkan. Ur ett internt kundperspektiv ledde problemet också till många klagomål.

Identifierade viktigaste orsakerna

Francesca valde att avgränsa förbättringsprojektet till själva förpackningsprocessen. Insamlingen av fakta och data började med att hon intervjuade alla som arbetar med förpackningen av artiklarna för att se hur de arbetar. Hon samlade allt i ett flödesdiagram, klassificerade påverkande faktorer vid förpackningen och tittade på hur tillståndet såg ut efter förpackningen. Hon gjorde också Ishikawa-diagram som visade de påverkande orsakerna.

– Jag såg att vi hade olika faktorer som påverkar, och att vissa är faktorer som vi kan kontrollera. Det handlar dels om hur olika operatörer packar, dels vilka material vi använder. Den relativa luftfuktigheten i förpackningsmiljön påverkar förstås också, men den faktorn är svårare att kontrollera, berättar Francesca.

Försöksplanering och analys pekade ut lösningen

Nästa steg blev att göra en försöksplanering. Man genomförde olika experiment och förändringar kring de påverkande faktorerna för att se vilka effekter det gav. Här måtte man bland annat luftfuktigheten i själva förpackningarna.

En kvantitativ analys av insamlade data visade att den typ av absorberande påsar (absorberar fukt) som användes i förpackningarna inte var så effektiva. Det här visade sig vara den största orsaken till rostangreppen. I analysen fick man också ett annat mer överraskande resultat kring det VCI-material (volatile corrosion inhibitor) som också används i förpackningen. Det visade sig att den typ av absorberande påsar som testades och det aktuella VCI-materialet, som båda har samma syfte, faktiskt motverkade varandra.

Förbättringar som gav stor effekt

Den viktigaste förbättringsåtgärden blev att byta till en annan typ av absorberande påsar. Man införde också ett förnyat arbetssätt kring förpackningen. Eftersom det tidigare fanns olikheter i hur operatörerna arbetar var det viktigt att utbilda alla som är inblandade i förpackningsprocessen så att alla gör på samma sätt. För att sedan säkerställa att de här förbättringarna håller i sig över tid följer man upp hur många rostangrepp man får och man utbildar även all ny personal i det nya arbetssättet.

Förbättringarna, som kom fram genom systematiska mätningar och analyser, visade sig ge mycket bra resultat.

– Vi hade inte alls samma problem längre. De interna klagomålen om rost minskade från 15 per månad till bara 2–3 per år. Kostnaderna för att åtgärda rost på artiklarna, och allt extraarbete kring detta, försvann i stort sett helt. Och ur hållbarhetssynpunkt behöver vi inte ha en extra process för roståtgärder och därmed används samtidigt mindre kemikalier, berättar Francesca.

I ett uppföljande projekt vill Francesca undersöka om det är möjligt att ta bort VCI-materialet från förpack-

ningen, både för att minska förpackningskostnader och miljöeffekter.

Därför blev resultaten så bra

Avgörande för att resultaten av förbättringsprojektet blev så positiva är, enligt Francesca, att man löste problemet på ett systematiskt sätt.

– Det är viktigt att gå igenom hela problematiken, att analysera steg för steg och att inte missa viktiga delar. Viktigt är också att arbeta tvärfunktionellt så att man får stöd från olika experter, från produktionen, från operatörerna osv.

Det är förstås också avgörande att man har stöd från sin ledningsgrupp eller den chef som kan tilldela resurser för förbättringsprojekt. I Francescas projekt kostade exempelvis den viktiga försöksplaneringen cirka 100.000 kronor. Projektet vore inte möjligt att genomföra utan ledningsgruppens stöd.

Francesca pekar här på kommunikationen, både till ledning och till alla berörda, som viktig framgångsfaktor.

– Var tidig med kommunikationen och förklara varför det är viktigt att lösa ett visst problem. Och när lösningen ska genomföras, förklara då på vilket sätt detta är en lösning – kommunicera inte bara att ”så här ska vi göra”. Alla inblandade ska förstå, annars blir det inte möjligt att genomföra förbättringen.

.....
Francesca Capaci har genomgått Black Belt-utbildning och Kvalitetschefskurs hos Sandholm Associates.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Six Sigma Black Belt-utbildning

Kommande kursstarter: 26 mars och 13 oktober 2025

Six Sigma Black Belt-utbildningen är en verkligt lönsam och resultatnriktad utbildning och träning. Du lär dig verktygen och förbättringsarbetet i Six Sigma och lär dig axla rollen som förbättringsledare. Du genomför ett skarpt förbättringsprojekt i den egna verksamheten, vilket vanligen betalar utbildningen flera gånger om. Six Sigma Black Belt-utbildningen omfattar 22 dagar fördelade på 8 block och en uppföljande workshop.





Det är viktigt med tydlighet och mätbarhet i förbättringsarbetet, anser Ronnie Granlund.

Byggde upp ”förbättringsmaskin” som **sparar miljoner**

Hos finska Snellman Köttförädling har man de senaste två åren byggt upp en tydlig Six Sigma-baserad förbättringsprocess, eller en ”förbättringsmaskin”, som man ibland själva kallar det. Det arbetet genererar redan mångmiljones belopp i årliga besparingar. Framgångsreceptet bygger mycket på mätbarhet, enkelhet, engagemang och utbildning i förbättringsarbete.

SNELLMAN KÖTTFÖRÄDLING är ett finiskt familjeföretag i Jakobstad, grundat redan 1951, och har 1.300 anställda som arbetar med just köttförädling.

Ronnie Granlund är produktionsdirektör. Han berättar om hur man den senaste tiden byggt upp en förbättringsprocess, där man identifierar förbättringspotentialer och sedan driver avgränsade förbättringsprojekt enligt Six Sigma-konceptets DMAIC-metodik (Define, Measure, Analyze, Improve, Control).

Viktigt med mätbara resultat

– Vi diskuterade framåt om hur en tillräckligt produktiv och enkel förbättringsprocess bör se ut hos oss. Idag har vi tydliggjort processen, inklusive rollerna, dokumentationen med mera. Inte minst har vi gjort förbättringsprocessen mätbar, och därför också möjlig att leda, säger Ronnie Granlund.

Han betonar betydelsen av mätbarhet.

– Det är viktigt att kunna visa att förbättringsarbetet verkligen levererar resultat. Det är ett språk som ledningen förstår.

Efter varje förbättring har man idag en verifieringsfas som ska visa att förbättringsprojektet levererat det som utlovats. Det här kopplas även ner till

specifika kontorader så att man ser hur mycket man tjänat inom respektive delområde, exempelvis inom energioptimering.

Inte för krångligt

I början fanns, enligt Ronnie, ett visst motstånd och man hade mycket diskussioner kring hur förbättringsarbetet skulle gå till och hur alla förbättringar som man identifierar skulle dokumenteras.

– Här var det viktigt att inte göra detta för krångligt. Det var också viktigt att lyssna in feedback, men att samtidigt stå fast vid beslutet att använda det här

arbetssättet. Jag pekade på att om vi inte gör enligt överenskommen metod kommer vi aldrig veta om det här är ett effektivt sätt att förbättra.

– Det tog överraskande lång tid att få acceptans för det här arbetssättet, men när man väl fått acceptans snurrar förbättringsarbetet på betydligt bättre.

Satsar på utbildning

Hos Snellman Köttförädling finns idag ett högt engagemang och förståelse kring förbättringsarbetet. Man har också satsat mycket på utbildning inom detta. Ronnie Granlund och två kollegor har gått Sandholm Associates Kvalitetschefskurs. Arbetet med att bygga upp förbättringsprocessen skedde parallellt med den utbildningen och bygger vidare på det man lärde sig där.

– Det var en fördel att vi var flera som blev marinerade i samma kunskaper. Det gav en bredd och förståelse för att vi var på rätt väg. Efter det satsade vi på att utbilda 55 medarbetare som yellow belts, vilket gav en extra skjuts åt förbättringsarbetet, berättar Ronnie.

Han menar också att det är viktigt att särskilja på att först utbilda för att bygga upp ett förbättringssystem, och att först när det finns ett sådant system på plats gå vidare och utbilda medarbetare på bredden för att driva systemet. Annars finns risk för att det i praktiken inte blir möjligt att förverkliga det förbättringsarbete man lärt sig.

Inom Snellman har man idag också löpande utbildningar för ledningen. Man har ett ledarforum en gång i månaden och varannan vecka genomför man någon form av utbildning för ledningen. Där varvar man mellan två teman: ledningsprocess respektive kvalitets- och förbättringsarbete, vilket är grundbultarna i företagets förbättringsstrategi.

– Här kan vi regelbundet reflektera kring om vi arbetar med rätt saker.

Tjänar miljoner på förbättringar

De goda resultaten av förbättringsarbetet har inte låtit vänta på sig under de drygt två senaste åren som företaget arbetat enligt den nya processen. Eftersom man är noga med mätbarheten i det arbetet har man också bra koll på siffrorna.

– Den växande årstakten just nu är 8,3 miljoner euro i årliga besparingar som är förverkligade genom förbättringsarbetet. Totalt har 311 förbättringsprojekt eller förbättringspotentialer identifierats. 156 förbättringsprojekt är avslutade och körda i mål. I nuläget har vi 45 aktiva förbättringsprojekt igång fördelade på 26 olika projektledare, berättar Ronnie.

Det här är en rad avgränsade, systematiska förbättringsprojekt som drivs enligt Six Sigma-konceptets DMAIC-metodik. Här har man bland annat identifierat påverkande faktorer och testat olika sätt att producera effektivare och få ut mer värde. I exempelvis ett projekt, i en av produktionslinjerna, minskade man andelen 2:a-klassprodukter från 9,2 till 2 procent, vilket är värt 61.000 euro varje år. I ett annat projekt ökade man utbytet av en produkt med 10 procent, vilket ger 200.000 euro i ökat värde varje år.

Ökad trivsel och energi

Det finns också andra positiva resultat, utöver de som kan mätas i reda pengar.

– Vi får ökat engagemang, ökad trivsel och meningsfullhet. I allt större del av personalen finns en insikt om att man som medarbetare kan påverka, förbättra och vara med och bidra. Alla har egentligen två jobb – att göra sin uppgift och att utveckla.

– Vi har idag ett tydligt system för hur vi arbetar med förbättringar. Det gör också att vi bättre kan styra energin och viljan att förbättra, och samtidigt blir det mycket enklare att jobba som ledare, säger Ronnie.

Han pekar också särskilt på att man hela tiden behöver ledningens stöd och engagemang för förbättringsarbetet.

– Det är viktigt att ständigt ha ögonen på hur förbättringarna fungerar, att de ger mätbara resultat och att man håller en god takt i förbättringsarbetet. Även om vi har bra fakta att visa upp behöver man hela tiden kommunicera kring allt detta.

– Förbättringsarbetet blir snabbt självklart för en själv och ens team, men det gäller att också få fortsatt förståelse för det hos hela ledningen. Alla i företaget behöver förstå vad förbättringsarbete ger och vilken potential som finns för fortsatta förbättringar.

Potentialen – dvs förbättringsmöjligheter, slöserier och problem som går att lösa – hittar man på en rad olika sätt. Det handlar bland annat om att gå runt och diskutera med personalen, göra benchmarking internt och externt, titta på avvikelser, göra statistisk processkontroll, värdeflödesanalyser och revisioner.

Vad skulle du vilja du ge för avslutande kort råd kring förbättringsarbete?

– Det är först när man kombinerar systematik, kompetens och engagemang kring förbättringsarbetet som man får riktig fart på det. Det är viktigt att tänka igenom ordentligt hur man vill leda och utveckla verksamheten och att bygga upp ett tydligt system för det. Slösa inte energi på ett otydligt system, säger Ronnie Granlund.

.....
I förbättringsarbetet hos Snellman Köttförädling har Sandholm Associates bidragit med Kvalitetschefskurs och företagsintern Yellow Belt-utbildning.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Kvalitetschefskurs

Nästa kursstart 20 oktober 2025

Anmäl dig nu!

Kvalitetschefskursen ger kunskaper för en mycket viktig ledarroll. Du får en omfattande ledarutbildning med fokus på resultatorienterad verksamhetsutveckling. Du får gedigna kunskaper om effektiva strategier, metoder och hjälpmedel för att åstadkomma goda resultat och nöjda kunder. Kvalitetschefskursen omfattar 22 dagar fördelade på 8 block och ett uppföljningsseminarium. Mellan blocken genomför du tillämpade arbetsuppgifter i den egna organisationen.





Minska slöserierna och lyft ekonomin

De flesta verksamheter kan förbättra sin ekonomi avsevärt om man i alla sina processer minskar de ofta mycket stora slöserierna av tid och resurser. Det gäller både privata företag och offentliga verksamheter. Inte minst finns det stora slöserier i stöd- och ledningsprocesser. Sandholm Associates vd *Lars Sörqvist* förklarar varför det här är så viktigt och vad som krävs för att minska slöserierna.

EN STARK OCH STABIL EKONOMI

skapar handlingsutrymme och resiliens i en verksamhet. Svag ekonomi, och även osäkra konjunkturlägen, leder tvärt om lätt till destruktiva kostnadsbesparingar och nedskärningar. Ofta i onödan, eftersom man istället kan välja att minska de stora "dolda" slöserier som finns i alla verksamheter. Där har systematiskt förbättringsarbete en avgörande betydelse.

Enorm potential

Den ekonomiska potentialen i slöserier som man faktiskt kan göra något åt är enorm, menar Lars Sörqvist. Han har under drygt tre decennier arbetat mycket med att identifiera och reducera kvalitetsbristkostnader – dvs de stora kostnader som orsakas av att man inte arbetar så effektivt och resursbesparande som möjligt i sina processer.

– Egentligen är det bara en mindre del

av de resurser som används i dagens verksamheter som skapar ett direkt värde för kunderna, säger Lars. Andelen icke värdeskapande är mycket stor i alla processer.

– Merparten av slöserierna är dessutom kroniska, vilket innebär att de betraktas som en del av det normala, varför varken ledning eller medarbetare reagerar. För att synliggöra de här slöserierna i verksamheten krävs djupare

analys och kunskaper i kvalitets- och förbättringsarbete.

Lars har arbetat med de här frågorna i en mängd företag, bland annat Ericsson, Scania, ABB och Volvo, samt även i många statliga, regionala och kommunala organisationer. Han har tidigare också skrivit en doktorsavhandling om kvalitetsbristkostnader och hur omfattande dessa egentligen är.

Att göra rätt saker på rätt sätt kräver kompetens

Enligt Lars handlar det här i grunden om att göra rätt saker på rätt sätt i alla processer. Om man säkrar upp detta kan en verksamhet skapa större kundvärden till en lägre kostnad. Det här är viktigt även för en verksamhets hållbarhet, eftersom det också leder till minskad resursförbrukning.

Att verkligen göra rätt saker på rätt sätt kräver systematiskt förbättringsarbete. Kunskaperna om detta finns sedan länge i förbättringskoncepten Six Sigma och Lean.

– För att lyckas med förbättringsarbetet krävs gedigna kunskaper om effektiva strategier, metoder och verktyg – inklusive kunskaper om hur man driver förbättringsarbetet och gör detta till en riktigt bra investering. Utan sådana kunskaper misslyckas man i regel och då svalnar intresset hos både chefer och medarbetare, säger Lars.

När en verksamhets kvalitetsbristkostnader ska blottläggas måste man utmana de gängse sätten att tänka och jobba. Genom att utgå från kundens behov och arbeta sig bakåt in i verksamhetens processer får man en bra start. De klassiska typer av slöserier som adresseras inom Lean-konceptet är ofta användbara. Det finns även flera viktiga verktyg som kan lyfta denna analys till helt nya nivåer, exempelvis värdeflödesanalys, duglighetsstudie, gapanalys och riskanalys.

Nya typer av slöserier växer fram

Intressant är att nya former av slöserier växer fram över tiden, menar Lars Sörqvist. I takt med att traditionella brister och slöserier reduceras tar nya former över.

– I dagens verksamheter är ofta de operativa processerna, särskilt inom själva produktionen, ganska effektiva och välutvecklade. Däremot i stöd- och ledningsprocesser är det ofta betydligt sämre ställt med effektiviteten och slöserierna. Här finns många ”låg hängande frukter” att plocka, säger Lars Sörqvist.

Under sitt mångåriga arbete med att hjälpa ledningar och kvalitetsprofessionella att utveckla förbättringsförmågan och hantera utmaningar har Lars sett ett mönster av nya slöserier som påverkar dagens organisationer mycket negativt. Det handlar bland annat om:

1. Statiska organisationer
2. Informationsöverflöd
3. Störande administration
4. Digitaliseringsbrister
5. Bristande möteshantering

– Dessa och andra viktiga slöserier är egentligen fantastiska möjligheter att radikalt förändra en verksamhets ekonomiska situation och uppnå helt nya nivåer på det värde som skapas, säger Lars. Detta gäller privata företag lika mycket som offentliga verksamheter.

Slöseri-källorna i stöd- och ledningsprocesser utvecklar han här vidare:

SLÖSERI 1: Statiska organisationer



I dagens snabbföränderliga värld är det oerhört viktigt att organisationer är agila, dvs snabbriktiga, flexibla och anpassningsbara.

– Här går många verksamheter dessvärre åt fel håll med tungrodda regelverk och byråkratiska system, inklusive överdokumenterade ledningssystem. Struktur är visserligen viktigt, men de här systemen måste göras dynamiska och förbättringsbara så att de inte bromsar verksamhetens utveckling, säger Lars.

Han menar också att detta ytterst handlar om organisationens ledarskap och kultur. Det behövs ett närvarande ledarskap som stöttar medarbetarna i att ständigt förbättra verksamhetens processer och eliminera slöserier – och som även leder medarbetarna mot utmanande mål.

SLÖSERI 2: Informationsöverflöd



Mängden information som hanteras i verksamheter ökar idag exponentiellt. Det finns stor risk att den hanteringen slukar allt större del av arbetstiden. Exempel på saker som idag tar mycket tid är mailhantering, rapportering och sammanställning av data. Ansvaret för detta är dessutom ofta oklart.

– Om detta slöseri ska kunna minskas behöver organisationen ta kontroll över alla sina viktiga informationsflöden, säger Lars Sörqvist. Ägarskapet och ansvaret för dessa måste klargöras. Informationsflödena måste sedan mätas, analyseras och systematiskt förbättras på samma sätt som andra processer. Här är det också viktigt att fastslå vad som inte ska mätas.

SLÖSERI 3: Störande administration



Över tiden har det skett en olycklig förskjutning från en nära, stödjande och avlastande administration, till en centraliserad, styrande och i många fall störande administration, anser Lars. Konsekvensen är att medarbetare, specialister och chefer idag utför mängder av sysslor som tidigare sköttes av lokala administratörer. Samtidigt tvingas de även utföra mängder av nya sysslor som den centraliserade administrationen uppfunnit. Det här är ett mycket ineffektivt system där den operativa personalens tid för att skapa värde för kunderna minskar kraftigt.

– För att minska detta slöseri behöver verksamhetens administrativa flöden synliggöras, analyseras och effektiviseras, säger Lars. Och den operativa personalen behöver avlastas så att de kan fokusera på det som verksamheten finns till för. Vi behöver delvis återgå till att ha lokalt avlastande administratörer och kraftigt minska de stora stabsfunktionerna.

SLÖSERI 4: Digitaliseringsbrister



Världen befinner sig i en accelererande digital utveckling som kommer att förändra och delvis ta över många arbetsuppgifter. Det är mycket viktigt att hänga med i digitaliseringen.

– Lika viktigt är dock att, utifrån kundernas behov, använda tekniken på ett sätt som verkligen skapar värde och effektivitet. Här behövs gedigen kvalitets- och förbättringskunskap. Den kunskapen bör göras till en central del av IT-utvecklingsprojekten. Annars finns risk

för att tekniken blir ett självändamål, säger Lars.

Han pekar också på att kostnaderna för olika brister i verksamhetens digitalisering redan idag är enorma. De kan framöver bli hur stora som helst i takt med att artificiell intelligens tar över många beslutssituationer. Ett annat område som är helt avgörande för hur digitaliseringen lyckas handlar om att ha god datakvalitet. Det är ett område som Sandholm Associates och International Academy for Quality (IAQ, som leds av Lars) arbetar mycket med att utveckla.

SLÖSERI 5: Bristande möteshantering



Det slösas mycket tid och pengar på bristande möteshantering. Stora grupper människor tillbringar idag många timmar i veckan på möten. Det är inte ovanligt att vissa yrkeskategorier använder mer än halva arbetstiden till möten. Trots detta finns det sällan en tydligt definierad möteshanteringsprocess som systematiskt mäts, analyseras och förbättras.

– Efter att ha varit med och utvärderat möteshantering i flera organisationer ser jag ett tydligt mönster av otydlighet, berättar Lars. Det finns otydligheter kring vilka möten som genomförs, vilka verkliga värden mötena ska leverera, varför deltagande individer är med på respektive möte samt hur mötena planeras, förbereds, genomförs och följs upp. Här slösas idag många årsarbetskrafter bort.

Lars Sörqvist menar att det här går att förbättra radikalt om man hanterar möteshanteringsprocessen lika professionellt som många organisationer hanterar sina produktionsprocesser.



Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Reducera kvalitetsbristkostnader och slöseri

Kursstart 21 maj 2025

En 3-dagars utbildning om att identifiera, analysera och reducera slöserier och brister i verksamheten – allt i syfte att utveckla en god och hållbar ekonomi. En stor del av de resurser som används i dagens verksamheter bidrar inte till värdeskapande för kunderna. Där finns i regel en mycket stor potential att förbättra verksamhetens ekonomi och hållbarhet. Under kursen lär du dig hur man identifierar och analyserar olika former av sådana slöserier, brister och delvis dolda kvalitetsbristkostnader, samt hur man kan reducera dessa.

Tuffa tider kräver ledarskap med förbättringskunskaper

I tuffa eller osäkra tider blir behovet av gott ledarskap särskilt tydligt. Ett effektivt och konkret sätt att åstadkomma detta och ingjuta framåtanda i verksamheter är att fokusera ledarskapet på förbättringsarbete. Det här kräver gedigna kunskaper om just förbättringsarbete.



Ledare behöver vara mycket närvarande i förbättringsarbetet.

IDAG FINNS AV FLERA SKÄL en stor osäkerhet kring hur utvecklingen kommer att se ut framöver.

Det dyker upp nya och allt snabbare förändringar och utmaningar i omvärlden – på marknaderna och i samhället. I sådana tider ställs extra stora krav på ledarskap och förbättringar av den egna verksamheten.

Grunda ledarskapet på förbättringar

– Förbättringar sker sällan av sig självt. Här behövs ledare med tydliga visioner och förmåga att samla människor kring de åtgärder som krävs, säger *Marita Bergendahl*, partner och konsult på Sandholm Associates. I tuffa tider uppstår det dessutom ofta svåra situationer där jobbiga beslut behöver tas. Då fungerar det inte att enbart delegera.



Marita Bergendahl

Men vad innebär egentligen ett bra ledarskap? Sandholm Associates sätt att se på och lära ut ledarskap är grundat i förbättringsarbete. Att leda handlar om att ständigt vara på väg mot viktiga mål, vilket ytterst syftar till att skapa värde för verksamhetens kunder på ett effektivt sätt.

– Det innebär att ledarens yttersta roll är att stötta och träna medarbetarna i att

identifiera och förverkliga de förbättringar som krävs för att komma framåt, säger *Lars Sörqvist*, vd för Sandholm Associates. För att lyckas med det behöver verksamhetens ledare ha gedigna förbättringskunskaper, förstå verksamhetens processer och vara mycket närvarande i det förbättringsarbete som pågår.



Lars Sörqvist

En kritisk del i ledarskapet är förstås att involvera medarbetarna i förbättringsarbetet och bygga ett lag som tillsammans, med stort engagemang, tar tag i det som behöver göras. Ledarskap handlar väldigt mycket om att lyssna på medarbetarna och sätta sig in i deras situation. Där finns många av de svar som behövs för att lyckas bygga engagemang. Som ledare är det viktigt att förstå andra människor och att ha en välutvecklad kommunikationsförmåga.

När verksamhetens viktiga flöden ska förbättras och tvärfunktionella problem ska lösas uppstår det lätt krockar mellan individers enskilda intressen och organisationens framgång.

– Då är det viktigt att ledarna får de enskilda medarbetarna att inse att även deras personliga situation gynnas av att verksamheten förbättras, säger Marita Bergendahl.

Ledarskap behöver läras

Hon pekar också på att bra ledarskap ofta inte finns naturligt, utan måste utvecklas och läras. Det är en resa som börjar med att personer med förutsättningar och intresse av att leda andra rekryteras eller identifieras i den egna verksamheten. Idag gäller det även att vara en attraktiv arbetsgivare så att de bästa individerna lockas att söka sig till och stanna kvar i verksamheten.

– Därefter handlar det om att utveckla verksamhetens ledare och träna dem i det operativa förbättringsarbetet. Inte bara genom att prata om förbättringar, utan genom att vara en del av detta. Det gör stor skillnad, säger Marita.

– Vår erfarenhet är att Six Sigma-konceptet är väldigt användbart i detta. Genom en Yellow Belt-utbildning riktad till alla chefer får man en bra grund i förbättringsarbetet. Vill man komma långt krävs sedan mer.

Lars Sörqvist berättar om ett bra exempel på ledarutveckling, från en världsledande verksamhet som han nyligen utvärderade. Där får inte en chef tillträda sin roll innan han eller hon genomfört Green Belt-utbildning och framgångsrika förbättringsprojekt. Lars anser att Green Belt- och Black Belt-utbildningar bör ingå i trainee- och talangprogram.

– På så sätt byggs en förbättringsförmåga in i verksamhetens framtida ledare. Man får ett förbättringsdrivande ledarskap som klarar av att lyfta en verksamhet även i tuffa eller osäkra tider.



Så säger internationella experter om **framtidens kvalitetsarbete**

Hur ser utvecklingen inom kvalitetsområdet ut nu och i framtiden? Vilka är utmaningarna och vad behöver de som arbetar med kvalitet och deras verksamheter göra för att säkra ett fortsatt framgångsrikt kvalitets- och förbättringsarbete? Vi har ställt fem frågor till fem internationellt välrenommerade kvalitetsprofiler från Kina, USA, England, Norge och Dubai.



DUAN YONGGANG

Duan Yonggang är generalsekreterare för China Association for Quality (CAQ) och leder därigenom Kinas nationella kvalitetsarbete.

1. Vilka är de mest betydande utmaningarna för kvalitetsprofessionen idag?

Den främsta utmaningen idag är hur man ska hantera och använda de snabbt framväxande digitala teknologierna, menar Duan Yonggang.

– Med den snabba framväxten av AI, big data-analys och automatisering upplever kvalitetsområdet en betydande transformation. För att upprätthålla effektiviteten och precisionen i kvalitetsarbetet måste kvalitetsprofessionella kontinuerligt öka sin förståelse för och användning av dessa teknologier.

2. Vad måste organisationer göra för att säkra långsiktig framgång i kvalitetsarbetet?

Här pekar Duan på tre nyckelområden som organisationer bör fokusera på: Det första är att kontinuerligt investera i och använda avancerade kvalitets-tekniker och verktyg för att förbättra effektiviteten och precisionen i kvalitetsarbetet. Det andra är att bygga en stark kvalitetskultur och se till att alla medarbetare förstår och följer kvalitetsstandards. Det tredje är att införa regelbunden utbildning och tvärfunktionellt samarbete, använda datadrivet beslutsfattande och att aktivt agera på kundernas feedback. Detta för att optimera ledningsprocesserna och öka kundtillfredsställelsen.

3. Hur kommer kvalitetsarbetets filosofier, metoder och verktyg att utvecklas för att förbli relevanta i framtiden?

– Framtidens kvalitetsarbete kommer att fortsätta utvecklas mot datadrivna arbetssätt, säger Duan.

Konceptuellt menar han att fokus kommer att ligga på ständiga förbättringar och innovation för att kvalitetsarbetet snabbt ska kunna anpassas till marknadsförändringar. Metodmässigt kommer det att kombinera traditionella metoder som Lean och Six Sigma med AI och big data-analys för att förbättra beslutsfattandets precision och effektivitet. Beträffande verktyg förväntas

tekniker för automatisk övervakning i realtid att användas brett.

4. Hur tror du digitala teknologier och AI kommer att påverka framtidens kvalitetsarbete?

– Jag tror att de kommer att transformera det framtida kvalitetsarbetet i grunden, säger Duan. Dessa avancerade teknologier kommer fortsätta göra beslutsfattandet i kvalitetsarbetet mer intelligent och med mer vetenskaplig stringens.

AI kommer att, med precision, identifiera risker och optimera produktionsprocesser och avsevärt effektivisera kvalitetskontroller. Digitala tekniker kommer att ge övervakning av data i realtid och djup analys som gör kvalitetsarbetet mer transparent och följsamt. Detta kommer över lag att höja kvalitetsnivåerna och öka konkurrenskraften.

5. Hur kan kvalitetsprofessionella bäst förbereda sig för framgångsrikt kvalitetsarbete i framtiden?

De måste först behärska avancerade kvalitetsmetoder och verktyg som Six Sigma, Lean och TQM, menar Duan Yonggang. Dessutom bör de bredda sina kunskaper, förstå och behärska digitala och AI-applikationer och fortsätta följa branschutvecklingen för att bättre kunna ta sig an komplexa uppgifter inom kvalitetsarbetet.



CHRIS HAYES

Chris Hayes har tidigare varit kvalitetschef i flera olika amerikanska bolag och arbetar idag som konsult. Hon har dessutom varit styrelseledamot i USA:s nationella kvalitetsorganisation American Society for Quality (ASQ) samt lett organisationens Leandivision.

1. Vilka är de mest betydande utmaningarna för kvalitetsprofessionen idag?

– Kvalitet ses fortfarande inte som värdeskapande för företagen, bara som en nödvändig aktivitet. Många chefer tar fortfarande alla tillfällen att skära ner på kvalitet på kundernas bekostnad, säger Chris Hayes.

2. Vad måste organisationer göra för att säkra långsiktig framgång i kvalitetsarbetet?

– Man måste se kvalitet som större än bara kontroll och testande. När man börjar integrera kvalitet i sina strategier för att nå målen kommer man att se värdet av kvalitet och upprätthålla det.

3. Hur kommer kvalitetsarbetets filosofier, metoder och verktyg att utvecklas för att förbli relevanta i framtiden?

– Verktygen behöver anpassas till en ny värld av AI och digital transformation. Kvalitetsprofessionen har alltid trott på datadrivet beslutsfattande och vi har nu en fantastisk möjlighet att praktisera

det vi predikar, säger Chris. Hon menar också att våra arbeten måste förändras i riktning mot att säkra att våra data är korrekta.

4. Hur tror du digitala teknologier och AI kommer att påverka framtidens kvalitetsarbete?

– Vi har nu möjligheten att använda våra gängse verktyg med AI för att åstadkomma bättre datakvalitet, snabbare beslutsfattande och billigare lösningar. I framtiden ser jag en värld där AI hjälper oss att förutse fel och defekter innan de ens uppstår.

5. Hur kan kvalitetsprofessionella bäst förbereda sig för framgångsrikt kvalitetsarbete i framtiden?

– Det första steget är att bekanta sig med befintliga digitala verktyg och AI-verktyg. Medvetenheten kring dessa är grundläggande, anser Chris Hayes. Kritiskt blir också att ha en miljö där man experimenterar med sådana verktyg.



DAVID HUTCHINS

David Hutchins har sedan 70-talet varit den ledande utbildaren inom kvalitet i Storbritannien och var tillsammans med Lennart Sandholm Joseph Jurans representanter i Europa.

1. Vilka är de mest betydande utmaningarna för kvalitetsprofessionen idag?

– Jag tror utmaningarna är desamma som de varit ända sedan 1950-talet, säger David Hutchins. Det finns en stor skillnad mellan hur kvalitetsarbetets roll har uppfattats i västvärlden, jämfört med hur detta ämne utvecklats i Japan och som nu sprider sig allt snabbare i

omgivande länder. Kvalitetsspecialister i väst är besatta av den senaste utvecklingen, som exempelvis digitaliseringen. Men de borde först koncentrera sig på att städa framför egen dörr.

2. Vad måste organisationer göra för att säkra långsiktig framgång i kvalitetsarbetet?

Här hänvisar David till svaret på den första frågan.

3. Hur kommer kvalitetsarbetets filosofier, metoder och verktyg att utvecklas för att förbli relevanta i framtiden?

– Kvalitetsmetoderna och verktygen har inte förändrats och jag ser ingen kommande förändring. Inom professionen kallar vi dem kvalitetsverktyg, men de är bara verktyg som är tillgängliga för alla. Det är filosofin som behöver ändras tillbaka till dess grunder, säger David.

Han menar också att så länge "kvalitet" ses som en "kvalitetsavdelnings" domän kommer det aldrig att uppfattas som "allas jobb". Innan det sistnämnda uppnås kommer kvalitet, oavsett hur sofistikerad den är, alltid ses som en polisiär typ av aktivitet parallell med produktionen, snarare än en inneboende del av den.

4. Hur tror du digitala teknologier och AI kommer att påverka framtidens kvalitetsarbete?

– Jag tror inte de kommer att påverka, säger David.

Han pekar på att det genom hela historien har skett stegvisa teknologiska framsteg, som exempelvis digitalisering och AI. De kan, enligt David, påverka en del statistiska verktyg, men de kommer inte förändra något konceptuellt.

Vissa kommer inte att hålla med om det, menar David, men han är skeptisk till de bakomliggande motiven till detta. Han pekar här på lockelsen som finns i allt som verkar vara nytt och annorlunda. Sådant går att sälja och blir populärt en tid, tills nästa fluga kommer. Så länge professionen inte försöker inse detta kommer nya flugor komma och gå, utan att någonting blir bättre.

5. Hur kan kvalitetsprofessionella bäst förbereda sig för framgångsrikt kvalitetsarbete i framtiden?

Här menar David Hutchins att man behöver inse det han svarar i den föregående frågan.



DAG KROSLID

Dag Kroslid är koncernchef och CEO för fönster- och dörrtillverkaren NorDan-gruppen med huvudkontor i Norge. Han disputerade 1998 inom kvalitetsområdet vid Linköpings Universitet. År 2023 utsåg European Organisation for Quality (EOQ) honom till European Quality Leader.

1. Vilka är de mest betydande utmaningarna för kvalitetsprofessionen idag?

Dag Kroslid pekar på utmaningen att få tillräckligt med resurser i form av medarbetare, utbildning och stöd till organisationen för att kunna göra ett

omfattande och gott arbete för kvalitet i verksamheten. Han tillägger att när det ska göras besparingar dras det ofta ner på stödfunktioner inklusive kvalitet.

– "Alla" vet att kvalitet och kundnöjdhet är mycket viktigt, men det saknas insikt i hur man kan förbättra med hjälp av kvalitetsansvariga och kvalitetsfunktionen. Det saknas också förståelse för hur kvalitetsområdet påverkar verksamhetens hållbarhet positivt.

2. Vad måste organisationer göra för att säkra långsiktig framgång i kvalitetsarbetet?

Här pekar Dag på att de flesta inte är helt nöjda med nivån på kundnöjdhet och reklamationer.

– Då behövs starkt fokus på kvalitet i hela organisationen, med starkt stöd av kvalitetsansvariga och kvalitetsmetoder. Utbildning inom kvalitet och kundnöjdhet är mycket viktigt. Kompetensen och insikterna måste upprätthållas och utvecklas.

3. Hur kommer kvalitetsarbetets filosofier, metoder och verktyg att utvecklas för att förbli relevanta i framtiden?

– Man behöver tydligare kunna visa på kopplingen till hållbarhet, anser Dag. Man behöver också säkerställa att det

enkla i ledningssystem, kvalitetsarbete och förbättringar fungerar. Exempelvis ledningens genomgång och avvikelshantering.

– Många jobbar för avancerat utan att ha grundmuren på plats.

4. Hur tror du digitala teknologier och AI kommer att påverka framtidens kvalitetsarbete?

– AI kan användas aktivt i kvalitetskontroll av produkter. Man kan bestämma när en produkt är defekt, baserat på big data, maskininlärning och predictive models. AI kan också användas till att utarbeta rapporter och presentationer, exempelvis för ledningens genomgång.

5. Hur kan kvalitetsprofessionella bäst förbereda sig för framgångsrikt kvalitetsarbete i framtiden?

Det kan man enligt Dag Kroslid göra genom att säkerställa att det finns duktiga personer och talanger inom kvalitetsområdet och att erbjuda goda nätverk för kvalitetsprofessionella. Och genom att engagera sig alltmer i strategiskt viktiga områden för verksamheten, inklusive hållbarhet och innovation.



NANCY NOUAIMEH

Nancy Nouaimeh har i många år verkat som kvalitetschef och konsult i Dubai och Förenade Arabemiraten. Hon har tidigare varit styrelseledamot i American Society for Quality (ASQ). Idag leder hon ASQ:s lokala kvalitetsinitiativ i Afrika, Mellanöstern och Europa.

1. Vilka är de mest betydande utmaningarna för kvalitetsprofessionen idag?

– Kvalitetsprofessionen möter ett snabbt förändrat landskap drivet av teknologisk utveckling som AI, big data och automatisering. En betydande utmaning är att balansera dessa innovationer med traditionella kvalitetsstandarder, säger Nancy Nouaimeh.

Hon pekar även på tre ytterligare utmaningar som gör kvalitetsarbetet mer komplext: Att följa olika regelverk runt om i världen, att adressera både effektivitet och hållbarhet samt att hantera förändrade behov av arbetskraft och kompetens.

2. Vad måste organisationer göra för att säkra långsiktig framgång i kvalitetsarbetet?

Man måste ha ett strategiskt arbetssätt som integrerar ständiga förbättringar, teknologisk innovation och hållbarhet,

menar Nancy. I det inkluderar hon bland annat att odla en förbättringskultur och att investera i digitala verktyg. Dataanalys kan förutse trender, minska risker, optimera verksamheten och göra kvalitetsarbetet mer effektivt och proaktivt. Man behöver också ha starka samarbeten genom leveranskedjorna samt inkludera hållbarhet och kundfeedback i kvalitetsarbetet för att upprätthålla sin konkurrenskraft.

3. Hur kommer kvalitetsarbetets filosofier, metoder och verktyg att utvecklas för att förbli relevanta i framtiden?

– Jag tror att kvalitetsarbetet i framtiden bör förändras mot en människocentrerad filosofi som fokuserar på upplevelsemässiga behov hos både medarbetare och kunder, säger Nancy. Medan teknologier som AI och automatisering fortsatt kommer att vara viktiga, kommer betoningen röra sig mot decentraliserat beslutsfattande och bemyndigande av team, så att de som är närmast arbetet kan bli ägare av förbättringsarbetet.

Nancy framhåller också att kvalitetsmetoderna kommer att prioritera flexibilitet, uppmuntra innovation och snabb respons på feedback. Verktygen kommer att stödja feedback i realtid och analyser som inte bara mäter verksamhetens effektivitet utan också den upplevelsemässiga påverkan på intressenterna. På så sätt förblir kvalitetsarbetet relevant.

4. Hur tror du digitala teknologier och AI kommer att påverka framtidens kvalitetsarbete?

– Kvalitetsarbetet kommer att formas betydligt av framsteg inom digitala teknologier och AI, säger Nancy, och pekar här främst på vissa områden:

AI kommer att automatisera rutinuppgifter som datainsamling och analys, vilket möjliggör för kvalitetsprofessionella att fokusera på strategiska

initiativ. Blockkedjor förbättrar spårbarheten genom hela leveranskedjor. Internet of things gör det möjligt att övervaka nyckelindikatorer i realtid och möjliggör förebyggande underhåll och omedelbara korrigeringar åtgärder.

Men Nancy pekar också på att det är viktigt att samtidigt hålla ett människocentrerat fokus, bland annat genom ett gott stöd för medarbetarna kring nya verktyg och processer.

5. Hur kan kvalitetsprofessionella bäst förbereda sig för framgångsrikt kvalitetsarbete i framtiden?

De måste fokusera på att bygga en stark grund av traditionella kvalitetsmetoder, samtidigt som de lär sig arbeta med nya digitala verktyg och utvecklar nya färdigheter, säger Nancy, och specificerar lite närmare:

Man behöver bygga upp sin expertis inom framväxande teknologier som AI, IoT och dataanalys. Genom att förstå dessa verktyg kan man effektivisera processer, förbättra det förebyggande arbetet och fatta databaserade beslut för att förbättra kvalitetsresultaten. Nancy Nouaimeh menar att man också behöver utveckla sin förmåga att leda team genom konstanta förändringar. Det är också viktigt för kvalitetsprofessionella att kontinuerligt hålla sig själva informerade om utvecklingen inom kvalitetsområdet och att ha förmåga att leda kunskapsöverföring till teamen.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Processutveckling mot Lean

Kommande kursstarter: 3 mars och 22 september 2025

Ett utbildningsprogram om att skapa mer kundvärde med mindre resurser genom att utveckla verksamhetens processer mot Lean. Du får gedigna kunskaper om hur man utvecklar organisationens processer och flöden på ett verkningsfullt sätt. Du lär dig de principer, metoder, verktyg och strategier som krävs för att utveckla verksamheten mot högre värdeskapande och flödeseffektivitet. Utbildningen omfattar 12 kursdagar fördelade på 5 block.



Bättre resultat genom fokus på **hela värdekedjan**

Om man optimerar en del i en värdekedja på bekostnad av en annan kommer det totala resultatet att bli sämre än om man satsar på att optimera helheten. Därför är det viktigt att i sitt utvecklings- och förbättringsarbete alltid utgå från slutkunden och inkludera hela processen eller värdekedjan.

ETT AV SYSTEMTEORINS grundläggande axiom säger att helheten är större än delarna. Detta är viktigt att beakta i en verksamhet om man vill nå framgång. Det gäller oavsett om framgången handlar om lönsamhet, kostnadseffektivitet, hållbarhet eller något annat.

Negativa suboptimeringar

Den japanska statistikern och tänkaren *Genichi Taguchi* kunde för länge sedan, genom sin *förlustfunktion*, matematiskt visa att optimum endast kan uppnås genom samverkan och helhetstänkande. Om endera parten i ett gränssnitt strävar efter att optimera sin del av helheten på den andra partens bekostnad så kommer alltid den totala förlusten för systemet som helhet att bli större än vad den enskilda parten vinner.

– Detta innebär till exempel att om ett kundföretag strävar efter att optimera sin egen vinning på en leverantörs bekostnad så kommer kundföretagets

förtjänst av detta att vara mindre än den förlust som leverantören samtidigt gör, säger *Emil Sörqvist*, som är konsult och utbildare på Sandholm Associates.

På motsvarande sätt förlorar en verksamhet som helhet på att en enskild del eller process inom verksamheten optimeras på en annans bekostnad. Man skapar då suboptimeringar som är negativa för helheten.

Inkludera hela värdekedjan

Det här innebär att man, i ett tvärfunktionellt förbättringsarbete, bör inkludera alla de parter som är del i det totala värdeskapandet. Det kan handla om en process eller om en hel värdekedja, som kan inkludera en mängd externa och interna kunder och leverantörer.

– Detta innebär också att det är väsentligt att träna organisationen att verkligen förstå helheten och arbeta med den som utgångspunkt. Det kan ibland vara svårt, särskilt idag när samhället

och omvärlden kännetecknas av snabba förändringar, oförutsägbarhet och ibland tuffare tider. Då är det lätt hänt att man bara fokuserar på sitt eget område, säger Emil.

Han menar att fokus istället ska ligga på helheten och hur den kan optimeras. Erfarenheter visar dessutom att många av de största förbättrings- och besparingsmöjligheterna finns just i gränssnitten mellan de delar som bygger upp en process eller värdekedja.

– Det här är gränssnitt och potentialer som man ofta missar i verksamheter om man internt inte har tillräcklig förståelse för helheten, påpekar Emil.

God hjälp med värdeflödesanalys

Ett mycket användbart verktyg i arbetet med att förstå och utveckla effektiva flöden och knyta samman helheten är *värdeflödesanalys*. Genom att, utifrån ett helhetsperspektiv, kartlägga och ta fram fakta om hur värde skapas förändras ofta synen ganska dramatiskt på hur processer behöver förbättras och utvecklas.

Ett annat beslätktat och allt viktigare förbättringsområde är att utveckla de data- och informationsflöden som ofta skär tvärs igenom en organisation, menar Emil Sörqvist, som forskar på området.

– De här flödena behöver hänga samman och generera data av högsta kvalitet om man ska lyckas med digitalisering, användning av artificiell intelligens och utvecklas mot en datadriven organisation.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Värdeflödesanalys och processutveckling

Kommande kursstarter 10 april och 3 november 2025

En utbildning om att analysera och utveckla effektiva och kundfokuserade processflöden. Du lär dig genomföra värdeflödesanalyser, skilja på värdeskapande och icke värdeskapande, balansera flöden samt att arbeta systematiskt med processerna för att skapa större mervärde för kunderna. Utbildningen omfattar 4 kursdagar fördelade på 2 block.

Potential utges av Sandholm Associates AB. Vi är ett konsult- och utbildningsföretag som arbetar med verksamhetsutveckling och totalitet sedan 1971. Förutom en rad öppna kurser och seminarier erbjuder vi konsultation, implementeringsstöd, utvärderingar och verksamhetsinterna utbildningsprogram.

Foto Colourbox sid 1, 2, 4, 7, 9, 11, 13, 15–20, 24.
Produktion: Infoverba.



Sandholm Associates AB, Tegnérsgatan 40, 113 59 Stockholm
sandholm.se sandholm@sandholm.se 08-755 59 90