

Potential



**SANDHOLM
ASSOCIATES**

Tips och intervjuer om verksamhetsutveckling och kvalitet ♣ Januari 2019

1 Definiera

2 Mäta

3 Analysera

4 Förbättra

5 Styra

Förbättringar som gav toppresultat

sid 4-8



**Välkommen till kostnadsfria seminarier
på åtta orter!**
Läs mer på baksidan.

Tre kompetenser som ger resultat!



Välkommen till våra kurser



Ledning, strategi och säkring

13 feb	Förbättrings- och förändringsledning 3 dagar
11 mars	Introduktion till verksamhetsutveckling 3 dagar
11 mars	Kvalitetschefskurs 20 dagar i 8 block
18 mars	Standardiserat arbete och effektiva ledningssystem 2 dagar
25 mars	Kvalitetssäkring i produktionen 3 dagar
28 mars	Medarbetarskap och kvalitetskultur 6 dagar i 3 block
7 maj	Leverantörskvalitet 2 dagar
16 maj	Sponsorutbildning för Sex Sigma och Lean 1 dag
20 maj	Kvalitetsrevision 3 dagar



Processutveckling

21 jan	Effektiva flöden och processer 3 dagar
6 mars	Processledning och processutveckling 3 dagar
6 mars	Leanledarutbildning 20 dagar i 8 block
6 mars	Leansamordnarutbildning 10 dagar i 4 block
10 april	Värdeflödesanalys 4 dagar i 2 block



Problemlösning

18 feb	Green Belt-utbildning 6 dagar i 2 block
18 feb	Problemlösning med förbättringsverktyg 3 dagar
14 mars	Mätsystemanalys 1 dag
20 mars	Black Belt-utbildning 22 dagar i 8 block
22 mars	Praktisk statistik 14 dagar i 5 block
1 april	Green Belt-utbildning 6 dagar i 2 block
1 april	Statistisk processanalys 3 dagar
7 maj	Hypotestest och regression 7 dagar i 4 block
13 maj	Green Belt-utbildning 6 dagar i 2 block
13 maj	Problemlösning med förbättringsverktyg 3 dagar
23 maj	Black Belt workshop 2 dagar
12 juni	Green Belt-utbildning 6 dagar i 2 block
12 juni	Statistisk processanalys 3 dagar

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

Lars Sörqvist, VD Sandholm Associates
Docent vid Kungliga Tekniska Högskolan



Det räcker inte med bara sunt förnuft

Att arbeta med förbättringar är grunden för allt kvalitetsarbete. Vad som är bra kvalitet idag kommer knappast att vara det i morgon. Utvecklingen i omvärlden går allt snabbare. Kundbehov, ägarkrav, ny teknik och konkurrenter utvecklas hela tiden. Detta ställer allt större krav på en verksamhets förmåga att driva systematiskt förbättringsarbete. Organisationer som inte hänger med i detta kan snabbt slås ut. För att bli en vinnare måste själva förmågan att förbättra ständigt utvecklas.

Framgångsrikt förbättringsarbete ställer stora krav på engagemang bland både chefer och medarbetare. För många kvalitetsprofessionella är den största utmaningen hur de ska öka engagemanget för kvalitets- och förbättringsfrågor i sina ledningsgrupper. Personligen tror jag svaret på denna fråga ligger i just förbättringsarbetet. Vad som skapar engagemang är de resultat som uppnås. För att lyckas krävs därför att kvalitetsarbetet i största möjliga utsträckning handlar om konkreta förbättringar som genererar mätbara effekter och resultat. Idag fastnar tyvärr många i ett byråkratiskt förvaltande av ledningssystem, certifieringar och hantering av avvikelser.

För att lyckas med förbättringsarbete krävs inte minst systematik och kompetens. Emellanåt möter jag uppfattningen att förbättringsarbete bara handlar om sunt förnuft. Få saker kan vara mer fel. I en alltmer komplex verklighet behövs gedigen förbättringskompetens och systematiskt målmedvetet arbete för att uppnå resultat som verkligen gör skillnad – och på så sätt förtjäna ledningens engagemang. Mycket av den kunskap som krävs finns sedan länge att inhämta från Sex Sigma och Lean.

För att komma igång med förbättringar är det viktigt att börja med några pilotprojekt som utgår från utvalda problem vars kvalitetsbristkostnader går att bestämma – dvs problem som man kan sätta en prislapp på. Då blir det lättare att sätta av tid och resurser för utbildning i förbättringsmetodik och tid att lösa problemen. Här är en Black Belt-utbildning enligt min erfarenhet den säkraste vägen. Som del i utbildningen löser deltagarna utvalda problem i den egna verksamheten och baddar samtidigt för nästa steg på förbättringsresan.

Framgångsrikt förbättringsarbete bygger i stor utsträckning också på verksamhetskultur – och mycket av detta handlar om just förbättringsarbete. I vårt utbildningsprogram Medarbetarskap och kvalitetskultur har vi utvecklat nya sätt att bygga en kultur för ständiga förbättringar.

Välkommen till utbildningar som tar sikte på verkliga resultat!

Läs mer om utbildningarna och anmäl dig på sandholm.se



Det är just kombinationen att både göra rätt saker enligt Lean och att lösa problem på rätt sätt enligt Sex Sigma som ger högre nivå och framgång i vårt förbättringsarbete, säger David Dreven.

Kombinationen Lean och Sex Sigma lyfte förbättringsarbetet

Inom Swedish Match svenska snusproduktion har man byggt upp ett förbättringsprogram som grundas på både Sex Sigma och Lean, vilket har visat sig kunna ge mycket bra resultat. Ett enda förbättringsprojekt har exempelvis gett en produktionsökning värd flera hundra tusen kronor per dag.

I FABRIKEN I KUNGÄLV producerar Swedish Match snus av en mängd olika sorter. Här finns *David Dreven* som har rollen Förbättringsledare Master Black Belt, vilket är en av de roller som finns kring förbättringsarbetet. Han utvecklar idéer och coachar andra i det arbetet. Tillsammans med kollegan *Niklas Sommargren* har han tagit fram det förbättringsprogram man använder idag och strukturerna för detta.

Lean + Sex Sigma ger högre nivå på förbättringarna

Förbättringsprogrammet bygger på en kombination av Sex Sigma och Lean,

både vad gäller filosofi, struktur och verktyg.

– Ett övergripande mål för oss är att ha de färskaste produkterna på marknaden. Då behöver vi ständigt utmana och transformera våra processer enligt ett Lean-tänkande. Bland annat genom att utjämna och balansera flöden, korta ledtider och möta kundens behov i rätt tid. Vi behöver också arbeta med systematisk problemlösning, och där kommer Sex Sigma in, berättar David Dreven.

I problemlösningarna följer man i stort sett Sex Sigmas projektstruktur DMAIC med sina fem faser: Define,

Measure, Analyze, Improve och Control.

– Vi definierar problemet för att lösa rotorsaker, vi gör mätningar för att ta faktabaserade beslut, vi analyserar för att hitta bästa lösningen och sedan implementerar och styr vi förbättringen för att eliminera problemet.

Samtidigt måste man, enligt David, se till att man gör rätt saker ur ett helhetsperspektiv, dvs att man satsar på de förbättringar som har störst potential och som kan ge mest kundvärde.

– Det är just kombinationen att både göra rätt saker enligt Lean och att lösa problem på rätt sätt enligt Sex Sigma som ger högre nivå och framgång i vårt

förbättringsarbete. Vi skiljer inte på de båda koncepten, vårt arbetssätt består av båda även om vi inte använder själva begreppen Lean och Sex Sigma.

Lyckat projekt

Genom det här förbättringsarbetet åstadkommer man idag minskat slöseri, ökad kundnöjdhet, kortare ledtider och en mer hållbar produktion som inte överbelastar personal och utrustning. David Dreven berättar om ett Master Black Belt-projekt som gav väldigt bra resultat. Maskineffektiviteten var inte tillfredsställande i produktionen av en viss snusprodukt där efterfrågan på marknaden är mycket stor.

I förbättringsprojektet använde man en kombination av verktyg från både Lean och Sex Sigma. Exempelvis arbetade man med värdeflödesanalys samt utjämning och balansering av flöden enligt Lean, samt styrdiagram och statistisk analys enligt Sex Sigma, bland annat regressionsanalyser och duglighetsstudier. Sex Sigma-verktyg användes även i själva processutvecklingen.

– Det här förbättringsprojektet pågår fortfarande och vi har nu lyckats öka maskineffektiviteten betydligt, vilket gör att vi får fram mer av den här efterfrågade produkten. Förbättringarna har ökat den totala maskineffektiviteten med 30 procent, berättar David Dreven.

– Viktigast för den här framgången är att vi jobbat systematiskt med att ta fram faktaunderlag och att vi vet att vi gör rätt saker. Det är det som gett snabba och fina resultat.

Förbättringsprojekten initieras på olika sätt i Kungälvfabriken. De kan uppstå i samband med processanalyser och processtransformationer, då det kan dyka upp problem som behöver lösas genom Green Belt- eller Black Belt-projekt. Projekt kan också genereras från avvikelserapporteringar och den dagliga styrningen i produktionen.

Det finns också en särskild instyrningsprocess för förbättringsprojekt. Det kan exempelvis gälla något problem där en avdelning inte hittar rotorsaken. Då tar man upp det i ett särskilt forum som består av chefer i olika funktioner och där David också ingår. Här gör man ett business case av problemet och styr det till rätt ägare.

Struktur och roller

Kring förbättringsprogrammet hos Swedish Match i Kungälv finns en struktur och rollfördelning med begrepp som känns igen från Sex Sigma. En motsvarande struktur finns också i fabriken i Göteborg där Niklas Sommargren har motsvarande roll.



Rollerna hänger även ihop med olika grader av kompetensutveckling inom förbättringsarbete.

Alla medarbetare i Kungälvfabriken och Göteborgsfabriken har White Belt- och Yellow Belt-utbildning. I förbättringsarbetet finns flera specifika roller. Green Belts arbetar med förbättringar upp till 50 procent av sin tid, Black Belts är förbättringsledare som arbetar 100 procent med att driva projekt. Master Black Belts är förbättringsledare som driver större och mer komplexa projekt som kan omfatta flera olika organisationer, och de utvecklar även själva förbättringsprogrammet. Därutöver finns rollen Champions, vilket är en person i ledningen som driver förbättringsarbete och säkerställer att det som görs är i linje med företagets mål. Högst upp i rollfördelningen finns Kvalitetsledaren, vilket är fabrikschefen som har huvudansvaret. Alla ledare i Kungälvfabriken och Göteborgsfabriken har också utbildats och får kontinuerlig coachning för att aktivt kunna driva förbättringsarbete.

Utbildning betalar sig snabbt

I Kungälvfabriken satsar man mycket på utbildning och kompetensutveckling inom förbättringsarbete. Självt har David Dreven gått både Black Belt-utbildning och Leanledarutbildning hos Sandholm Associates. Niklas Sommargren som har motsvarande roll i Göteborgsfabriken har gått både Black Belt-utbildning och Master Black Belt Analytical hos Sandholm Associates.

– Det har ändrat mitt förhållningssätt till hur jag ser och löser problem och jag har byggt en väldigt bra bas på detta som jag agerar utifrån hela tiden. Med

utbildning och erfarenhet i ryggen kan jag ta mig an mer komplexa problem och projekt som sträcker sig över flera organisationsgränser, säger David Dreven.

Han menar också att utbildning inom förbättringsarbete är något som betalar sig snabbt – ofta redan vid första förbättringsuppdraget – och att det sedan finns ytterligare potential.

– Ser man till att göra rätt saker och har ett bra förbättringsprogram betalar detta hela förbättringsorganisationen.

Men David betonar samtidigt att utbildning och satsningar bör ske efter de behov man kan ha i olika lägen.

– Det är viktigt när man bygger en struktur för förbättringsarbetet att de som utbildas verkligen får arbeta med förbättringar, annars tappar man lätt den kunskapen. Den behöver hållas igång hela tiden. Vår ambition är att fortsätta utveckla förbättringsarbetet och utbilda fler Green Belts och Black Belts.

.....
I förbättringsarbetet hos Swedish Match har Sandholm Associates bidragit med utbildningar för ett flertal medarbetare: Black Belt-utbildning, Master Black Belt-utbildning, Leanledarutbildning, Green Belt-utbildning samt utbildning i Kvalitetssäkring.



Det finns en oerhörd kraft i daglig styrning och de dagliga målen, säger Cecilia Hedblad Sjölin.

Prisbelönat projekt halverade ledtiderna

På NorDan:s fabrik i Kvillsfors genomfördes ett mycket lyckat förbättringsprojekt som lyfte de flesta nyckeltalen – ledtider, produktivitet, leveransprecision, omsättning och lönsamhet. Projektet belönades nyligen med Swedish Team Excellence Award & Lennart Sandholm Prize 2018.

FABRIKSCHEFEN *Cecilia Hedblad Sjölin* ledde projektet och fick ta emot priset under konferensen Excellence Summit i Göteborg. I Kvillsfors-fabriken, med sina omkring 100 medarbetare, producerar man nära 1.500 fönster och dörrar per vecka, främst för större nybyggen och ROT-projekt i

Sverige. Det är en marknad med hård priskonkurrens och höga krav på leveransprecision.

Stor potential men för långa ledtider
Bakgrunden till förbättringsprojektet var att flera av fabriken's nyckeltal inte såg bra ut och lönsamheten var

dålig. Cecilia Hedblad Sjölin, som då var relativt ny på företaget, berättar att produktiviteten och leveransprecisionen inte var tillfredsställande. Man hade bland annat stora buffertlager i produktionen och det var trångt i fabriken, vilket gjorde det svårt att öka produktionstakten.

– Samtidigt signalerade våra kunder stor efterfrågan på våra produkter. Det fanns alltså potential att sälja mer om vi kunde öka produktionstakten. Det som också var positivt var att det fanns ett stort och utbrett engagemang och ansvarstagande i hela fabriken. Det fanns en genuin vilja att förbättra.

Ledtiderna i fabriken låg innan förbättringsprojektet på 20–25 dagar och man hade tidigare försökt korta ner dessa något, men inte lyckats. Behovet var stort att få igång produktionsteam och den dagliga styrningen så att man verkligen kunde se hur produktionen låg till hela tiden.

Teamorganisationen implementerades nu ordentligt och målet med det nya förbättringsprojektet som därefter startade var att halvera ledtiderna, ner till 12 dagar. Många trodde inte riktigt på att det skulle vara möjligt att nå det målet, men det var precis vad som sedan hände.

Viktigt enas om nuläge och mål

Projektet följde i stort sett DMAIC-metodiken från Sex Sigma. En central del av det som gjordes var värdeflödesanalysen. Man ritade in alla processer, varje buffertlager och hur produkterna rörde sig genom produktionen. Det fanns sedan tidigare en värdeflödesanalys som visade ungefär samma sak. Men genom att tillsammans göra en ny kartläggning kunde projektgruppen dels få bilden bekräftad och även bli tydligt överens om det aktuella läget.

– Det viktigaste för framgången var att samarbeta nära med produktionsteamet. På så sätt kunde vi enas om att så här ser det ut idag, dit ska vi och så här kan vi ta oss till målet. Och då var det enkelt att gå in och göra åtgärder. Om jag bara hade slängt fram en färdig värdeflödesanalys tror jag inte det blivit

samma resultat, säger Cecilia Hedblad Sjölin.

Med hjälp av SMED-analys mätte projektgruppen ställtider och antal ställ per maskin. För att minska de alltför stora buffertlagren i produktionen behövde man öka antalet batcher per vecka och man kunde nu göra en prognos för vad detta skulle innebära för ställtiderna. Här tittade man särskilt på ställtiderna i ett par kritiska maskiner som var de huvudsakliga flaskhalsarna i produktionen. Man lyckades här halvera ställtiderna. Projektgruppen kom i sin övergripande analys fram till att man skulle kunna halvera ledtiderna i produktionen, och efter en riskhanteringsanalys bestämde man sig för att göra detta i två steg.

– När vi väl sett vad som behövde göras valde vi ut vissa delprocesser och satte mål för dessa. Det blev mål för respektive produktionsteam, vilket gav ett tydligt ägarskap till teamledarna som tog ett stort ansvar. Resultatet blev inte klockrent direkt, men då kunde vi göra en del ändringar för att nå målen, berättar Cecilia.

Fina resultat

Resultaten av hela projektet blev att man både löste problemet med de långa ledtiderna och på så sätt samtidigt öppnade för mer försäljning. Produktiviteten i fabriken ökade kraftigt, kapaciteten nästan fördubblades och leveransprecisionen steg till runt 98 procent. Nu kunde man bättre möta kundernas efterfrågan, vilket ledde till att omsättningen fördubblades samtidigt som man efterhand fick allt bättre lönsamhet.

– Vi fick fram de dolda utmaningarna i fabriken och fick bättre koll på målstyrningen och produktionen. Det här gav också nya

förutsättningar att överhuvudtaget jobba med ständiga förbättringar och att upptäcka problem. Utan daglig kontroll över produktionen är det omöjligt att exempelvis ha hög leveranssäkerhet. Man kan visserligen även ha problem med materialinköp, men om man har bra kontroll över produktionen upptäcker man sådant i tid.

Överraskande enkelt

Något som överraskade Cecilia var att det gick så lätt att genomföra förbättringarna. Det menar hon beror på att många var involverade och engagerade, och att medarbetarna har mycket kunskaper.

– Det finns också en oerhörd kraft i daglig styrning och de dagliga målen. Det är viktigt att ligga i fas här och inte bara acceptera eftersläpningar. Vi sätter upp mål och sedan uppfyller vi dessa. Det är något av ett mantra hos oss.

En generell erfarenhet från projektet var, enligt Cecilia, att det mesta är möjligt om man har samma mål och samarbetar. Det är väldigt viktigt att basera beslut på fakta och att lägga tillräckligt med tid för att få fram rätt bild av nuläget.

– Jag tycker också att det är viktigt och avgörande med glädjen i förbättringsarbetet. Att ha kul tillsammans. Det har stor betydelse för framgången och förbättringarna håller då bättre över tid, säger Cecilia Hedblad Sjölin.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Kvalitetschefskurs

Nästa kursstart 11 mars 2019

Anmäl dig nu!

Kvalitetschefskursen ger kunskaper för en mycket viktig ledarroll. Du får en omfattande ledarutbildning med fokus på resultatinriktad verksamhetsutveckling. Du får gedigna kunskaper om effektiva strategier, metoder och hjälpmedel för att åstadkomma goda resultat och nöjda kunder. Kvalitetschefskursen omfattar 20 dagar fördelade på 8 block och ett uppföljningsseminarium. Mellan blocken genomför du tillämpade arbetsuppgifter i den egna organisationen.



I arbetet med att reducera energiförbrukningen har Bengt Seger haft stor användning av den systematik som finns i Sex Sigma-konceptet.

Minskade energiförbrukningen och sparade 4,8 miljoner

I Sandviks anläggning i Västberga har man under senare år lyckats minska sitt ganska stora energibehov kraftigt, vilket gett miljonbesparingar och flera hundra ton i minskade koldioxidutsläpp. Avgörande i det arbetet har varit att arbeta systematiskt utifrån Sex Sigma-metodiken, säger platschef *Bengt Seger*.

I VÄSTBERGA har Sandvik flera olika typer av verksamheter. En särskild organisation servar de här verksamheterna med sådant som har med driften av anläggningen att göra, inklusive avtal, energi, miljö, säkerhet med mera. Bengt Seger är chef för den organisationen och har under flera år arbetat med att minska energiförbrukningen.

Ordentlig kartläggning

För cirka åtta år sedan började man göra en ordentlig kartläggning av energianvändningen, främst elförbrukningen och fjärrvärmeförbrukningen. Syftet var då både att fördela

energikostnaderna rätt mellan de olika verksamheterna och förbättra energi-effektiviteten.

– Vi kom bland annat fram till hur mycket fjärrvärme och el vi förbrukade totalt och det motsvarade energiförbrukningen i ett mindre samhälle, berättar Bengt Seger.

Med hjälp av energiexperter gick man igenom hur uppvärmningen sker, var läckage finns och mycket annat. Här kunde man också se att energi-åtgången var ganska stor per ytenhet. Kartläggningen och analysen ledde till en lång bruttolista av energisparande åtgärder som delades upp i tre delar

efter hur snabbt åtgärderna kunde genomföras och återbetalas.

– Vi började beta av den här bruttolistan under flera år och mycket av åtgärderna kunde vi ta inom vår egen budget. Under den här tiden kom också ett nytt energimål från Sandvik-ledningen: alla enheter skulle minska energianvändningen med 20 procent till år 2020.

Miljonbesparingar och minskade koldioxidutsläpp

Många av åtgärderna hos Sandvik i Västberga var relativt enkla att genomföra, medan andra krävde investe-

ringar. Exempel på det sistnämnda var att med hjälp av värmepumpar utnyttja energin i kylvattensystemet som finns i delar av tillverkningen. Här kunde man räkna fram att besparingen skulle bli 7:20 kronor för varje investerad krona.

– Värmepumparna är snart i drift och då kommer vi nästan vara självförsörjande på fjärrvärme. Sammantaget sparar vi flera miljoner kronor varje år och får en mycket stor minskning av koldioxidutsläppen, säger Bengt Seger.

När det här arbetet startade i Västberga-anläggningen var energiförbrukningen för fjärrvärme cirka 7.700 MWh per år. Efter alla åtgärder kommer årsförbrukningen att ha minskat till cirka 1.600 MWh. Varje MWh kostar runt 800 kr och motsvarar utsläpp på 70–80 kilo koldioxid. Åtgärderna kommer tillsammans göra att kostnaden för fjärrvärmens minskar med cirka 4,8 miljoner kronor per år jämfört med referensåret 2012. Koldioxidutsläppen kommer på samma sätt reduceras med omkring 440 ton per år.

Även elanvändningen har reducerats. Bland annat genom att byta gamla vattenpumpmotorer och onödigt stora fläktmotorer för ventilationen. Huvudfastigheten i Västberga-anläggningen är numera Green Building-certifierad, där ett krav är 25 procent minskad energiförbrukning. Hela det här arbetet är ett bra exempel på att kvalitets- och förbättringsarbete ofta hänger nära ihop med hållbarhetsarbete.

Systematiken avgörande

Bengt Seger är Black Belt-utbildad och har i förbättringsarbetet haft stor användning av den systematik som finns i Sex Sigma-konceptet. Man har först kartlagt ordentligt hur energiförbrukningen sett ut, gjort mätningar, analyserat dessa fakta, kommit fram till en rad åtgärder och sedan följt upp noga.

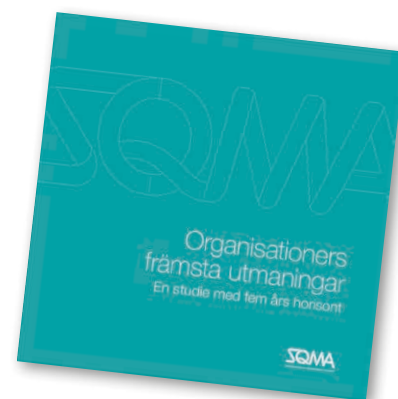
– Systematiken är oslagbar och det har varit helt avgörande att arbeta på det sättet. Man beskriver problemet och gör en rejäl djupdykning så det blir tydligt för alla involverade var man ska sätta in åtgärder, och då kommer man vidare. Annars fastnar man i åsikter och tyckande. Sedan kan alla i projektet också se resultaten av sina ansträngningar och det ger styrka att vara uthålliga i förbättringsarbetet, säger Bengt Seger.

.....
Bengt Seger har genomgått Black Belt-utbildning hos Sandholm Associates.

Ny SQMA-studie visar våra utmaningar

Sveriges forskningsplattform inom kvalitetsområdet, SQMA, publicerade under hösten 2018 en ny studie med avsikt att kartlägga de utmaningar som svenskt kvalitetsarbete står inför. Syftet med denna studie var att både skapa förståelse för vilka frågor svensk kvalitetsforskning behöver fokusera mer på samt att bidra till ökad förståelse i svenska organisationer för behovet av utveckling av vårt kunskapsområde.

I studien ingick cirka 500 kvalitetsprofessionella från både näringsliv och offentlig verksamhet vilka i flera omgångar fick delge sina personliga uppfattningar om de utmaningar som finns i deras verksamheter. Resultaten analyserades och klustrades sedan av SQMA:s forskare och här kom det fram en mängd olika utmaningar. Många av dessa kretsade kring ledningens och ägarnas engagemang, behov av ett kvalitetsarbete som i större utsträckning utgår ifrån och involverar kunder samt



ökat fokus på förbättringar och utvecklad förmåga att arbeta med förbättringar. Även kopplingen mellan kvalitet och en hållbar utveckling lyftes fram.

SQMA består av de nio universitet i landet som bedriver högre akademisk forskning inom ämnesområdet kvalitet. Sandholm Associates vd *Lars Sörqvist* representerar KTH inom SQMA och ingår i organisationens styrgrupp. Ladda gärna ner och läs studien på sqma.se eller på sandholm.se.

Excellence Summit 2020



Anna Granö, VD på Hewlett Packard Sweden och Tom Johnston, styrelseordförande för Husqvarna, samt moderatorn Britt-Marie Mattsson samtalar om kvalitetsutveckling och hållbarhet under Excellence Summit.

I september 2018 genomförde Sandholm Associates tillsammans med SIQ och Kvalitetsmässan för första gången den globala konferensen Excellence Summit i Göteborg. Konferensen blev en succé med spännande talare från världens alla hörn. Det är tveksamt om någon konferens historiskt kun-

nat visa upp ett starkare fält av talare från absolut högsta nivå. Direkt efter avslutningen började man därför planeringen av nästa Excellence Summit som kommer att äga rum hösten 2020. Ambitionerna är höga.

Mer information finns löpande på excellencesummit.se

Därför är det så lönsamt att investera i egen kompetens

Att satsa på egen kunskap om kvalitets- och förbättringsarbete är inte en kostnad utan en god investering. Det ger i regel bra, varaktiga och konkreta resultat i verksamheten och har många fördelar jämfört med att tillfälligt ta in kostsamma konsulter. Det här blir ofta tydligt för ledningar när man sätter en prislapp på de problemlösningar och förbättringar som egna medarbetare kan åstadkomma efter ganska begränsade utbildningsinsatser.

ATT ARBETA MED KVALITET, kundorienterad verksamhetsutveckling och systematiskt förbättringsarbete är i sig mycket lönsamt. I alla verksamheter finns det enorma kvalitetsbristkostnader – dvs "onödiga" kostnader och uteblivna intäkter som följd av att man inte arbetar på ett optimalt sätt i verksamheten.

Sätt prislapp på problemen

– Många av dessa kostnader är dock dolda och kräver kunskap och insikt för att synliggöra. Det här gör tyvärr att behovet och värdet av förbättringsarbete lätt undervärderas. I mer kvalitetsmogna verksamheter är dock denna förståelse större. Där är också investeringarna i kompetens och förmåga att arbeta med förbättringar större, säger *Lars Sörqvist*, VD på Sandholm Associates.

Han menar att man kan skapa större förståelse för värdet av egen kompetens inom kvalitet och förbättringar genom att analysera just verksamhetens kvalitetsbristkostnader och ställa upp finansiella business case för utvalda problem. När man vill initiera en utbildningssatsning kan en

väg alltså vara att lyfta fram konkreta problem som finns i företaget, sätta prislappar på vart och ett av dessa och sedan använda dessa prislappar som argument för att satsa på den utbildning som krävs för att lösa problemen.

Sparade fyra miljoner i snitt

– Genom att fokusera på kunskaper om den metodik som finns att lära från koncept som Sex Sigma och Lean kan man komma långt, säger *Lars Sörqvist* och ger ett konkret exempel från ett företag som han arbetar med.

I första vågen av deras satsning utbildades sju personer som Black Belts hos Sandholm Associates. I den utbildningen genomför deltagarna tillämpade förbättringsprojekt på hemmaplan parallellt med kursen. Den genomsnittliga besparingen på dessa utbildningsprojekt var cirka 4 miljoner kronor per projekt. Utöver dessa finansiella besparingar fick man också påtagligt ökad kundnöjdhet. Den sammantagna kostnaden för nedlagd tid, själva utbildningen samt förbättringsinvesteringar rörde sig om några hundra tusen per projekt.

– Att på andra sätt hitta investe-

ringar som ger så hög avkastning är troligen inte så lätt, säger *Lars Sörqvist*.

Flera fördelar med egen kompetens jämfört med konsulter

Han pekar också på att ett annat sätt att se på investeringar i kompetensutveckling är att jämföra med vad som annars görs för att hantera problem. I många fall handlar detta om att man köper in dyr konsulttid. En vanlig konsult inom verksamhetsutveckling lär fakturera en bra bit över 1.000 kronor per timme, och en expert långt mycket mer. Det här kan man enkelt jämföra med att istället utbilda egna medarbetare. Kostnaden för exempelvis två veckors konsulttid motsvarar vad en Black Belt-utbildning eller Lean-ledarutbildning för en egen medarbetare kostar.

– I skenet av detta är det svårt att förstå varför man inte i mycket större utsträckning satsar på den egna personalen. Att utbilda egen personal innebär ju dessutom att man får behålla kunskapen och all den praktiska erfarenhet som man bygger upp under arbetet i den egna verksamheten.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Black Belt-utbildning

Nästa kursstart 20 mars 2019

Anmäl dig nu!

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



Utbildning leder dessutom ofta till att medarbetarna sporras, motiveras och växer.

Lars Sörqvist tillägger att när det handlar om extrem specialistkunskap och sällsynta situationer kan det visserligen vara klokt att använda externa konsulter. Men när det handlar om sådan kunskap som är relaterad till verksamhetens dagliga och långsiktiga utveckling och förbättring är detta väldigt fel.

Frigör mycket tid och kraft

Han menar också att avsaknad av gedigen förbättringskunskap i den egna

organisationen skapar en mängd följd-kostnader, utöver fortsatta kvalitets-bristkostnader.

– En av våra kunder gjorde härom året en tidsstudie av chefernas arbetstid och fann att den genomsnittliga chefen lade över 70 procent av arbetstiden på att fixa symtom av mindre bra fungerande processer och produkter. Cheferna hade alltså tvingats bli "brandsoldater".

Genom att satsa på att utveckla förmågan att eliminera problemens rotorsaker och förhindra återupprepning kan man, enligt Lars Sörqvist, istället frigöra väldigt mycket arbetstid,

minska stress och göra vardagen enklare och roligare. Och dessutom frigöra ännu mer tid att arbeta med värdeskapande förbättringsarbete.

– Många av de problem som dagens verksamheter ställs inför kan man inte lösa genom enbart sunt förnuft. Förmodligen är just det anledningen till att de fortfarande är olösta. Här behövs istället ordentliga investeringar i den kunskap om kvalitet och förbättringar som finns i framför allt Six Sigma och Lean.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Leanledarutbildning

Nästa kursstart 6 mars 2019 Anmäl dig nu!

Vår Leanledarutbildning är ett gediget utbildningsprogram där du får kunskaper om hur man arbetar med Lean på ett resultatorienterat sätt. Du får bland annat kunskaper om principer, metoder, verktyg, framgångsfaktorer samt strategier för ett lyckat Leanarbete. Utbildningen omfattar 20 dagar uppdelade i 8 block som varvas med hemuppgifter.

Gott medarbetarskap

viktig fördel i hårdnande konkurrens

Ett gott medarbetarskap kopplat till en kvalitetskultur av ständigt förbättringsarbete är viktigare för framgång än många tror. I Sverige har vi ovanligt bra förutsättningar för att få detta att verkligen fungera och det är en konkurrensfaktor som vi inte har råd att missa, säger *Marita Bergendahl*, som är partner i Sandholm Associates.

FRAMGÅNGSRIKA ORGANISATIONER

kännetecknas ofta av en kvalitetskultur med engagerade medarbetare där förbättringsarbetet är kopplat mot målen. Det är populärt att prata om de här begreppen. Men det gäller att förstå innebörden och hur man åstadkommer en genuin kvalitetskultur för att skapa engagemang och rikta den kraften mot målen.

Vad som är viktigt i en väl fungerande kvalitetskultur är, enligt Marita Bergendahl, att verksamhetens strategi, struktur och kultur samverkar och att arbetet med ständiga förbättringar fokuserar på att göra rätt saker för dem verksamheten finns till för, samt att man gör sakerna rätt och skapar värde. Hon anser att det fortfarande är vanligt att kvalitets- och verksamhetsutveckling mest bygger på struktur och metoder. Men för att få ett mer hållbart kvalitetsarbete måste en genuin kvalitetskultur skapas, som ännu mer anpassas till varje verksamhet och människorna som arbetar där. Kraften bör komma mer inifrån.

Medarbetarnas självledarskap viktigt

– Många verksamheter skulle behöva fokusera mer på att skapa en kvalitetskultur där alla medarbetare ser möjligheter till förbättringar och där man delar med sig och stöttar varandra. Det finns så mycket kunskap och engagemang hos medarbetarna som inte tas tillvara idag, säger Marita.

Hon pekar på att detta är en möjlighet vi måste använda i en alltmer hårdnande konkurrens. Att ta vara på medarbetarnas potential bättre i ett fokuserat kvalitetsarbete kan ge enorma fördelar. Det förutsätter också att detta sker mot tydliga mål och utifrån faktiska kunskaper om förbättringsarbete.

– Här bör varje medarbetare veta, inte bara hur man gör rätt, utan också hur man lägger kraft på rätt saker. Och det är möjligt om de själva ser sin egen viktiga roll i verksamheten och har kunskap i förbättringsarbete, säger Marita Bergendahl.



Hon menar att ett gott medarbetarskap hänger nära ihop med, och egentligen är en förutsättning för, en framgångsrik kvalitetskultur. Här är det viktigt att förstå att medarbetarskapet bygger på att varje medarbetare har

ett personligt ledarskap över sig själv.

– Även om man inte är chef har man ansvar för att leda sig själv. Det handlar om ett eget ansvar för hur jag gör mitt arbete, hur jag samverkar och har dialog med andra, hur jag tar emot och även ger feedback. Det är inte bara chefernas ansvar att leda arbetet och ta ansvar för att dialogen och samverkan fungerar.



Marita Bergendahl

Kultur ska inte skapas av konsulter

Marita betonar att det här är något som måste skapas av den egna organisationen, inte av konsulter utifrån. Det är inte fel att ta stöd av konsulter, men man får aldrig låta dem leda, ta över och bli bärare av en struktur och kultur. Sådant blir ofta frustrerande för medarbetarna. Här bör man istället ta tillvara den kunskap och vilja som redan finns i verksamheten och inte tappa bort den på vägen.

– De som förstår sin organisation bäst är just människorna i den egna organisationen. Ut och lyssna på dem, använd deras kunskap och vilja till

att förbättra. De är en guldgruva om man ger dem tiden, förtroendet och verktygen för förbättringsarbete, säger Marita Bergendahl.

Viktig konkurrensfaktor med fördel Sverige

Ett vanligt hinder mot att få till en bra kvalitetskultur och ett gott medarbetarskap i en verksamhet är att ledningar ibland inte fullt ut förstår hur viktigt det här är för konkurrenskraften och på sikt för överlevnaden, anser Marita. Det tar dessutom lång tid att bygga en kvalitetskultur. Kvalitetschefer och andra som arbetar med kvalitet är ofta ganska ensamma i sina roller och många känner att förståelsen för kvalitets- och förbättringsarbetet inte är tillräcklig.

Samtidigt hårdnar konkurrensen, inte minst från länder som Kina, och det ställs allt högre krav på våra företag och offentliga verksamheter. Medarbetarna gör en verksamhet unik och detta rymmer stora möjligheter.

– Vi måste ta vara på den tid, energi och de resurser som finns. Här har Sverige en konkurrensfördel som vi bör använda oss av. I regel är vårt medarbetarskap bättre utvecklat jämfört med många andra länder. Vi har inte lika hierarkiska strukturer och många medarbetare vågar och vill själva ta initiativ och ansvar. Därför har vi bättre förutsättningar att kombinera kvalitetsutveckling med gott medarbetarskap, och få fram den stora positiva kraft som finns där, säger Marita Bergendahl.

I Sandholm Associates kurs Medarbetarskap och kvalitetskultur tar man fasta på att det inte finns lika färdiga metoder och sanningar på det här området jämfört med många andra delar av kvalitetsarbetet. Här handlar det mer om kultur och människor i unika verksamheter – inklusive faktorer som lojalitet, engagemang, vilja, drivkrafter, samverkan med mera – och detta utvecklar man i en interaktiv utbildning med en hel del dialog.

En medmännisklighet som ger resultat

Att ha ett gott medarbetarskap är en grund för att det ska gå bra för företaget, anser underhållstekniker *Henrik Karlsson*, som under ett par år arbetat som verksamhetsutvecklare på Smurfit-kappa Kraftliner i Piteå.

FÖRETAGET TILLVERKAR ytskikt till wellpapplådor och införde ett arbetsätt man kallar *Produktionslyftet* för några år sedan. Det är baserat på Lean och målsättningen är konkurrenskraft och arbetsro. Alla medarbetare fick utbildning och Lean-konceptet anpassades mycket till det egna företaget. Man arbetar bland annat med daglig styrning-möten, tavel-grupper samt förbättringsmöten med förbättringsgrupper.

– När det här startade fick alla en medvetenhet där kunden och helheten är i fokus. Nu tar varje medarbetare ansvar mer direkt. Det finns en delaktighet, större vilja och en insikt att man kan påverka och förbättra. Och man ser att det ger resultat, berättar Henrik Karlsson.

Som bas för ett gott medarbetarskap har företaget en värdegrund som man kallar AERO, vilket står för Ansvar, Engagemang, Respekt, Omtanke. Det goda medarbetarskapet är viktigt och Henrik menar att det inte minst står för en sorts medmännisklighet.

– Kvalitet brukar beskrivas som förmåga att möta behov och förväntningar hos kunder. Det kan man även överföra till medarbetare. Vi vill bli hörda och gärna göra något för andra. Om man själv ger ett gott medarbetarskap får man också mycket tillbaka.

Henrik Karlsson tycker rent allmänt att fler borde prata mer om



Henrik Karlsson

medarbetarskap. Det skulle ge större förståelse för varandra.

– Goda medarbetare och gott medarbetarskap är en grund för att det går bra för företaget. Det är viktigt att medarbetare bjuder på sig själva. Alla på ett företag måste göra "rätt från mig" och agera på ett bra sätt mot varandra. Då lyfter man även med andra i det.

.....
Henrik Karlsson har genomgått Sandholm Associates utbildningsprogram Medarbetarskap och kvalitetskultur.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Medarbetarskap och kvalitetskultur

Nästa kursstart 28 mars 2019 Anmäl dig nu!

Ett utbildningsprogram om hur en stark kvalitets- och förbättringskultur kan byggas upp genom fokus på gott medarbetarskap och ett närvarande ledarskap. Utbildningen omfattar 6 dagar fördelade på 3 block.



ZPMC:s fabrik i Shanghai – en av åtta fabriker som finns runt om i världen.

Kinesisk kvalitetsutveckling när den är som bäst

I Kina är kvalitet ett mycket prioriterat område på högsta nationella nivå. Det här är uttalat och visar sig också genom en rad satsningar som Sverige kan lära mycket av. Numera världsledande ZPMC är ett bra exempel på kvalitetsmedvetet och framgångsrikt kinesiskt företag där betecknande nog den tidigare kvalitetschefen idag är VD.

I KINA SKER IDAG en mycket omfattande kvalitetsutveckling på alla fronter. Detta är ett arbete som har pågått under många år och som idag alltmer syns även utåt. En intressant bakgrund är att Sandholm Associates grundare *Lennart Sandholm* redan 1981, som första västerlänning, blev inbjuden till Kina för att börja lära ut kvalitetsarbete i landet. Det har gjort att Sandholm Associates både fått en roll i och en god insyn i kinesiskt kvalitetsstänkande.

Starkt stöd från regeringen

Kinas kvalitetsarbete har ett mycket starkt stöd från landets regering och från kommunistpartiet. Man ser detta som något av det viktigaste när nu Kina transformeras från ett land med en tillväxt baserad på låga kostnader till ett land med välfärd baserad på värdeskapande och högsta kvalitet. Exempel på kvalitetsområdets höga prioritet är att det görs omfattande satsningar på forskning och kompetensutveckling, att det finns en tydlig 10-årsplan för



Mr Huang, VD och CEO för ZPMC

landets kvalitetsutveckling samt att landets president personligen är mycket hängiven detta arbete.

Mr Huang är VD för ZPMC som är ett av Kinas mest framgångsrika företag när det gäller kvalitet. Han berättar att han idag ingår i en grupp som initierats av landets kommunistparti och som utvecklar obligatoriska kvalitetsutbildningar för ledarna i Kinas viktigaste företag. Avsikten är att alla

ledare ska genomgå ett fyraveckorsprogram för att förstå grunderna i ett modernt kvalitetsstänkande, för att därefter kunna leda Kinas näringsliv utifrån ett kvalitetsperspektiv. Kinas kommunistparti gör samtidigt överenskommelser med viktiga företag kring vilken kvalitetsnivå dessa ska leverera. Hur väl företagen lyckas med dessa åtaganden kommer sedan att ligga som grund för vilka skatter de ska betala.

Kinesisk kvalitetsförebild blev världsledande

ZPMC:s kvalitetsarbete har resulterat i en fantastisk framgång inom ett antal olika verksamhetsområden. Företaget har också blivit en symbol för kinesiskt kvalitetsarbete och man har bland annat tilldelats landets nationella kvalitetsutmärkelse. ZPMC startade för drygt 20 år sedan med att tillverka hamnkranar – ett område som man idag fullständigt dominerar med en världsmarknadsandel på drygt 75 procent.



ZPMC bygger idag nya fabriker utifrån ett Leantänkande med starkt fokus på arbetsmiljö och trivsel.

Över åren har företaget expanderat och har idag en ledande position inom en rad olika branscher. Inom hamnområdet utvidgade man sin verksamhet från att bara tillverka kranar till att leverera kompletta hamnanläggningar inklusive transportsystem och AI-styrning. Ett antal helt nya affärsområden har dessutom vuxit fram där man bland annat bygger fartyg, vindkraftverk, oljeborrplattformar och broar. När det gäller broar har man exempelvis stått för två av världens större byggprojekt på senare år: Hongkong-Zhuhai-Macabron och restaureringen av San Francisco Bay Bridge efter att den kollapsat som följd av en jordbävning.

Företaget har ett mycket ambitiöst kvalitets- och förbättringsarbete som bygger på traditionell Lean Six Sigma metodik kombinerad med starkt fokus på utveckling av företagets anställda, arbetsmiljö och upprätthållandet av en kvalitetskultur. Man återkommer ständigt till att "vi älskar våra svetsare", vilket är något som tydligt avspeglar sig i både företagets ledarskap och anläggningar. En annan spännande utveckling är hur man i allt större utsträckning för in AI i företagets processer för att både säkra kvalitet och öka effektiviteten.

Mr Huang, som ursprungligen är utbildad kvalitetsingenjör och tidigare

varit ZPMC:s kvalitetschef, berättar att han aldrig arbetat med något annat än kvalitet innan han blev chef för företaget. Han är personligen mycket engagerad i och delaktig i allt kvalitets- och förbättringsarbete som pågår i företaget, där allt som görs genomsyras av ett kvalitetstänkande och en vilja att ständigt förbättra. Svenska företag har mycket att lära här. Särskilt när det gäller personligt engagemang för kvalitet, viljan att förbättra och sätta av resurser samt förmågan att fokusera på vad som är viktigt för verksamhetens kunder.

Lars Sörqvist professor vid Shanghai University

UNDER HÖSTEN 2018 utsågs Sandholm Associates VD **Lars Sörqvist** till professor vid Shanghai University och kommer därigenom att ännu mer medverka i Kinas kvalitetsutveckling. Ett mycket spännande uppdrag eftersom allt mer av kvalitetsområdets utveckling sker just i Kina, på motsvarande sätt som det en gång i tiden dominerades av först USA och sedan Japan.

– Att nära studera och förstå det allt mer uppenbara kinesiska kvalitetsundret är av största betydelse om vi ska kunna ta vara på nästa generations kvalitetsutveckling, menar Lars Sörqvist, som sedan tidigare även är medlem i Shanghai Association for Quality (SAQ) Advisory Committee.

Fördjupat uppdrag även i USA

Under många år har Lars Sörqvist också varit involverad i amerikanskt kvalitetsarbete genom USA:s nationella kvalitetsorganisation American Society for Quality (ASQ). Under 2019 och två år framåt har han nu tagit steget in i ASQ:s huvudstyrelse och kommer därigenom att ha en aktiv roll i USA:s nationella kvalitetsarbete.



Lars Sörqvist och Professor You som är rektor vid Shanghai University.

Returadress:
Sandholm Associates AB, Tegnérsgatan 40, 113 59 STOCKHOLM

Avs: Bring Citymail Sweden AB, Box 901 08, 120 21 STOCKHOLM



Välkommen till kostnadsfria seminarier på åtta orter

STOCKHOLM 30 januari och 1 februari
SKELLEFTEÅ 5 februari
ÖREBRO 6 februari
UMEÅ 6 februari

VÄSTERÅS 6 februari
LUND 7 februari
GÖTEBORG 8 februari
LINKÖPING 11 februari

Välkommen till en serie kostnadsfria inspirationsseminarier om kvalitets- och förbättringsarbete. Vi bjuder på en hel del tips, metodkunskaper och erfarenheter inom två områden som är viktiga för att lyckas:

1. Skapa en hållbar och lönsam kvalitetskultur

Ett verkningsfullt kvalitetsarbete bidrar starkt till att skapa både nöjda kunder, engagerade medarbetare och en stabil ekonomi i en verksamhet. För att nå framgång krävs både att man bygger upp ett systematiskt förbättringsarbete i verksamheten och att man etablerar en kvalitetskultur i organisationen. Vi belyser och diskuterar vad som krävs för att lyckas med det.

2. Så utvecklas du som kvalitetsprofessionell

Det krävs gedigna kunskaper för att lyckas som kvalitetsprofessionell. Men det kan vara svårt att veta vilken kompetens som behövs och hur man personligen på bästa sätt kan utvecklas i sin roll. Vi ger en inblick i den kunskap som finns att tillgå om kvalitet, kundorienterad verksamhetsutveckling och systematiskt förbättringsarbete samt berättar hur du personligen kan utforma din kompetensutvecklingsresa.

Seminarier är cirka två timmar långt. Under seminariet finns även tillfälle att träffa oss och diskutera. Dina kollegor är förstås också välkomna.

Läs mer och anmäl dig på sandholm.se

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, 11, 12, 16. Produktion: Infoverba. Tryck: Tigraph Produktion, jan 2019.



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