

*Resultatinriktad  
hela verksamheten!*

*Visa  
potentialen!*

*Arbeta med  
systematik!*

# Konsultstöd

FÖR RESULTATINRIKTAD VERKSAMHETSUTVECKLING

*Förbättra  
arbetsflödena!*

*Ta vara på  
potentialen!*

*Fokusera på dem  
verksamheten är till för!*

*Jaga icke-värdeskapande  
kostnader!*

*Följ upp  
verksamheten!*

*Satsa på  
medarbetarna!*

*Utveckla  
miljöarbetet!*



# Sandholm Associates AB

Sandholm Associates hjälper företag och andra organisationer att uppnå bättre lönsamhet och kostnadseffektivitet genom att på ett resultatriktat sätt fokusera på total kvalitet i hela verksamheten. Sandholm Associates startade 1971 och är det konsultföretag i Sverige som har längst erfarenhet inom detta område. Bland våra uppdragsgivare finns de flesta typer av verksamheter, både industriföretag och tjänsteorganisationer, inom såväl den privata sektorn som den offentliga. Vi utför uppdrag både i Sverige och internationellt. Sedan starten har vi genomfört uppdrag i över 40 länder på alla kontinenter.

## Verksamhetsutveckling i stället för kvalitetsutveckling

I vårt konsultarbete föredrar vi att tala om verksamhetsutveckling i stället för kvalitetsutveckling. Kvalitet ska inte vara något separat som tillförs uppdragsgivarens verksamhet. Kvalitet ska finnas inbyggt i verksamheten och vara integrerat på ett naturligt sätt i allt som görs i organisationen. I företag och organisationer som är mogna inom kvalitetsområdet talar man inte mycket om kvalitet, men det genomsyrar ändå hela verksamheten.

## Stöd i uppdragsgivarens verksamhetsutveckling

Strävan i vårt konsultstöd är att vara kunskapskälla, erfarenhetsbank, vägvisare, pådrivare, katalysator, ifrågasättare och bollplank. Vi är starkt inriktade på att åstadkomma konkreta resultat hos uppdragsgivaren. Så mycket som möjligt av arbetet med att utveckla en verksamhet ska utföras av uppdragsgivarens egna medarbetare. På så sätt byggs en kompetens upp i uppdragsgivarens organisation, vilket är viktigt för den fortsatta verksamheten.

# Områden för konsultstöd

De konsultuppdrag vi genomför täcker in olika delar av verksamhetsutvecklingen hos uppdragsgivarna. Vi arbetar huvudsakligen med följande områden:

1. Strategisk verksamhetsplanering
2. Verksamhetsutvärderingar och analyser
3. Ledningssystem för verksamheten
4. Processorientering och processledning
5. Verksamhetsförbättringar
6. Kundorientering
7. Kvalitetsbristkostnader
8. Kvalitets- och miljörevisioner
9. Attitydförändringar och kompetenshöjning
10. Miljöarbete

**På följande sidor kan Du läsa mer om det konsultstöd vi ger inom de olika områdena.**



# Resultatinriktad hela verksamheten!

## 1. Strategisk verksamhetsplanering

Isolerade insatser, som ofta baseras på vad som råkar vara trendigt för tillfället, leder inte till särskilt bra resultat. För att nå de verkligt fina resultaten krävs det att man utarbetar och genomför en målinriktad handlingsplan för hela verksamheten. En sådan strategisk verksamhetsplan kan uppta en rad olika aktiviteter: ledarskap, utvärderingar, mätningar av kundnöjdhet och personalattityder, analys av kvalitetsbristkostnader, processorientering, förbättringar av produkter och processer, systematik i verksamheten, attitydförändringar och kompetensutveckling.

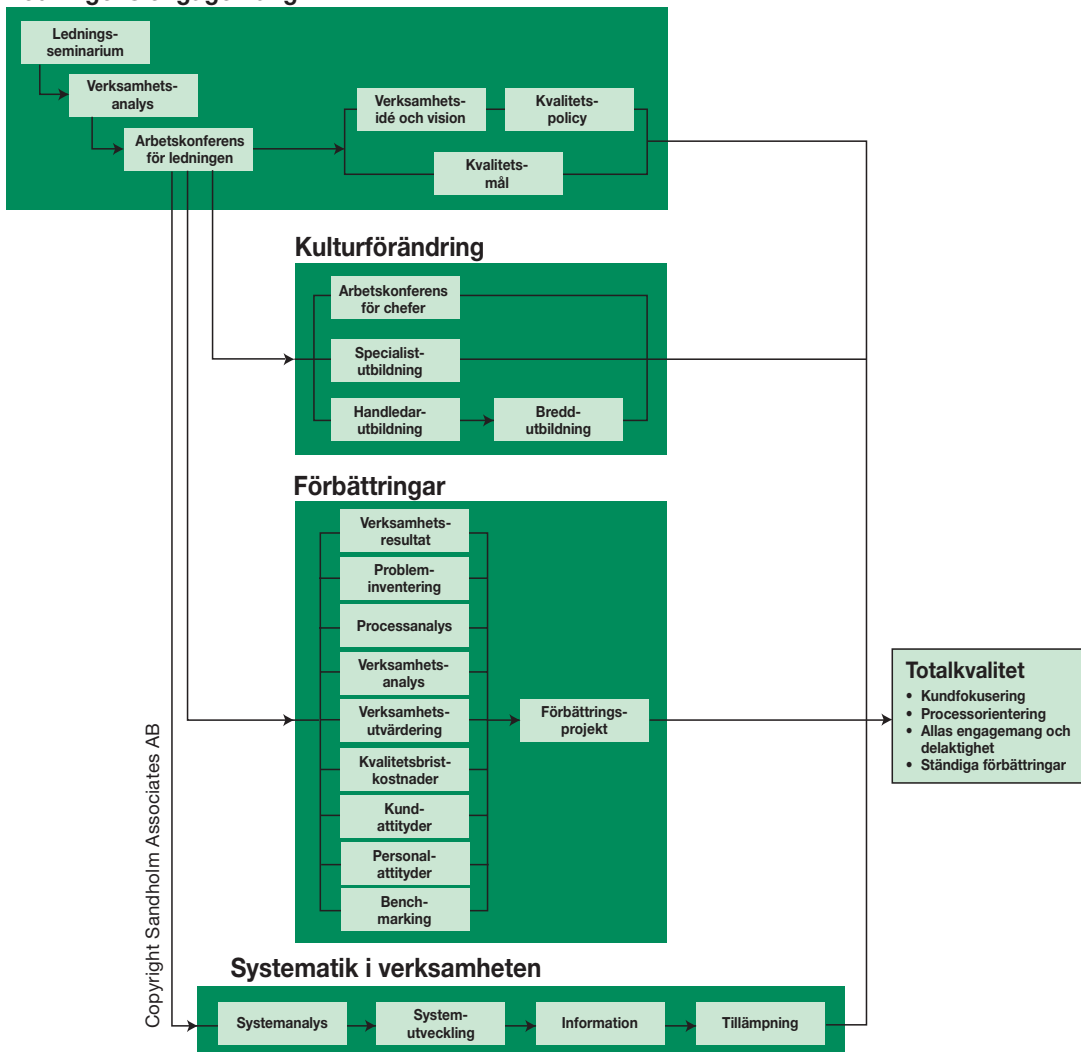
Vår erfarenhet visar att det är fyra strategiska områden som är avgörande för resultatet av verksamhetsutvecklingen:

- Ledningens engagemang
- Kulturförändring
- Förbättringar
- Systematik i verksamheten

I vårt konsultstöd utgår vi vanligen från en av oss utarbetad konkret modell för strategisk verksamhets-

planering. Modellen omfattar de områden som nämns ovan och strukturen framgår av bilden på nästa sida. Genom studier hos uppdragsgivaren och diskussioner med ledningen utarbetar vi gemensamt en plan som är anpassad till respektive organisations situation och behov. Planen omfattar nödvändiga aktiviteter för varje strategiskt område och deras inbördes förhållande. För genomförandet av planen svarar givetvis uppdragsgivaren. I detta arbete medverkar vi fortlopande i första hand som bollplank.

## Ledningens engagemang



Den strategiska planen med ingående strategier och aktiviteter beskrivs utförligt på vår hemsida [www.sandholm.se](http://www.sandholm.se) (under Konsultation – Strategisk plan).

## 2. Verksamhetsutvärderingar och analyser

Många organisationer anlitar oss för att genomföra utvärderingar och analyser som visar möjligheterna till bättre resultat i verksamheten. När vi genomför sådana uppdrag samlar vi in information om nuläget genom att i första hand intervjua chefer och medarbetare i olika funktioner. Syftet är att få en bild av hur organisationen i verkligheten fungerar. Människors attityder och upplevelser i arbetet är en viktig faktor i detta sammanhang. I en medelstor organisation genomför vi mellan 20 och 50 intervjuer för att få en klar bild av läget. Både ledning och medarbetare utfrågas. Information om verksamheten söker vi även genom att studera ledningsdokument, arbetsmetoder, processer, resultat etc.

Den insamlade informationen ligger till grund för vår bedömning av styrkor och svagheter i organisationen. Vår syn på verksamheten presenteras först muntligt för ledningen. Detta kan leda till kompletteringar av studien. Därefter får uppdrags-

givaren en skriftlig rapport. I denna beskrivs läget och ges förslag till åtgärder med prioriteringar som ska leda till en utveckling av verksamheten mot bättre resultat. Vi kan även ge stöd vid genomförandet av föreslagna åtgärder.

När vi gör dessa utvärderingar beaktar vi ofta även kriterierna i Utmärkelsen Svensk Kvalitet, EFQM Excellence Model eller Baldrige Award. Många uppdragsgivare vill ha en bild av hur man ligger till utifrån en sådan utvärderingsmodell.

# Arbeta med systematik!

## 3. Ledningssystem för verksamheten

Det finns ett stort intresse för ledningssystem för kvalitet och miljö som uppfyller kraven i internationell standard (ISO 9001 respektive ISO 14001). Bakgrunden är ofta krav från kunder eller hårdare konkurrens på marknaden. Men det kan även handla om att man vill använda standarderna som en samlande och pådrivande faktor i utvecklingen av verksamheten.

I vår hjälp kring uppdrag av detta slag ingår att informera om kraven och vad de innebär för uppdragsgivaren, att studera och utvärdera verksamheten, att påtala brister som måste åtgärdas, att stödja utarbetandet och dokumenteringen av erforderliga rutiner, att bistå vid införandet och implementeringen av kvalitets- respektive miljösystemet. Vi hjälper också uppdragsgivare att anpassa sina kvalitetssystem till de nya kraven som kom 2000.

Vi anser att det bästa resultatet nås om människor som är direkt engagerade i verksamheten får utveckla arbetsmetoderna och rutinerna

inom sina egna områden. Erfarenheter som finns på olika håll i uppdragsgivarens organisation ska användas i utvecklingen av verksamheten. Därför går vi inte in och utarbetar de arbetsbeskrivningar som behövs enligt kraven i ISO 9001 och ISO 14001 utan ger då i stället råd och fungerar som bollplank.

# Förbättra arbetsflödena!

## 4. Processorientering och processledning

I många företag är verksamheten organiserad utifrån specialiserade funktioner. En sådan funktionell organisation är vertikal och hierarkisk. Ledningen påverkar verksamheten genom mål och riktlinjer. När dessa sprids ned i organisationen följs den funktionella strukturen. Det finns en påtaglig risk för att en sådan organisation leder till ett avdelningstänkande med reviruppdelning och suboptimering som följd.

Arbetet med produkter (varor och tjänster) följer oftast flöden som går på tvären genom den funktionella organisationen. Detsamma gäller flödena av information och kommunikation. Verksamheten bedrivs alltså i horisontella processer och ofta är ingen ansvarig för dessa processer. I den funktionella, vertikala organisationen är det de olika funktionerna som har målbeskrivningar och som tilldelas resurser. Det gäller däremot inte de horisontella processerna, vilket leder till suboptimering i verksamheten. Här finns en stor risk att man inte når

full kundtillfredsställelse och att processerna blir ineffektiva.

Allt flera organisationer vänder sig till oss för att få hjälp med en processorientering av verksamheten. Orsaken är att man vill nå bättre kundtillfredsställelse och effektivitet. Vårt stöd omfattar att ge information, att genomföra studier och analyser, att föreslå hur processarbetet ska bedrivas, att hjälpa utvalda processgrupper med utvecklingen av de egna processerna, att följa upp och utvärdera resultat. Vi ger även stöd i det förändrade ledarskap som följer av processorienteringen.

# Ta vara på potentialen!

## 5. Verksamhetsförbättringar

Att fortlöpande arbeta med förbättringar är viktigt för varje organisation som vill utvecklas på ett positivt sätt. Verksamhetsförbättringar av detta slag har två inriktningar. Den ena är att utveckla de varor eller tjänster man erbjuder genom att tillföra fler egenskaper som möter kundernas behov och önskemål samt att eliminera eventuella brister. Den andra inriktningen är att förbättra metoder och arbetssätt, vilket innebär att man inriktar förbättringsarbetet på processerna som finns i organisationen. Många processer är komplexa och leder till brister i kundtillfredsställelse, effektivitet, ledtider samt ansvar och befogenheter.

Det finns stora möjligheter att förbättra lönsamheten och kostnadseffektiviteten genom att systematiskt angripa bristerna i verksamheten. Vår erfarenhet visar att man i många organisationer vant sig vid brister och fel eller att man är ovetande om hur det faktiskt förhåller sig. Problemen har blivit kroniska och uppmärksammas därför inte. Man nöjer sig då ofta med

att lösa tillfälliga eller akuta problem, dvs. att ägna sig åt ”brandkårsutryckningar”. Det man bör göra är att minska de kroniska problemen, vilket oftast får betydligt större positiva, ekonomiska effekter.

Ett verkningsfullt förbättringsarbete ska bedrivas i projektform på ett strukturerat sätt. Det bör täcka in en rad aktiviteter som exempelvis informationsinsamling, val av förbättringsprojekt, analys, åtgärd och uppföljning. För att nå bra resultat krävs en kombination av offensiva förbättringsmål, engagerat ledarskap, fakta om verksamheten och verkningsfull metodik. Det avgörande är att medarbetarna engageras i resultatriktade förbättringsprojekt och att projekten backas upp av ledningen med stor tydlighet. Detta är också kännetecknande för förbättringskonceptet Sex Sigma som lett till mycket uppmärksammade resultat i många organisationer. Allt fler organisationer vänder sig till oss för att få hjälp med utvecklingen av förbättringsarbetet enligt Sex Sigma.

# *Fokusera på dem verksamheten är till för!*

## 6. Kundorientering

Varje organisation och verksamhet har satts upp för att tjäna andra. Dessa avnämare är antingen individer eller andra företag och organisationer. Även om avnämarna är mycket olika och har olika benämningar (kunder, brukare, patienter, kommuninvånare, medborgare, hyresgäster etc.), har de en hel del gemensamt: Alla har behov och förväntningar av olika slag, som ska mötas med varor eller tjänster.

Organisationer som är framgångsrika i sin verksamhet har en stark fokusering på dem som man är till för. I en sådan kundorientering ingår att identifiera behov och förväntningar, att överföra behov och förväntningar till varor och tjänster, att studera och följa upp mottagarnas reaktioner och attityder. Men det ingår även att vara lyhörd för förändringar i omvärlden, vilket för många organisationer betyder att man måste studera vad konkurrenter och ledande organisationer gör.

Enligt vår erfarenhet skapar man

inte kundfokus genom god vilja och allmänt prat. Här krävs systematik och konkreta arbetsmetoder. En vanlig svårighet i många verksamheter är att kunderna inte ger en fullständig bild av kundtillfredsställelsen och att många behov och förväntningar därför förblir underförstådda eller omedvetna. Vi hjälper våra uppdragsgivare med bland annat kund- och behovsanalyser, metodik för kundinriktad produktutveckling, utformning av mätsystem för kundtillfredsställelse och lojalitet, framtagning av rapporteringssystem för reklamationer och klagomål, analys av kunddata.

# Jaga icke-värdeskapande kostnader!

## 7. Kvalitetsbristkostnader

Värdeskapande kostnader är de kostnader som är ofrånkomliga för att utveckla, framställa och marknadsföra varor och tjänster. Dessutom finns betydande kostnader som till varierende grad kan undvikas eller begränsas, beroende på hur verksamheten bedrivs. Dessa kostnader skapar inte något värde. Till denna grupp av kostnader hör de s.k. kvalitetsbristkostnaderna, vilket enkelt uttryckt är de ekonomiska förluster som skulle försvinna om alla varor, tjänster och interna processer vore fullkomliga.

Erfarenheter från företagsamt studier vid bl. a. vid Kungliga Tekniska Högskolan visar att kvalitetsbristkostnaderna uppgår till betydande belopp. Nivåer på mellan 20 och 40 procent av organisationens totala kostnader förekommer ofta. I flertalet organisationer är en stor del av dessa kostnader dolda. Det finns inom varje organisation en oerhörd potential till förbättrad lönsamhet och kostnadseffektivitet genom att angripa kvali-

tetsbristkostnaderna. Erfarenheterna visar att det ofta är fullt möjligt att halvera dessa kostnader, vilket vanligen leder till en fördubbling av lönsamheten. Studier av en organisations kvalitetsbristkostnader visar företagsledningen på ett konkret sätt vilken betydelse kvaliteten har för verksamhetens resultat.

Vår mångåriga erfarenhet inom området kvalitetsbristkostnader delar vi med oss av till våra uppdragsgivare. I uppdrag av detta slag gör vi en kartläggning längs verksamhetens processer. Kartläggningen består av fyra faser: förberedelser, planering, genomförande och bearbetning.

# Följ upp verksamheten!

## 8. Kvalitets- och miljörevisioner

Under senare år har många organisationer låtit certifiera sina ledningssystem för kvalitet och miljö enligt kraven i internationell standard (ISO 9001 respektive ISO 14001). Bakgrunden till detta är vanligen att man vill stärka sin ställning på marknaden. I en del fall är det en följd av kunders krav. Det kan även vara så att man vill få bättre ordning och tydligare ansvarsfördelning i verksamheten. Men det räcker inte med att ha infört ett ledningssystem med tillhörande rutiner och arbetsinstruktioner. Det gäller även att följa upp att verksamheten i praktiken bedrivs i enlighet med ledningssystemet och att detta är ändamålsenligt. Detta görs genom revisioner. I respektive standard ställs krav på revisioner av detta slag.

Både tillverkande företag och tjänsteföretag vänder sig till oss för att få hjälp med sådana revisioner. Dessa ingår också ofta i de uppdrag där vi hjälper organisationer till certifiering av ledningssystem. Vi utför då kvalitets- respektive miljörevisioner en-

ligt kraven i den aktuella standarden. Vanligen görs en inledande revision för att klarlägga vad uppdragsgivaren måste göra för att möta respektive krav. När verksamheten sedan har vidareutvecklats på basis av revisionsresultatet utför vi vanligen en uppföljande revision. Vi rekommenderar starkt att man i revisionsarbetet belyser alla faktorer som är viktiga för verksamhetens resultat, även sådant som inte täcks in av de formella kraven på ledningssystemet. Förutom revisioner som är inriktade på ledningssystem och/eller certifiering ger vi även konsultstöd för revisioner av arbetsprocesser och produkter.

# Satsa på medarbetarna!

## 9. Attitydförändringar och kompetenshöjning

Erfarenheter visar att många satsningar på kvalitet har misslyckats på grund av att engagemanget inte funnits i hela organisationen. Utan ett reellt och engagerat deltagande av samtliga når man aldrig bestående och fullvärdiga resultat. Detta betyder att den interna kulturen måste förändras. I ett program för verksamhetsutveckling med fokus på kvalitet är det därför mycket viktigt att förändra allas attityder till kvalitet samt att tillföra kunskaper om effektiva synsätt, metoder och hjälpmedel.

Attitydförändring och kompetenshöjning når man genom utbildningsprogram som vänder sig till samtliga i organisationen. För att få en verklig förändring till stånd måste utbildningen starta på ledningsnivå. Varje chef och arbetsledare måste utbildas före de övriga medarbetarna.

Vi har hjälpt många organisationer att genomföra resultatriktade interna utbildningar. Det har rört sig om allt från enstaka utbildningsinsatser till totalentreprenader. Till-

sammans med uppdragsgivaren analyserar vi vanligen utbildningsbehovet. Det ger underlag till ett behovsanpassat utbildningsprogram. Vår strävan är att utbildningen ska leda till påtagliga och mätbara resultat i uppdragsgivarens verksamhet. Uppdragsgivarna får en gedigen dokumentation, ofta i form av ett studie- och arbetsmaterial som är anpassat till respektive organisations situation och behov. Med stöd av detta material genomför organisationen sedan utbildning av sina medarbetare med interna handledare som tränats av oss.

# Utveckla miljöarbetet!

## 10. Miljöarbete

Företag och organisationer har idag många olika system eller verktyg för att styra verksamheten, exempelvis inom ekonomi, kvalitet och arbetsmiljö. Idag finns också ofta system för planering, styrning och uppföljning av miljöarbetet. För att miljöarbetet ska fungera är det viktigt att det är en integrerad del i den totala verksamhetsstyrningen och inte en isolerad företeelse.

Proaktiva verksamheter och organisationer har idag förstått att ett utvecklat och väl fungerande miljöarbete inte enbart angår miljöchefen utan återspeglas i de flesta rollerna i verksamheten. Det är viktigt att miljöarbetet utgår från den egna verksamhetens förutsättningar och görs synligt för hela organisationen samt att det är lätt för ny personal att sätta sig in i miljöarbetet.

I uppdrag av detta slag genomför vi först en behovsanalys hos uppdragsgivaren och diskuterar med ledningen. Därefter utarbetar vi gemensamt en plan som är anpassad till organisationens situation och behov. Resulta-

tet blir en handlingsplan som beskriver på lång och kort sikt de aktiviteter, mål, strategier, metoder och verktyg, tidplaner, konsultstöd m.m. som verksamheten behöver för att utveckla sitt miljöarbete. Handlingsplanen är viktig för att få en samsyn och en tydlig metodik för att på ett effektivt och enhetligt sätt arbeta vidare med miljöfrågorna. Vår konsultroll varierar beroende på vad uppdragsgivaren bestämmer sig för att arbeta med.

Vi håller interna och externa kurser i miljöledning och miljörevision samt specifika utbildningar för olika personalkategorier som bl. a. inköpare, säljare och produktutvecklare. Vi utbildar ledningsgrupper och blivande miljöchefer i strategiska miljöfrågor och miljölagstiftning, vi agerar bollplank vid utvecklandet av miljöledningssystem och vi integrerar miljöarbetet i uppdragsgivarens verksamhetsstyrning.