

Potential



**SANDHOLM
ASSOCIATES**

Tips och intervjuer om verksamhetsutveckling och kvalitet ♣ Januari 2017

Fem kvalitetskrav som avgör framtiden sid 4

Välkommen till **kostnadsfria seminarier** på 8 orter!
Läs mer på baksidan.



Kunskaper som ger resultat

Hos oss hittar du ett unikt utbud av kurser och utbildningsprogram som täcker in de kompetenser som behövs för att kvalitets- och förbättringsarbetet ska ge bästa möjliga resultat.

När går kursen våren 2017?

JANUARI

- 26 jan **Lean Accounting** 1 dag
30 jan **Förbättrings- och förändringsledning** 3 dagar

FEBRUARI

- 6 feb **Green Belt-utbildning** 6 dagar i 2 block
6 feb **Problemlösning med förbättringsverktyg (Yellow Belt)** 3 dagar
7 feb **Kvalitetssäkring i produktionen** 3 dagar
13 feb **Analys av kund- och medarbetarmätningar** 1 dag
13 feb **Mätsystemanalys Gage R&R** 1 dag
15 feb **Leverantörskvalitet** 2 dagar
20 feb **Lean Produktutveckling** 3 dagar
20 feb **Black Belt-utbildning** 22 dagar i 8 block + workshop
23 feb **Black Belt Workshop** 2 dagar
24 feb **Riskanalys och riskhantering** 1 dag

MARS

- 8 mars **Effektiva flöden och processer** 3 dagar
13 mars **Sponsor för Sex Sigma och Lean** 1 dag
15 mars **Leanledarutbildning** 20 dagar i 8 block
15 mars **Leansamordnare** 10 dagar i 4 block
15 mars **Processledning och processutveckling** 2 dagar
17 mars **Lean introduktion med Leanspel** 1 dag
20 mars **Statistisk processanalys** 3 dagar
20 mars **Green Belt-utbildning** 6 dagar i 2 block
20 mars **Kvalitetsrevision grundkurs** 3 dagar
23 mars **Effektiva ledningssystem och standardiserat arbete** 2 dagar
29 mars **Kvalitetschefskurs** 22 dagar i 8 block
29 mars **Introduktion till verksamhetsutveckling och kvalitet** 3 dagar

APRIL

- 3 april **Värdeflödesanalys – nuläge och framtida läge**
4 dagar i 2 block
4 april **Hypotestest och regression** 7 dagar i 4 block

MAJ

- 3 maj **ISO 9000 i praktiken** 1 dag
8 maj **Kvalitetssäkring i produktionen** 3 dagar
15 maj **Problemlösning med förbättringsverktyg (Yellow Belt)** 3 dagar
15 maj **Green Belt-utbildning** 6 dagar i 2 block
22 maj **Kundorienterad och hållbar verksamhetsutveckling för styrelse och VD** 3 dagar
29 maj **Analys av kund- och medarbetarmätningar** 1 dag
29 maj **Mätsystemanalys Gage R&R** 1 dag

JUNI

- 7 juni **Green Belt-utbildning** 6 dagar i 2 block
7 juni **Statistisk processanalys** 3 dagar
8 juni **Lean Accounting** 1 dag

Master Black Belt-utbildning
44 dagar i 16 block + workshop
Master Lean Six Sigma
42 dagar i 16 block + workshop

} Kontakta oss för mer information

Vi har fler utbildningar i vårt utbud som vi kan sätta upp på förfrågan. Läs mer på sandholm.se

Lars Sörqvist, VD Sandholm Associates
Docent vid Kungliga Tekniska Högskolan



Lita inte på en andra chans!

Kvalitet har alltid varit viktigt, men håller nu på att bli helt avgörande för att nå framgång och kanske till och med för att överleva. Detta är något som diskuteras flitigt i det här numret av Potential och som jag personligen ständigt talar om i seminarier, kurser, böcker, artiklar, i debatter, inlägg på min blogg etc. Det är i mina ögon oerhört betydelsefullt att vi sätter full fart nu. Det finns flera faktorer i omvärlden som kräver det. Nu behövs handling och mindre prat. Om vi misslyckas kanske vi inte får en andra chans.

Förra gången det begav sig, då japanerna stormade fram på 80-talet med hög kvalitet som varumärke, lyckades vi tack vare både tur och skicklighet komma tillbaka. Nu kommer kvalitetskonkurrensen från väldigt mycket större länder, som Kina och Indien. Utöver detta finns det samtidigt även ett antal andra mycket tunga faktorer som lyfter kvalitets- och verksamhetsutvecklingsarbetets betydelse. Själv är jag orolig över att företag och organisationer som inte tar detta på allvar kommer att vara chanslösa i en inte allt för avlägsen framtid.

Det är ingen nyhet att vad som krävs är ett starkt och gediget ledningsengagemang. Ledare som personligen förstår, driver och prioriterar kvalitets- och förbättringsarbete med full kraft. Visst finns det sådana ledare, men de är väldigt sällsynta. Nu behövs detta ledarskap i alla verksamheter. Kvalitetsfrågan måste bli en tung strategisk ledningsfråga. En grund för hur verksamheten drivs. Det behövs ett ledarskap som är ordentligt grundat på ständiga förbättringar. Ett dynamiskt, utvecklande och offensivt ledarskap med sikte på att nå framgång och möta tydliga visioner. Inte de kostnadsfokuserade, kortsiktiga och förvaltande ledarskap som så ofta finns där ute.

För att lyckas krävs både kompetensutveckling och ett paradigmskifte i ledarskapet. Här krävs även engagemang från högre nivå. Huvudmän såsom styrelser, folkvalda och ägare måste ta tag i kvalitetsfrågan på allvar. De måste ställa krav och peka ut denna riktning för den verkställande ledningen. De måste stötta, uppmuntra och följa upp detta arbete. Det finns oerhört mycket att göra. Sakerna som ger resultat, framgång, och som skapar engagemang. Vi har alla möjligheter om vi agerar nu. Och vi har knappast råd att lita på en andra chans. Låt 2017 bli ett år då de här frågorna lyfts till nya höjder.

Fem kvalitetskrav som avgör framtiden

Vi står inför en framtid där kvalitet och förbättringsarbete kommer att bli ännu viktigare än tidigare. För många verksamheter blir det troligen en överlevnadsfråga. Det finns fem orsaker eller megatrender som man bör ta fasta på därför att de ändrar kraven och spelplanen redan idag, och ännu mer i framtiden. Det handlar om ökad kundmakt, ökad digitalisering, ökad global konkurrens, krav på mer felfria system och ökad hållbarhet.

ALLA VET att det är viktigt att möta kunders behov och förväntningar, dvs att leverera kvalitet. Det gäller inom alla områden. Ändå bedrivs det faktiska kvalitetsarbetet i olika verksamheter på helt olika ambitionsnivåer.

– En del verksamheter som exempelvis Toyota, Tata och Scania har verkligen gjort kvalitet till en ledningsfilosofi, medan många andra mest bara pratar om det, säger Sandholm Associates vd Lars Sörqvist.

Varierande kvalitetsintresse historiskt

För att kunna bedöma vad som kommer att hända inom det här området i framtiden kan det vara bra att titta tillbaka på utvecklingen fram till idag. Lars Sörqvist konstaterar att kvalitetsintresset historiskt varit skiftande. Långt tillbaka var det något som många svenska företag och organisationer såg som en självklarhet. Svenska varor, svensk sjukvård och svensk skola var exempel på saker som vi var stolta över och som ansågs vara ledande.

Under 1980-talet fick sig detta en knäck då helt plötsligt japanska bilar, kameror och elektronikprodukter kom att överträffa många av sina västerländska alternativ. Senare mötte även vår välfärdssektor problem och kvalitetsdebatten var i full gång. Under

1980- och 1990-talen fanns därför ett ganska starkt kvalitetsintresse i många organisationer och man uppnådde en hel del resultat.

Med tiden avmattades dock detta kvalitetsintresse något. Dels hade vi nått resultat och tagit oss ur den värsta krisen, dels förlikade vi oss med att betydande delar av vår industri konkurrerats ut av Asien. Nya områden växte sig starka som telekom, IT och läkemedel.

– Över åren har en mängd olika kvalitetsrelaterade trender kommit och gått. Vi har fokuserat på ISO 9001-certifieringar, Sex Sigma och Leanprogram. Just nu talar alla om innovation. Tyvärr är det allt för ofta själva metoderna som är i fokus och inte de resultat som de ska leverera. Effekterna av många kvalitetssatsningar är därför tveksamma, vilket gör att intresset i många verksamheter inte ökar, säger Lars Sörqvist.

– Nu står vi dock inför en framtid där kvalitetsfrågan med säkerhet kommer att bli oerhört mycket viktigare än tidigare. Utvecklingen kan mycket väl bli sådan att kvalitet och ett välfungerande förbättringsarbete blir en ren överlevnadsfråga för väldigt många verksamheter.

Lars Sörqvist pekar på fem huvudsakliga orsaker till detta. Fem faktorer som gör att kvalitet, ständiga

förbättringar och innovation kommer att bli totalt avgörande för huruvida en verksamhet ska kunna nå framgång i framtiden.

1 Ökad kundmakt

Ökad kundmakt ställer höga krav på kvalitet och värdeskapande. Vi har över tid haft en förskjutning där vi gått från en värld som ofta varit baserad på säljarens makt till en värld där kunden har tagit över makten. Detta gäller allt från privata företag som säljer tjänster och varor till offentliga organisationer som tillhandahåller samhällstjänster. Orsakerna är många. Delvis rör det sig om en generell förändring där ökad konkurrens och mer upplysta kunder tar ut sin rätt. Delvis handlar det också om medvetna avregleringar och förändring av lagstiftning. Detta gör att förmågan att möta kundernas behov och förväntningar – dvs leverera kvalitet – blivit allt viktigare. Här behövs också både innovation och ständiga förbättringar av de varor och tjänster som erbjuds.

2 Ökad digitalisering

Digitaliseringen gör att kostnaden för fel ökar dramatiskt. Genom sociala media och internet sprids misslyckanden och kundmissnöje på ett helt nytt sätt. Tidigare kanske bara några närstående fick

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Kvalitetschefskurs

Nästa kursstart 29 mars 2017

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 22 dagar fördelade på 8 block och ett uppföljningsseminarium. Mellan blocken genomför du tillämpade arbetsuppgifter i den egna organisationen.



kunskap om ett fel som uppstått. Nu kan miljoner människor omgående få information om brister, fel och avvikelser. Detta gör givetvis att den kvalitetsbrist-kostnad som uppstår ökar lavinartat. Följaktligen har vi inte råd att göra fel längre. Detta innebär att behovet av och det ekonomiska utrymmet för att investera i kvalitet och förbättringsarbete ökar dramatiskt över tiden. Det gör att vi ännu mindre än idag kommer att ha råd att inte satsa på kvalitet i framtiden.

3 Ökad global konkurrens

Snabbt ökande global kvalitetskonkurrens skapar helt nya utmaningar.

Under 1980-talet upplevde delar av den västerländska industrin en chock då japansk industri efter många års tålmodigt och målmedvetet arbete kommit ikapp kvalitetsmässigt. Vissa branscher, exempelvis hemelektronik, gick under i västvärlden. Andra branscher, exempelvis bilindustrin, lyckades lyfta sig även om spelplanen dramatiskt ritades om.

Nu är vi på väg in i en motsvarande situation igen, fast nu är det kinesiska, indiska och taiwanesiska företag som är på väg att lyfta kvalitetsmässigt. Det gäller inte bara inom industrisektorn.

– Om vi inte agerar snarast och låter oss stimuleras av denna nya kvalitetskonkurrens, så finns stor risk för en omfattande undergång av västerländska företag inom en snar framtid. I Kina finns en mycket stark vilja, målmedvetenhet och förståelse för att förbättra

och utveckla kvalitet som nu i allt fler fall börjar göra sig påmind. Ericssons stora ekonomiska problem idag, som i stor utsträckning beror på Huawei's målmedvetna förbättringsarbete, är bara ett sådant exempel, säger Lars Sörqvist.

4 Mer felfria system

Högeffektiva Leansystem kräver felfrihet. Under de senaste 20–30 åren har vi successivt förfinat och utvecklat de processer som ligger till grund för våra verksamheter. Effektiviteten och produktiviteten har ökat. Vi har lärt mycket från Leanfilosofin och onödigt bundet kapital har eliminerats. Buffer-tar, back-up och reserver har minimerats eller försvunnit. Vi har medvetet strävat mot icke-förlåtande system där brister snabbt och tydligt syns och kan elimineras. Idag går detta arbete vidare mot att även göra dessa flöden mer flexibla och agila. Sådana system kan ge mycket fina resultat under rätt förutsättningar, men kräver en felfri miljö. Fel och avvikelser skapar lätt stopp eller allvarliga störningar. Därför ställer denna utveckling höga krav på kvalitet, förbättringsarbete och systematiskt problemlösningsarbete.

5 Ökad hållbarhet

En hållbar samhällsutveckling kräver effektivitet, innovation och förbättring. För att uppnå en hållbar utveckling krävs att vi använder de ändliga re-

surser som förbrukas på ett förnuftigt sätt så att framtida generationers behov också kommer att kunna mötas. Idag finns enorma slöserier i de flesta system. Det är bara en mindre del av de resurser som förbrukas som leder till ett direkt värde för kunderna. Genom att öka flödets effektivitet i våra processer och fokusera på värdeskapande kan man uppnå stora resursbesparingar. Kvalitetsfokus, förbättringsarbete och flödesutveckling är grunden för att åstadkomma detta.

Kräver mer engagemang

Sammantaget kommer alltså behovet av att leverera kvalitet att bli oerhört viktigt i framtiden. Detta ställer mycket stora krav på engagemang och kunskap i dessa frågor hos både verkstäl-lande ledning och verksamheternas huvudmän så som styrelser, ägare och politiker.

– Det finns goda möjligheter att klara dessa utmaningar med den kultur av delaktighet, kreativitet och nytänkande som finns i våra organisationer. Men för att lyckas krävs överlag betydligt mer ledningsengagemang kring kvalitet, ständiga förbättringar och innovation, säger Lars Sörqvist.



Samtidigt som vi ska möta kundernas olika förväntningar och behov finns planeten och dess gränser med som intressant i alla våra beslut, berättar Charlotta Szczepanowski.

Viktigt att se komplexiteten i hållbarhetsfrågorna

Kvalitet och hållbarhet hänger nära ihop när Riksbyggen löpande utvecklar sitt ledningssystem. Det går inte att skilja på de aspekterna. För att lyckas få ihop kvalitet och hållbarhet på ett bra sätt är det viktigt att ha tillgång till rätt kompetenser och att våga ta till sig komplexiteten som finns i hållbarhetsfrågorna. Det menar Charlotta Szczepanowski, som är hållbarhetschef och även ansvarig för Riksbyggens ledningssystem.

RIKSBYGGEN finns i hela landet, förvaltar lägenheter där cirka en halv miljon människor bor och bygger årligen runt 2 000 bostäder, både hyres- och bostadsrätter. Det påverkar förstås miljö och människor på olika sätt, och här finns en stor potential för viktigt hållbarhetsarbete. Det kan exempelvis handla om att åstadkomma bostäder med god energiprestanda. Eller att själva bygga på ett energimässigt bra sätt och med mindre användning av fossila resurser samt med miljömässigt bra materialval. Det kan också handla om att värna om naturvärden och miljön där man bygger, att bygga in parkeringsplatser och minska behovet av bil, och mycket annat.

Går hand i hand med kundnöjdhet, men ibland finns målkonflikter

– Miljömässigt utgår vi från planetens gränser som ska finnas med i alla beslut. Vi betraktar planeten som en intressant. Samtidigt ska vi förstås möta kundernas olika förväntningar och behov. Optimalt är det om den ekonomiska sidan i verksamheten blir ett medel att åstadkomma miljömässig och social hållbarhet, men

där är vi inte riktigt än, säger Charlotta Szczepanowski.

Det miljömässiga och kundnyttan går många gånger hand i hand, men här kan det enligt Charlotta också finnas en hel del målkonflikter. Exempelvis kostar bra energilösningar mindre för kunderna, men miljömässigt bra lösningar kan också innebära att man inte bygger hus och utformar grönområden på det billigaste sättet.

– Kundnöjdhet handlar mycket om förväntan och att vi uppfyller vad vi lovar kunderna. Inre miljö, buller och energiprestanda är exempel på kvaliteter där kundnytta och miljö går hand i hand. Men det är ovanligt att bostadsköpare tycker att miljömässigt bra materialval i exempelvis byggstommar är en central fråga i bostadsinköpet. Man kan behöva förklara sådant för kunderna.

Komplexa frågor som kräver flera specialistkompetenser

I sitt arbete med hållbarhet och processutveckling har Charlotta till sin hjälp två team av specialister, som fungerar som kompetenscentra. Man behöver hela tiden utveckla nya lösningar och få in dem i

ledningssystemen. Det är först då lösningarna blir verklighet på bred front, menar hon. Riksbyggens hållbarhetsarbete baseras på fyra löften: Man ska leda företaget mot hållbarhet, man ska göra rätt, man ska utveckla kunderbjudandet och man ska inspirera omvärlden. Centralt i hållbarhetsarbetet är, enligt Charlotta, att man får till det gemensamma arbetet i ledningssystemen och då behöver man ha tillgång till rätt kompetens.

– Det är ofta komplexa frågor och lösningar som kräver många olika typer av specialistkompetenser, exempelvis hållbarhet, IT, HR, ekonomi, juridik osv. Det har stor betydelse vilka det är som sitter och utvecklar lösningarna och arbetssätten. Det är där mina och andra specialister skapar skillnad.

En svårighet Charlotta pekar på är att det inte kan sitta en hållbarhetspecialist i varje gruppmöte. Det gäller också övriga specialister. Det är viktigt att veta när det behövs en viss kompetens i processgrupper, men detta kan vara svårt att alltid vara medveten om och då kan man missa någon viktig aspekt. Det här behöver man ha en modell för, anser Charlotta, och det är även vik-

tigt att det finns någon i processgruppen som har en bredare blick för att kunna se vilka kompetenser som behövs.

Viktigt se sin roll

Som hållbarhetschef och ansvarig för företagets ledningssystem har Charlotta ett par råd att ge till andra som har liknande roller i andra verksamheter:

– Man måste våga vara intresserad av båda frågorna. Jag kommer själv från hållbarhetssidan, men har också arbetat med kvalitetsutveckling. Det gäller att få bort föreställningen om att miljö är något man arbetar med vid sidan om allt annat.

– Ett annat råd är att se vilken din roll egentligen är. Jag ser ibland miljöchefer som inte har klarhet i detta. Det gäller bland annat att inte gå in i andras roller. Man blir inte trovärdig då. Det är heller inte säkert att allt som heter något om "miljö" ska drivas av den miljöansvarige. Istället kan man ibland kopplas in som specialistkompetens.

Charlotta sitter med i Riksbbyggens företagsledning och det tycker hon generellt sett är att rekommendera. Det viktiga är att ledningen förstår hållbarhetsfrågorna. Om ledningen inte gör det och inte ger ett tydligt uppdrag, då behövs någon med den här kompetensen i ledningen. Ytterligare ett skäl att sitta i ledningen är att hållbarhetsfrågorna förändras med tiden.

För ensidig syn

Rent allmänt tycker Charlotta att det i många verksamheter verkar vara svårt att acceptera och orka adressera komplexiteten i hållbarhetsfrågor.

– Det räcker inte att bara arbeta mot ett nyckeltal, det får konsekvenser. Man måste hålla flera tankar i huvudet samtidigt. Det går inte att hålla isär de många olika aspekterna i hållbarhet och verksamhetsutveckling.

Hon reagerar också på att man i samhället – inte minst i nationalekonomiska sammanhang – ofta har för ensidigt fokus på tillväxt utifrån vissa antaganden och hänvisningar till enbart ekonomer. Även på det här planet menar hon finns en underskattning av komplexiteten och sambanden i hållbarhetsfrågorna. Och även en underskattning av miljökompetens som någon sort "miljöintresse".

Hållbarhet är en viktig, strategisk, professionell kompetens, och den hänger oskiljbart ihop med övrig verksamhetsutveckling.

.....
I Riksbbyggens kvalitets- och processutvecklingsarbete har Sandholm Associates bidragit med utbildningar och rådgivning.



Full kraft i Kinas kvalitetsutveckling

Kina har ofta förknippats med låga arbetskraftskostnader, billig produktion och ganska låg kvalitet. Men idag är en stor förändring på väg.

KINA GÅR NU IGENOM en utveckling där målet är att bli kvalitetsledande och där kinesiska produkter ska vara de mest åtråvärda och betinga högsta pris. Målet för "The China Brand" är att vara ledande i världen 2050. I Kina har man sedan länge arbetat mycket målmedvetet med kvalitetsutveckling och ständiga förbättringar, med starkt stöd hela vägen upp till landets president.

Den kvalitetsutveckling som pågår i Kina idag har stora likheter med den som skedde i Japan på 50- och 60-talen. Den präglas av engagemang, kompetensutveckling och långsiktighet. Till skillnad mot Japan har dock kineserna helt andra finansiella muskler, en stark inhemsk marknad och är redan från början en ledande global handelsnation. Idag börjar de första effekterna av utvecklingen synas. Inom telekombranschen har Huawei blivit allt mer framgångsrikt. Alibaba Group har lyckats mycket bra inom e-handelsområdet. Inom det finansiella området är fyra av världens sex största företag kinesiska banker. Det finns många fler exempel. Dessutom tillverkas en betydande andel av västvärldens högkvalitativa produkter sedan länge i Kina.

Lågkostnadslandet Kina är snart historia

Att se Kina som ett lågkostnadsland är nog snart historia, än så länge med undantag för landets inre delar. Lönerna för högre chefer och specialister är i paritet med lönerna i Sverige. I vissa

fall även högre. Vissa svenska företag väljer idag att flytta hem produktion till Sverige. En ökad automatiseringsgrad gör också att lönekostnaderna blir mindre betydelsefulla. Just därför ser landets ledning ett behov av att kraftigt förändra landets förmåga att skapa värde och kvalitet. Att producera enkla lågkostnadsprodukter är inte en fungerande framtid. Målmedvetenheten är stor i den satsningen och man har en ambitiös 10-års plan i botten.

Idag har kinesiska företag ofta kommit ganska långt vad gäller struktur och strategi, medan den kulturella delen av förbättringsarbetet släpar efter. Många ledningsgrupper har sedan länge förstått behovet av att utveckla verksamhetens förmåga att leverera kvalitet. Tekniskt och kompetensmässigt ligger man ofta ganska långt fram.

Sandholm Associates har en lång och djup relation till Kina. Nyligen utsågs Lars Sörqvist av Shanghai Association for Quality till officiell rådgivare. Redan 1982 bjöds Lennart Sandholm in, som första västerlänning, att föreläsa om kvalitet och han blev snabbt en ledande auktoritet på området i Kina. Sandholm Associates har under 35 års tid kunnat följa landets kvalitetsutveckling på nära håll. Det är en imponerande resa man sett. Kina har inte bara lyckats höja effektiviteten och kvaliteten enormt i tillverkningsindustrin utan arbetar systematiskt med att förbättra även många viktiga samhällsfunktioner som skola, sjukvård, infrastruktur, äldreomsorg med mera.



Utan ordentlig kvalitetskompetens rinner förbättringsarbetet ut i sanden, säger Karl Williams.

Helt avgörande att ha ordentlig kvalitetskompetens

Om man ska kunna hålla igång en lönsam förbättringskultur måste man ha både bred och djup kompetens inom kvalitet och förbättringsarbete. Det krävs genuin förståelse för detta och metodkunskaper som exempelvis statistisk analys. Att bara lita till sunt förnuft räcker inte alls, anser Karl Williams, som är Quality and Operation Excellence Manager på ABB Robotics Production i Västerås.

I VÄSTERÅSFABRIKEN arbetar drygt 1000 personer med att designa, anpassa och bygga industrirobotar, främst för bilindustrin, men även för annan industri. Inom hela ABB satsar man hårt på kvalitetskompetensutveckling, bland annat genom interna utbildningar. Ett mål är att 50 procent av medarbetarna ska vara certifierade att driva PDCA-projekt (Plan-Do-Check-Act), eller 4Q som det kallas inom ABB.

Utan kvalitetskompetens rinner det ut i sanden

Karl Williams avdelning är en stabsfunktion inom Västeråsfabriken som coachar ledarna, cheferna och kvalitetssamordnarna. Att satsa på genuin kvalitetskompetens har stor betydelse, menar han.

– Det är avgörande för att strategiskt kunna hålla igång en förbättringskultur. Många tror att det här är sunt förnuft, men om det vore så skulle alla verksamheter ha hög kvalitet. Utan ordentlig kvalitetskompetens rinner förbättringsarbetet ut i sanden.

Karl Williams ser tydliga effekter av att förbättringsarbetet drivs på ett kompetent sätt.

– Vi får bättre kvalitetsutbyte i produktionen och färre reklamationer.

Vi genomför fler förbättringsprojekt som leder till lägre kostnader och produktionen blir överlag mer lönsam.

Uthållighet och kompetens hos många

Enligt Karl är det viktigt att många har kvalitetskompetens i en organisation. Förutom strategisk kompetens hos kvalitetschefer och motsvarande bör alla chefer ha grundläggande kvalitetsutbildning. Det behövs för att skapa förståelse för vad detta handlar om.

– Inom vår produktion har varje produktionskoordinator kvalitetsutbildning. Dessa rapporterar till linjechefer som också ska ha en grundläggande utbildning. Genom hela chefsorganisationen har man gått kvalitetsutbildning. ABB satsar ordentligt på kvalitetskompetens i ledningen och det tycker jag är rätt väg att gå. Man har förstått att det är sådan kompetens som behövs genom hela organisationen om det ska bli förbättringar, säger Karl Williams.

Till stöd i förbättringsarbetet inom ABB har man system för att hitta möjligheter att utveckla kvalitet. Det finns också krav på att varje år driva förbättringsprojekt och redovisa besparingar. Något som Karl anser viktigt för att lyckas med det arbetet är, förutom

kompetens, att man arbetar långsiktigt uthålligt och inte hittar på något nytt om och om igen. Förmåga att ta faktabaserade beslut är också viktigt, vilket också hänger ihop med kvalitetskompetensen.

”Statistikkompetens är som att kunna se färger, efter att ha varit färgblind”

– Inom vår kvalitetsorganisation satsar vi extra mycket på djup kompetens på området. För externa utbildningar hittade jag för några år sedan Sandholm Associates kursutbud, som har gett allra mest av de externa kurser jag gått och som varit avgörande för den ledande och coachande roll jag har idag.

Själv har Karl bland annat gått Sandholm Associates Black Belt-utbildning och Kvalitetschefskurs, och först en kurs om Kvalitetsbristkostnader som blev en ögonöppnare. Flera chefer och kollegor går nu också Black Belt-utbildningen. Något som Karl särskilt lyfter fram är kunskaperna i statistisk analys som är en viktig del i Sex Sigma-metodiken och Black Belt-utbildningen.

– Efter den utbildningen känns det som jag tidigare har varit färgblind och nu plötsligt ser färger. Det handlar om att kunna analysera och se verkliga trender i statistik och data. Det här

viktiga området tycker jag man bara får riktig förståelse för hos andra som har läst statistik. Därför är det viktigt att fler skaffar sig den kompetensen.

Karl ger ett exempel på förbättringsprojekt som han driver just nu där de här kunskaperna är centrala. Projektet handlar om att införa statistisk processstyrning i en systemtest som omfattar många parametrar och som görs på varje robot. Man har här tillgång till mycket data och det gäller att kunna använda och förstå dessa på bästa sätt.

– Den typen av förbättringsprojekt tror jag generellt inte blir av om man inte har statistikkompetens.

Satsa i medvind

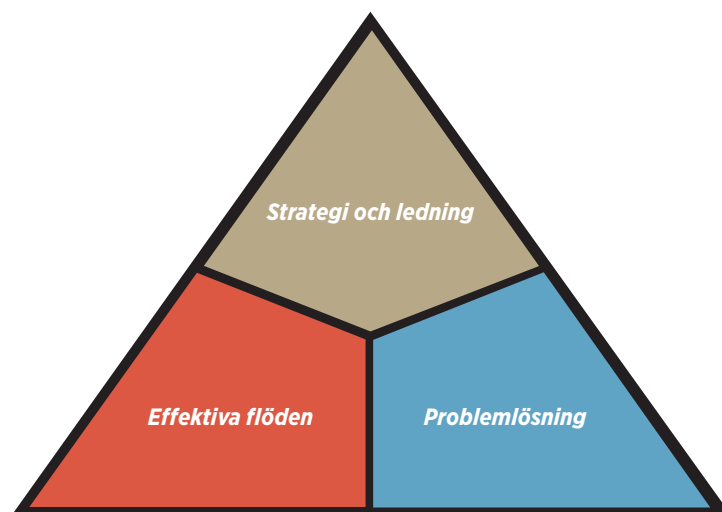
Kompetensutveckling tar lång tid, påpekar Karl. Framöver kommer han och hans kollegor att fortsätta höja den allmänna kompetensen inom alla kvalitetsområden och även utbilda nya medarbetare. Han menar också att det är viktigt att hitta en avvägning så att det inte blir för mycket kompetensutveckling, särskilt när man har mycket att göra. Men här pekar Karl också på en allmän paradox.

– Det är vanligt att företag och verksamheter förstår hur viktigt det är med kvalitet och förbättringsarbete när man är i någon sorts kris. Men det är när man har medvind som det gäller att ha den strategiska kompetensen att coacha och utveckla. Det är alltså när det går bra som man ska satsa mest på detta, även om det kan vara svårt att hinna med just då. Har man skaffat kvalitetskompetens så har man också något att falla tillbaka på. Det blir mer strukturerat och hållbart, och mindre adhoc-lösningar.

Karl Williams började sin karriär inom kvalitetsområdet i USA:s ubåtsflotta, där han var kvalitetsinspektör. På 90-talet flyttade han till Sverige och arbetade som kvalitetschef på Gunnebo och fortsatte sedan sin kvalitetsbana inom ABB. Han har hela tiden sökt sig nya kunskaper på området och gått många kurser.

– Man kan aldrig få för mycket kompetens inom det här området, man lär sig alltid något nytt och står aldrig still. I utbildningar får man också höra andras idéer och man får nya värdefulla kontakter och större nätverk, säger Karl Williams.

.....
I utvecklingsarbetet inom ABB Robotics har Sandholm Associates bidragit med en rad utbildningar, bland annat Black Belt-utbildningar för flera personer, Kvalitetschefskurs, Processorientering och processledning samt Kvalitetsrevision.



De här kompetenserna behöver du för att lyckas

Kvalitets- och förbättringsarbete rymmer för de flesta verksamheter mycket stora möjligheter att skapa mer framgång och lönsamhet. Men det kräver bred och djup kompetens. Det räcker inte med kunskaper om enskilda metoder och koncept. För att lyckas behövs kvalitets- och förbättringskompetens inom tre nyckelområden: Strategi och ledning, problemlösning samt effektiva flöden.

KVALITETS- och verksamhetsutvecklingsprofessionen har en mycket oklar kompetensprofil. Detta gäller särskilt i vår del av världen. I USA, Japan och nu även allt mer i Kina är tydligheten mycket större eftersom man nationellt har valt att ena sig när det gäller roller och kompetenser. I Europa är variationerna dock mycket stora och många som arbetar med detta är helt självlärda.

Vad krävs då för att framgångsrikt kunna arbeta med kundorienterad verksamhetsutveckling? Vad behöver en förbättringsexpert egentligen kunna? Sandholm Associates svar på detta handlar om tre nyckelområden som bildar fundamentet för kvalitet och förbättring.

Övergripande krävs kompetens om **strategi och ledning**, med fokus på resultatriktade förbättringar. Det området handlar om hur man säkerställer att de förbättringar som drivs verkligen är djupt förankrade i verksamhetens strategier och mål samt hur man leder de förbättringsaktiviteter och förändringar som genomförs.

Problemlösning är den andra nyckelkompetensen som krävs. För att lyckas behövs gedigna kunskaper om systematiskt och faktabaserat problemlösnings-

arbete samt kompetens inom ett stort antal relevanta problemlösningsverktyg.

Slutligen är det betydelsefullt att bygga upp förmåga att utveckla **effektiva flöden**. Här behövs kunskaper om hur man transformerar verksamhetens alla viktiga processer mot största möjliga flödeseffektivitet och bästa möjliga förmåga att skapa värde för kunderna.

Sandholm Associates ger många olika möjligheter att möta detta kompetensbehov via öppna utbildningar eller via skräddarsydda utbildningar som tas fram specifikt för den enskilda verksamhetens behov. Det finns bland annat tre utbildningsprogram som ger djup och gedigen kompetensuppbyggnad inom dessa tre nyckelområden: **Kvalitetschefskurs (strategi och ledning)**, **Black Belt-utbildning (problemlösning)** och **Leanledarutbildning (effektiva flöden)**. Det finns även kortare utbildningsalternativ att tillgå. Erfarenheten visar att man inom varje enskild verksamhet behöver ha tillgång till kompetens inom alla tre nyckelområden för att lyckas.

Välkommen att kontakta oss på Sandholm Associates för diskussion om vad detta kan innebära för din organisation.



Styrelsen har nyckelroll som kräver mer kunskaper

Styrelsens och huvudmännens kunskaper om och engagemang för verksamhetsutveckling matchar sällan den nyckelroll man har för att det arbetet ska lyckas. Att den verkställande ledningen behöver driva utvecklingsfrågorna engagerat vet många. Men det är först när ledningen får kunnig uppbackning från styrelsen och huvudmännen som kvalitet och verksamhetsutveckling verkligen blir en strategisk ledningsfråga. Här brister det en hel del idag.

I MÅNGA ÅR har det talats om att ledningens engagemang har stor betydelse för ett framgångsrikt och välfungerande kvalitets- och förbättringsarbete. Alla erfarenheter visar att ett starkt ledningsengagemang har en helt avgörande betydelse för hur väl detta arbete faller ut. Ofta finns här stora brister och ett viktigt skäl till det är att förståelsen och engagemanget för dessa frågor är litet eller nästan obefintligt bland många verksamheters huvudmän.

– Att anklaga verksamhetens högsta ledning för att inte driva kvalitets- och förbättringsarbetet tillräckligt ambitiöst kan det ibland finnas fog för, men i många fall saknar dessa ledningar stöd och uppbackning för det arbetet hos sin styrelse, ägare, folkvalda eller andra huvudmän, säger Sandholm Associates vd Lars Sörqvist.

– Utan stöd och direktiv baserade på rätt mål blir möjligheterna små för den verkställande ledningen att bedriva ett långsiktigt och framgångsrikt kvalitetsarbete. Det här är något som långsiktigt kan leda till mycket allvarliga problem för verksamheten.

Saknas ofta kompetens

Sörqvist pekar på att om man studerar de styrelser som idag övergripande styr landets företag och organisationer är det ytterst få som överhuvudtaget har kompetens inom kvalitetsledning, förbättringsarbete, innovation och/eller kundorienterad verksamhetsutveckling.

– Kompetens inom ekonomi och juridik verkar vara en självklarhet, medan kompetens inom systematisk utveckling av verksamheten ofta saknas, trots att detta område starkt påverkar

resultaten. Det behövs därför mer kompetens och förståelse för dessa frågor hos styrelser och huvudmän.

Lars Sörqvist jämför bland annat med Japan där kvalitetskompetensen både i ledningsgrupp och styrelse historiskt hanterats annorlunda. Kvalitetsprofessionen blev där tidigt en viktig och vanlig roll och vd:ar och andra höga chefer har ofta en bakgrund i den rollen. I många fall går dessa personer senare i karriären vidare in i styrelsearbete. Det är dessutom vanligt att företag i Japan har externa kvalitetsexperter i sina styrelser.

– Till skillnad mot vad som är vanligt i Sverige har alltså japanska företag en mycket god kvalitetskompetens i sina styrelser. Det är något som fått stor betydelse för kvalitetsutvecklingen i landet.

Sju viktiga områden för styrelsen

Det finns mycket som en styrelse kan göra för verksamhetens utveckling. Här följer några centrala uppgifter och arbetsområden där styrelsen påtagligt kan bidra till att stärka en kundorienterad verksamhetsutveckling.

1. Göra innovation, kvalitet och verksamhetsutveckling till en prioriterad strategisk ledningsfråga

Om innovations-, kvalitets- och förbättringsfrågor ska få rätt prioritet i den verkställande ledningen krävs styrelsens fokus på dessa frågor. Först när styrelsen engagerar sig i sådant arbete finns rätt förutsättningar att göra detta till en strategisk ledningsfråga. För att det ska kunna ske måste varje styrelse innehålla minst en person med gedigen kunskap och erfarenhet inom kundorienterad verksamhetsutveckling. Att rekrytera kvalitetsexpertis till styrelsen är alltså en betydelsefull uppgift. Styrelsens engagemang i kvalitetsarbetet lär nu dessutom bli ännu mer betydelsefullt eftersom ISO 9001:2015 numera ställer omfattande krav på verkställande ledningens ansvar och åtaganden för dessa frågor.

2. Verka för hållbarhet och värdeskapande resursanvändning

Hållbarhetsfrågor hänger nära ihop med kvalitet och verksamhetsutveckling och har en stor betydelse i dagens verksamheter. Hållbarhet handlar om resursanvändning och påverkas starkt av verksamhetens förmåga att skapa kundvärde, eliminera slöserier och utveckla effektiva processer. Ett välutvecklat förbättringsarbete som utgår ifrån värdeskapande och innovation kan starkt bidra till att reducera onödig resursförbrukning och därigenom öka verksamhetens ekologiska, sociala och ekonomiska hållbarhet. Detta kommer att bli ännu viktigare nu när nya tving-

ande regler gäller för större företags rapportering av hållbarhet.

3. Sätta och följa upp utmanande förbättringsmål

Styrelsen bör ta fram en långsiktig vision för verksamhetens utveckling som sedan bryts ned i konkreta mål. Att målen nås säkerställs genom stark fokusering på utveckling och förbättring av verksamheten. Mycket viktigt är att framgångarna mäts och följs upp på rätt sätt. Här finns risk för att en styrelse som inte har kompetens inom utveckling och förbättring engagerar sig i fel mått, vilket då ofta bidrar till en felaktig utveckling. Man bör ta fram utmanande, sporrande och förbättringsinriktade mål utifrån verksamhetens vision och långsiktiga ambitioner. Styrelsens kontinuerliga uppföljning och fokus på dessa mål är sedan av största vikt för att önskade resultat ska uppnås.

4. Verka för systematik och organisation för ständig förbättring

Framgångsrik verksamhetsutveckling kräver ett systematiskt problemlösnings- och processutvecklingsarbete, som baseras på genomtänkt metodik och en välorganiserad förbättringsprocess. För att nå goda resultat krävs det att styrelsen har god förståelse för det arbetet. Styrelsen ska också ha förmågan att ge verkställande ledningen övergripande direktiv och riktlinjer för hur kundorienterad verksamhetsutveckling bör bedrivas.

5. Utveckla kultur och leda förändring

Avgörande för att nå framgång är att verksamhetskulturen är starkt förbättringsinriktad. Många kvalitetssatsningar fokuserar för lite på mellanmänniskliga faktorer och misslyckas därför. Det räcker inte att utveckla effektiva strukturer om inte kulturen hänger med. Hur förändring leds via ständiga förbättringar

är därför en mycket central fråga även för verksamhetens styrelse. En central del i detta arbete är att åstadkomma ett starkt och kompetent medarbetarskap grundat på tydliga värderingar.

6. Verka för långsiktighet

Att nå framgång genom kundorienterad verksamhetsutveckling kräver långsiktighet och tar tid. Det tar många år att nå världsklass. Därför är det viktigt att styrelsen motverkar kortsiktiga initiativ och tillfälliga trender och att man säkerställer långsiktig kontinuitet. De organisationer som idag lyfts fram som ledande förebilder har ofta arbetat 20 år eller mer i samma riktning. Under denna tid har i regel den verkställande ledningen bytts ut flera gånger. Avgörande är då att styrelsen har uthållighet och ser till att varje ny ledning tar vid där den föregående slutade. När styrelsen rekryterar och tillsätter ny vd är det alltså mycket viktigt att beakta dennes förmåga att fortsätta på den utstakade vägen och bidra till kontinuiteten.

7. Hantera risk och säkra kvalitet

Att hantera risker av olika slag är en viktig uppgift för en styrelse. Riskhantering kräver systematik och metodik för identifiering, värdering, eliminering och uppföljning av risker utifrån ett strategiskt perspektiv. Genom att utveckla robusta och kvalitetssäkrade processer kan problem och brister förebyggas. Det gör att en stabil och trygg utveckling kan uppnås för verksamheten. Ett välfungerande och dynamiskt ledningssystem för kvalitet-, miljö- och arbetsmiljö är en garant för att lämpliga arbetsrutiner finns och följs som grund för det dagliga arbetet. Detta kräver ett stort engagemang och deltagande från verksamhetens ledning och därför indirekt även från dess styrelse.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Kundorienterad och hållbar verksamhetsutveckling för styrelse och VD

Nästa kurstillfälle 22–23 maj + 11 september 2017

Anmäl dig nu!

En ny tredagarsutbildning om kundorienterad, hållbar och innovativ verksamhetsutveckling – särskilt riktad till styrelse och VD. Kursen ger grundläggande förståelse för hur ett framgångsrikt verksamhetsutvecklingsarbete bör bedrivas samt vilka ekonomiska och marknadsmässiga möjligheter detta kan skapa. Fokus ligger på VD:s och styrelsens roll i detta arbete. Utbildningen består av tre seminariedagar. De två första dagarna genomförs i internatform. Därefter utför deltagarna arbetsuppgifter i den egna verksamheten som sedan ligger till grund för en avslutande workshopdag.



Sätt prislapp på problemen och få saker att hända

Det bästa sättet att väcka ledningens intresse för förbättringsarbete är i regel att visa vad problemen eller bristerna kostar verksamheten. Ta fram ett business case uttryckt i reda pengar. Det är ofta avgörande för att få loss resurser till förbättringsprojekt, och det bäddar även för det fortsatta förbättringsarbetet.



REDAN FÖR ÖVER 50 ÅR SEDAN sa kvalitetsgurun Joseph Juran att man måste lära sig tala ledningens språk – som i regel är pengar – för att nå framgång i förbättringsarbetet.

Många som arbetar med verksamhetsutveckling och förbättringsarbete efterlyser ett starkare ledningsstöd. Det finns ofta skäl till det. Erfarenheter från forskning och litteraturen visar nämligen att bristande ledningsengagemang är en av de viktigaste orsakerna till att kvalitetssatsningar inte ger förväntade resultat.

Kvalitetsbristkostnader och business case

Det är mycket viktigt att se till att de förbättringar som initieras får nödvändiga förutsättningar att lyckas, i form av resurser, stöd och prioritet. Här kan och bör man utnyttja den kraft som finns i finansiella fakta. Genom att ta fram kvalitetsbristkostnader och fastställa ett business case för problem som man vill få loss resurser för att lösa går det vanligtvis mycket lättare att få gehör för det arbetet. Och det väcker ofta även ett naturligt chefsintresse för

förbättringsarbete, vilket är viktigt för fortsättningen.

Forskning har visat att kvalitetsbristkostnaderna i en normal verksamhet är enorma. Den största delen är dock dold och därför är kännedomen om och förståelsen för detta i regel låg. I många fall är den direkta kostnaden för ett fel inte så stor, men de indirekta kostnaderna kan vara enorma. Exempelvis kan en trasig del på en produkt vara billig att rätta till, medan den badwill som felets uppkomst orsakat kan vara desto större. Många brister är dessutom kroniska och helt okända.

Ofta är det möjligt att kostnadsbestämma och sätta prislappar på fel och brister i verksamheten. Det kan man göra systematiskt genom att identifiera bristerna, fastställa deras frekvens, omfattning och effekter. Här bör verksamhetens ekonomer involveras för att få med ekonomiskt kunnande och på så sätt hög trovärdighet i de belopp man kommer fram till. På ett mer övergripande plan kan man också göra en kvalitetsbristkostnadsanalys för att synliggöra behovet av och potentialen i att arbeta med förbättringar i verksamheten.

När det gäller ett specifikt problem handlar det om att med hjälp av kvalitetsbristkostnader och ett tydligt business case visa varför problemet är viktigt att lösa. Om problemlösningsarbetet kräver betydande finansiella investeringar kan även en ren investeringsbedömning vara till stor nytta. I Sex Sigmas förbättringskoncept är problemens kostnader och förbättringsprojektens besparingsmöjligheter centralt, och en viktig orsak till att många Sex Sigma-program når bra resultat.

Att fastställa ett problems effekter och kvalitetsbristkostnader behövs inte vara särskilt svårt och det blir ofta lättare om man talar med de medarbetare som berörs. Vill man ha större noggrannhet kan man ofta finna sätt att mäta detta. När en förbättring är genomförd är det också viktigt att räkna fram de resultat och besparingar som faktiskt har uppnåtts. Det är ofta den starkaste motivationskraften för fortsättningen. Om man vid upprepade tillfällen visar att förbättringsarbetet ger bra avkastning kan det skapa en stark kvalitetskultur och övertygelse i hela verksamheten. En prislapp räcker långt.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Black Belt-utbildning

Nästa kursstart 20 februari 2017

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.

Excellence Summit – en ny världskonferens i Göteborg

En helt ny återkommande global kvalitetskonferens för näringslivet – Excellence Summit – håller nu på att ta form i Sverige. Den startar 2018 och kommer att hållas i Göteborg vartannat år, mellan de år som den svenska Kvalitetsmässan äger rum.

INITIATIVTAGARNA till konferensen är Henrik Edman VD för Kvalitetsmässan, Mats Deleryd VD för SIQ och Lars Sörqvist VD för Sandholm Associates. Bakom arbetet ligger även organisationen Business Excellence Sweden samt ett nära samarbete med American Society for Quality (ASQ) och International Academy for Quality (IAQ).

– Syftet är att skapa en arena där företag från olika länder kan mötas för att utbyta erfarenheter och lyssna till spännande talare, berättar Henrik Edman.

Inspirationen kommer bland annat från Kvalitetsmässan som sedan starten 1989 vuxit till att bli världens största kvalitetskonferens inom offentlig sektor med 4 400 konferensdeltagare och totalt 7 500 besökare senaste gången den genomfördes. Kvalitetsmässan genomförs vartannat år och har huvudfokus på kommun, stat och landsting. Konferensen Excellence Summit kommer att genomföras de mellanliggande åren med samma organisation som Kvalitetsmässan.

Världsledande medarrangörer

Till skillnad mot Kvalitetsmässan kommer Excellence Summit att vara en internationell konferens, eftersom många företag i näringslivet verkar med världen som marknad. Talarna kommer från ett flertal olika länder och man räknar med att många kända kvalitetsauktoriteter kommer att finnas där



De tre initiativtagarna till Excellence Summit: Henrik Edman, Mats Deleryd och Lars Sörqvist.

då flera av världens ledande kvalitetsorganisationer är medarrangörer. Bland huvudarrangörerna kommer även några stora internationella företag att finnas.

– Excellence Summit fokuserar på hur en framgångsrik och hållbar verksamhetsutveckling kan uppnås genom fokus på innovation och ständiga förbättringar, säger Mats Deleryd.

På konferensen kommer man att få möta allt från engagerade företagsledare till ledande forskare. Konferensen vänder sig till alla branscher och fokuserar både på tjänste- och varuproduktion. Både privata och offentligt ägda bolag kommer att delta.

Excellence Summit kommer att erbjuda en konferens och en utställning. Konferensen planeras med vissa delar i plenum där deltagarna får lyssna till intressanta talare från företag och organisationer från världens näringsliv. Det blir också parallella sessioner där man kommer att kunna välja mellan flera spännande föredrag inom ett antal aktuella och relevanta områden. I samband med konferensen kommer det även att ordnas andra aktiviteter i Göteborg så som studiebesök på ledande företag, rundturer och sociala event. Excellence Summit kommer att genomföras på Svenska Mässan i Göteborg.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Leanledarutbildning

Nästa kursstart 15 mars 2017

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.

Bättre processflöden största utmaningen i produktutveckling

Utmaningen i att åstadkomma en mer värdeskapande och effektiv produktutveckling handlar inte främst om tekniska frågor. Nyckeln är istället att se till att man har effektiva processflöden, även inom den komplexa och svårfångade produktutvecklingen. Det är en av flera viktiga slutsatser man kan dra av en ny doktorsavhandling vid Kungliga Tekniska Högskolan.

KTH-FORSKAREN bakom doktorsavhandlingen heter Liv Gingnell och är även konsult och utbildare inom Sandholm Associates. Med fokus på konkreta utmaningar i produktutvecklingen har hon intervjuat ett stort antal befattningshavare och funktioner som på olika sätt berörs av detta inom ABB, Volvo Cars, IKEA Components och Scania. Allt ifrån personer som arbetar med teknisk utveckling, kvalitet, ekonomi, marknad, till personer i högsta ledningen, och även underleverantörer och kunder. Liv Gingnell har också gått igenom all tidigare forskning inom konceptet Lean Product Development (LPD) och jämfört det stöd som LPD-konceptet kan ge med vad företagen visat sig behöva rent konkret.

Största utmaningarna handlar om arbetssätt och samverkan

Intervjuerna om detaljerade utmaningar i produktutvecklingen har bland annat tydliggjort över hundra organisationsbehov, grupperade i 14 huvudområden.

– Överraskande är att nästan inget av detta är relaterat till tekniken, vilket delvis beror på att företagen redan är duktiga på det området. De största

utmaningarna är relaterade till arbetssätten och samverkan mellan funktioner, vilket påverkar processflödena i produktutvecklingen. Den bilden är också mycket samstämmig, trots att jag har studerat så olika företag med stora olikheter i produktutvecklingen. Det här verkar vara ett allmänt problem i industriell produktutveckling, säger Liv Gingnell.

Fokusera på processflödena

Hon menar att det därför är processflödena i produktutvecklingen som industriföretag bör fokusera på att förbättra. Det är nyckeln till att få en produktutvecklingsprocess som fungerar bättre och det kan ge väldigt stora konkurrensfördelar. Samtidigt pekar hon på att det här är ganska svårt eftersom det i regel är många personer och funktioner involverade, som även är inblandade i flera andra flöden som ofta går kors och tvärs i organisationen.

– Många problem inom produktutveckling handlar om projekt som stannar upp. Ofta på grund av att man väntar på något i processen, eller att det uppstår köer till en viss nyckelfunktion, eller att man gör saker utifrån



Börja med att förbättra flödena och minska suboptimeringarna i produktutvecklingen, säger Liv Gingnell.

Foto: Matus Korman

fel information och får börja om. En svårighet är också att en stor del av värdeskapandet är centrerat kring information och kunskap, som ofta är osynligt. Därför ligger det en utmaning i hur man kan synliggöra processerna i syfte att få bättre processflöden.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Lean Produktutveckling

Nästa kurstillfälle 20–22 februari 2017

En tredagarskurs om effektiv och kundfokuserad produktutveckling. Du får grundläggande kunskaper och förståelse för Lean Produktutveckling och hur konceptet kan ge stöd i de utmaningar som det innebär att effektivisera och förbättra produktutvecklingen. Liv Gingnell (se artikeln ovan) medverkar i kursen.

LPD matchar många av utmaningarna

Liv Gingnell anser generellt att kvalitetsutvecklingen inom området produktutveckling ligger många år efter övrig kvalitetsutveckling. Det är fortfarande ganska få som tittar på koncept som exempelvis Lean Product Development (Lean Produktutveckling), vilket är det koncept doktorsavhandlingen jämför företagets behov med. Ur forskningssynpunkt var det två saker som störde Liv och som hon ville bringa klarhet i.

– Sammantaget var tidigare forskning kring LPD väldigt rörig och svår att sammanfatta. Forskningen låg också på en alltför allmän nivå och var svår att förankra i praktiska problem hos företagen.

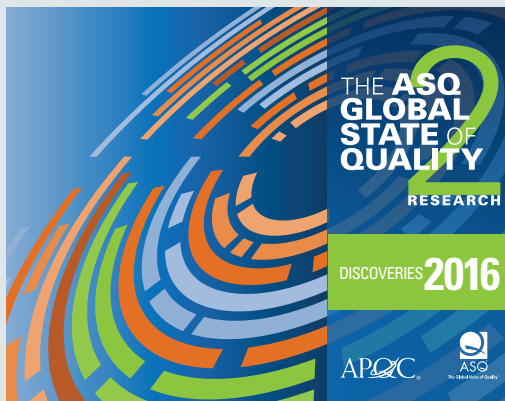
Livs doktorsavhandling ger faktiskt det första kompletta ramverket för LPD som bygger på all tidigare forskning i ämnet. Jämförelsen med företagets behov av stöd i produktutvecklingen ger också en bild av vilken nytta man kan ha av konceptet. LPD ger enligt studien helt eller delvis stöd beträffande 43 av de 59 behov som identifierades hos företagen.

– Det visar att det finns substans i LPD-konceptet, och att man i dess metoder, principer osv kan finna ett aktivt stöd som matchar många av de utmaningar företagen faktiskt har. Det är inte något quick-fix som löser alla problem och inte en lätt metod. Men där finns vägar att hantera utmaningarna och LPD är därför intressant att benchmarka, säger Liv Gingnell.

Fel fokus kan orsaka mer skada än nytta

I doktorsavhandlingen föreslår Liv även en enhetlig definition av LPD som hon menar också har saknats tidigare. På svenska lyder den: *Lean Produktutveckling är en företagsövergripande produktutvecklingsstrategi som syftar till att öka värde, minska slöseri, öka flöde, minska suboptimeringar samt bygga kunskap*. Två av dessa fem fokusområden med LPD vill Liv särskilt lyfta fram.

– Titta först på att öka flödena och minska suboptimeringarna. Använd exempelvis visuell styrning som teknik, det hjälper att synliggöra vad som händer. Man bör inte börja med att minska slöserier och att korta ledtider. Om man gör det utan att först förstå exakt var i processen värdet skapas finns risk att man ställer till mer skada än nytta. Först när man ser var värdet skapas kan man börja minska slöserierna, säger Liv Gingnell.



Framgångsrika företag har mycket mer strategisk syn på kvalitet

Företag i världsklass har mycket starkare strategisk syn på kvalitet än andra företag. Det är en viktig slutsats man kan dra av studien Global State of Quality 2016, som American Society for Quality genomförde under året. Studien omfattade 1700 organisationer från alla kontinenter och är en av de största undersökningar om kvalitet som någonsin gjorts. Sandholm Associates vd Lars Sörqvist fanns med i studiens ledande styrgrupp. Upplägget i studien var att de organisationer som bedömdes hålla världsklass särskildes och jämfördes med övriga företag för att på så sätt belysa skillnaderna och sådant som är specifikt för de företag som nått stor framgång.

Studien visade framför allt att världs-

klassverksamheterna hade en mycket starkare strategisk syn på kvalitet än övriga företag och att man arbetade med denna fråga för att förbättra lönsamhet och effektivitet. Dessa framgångsrika verksamheter hade en tydlig bild av hur mycket pengar man tjänade på sitt kvalitetsarbete och hade samtliga ökat sina investeringar i kvalitet påtagligt över åren. Tydligt och typiskt för världsklassföretagen var också att kvalitetsarbetet drevs direkt av högsta ledningen och att både kunder och leverantörer var involverade i arbetet. Här finns alltså mycket att lära för övriga företag som låg långt ifrån den bilden. Mer om studien finns att läsa på ASQ:s hemsida asq.org eller på larssorqvist.com.

Innovation kräver systematik och metodik

Idag talas mycket om innovation. Men tyvärr ligger ofta fokus endast på hur kreativa miljöer och andra förutsättningar för innovation kan skapas. Dagens satsningar på innovation saknar därför i stor utsträckning systematik och metodik.

I praktiken skapas innovationer utifrån flera helt olika situationer. Vissa innovationer handlar om totalt kreativt nytänkande. Andra om att man lyckas lösa problem som ingen tidigare lyckats lösa. Innovationer kan även handla om systematisk utveckling av nya varor och tjänster eller om processer

som transformerats mot ett helt nytt flöde. Innovationer kan också röra sig om kulturellt nytänkande eller marknadsmissiga genombrott.

Det går därför inte att använda en enda modell för att skapa innovationer i de många olika situationer de behövs. Det är istället viktigt att utnyttja sådan metodik som redan existerar för att förbättra möjligheterna att skapa innovationer i olika situationer. Viktig sådan kunskap finns bland annat i koncepten Six Sigma, Lean, Design For Six Sigma (DFSS) och Lean Product Development (LPD).

Följ Lars Sörqvists blogg

För dig som vill hänga med i vad som händer inom kvalitets- och verksamhetsutvecklingsbranschen skriver Sandholm Associates vd Lars Sörqvist regelbundet inlägg på sin privata blogg på larssorqvist.com. Han skriver där reflektioner relaterade till

aktiviteter, händelser och forskning i branschen – utifrån egna erfarenheter och arbete som pågår i organisationer som han verkar inom, bland annat flera internationella och svenska kvalitetsorganisationer, KTH och Sandholm Associates.

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 8 orter

JÖNKÖPING 23 januari
STOCKHOLM 24 januari och 3 februari
LINKÖPING 26 januari
KARLSTAD 1 februari

VÄSTERÅS 2 februari
UMEÅ 6 februari
MALMÖ 9 februari
GÖTEBORG 10 februari

Vi bjuder på kunskaper och tips inom två aktuella teman:

Framtiden kräver kvalitet

För att nå framgång i framtiden kommer det att vara ännu viktigare än tidigare att hålla rätt kvalitet i alla led. Det finns ett antal skäl till detta. Digitaliseringen gör att kunskap om eventuella fel sprids snabbt vilket gör att kvalitetsbristkostnaderna ökar. Kundernas makt ökar. Kvalitetsbaserad konkurrens från länder som Kina och Indien skapar nya utmaningar. Processer som nått en hög grad av Lean kräver felfrihet. För att nå en hållbar utveckling krävs starkt fokus på värdeskapande och flödeseffektivitet. I detta seminarium diskuterar vi dessa frågor och hur en verksamhet behöver agera för att möta framtidens nya kvalitetskrav.

Ledningens ansvar och agerande i kvalitets- och förbättringsarbetet

Ett engagerat ledarskap på alla nivåer är en grundförutsättning för att nå framgång genom kundorienterad verksamhetsutveckling och förbättringsarbete. Ytterst handlar mycket om högsta ledningens ansvar och agerande. Avgörande är att utgå ifrån en helhet där strategi, kultur och struktur samtidigt utvecklas. Aktuella koncept som Sex Sigma, Lean och ISO 9001 är alla mycket tydliga när det gäller detta. Ändå upplevs ledningsengagemanget ofta som otillräckligt i många organisationer. I detta seminarium diskuterar vi ledningens roll och hur denna behöver utvecklas.

Under seminarierna finns också tillfälle att träffa oss och diskutera.

Anmäl dig på sandholm.se

Där kan du också läsa mer om innehållet i programmet, tider, platser och medverkande. Dina kollegor är förstås också välkomna.

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

Foto Colourbox sid 1, 2, 5, 7, 10 och 16. Produktion: Infoverba. Tryck: Tigraph Produktion, januari 2017.