



Som ledare ska man ha en klar vision och sedan se till att alla andra känner till den samt hur man själv kan bidra till att nå den, menar Tom Johnstone.



# Business Excellence kräver nytt ledarskap

SKF är ett av de främsta exemplen på långsiktigt och framgångsrikt förbättringsarbete med hjälp av metodiken i Sex Sigma. Förbättringarna ger bland annat besparingar på över 400 miljoner kronor per år. Det här handlar inte om ett initiativ under begränsad tid, utan är en lång resa mot Business Excellence, berättade koncernchef Tom Johnstone i sitt föredrag på konferensen Lean & Sex Sigma 2011.

**Tom Johnstone**, som var en av huvudtalarna på konferensen, har under cirka två decennier drivit förbättringsarbetet i SKF med stort engagemang. Han har bland annat utsetts till världens mest framgångsrika företagsledare i att driva Sex Sigma-förbättringar. Tom Johnstone blev koncernchef för SKF 2003 och hade även innan dess drivit förbättringsarbete som divisionschef i företaget.

## Kompetens och förbättringsprojekt

SKF har länge satsat kraftfullt på kompetensutveckling inom förbättringsarbete. År 2006 startades också en särskild SKF Quality Academy. Idag finns inom SKF hela 437 utbildade Black Belts, 22 Master Black Belts och 2.105 Green Belts. Förbättringsarbetet

är också mycket aktivt. Under det här årets första månader har runt 180 Sex Sigma-projekt avslutats och ytterligare 955 projekt pågår.

## Sparar hundratals miljoner varje år

Resultaten av förbättringsarbetet har under en rad år varit mycket goda. Inom SKF talar man om dels hårda besparingar, som mäts i pengar och som direkt påverkar företagets resultat, dels mjuka besparingar som är svårare att mäta.

De hårda besparingarna har de tre senaste åren blivit långt över 400 miljoner kronor per år.

## Trappsteg som leder till nästa steg

Förbättringsarbetet i SKF är baserat på

Sex Sigma-metodik. Det omfattar, utöver det "vanliga" Sex Sigma, också tre andra dimensioner av konceptet: Design for Six Sigma, Lean Six Sigma och Six Sigma for Growth.

– Vi tar in Sex Sigma i alla våra processer, inklusive inom områden som finans. Det fungerar i alla processer.

Att arbeta med förbättringar var

## Besparingar från SKF:s förbättringsarbete

|      |          |
|------|----------|
| 2010 | 468 MSEK |
| 2009 | 430 MSEK |
| 2008 | 462 MSEK |
| 2007 | 302 MSEK |
| 2006 | 200 MSEK |
| 2005 | 150 MSEK |

förstås inget nytt när man började med konceptet. Sex Sigma var ett nytt steg, som följs av andra steg, sa Tom Johnstone på konferensen Lean & Sex Sigma 2011.

– Det är viktigt att förstå att alla steg vi tagit och tar på vår resa är som trappsteg, där varje steg har lett fram till nästa.

### Business Excellence

För några år sedan startade SKF det man kallar Manufacturing Excellence och idag har man startat resan mot Business Excellence. Två viktiga delar i detta är Sex Sigma-arbetet som man startade 2004, samt SKF Bridge of Manufacturing Excellence.

Excellence i tillverkningen handlar om att ta vara på potentialen och att det görs dagliga förbättringar, av alla medarbetare, överallt. Inriktningen är att hitta och lösa problemen och se till att de inte kommer tillbaka.

– Vi har 130 fabriker runt om i världen och överallt ser jag entusiasm och att man konkret arbetar med detta. Det är på grund av framgångarna med Sex Sigma och Manufacturing Excellence som vi har tagit steget mot Business Excellence.

– För SKF handlar det om att leverera värde till kunderna på effektivast möjliga sätt, genom att fullt utnyttja medarbetarnas kunskaper, våra partners och vår teknologi.

### Ändrat ledarskap

Förbättringsarbete startar med ledarskapet, menar Tom Johnstone. Det behövs ändrad inställning och kultur, och ändrat ledarskap på alla nivåer. Ledarskapet går från att vara styrande till mer av coachande. Det är en stor utmaning och SKF satsar mycket på utbildning i ledarskap.

Johnstone har några tumregler för det ledarskap som krävs, och betonar vikten av att ha både mod och tålamod för att starta satsningar och sätta mål.

– Man ska ha en klar vision och sedan se till att alla andra känner till den samt hur man själv kan bidra till att nå den. Det gäller också att ge verktyg för arbetet med att nå målen, att ge förtroende och följa upp resultaten.

– Det är också viktigt att vara konsekvent som ledare. Medarbetarna ska se att besluten hänger ihop med målen. Folk ser action.

När det gäller tålamod säger Tom Johnstone att det här arbetet tar tid, men man måste som ledare också trycka på.

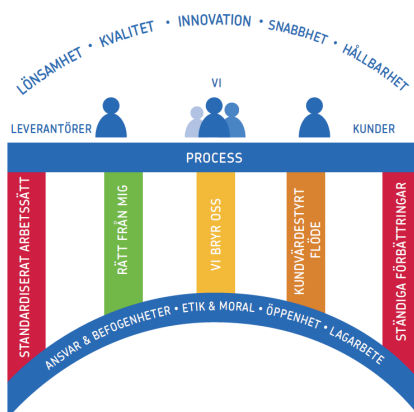
### Värdet för kunden är drivande

SKF:s principer för Business Excellence är som en bro och bygger på en värdegrund av ansvar och befogenheter, etik och moral, öppenhet och lagarbete. På

## Nycklar till framgång för SKF Business Excellence

- Måste göras av medarbetarna, för medarbetarna – och för kunderna!
- Drivet i och ägarskapet till SKF Business Excellence måste finnas i själva verksamheten.
- Centralt SKF Business Excellence-team för hela koncernen överbryggat affärsprocesserna.
- Extremt viktig kulturförändring – utveckling av ledarskap och att stödja förändringen är avgörande!

den grunden står fem pelare: Att arbeta standardiserat, att det blir rätt från mig utifrån kundkraven, att man har respekt för varandra och miljön, att allt man gör i flödet ger värde för kunden samt att man utmanar och gör ständiga förbättringar i det dagliga arbetet. Detta ska via affärsprocesserna hänga ihop med SKF:s drivkrafter och mål som handlar om lönsamhet, kvalitet, innovation, snabbhet och hållbarhet.



### Fokus på teamnivå

Problemlösningar och förbättringar görs på ett standardiserat sätt i olika nivåer. Nivån beror bland annat på vilka verktyg och hur mycket support som behövs.

Projekten kan ske antingen direkt inom teamet, eller som Green Belt-projekt, alternativt Black Belt-projekt.

– Men vi strävar efter att så mycket som möjligt av variationer och problem ska lösas på teamnivå, säger Tom Johnstone.

Inom SKF har man också en nollvision på fem punkter: noll olyckor, noll brutna löften, noll kundklagomål, noll förluster enligt value added-modellen samt noll slöserier. Olyckor har man under de senaste åren minskat med 20 procent och kundklagomål har gått ner med 30 procent.

### Tre processtyper

SKF driver sitt arbete processororienterat och definierar tre olika typer av processer: Tillverkningsprocesser, Transaktionsprocesser och Kreativa processer. Dessa skiljer sig bland annat åt i hur väl allt i processen är definierat.

För en tillverkningsprocess är både processen, organisation, produktspecifikation med mera väl definierade. Den är repetitiv och kan standardiseras. Transaktionsprocesser är delvis definierade, repetitiva och kan också standardiseras. De kreativa processerna är dock inte alltid definierade och de är inte repetitiva. Här finns ofta ett motstånd mot att standardisera arbetet, men det går att göra, menar Tom Johnstone.

### Utmaning knyta ihop kedjan

Hela kedjan från leverantör till kund kallar SKF för Demand Chain, inte Supply Chain, eftersom kedjan ska vara driven av kundens efterfrågan. Viktigt för slutresultatet är hur väl man lyckas foga ihop de olika stegen. Det är en utmaning och där finns stor potential till förbättringar.

För att åstadkomma Business Excellence arbetar SKF med fyra områden av utbildning och träning, var och en med standardiserade verktygslådor:

- Ledarskap/sätt att tänka/kultur
- Stabilisering av processer
- Ständiga förbättringar
- Upprätthållande av förbättringarna

Varje område innebär en veckas utbildning. Det här ger också ett gemensamt språk i hela koncernen.

### Ribban höjs

Att arbeta med Business Excellence är också att arbeta med miljö och hållbarhet, anser Tom Johnstone.

– Alla dimensioner av hållbarhet stöds av Business Excellence. Det finns ingen motsättning mellan effektivitet och hållbarhet. Tänk vad man kan åstadkomma genom att använda mindre resurser.

Tom Johnstone betonar att arbetet med kvalitet, effektivitet och vidare mot Business Excellence är en evolution som sker stegvis, inte en revolution.

– Man måste ta stegen i rätt ordning, annars blir det för stort. Ribban höjs löpande av de möjligheter som medarbetarna ser och vad som händer på marknaden, inom teknologin med mera. Du når egentligen aldrig visionen i Business Excellence. När du kommit upp på kullens topp ser du en ny topp.