



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 kvali-

tetsmogna 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 investeringar 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. 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 kvalitetsbristkostnader.

– 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.