

Från Vad till Hur

En utvecklingsresa genom stabila processer

Sustaining Processes for Mission Success - "From What to How"

Agenda

- A storytelling in process implementation and process evolution
- The basic understanding and drive for change
- How to build up of company culture and empowerment
- Implementing of a process oriented management system with customer focus
- Continuous improvements based on facts in systematic process evolution
- Process as part of the branding of the company

RUAG



17 februari 2010

1

Då - 1999:

- vi var även då mycket professionella men gjorde ibland **vad vi ville göra och inte alltid vad vi skulle göra**
- vi hade "öar" och olika kulturer i verksamheten där många gånger **"broar" och integrering av system och arbetssätt saknades**
- vi hade **"kungadömen"**
- vi hade **behov av unga ingenjörer med ny kompetens** och de vill inte arbeta i "kungadömen", vi kunde förlora vår attraktivitet som arbetsgivare
- personer **löste alltför ofta problem nära leverans till kund** och efter leverans och **blev då "hjältar" - brandsläckning**

RUAG



17 februari 2010

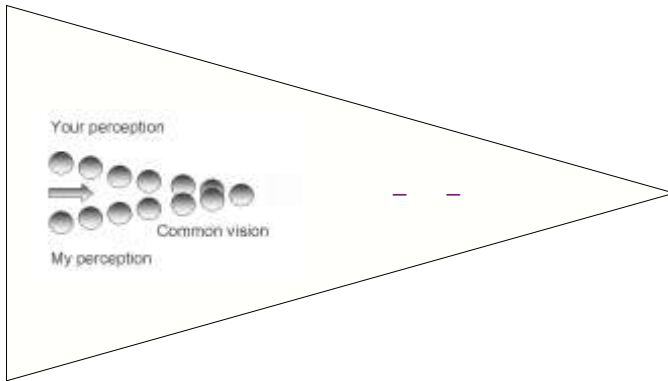
2

DÅ - 1999 forts.:

- vi hade **oklara leverantörsrelationer**
- vi **lovade genom säljare och projektledare ibland våra kunder saker utan att genomföra nödvändiga risk- och konsekvensanalyser**
- vi **”guldpläterade” våra produkter**
- **våra chefer hade fullt upp att hantera den dagliga verksamheten** och hade inte tid till strategier, kreativitet och coaching och **vi hade i många stycken en dålig internkommunikation**
- **alltför många av våra projekt klarade inte uppsatta kostnadsmål och leveranstider till våra kunder**

**1999 beslutade vi
att gå från**

WHAT till HOW!



1999 satte vi upp tre **affärsmål**:

- **30%** lägre internkostnad!
- **30%** kortare leveranstid till kund!
- **50%** lägre kvalitetsbristkostnad!

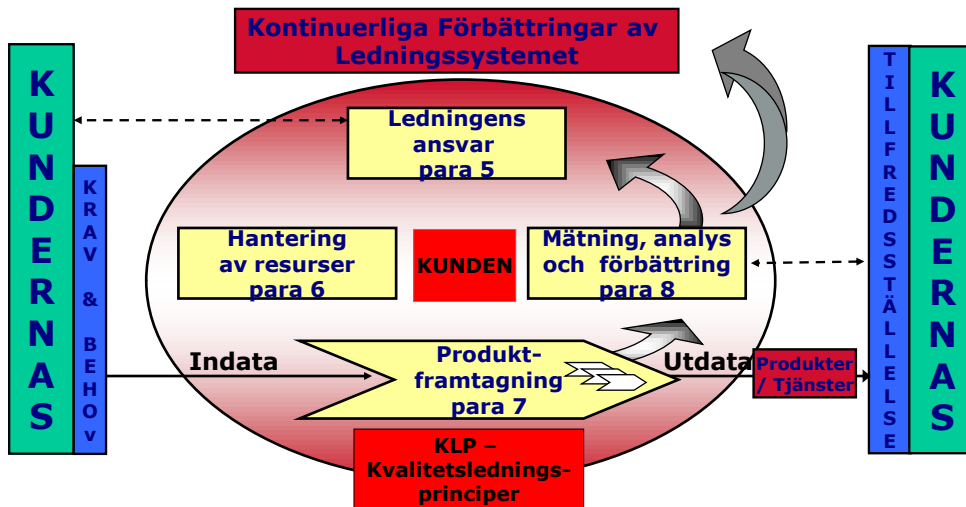
att uppnå inom **36** månader!

och

- roligare på jobbet!
- samt **ISO 9001 certifikatet** inte som ett mål utan som en **bonus** inom **15** månader!



Modell för det processorienterade ledningssystemet för kvalitet enligt ISO 9001:2008



KVALITETSLEDNINGSPRINCIPERNA – "KLP" DE 8 GRUNDPRINCIPERNA INOM ISO 9001:2008

1. Kundfokus
2. Ledarskap
3. Medarbetarnas engagemang
4. Processinriktning
5. Systemangreppssätt för ledning
6. Ständiga förbättringar
7. Faktabaserade beslut
8. Ömsesidigt fördelaktiga relationer till leverantörer

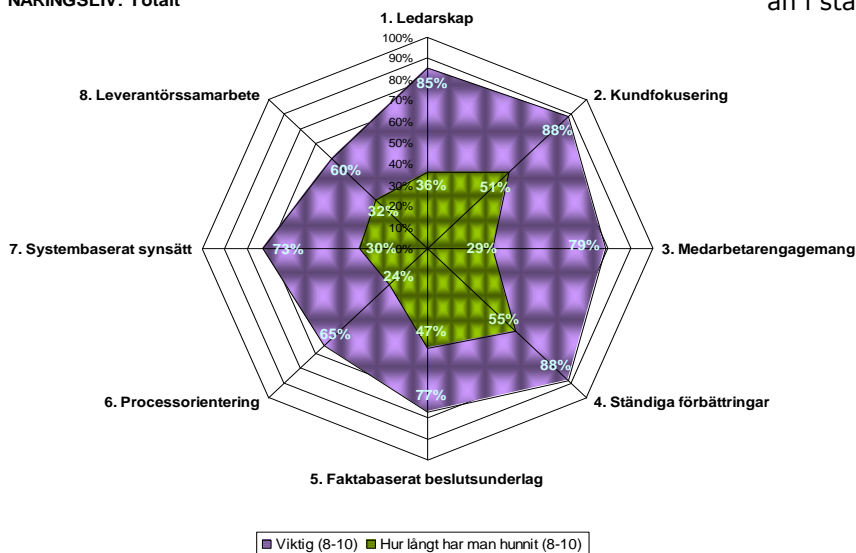
KLP 2: Ledarskap

- Delegering
- Se möjligheter
- Engagemang
- Hänvisning till andra intressenter
- Helhetssyn
- Klara budskap
- Mod
- Öppenhet
- Transparens

- Kommunikation / Dialog
- Ansvar - befogenhet, hand i hand
- Resursfördelning
- Etik & Moral
- Integritet
- Ödmjukhet
- Lyhördhet
- Föregå med gott exempel
- Vision - mål, lagbygge
- Empati

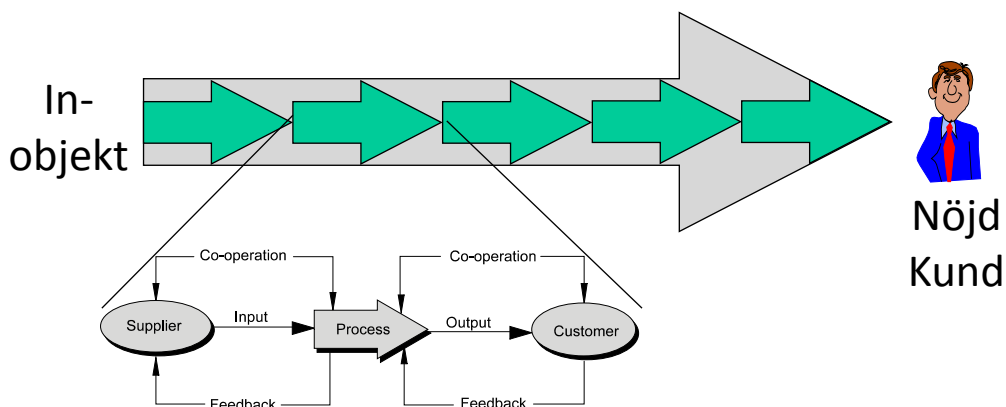
Bas-element: 5.1, 5.3, 5.4.1, 5.6.1, 5.6.2, 5.6.3

Gap-analys NÄRINGSLIV: Totalt



Obs. KLP.na
andra nummer
än i standarden

Kundfokus

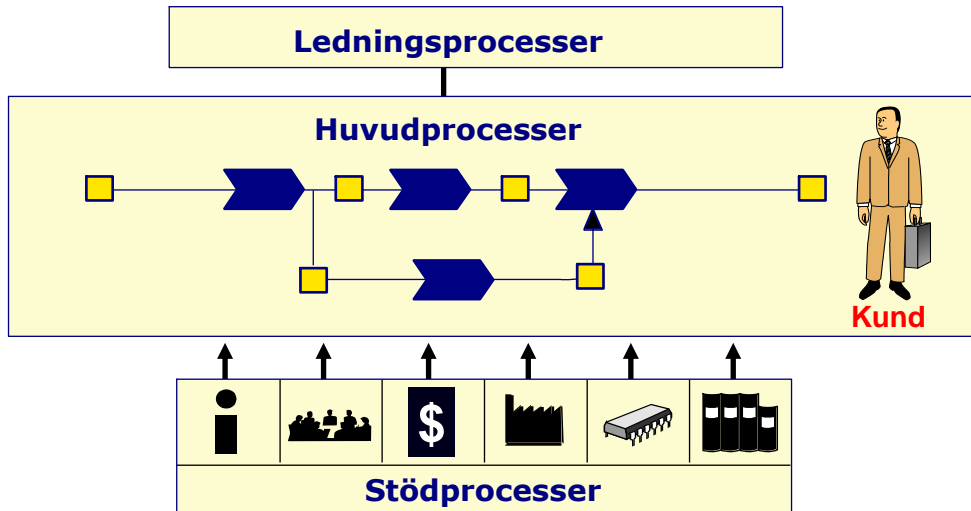


"Nästa steg i flödet är din kund"

Processens Egenskaper



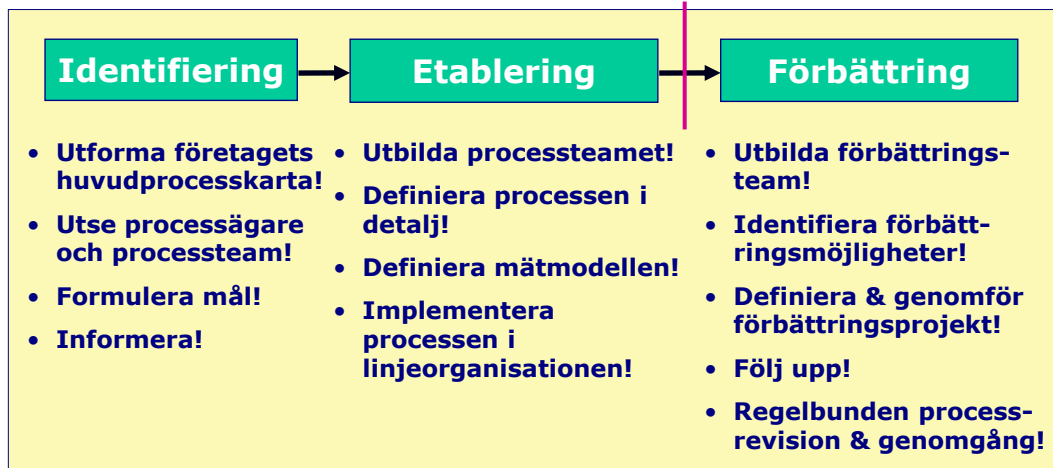
Typer av Processer



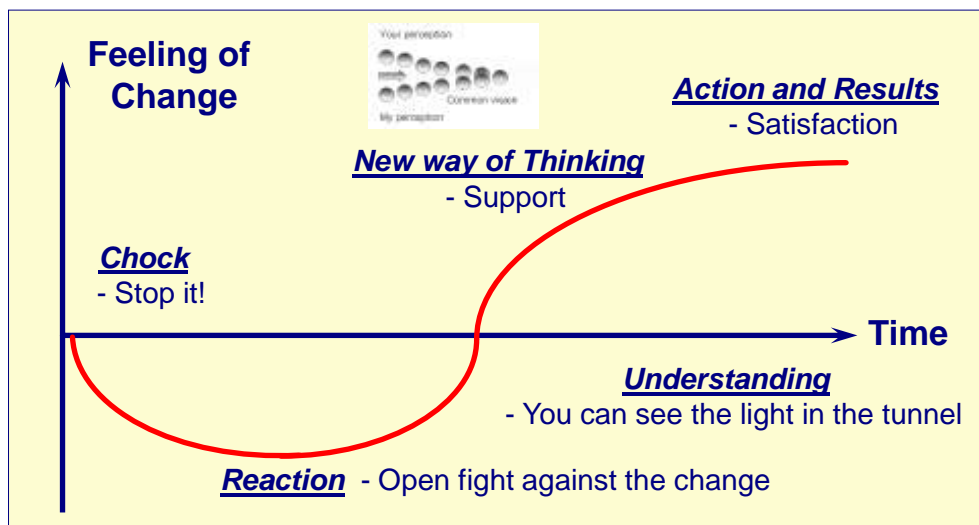
Marknadsperspektiv Exempel på mätetal (indikatorer)

Kunder	Ekonomi	Anställda	Effektivitet	Innovationer
<ul style="list-style-type: none"> •Kundvärde •Kundtillfredsställelse •Marknadsposition •Produktposition •Varumärke 	<ul style="list-style-type: none"> •Ekonomiska nyckeltal •Lönsamhet 	<ul style="list-style-type: none"> •Tillfredsställelse bland de anställda •Motivation hos de anställda 	<ul style="list-style-type: none"> •Effektivitet i de olika processerna •Leveransprecision till kund •Tidsintervall för att få ut nya produkter på marknaden 	<ul style="list-style-type: none"> •Antal patent •Produktsammansättning •Tekniska artiklar som publiceras

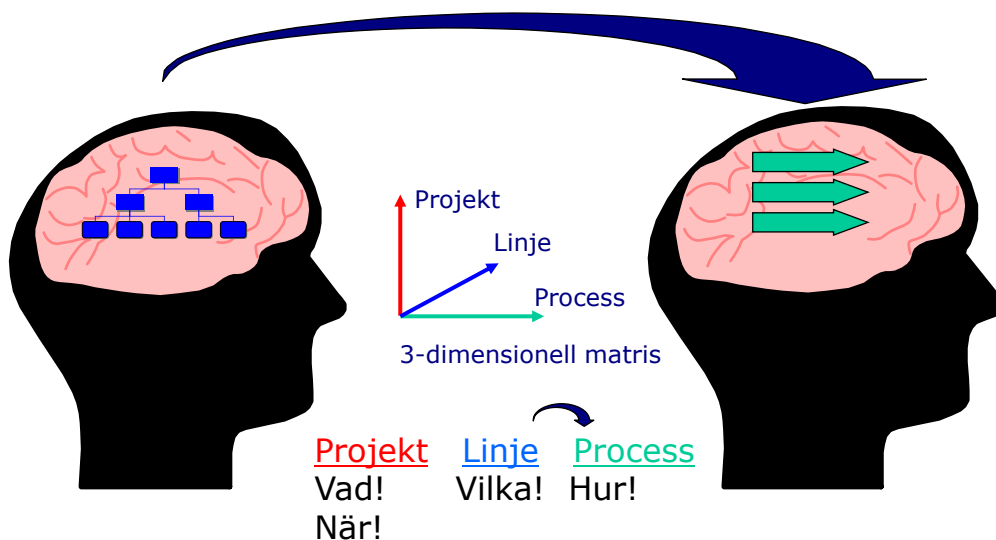
Metodik, "BPM - Business Process Management"



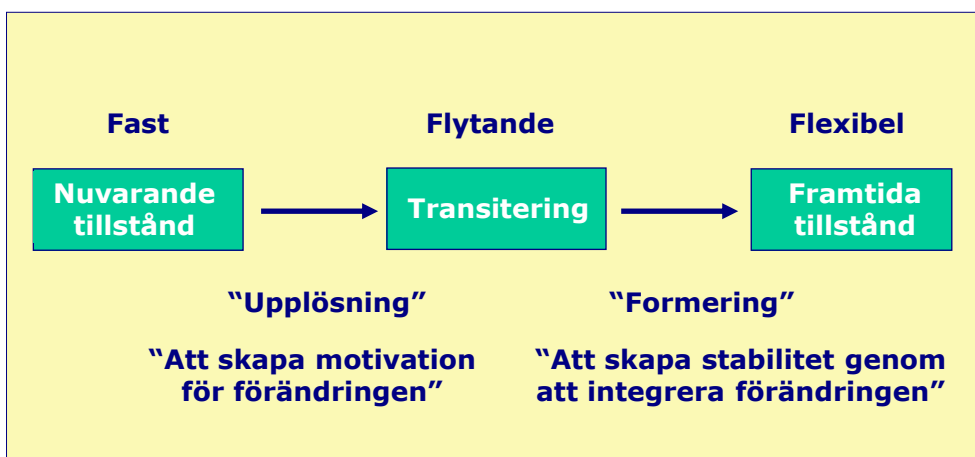
The different Phases of Change



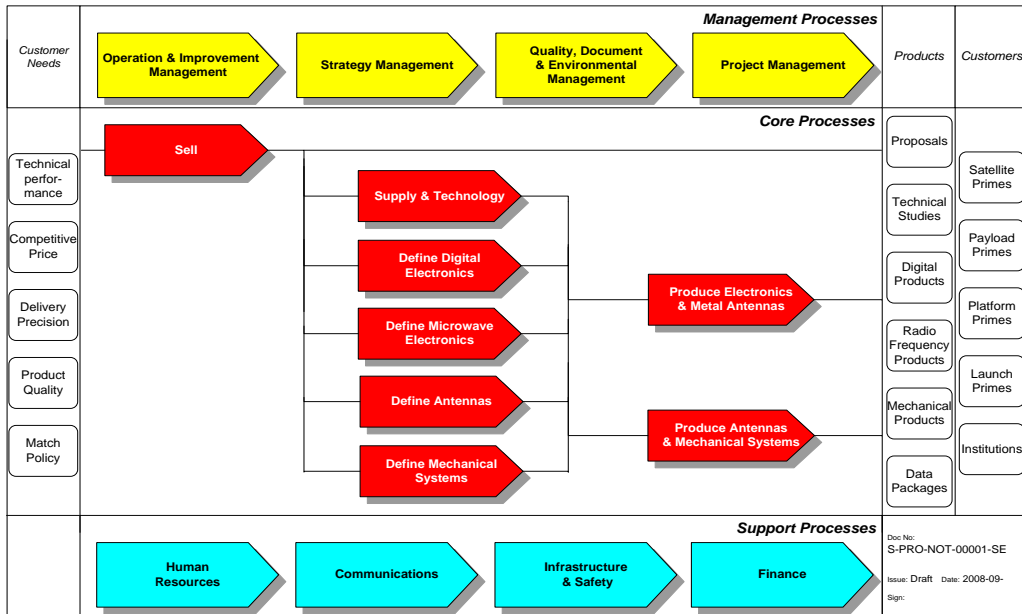
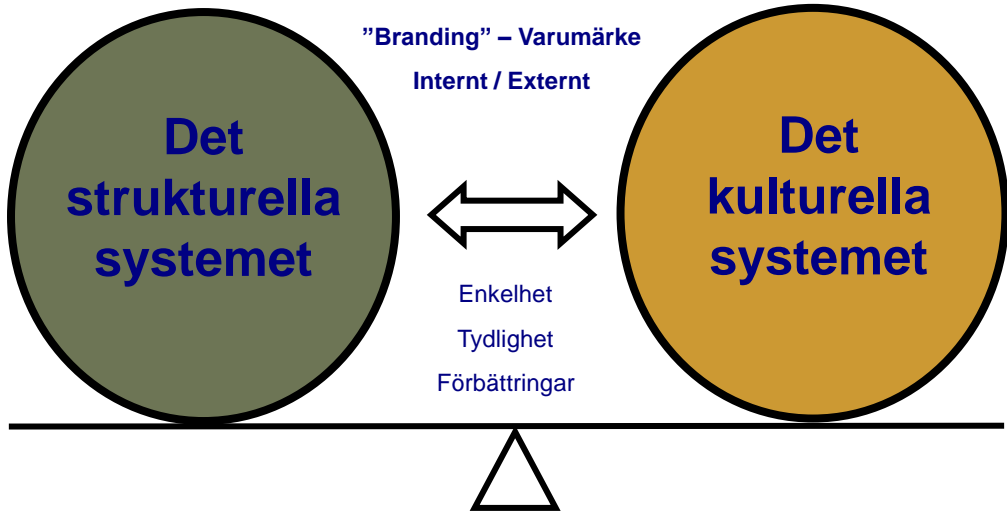
Processorientering - innebär ett nytt sätt att tänka på och agera i!



Förändringsprocessen



**Plattformen för verksamheten
- "The Performance Platform"**



SEMS – vårt Management System

Några fakta om SEMS;



- varje Process på huvudkartan har en Processledare
- varje Processledare har ett Processteam
- i snitt består detta Processteam av 5 personer
- totalt innefattar SEMS 58 processkartor på max 3 nivåer
- alla rutiner och procedurer är kopplade till en process
- SEMS är i en webb-lösning med access för alla anställda
- vi har enbart använt Powerpoint, Visio, Excel och Word

RUAG



17 februari 2010

22

Några steg i införandet av SEMS:

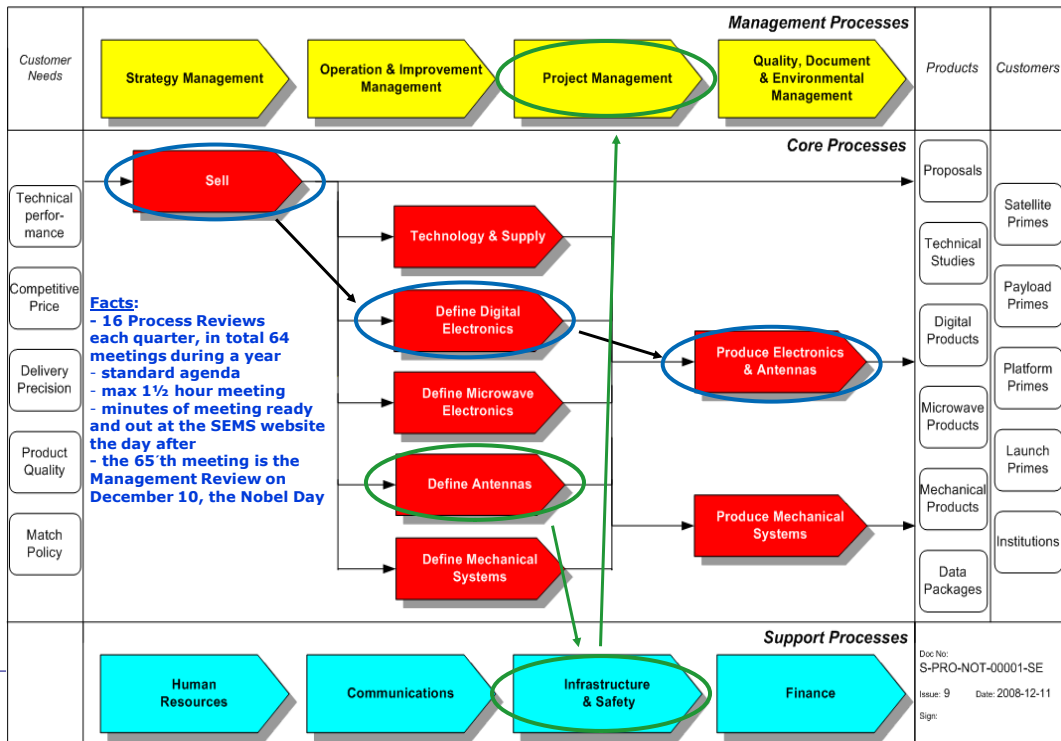
- vi integrerade in alla pågående förändringar i detta projekt
- inom Ledningsgruppen arbetade vi fram värderingar och basen för vår företagskultur baserad på ISO 9001´s 8 ledningsprinciper, utbildade oss inom BPM-metodik samt fastställde huvudprocesskartan
- efter detta aktiva arbete i Ledningsgruppen i 2 av de 15 månaderna utsåg vi de 18 Processledarna som sedan fick utse sina team och självständigt driva arbetet vidare med stöd av en koordineringsgrupp
- vi hade satt en realistisk projektplan för detta förändringsprojekt över 15 månader med 25.000 timmar, 450kSEK i direktkostnader i en verksamhet på ca 400 anställda på två geografiska orter
- vi hade infört vår Processorganisation i April 2000 då erhöll vi vårt ISO 9001 certifikat - 4 år senare på Ledningens Genomgång på Nobeldagen 2004 kunde vi verifiera att verksamheten fungerade i processer

RUAG



17 februari 2010

23



Nu – 2010:

- idag utför vi **25% mer fakturerbart kundvärde med 20% mindre resurser** än för 10 år sedan

- vi genomför sedan många år **detaljerade riskanalyser redan i offertledet i Sell-processen samt med underleverantörer i Supply-processen**, - idag klarar de flesta av våra projekt både uppsatta kostnadsmål och leveranstider

- vi har en klart högre nivå på **“technology re-use”** och en större produktstandardisering

- vi har **reducerat de hierarkiska nivåerna i verksamheten från 7 till 4** och skapat alternativa karriärvägar i vår process organisation

- vi har inte gjort någon större organisationsförändring de senaste 10 åren – **evolutionen i verksamheten sker i våra processer**

- när vi tvingades dra ner vår personalstyrka 2002 med 25% så **skakade linjestrukturen – men processerna var stabila**

Nu – 2010 cont.:

- **processorganisationen är basen / plattformen för vårt arbete med ständiga förbättringar och operativa skicklighet (the "HOW")**
- **våra linje chefer har nu mer tid över för strategiska frågor, sin personal, motivation och coaching – rent allmänt så har vi fått i många stycken en självkorrigerande verksamhet**
- **vi tog bort alla förslagslådor och individuella ersättningar – förbättringsarbetet är varje persons ansvar i sitt dagliga arbete genom "lessons learned" i projekten och införande i processerna**
- **vi har skapat en miljö och kultur där de anställda ger sin kreativitet, tar ansvar, känner delaktighet och stolthet i vad vi gör**
- **vi har under förändringsarbetet bibehållit och sedan under flera år klart ökad kundtillfredsställelsen**

RUAG



17 februari 2010

26

**Våra viktigaste kritiska framgångsfaktorer
i vårt arbete och för att uppnå
kundtillfredsställelse är**

**"Technology"
"Mission Experience"**

och

"our Processes – the How"!

RUAG



17 februari 2010

27

Framgångsfaktorer i Införandet och Utvecklingen av vårt Verksamhetssystem;

- vi utgick från **tydliga affärs- och operativa mål (30-30-50)**
- vi inom **högsta ledningen tog till oss och skapade förståelse efter långa och många diskussioner vad en processorientering skulle innebära och kunde ge oss vid starten 1999 - WHY TO DO IT - resten lärde vi oss efter vägen**
- **vår vice vd var projektledare, - inte kvalitetschefen**
- **förändringen förankrades och hela verksamheten deltog aktivt i förändringen - "top down and bottom up" från starten 1999 och sedan i våra regelbundna processrevyer och Ledningens Genomgång**
- vi ändrade aldrig tidplanen på 15 månader även om vi fick tidsbrist i slutet av projektfasen, - **"good enough is OK, avoid perfectionism"**
- **ledningen deltog aktivt i projektfasen och hela tiden sedan dess**

RUAG



17 februari 2010

28