

Volvo Cars Torslandafabrik vinner Utmärkelsen Svensk Kvalitet

”År 2011 kände vi oss lite som Harry Potter; vi bodde under en trappa, fick dagligen stryk och hade uselt självförtroende”, säger Paul Welander, Senior Vice President Volvo Group, och ler åt sin överdrift.

År 2010 hade kinesiska Geely tillsammans med två andra kinesiska in-tressenter köpt Volvo. Samma år sjösatte Volvo Cars sin strategi att omvandla företaget. En ny produktstrategi lades fast året därefter.

Idag 2016 är företaget fullt av självförtroende. Man har vunnit Utmärkelsen Svensk Kvalitet. För första gången säljer Volvo över 500 000 bilar över hela världen. Den nya modellen XC90 har fått ett översvallande mottagande. En ny global organisation på 2 300 återförsäljare indelade i tre regioner, spridda över 100 länder, har på lång sikt målet att sälja 800 000 bilar omkring 2020. Volvo tjänar pengar.

BILAR BYGGDA UTIFRÅN MÄNNISKANS BEHOV

Två fabriker finns i Kina, en ny är på gång att byggas i Charleston i South Carolina. XC90 kommer omkring år 2020 att vara den *äldsta* bilen i Volvo-sortimentet som idag omfattar 10 modeller.

Bilar ska utvecklas och byggas utifrån människan: ”Vi förstår dig, vi skyddar vad som är viktigt för dig och vi ska få dig att känna dig speciell”. Säkerhet prioriteras även i fortsättningen och för alltid. Det finns alltid risk att teknisk överambition tar över i ett bilföretag;

– Vi måste tänka och agera kund, kund, kund, säger Paul Welander.

Elektriska bilar kommer att bli allt viktigare. År 2019 ska Volvo att ha en ”hel-el”- bil klar. Hybridbilarna kommer att ha maximalt tre- eller fyra cylindrar och sannolikt skilja sig från andra premiumbilar.

Satsningen på självkörande bilar (*autonomous drive*) intensi-

fieras och får ses som ett led i Volvos fortsatta säkerhetsarbete.

– Men det handlar inte om att föraren ska ligga i baksätet och läsa tidningen. Säkerhet har varit och kommer alltid att vara hög-prioriterat i Volvo. Volvo tog aldrig patent på säkerhetsbältet. Det behövde spridas till hela bil-industrin. 2020 är målet att ingen ska omkomma i en modern Volvo, säger Paul Welander.

KVALITETSRESAN

Kvalitetsarbete är en självklar prioritet för varje bilproducent. Volvo har arbetat med det mesta: självstyrande lag, gemensamt arbetssätt (TPM), standardiserat arbetssätt, utveckling av *Volvo Production Manufacturing System (VCMS)*, fortsatt lagutveckling, First Time Through, lean, standardiserad problemlösning-process... ja, allt det som vi brukar tillskriva World Class Manufacturing.

– Vi har efter hand kokat ner allt det vi kallar *VCMS* – Volvos verksamhetssystem - till fem principer. Den stora utmaningen är att dessa ska bli en naturlig del av vardagligt beteende, säger Björn Helldén, kvalitetschef för Torslandafabriken.

VCMS är de globala arbets-sätt som ska uppnå kundtillfredsställelse, operationell excel-lens och flexibilitet. Och det ska nås genom enkla, systematiska och ”leana” arbetssätt som är skapade runt människan.

– Här hittar vi de verktyg, processer och den kultur som ska hjälpa oss att handla rätt och att undvika förluster, säger Björn Helldén.

DE FEM PRINCIPERNA

De fem principerna, grund-bultarna i systemet, är:



Vi har återfått vårt självförtroende, säger Paul Welander, Senior Vice President Volvo Group.

- 1. Lagarbete med engagemang** som tydliggör förväntningarna på lagen och individerna och som innefattar lagkoncept, målnedbrytning, kompetensutveckling och coaching.
- 2. Stabilitet genom standardisering** skapar grunden för ständiga förbättringar, visualiserar och åstadkommer en välorganiserad arbetsplats genom t ex 5S, standardiserat arbete och flexibla bemanningssystem.
- 3. Rätt från mig** som fokuserar på kvalitet och bygger in detta i produkter och processer genom att skapa en kvalitetskultur, designa för kvalitet, säkra och styra mot kvalitet.
- 4. Efterfrågestyrt flöde** syftar till att optimera driftsäkerhet

och skapa stabila flöden via t ex TPM, värdeflödesanalyser, taktning och ett dragande system baserat på efterfrågan.

- 5. Ständiga förbättringar** syftar till att skapa struktur och kompetens för förbättringar genom att undvika förluster, förbättrande arbetssätt och verktyg.

– Principerna är lätta att kommunicera. Speciellt om vi som ledare fokuserar på *varför* vi gör saker, och *hur* vi ska göra

Onsdagen den 1 juni 2016 får 18 medlemmar i FörbättringsForum möjlighet att genomgå en heldagsutbildning i VCMS och de fem principerna på Volvo Cars på Torslanda i Göteborg.

och inte bara på *vad*, säger Björn Helldén.

Resultaten har inte låtit vänta på sig. Nyckeltalen för kvalitet, kostnader, leverans, säkerhet, medarbetartillfredsställelse och miljö pekar tydligt uppåt där de ska gå upp och neråt där de ska gå ner.

NYCKLARN TILL FRAMGÅNG

Trodde Björn Helldén på framgång redan första gången man beskrev sin verksamhet enligt den europeiska EFQM-modellen? (som är en av tre s k USK-modeller)?

– Årligt talat, nej, säger Björn Helldén. Det var SIQs VD Jerry Carlsson som övertalade vår VD Håkan Samuelsson att vi i alla fall skulle ansöka om Utmärkelsen. Och det fungerade ju. Vi lärde oss massor. Den europeiska modellen är flexibel när det gäller att översätta det egna verksamhetsystemet. Och EFQM-modellen - och vi själva – är mycket resultatnriktade, säger Björn Helldén.

SEXTIO KOMPAKTA SIDOR

Volvo Cars beskrev sin verksamhet på sextio kompakta sidor, som utvärderades av en grupp examinatore utbildade av SIQ, det svenska kvalitetsinstitutet. En av examinatorena (som får förbli anonym i denna artikel) säger: ”Hade allt hängt på beskrivningen hade de nog inte fått något pris ur kungens hand i våras. Men som det nu var överträffade verkligheten deras beskrivning. Med råge!”

EN BRA OCH ENKEL MODELL

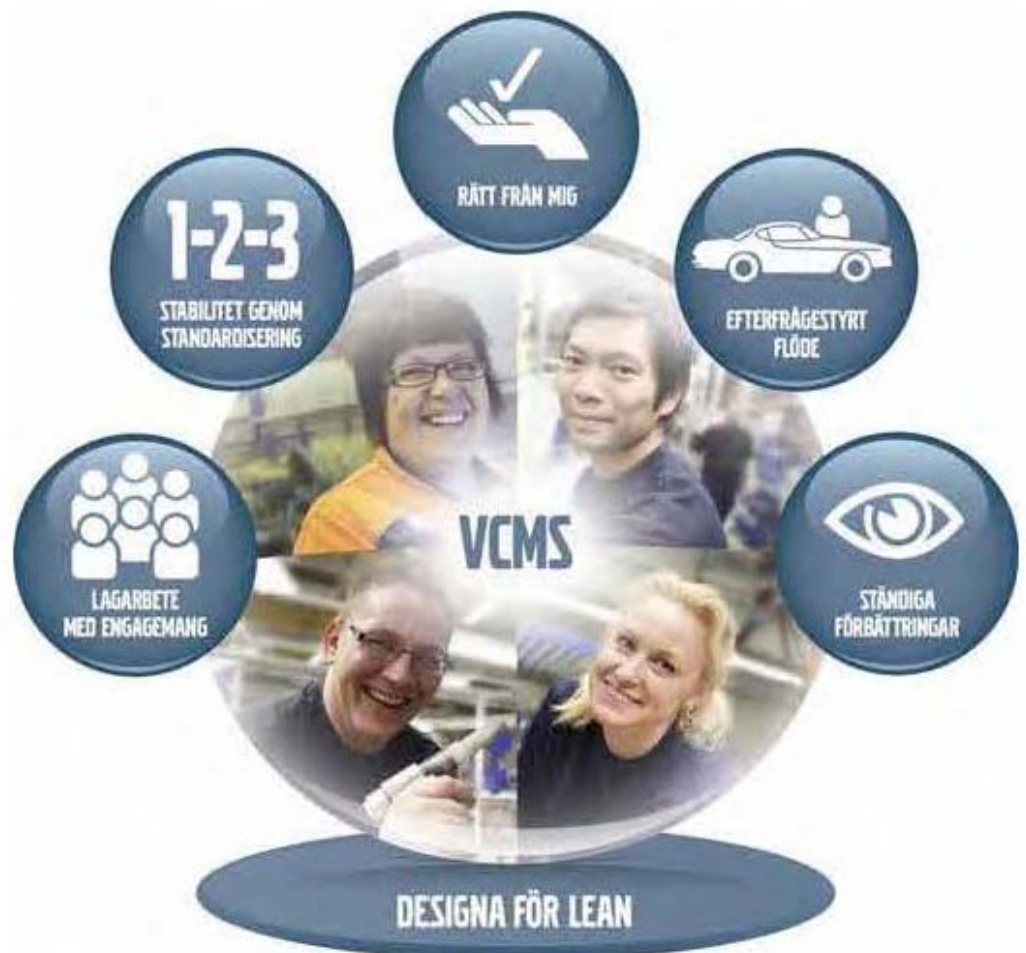
Det är verkligheten som gäller. Vilka har varit nycklarna till framgång?

– En bra och enkel teoretisk modell. Engagemanget hos ledning och medarbetare. Ägandet hos lagen för uppsatta mål och deras vilja att ständigt jobba med förbättringar. Visualiseringen. Och sist men inte minst: det coachande ledarskapet som stöttar lagen och som går och ser problemen och verkligheten med egna ögon, avslutar Björn Helldén.

Sven Jirby
FörbättringsForum



I VCMS har vi kokat ned Volvos verksamhetsprinciper till fem principer som är lätta att begripa och kommunicera men som självklart är krävande att efterleva, säger Torslandas kvalitetschef Björn Helldén.



Volvo Cars Manufacturing System är etablerade globala arbetssätt för att uppnå kundtillfredsställelse, operationell excellens och flexibilitet. Detta genom ett enkelt systematiskt och leant tillvägagångssätt, skapat runt människan. Utmaningen ligger i att få VCMS att leva i vardagen och att bli en naturlig del av varje medarbetares beteende.