

# Processer för tillväxt och nöjda kunder

En ny stor ägare betyder inte alltid att ett färdigt ledningssystem följer med. För företaget bakom den världsledande formalinteknologin Formox, innebar ägarbytet att de fick utveckla sitt eget ledningssystem.

**i** Perstorp i norra Skåne finns Johnson Matthey, som är världsledande på att bland annat designa och sälja fabriker för tillverkning av formaldehyd eller formalin som det också kallas. Formalin används som kemikalier i olika plaster, exempelvis plastfiber i kläder som spandex och lycra. Ett annat viktigt användningsområde är limmet i spånskivor för möbler och byggindustri.

Tekniken för formalinproduktion utvecklades just här i Perstorp på 1950-talet som en del av Perstorp AB. Idag kallas tekniken Formox och används i 170 fabriker i 35 länder. För fyra år sedan köpte den brittiska kemikern Johnson Matthey teknologin från Perstorp AB. Kombinationen av att erbjuda fabriker och katalysa-

torer passade bättre in bland Johnson Mattheys produktutbud, men köpet medförde att formaldehydverksamheten plötsligt saknade ledningssystem.

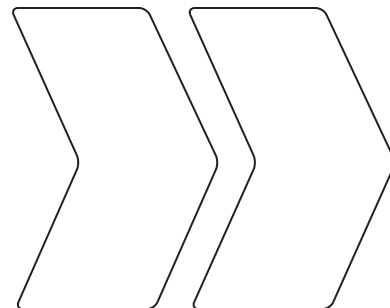
– Tidigare använde vi Perstorps ledningssystem. Nu stod vi utan och samtidigt som organisationen växte i Kina passade vi på att tänka om gällande vårt nästa ledningssystem, berättar Tomas Nelander, Technical Support Manager på JM Process Technologies.

## Leda och styra verksamheten

Ett nytt ledningssystem behövdes för att hålla ihop och styra verksamheten. Att koppla ihop företagets övergripande mål med vardagens aktiviteter i processerna kändes naturligt. Det gör att kopplingen mellan olika intressenters krav (ex. kunder och ägare) blir tydligare i det dagliga arbetet. Därmed blir det också lättare att nå verksam-

hetens mål. Ledningen kan se om något inte fungerar i verksamheten och kan gå in och ändra tillsammans med processteamet i berörd process där det behövs.

– Vi tog chansen att tänka nytt och skapa ett ledningssystem som utgår från kundens behov och leder hela vägen till nöjd kund. Vi ville gå ifrån silotänk till processtänk, berättar Tomas.





Ledningssystemet  
behövs för att  
hantera tillväxten.



## Johnson Matthey

Johnson Matthey är en brittisk kemikoncern med stort fokus på hållbarhet och forskning. De är mest kända för sina katalysatorer i olika former. Koncernen har ca 13 000 medarbetare globalt.

På JM i Perstorp finns cirka 100 medarbetare som jobbar huvudsakligen med formaldehydteknologi. Det finns även ett kontor i Kina som fokuserar på försäljning, design och teknisk support av formaldehydteknologi.

Johnson Matthey erbjuder helhetslösningar för formalinproducenter runt om i världen.

## Lednings- systemet visar hur allt hänger ihop.



**Tomas Nelander** är Technical Support Manager på JM Process Technologies.



Inom kemisk industri handlar mycket om säkerhet. För Johnson Matthey är det viktigt att hela tiden följa sina processer, köpa in rätt utrustning och vara noggranna hela vägen. Slarv kan leda till olyckor.

### Visar hur det hänger ihop

Sedan köpet har formalinverksamheten inom Johnson Matthey vuxit mycket och fortsätter att växa.

– Ledningssystemet behövs för att hantera tillväxten. Istället för att kompetensen endast sitter i enskildas huvuden, kartlägger vi våra processer och beskriver hur vi gör när vi levererar en fabrik. Vi använder samma processer i alla länder. Det gör det enklare för nyanställda att förstå hur vi arbetar, vad de förväntas göra och vilket ansvarsområde de har. Ledningssystemet visar hur allt hänger ihop.

Samtidigt som företaget växer pågår organisationsförändringar. Även här är ledningssystemet till stor hjälp.

– Innan man gör förändringar är det viktigt att förstå vad alla funktioner gör och bidrar med i organisationen, säger Tomas.

Arbetet med det nya ledningssystemet började med ett blankt papper. Johnson Matthey tog in konsulter från Trivector som genomförde ett stort antal intervjuer med medarbetarna om hur de arbetar. Konsulterna presenterade sedan ett förslag som diskuterades. Därefter har ledningssystemet vuxit fram.

– Att ta in konsulter utifrån var bra. De var inte så låsta till hur det varit. Trivector bidrar också till att driva på arbetet och ser till att det går framåt.

– Vi har ritat en del själva. Vissa processer har vi velat förenkla, andra har vi ritat om för att vi vill arbeta på ett annat sätt än vi gör idag, säger Tomas.

### Bryter ner mål

Ibland har det varit svårt att hinna med arbetet med ledningssystemet.

– Det ska göras ovanpå allt annat, och kan vara svårt att prioritera även när man vet att det är viktigt, säger Tomas.

– Under arbetets gång har vi hittat våra svagheter. Det är bra. Nu vet vi vad vi måste fokusera på.

För närvarande arbetar Johnson Matthey med att skriva instruktioner

till alla steg i processen. De bryter också ner övergripande mål till KPI:er (Key Performance Indicators) som mäter om utvecklingen går åt rätt håll.

– I processteget "After Market Services" är vi till exempel flera linjeförchefer inblandade. Nu har vi ett mål för hela processen. Vi mäter kundnöjdheten och ser till att alla delar som påverkar kommer med.

### Aldrig klart

Arbetet med processerna har pågått under lång tid med olika intensitet under olika faser. Basnivån är klar med uttalade ansvarsområden, men helt klart blir det aldrig. Ledningssystemet förändras hela tiden.

– Nu måste vi öka tempot i vårt arbete så att vi har alla arbetsprocesser klara inför tillväxten i Kina. Vi behöver strukturera upp arbetet för att kunna utvecklas, expandera och bli större, berättar Tomas. □