



Lek och Lean för en hållbar utveckling

Slottsbro AB i det lilla samhället Slottsbron i Värmland ägs av den danska koncernen Kompan A/S men har en tydlig regional förankring. De avslutade Produktionslyftet i oktober 2013 och under resan har de myntat två uttryck som genomsyrar hela deras Lean-process: "Att mäta är att veta" samt "Var behöver produkten mig idag?" Och över alltsamman svävar Slottsbroandan ... Detta reportage är den 15e i serien av reflektionsartiklar från tidigare Produktionslyftsföretag.

Slottsbro producerar park- och lekutrustning för offentliga miljöer. Produkterna tillverkas sedan mitten av 90-talet till största delen av sibiriskt lärkträ, ett miljövänligare alternativ till tryckimpregnerat virke där dess naturliga beständighet mot röta gör att den inte behöver behandlas med några giftiga kemikalier. "Larix sibirica" växer under hårda förhållanden i östra Sibirien vilket gör att det blir väldigt tätvuxet med upp till 90 procent kärnved samt mycket harts och kåda. En "miljöriktig profil" ingår i den grund som företaget vilar på.

Vi träffar platschef Stefan Nilsson och produktionschef Niklas Björnlod en vacker dag i mars 2015 där närheten till Karlstad gör sig tydligt påmind genom ett strålande solsken.

Kunder

Efter omorganisering och ny personal under 2011 insåg Slottsbro att de måste göra något åt sina lagervolymer, platsbrist, övertid, leveransförseningar, ojämna produktion ... När de började intressera sig för Lean på allvar var tanken att de skulle delta i det regionala utvecklingsprogrammet Smart Produktion, men det ställdes in på grund av för få anmälda. Istället tänkte de anmäla sig till Produktionslyftet men fick veta att de med sina 30-tal anställda var på gränsen till för små för att delta ...



Daglig styrning under ledning av Armand Kleven i fabriken hos Slottsbro, möten de fortsatt med sedan de avslutade Produktionslyftet i oktober 2013.

– Som tur var lättade Produktionslyftet i samma veva på sina regler, berättar Stefan, och i januari 2012 kunde vi skicka in vår ansökan.

Idag har Slottsbro en betydligt högre leveranssäkerhet än tidigare, vilket slutkunderna naturligtvis tjänar på. Företagets säljorganisation är samordnad med systerbolaget Kompan Barnland, som då representerar båda företagen ut mot slutkund vilket innebär att de ser dem som viktiga kunder.

– När de ringer till mig och inleder med att "det är bara ni som kan fixa det här" så är det oftast något de vill ha till nästa dag, konstaterar Niklas, men vi försöker alltid att fixa det, vilket även ger merförsäljning. Vi är på tå, vi har en jäkla koll, ordning och reda.

Slottsbro har överlag dragit ner på leveranstiderna, även om de erkänner att de förmodligen var lite stelbenta tidigare; fyra veckors leveranstid var standard. Idag kan i stort sett allt levereras inom två veckor, vilket är en av fördelarna med egen produktion. Hela företagets "ställtid" har minskat då säljarna ofta ringer direkt till produktionen.

– Samtidigt försöker vi idag förmedla att de ska fråga kunderna när de vill ha produkterna, en del kanske vill ha dem om 6-8 veckor, berättar Niklas. Det är bättre att leverera exakt på tid – kortare eller längre – istället för att vi antingen ska jobba över för att hinna eller behöva ställa dem i ett förråd.

Detta leder till att planeringen blir bättre, att de får mindre lager och arbetar effektivare gentemot kunden, en tydlig effekt av Lean-arbetet. Flexibiliteten är dock alltid en fördel.

– Under hösten levererade vi minst 4-5 stora order tack vare att vi kunde leverera snabbt, konstaterar Stefan. Sedan kan vi tycka att med vår typ av produkter borde det finnas lite mer framförhållning hos kunderna, men ...

"Du har som medarbetare både mandat och ansvar att lösa problemet själv."

Lekplatsutrustning kommer nästan alltid sist vid byggandet av bostadsområden, vilket också gör att besluten kommer sent. Att vara snabb är således en nyckelfaktor, en annan är kvaliteten; ifjol hade de färre än tio reklamationer på produkter som produceras i fabriken.

– Att vi kunnat komma ner på den nivån samtidigt som vi ökat leveranshastigheten är avgörande, säger Niklas. Det ska egentligen inte gå att kombinera.

Då ska vi också hålla i minnet att Slottsbro har mer än 2000 artiklar, vilket är en bidragande orsak till att de verkligen lärt sig att registrera och mäta. "Att mäta är att veta" är en grundinställning; reklamationer eller fel som förr gömdes undan i en pärm tas numera upp direkt på pulsmötet för lärande. Dolda i en pärm är de knappast till någon hjälp.

Medarbetare

Det var Stefan och Niklas som initialt gick Lean-kursen på 7,5 högskolepoäng och sedan dess har två medarbetare i produktionen också fått samma utbildning. Att de tycker att kursen är bra visas inte minst av att ytterligare tre personer – från inköp, ekonomi och konstruktion – är anmälda till kommande kursstart i augusti.

– Jag hade inga förkunskaper alls så jag kom dit med helt öppna sinnen, men efter halva kursen så insåg jag att det var precis det här vi ville ha, berättar Niklas. Jag tror det var en bra kombination att jag och Stefan gick den, han med tidigare erfarenhet av Lean och jag helt utan. Att gå kursen förstärker och säkrar drivet i arbetet, det är bra att skicka fler.

Med många medarbetare som gått kursen flyttas ansvaret ner i respektive grupp, de äger själva processen vilket också ställer krav på medarbetarna. Det kan skapa avundsjuka – en positiv sådan – eftersom det blir fler som vill jobba med "specialsaker", men samtidigt innebär det ett driv för utvecklingen. Från lokala facketts sida har tongångarna bara varit positiva, liksom i samtalen med regionens representanter. Inte heller det regionala skyddsombudet ser några problem.

Förut fick Niklas som produktionschef mängder med besök från medarbetare som kom med olika frågor, idag

får han på sin höjd 2-3 stycken per dag som dessutom är relevanta sådana och ställda av rätt personer. När de besöker honom är de också beredda på motfrågor typ "Behöver vi en sådan?", "Hur tänker du själv?" eller "Är det ett återkommande problem?" Det har gjort att besökarna både planerar sina frågor bättre och att de inte återkommer med samma frågeställning två gånger.

– Vi etablerar ett helt nytt tankesätt, menar Niklas. Du har som medarbetare både mandat och ansvar att lösa problemet själv.

Slottsbro har fortsatt med daglig styrning sedan de avslutade Produktionslyftet och de konstaterar att "folket" är mycket nöjda med all information. Det kan uppfattas som lite tråkigt med upprepningar, men ju bättre de blir ju färre problem får de i produktionen – eller som Niklas säger: "Det behöver inte vara revolution varje dag."



Sibiriskt lärkträ, ett lek- och miljövänligt material, utgör stammen i produkterna.

Samhället

Slottsbro har en uttalad ambition att ligga i framkant i branschen vad gäller miljöhänsyn. Tillsammans med Swerea IVF har de använt "Mall för miljöutredning" som stöd för ekodesign av sina produkter inom ramen för projektet Ekolyftet. Ekolyftet var ett pilotprojekt som drevs av Swerea IVF och byggde på kombinerad kompetens och erfarenheter från tidigare aktiviteter inom Swerea Ekodesign, Produktionslyftet och MAKExperience. Produktionslyftet delade med sig av etablerade arbetssätt, erfarenheter och metodik till



Produktionslyftet är initierat av IF Metall och Teknikföretagen, finansierat av VINNOVA, Tillväxtverket och medverkande företag



"... vi älskar att äga hela processen från planka till färdig lekplats."

Ekolyftet, som i sin tur stöttade företagen att hantera sina hållbarhetskrav för ökad konkurrenskraft och bidrag till ett hållbart samhälle. Arbetet drivs idag vidare i Swerea IVF-satsningen "Framtidssäkrad förnyelseförmåga" som stödjer svensk industri att ta fram mer hållbara kunderbjudanden.

– Det var en bra väckarklocka som fick upp ögonen på oss att reflektera över livslängden på de olika material vi använder i våra produkter och att det kanske var dags att försöka hitta en bättre harmoni i material som vi konstruerar med i dagsläget, säger Stefan.

I regionen besöker de gärna och har goda kontakter med andra företag via olika nätverk och både Stefan och Niklas menar att det är oerhört viktigt att lära av andra, det går alltid att plocka upp något nytt. De skickar medvetet iväg sina medarbetare på olika arrangemang för att hålla engagemanget för Lean uppe; att själv vara den som ständigt missionerar är svårt, det är ofta bättre att någon "ny" berättar. De menar också att de aldrig hade varit där de är idag utan Produktionslyftets Lean-coacher Bo Warg och Roger Lundin.

– När Bosse kom på besök med sitt jordnära sätt eller Roger med sin inlevelse och sitt engagemang så var det underbart, menar Niklas. Det är viktigt att få input utifrån, de uttrycker sig med andra ord.

Slottsbro välkomnar också besök och bland annat har kommunen varit där flera gånger, vederbörligt imponerade av Lean-arbetet. Slottsbro har bra relationer med övriga omgivande samhälle och de märker att det börjar pratas "i korridorerna" om företaget. De är aktiva inom föreningslivet, praktikplatser och sommarjobb till ungdomar, men de har även haft bussar med olika företagsgrupper och andra på besök.

Ägarna

Kompan A/S är som ägare nöjda med siffrorna och utvecklingen som företaget kan presentera. Slottsbro har minskat bundet kapital kraftigt, de har en högre leveranssäkerhet, kortare leveranstid och bättre kvalitet – och inga klagomål från vare sig kunder eller personal.

Ägarna är väl medvetna om vad Lean innebär, redan före Produktionslyftet så deltog Stefan och Niklas vid ett

studiebesök hos ett koncernbolag i Tjeckien som arbetar med Lean. Det gav en hel del inspiration samt insikten av att börja "underifrån" med principer och filosofier.

– Vi jobbar dagligen med så många olika frågor och vi älskar att äga hela processen från planka till färdig lekplats, säger Niklas. Samma sak med säljorganisationen, vi vill gärna påverka där också genom att ge både support och förslag.

När vi går ut i produktionen så möter vi också en fabrik som äger – och som vill äga – sina processer. Som de själva uttrycker det: "Var behöver produkten mig idag?" Det finns en tydlighet i arbetet med bas i den dagliga styrningen. När vi frågar om "drömfabriken" eller hur mycket bättre de egentligen kan bli så blir svaret först lite undvikande, men landar så småningom i "mycket bättre ..." Anledningen är Slottsbroandan som skapar ett dragande system.

– Slottsbroandan är ett tänk som inte handlar om produkter eller att tjäna pengar, avslutar Stefan. Det handlar om att kunden – barnen och familjen – ska vara så nöjda att det alstrar mer produktion, vilket i slutändan ger ett gott resultat för alla intressenter.

Läs fler artiklar på www.produktionslyftet.se.



Niklas Björnrod och Stefan Nilsson med en av företagets storsälljare, kompisgungan.