



”Besluten tas helt enkelt på rätt nivå”

När matvaruaffären City Knalleland godkändes till Produktionslyftet var de ett av de första företagen som låg ordentligt utanför programmets ursprungliga målgrupp, det små och medelstora industriföretag. Trots det har arbetet gått över förväntan, där tillverkningsindustrins ”tankesätt” passat in i verksamheten på ett förvånansvärt bra sätt. Kedjan som butiken tillhör gör nu sitt bästa resultat någonsin – vilket enligt ägaren till stor del kommer av deras Lean-arbete.

Citybutikerna i Borås omfattar fyra butiker: Knalleland, Centrum, Brämhult och Fristad, där City Knalleland är något av ”huvudbutik” med såväl eget kök, bageri och kallskänk som konditori, kafeteria och växthus. De påbörjade sitt arbete med Produktionslyftet i januari 2013 och avslutade det för nästan exakt ett år sedan.

Detta är den 16e artikeln där vi reflekterar kring tidigare Produktionslyftsföretags fortsatta Lean-arbete. I maj 2015 träffade vi butikschefen Håkan Englund samt områdescheferna Kristina Einarsson och Linus Ivarsson för att prata om deras Lean-resa ur aspekterna Kunder, Medarbetare, Samhälle och Ägare.

Kunder

Håkan och Kristina gick Chalmers Lean-kurs på 7,5 högskolepoäng i samband med arbetet med Produktionslyftet. De tyckte båda att det gick utmärkt att applicera ”tänket” – även om det var industribetonat – på den egna verksamheten, vilket de tror beror på att de hade delar av grundtankarna med sig sedan tidigare.

– En reflektion vi också hade var att de andra företagen inte tänkte på kunden på samma sätt som vi, berättar Kristina. Vi har ju kundens så otroligt nära hela tiden, medan många av de andra knappt såg sin slutkund.

Det var också flera av de andra kursdeltagande företagens representanter som frågade dem vad de kunde se för likheter mellan verksamheterna. ”Vi grillar en kyckling, ni pressar en plåtbit – levererar till kund gör vi sedan båda två!”

– Vi genomförde värdeflödesanalys vid både grillningen av kyckling och produktionen av smörgåstårter, berättar Kristina. Just smörgåstårter är något vi gör väldigt många av, både till butiken här och till de andra tre, så det är en ganska stor produktionsprocess.

Själva botten görs i butikens bageri varefter den går vidare i den process som de valde att analysera. Bland

annat noterade de att beställning från kallskänken till bageriet inte var synkroniserad med ugnen. Dessutom upptäckte de onödigt spill vid sågningen i kallskänken på grund av en återkommande ojämnheter vid gräddningen, något som bageriet enkelt kunde åtgärda genom att fylla upp med mer deg.

– Det var verkligen kul att följa, en riktig aha-upplevelse, berättar Kristina. Bara en sådan sak som att vi hade två veckors lager i frysen; vi bakade för att fylla frysen, inte för att täcka kundens efterfrågan!

Också de andra tre Citybutikerna – Centrum, Brämhult och Fristad – är med i arbetet. En effekt av arbetet har blivit att de ställer ännu högre krav på Knalleland som leverantör, vilket Håkan betonar är bra. Övergripande är det hela tiden City som varumärke det handlar om, men det finns även ett kund/leverantör-förhållande som gör att det kan det krocka emellanåt.

– Samtidigt har vi även kunder internt i butiken, framhåller Linus, där bageriet exempelvis är en leverantör till kallskänken.



Också produktion . . . I bageriet, konditoriet och kallskänken produceras det inte bara för City Knalleland utan även till dess tre systerbutiker i Borås.

”Där det är infört sitter dock daglig styrning idag som berget!”

De har gått framåt i sitt ”nöjd kund”-index över butikskunder inom alla områden som de har mätt och det märks en tydlig framåtanda som säkerligen sprider sig även till kunderna, oavsett vilka de är. Kristina är områdeschef för alla producerande avdelningar och således ”leverantör” till både interna och externa kunder.

– Det här arbetet är så kul, det har jag tyckt ända sedan starten på utbildningen, berättar Kristina. I början av kursen skrev jag ner saker vi borde göra och när vi jämförde anteckningar på vägen hem hade Håkan skrivit samma saker.

Medarbetare

Kolonialavdelningen, med alla burkvaror och torra varor, var ett av City Knallelands pilotområden – och ett problemområde. De tyckte själva att det var ”fel”, att ingenting fungerade riktigt som det var tänkt. Håkan betonar att det fortfarande finns mycket att göra, men idag gapar inga hyllor tomma och varorna kommer upp i stort sett samma dag de levereras.

– Framförallt upplever sig personalen inte alls lika stressad medan kunderna förmodligen inte uppfattar något problem överhuvudtaget, säger Håkan. Förut hade vi inte ordentlig kontroll, vi gissade och trodde mycket, men vi visste inte.

I styrgruppen som etablerades i början av arbetet med Produktionslyftet var givetvis fackklubben representerad – Handels – liksom ytterligare ett par medarbetare från själva butiken. Förutom att det var bra för att sprida engagemanget på företaget, så var de nyttiga och viktiga för själva arbetet i gruppen.

– Vi har inte haft någon direkt diskussion ur facksynvinkel, vi har alla tagit en naturlig plats för att driva det gemensamma arbetet framåt, säger Kristina.

Daglig styrning har blivit en central del av verksamheten; drabbas de av sjuknämningar kan de snabbt fördela om med en flexibilitet som gör att kunden ingenting märker. Samtidigt har det inneburit en bättre förståelse mellan avdelningar.

– Att ”låna ut” personal till varandra sker numera närmast automatiskt, säger Håkan. Den som ligger sämst till får

hjälp av andra avdelningar. Förre var det vi som fick säga till, nu pratar de med och stöttar varandra.

Extra positivt var det att de avdelningar som inte infört daglig styrning – exempelvis kassaavdelningen – efterfrågar det. De har sett hur väl det fungerar på de andra avdelningarna vilket gör att den kommande implementeringen är styrd av efterfrågan.

– Som chefer bestämmer vi inte lika mycket idag, berättar Håkan, och vi får heller inte lika många frågor. Besluten tas helt enkelt på rätt nivå.



Daglig styrning uppskattas stort på de avdelningar där den införts.

De framhåller att arbetet har varit jätteroligt men även tufft emellanåt, det tar sin tid att sätta sig in i allt. Att få med sig personalen har varit en viktig del i arbetet, eftersom de måste tycka att det är bra även för dem själva. Både Kristina och Håkan erkänner att de fortfarande har en del kvar, men det börjar sätta sig. Det var en del förvirring i början vid grupp- och pulsmöten, men det gäller att våga hålla i.

– Visst har vi har backat några gånger, i början hände det att en avdelning kunde säga att ”vi hann inte med daglig styrning eftersom vi var tvungna att jobba ...”, berättar Håkan. Där det är infört sitter dock daglig styrning idag som berget!

Samhälle

”Din väg mot vår framtid” kallar de den skrift där de samlat Citybutikernas värderingar och vägledande principer. Den används både i det dagliga arbetet som

”Att kunderna är nöjda visas även av att omsättningen ökat i alla fyra butiker med bibehållen lönsamhet ...”

referens och vid nyanställningar och personalsamtal. När daglig styrning verkligen ”sitter som berget” på alla avdelningar ska de gå vidare mot 5S i bred bemärkelse. De fortsätter att använda metodiken med ett pilotområde för att hitta rätt struktur. Linus ansvarar för ett pilotområde för avvikelshantering, där de tagit fram en process som är tänkt att spridas genom alla butiker. De börjar även titta på leverantörerna i värdeflödedekjan.

– Jag ska faktiskt besöka en leverantör nu i veckan för att tala om det gemensamma flödet, berättar Linus. Vi jobbar redan idag mycket tätt beträffande beställningar och reklamationer etcetera, men vi ska försöka hjälpa dem än mer i deras processer för att försöka jämna ut våra flöden.

Det är naturligtvis ett pågående arbete att försöka få utspridda leveranser till butikerna, allt för att få ett bra flöde. Det är inte något stort problem, även om det skiljer en del mellan olika leverantörer och varugrupper.

– Om vi kan hjälpa dem att bli lite bättre så tjänar vi mycket på det i slutänden, berättar Linus. Det gäller framförallt inom grönsaker och frukt, men det finns även andra områden.

City Knalleland delar gärna med sig av sina erfarenheter och bara de får förvarning och har tid så tar de gärna emot besök. Kan de inspirera andra att bli mer Lean är det bra för alla parter och om besökarna gillar tankesättet så kan de även återkomma som kund.

– I början fanns det en del intresse från media och vi skickade även ut en del pressreleaser, berättar Håkan. När Ica centralt satte igång sin egen Lean-satsning så kom de på besök, vilket var mycket positivt även om deras metodik inte går lika djupt som Produktionslyftets.

Ägare

Lönsamhetsmässigt är detta år (2015) det bästa året någonsin för de fyra butikerna. Ägare är Håkan Ahlin och Thomas Englund, där de framhåller deras Lean-arbete som en av huvudorsakerna till framgången.

– Inledningsvis tror jag nog att de tyckte att detta var något främst för oss ”på golvet”, berättar Håkan. Idag har dock arbetet samma fokus även på ledningsnivå.

Ett år efter att Håkan och Kristina gått Chalmerskursen i Lean gick även en av ägarna kursen.

– Efter utbildning var allt så självklart för oss, Håkan och mig, berättar Kristina. Det kan uppstå problem när andra inte ser det, det blir en frustration. Jag tror att det var mycket bra att även Håkan Ahlin gick kursen, kanske skulle vi skicka ytterligare medarbetare.

I kursen var de på studiebesök hos tidigare Produktionslyfts företag, bland annat Kiviks Musteri som också är i livsmedelsbranschen. Samtidigt framhåller Kristina och Håkan att det var intressant att titta på industriföretag också för att lära sig se helheten i en annan miljö. De skulle även vilja lära sig mer om möjligheten att arbeta med de administrativa processerna.

– Långsiktigt har det varit en mycket bra och hållbar investering. Vi har fortfarande styrgruppen igång med en tydlig agenda, pulsmöten genomförs varje vecka och alla avdelningar vill undvika den röda markering som ett missat möte innebär, avslutar Håkan. Att kunderna är nöjda visas även av att omsättningen har ökat i alla fyra butiker med bibehållen lönsamhet ...

Läs fler artiklar på www.produktionslyftet.se.



Under Produktionslyftsarbetet var en av uppgifterna att skapa en framtidsvision där en fiktiv artikel fick beskriva vart företaget tagit sig – detta är löpsedlarna! Från vänster: Håkan Englund, Kristina Einarsson och Linus Ivarsson.