



Det är viktigt att satsa tillräckliga resurser, ha rätt kompetens och att hela ledningen är engagerad, tycker Jonas och Joakim Larsson.

Foto: Thomas Harrysson

Mer kunskaper öppnade för **större förbättringar**

Ledningens ständiga engagemang och ett förbättringsarbete som inte tappar kraft med tiden. Det är en viktig förklaring till framgångarna för Skandia Elevator. Efter några år av dagligt Leanarbete satsar man nu även på fördjupad problemlösning med metoderna i Sex Sigma. Det har öppnat nya stora möjligheter.

Skandia Elevator har under de senaste dryga tio åren utvecklats till Europas största tillverkare av transportsystem för hantering av olika typer av spannmål. Man levererar till kunder som bygger tork- och lagringsanläggningar för lantbruket. Årsomsättningen ligger på 170 miljoner kronor och större delen är export. Det handlar om 40–50 meter långa transportsystem som levereras i moduler. Utvecklingen och tillverkningen sker i företagets fabrik utanför Vara med cirka 110 medarbetare.

Viktigt att satsa tillräckligt

Skandia Elevator har arbetat länge med förbättringar och processutveckling. Redan 1996 blev man certifierade enligt ISO 9000 och omkring 2005 började man tillämpa Lean i en del av verksamheten.

– Liksom många andra körde vi

efter en tid i diket med Leansatsningen pga resurs- och kompetensbrist. Några år senare satsade vi mer ordentligt på Lean. Man kan inte sköta detta med vänsterhanden. Vi tillsatte resurser, skaffade oss kompetens, organiserade om etc, berättar *Jonas Larsson* som är vice VD och produktionschef.

Han driver det nära 100 år gamla familjeföretaget tillsammans med sin bror *Joakim Larsson* som är VD och försäljningschef.

Större förbättringar krävde mer kompetens

För ett par år sedan kom förbättringsarbetet in i en ny fas. Utöver de många små förbättringarna behövde företaget utmana sina processer och ta sig an mer omfattande förbättringsprojekt. Här kom Sex Sigma in i bilden.

– De större och svårare förbättringarna gick tidigare ofta i långbänk därför att vi inte hade rätt kompetens att driva dem. Vi satsade mycket på utbildning i Sex Sigma. Först för ledningen, som ju måste gå längst fram och knyta ihop detta med vår vision om vart vi vill komma, säger Jonas Larsson.

Hela ledningen fick en sponsorutbildning. Därefter utbildades en förbättringsledare eller Black Belt. Efter detta blev det Green Belt-utbildning för 16 personer, bland annat ledningsgruppen, produktionsledare, gruppledare konstruktörer samt medarbetare inom ekonomi. Parallellt har det startats ett antal förbättringsprojekt av olika omfattning enligt Sex Sigmas DMAIC-metodik (Define, Measure, Analyze, Improve, Control).

– Vi har genomfört en del större för-

bättringsprojekt som blev mycket lyckade. Det är viktigt att få fram sådana projekt. Framgång föder ny framgång. I ett projekt har vi exempelvis sparat in flera hundra produktionstimmar. Vi har gått från enklare förbättringar till att idag ha verktyg att hantera mer komplexa problemlösningar. DMAIC-metodiken ger en helt annan stuns i problemlösning jämfört med att testa och testa igen.

Det kommer troligen att utbildas och finnas flera Black Belts i företaget framöver som driver förbättringsprojekt, tror Jonas Larsson. Han inflikar att det ju egentligen inte kostar någonting så länge det finns bra projekt att genomföra.

Nyckel till framgångarna

Ledningens engagemang i förbättringsarbetet begränsar sig förstås inte bara till att man genomgått utbildning. Alla i Skandia Elevators ledning är operativa och mycket närvarande ute i verksamheterna. Bland annat gör man varje dag en 40-minuters rond i fabriken med två personer från ledningsgruppen. Man

tittar då på kvalitet, säkerhet, avvikelser, tillbud, hur förbättringstavlorna fungerar med mera. Var 14:e dag går ledningen också särskilda ronder för att se att man följer 5S. Även ledningen får själva besök av ronder.

– Det här är en av nycklarna till att vi har lyckats. Att få till kontinuitet i allt detta är viktigt och generellt sett en av svårigheterna. Man faller lätt tillbaka i utvecklingen om man inte arbetar så här kontinuerligt, menar Jonas Larsson.

– Det är också väldigt viktigt att ha med sig alla i ledningen, annars lyckas man inte tror jag. Det här engagemang är naturligt för oss. Om man själv är engagerad så skapar man engagemang hos andra. Man måste föregå med gott exempel.

Förbättringar kapar kostnader

Det finns fortfarande mycket att hämta genom de 100-tals små förbättringar som kan göras överallt i verksamheten, menar Jonas Larsson. Samtidigt drivs ett antal Black Belt-projekt och Green Belt-projekt av olika storlek och kom-

plexitet. Fler sådana projekt är på gång och det är ledningen som prioriterar projekten.

Förutom mål kring hög kvalitet, leveranssäkerhet och att utveckla bra produkter har Skandia Elevator även något av en nollvision för kostnadsökningar. Dvs de årliga besparingar man kan göra genom förbättringsprojekten ska väga upp kostnadsökningarna man har i form av materialprisökningar, löneökningar, fluktuationer i valutor med mera. Det är viktigt för att kunna fortsätta hålla konkurrenskraftiga prisnivåer.

Företaget har nu också börjat arbeta med konceptet Lean Product Development för att effektivisera själva produktutvecklingen.

.....
I utvecklingsarbetet på Skandia Elevator har Sandholm Associates bidragit med kvalitetsseminarium, sponsorutbildning, Black Belt-utbildning, Green Belt-utbildning och Design of Experiment.