



Förbättringsarbetet betalar sig snabbt och har mycket stor potential, konstaterar Johan Andersson och Thomas Nilsson.

## Sparar halv miljard per år genom systematiska förbättringar

Förbättringsarbetet i skogskoncernen Södra har på 10 år givit återkommande årliga besparingar på en halv miljard kronor, varav 100 miljoner genererades bara under förra året. Nu ser besparingarna ut att öka ännu mer. De här produktivetsförbättringarna är idag ett av koncernens viktigaste målområden.

Södra omsätter 17 miljarder kronor per år, har cirka 4 000 anställda och ägs av drygt 51 000 skogsägare. Koncernen producerar skogstjänster, pappersmassa, sågade trävaror, interiörprodukter i trä samt el och vindkraft. År 2000 började man systematiskt arbeta med förbättringar.

### Egen metodik grundad på Sex Sigma

Södras förbättringsarbete bygger i grunden på Sex Sigma och dess projektmetodik DMAIC. Man har byggt om detta till ett eget förbättringssystem som är anpassat till Södras verksamheter. I det finns också vissa inslag av Lean när det gäller medarbetarnas del-

aktighet. Men på Södra pratar man inte om Sex Sigma eller Lean. Det egna sättet att arbeta med förbättringar kallar man helt enkelt *Södras produktivetsmetodik*.

### Projekten betalar sig på 12 veckor

Förbättringsarbetet drivs idag i hela koncernen och är knutet till en central produktivetsgrupp där *Johan Andersson* är produktivetschef.

– Att arbeta med förbättringar är mycket lönsamt för oss, även på kort sikt. Återbetalningstiden i våra förbättringsprojekt är i genomsnitt 12 veckor. Det kan jämföras med att det i vår typ av verksamhet tar cirka 4–5 år att få

tillbaka pengarna från en riktigt bra investering i produktionen.

– Idag är vi uppe i totalt en halv miljard i återkommande årliga besparingar från vårt förbättringsarbete under 10 år. Sedan vi för ett par år sedan utvidgade det här arbetet från pappersmassaverksamheten till övriga koncernen har besparingarna vuxit kraftigt. Enbart under 2009 ökade de återkommande årliga besparingarna med 100 miljoner kronor och i år ser det ut att bli ännu mer.

– Det finns väldigt mycket kvar att göra, menar Johan Andersson. Vårt förbättringsarbete får aldrig stå stilla, det måste hela tiden vara i rörelse. Det här är idag ett av koncernens viktigaste mål.

## Blivande ledare

Infrastrukturen och kompetensuppbyggandet i Södras förbättringsarbete har kommit ganska långt och man har en fördelning mellan styrande och stödjade roller. Ledningsgrupperna på de olika enheterna och koncernledningen är ledande och väljer förbättringsområden i samarbete med produktivetsgruppen och verksamheten. I den centrala produktivetsgruppen finns nio förbättringsledare som på Södra kallas *navigatörer*, motsvarande Black-Belts i Sex Sigma. Ute i verksamheterna finns också ett 30-tal s.k. *motorer*, som motsvarar Green Belts. Navigatörerna har sin roll under en begränsad tid på några år och tanken är att de då även ska coachas och utmanas att vara framtida ledare.

– Att i sin roll som navigatör själva agera förbättringsledare för tillfälligt sammansatta grupper av medarbetare i vår verksamhet är den bästa ledarutbildningen som kan erbjudas, menar Johan Andersson.

## Förbättringar i åtta faser

En av dessa förbättringsledare, eller navigatörer, är *Thomas Nilsson*.

– Det är god fart på förbättringsarbetet och det växer. Vi baserar det hela på en filosofi i tre delar som vi håller hårt på. Förbättringsarbetet ska

vara *systematiskt, faktabaserat* och drivas med stor *delaktighet* från medarbetarna.

Södras förbättringsmetodik är uppbyggd ungefär som Sex Sigmas modell DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve, Control). Men i stället för fem faser arbetar Södra med åtta faser:

1. Val av förbättringsområde.
2. Definition av preliminära mål, avgränsningar och omfattning av området.
3. Analysfasen, där man tar fram mätvärden, grundproblem och rotorsaker, samt verifierar målen.
4. Problemlösningsfasen, med idé- och problemlösningsmöten.
5. Värderingsfasen, där man beräknar potential, genomförbarhet och kostnad för olika lösningar. Återbetalningstiden är det styrande måttet.
6. Prioriteringsfasen, som baseras på återbetalningstiden ovan.
7. Genomförandefasen.
8. Uppföljningsfasen.

– Analysfasen är den största delen. Missar man här så kan man komma fram till fel slutsatser och då kan det t.o.m. bli ett negativt utfall av projektet, säger Thomas Nilsson.

Förbättringsprojekten kan exempelvis handla om att minska energiförbrukningen i processerna, minska förbrukningen av kemikalier per ton pap-

persmassa, öka genomflödet i sågverken eller effektivisera avverkningen i skogen.

## Viktigt knyta förbättringarna till strategin

Förslagen till förbättringsprojekt prioriteras i stort sett efter återbetalningstiden, dvs vad de ger i pengar och hur stort området är. Thomas Nilsson betonar vikten av att välja rätt förbättringsområde att arbeta med.

– Vi ska inte välja områden som inte stödjer de uppsatta målen och våra strategier. Här är det extra viktigt att hålla fast vid vår faktabaserade inriktning eftersom det annars är lätt att välja områden utifrån förutfattade meningar.

Potentialen är stor i Södras förbättringsarbete och framöver finns flera viktiga utmaningar. Bland annat att sprida metodiken ytterligare i koncernen, skapa ännu mer engagemang och jobba mer med de lokala platsledningarna så att de efterfrågar fler förbättringsresultat.

Thomas Nilsson har genomgått Black Belt-utbildning och Kvalitetschefskurs hos Sandholm Associates.