

Bräcke Trähuskomponenter AB

Fallbeskrivning

Trähuskomponenter för Mälardalen

Företaget Bräcke Trähuskomponenter AB, med säte i Bräcke i Jämtland, bildades i april 2000 ur ett företag som hade begärts i konkurs ett år tidigare. Företagets huvudsakliga inriktning är produktion av trädelement till en- och flerfamiljshus, som t ex bjälklag, bärande inner- och ytterväggar m.m. Affärsidén är enligt egna beskrivningar¹ att leverera fullt färdiga trähusstommar. Merparten av produktionen (över 95%) säljs till de stora byggföretagen i Sverige, dvs. företaget fungerar i huvudsak som underleverantör till de stora byggfirmorna, framför allt i Mälardalen. Man levererar dock även till privata beställare med önskemål angående egna villor, sommarstugor eller utbyggnad av redan befintliga byggnader. Om kunden så vill hjälper företaget till med ritningar och underlag för bygglov samt förmedlar kontakter med tänkbara byggtreprenörer².

I slutet av år 2003 bestämde sig den dåvarande VD:n Jan Erik Eriksson för att avgå. Viktoria Eriksson som sedan företagets start år 2000 hade varit med och fungerat som ekonomi- och administrationsansvarig valdes till VD av bolagets styrelse.

Företaget betraktar sig som "rätt så slimmat": Idag har man 19 anställda, 5 kvinnor och 14 män. Kvinnorna, såväl som männen, arbetar inom produktionen. VD sedan årsskiftet 2003/2004 är Viktoria Eriksson.

Det är alltså inte så att kvinnorna hos oss enbart arbetar som sekreterare, säger Viktoria Eriksson. Alla anställda jobbar under samma produktionsvillkor, så man kan nog säga att vi har uppnått en viss "jämsällhet" på företaget. Jag är egentligen den enda som inte står vid maskinerna.

Hon tillägger:

– Den relativt stora andelen kvinnor i vårt företag är lite ovanligt, inte bara för mig och mina medarbetare, utan även för våra kunder som inte tror att det är jag som är chef. Det händer att vissa kunder inte vill nöja sig med mig i telefon utan kräver att få prata med den "riktiga" chefen.

År 2003 hade Bräcke Trähuskomponenter AB en omsättning på ca. 16,5 milj. kronor.

– För att kunna förstå denna siffra måste man dock veta att vi hade ett produktionsuppehåll på två månader förra året, tillägger Viktoria Eriksson. Inom vår bransch, dvs. tillverkning av träelement för byggnadsändamål, jobbar man mycket på avrop, vilket betyder beställningar gjorda av de stora företagen. Förra året hade vi en planerad stororder som dock sedan inte blev av vid den utsatta tiden utan senarelades. Därför fick vi

¹ Se även Bräck trähus hemsida: <http://www.bracketrahus.se>

² Se ibid.

ställa in produktionen under två månader. Annars hade omsättningen förstås legat mycket högre.

– Jag är fortfarande ganska ny i kläderna, säger hon. Det märks mest på att jag har en stor vilja att uträtta många saker och får tvinga mig att hålla igen ibland. Dessutom är det inte alltid så lätt att leda ett företag, framför allt när företaget finansiellt inte är riktigt stabilt ännu. Men det finns även andra problem som man måste ta itu med: Exempelvis arbetar vi i lokaler som egentligen inte är lämpade till träbearbetning och vår logistik är inte tillfredställande heller.

Faktum är att man på det förhållandevis unga företaget Bräcke Trähuskomponenter AB inte har lyckats gå med vinst ännu. Ännu så länge har man varje år hamnat på minus.

– Det är egentligen inte så konstigt med tanke på vårt företags ålder och det faktum att vi fortfarande befinner oss i en sorts uppbyggnadsfas. Jag kan inte heller tänka mig att det är en engångsföreteelse. Vi hoppas dock att vi i år uppnår vårt mål att hamna runt nollsträcket.

Bräcke Trähuskomponenter AB kämpar fortfarande för att gå med vinst. Ännu så länge har man inte uppnått en resultatnivå som är lönsam. Därför har man bett länsstyrelsen om utvecklingsstöd, vilket man emellertid nekats flera gånger.

– Det är mycket upprörande, säger Viktoria Eriksson. Enligt egna utsagor har länsstyrelsen pengar för att främja företag i vår situation, men de gör det inte så länge vi skriver röda siffror. Detsamma gäller banker som bara lånar ut när man redan går med vinst. Det är ett moment 22.

Hennes försök att vända sig till högre instanser, som t ex en medarbetare till infrastrukturminister Ulrica Messing, har visserligen lett till mer uppmärksamhet för hennes situation, men förutom att hon uppnått en ökad förståelse har det inte hänt så mycket.

– Bidragsgivarna har den policyn att de bara hjälper redan blomstrande företag. Det oförståeliga i vårt fall är att det skulle handla om en ganska liten summa på ca. 200.000 kronor. Det är egentligen småpengar för dessa organisationer.

På grund av den allmänt osäkra situationen vågar ledningen heller inte satsa för mycket på nyinköp av maskiner eller lokaler:

– Vi vet t ex att vi befinner oss i olämpliga lokaler och skulle gärna vilja flytta. Men i dagsläget är det inte aktuellt: Inom Bräcke kommun finns det inga andra industrilokaler som passar oss och att bygga eget är inte rimligt mot bakgrund av våra finansiella resurser.

Det finns även andra delar inom produktionsprocessen som kunde effektiviseras, men som tills vidare inte kan förändras. Man skulle t ex vilja övergå till ett slags produktion på löpande band för att minska onödiga stoppmoment i produktionsförloppet. Men för att förändra produktionen på det sättet krävs det en finansiell satsning.

Å andra sidan försöker man skära ner på alla tänkbara kostnader för att kunna uppnå bättre resultat. Men möjligheterna till kostnadsreduktion är begränsade.

– Vi hoppas att vi hamnar runt noll i år, säger Viktoria Eriksson. Vi har i alla fall budgeterat 18 milj. kronor i omsättning som skulle hjälpa oss att uppnå detta mål [se även tabellen nedan]. För tillfället har vi full beläggning.

Tab. 1 Omsättning och antal anställda hos Bräcke Trähuskomponenter under 2000-2004³

År	Omsättning i milj. kronor	Antal anställda
2000	12	14
2001	14,5	14
2002	15	15
2003	16,5	15
2004 (förväntat)	18	17

Ännu så länge är därför – såsom redan nämnts ovan – medarbetarna företagets största resurs:

– Arbetet med PUFF-modellen har generellt skapat en stor öppenhet och flexibilitet i arbetslaget. Vi hoppas att det finns fler frågor som vi kan lösa internt, vilket bidrar till en ökad effektivitet inom företaget. Men vi hoppas förstås också på lite strukturellt stöd utifrån.

Uppgift

Diskutera hur ni uppfattar företagets problem. Har någon i gruppen erfarenheter av liknande situationer? Hur skulle ni vilja ta tag i detta företag för att få det att utvecklas och gå med vinst?

³ Siffrorna är ungefärliga. De används här endast i förtydligande syfte.

Bräcke Trähuskomponenter AB

Vad hände på företaget?

Efter det att Viktoria Eriksson vid årsskiftet 2003/2004 tillträtt som VD för Bräcke Trähuskomponenter AB, stod det snart klart för henne att företaget behövde ett omfattande utvecklingsarbete:

– I och med att Bräcke Trähuskomponenter AB inte har kommit ur de röda siffrorna än gäller det att förkovra sig på bästa tänkbara sätt, säger hon i en intervju. Vi ville så gärna ha strukturellt stöd utifrån men det visade sig vara svårt att få kommun- och länsstyrelserna att stödja oss ekonomiskt. Istället för att vänta på hjälp utifrån bestämde vi oss för att satsa på en intern kompetensutveckling och utarbetade en handlingsplan där en arbetsgrupp inom personalen hjälper till med effektiviseringen av vår verksamhet. För detta ändamål bestämde vi oss för att använda den så kallade PUFF-modellen och en extern handledare.

Investeringen i en sådan "drivningsgrupp" som på ett ansvarsfullt sätt skulle se till att delar inom produktionsprocessen skulle fungera på ett smidigare sätt skulle snart visa sig vara ett mycket lyckat drag. För det kommande året hoppas man att verksamheten för första gången skall ge lönsamhet. Ändå väntar man fortfarande på en offentlig satsning i företaget för att få bättre fart på det.

– Det är mycket beklagligt att vi inte kan få det bidrag som är öronmärkt för företag som vårt. Dessutom innebär ett sådant bidrag egentligen inte några stora summor alls för länsstyrelsen.

Tankar på kompetensutveckling

En annan egenskap som utmärker Viktoria Eriksson som relativt ung VD är engagemang för både sin egen och företagets utveckling. När företaget deltog i det så kallade "Sommardesignkontoret 2003"⁴ kom hon i kontakt med olika människor inom företagsutvecklingsbranschen. Bland flera representanter för olika organisationer lärde hon känna Mikael Edin som arbetade åt företagsutvecklingsprogrammet krAft med säte i Jönköping. Det var också honom som hon hade som kontaktman när hon senare under året engagerade sig i just krAft-projektet. Anledningen till att hon ville gå med i ett sådant program var att hon kände behov av att utveckla sig och få nya impulser.

⁴ "Sommardesignkontoret" är ett nationellt designprojekt inom stiftelsen Svensk Industridesign (SVID) som anordnas årligen. Programmet startade 1997 och hade som mål att föra näringslivet och högskolevärlden närmare varandra. Företagen får möta de unga studenternas värderingar och kunskaper och träffa designstudenter. Studenter från andra utbildningar kan knyta kontakter med arbetslivet. Främst små och medelstora företag ska genom satsningen också få bättre insikt i vad design är och om designens ökade betydelse i en ständigt föränderlig omvärld.

För vidare information se <http://www.tuc-ib.se/SDK.htm>.

– Egentligen hade jag inga riktigt konkreta frågeställningar när jag började i krAft, säger Eriksson. Många problem dök upp under resans gång. Det var mycket spännande att få träffa andra företagare i en liknande situation fastän de tillhörde en helt annan bransch.

Ytterligare en motiverande faktor till att inhämta kunskap var att höja arbetslagets kompetens och effektivitet:

– I den situation vi befinner oss idag är våra medarbetare den mest värdefulla resursen vi har. Tidigare fanns det en attityd hos våra medarbetare att försöka undvika att ta ansvar och på något sätt hålla sig utanför arbetsprocessen. Detta ville jag ändra på. Det gällde främst logistik och inköp. Det räcker t ex inte att bara skriva upp på en lapp vad som behövs. Jag ville att medarbetarna själva tog initiativ till sådana inköp så att produktionsflödet skulle kunna optimeras.

Målsättningen var alltså att engagera de anställda mera och att skapa och tydliggöra den gemensamma målsättningen. I sin krAft-kontaktperson Mikael Edin hade Viktoria Eriksson hittat en konsult från företaget "Qraft Verksamhetsutveckling AB" i Frösön/Jämtland som just arbetar med samarbetsfrågor inom näringslivet. Han hade en idé om hur man skulle kunna hjälpa Bräcke Trähuskomponenter AB.

– Mikael Edin förespråkade att vi skulle använda oss av den så kallade PUFF-modellen för att förbättra vår situation inom arbetslaget. Det gjorde vi och så småningom kunde jag se många positiva effekter av denna satsning. Edin blev senare även vår handledare, särskilt för den speciellt insatta "drivningsgruppen".

PUFF-modellen

PUFF står för "Planera – Utför – Följ upp – Förbättra" och är en modell som enligt egen beskrivning⁵ vänder sig speciellt till chefer, ledare, stabspersonal m.fl. Viktiga moment i utvecklingsprocessen är visualisering av hur förbättringsarbetet och resultaten av detta ska se ut, en gemensam delaktighet, samt så kallade "drivningsmöten" med en eller flera "PUFF-katalysatorer" som ledare, vars uppgift är att utmana arbetsgruppen i arbetet med att förbättra verksamheten utan förutfattade meningar⁶.

– För vår del bestod PUFF-utvecklingsarbetet i att vi först och främst utsåg en sådan drivningsgrupp som skulle träffas regelbundet, dvs. en timme varje vecka, berättar Viktoria Eriksson. I och med att vi har olika arbetsgrupper inom Bräcke Trähuskomponenter så skulle det finnas en representant för varje kategori i denna drivningsgrupp, dvs. en representant från produktion, en från fönstermontering, en från paketering etc.

I motsats till vad Eriksson trodde var intresset för att vara med i denna ledningsgrupp stort och det var inga problem att starta mötena.

– Tydligt ville många göra sin röst hörd. Dessutom kom personalen med mycket konkreta förslag.

⁵ Jfr. hemsidan http://www.qraft.org/projektzon/projekt/QRAFT/Hemsida/Produkter/Utvecklingsprogram/PUFF_utvecklingsprogram.pdf.

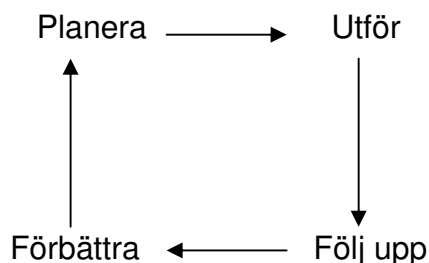
⁶ Se ibid.

Viktoria Eriksson deltog inte själv i mötena eftersom hon ansåg att hon inte ville påverka eller hindra medarbetarnas "eget" forum:

– Det blir ju lätt så att de inte känner sig fria att säga vad de vill eller att de följer mina förslag. Ett viktigt inslag i PUFF-modellen är just att främja medarbetarnas självständighet. Det enda jag gör är att jag ibland stämmer av med gruppen eller lyssnar på deras förslag.

Själva arbetet med PUFF-modellen började inom Bräcke Trähuskomponenter AB med att handledaren utbildade deltagarna i metodiken inom PUFF-modellen. Denna utgår från en kontinuerlig vidareutveckling där uppföljning av tidigare beslut och förändringar är ett viktigt moment. I Qrafts egen sammanställning kan PUFF-processen beskrivas som ett slags cirkel, ungefär enligt följande figur:

Fig. 1 PUFF-metodiken



För att kunna följa upp de olika stegen och åtgärderna använder man sig också av en särskild dokumentation där man skriftligt fastslår var i processen man befinner sig och vart man vill komma. Denna dokumentation ska vara allmänt tillgängligt så att varje (del-) mål integreras i det allmänna medvetandet [jfr. bilaga 1].

Ytterligare ett viktigt inslag, just i fallet med Bräcke Trähuskomponenter AB, är att man börjar varje veckomöte med ett slags brainstorming, där man försöker identifiera de negativa, dvs. störande eller hindrande momenten som ofta uppstår mellan de olika arbetsgrupperna, och att man försöker hitta lösningar för dessa riskmoment. Det kan handla om så små detaljer som vem som har ansvar för städningen på företaget, hur rutinerna för avfallshanteringen ser ut etc. Med hjälp av handledaren kom man fram till att organisation i sin helhet inte orsakar många störningar, utan att det är just summan av de många små detaljerna som kan ge upphov till en negativ stämning mellan medarbetarna.

De första resultaten

Viktoria Eriksson menar att arbetet enligt PUFF-modellen har varit en mycket bra satsning som dessutom inte var speciellt dyr för företaget:

– Allt som allt har vi investerat mellan 17.000 och 18.000 kronor, säger hon. Det handlar då främst om handledarens arvode och till viss del undervisningsmaterialet i samband med PUFF-modellen. Därtill kommer de arbetstimmar som går åt till drivningsgruppens möten varje vecka.

Hon anser också att medarbetarna hanterar den speciellt avsatta timmen mycket ansvarsfullt:

– Är det så att de inte tycker att de har något att diskutera så återvänder de direkt till arbetet. De anser alltså inte att det bara är ytterligare en kafferast.

Arbetet med PUFF har redan visat resultat. Enligt Eriksson handlar det framför allt om en attitydförändring. Alla medarbetare verkar mycket mer angelägna om hela företagets framgång. Men det finns även konkreta bevis på medarbetarnas engagemang: Förutom det ovan nämnda städningsproblemet, som man har löst på ett organiskt sätt, har även logistiken till viss del kunnat förbättras. När nytt material anländer till produktionsanläggningen finns det numera alltid personal som kan ta hand om det, även om de kanske inte tillhör just den grupp som normalt är ansvarig för detta. På så sätt har man blivit mer flexibel inom arbetslaget. Drivningsgruppen har också skapat ett speciellt skyltsystem som gör det lättare att hitta olika material. Till slut har man också kunnat ta tillvara de höga utrymmen man förfogar över genom att man lagrar lite lättare produkter på hyllor som specialinstallerats ovanpå de vanliga lagerhyllorna.

– Allt detta har de anställda gjort på eget bevåg och utan att kräva någon speciell finansiell hjälp. Det var en fantastisk upplevelse. På det sättet fick jag verkligen en känsla av att de är mycket mera delaktiga nu än förr. Jag kan se att de förstår att de kan påverka företagets utveckling och att de betyder mycket för företaget.

Intressant att notera är dock att vissa medarbetare som inte ingår i drivningsgruppen har lätt för att skylla på gruppen när någonting ändå går snett.

– Det är så att säga samma "syndabockstänkande" som förr. De som inte sitter med i gruppen försöker slippa ansvaret igen i och med att det finns ytterligare en ledning inom företaget som de kan skylla på.

Därför har man bestämt sig för att införa ett rotationssystem för drivningsgruppen så att alla är delaktiga i den.

– På det sättet är drivningsgruppen – liksom hela företaget – inte någon statisk organisation utan kan ständigt vidareutvecklas. Det är ju också själva idén med PUFF-modellen.

Muntlig källa

Intervju med VD Viktoria Eriksson

Skriftliga källor

Bräcke Trähuskomponenter ABs hemsida: <http://www.bracketrahus.se>

QRAFT Verksamhetsutveckling ABs hemsida: <http://www.graft.org>

Bräcke Trähuskomponenter AB

Tips till handledaren

Problem

Företagets problem kan uppfattas på följande sätt:
Företaget är relativt ungt och befinner sig i en uppbyggnadsfas och har ännu inte lyckats gå med vinst. Omsättningen per anställd är för låg eller kostnadsmassan för hög. Vidare befinner man sig i olämpliga lokaler och det finns brister i logistiken.

Genom att använda PUFF-modellen för att förbättra samordningen inom arbetslaget uppnår man flera saker:

1. Alla görs delaktiga och därmed förstår man verksamheten och får lättare att hitta lösningar för en smidig samordning i organisationen. Man jobbar lite smartare och det minskar i första hand kostnaderna.
2. Man bygger upp en stödjande struktur i form av drivningsmöten och skapar också ändamålsenliga instrument för kontroll och uppföljning.
3. Skapar ökade möjligheter till delegering. När anställda görs delaktiga har de svårt att inte ta ansvar.

I syfte att skapa förståelse för företagets finansiering och resultat kan ett affärsspel användas. Genom att följa order, material och kapitalflödena i en simulering och på årsbasis upprätta resultat- och balansräkning ökar förståelsen dramatiskt för hur lönsamheten i företaget kan påverkas av alla. Analysen byggs upp på Du Pont modellen.

Att visualisera hur mycket t.ex. 5% reducering av arbetskraftskostnaden eller materialförbrukningen slår på vinst och lönsamhet är ett kraftfullt verktyg för att skapa förståelse kring företagets ekonomi. De flesta anställda tycker att det behövs inte stora ansträngningar för att uppnå sådana kostnadsreduceringar.

Merparten av produktionen (över 95 % säljs till de stora byggföretagen i framför allt Mälardalen. Det låter som en bransch med små marginaler. Lönsamhet genom volymtillväxt. Kan den tjänsteproducerande delen utvecklas i företaget (hjälp med ritningar, bygglov, mm) så skapas förutsättningar för att erbjuda kunden helhetslösningar där priserna inte är så pressade.

Kundvärdebaserad försäljning och kostnadseffektivisering

Varför måste vi bli effektivare? Diskutera den internationella konkurrenskraften och illustrera hur intäktsökningar och kostnadsminskningar slår på lönsamheten, gärna med hjälp av en excell modell. Skapa insikt och förståelse, skapa handlingsplan och agera!

Litteratur

Lasse Ramquist & Mats Eriksson, Manöverbarhet – en ledningsmodell för strategisk fokusering, medarbetarengagemang och konkurrens på livets villkor.