

Tuffa krav på resultat vände utvecklingen

Nya idéer har gjort det bättre att vara kund. Ny logistik inom företaget har ökat effektiviteten. Nya investeringar har skapat framtidstro. Bostik har lyckats vända en negativ utveckling. Omsättningen ökar snabbt och företaget investerar nu stort inför framtiden.

TEXT LARS EDQVIST

• HELSINGBORG. Gå in i en välsorterad färg- eller byggvaruaffär och chansen är stor att du hittar en bildskärm, där du kan knappa in vad du vill göra med Bostiks produkter, kanske lägga ett golv eller kakla ett badrum. Bästa Val Guiden, som bildskärmen kallas, ger dig inte bara instruktioner om hur du gör. Här kan du också få uträknat hur mycket material du behöver. All information kan dessutom skickas till din egen dator.

Det är bara ett exempel på det nytänkande som nu genomsyrar Bostik.

– Vi har haft ett stort behov av att effektivisera vår verksamhet och att lansera nya produkter, säger Per-Olof Nilsson, vd för Bostik i Norden och Baltikum.

En av världens största tillverkare

Bostikkoncernen är en av världens största tillverkare av lim, spackel och tätningsmedel. Den är en del av den stora franska kemikoncernen Total. I Sverige har Bostik tillverkning i Helsingborg och Malmö.

– Fabriken här i Helsingborg byggdes i slutet av 1940-talet och har sedan byggts till i etapper. Det gjorde att det till slut fanns ett stort behov av att få ett bättre flöde i fabriken. Tillväxten och lönsamheten behövde förbättras, berättar Per-Olof Nilsson som tillträdde på våren 2005. Han hade sedan tidigare erfarenhet av att vända negativ utveckling i andra företag.

– Vi började med en strategikonferens och involverade redan där konsultföretaget Qeep. Tidigt identifierade vi tillsammans ett antal genombrottsområden, säger Per-Olof Nilsson.

Här är några av dessa genombrottsområden:

- Ökad lönsamhet genom ökad försäljning.
- Förbättrad leveranssäkerhet och kundservice.
- Förbättrad produktkvalitet.
- Förbättrad kostnadseffektivitet.
- Förbättrad arbetsmiljö.
- Produktutveckling för att kunna lansera fler nya produkter.

Samarbetet med Qeep innebar att ett nytt resultatorienterat arbetssätt introducerades i Bostik. Det handlade om att sätta upp tydliga mål och att följa upp dem.

– Det övergripande målet är att vi ska bli det bästa valet för våra kunder. Och vi ska vara det bästa valet som arbetsplats när vi rekryterar nya medarbetare. När Totalkoncernen ska investera

ska vi också vara det bästa valet, säger Per-Olof Nilsson.

Stor effekt på utvecklingen

För att komma dit har ett antal genombrottsmål för både produktion och försäljning arbetats fram tillsammans med Qeep. Dessa mål är nedbrutna i hela organisationen och det har haft stor effekt på företagets utveckling. Leveranssäkerheten har ökat, antalet reklamationer minskat och arbetsmiljön förbättrats.

– Vi har uppnått våra mål om exempelvis tillväxt och vuxit med sju-åtta procent per år de senaste åren, berättar Per-Olof Nilsson.

Inriktningen på att uppnå målen har genomstrukturerat hela organisationen. En positiv faktor är

”Det krävs mod att genomföra stora förändringar”

att effektiviseringen har gått att genomföra utan uppsägningar – då den genom effektiviseringar friställda kapaciteten kunnat beläggas med nya order och ny volym.

Det har bidragit till att många som tidigare var skeptiska nu är positiva till förändringarna.

Platt organisation

Alla anställda drar åt samma håll mot de resultatmål som brutits ner i hela organisationen.

– Utan detta sätt att arbeta hade vi inte nått så här långt så snabbt, säger Per-Olof Nilsson.

Bostik har en mycket platt organisation med 14 chefer som rapporterar direkt till vd. Delegeringen har ökat eftersom Per-Olof Nilsson varken kan eller vill detaljstyra verksamheten.

– Tack vare samarbetet med Qeep har också våra ledningsgruppsmöten blivit mycket effektiva och hålls var 14:e dag. Det är resultatet som gäller även där, konstaterar han.

Bästa Val Guiden är bara en av de nyheter som Bostik har presenterat under de senaste åren.

En annan betydande nyhet för branschen är en limspridare för golvlim som gör att golvläggare kan arbeta utan att ligga på knä. Att förbättra arbetsmiljön både för anställda och kunder är en viktig del i förändringsarbetet.

Stora satsningar görs på miljön. Kunderna

ställer högre krav på produkterna och det gäller för Bostik att vara åtminstone ett steg före.

– Det också nödvändigt att förbättra servicen till kunderna och även där göra Bostik till det självklara valet, säger Per-Olof Nilsson.

Framtidstro i Frankrike

Framgångarna i förbättringsarbetet har lett till att koncernledningen i Frankrike tror på en god framtid för Bostik. Ett stort investeringsprogram för att förbättra fabriken i Helsingborg har beslutats. 30 miljoner satsas nu som ett första steg för att skapa en modernare fabrik.

Totalkoncernens tro på Bostik i Norden gör att det går att fortsätta att arbeta långsiktigt med den metodik som introducerats av Qeep.

– Med en modern fabrik, ett effektivt sätt att arbeta och en ständig ström av produktnyheter har vi stärkt vår konkurrenskraft kraftigt, säger Per-Olof Nilsson.

Mod att förändra

Gunnar Lundgren är konsult på Qeep och har tillsammans med Magnus Särnevång varit engagerad i förändringsarbetet på Bostik.

– På två år har Bostik åstadkommit stora förbättringar i både tillväxt och resultat. Förutsättningen har varit att den nya ledningen har brutit med det gamla sättet att tänka. Det krävs mod att genomföra stora förändringar och det modet har ledningen visat, säger han.

Förändringsarbetet har utöver modet att tänka och handla på ett nytt sätt också krävt ett stort mått av uthållighet.

– De tuffa och tydliga målen på alla nivåer har inte alltid nåtts vid första försöket. På Bostik har ledningen målmedvetet fortsatt utan att ge sig. Genom att ledningens målmedvetenhet har spridit sig i organisationen har resultatet kunnat förbättras, berättar Gunnar Lundgren.

Att kräva ansvar i hela organisationen och konsekvent stå fast vid de nya målen och strategierna även när det varit obekvämt har varit en förutsättning för Bostiks stora framgångar.

FAKTA / QEEP

- Qeep är resultatinriktade management-konsulter.
 - Exempel på kunder: Bostik, ICA, Kristianstads Sparbank, SAS, Seco Tools, SKF, Swedwood, Skånemejerier, WM-data och YIT.
 - Qeep har kontor i Malmö, Stockholm och Västerås, samt verksamhet i Danmark, Italien och Ungern
- Läs mer på www.qeep.com



Det finns nationella skillnader mellan produkter på bygg och färgmarknaden. En tysk målare och en svensk målare väljer inte samma vägglim på grund av olika historik och vanor.



»Vi har haft ett stort behov av att effektivisera vår verksamhet och att lansera nya produkter«, säger Per-Olof Nilsson, vd för Bostik i Norden och Baltikum.



Thomas Arvebratt är produktionschef för Bostik i Helsingborg och Malmö.

Konkreta mål på vardagsnivå

Förändringsarbetet i Bostik har lett till nytänkande i det vardagliga arbetet i produktionen.

– Vi har brutit ner målen i varje enskild del av produktionen, berättar Thomas Arvebratt, produktionschef för Bostik i Helsingborg och Malmö.

Numera hålls resultatmöten på alla nivåer i Bostiks produktion. Här är alla inriktade på att nå sina egna resultatmål. Det är en helt ny ordning och reda i produktionen.

– Vi har utgått från den treårsplan som vi blev överens om när förändringsarbetet påbörjades. Vi har sedan brutit ned den i tydliga mål på fem områden: tillgänglighet i produkter och service, kostnadseffektivitet, produktutveckling, kvalitet och arbetsmiljö, berättar Thomas Arvebratt.

Tydliga mål

Varje produktionsledare har sedan brutit ner målen för produktionen till tydliga mål för sin del av verksamheten. Måluppfyllelsen har varit god, men inte hundra procentig.

– Vi har exempelvis inte lyckats uppnå målet om noll arbetsskador. När vi inte lyckas nå ett mål gäller det att koncentrera insatserna på det området utan att tappa fart där vi har klarat målen. Vi försöker definiera vad det är som saknas för att uppnå målet och göra ändringar där, säger Thomas Arvebratt.

»Vi är ett gammalt företag«

Vad har då Qeep betytt för förändringsarbetet i Bostiks produktionsanläggningar?

– Det var nödvändigt att Qeep kom in och pekade på brister som vi själva inte såg. Vi är ett gammalt företag och behövde nya ögon, säger Thomas Arvebratt.

Qeep har visat på ett annat sätt att tänka och arbeta. Sedan har medarbetarna på Bostik själva fått göra jobbet.

– Det är det bästa sättet att arbeta med konsulter. Jag har varit med om att konsulter har kommit in och gjort jobbet. Då återgår allt till det vanliga när konsulterna är borta. Hos oss är nu alla engagerade i att nå våra mål, även när Qeep inte är med och driver på, berättar Thomas Arvebratt.