



# MDI plattade till organisationen och öppnade dörrarna för en större marknad

- Arbetsplats:** MDI, Marketing Displays Skandinavien AB, Hyvelgatan 15, 931 36 Skellefteå.
- Kontaktperson:** Bengt Ivansson, tel 0910-884 50
- Arbetstlivsfondens handläggare:** Erik Eklund
- Skribent:** Lars Bodén
- Sammanfattning:** Marketing Displays Skandinavien AB tillverkar och marknadsför skyltar för utomhusreklam samt displayanordningar för i huvudsak detaljhandeln, bensinföretag och kedjeföretag i olika branscher. Företaget startade sin verksamhet 1973 under namnet Karlssons skylt, men inledde under 80-talet ett samarbete med det amerikanska reklamföretaget MDI. 1984 skrevs ett licensavtal med det amerikanska företaget, som 1987 gick in som hälftenägare i f d Karlssons skylt och företaget fick namnet MDI Skandinavien med säte i Skellefteå. Företaget har sina fabrikslokaler i Hedensbyns industriområde. MDI tillverkar och marknadsför bl a en patenterad "vikskylt" för utomhusreklam. Bland de större kunderna under senare år kan nämnas Shell, Statoil, MacDonaldis. MDI är på väg att bredda sin marknad. Den skandinaviska marknaden växer och företaget har också kommit in på den brittiska skyltmarknaden.

---

## Bakgrund

MDI var under 1980-talet ett starkt expanderande reklamföretag. Produktionsapparaten och fabriken layout var traditionellt uppbyggd och arbetet i fabriken tempobetonat.

I och med att efterfrågan på företagets produkter ökade byggdes försäljningsorganisationen ut med ett försäljningskon-

tor i Stockholm för den skandinaviska marknaden med regionansvariga säljare placerade i Stockholm, Göteborg och Skellefteå.

I början av 90-talet började företaget få problem med arbetsmiljön.

När ansökan skrevs var personalomsättningen så pass hög som 20 %, sjuk-

frånvaron 12 %, varav korttidsfrånvaron 3 %.

Samtidigt som arbetsmiljöproblemen blev allt tydligare på företaget ökade marknads behov av en mer kundanpassad produktion. Företagets hälftenägare och chef, Bengt Ivansson, tog då initiativet till en genomgripande förändring av företaget.

Ansökan till Arbetslivsfonden avsåg förändringar båda av organisationen och den fysiska arbetsmiljön. En plattare organisation eftersträvades, liksom större delaktighet i produktion och försäljning på alla nivåer inom företaget.

En humanistisk syn skulle prägla företagets verksamhet.

På företaget arbetar tre arbetshandikappade, vilket kan antas ha präglat företagsledningens synsätt. Alla människors lika värde finns med som en av flera ledstjärnor i MDI:s policy.

## Mål

Bengt Ivansson hade själv en vision om hur han ville utveckla företaget. Det var också han som till en början var den pådrivande kraften i projektet.

Hans filosofi var att människor som sökte sig till MDI i Skellefteå skulle tycka att det var roligt att arbeta där. De anställda skulle känna mening i jobbet och kunna påverka sin situation.

Denna framtidsbild skulle delas av alla i företaget.

Framtidsvisionen präglade också arbetsplatsprogrammet som skrevs.

Företaget hade formulerat mål på tre nivåer:

1) Riktningmål: De långsiktiga, övergripande målen grundades på en ideologi om delaktighet i företaget som skulle beröra alla anställda på alla nivåer.

2) Effektmål: Avsikten var att med mer projektanknytna mål, konkret och mätbart, visa vilka effekter man ville uppnå när projektet väl var genomfört.

3) Produktionsmål: Med olika konkreta mål och insatser skulle man nå effektmålen.

En ny organisation skulle utarbetas präglad av ett humanistiskt synsätt, som uppmuntrar viljan och intresset att utveckla sig själv och arbetsuppgifterna.

Flera konkreta mål skrevs in i arbetsplatsprogrammet:

1) Arbetssskadefrekvensen skulle sänkas till 0.

2) Korttidsfrånvaron skulle sänkas från 3 till 1,5 %.

3) Långtidsfrånvaron skulle inte vara högre än 3 %.

4) Personalomsättningen sattes till maximalt 4 %.

5) Produktiviteten skulle förbättras med 10 %.

6) Bruttovinsten skulle öka med 7 %.

7) Genomloppstiderna skulle minska med 35 %.

Tron på individens möjligheter var en viktig grund när målen sattes upp. "Frihet inspirerar till produktivitet och frihet föder kreativitet" var några lösenord.

Ett viktigt mål var också att förbättra den fysiska arbetsmiljön så att den präglades av omsorg om de anställdas fysiska och psykiska välbefinnande.

## Genomförande

En projektgrupp bestående av företagsledningen, förmän och representanter för arbetarna bildades för att driva projektet.

De två fackliga organisationerna, SIF och Metall, har båda stött projektet från början till slut.

För att skapa yttre ramar för programmet och kunna genomföra alla detaljerade tankar skrevs en egen policy för företagets verksamhet.

Marknadskonsulten Erik Arvidsson, som driver företaget Krux i Skellefteå, anlätades för att formulera företagets tankar. Policyn behandlar olika nivåer inom företaget.

Ledningspolicyns grundsyn är att skapa en ledarstil på företaget som präglas av

ödmjukhet och målmedvetenhet. Detta synsätt främjar alla anställdas delaktighet, men samtidigt ska inte tydlighet och förmågan att ställa krav åsidosättas.

Med denna del av policyn som grund har en ledarskapsutbildning genomförts. Alla chefer har deltagit.

En kvalitetspolicy skrevs också samman. Ett delmål där var att aktivt arbeta för ett deltagande i tävlingen "Svensk Kvalitetsutmärkelse".

Nöjda kunder var det viktiga slutmålet i detta avsnitt av programmet.

En utbildning i personalutveckling har genomförts för alla anställda. Delaktighet och motivation, krav och förväntningar på andra i organisationen samt konflikt-hantering var en del av innehållet.

Företaget valde att låta alla anställda gå en kurs vars syfte var att förbereda sig på de krav som ställdes i tävlingen "Svensk Kvalitetsutmärkelse".

En stor del av projektet har gällt själva utformningen av fabriken och organisationen.

Ett delmål var att skapa en "plattare" organisation för själva produktionen. Företaget ville också skapa tätare band mellan produktion och försäljning.

I ett första steg ändrades fabrikslayouten. Det gjordes både för att skapa bekvämare och mindre slitsamma arbetsställningar och för att arbetet i fabriken skulle bli effektivare och kännas mer meningsfullt.

Slutmålet var en funktionsanpassad layout med tre produktionsgrupper, som var för sig har ett eget ansvarsområde. Två liner skulle sköta huvudprodukterna: Skyltar och ramar samt mindre ljuslådor. Den tredje linen fick ansvar för större ljuslådor för utomhusreklam.

För varje line utsågs en arbetande förman som hade produktionsansvar, men som skulle samråda med gruppen om uppläggnings av arbetet.

På respektive line placerades de maskiner som behövdes för respektive produkt.

Tidigare var fabriken uppbyggd på ett traditionellt sätt med ett gemensamt lager och en kapstation där profilerna kapades till för samtliga produkter. Profilerna gick sedan till stansning och bearbetning för att därefter läggas upp på lager för vidare montering.

Kapstationen kunde ha en framförhållning på en månad och ibland mer.

Montörerna arbetade direkt efter de ordersedlar som lämnades ut från kontoret.

Den gamla uppdelningen av olika arbetsmoment visade sig ha stora brister när Bengt Ivansson själv tog initiativ till förändringen.

Från början var många tvivlande till idén att sätta samman tre produktionsgrupper. Tveksamheten var störst inför de fysiska förändringarna inne i fabriken.

Bengt Ivansson bestämde sig då för att tillsammans med några anställda göra ett försök. Under en helg plockade man ihop en produktgrupp med de maskiner och den personal som behövdes.

Försöket visade att arbetet kunde bedrivas mer rationellt och med högre kvalitet.

Den gamla, gemensamma kapstationen visade sig vara en av svagheterna. Blev det ett "felkap" upptäcktes det inte förrän profilen kom ut på linen. Resultatet blev ett onödigt stort svinn och onödigt många "omkap".

Eftersom kapstationen var tvungen att ha lång framförhållning bands onödigt mycket kapital, samtidigt som felkap kunde åsamka företaget stora kostnader.

Försöket slog så väl ut att alla anställda ställde sig bakom idén när man insåg vilka fördelar som kunde uppnås.

I stället för att stå och montera efter ordersedlar från kontoret skapades en organisation där den arbetande förmanen tillsammans med sina montörer bestämmer hur arbetet ska läggas upp.

Detta har skapat bättre överblick för varje separat produkt.

Den fysiska arbetsmiljön har förbättrats tack vare den nya fabrikslayouten i och med att det blivit lättare att rotera inom gruppen.

Arbetsrotationen är dock frivillig.

I den gamla konventionella aluminiumkapen bedrevs arbetet så att profilen först kapades och sedan flyttades över till en stanslinje.

Arbetet med stansningen upplevdes som mycket monotont och orsakade förslitningsskador.

När arbetsplatsprogrammet skrevs fanns planer på att köpa in en ny, stor och modern kap- och stansutrustning.

Men den investeringen har företaget avstått från, eftersom en gemensam kapstation skulle motverka tankarna med omorganisationen.

Den ultraljudsvets som var tänkt att köpas in har också strukits från investeringsprogrammet.

Företagets försäljningsorganisation har genomgått en stor förändring under 90-talet. Denna process inleddes redan innan Arbetslivsfonden kom in i bilden.

Tidigare låg säljansvaret hos försäljningskontoret i Stockholm. Detta hade under hand lett till känslan "vi och dom".

Säljarna var fullt upptagna av att sälja och montörer och förmän av att få ihop produkterna.

Återkopplingen från marknaden till produktionen blev för svag.

Kundernas åsikter nådde inte "golvet" tillräckligt snabbt och det uppstod ett glapp i kontakterna inom företaget.

Lösningen blev att överföra även försäljningsorganisationen till Skellefteå.

Den förändrade organisationen har inneburit att ca nio tjänster dragits in de senaste 1 ½ åren.

## Resultat

I ansökan beräknades den årliga besparingen till totalt 1.268.000 kronor, varav försäkringssystemet tjänar 329.000 kronor.

Den totala kostnaden för projektet uppskattades då till ca 2,4 miljoner kronor. Arbetslivsfondens bidrag blev 872.000 kronor.

Projektet påbörjades 1 juni 1992 och kommer att slutrapporteras i mars 1995. All utvärdering är därför inte klar. Men sjukfrånvaron bedöms som låg och inga arbetsskador har rapporterats de senaste två åren.

Både företagsledningens och de anställdas åsikt är att förändringarna vid företaget inneburit stora förbättringar. Både vad gäller den fysiska arbetsmiljön, stimulansen och trivseln på arbetsplatsen.

I december 1994 tilldelades MDI i Skellefteå Svensk Servicehandel AB:s pris "Årets leverantör". Organisationen representerar ca 1500 kiosker och butiker i landet

Företagsledningen och de anställda ser priset som ett bevis på att projektet gett resultat.

Större förståelse för kunden och högre kvalitet på produkter och service var några av de mål som skulle uppnås.

Projektet har också inneburit ökad produktivitet och utrymme för framtida expansion.

## Värdering

MDI:s huvudägare Bengt Ivansson anser att projektet inneburit stora förändringar och förbättringar - både för de anställda och företaget.

- Förut var det vi chefer som skulle ha svar på allt. Nu har alla fått chans att tänka själva. Det är ganska självklart att det är bättre. Alla på en arbetsplats vill känna att de behövs.

Bengt Ivanssons uppfattning är att alla anställda överlag mår bättre tack vare de förändringar som genomförts.

Han framhåller att människosynen är grunden för hur MDI arbetar idag.

- Alla ska behandlas med respekt och värdighet. Ingen har rätt att döma någon människa.

Bengt Ivansson tror att företagets tre arbetshandikappade bidragit till den människosyn som präglar arbetet på MDI.

Om sin nya, förändrade roll som chef säger han:

- Självt tycker jag att det känns mycket meningsfullt att få leda ett företag med välmotiverade människor.

Jens Andersson, som arbetat som montör i företaget i fyra år, är efter omorganisationen en av tre arbetande förmän. Han är idag mycket nöjd med förändringarna, trots att han själv hörde till tvivlarna när Bengt Ivansson först lanserade sina idéer.

- Idag tycker jag att det var helt rätt att lägga ut ansvaret på golvet. Nu har vi delat upp våra produkter på två liner. Tack vare det hinner vi lära oss mer om vår egen produkt. Idag behärskar vi den och har lättare att förstå krav och önskemål från våra kunder.

Jens Andersson tror att organisationen kan göras ännu plattare.

- Helst vill vi se våra kunder inne i fabriken, säger han.

MDI:s filosofi är också att alla anställda ska förstå kundernas behov av

reklam och det budskap som ska bäras fram.

Bengt Ivansson tycker själv att företaget nått ungefär halvvägs vad gäller själva organisationen. I framtiden bör det vara möjligt att låta grupperna själva ta emot order direkt från kunderna, skriva fraktsedlar och fakturor etc.

När det gäller den fysiska arbetsmiljön har den nya layouten i fabriken inneburit stora fördelar. Arbetet har blivit mindre monotont och det är lättare att rotera mellan olika arbetsuppgifter.

Det enda mer påtagliga problem som återstår att lösa är bullret.

Strategiskt har förändringen öppnat nya dörrar för framtiden, tycker Bengt Ivansson.

Tack vare den nya organisationen och ökad kompetens hos personalen har MDI i Skellefteå idag ledig kapacitet för en framtida expansion.

Nya marknader kan bearbetas utan att det krävs så stora investeringar i produktionsapparaten.

Tack vare projektet har företagets överlevnadsförmåga stärkts.