



BRIO TOY - ett företag i förändring

Arbetsplats: BRIO TOY

Kontaktperson: Bengt Kågefors

**Arbetslivsfondens
handläggare:** Gillis Hallin, Kristianstads län

Skribent: Roger Olausson

Sammanfattning: BRIO TOY har under 90-talet genomfört oerhört stora förändringar både rent tekniskt och i sitt sätt att fungera som företag. Man har lagt ner både kraft och pengar på att skapa ett företag som inte bara vill överleva utan även vill vara med och styra utvecklingen i framtiden.

Införandet av produktionslag, sk självstyrande grupper i fabriken har inte skett helt problemfritt, det har ställt stora krav på både de anställda och företagsledningen. Den här processen fortsätter och efter regelbundna uppföljningar och avstämningar står man nu inför något som man beskriver som ett nytt avstamp, dvs en möjlighet att ta ännu ett steg framåt i utvecklingen. Det är just nu svårt att avgöra om införandet av produktionslag har bidragit till ökningen av produktiviteten eftersom man samtidigt genomfört en mängd tekniska investeringar.

Bakgrund

BRIO TOY är det affärsområde inom BRIO AB som utvecklar, tillverkar och säljer träleksaker under varumärket BRIO över "hela världen". Från och med 1 april - 92 har också BRIO:s speltillverkare ALGA införlivats i BRIO TOY. ALGA är Nordens största tillverkare av spel och fabriken finns i Vittsjö.

Huvudkontoret finns i Osby och tillverkning sker på tre orter, Osby-fabriken har 130 anställda, Killebergs-fabriken 75 anställda och Vittsjö-fabriken 22 anställda. Försäljning sker genom egna dotterbolag i USA, Canada, England och Tyskland. I Norden sker försäljningen genom Brio:s grossistbolag i resp. land. För övriga marknader sker försäljningen genom export-

avdelning, via agenter eller distributörer i resp. land.

Försäljningen omfattade i slutet av 1990 ca tre miljoner träleksaker/år, fram t o m 1994 har den ökat till 4.3 miljoner/år. Träleksakerna är kända för att ha ett högt lekvärde, hög kvalitet, glada slitstarka färger och att vara väl igenkända från generation till generation. Exportandelen av produktionen är ca 94% och omsättningen var i slutet av 1994, totalt ca 350 miljoner.

Inriktningen på produktionen är att tillverka de komponenter, produkter där man genom investeringar och hög teknik kan rationalisera processerna. I Killebergsfabriken finns ett antal specialmaskiner som är helt unika. Även i Osby har det gjorts kraftiga investeringar i automatisering och i Vittsjö

finns några maskiner som är de enda i sitt slag i Sverige.

Företaget har de senaste åren genomgått kraftiga förändringar vad avser arbetsmiljö, arbetsorganisation, tekniknivå, planering etc. Utvecklingen har gått från en hantverksbetonad verksamhet till en modern mekaniserad verkstadsindustri. BRIO TOY har rustat sig med god teknik, god maskinkapacitet och succesivt också med en allt bättre personal. Även arbetsmiljön har under omdaning förbättrats avsevärt i fabriker som gäller ljus, buller, ergonomi etc.

Mål

BRIO TOY beskriver sina mål för verksamheten så här:

- Vår vilja är att skapa en arbetsplats där ansvar och befogenheter delegerats så långt som möjligt och där varje medarbetare på ett direkt sätt kan och vill påverka sitt arbete och arbetssituation.
- Varje människa skall ges möjligheter att arbeta optimalt både fysiskt och psykiskt. Därigenom erhålles en stimulerande arbetsplats som själv genererar motivation, förbättring och resultat. Den goda cirkeln börjar snurra.
- Gränserna mellan tjänstemän och kollektivanställda skall utjämnas och på sikt elimineras för att därigenom uppnå större flexibilitet och "vi anda".
- Samhörighet, engagemang och förståelse skall ökas genom ett större informationsutbyte.
- Arbetsmiljön skall förbättras så att skadliga arbetsmoment utgår så långt det är möjligt.
- Genom samtidig utveckling av individ och organisation tror vi att vi också kan

uppnå ökad trivsel och status hos både individ och företag.

Samtliga dessa delmål leder till minskad sjukfrånvaro, lägre personalomsättning, högre kvalitet och produktivitet.

Målen i siffror:

- Sjukfrånvaron ner från 12% till 7.5%.
- Personalomsättningen ner från 12% till 6%.
- Kvalitetskostnaderna ner från 0.35kr/leksak till 0.25kr/leksak.
- Produktiviteten skall öka med ca 3% per år.

Genomförande

Liksom många andra industriföretag hade Brio i början av 1990-talet hög sjukfrånvaro och stor personalomsättning. Men alltmer kom de till insikt om att något måste göras, framförallt för att minska den alltför höga sjukfrånvaron.

BRIO TOY har de senaste åren genomfört en rad förändringar både rent utrustningsmässigt och i sitt sätt att fungera som företag. Det är utan jämförelse den största personalutvecklingsinsatsen någonsin i BRIO TOYs historia. Vi kommer här inte att kunna redogöra för alla de förändringar som gjorts, utan vårt syfte är att försöka skapa en översiktsbild av de förändringar som i vissa fall är påbörjade och i andra fall helt genomförda. Det den här rapporten kommer framför allt att fokuseras på de förändringar som är gjorda i arbetsorganisationen.

Samtliga anställda har deltagit i ett 2-dagars seminarium i syfte att starta en process och därigenom få igång en rörelse i organisationen. Detta är ett medvetet försök till att få igång en viljeinriktning, ett ökat medvetande i alla delar av en sådan här i många avseenden vidsträckt organisation. Om alla får ungefär samma bakgrund finns där en grogrund till en dialog och en fungerande dialog är en förutsättning för ett fram-

gångsrikt förändringsarbete. De allra flesta har insett att det finns både möjligheter och risker med att jobba så här i process.

1992 drogs därför ett projekt igång som de kallar DEF, Dagens Eftertraktade Framtid. Målet var att skapa mer intressanta arbetsuppgifter för alla samt förändra yrkesrollerna. För att alla skulle bli delaktiga i förändringsarbetet valdes en arbetsmetod som kallas för Metaplan. Den bygger på att man vid olika tillfällen samlade all personal och lät var och en anonymt skriva ner förslag till förändringar på arbetsplatsen. Därefter fick man igång en naturlig diskussion.

De inblandade insåg ganska snart hur svårt det var att åstadkomma förändringar. På Brio fanns en traditionell arbetsorganisation och en djupt rotad kultur för hur saker och ting ska vara och göras. En tydlig skillnad i synsätt mellan yngre och äldre medarbetare gick också att spåra. Särskilt hos äldre kvinnor fanns det ett motstånd till förändringar. "Men vi upptäckte också vilken oerhörd kraft som ligger och vilar hos varje människa, som vi inte utnyttjar" (Bengt Kågefors, prod.chef).

Här nedan följer en uppräknig av var tyngdpunkten ligger i påbörjade och genomförda förändringar, med vars hjälp BRIO TOY försöker realisera de uppsatta målen.

- Vardagsförbättringar om förbättrade sätt att producera, förbättrade utrustningar och hjälpmedel, underhåll av maskiner och utrustningar, göra saker bara en gång.
- Förbättrade informationsmöte, hur vi informerar och kommunicerar.
- Kunskap för alla om lönesystemets uppbyggnad.
- Kvalitet, att göra rätt från början.
- Insikt om nödvändighet av samarbete, samspel.
- Trivselskapande aktiviteter.
- Utbildningsplaner.
- Arbetsrotation
- Arbetsmiljöförbättringar.
- Utvecklingssamtal.
- Layoutförändringar i Killeberg och Snöflingan.
- Vi har skapat insikt i att det "nya" sättet att producera kräver annorlunda ledarskap och krav på den enskilde. Det kräver också andra styr- och uppföljningsformer.
- Det "nya" sättet att jobba är nu format utifrån en mycket bred viljeinriktning och förankring och genomförs nu planenligt för alla verksamheter. I detta arbete har vi tagit tillvara de dom framarbetade ideerna för hur produktionslagen ska arbeta, tex arbetsuppgifter på kort och lång sikt, kompetensutveckling, arbetsrotation, ledarskap, ledning, styrning och uppföljning.
- De ansvariga ledarna visar att de har lyssnat på de anställdas starka vilja till att bidra vid utvecklingsarbetet och låter nu aktivt alla delta i arbetet.
- Man har visat att man menar allvar när det sägs att den framtida verksamheten måste utvecklas tillsammans.

Många av förändringarna går att hänföra till att man den 1 September 1994 införde produktionslag i båda fabriker. Detta sätt att arbeta i grupper kräver mer flexibilitet och ansvar hos den enskilde medarbetaren och några resultat kring detta ska vi nämna nedan.

Resultat

En punkt i personalpolicyn lyder: "Vi skall skapa en arbetsmiljö som främjar uppfinningsrikedom och ansvarstagande och där alla känner och vet sin betydelse". Följande projekt kan tjäna som exempel: "Alla våra produkter förpackas i kartonger som ställs på standardpall. All hantering i lagret sker med gaffeltruck och standardpall. Leveranserna till USA, som ökar kraftigt, görs inte på standardpall utan istället på en plattare wellpapp-pall. Vi som arbetar på lagret måste alltså lyfta om kartongerna från standardpall till wellpapp-pall. Det är både jobbigt och tidskrävande.

Vi diskuterade problemet och kom fram till att IKEA i Älmhult borde ha samma problem. Vi kontaktade IKEA och mycket riktigt: Vårt gods är ganska likartat och med smärre modifikationer av deras lösning kommer vi också att ha en rationell pall-omlastare."

Det har också skett förändringar i den interna materialförsörjningen där rollfördelningen och stora anhopningar av gods tidigare var ett problem. Numera sköter de sk transportörerna all materialförsörjning och inlägg i lager och de registrerar samtliga transaktioner på en bildskärm. Den nya organisationen har lett till en rad förbättringar:

- Kortare genomloppstider och mycket färre produkter i arbete på tillverkningsavdelningarna.
- Mindre differenser i förrådssaldon.
- Bättre kassationsuppföljning.
- Bättre ordning på tillverkningsavdelningarna.

Ett informationsmöte där all personal deltagar uppdelade på 8 grupper äger rum varannan månad och den som håller i informationsmötet är Bengt Kågefors (prod.chef). Här tar man upp både omvärlds-information och detaljinformation kring produktion mm. Här får alla möjlighet att säga vad man tycker och tänker om hur företaget fungerar. Här spelar företagsledningen med öppna kort och man berättar i god tid om kommande förändringar mm. Det har varit lite delade meningar om det här informationsmötet men nu verkar de flesta inte vilja vara utan den här möjligheten till delaktighet i verksamheten.

Införandet av produktionslag, s.k. självstyrande grupper har skett succesivt och nu finns det 17 sådana här produktionslag i verksamheten. Detta har ställt stora krav på både de anställda och företagsledningen. Det har inte skett helt problemfritt eftersom det ställer högre krav på alla inblandade både när det gäller samarbete och ansvar, detta har inte alla i organisationen varit mogna för. Den här processen fortsätter

och är ännu inte helt avslutad och man står nu inför något som man beskriver som ett nytt avstamp, säger Bengt Kågefors. Det är svårt att mäta om införandet av produktionslag lett till någon ökning av produktiviteten eftersom man samtidigt gjort en mängd tekniska förändringar.

Sjukfrånvaron har totalt minskat något sedan 1992 i både Osby och Killeberg, det är långtidssjukfrånvaron som har minskat med ca två procent på bägge ställena, korttidsfrånvaron är relativt oförändrad kring 3-4%. I Vittsjö ser det bättre ut, här har korttidsfrånvaron minskat med 1.2% ner till 1.7% och långtidsfrånvaron med 5.7% ner till 0.3%.

Bidraget från arbetslivsfonden har uppgått till 1 295 000 kr för bättre teknik och ny arbetsorganisation, det är beviljat i två omgångar. Bidraget ingår bara som en liten del av det BRIO TOY har investerat i de här förändringarna, men kan kanske ändå ses som en katalysator till förändringsprocessen.

Värdering

Efter införandet av produktionslag i fabrikerna konstaterades det snabbt att förändringsarbetet måste få ta tid och det gäller att ha tålamod. Det behövs mycket stöd, utveckling och utbildning. Trots att produktiviteten gick ned i startskedet och trots att BRIO TOY lagt ner mycket energi på förändringsarbetet, har produktionen ökat från 2,7 miljoner leksaker 1989 till 4.3 miljoner leksaker 1994.

"Sammanfattningsvis har vi fått en ökad trivsel, högre och aktivare debattnivå, mer stimulerande arbetsuppgifter samt mindre sjukfrånvaro" (Bengt Kågefors, prod.chef).