



## ”Vi har frigjort energin i bolaget”

Nilsson Special Vehicles AB i Laholm medverkade i Produktionslyftet från juni 2013 till december 2014. Nu genomför de sin andra period med programmet, denna gång med fokus på produktutveckling. Vi besökte det framgångsrika bolaget i januari 2016 i vår serie av reflektionsartiklar med tidigare Produktionslyftsföretag.

Företaget grundades 1945 som Yngve Nilssons Karosserifabrik. 2016 finns de kvar på samma ställe sedan 1972, men det finns lösa planer kring en flytt till en framtidsfabrik. De har sedan start fokuserat på specialbilar – begravningsbilar, specerifordon etcetera – och idag erbjuder Nilsson Special Vehicles fordon inom tre kategorier: Limousiner, begravningsfordon och utryckningsfordon. Främst är de kanske kända för sina Volvobaserade ambulanser, där den senaste är baserad på XC70 turbodiesel.

I Sverige har de en marknadsandel på ambulanssidan på drygt 50 procent; i sitt segment, det vill säga fordon med en totalvikt under 3500 kilo, har de 90 procent av marknaden. Företaget omsätter cirka 140 miljoner kronor och levererar ungefär 160 bilar per år, varav cirka hälften av det totala antalet fordon utgörs av ambulanser. Siffrorna stiger stadigt och de ser redan en tydlig tillväxt för 2016/2017.

– Detta trots att man egentligen inte vill åka i våra bilar, konstaterar VD Karl Justh med ett snett leende.

Vi fick tillfälle att diskutera Nilsson Special Vehicles pågående och fortsatta Lean-arbete med Karl och



Bernit Johansson, t v, diskuterar bilförlängning med Produktionslyftets Hans Reich.

företagets projektansvarige Roland Johansson ur aspekterna kunder, medarbetare, samhälle och ägare.

### Kunder

Nilssons ambulanser är inte de billigaste på marknaden, men de säljer på sin totalekonomi över tid (det vill säga lägst LCC – Life Cycle Cost). För dessa fordon är det viktigt med körbarhet, framkomlighet, lastförmåga och säkerhet. Dessutom är det en arbetsplats varför ergonomi spelar en viktig roll.

– Vi har bra grundförutsättningar med de basmodeller som Volvo erbjuder och har alla möjligheter att i takt med deras och vår utveckling ständigt hålla oss i framkanten, säger Roland.

En stor fördel är att påbyggnaden möjliggör en stor lastvikt, men att ambulansen ändå får köras på vanligt körkort. Hemligheten ligger i användningen av kolfiberkomposit, ett både starkt, styvt och lätt material. Begravningsbilarna i sig är också mycket komplexa, där krav och önskemål skiljer sig starkt mellan olika marknader och där England utmärker sig som väldigt speciellt.

”Produktionslinan” för en ambulans börjar med en alldeles ny bil som demonteras; därefter följer förlängnings- och påbyggnadsarbetet. Hela skåpet väger bara 130 kilo men är tack vare sin konstruktion enorm lasttåligt. Begravningsbilarna byggs än så länge helt i metall, men även de ska så småningom tillverkas av komposit.

I takt med utvecklingen blir även kunderna allt nöjdare. När de mätte kundnöjdheten på en femgradig skala 2012 visade den på 4,4 respektive 4,3 för ambulanser respektive begravningsbilar; för 2015 är siffrorna 4,8 respektive 5,0 ...

– Det visar vilken viktig drivkraft det är att ständigt vilja bli bättre, säger Karl. Det är en otrolig resa vi gjort över

”Den som kommer efter dig i kedjan är din närmaste kund ...”



Demonteringen av vad som ska bli en ambulans påbörjas; Anders Enochsson hanterar vinkelslipen.

dessa år. Vi har växt stadigt sedan 2012, men fokus har legat på kundnöjdhet och service. Förmågan att skapa, utveckla och behålla kundrelationer är en förutsättning för att nå framgång.

## Medarbetare

Idag finns det en trygghet och framtidstro på företaget, många känner sig säkrare än på många år. Runt 2011 och 2012 genomfördes stora permitteringar, vilket var strax innan de inledde sin Lean-resa. Idag är alla relationer med leverantörer, kunder och medarbetare återställda och under de senaste årens tillväxt har flera tidigare anställda kunnat återvända till företaget.

– Vi har ett helt annat arbetsklimat, säger Karl. ”Lumparköret” och ”grabbigheten” är borta, det dominerande numera är respekt för individen.

Nilsson Special Vehicles har ett 60-tal medarbetare och lever i mångt och mycket på deras hantverkarskunnande, där flera anställda har 20-30 år i företaget. De har flera personer som valt att stanna kvar efter pensionen eftersom de tycker att det är så spännande projekt på gång.

– Vi har frigjort energin i bolaget, menar Karl. Vi har ändrat beteendet från taylorism till att alla tänker själv. Den som kommer efter dig i kedjan är din närmaste kund ... Det är en utbildningsfråga, ”rätt från mig”.

Både Karl och Roland menar att utbildning är en framgångsfaktor. En annan är information och samsyn – samt hårt arbete, det krävs fortfarande oavsett Lean!

– I kombination med Lean-satsning och arbetet med Produktionslyftet så har vi nästan dubblat antalet anställda, berättar Roland. Vi har satsat stort på utbildning, ansvaret ligger idag hos personalen och deras teamledare. Vi har jobbat i rätt ordning, från ”var är vi” till ”vart ska vi”.

## Samhälle

2014 blev Nilsson Special Vehicles nominerade till årets företag i Laholm och i slutet av 2015 fick de en utmärkelse som det mest inspirerande företaget i regionen. De är även nominerade till Årets Lean-företag i Halland 2015. Ryktet om deras arbete sprider sig.

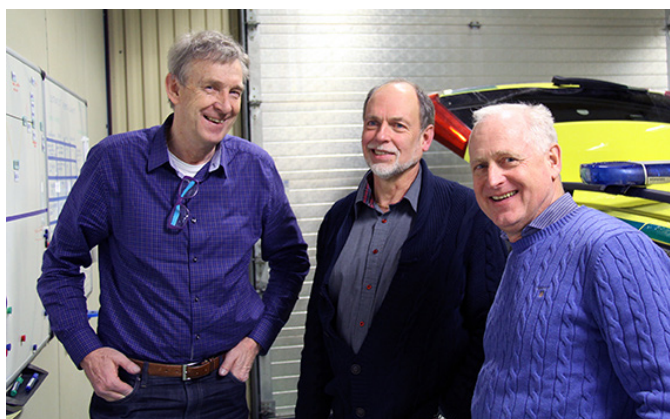
– Tidigare hade vi underleverantörer som inte ens besökt företaget, berättar Roland. Nu finns det en stående inbjudan och vi har telefonmöten varje vecka med nyckelleverantörer.

När de 2013 skulle börja röja ut inför Lean-satsningen så tog de hjälp av medarbetarnas barn som feriearbetare.



Det är de lageransvariga som fixar kittning och beställning. I början trodde de att lagerpersonalen skulle bli överbelastade, men istället har det visat sig att systemet sparar tid. På bilden Louise ”Lollo” Larsson.

*"Hade vi inte hoppat på Produktionslyftet hade vi inte varit där vi är idag."*



Från vänster: Produktionslyftets Hans Reich med Nilsson Special Vehicles projektansvarige Roland Johansson och VD Karl Justh.

Tillsammans med Arbetsförmedlingen började de även med att ta in lärlingar, vilket de gjort i tre år nu.

– Vi tar in tre ungdomar till en arbetsplatsförlagd utbildning som pågår under sex månader, därefter är det utvärdering, berättar Karl. Varje år har en av dem stannat kvar på företaget.

Trots tillväxt och framgång så har företaget ingen tanke på flytt i närtid, även om de funderar en del över mer ändamålsenliga lokaler. I samband med sin andra Produktionslyftsresa tittar de även på olika layoutlösningar. En omlokalisering innebär alltid en investering, vilket Karl dock inte ser som något stort problem.

– Om vi bygger nytt med vårt Lean-arbete som grund med fokus på miljö, energi och produktion så kommer det garanterat att betala sig.

## Ägare

Nilsson Special Vehicles har sedan 2013 arbetat fokuserat med Lean för att öka effektiviteten och deras "Lean-hus" utgörs lämpligt nog av en ambulans. Utmaningen som Karl och Roland beskriver den var att utveckla företaget från en typiskt produktionsorienterad verksamhet, en "bilbyggerverkstad", mot verklig kundorientering; som leverantör av kvalitetsprodukter är det viktigt att ge rätt intryck. I slutet av 2015 börsintroducerades företaget på

Nasdaq First North och gjorde i samband med det en nyemission som snabbt blev fulltecknad.

Med Produktionslyftet arbetar de med Lean i två steg, eller två tydliga områden: Produktion respektive produktutveckling. De håller nu på att ta fram en ambulans baserad på Volvo XC90, ett utvecklingsarbete som de också baserar på Lean och som utgör en stor del av arbetet i deras andra omgång med Produktionslyftet. De fortsätter sin framgångssaga med kolfiber där de med sin nya modell kan erbjuda en 11 centimeter bredare ambulans, något som kunderna efterfrågat.

– Redan vid produktutvecklingen har vi med oss tanken att halvera monterings tiden i produktionen, säger Roland. Vi ska halvera tiden med elarbete, halvera antalet detaljer, mer integration – ett mer lättbyggt fordon helt enkelt.

Genomloppstiden för en ambulans är cirka sex veckor, före Lean-satsningen rörde det sig om åtta eller fler. Målet är att komma ner på fyra. De har redan dragit ner på fabriksytan från 8900 till 6600 kvadratmeter och minskat truckkörningen med 80 procent. Genom kitning av material har de idag 50 procent mindre materialbrister; på de 18 mest frekventa artiklarna kör de Kanban. Lagret har reducerats med 300 pallplatser ...

– Hade vi inte hoppat på Produktionslyftet hade vi inte varit där vi är idag, avslutar Karl.

Läs fler artiklar på [www.prodaktionslyftet.se](http://www.prodaktionslyftet.se).



Illustration av nästa generation ambulans, baserad på Volvo XC90.

swerea | IVF



LULEÅ  
TEKNISKA  
UNIVERSITET

TEKNISKA HÖGSKOLAN  
HÖGSKOLAN I JONKÖPING

MÅLARDALENS HÖGSKOLA  
ESKILSTUNA VÄSTERÅS

Mittuniversitetet  
MID SWEDEN UNIVERSITY

HÖGSKOLAN  
I GÄVLE

HÖGSKOLAN  
TÄBBLERNA  
JUC SKÅNE

CHALMERS

Produktionslyftet är initierat av IF Metall och Teknikföretagen, finansierat av VINNOVA, Tillväxtverket och medverkande företag

