
Kentto

Fortsat vækst med LEAN-drejebog



Kentto A/S er en entreprenør- og byggevirksomhed, som blev stiftet i 2008, da tre tidligere håndværksvirksomheder valgte at fusionere. Virksomheden arbejder med jord-, kloak-, beton-, belægnings- og tømrerarbejde. De har 25-40 medarbejdere ansat afhængig af aktivitetsniveau. Derudover blev de kåret som Gazelle-virksomhed i 2012, 2013 og 2014



Vækst, innovation og organisatoriske forandringer har præget Kentto igennem alle virksomhedens leveår. I forbindelse med Bedre Bundlinje 2.0 har medarbejderne fået et væsentligt større ansvar, og i projekt-perioden er kommunikationen og arbejdsgangene forbedret.

Fokus på at optimere virksomheden og tilføje et ekstra ledelseslag, var ledelsens opskrift på at udvikle Kentto. Ledelsen så især en styrke i at koble formænd til den daglige ledelse, da det kunne frigive tid til mere salgfokus. Redskabet til at nå målet blev et fælles projekt for hele virksomheden: LEAN-drejobogen.

For at få mere ens arbejdsgange, gør Kentto brug af drejobogen, som er udformet efter principperne i Last Planner System (LPS). Den består af et hoveddokument og nogle underdokumenter, som beskriver de faste skemaer og overvejelser for, hvordan man for eksempel starter en byggesag. Værktøjet bruges til at styre sagerne fra dag til

dag og uge til uge - og er derfor med til at sikre, at der skabes en struktur.

- Skemaerne bliver gennemgået ved det ugentlige byggemøde, så alle ved, hvad de skal lave. Hver sag følger et 'flow' fra tilbuddet er givet, mens sagen står på og til den afsluttes. På denne måde har alle medarbejdere mulighed for at følge med i hele processen, fortæller Kristian Olsen, direktør i virksomheden og fortsætter: Drejebogen giver altså en langt bedre kommuni-

men der skulle også tages fat på ledelsesstil og organisationsopbygning. Kenttos tre ejere valgte derfor at indsætte to medarbejdere som formænd. Ejerne frygtede dog, hvad de andre medarbejdere ville sige, og om de ville miste interessen for udviklingsforløbet. For at imødegå den risiko, gjorde ejerne meget ud af at inkludere hele virksomheden. Det kom til udtryk gennem et workshopforløb, hvor alle kom til at arbejde med en række virkelige cases.

Det er nødvendigt, at drejebogen hele tiden er i fokus, så den ikke bliver tabt på gulvet. Derfor er den et fast punkt på de ugentlige byggemøder.

Kristian Olsen, direktør

kation og forståelse for hele sagsprocessen, da den fastlægger et skema for alting.

Det er dog ikke på alle sager, at drejebogen benyttes:

- Nogle steder bliver den fulgt slavisk, men hvis vi kun skal være på byggepladserne i 14 dage, så kan det ikke betale sig at rulle hele drejebogen ud, siger Kristian Olsen.

Fornyet virksomhed

En af virksomhedens største udfordringer var, at hvis de skulle opnå yderligere vækst, så kunne de ikke nøjes med at ændre på arbejdsgangene,

- Vi fik vendt forskellige problemstillinger og delt erfaringer på tværs af virksomheden. Det resulterede i en fælles forståelse, som vi kan bruge til at tackle de udfordringer, der kommer ude på byggepladsen, forklarer Kristian Olsen og fortsætter: Jeg er sikker på, at workshopforløbet har været medvirkende til, at alle kunne se idéen med forandringerne.

Medarbejderne mere engageret

Når man spørger Kristian Olsen og Andreas Blond, formand hos Kentto, om indsatsen har givet en bedre bundlinje, så er det for tidligt at svare. De kan dog se, at alle yder mere, og at

medarbejderne har bedre indblik i sagerne og arbejder mere præcist. Det betyder meget, at medarbejderne har fået mere ansvar.

Medarbejderne er også selv blevet mere pro-aktive, og det interesserer dem at være en del af Bedre Bundline 2.0. Kristian Olsen kommer med et eksempel fra en medarbejder:

- Det var super med den her drejebog og Bedre Bundlinje 2.0. Det er ikke så stressende længere, og man ved, hvad man skal som det næste, fordi man får snakket mere sammen end før.

Bedre Bundlinje 2.0 slutter aldrig

En af Kenttos fremtidige udfordringer er at holde fast og få brugt principperne fra drejebogen på sagerne.

- Det er nødvendigt, at drejebogen hele tiden er i fokus, så den ikke bliver tabt på gulvet. Derfor er den et fast punkt på de ugentlige byggemøder. Det er her vi drøfter, om den skal udbygges eller rettes til. Ved siden af de ugentlige byggemøder afholder vi personalemøder hver tredje måned. Her er drejebogen også et fast punkt på dagsordenen, fortæller Kristian Olsen og fortsætter: Drejebogen er et værktøj, der er kommet for at blive. Den er med til, at Bedre Bundlinje 2.0 aldrig slutter. Målet er at fortsætte virksomhedens udvikling, men det skal ske i et tempo, så alle kan være med. Derfor er der heller ingen planer om at videreudvikle lige foreløbig. Drejebogen skal først og fremmest have lov til at blive en del af hverdagen for alle.

Sammensætning af forløbet

LEAN i virksomheden/optimering af processer/flow

- » Drejebog
- » Workshops og casearbejde
- » Teambuilding og ledersparring
- » Medarbejderinddragelse
- » Tilknytning af formænd
- » Afprøvning af drejebog i praksis
- » Ugentlige byggemøder og faste personalemøder

