



Vitaliserar orten genom sin satsning på Lean

AB Munkforsågar avslutade sitt arbete i Produktionslyftet i början av 2014. I vår uppföljning av tidigare Produktionslyftsföretag besökte vi dem ett år senare för en reflektion kring deras fortsatta Lean-satsning och mötte ett inspirerande företag där Lean-arbetet kommit att bli en naturlig del av företagets vardag.

I närmare 70 år har sågtillverkaren från Munkfors varit känd för sin kvalitet, tillförlitlighet och innovationsförmåga, tankar som idag sitter i företagets väggar. Det gör nu även deras Lean-tänk; i sitt arbete med ständig utveckling medverkade de från årsskiftet 2012/13 fram till våren 2014 i Produktionslyftet.

En vacker men kylslagen dag i mars 2015 återbesökte vi Munkforsågar i vår serie av reflektionsartiklar med tidigare Produktionslyftsföretag, den 17e i ordningen. Tillsammans med delar av styrgruppen med vd Pernilla Melén i spetsen diskuterade vi effekterna av deras arbete med utgångspunkt i Kunder, Medarbetare, Samhälle och Ägare.

Kunder

Munkforsågar har en etablerad struktur som förstärkts och förbättrats under arbetet med Lean, vilket kunderna bland annat märker genom att det inte är lika långa ledtider.

– Några kunder har vi berättat för att vi arbetar med Lean och som sagt så har flera kunder märkt de kortare ledtiderna, berättar Eva Götenstedt, teamleader marknad. Genom att vi berättar att vi börjat med Lean kopplar många till ökad kapacitet, vilket också är positivt.

Överlag har hela företaget ett "öppnare" system idag menar Pernilla, var och en har tillgång till information och kan se möjligheter på ett annat sätt. Tidigare krävdes det ofta en "insatt" person för att se mellan avdelningar och enheter; idag har företaget färre nyckelpersoner med specialkunskap, ett upplägg som ingår i Lean-satsningen på ledarskap och delegering.

– Snabbare informationsöverföring ger kortare beslutsvägar, säger produktionschef Henrik Schultz. Vi kan själva gå in och titta på till exempel lagersaldot. De flesta frågor får ett svar mycket snabbare.

Den ökade insynen innebär även att medarbetarna hela tiden vet vad som händer och sker. Daglig styrning gör att alla får samma information. Packning sker mot lagda

order, men idag känner de kundernas leveranser bättre tack vare informationsflödet, de känner eget ansvar och ifrågasätter. Att göra rätt är en naturlig del i arbetet.

– Just det ansvaret, viljan att göra rätt, är något som Produktionslyftet har uppmuntrat, berättar Pernilla. Vi har ett system för att fånga upp idéer, förbättringar och problemställningar.

Idag ställer också Munkforsågar maskinerna oftare vilket håller ner leveranstiderna. Det gör att de är flexibla och undviker att låsa upp en maskin i flera veckor åt gången, de kan helt enkelt möta kundens behov kontinuerligt på ett bättre sätt.

Flexibiliteten tack vare bland annat de snabbare ställen har också lett till att de arbetar mycket mer kundorderstyrt med kraftigt minskade lager som följd.

– Det är effektivare och mer lättöverskådligt att inte arbeta med lager, menar Eva, och det går lika snabbt som tidigare.

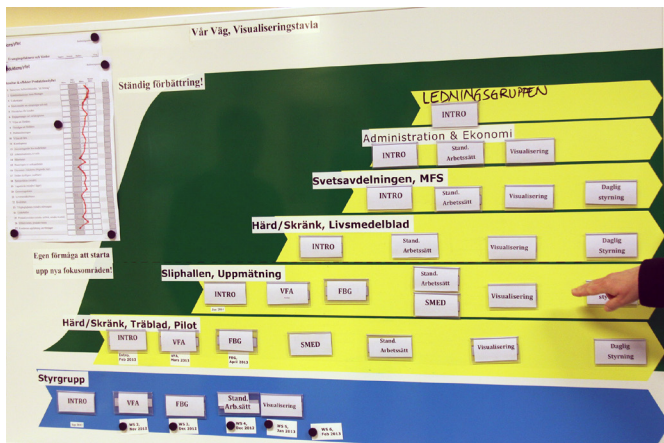
Även kompetensen har ökat tack vare fler och oftare ställ, vilket gör att det går fortare och säkrare för varje gång. Genom fokuseringen på kortare ställtider ökar de flexibiliteten, vilket ger en positiv spiral på många sätt.

– Vi märker eventuella fel mycket snabbare tack vare mindre batcher, berättar arbetsledare Kjell Henriksson. Det i sin tur leder till att färre fel slinker igenom.



Rundtur i fabriken under god stämning med Eva Götenstedt, Kjell Henriksson, Peter Andersson och Henrik Schultz.

”Ett öppet klimat är även viktigt inför framtida rekryteringar.”



Tydliga och uppdaterade tavlor finns över hela fabriken. I denna visualiseringstavla kan vi skönja Produktionslyftets Sneda Vågen i bakgrunden . . .

Medarbetare

I samband med Lean-arbetet har Munkforsstågar tydliggjort företagets organisation och skickat dryga dussin medarbetare – från arbetsledare till ledningsgrupp – på Produktionslyftets Lean-kurs på 7,5 högskolepoäng. Samsyn och engagemang är några av grundbultarna i alla väl fungerande organisationer.

– Det har absolut gjort nytta, säger David Johansson, produktionsingenjör, som tillsammans med Kjell och Peter var bland dem som gick första kursomgången. Vi fick med oss vikten av kontinuerligt arbete på rätt nivå, det var en bra kombination av utbildning och handledning.

Företagets strategi var från början att många skulle gå kursen. Dessutom ville de verkligen tydliggöra att ledningens engagemang inte var någon form av läpparnas bekännelse, utan att de var aktiva och drivande i arbetet. Även Pernilla har gått kursen.

– Det finns många anledningar till att det kändes nödvändigt att skicka ett stort antal på utbildning redan från start, säger Pernilla. Det är blandningen av utbildning och praktik och, som David säger, kunskap om att hantera det i den egna verksamheten som är avgörande. Alla i ledningsgruppen har gått kursen.

De är överens om att beslutet att skicka många på kursen var den enda vägen för deras organisation. De hade under lång tid fått in medarbetare med olika

bakgrund och även om allt inte var i otakt så var det heller inte helt harmoniskt.

– Det jag kände när vi gjorde hemuppgifterna var hur viktigt det är med diskussioner, säger Eva. Det var viktigt med tanke på samsynen, alla såg samma uppgift. Otroligt givande och en väldigt viktig del i kursen.

För David var kursinnehållet inte helt nytt, men han menar att det var nyttigt att gå fler arbetsledare parallellt. Nyttan märks också i verksamheten idag.

– Tack vare att vi är många som gått Lean-kursen så stannar arbetet inte upp bara för att en person inte har tid, säger David. Om jag exempelvis är bortrest så betyder inte det att jag har en massa att göra när jag kommer tillbaka, vi har etablerat en bredd i företaget genom alla funktioner.

Även facket har varit mycket intresserade av Lean-satsningen och IF Metalls klubbordförande Patrik Samuelsson ingick i den 16 personer starka styrgruppen som etablerades inför arbetet med Produktionslyftet.

– De tycker också att det här är en bra väg, de är mycket positiva, säger Pernilla. Framförallt betonar Patrik nyttan av våra morgonmöten där alla blir informerade, något som ökar delaktigheten.

Delaktigheten märks även vid inköp och investeringar. Tidigare kunde maskiner beställas utan en övergripande förankring; idag skickar de ner operatörerna till leverantören för att prova maskinerna innan någon beställning läggs.

Munkforsstågar har etablerat en mer naturlig kommunikation, positivt ifrågasättande. Det finns forum för alla operatörer för uppdateringar och förbättringsförslag.

– Ett öppet klimat är även viktigt inför framtida rekryteringar, menar Pernilla. Med alla möten så blir alla mer intresserade av vad som händer, vilket leder till aktiv informationsökning. Alla blir mer nyfikna.

Samhälle

Munkforsstågars Lean-arbete har inte passerat obemärkt utanför företagets väggar. Bland annat har de haft



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



”Oavsett teknikutvecklingen så ska vi vara excellenta inom det vi gör.”

kontakt med en kommundiensteman som vill arrangera ett besök för Lean-studier. Från en närliggande ort har de haft Lesjöfors Fjädrar på studiebesök efter att de fått kontakt med dem via Lean-kursen. Även Munkfors största företag – Voestalpine, tidigare Uddeholm – har varit på besök.

– De tyckte att vårt arbete var spännande, berättar Pernilla. De har själva gjort en del Lean-ansatser och kan vi inspirera dem att gå vidare så är det bara bra.

Att medarbetarna hos Munkforsågar känner att de har betydelse ökar deras engagemang och vilja, ett intresse som Pernilla gärna skulle se väcktes längre ner i åldrarna. Att de som företag – liksom det tidigare Produktionslyfts företaget Inission – vitaliserar orten genom sin satsning på Lean är de övertygade om, både med tanke på skola och övergripande tankesätt.

– Jag som inte bor på orten har bara hört positivt om företaget, berättar David. I och för sig har jag bara jobbat här i tre år, men de har ett etablerat rykte.

Sedan många år har Munkforsågar försökt bjuda in skolor till besök, allt för att väcka intresset för industri och teknik. De sponsrar Teknikcollege som i regionen tyvärr har få sökande, trots industrins roll för välfärden och dess engagerade medarbetare.

– Som företagare vill vi gärna ha något att bygga på, vi vill kunna vidareutveckla människor, säger Pernilla. Det finns så mycket inom industrin som borde locka, allt från medansvar och kundkontakt till kompetensutveckling och arbetsresor.



Delar av Munkforsågars styrgrupp, från vänster: David Johansson (produktionsingenjör och Lean-koordinator), Henrik Schultz (produktionschef), Pernilla Melén (vd), Kjell Henriksson (arbetsledare produktion), Eva Götenstedt (teamleader marknad) och Peter Andersson (arbetsledare produktion).

De ser det som en strategisk fråga och arbetar för att samhället i ett tidigt skede ska kunna erbjuda ungdomar ett spår in mot industrin.

– Vi själva har ett gott rykte och många sökande så vi har inga anställningsproblem, men vi måste tänka på återväxten, säger Pernilla.

Ägare

Ägarfamiljen bakom Munkforsågar uppskattar satsningen, de hade aldrig gjort den på egen hand enligt egen utsago. Även om de inte var tveksamma så var de inledningsvis i alla fall inte 100 procent övertygade.

– Nu har vårt systerbolag rekommenderats att göra ett studiebesök hos oss, berättar Pernilla. Det är förmodligen det bästa betyg vi kan få.

Munkforsågar har alltid varit ett teknikdrivet företag, men det har också alltid funnits mycket ”kitt” däremellan. De har alltid haft människan i centrum med samordning och samsyn högt upp på agendan.

– Samsynen har funnits sedan starten med tre aktiva ägare där alla visste vad de ville, lite av daglig styrning, berättar Pernilla. Idag, med 55 personer under samma tak, så gäller det att hitta andra strukturer.

Utveckling – teknisk såväl som verksamhetsmässig – har alltid varit en viktig faktor hos Munkforsågar. Var är de då om fem år?

– Då ser jag gärna att daglig styrning fungerar på alla avdelningar, säger Henrik. Vi har en central fabrikstavla där allt är visualiserat.

Marknadssidan har ett konkret och tydligt önskemål.

– Alla fel ska fångas upp, hanteras, åtgärdas och aldrig hända igen, säger Eva. Så ska det fungera om några år.

Pernilla betonar att nyfikenheten och framåtandan inte får försvinna.

– Däremot vill vi ha en struktur som lyfter fram detta som en helhet, avslutar Pernilla. Oavsett teknikutvecklingen så ska vi vara excellenta inom det vi gör.

Läs fler artiklar på www.produktionslyftet.se.

swerea | IVF



LULEÅ
TEKNISKA
UNIVERSITET

TEKNISKA HÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I JONKÖPING

MÅLARDALENS HÖGSKOLA
ESKILSTUNA VÄSTERÅS

Mittuniversitetet
MID SWEDEN UNIVERSITY

HÖGSKOLAN
I GÄVLE

HÖGSKOLEN
I UC SKÅNE

CHALMERS

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

