



Utväxling av medarbetarnas engagemang

Smekab AB i Önnestad avslutade sitt engagemang i Produktionslyftet sommaren 2010 och har därefter framgångsrikt drivit sitt Lean-arbete på egen hand. Effekterna är tydliga och på många sätt mätbara, men de talar hellre om inställningen och det förändrade "tänket" än om siffror och statistik.

I vår serie av uppföljningsartiklar från tidigare Produktionslyftsföretag har vi kommit till Önnestad utanför Kristianstad. Smekab AB, tillverkare av skyddsräcken, bommar och bilspärrar med mer, avslutade sitt engagemang i Produktionslyftet 2010 och har därefter fortsatt med sin Lean-satsning.

I juni träffade vi Johan Hansson (produktion, kvalitet, miljö), Thomas Rydhagen (vd), Roger Johansson (produktionsledning, arbetsmiljö), Jimmy Fält (produktionsledning) och Torbjörn Nilsson (produktionsledning) för att reflektera kring effekterna av deras satsning med utgångspunkt i Kunder, Medarbetare, Samhälle och Ägare.

Kunder

Smekabs leveransprecision är – som de själva uttrycker det – "extremt hög" och den har under de senaste två åren förstärkts ytterligare. Även företagets externa reklamationer har minskat, något de mätt sedan länge. Vad gäller de interna reklamationerna så har de faktiskt snarast ökat, vilket beror på att de är duktigare på att hitta dem

– Det dyker upp fler eftersom vi letar efter dem, förklarar Johan. Förr löste vi det ändå men nu söker vi källan för att eliminera rotorsaken.



Dagligt pulsmöte under ledning av Johan Hansson.

De problem företaget ändå haft har till största delen berott på externa leverantörer, men även där ser de förbättringar. Idag väljer de också hellre att stoppa produktionen och acceptera en plump i leveransprotokollet än att riskera en felleverans. En lite oväntad effekt av deras arbete och höga leveransprecision är ett ändrat köp beteende från kunderna; de beställer senare eftersom de vet att de alltid får grejerna i tid.

– Det i sin tur leder till att vi beställer senare, så i slutändan omfattar det både ökad leveransprecision och kortade ledtider. Det stärker givetvis oss gentemot våra konkurrenter. Sen kommer förstås alltid prisfrågan upp, ler Thomas, men faktum är att det oftast är leveransfaktorn det handlar om när det gäller att "ta affärer".

Leveransprecision och ledtider blir allt viktigare som konkurrensfördelar. En av företagets större kunder i Sverige, som varit med ända sedan starten i början av 60-talet, är DeLaval. Vid sina uppföljningsbesök så fokuserar de mycket på leveransprecisionen, vilket ytterligare visar hur viktig den är för Smekab som underleverantör.

Den korta ledtiden är också viktig med tanke på Smekabs stora antal ordrar per år – ifjol omsatte företaget cirka 130 miljoner kronor på hela 9000 ordrar. Med dessa siffror i minnet blir leveransprecisionen på över 98 % än mer imponerande.

Medarbetare

Efter de senaste årens Lean-resa har Smekab gjort något av ett omtag, eftersom de tyckte att fokus hade hamnat väl mycket på verktygen. I ledningsgruppen tog de fram en uppdaterad vision som de tryckte upp på t-shirts och tröjor samt satte en plan för fem år. Denna bröt de sedan ner till årsbasis tillsammans med nyckelpersoner

"Medarbetarna har tagit till sig detta, de ser och förstår varför."

bland medarbetarna och kopplade den till målen på pulstavlorna. Allt tillsammans stöttar produktionen samtidigt som det lyfter fram långsiktigheten.

– Våra pulsmöten innebar en vändning, en helt annan struktur, säger Torbjörn. En bättre vardag helt enkelt med en planering som är helt annorlunda. Vi lägger en timme på att planera 24 timmar där allt är prioriterat och klart.

Lean-arbetet har naturligtvis väckt olika reaktioner bland medarbetare, det finns alltid de som ställer sig bredvid och som inte känner sig helt bekväma med standarder, kontroll och mätning. Alla vill ha utveckling, ingen vill förändras ... De flesta har dock anammat "tänket", vilket också märks rent praktiskt.

– De har ett större ansvar, vilket många gillar, säger Jimmy. Medarbetarna plockar material själva, de vet vad de behöver och har full kontroll. Förut var det mer styrt av order "uppifrån", nu tar de istället eget ansvar.

Att kunderna märker och reagerar på företagets Lean-arbete är inte så konstigt, men Smekab har även märkt en skillnad i inställningen från de som söker anställning på företaget. Om det betyder att det är en viss typ av människor som uppskattar arbetssättet eller om de anpassar sig till Smekabs inställning är svårt att avgöra, men de ser en annan vilja i ansökningarna.

Idag fokuserar Smekab mer på lagarbete än som tidigare på ackord och individuell prestation. De har fått de flesta stationer eller områden att fungera som ett lag, en enhet som samarbetar. Varje enhet har sedan en gruppleddare som alla kan vända sig till.

– Naturligtvis har vi höga krav på flexibiliteten, samma krav som kunderna har på oss, säger Thomas. Att kunna möta de kraven hänger också ihop med viljan.

Det är en av anledningarna till att de arbetat mycket med jobbrotation. Förutom att det är bättre för medarbetarna vad gäller ergonomi, kompetens och omväxling, så ökar det företagets flexibilitet och minskar dess känslighet. Att bara ha en "expert" för varje maskin innebär en uppenbar risk.

– Vi har byggt upp en kompetensmatris efter medarbetarsamtal för att hitta eventuella luckor,

vilket gjort att vi kunnat bredda oss, säger Jimmy. Medarbetarna har tagit till sig detta, de ser och förstår varför. Idag har vi överhuvudtaget mycket bättre "flöde" mellan avdelningarna, både vad gäller material och personal.



Välståndat och prydligt. Hans Reich konstaterar att det är en stor skillnad sedan han besökte dem första gången vid besiktningen inför arbetet med Produktionslyftet.

Samhälle

För att attrahera framtida personal har de insett att de måste visa inte bara vad de gör utan framförallt hur de gör det. De har haft IF Metalls lokalavdelning på besök där flödet och ansvaret hos medarbetarna lyftes upp, något som verkligen uppskattades. Även Arbetsförmedlingen har genomfört ett seminarium på plats hos Smekab och fick se produktionen med fokus på hur – inte vad – de producerar. För eleverna på Hässleholms tekniska högskola har de arrangerat Lean-spel för hela årskurs tre, en introduktion för att visa vad Lean är på riktigt. Att kunna visa upp en attraktiv arbetsplats är avgörande.

– Vi har normalt 10 till 20 visstidsanställda per år vid högsäsong, berättar Johan. Alla dessa brukar vilja komma tillbaka, vilket är ett riktigt bra betyg. Vi behöver inte ens annonsera, de söker ändå.

Smekab är också välkänt bland regionens företag tack vare sitt arbete med Lean. Även inom koncernen är de kända som ett av de företag som kommit längst och de har fått ta emot flera studiebesök, både inom och utom den egna gruppen. Som Thomas konstaterar: En trevlig del med Lean-arbetet är just öppenheten!



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



”Det är de många småförslagen som gör att vi ständigt blir bättre, det intressanta är multiplikatoreffekten.”

De genomför också studiebesök hos sina leverantörer, då de ofta tar med sig exempel på produkter – allt för att generera ett bra utbyte av idéer och inspiration till bättre samverkan mellan företagen.

– Målet framöver är att jobba än mer med leverantörerna, säger Thomas. Vi lider fortfarande en del av för långa ledtider och lite för stora batcher, vi vill utvidga flödet till att omfatta hela sträckan från leverantör till kund. Att inspirera våra leverantörer är en del av Lean-arbetet.

Thomas var tidigare produktionschef men utsågs till vd ungefär samtidigt som de började arbeta med Produktionslyftet 2010; när deras tidigare vd gick i pension satsade de på att rekrytera internt. De ville ha en vd som verkligen kunde verksamheten, inte en som bara kunde läsa siffror. Samtidigt var det viktigt med en mix varför Johan – med sin breda Lean-erfarenhet – rekryterades externt.

– Att jag sökte mig till företaget är också ett resultat av deras sätt att arbeta med Lean, säger Johan. Jag är själv övertygad om att detta krävs för att vi ska behålla produktionen i landet. Här kände jag möjligheten till förändring och förbättring med ett förtroende för en vd med rätt inriktning och tankesätt.

Ägare

Att arbeta med Lean är ingen dans på rosor och det kräver ett långsiktigt engagemang. Vad var det som fick Smekab att satsa på Lean och Produktionslyftet?

– Vi var några som kände att vi behövde göra något, säger Thomas. Efter ett föredrag i Lund kring Lean inom sjukvården googlade vi fram Produktionslyftet, så det var mycket en slump – men vi ångrar det inte en sekund.

Ständiga förbättringar och återkommande uppdateringar är några av Smekabs ledord. Deras produktionssystem, The Smekab Way, står näst på tur för en genomarbetning. Tjänstemanna- och säljsidans Lean-intresse ska utvecklas genom ett djupare engagemang. Konstruktionsavdelningen har redan egna pulsmöten en gång i veckan och samarbetet mellan konstruktion och produktion har ökat. Fler förslag skickas emellan avdelningarna och de utnyttjar varandras kompetenser

på ett bättre sätt; konstruktion fokuserar inte bara på funktion, utan även på produktion.

– Härifrån har vi ett bra exempel på engagemang och delaktighet, berättar Torbjörn. DeLaval skulle avsluta samarbetet med en europeisk leverantör och vi fick lämna offert, men tyvärr var vi för dyra. Då tog vi ner detaljerna till produktionen, där vi fick in förslag som sänkte kostnaden med 13 %. Vilket engagemang!

Tyvärr hjälpte det inte i just den affären, men inställningen uppskattades och noterades. Frågan är var Smekab hade varit idag om de inte valt att satsa på Lean?

– Det är förstås jättesvårt att veta, säger Thomas, men det är uppenbart att det är mycket som inte hade varit lika bra. Framförallt visar vi att vi är proaktiva.

Som exempel lyfter han återigen fram DeLaval, ett företag som är ganska tuffa i sina visioner. De vill inte behöva jaga sina leverantörer, något som är viktigare än många tror. Hos dem är Lean-arbetet en viktig del och de ser att Smekab drivs framåt utan att de behöver agera.

En annan sak som fallit i god jord är förbättringsgrupperna som alstrar mängder med bra idéer. Från början var mängden förslag närmast gigantiskt, men med tiden har det hamnat på en mer realistisk nivå.

– Det är viktigt att alla koncentrerar sig på sin sfär, menar Roger. Det är de många småförslagen som gör att vi ständigt blir bättre, det är intressanta är multiplikatoreffekten.

Så vad har vi att vänta oss från Smekab om fem år?

– Ännu mer flöden, hela vägen från leverantörshåll och rätt igenom företaget, avslutar Johan. Mer motorväg ... En verklig utväxling av medarbetarnas engagemang!

Läs fler artiklar på www.produktionslyftet.se.



Från vänster: Roger Johansson, Hans Reich, Jimmy Fält, Johan Hansson, Torbjörn Nilsson och Thomas Rydhagen.

swerea | IVF



LULEÅ
TEKNISKA
UNIVERSITET

TEKNISKA HÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

MÅLARDALENS HÖGSKOLA
ESKILSTUNA VÄSTERÅS

Mittuniversitetet
MID SWEDEN UNIVERSITY

HÖGSKOLAN
IGÅVLE



CHALMERS

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

