



## Verkliga effekter av Lean

Inom Produktionslyftet talar vi alltid om långsiktigheten och uthålligheten i Lean-arbetet. Det är ur detta de verkliga effekterna kommer – ekonomiska siffror och omsättningsvolymen är ”bara” ett resultat av dessa.

Emballator Lagan Plast AB i Ljungby utvecklar, producerar och marknadsför plastemballage för livsmedel, läkemedel och kemtekniska produkter. De inledde sin Lean-satsning 2005, gick med i Produktionslyftet 2008 och vann Svenska Leanpriset 2011. För att belysa effekterna av Lean-arbetet satte vi oss med vd Christian Silvasti, fabrikschef Håkan Larsson, förbättringskoordinator Marcus Wahlgren, och kvalitets-, miljö- och hygienchef Anette Larsson.

### Kunder

Kundkontakterna är inte bara tätare än tidigare, de är betydligt effektivare och mer givande för samtliga parter. De har operatörsutbyten där företagets och dess kunders operatörer kopplas samman och utbyter erfarenheter samt visar hur respektive tillverkningsprocess går till.

– Tidigare var det ofta våra säljare som skötte kontakterna, berättar Anette Larsson. Engagemang och jobbroation innebär att i stort sett vem som helst av oss kan svara på frågor.

Emballator Lagan Plast hjälper också kundföretag konkret med deras Lean-satsningar; fokus har gått från det traditionella volym/pris till mervärde/kundnöjdhet.

– Vi brukar säga att köper ni mindre så får ni bättre pris, eftersom det innebär mindre batcher, ler Christian Silvasti. Det finns dock ett allvar bakom detta; hade vi fortsatt jobba som våra konkurrenter med tanke på vår produktionsökning så hade vi fått bygga flera lager till!

Trots mer än dubblad volym från 2004 till 2011 och 50 % fler kunder är de bara åtta personer fler i företaget – och kundnöjdheten har gått upp från 7,7 till 7,85 på en niogradig skala.

– Förr ville vi inte ha reklamationer, idag söker vi aktivt upp dem, berättar Anette. Vi vill veta för att kunna förbättra. Idag är kreditfaktureringen bara någon promille av omsättningen.

Leveransprecisionen har mellan 2004 och 2011 stigit från 94,0 % till 98,7 %, men den verkliga vinsten ligger i kundernas förtroende med ett fungerande och effektivare arbetssätt – något Emballator också gärna delar med sig av till kunderna.

### Medarbetare

En stor effekt av Lean-arbetet är förstås nämnda Svenska Leanpriset, vilket de fick i oktober. Det har enligt Marcus



Verkliga Lean-människor, från vänster: Anette Larsson (miljö- och hygienchef), Marcus Wahlgren (förbättringskoordinator), Håkan Larsson (fabrikschef) samt vd Christian Silvasti.

*"Lean-arbetet innebär också att vara en aktiv aktör i samhället. En tråkig trend är att företagen automatiskt säger 'vi har inte tid', det är bedrövligt. Vi lär oss av besöken!"*

Wahlgren fått medarbetarna att känna ytterligare stolthet för sitt arbete.

– Reaktionerna vid studiebesöken blir ofta "vad fint ni har, vilken bra arbetsplats", något som också ger en positiv självkänsla. Dessutom har vi märkt ett ökat antal arbetssökande, vilket är något av den bästa kritiken ett företag kan få. Medarbetarna är stolta över att arbeta här!

Är då produktionssystem, eller "Vår Väg.." som Emballators beskrivande skrift kallas, etablerat hos alla medarbetarna? Arbetar de efter företagets uppdaterade affärsidé: "Tillsammans skapar vi hållbara förpackningskoncept med fokus på kundupplevelsen"?

Jo, alla är rörande överens om att nivåerna i företagen har plattats till. För en tid sedan var koncernchefen på besök och gick runt i produktionen och hälsade personligen



Rundvisning i ny- och tillbyggda lokaler med Produktionslyftets Hans Reich till vänster.

på medarbetarna, något som inte hänt så utförligt förut. Även mellan medarbetarna är kommunikationen bättre.

– Synkroniseringen är helt enkelt bättre i hela företaget, säger Anette.

Tryggheten och engagemanget syns även i utvecklingen av frisknärvaron under perioden 2004-2011, vilken ökat från 94,2 % till 97,5 % vad gäller korttid, och från 90,6 % till 98,1 % för långtid. Den tydligaste effekten är dock trivseln på jobbet.

– Vi skrattar mer, vi har roligare ihop, säger Marcus. Vi drar åt samma håll.

## Samhälle

Från att ha varit nedläggningshotade för 7-8 år sedan flyttar de nu tillverkning från Danmark till Ljungby i befintliga lokaler, allt tack vare ett effektivare utnyttjande av ytor och effektivare produktion. Studiebesöken på företaget har ökat lavinartat de senaste åren och 2011 räknade de till 500 besökare. Med starten av Lean-arbetet började de "öppna" företaget mer, både för organiserade och mer spontana besök.

– Det finns ett stort intresse från omgivningen, men det viktiga är att engagera personalen vid besöken, säger Håkan. Allt oftare är ledningen inte med alls vid besöken.

Som nybliven VD 2005 bjöd Christian in kommunalråden; de hittade inte ens till företaget ... Nu har flera politiker varit på studiebesök eftersom de själva vill börja arbeta med Lean.

– Lean-arbetet innebär också att vara en aktiv aktör i samhället, säger Christian. En tråkig trend är att företagen automatiskt säger "vi har inte tid", det är bedrövligt. Vi lär oss av besöken!

De har traditionellt haft gigantiska elräkningar och ett sätt att mäta förbrukningen mot produktionen är att

swerea | IVF



LULEÅ  
TEKNISKA  
UNIVERSITET

TEKNISKA HÖGSKOLAN  
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

MÅLARDALENS HÖGSKOLA  
ESKILSTUNA VÄSTERÅS

Mittuniversitetet  
MID SWEDEN UNIVERSITY

HÖGSKOLAN  
I GÄVLE



CHALMERS

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



*”Kan vi hjälpa till så gör vi det, kunden är vårt fokus. Tack vare Lean har vi dessutom frigjort tid och resurser för att kunna göra detta.”*

dela upp kilowattimmarna med antal kilo förbrukad plast. Utan att de har fokuserat på energiförbrukningen har kvoten sjunkit från 2,41 till 1,73 mellan 2004 till 2011.

– Det påverkar naturligtvis miljötänket och investeringsviljan då ägarna ser effekterna av att ta bort slöserier på alla plan, säger Christian. När vi nu investerar i lokalerna satsar vi på slutna kylsystem, vi värmer lokalerna med överskottsvärme etc. Vi är smartare hela vägen.

## Ägare

Förutom den ökande emballageförsäljningen säljer de idag också testutrustningar, leasar ut kundutrustningar,



Givande diskussioner med, från vänster, Christian Silvasti, Marcus Wahlgren och Anette Larsson.

kontrollerar rörläckage och erbjuder logistiktjänster etcetera åt kunder. Det rör sig om en helt ny företagsstruktur.

– Vi har en annan öppenhet idag, säger Håkan. Kan vi hjälpa till så gör vi det, kunden är vårt fokus. Tack vare Lean har vi dessutom frigjort tid och resurser för att kunna göra detta.

Deras bransch är mycket kapitalintensiv med krav på uppgraderingar och investeringar, vilket gör att det krävs kontroll av cashflow. Det är både dyr utrustning och dyra processer i kombination med billiga produkter, vilket gjorde att de nästan blev utkonkurrerade.

– Idag är vi en uppskattad del av koncernen, vilket kanske inte var fallet med våra röda siffror 2004, säger Christian med ett leende. 2010 hade ägarna sitt första koncernstyrelsemöte någonsin på företaget sedan bolaget förvärvades för 27 år sedan ...

Ägarna är nu med och bidrar i alla former samt frigör kapital för satsningar och investeringar. De har svarta siffror och går bra, men det är ett resultat av ett målinriktat arbete. Sedan 2004 har de drygt fördubblat omsättningen från 98 MSEK till 205 MSEK.

– Nu siktar vi på 500 MSEK till 2015, avslutar Christian Silvasti.

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

swerea | IVF



LULEÅ  
TEKNISKA  
UNIVERSITET

TEKNISKA HÖGSKOLAN  
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

MÅLARDALENS HÖGSKOLA  
ESKILSTUNA VÄSTERÅS

Mittuniversitetet  
MID SWEDEN UNIVERSITY

HÖGSKOLAN  
I GÄVLE



CHALMERS

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

