



Rätt inställning för *all time high*

Vi fortsätter vår jakt efter de verkliga effekterna av Lean hos tidigare Produktionslyftsföretag. Vi fokuserar inte på vinster och omsättning, även om de förvisso är ett resultat av arbetet. Detta företag har en "femårsvision" vars första punkt handlar om att personalen ska må bra och där de enda mål som definieras med siffror handlar om reducerade ställtider, leveranstider och lager. Carlsson & Möller lever som de lär!

Med erfarenhet från 1948 har Carlsson & Möller en gedigen kunskap om plastmaterialens möjligheter oavsett om det gäller hårdplast, termoplast eller konstruktionsplast; plattor, rör eller stänger. De har ett 50-tal anställda och omsatte 2011 drygt 80 miljoner kronor. Företaget ägs av Indutrade, en långsiktig ägare med 150 företag, huvudsakligen i Europa.

Carlsson & Möller godkändes till Produktionslyftet redan 2009 och avslutade arbetet våren 2011. Tillsammans med vd Michael Andersson, Lean-kordinator Fredrik Olsson och ekonomiansvarige Victor Balck diskuterade vi effekterna av deras arbete med utgångspunkt i Kunder, Medarbetare, Samhälle och Ägare.

Kunder

Carlsson & Möller har insett att om de stannar i utvecklingen kommer de att försvinna från marknaden;

de måste ständigt bli bättre. Lean är en förutsättning för deras konkurrenskraft där kraven från kunderna är ökad snabbhet och flexibilitet.

– Vi har ett väletablerat och utbrett kundperspektiv i företaget men Lean innebär mer än det, menar Fredrik Olsson. Kvalitetstänkandet i leveranserna går igen även internt, mellan medarbetarna, mellan interna "kunder".

Enligt Michael Andersson har de fått bort en del av sina slöserier, effektiviserat och fått mer tid för väsentligheter. Innan de började med Lean-satsningen upplevdes verksamheten som mer stressande; medarbetarna skulle springa snabbare för att företaget skulle tjäna mer pengar. Idag är det betydligt mindre stress.

– Ändå lägger vi ner mycket resurser på Lean och på verktyg som 5S och SMED och så vidare, säger Michael. Vi har skickat fem medarbetare på Lean-utbildning och



Från vänster vd Michael Andersson, Lean-kordinator Fredrik Olsson och Produktionslyftets Hans Reich.

”Det är därför Produktionslyftets implementering under 18 månader är så bra. Vi hade inte varit där vi är idag utan detta, upplägget med kombinationen coachning och utbildning är väldigt lyckad.”

ytterligare två ska gå denna vår. Det är oerhört viktigt för samsynen och den fortsatta satsningen.

Överlag, menar Michael och Fredrik, har de uppnått bättre effekter än vad de trodde när arbetet påbörjades. Samtidigt sticker de inte under stol med att de varit nere i ”besvikelsens dal”, men de har idogt fortsatt med sitt Lean-arbete. Nu går det uppåt igen.

– Vi är mer tillgängliga, vi kan ta ordrar snabbare, säger Fredrik. Vi har bättre kontroll på läget och genom att ta bort slöserier är vi mer alerta. Nu kan vi ta in prototyper på lite kortare tid, vilket vi sällan kunde göra förr.

Företaget hade i och för sig få reklamationer innan Lean-arbetet och de har inte blivit fler. Endast 0,3 % av omsättningen går till reklamationssomkostnader och de ligger även högt i sin mätning av kundnöjdhet. Ett annat tydligt resultat av Lean-effekterna är att de nådde ”all time high” i fakturering, orderingång och resultat under 2011.

Medarbetare

Fredrik berättar om en operatör som undrade hur företaget kunde gå så bra nu när de har det så pass lugnt. Bättre än så kan nog inte uttrycket ”vi ska inte jobba hårdare, utan smartare” beskrivas ... Som alltid är det långsiktigheten som ger resultat.

– Visst har även vi medarbetare som inte riktigt är med på tåget, erkänner Fredrik. Vårt angreppssätt har varit att hoppa över de svårövertygade och fokusera på avdelningar där intresset är högre. På så vis behöver vi inte tjata utan kan lyfta fram goda exempel med positiva effekter istället.

Företaget är noga med sina veckomöten, som de driver hårt, och att standarder och lagda planer hålls – de slappnar inte av utan arbetar tålmodigt med Lean-arbetet i vardagen. Samtidigt betonar både Michael och Fredrik vikten av att locka fram lusten, något som kommer med kunskap.

– Det är därför Produktionslyftets implementering under 18 månader är så bra, menar Fredrik. Vi hade inte varit där vi är idag utan detta, upplägget med kombinationen coachning och utbildning är väldigt lyckad. Vi hade gärna kört på i 36 månader ...

Alla förbättringsidéer som kommer fram skrivs idag upp på pulstavlan. Tyvärr måtte de inte antal förslag före Lean-satsningen, men kan konstatera att antalet har ökat. Arbetet har även haft den effekten att mycket av tidigare ”tjafs” försvunnit i och med en systematisk hantering. Är det något som inte fungerar så skrivs det upp och adresseras vid nästa veckomöte.

– Vi stöttar varandra, lånar ut folk mellan avdelningarna, varnar för sen leverans med mera, säger Michael. Allt synkas, det finns en tydlighet kring att om du är sen till nästa station så blir allt försenat i slutänden.

Hos Carlsson & Möller får alla nyanställda en Lean-genomgång som en del av introduktionen. Givetvis har alla spelat Lean-spel och alla har skriften ”Lean för oss på Carlsson & Möller” om deras produktionssystem. Det gäller att göra den gemensamma företagsbilden så tydlig som möjligt, så tidigt som möjligt. Engagemanget ökar också stadigt; sedan starten med Lean-arbetet hösten 2009 har de fått in 560 förbättringsförslag och 360 av dessa har genomförts. Dessutom har frisknärvaron ökat.

Samhälle

Carlsson & Möller genomför en del presentationer av sitt Lean-arbete ute hos kunder, där de bland annat fått kommentaren att de som idag inte arbetar med Lean inte är aktuella som leverantörer; det ligger helt rätt i tiden och de delar mer än gärna med sig av sina erfarenheter. De har till och med spelat Lean-spel hos en kund i Tyskland.

– Vi uppfattas nog som tydligare och mer strukturerade än tidigare, menar ekonomiansvarige Victor Balck. Lean har en övergripande påverkan.

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



”Satsningen medför en ökad trygghet. Det finns en långsiktighet i det här som gör att vi tillsammans står starkare och skapar stabila jobb.”

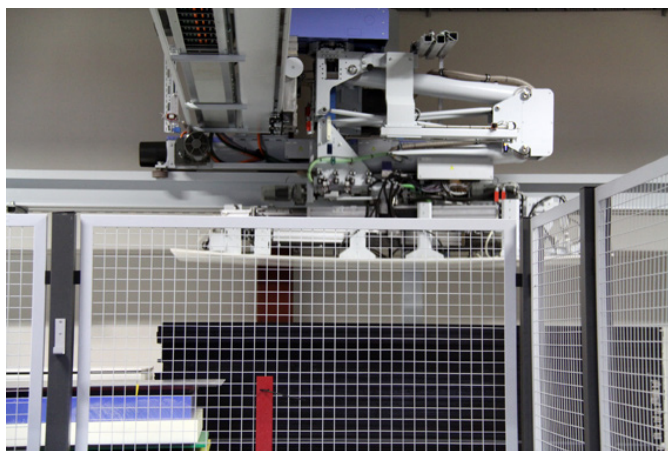
De inspirerar även andra företag att arbeta med Lean. LK Armatur är ett Helsingborgsföretag som ligger i samma industriområde och som de har en del kontakter med. De rekommenderade grannen att söka till Produktionslyftet och LK Armatur arbetar nu med Produktionslyftet sedan början av 2011.

– Vi etablerar också ett erfarenhetsutbyte med LK Armatur, först och främst genom att företagets Lean-koordinatorer besöker varandra, berättar Michael. Även en del studiebesök planeras.

– Satsningen medför en ökad trygghet, säger Fredrik. Det finns en långsiktighet i det här som gör att vi tillsammans står starkare och skapar stabila jobb.

Ägare

Ägaren Indutrade hävdar att Lean-satsningen på Carlsson & Möller är den största investering som gjorts i företaget – och de stöder helhjärtat det fortsatta arbetet. Med tanke på att företaget ökat både omsättningen



Automatiserad hantering av plattorna i lagret gav både snabbare hantering och frigjorde fabriksyta.

och orderingången med över 50 % är det förstås en klok investering, men det mest imponerande är att arbetsstyrkan bara ökat med 15 %. De jobbar helt enkelt smartare.

– Vi försöker se möjligheter överallt, konstaterar Fredrik Olsson. I produktionen ställde vi exempelvis ut allt utom maskinerna i gångarna och flyttade sedan tillbaka endast det som behövdes. Bara den övningen gav oss yta över för ytterligare två maskiner ...

Det är också stödet från ägarna som gör det möjligt att ständigt förbättra och förfinas. Ett exempel är lagret, där de nyligen genomfört ett stort 5S-arbete. De insåg att det vore effektivare med ett helautomatiserat lager för hanteringen av plattor. Sagt och gjort, allt revs ner och togs bort och en automatiserad lösning köptes in. Hanteringen av plattor sköts bland annat på nattetid då lagerroboten tar fram morgondagens material för sågning.

– Tack vare det har vi möjlighet att lagra upp till 50 % mer plattor på samma yta, avslutar vd Michael Andersson. Det innebär inte att vi ökar vårt lagersaldo utan snarare ökar tillgängligheten och förbättrar layouten. Samtidigt kunde vi gå ner i batchstorlekar eftersom det blev lättare att hitta materialet!

Företagets vinst ökade 2011 med över 150 % jämfört med året innan. Med tanke på detta och övriga positiva effekter som Carlsson & Möller uppvisar genom sitt långsiktiga Lean-arbete hoppas vi att ägaren Indutrade blivit ordentligt inspirerad. Bland de drygt 150 företagen de äger lär det finnas ytterligare ett antal tillverkande företag som borde satsa på Lean ...

Läs fler artiklar på www.produktionslyftet.se.