



”Effekterna talar för sig själva”

Setrab AB i Limhamn, ledande tillverkare av aluminiumkylare, avslutade sitt arbete med Produktionslyftet 2009. I vår serie av uppföljningsartiklar reflekterade vi tillsammans med ledning och medarbetare kring hur deras Lean-satsning påverkat dem – slutsatsen blev att den förmodligen räddat företaget ...

Setrab AB etablerades redan på 60-talet som importör av kylare och började under 70-talet att producera egna. Deras nisch är kundanpassade värmväxlare av aluminium, främst för fordonsindustrin, och de har idag ett 60-tal medarbetare. Med bland andra företagets Lean-ansvarige Oscar Serger, ekonomichef Hans-Åke Krantz och vd Fredrik Serger reflekterade vi kring Setrabs Lean-arbete med utgångspunkt i Kunder, Medarbetare, Samhälle och Ägare.

Kunder

Hos Setrab konstaterar de att effekten av Lean-arbetet påverkar alla processer i företaget. Det finns idag en gemensam och etablerad syn på alla åtgärder, då allt styrs utifrån Setrabs produktionssystem (SPS). Alla infallsvinklar blir gemensamma och arbetet med ständiga förbättringar är något som även kunderna uppskattar.

– Effektiv produktion är en förutsättning för konkurrenskraftiga priser och där är ständiga förbättringar en avgörande del av arbetet, förklarar Oscar Serger.

Han berättar också om kundernas positiva gensvar vid de tillfällen de gör revision, oavsett om det rör sig om tidigare eller nya kunder. De får generellt höga betyg då kunderna ser att de har verklig kontroll över verksamheten. Setrab är dessutom TS-certifierade sedan 1,5 år (internationellt kvalitetsledningssystem för underleverantörer till fordonsindustrin), vilket är viktigt med tanke på att cirka 80 % av omsättningen kommer från fordonsindustrin.

– En annan effekt är att kunderna inte hänger på luren lika mycket som tidigare, ler Oscar. Vi är mer proaktiva nu; förr låg vi steget efter, idag ligger vi i alla fall ett halvt steg före!

Setrab har höga kundkrav på flexibiliteten, vilket var en naturlig infallsvinkel för företaget att tillsammans med medarbetarna ta fram en kompetensmatris. Tanken var att verifiera kompetenserna för att harmoniera dem med produktionssystemet, vilket de tycker att de lyckats bra med.

– Att utnyttja alla kompetenser är ett sätt att undvika ett stort slöseri, framhåller Oscar. Det möjliggör också en utjämning och balansering på kort tid. Vi är inte riktigt där än, men på god väg.

Kvaliteten har gått upp som en följd av att de har full kontroll över processerna, vilket leder till både jämnare kvalitet och högre leveranssäkerhet. Det syns också i de kundattitydundersökningar som Setrab gör; på en skala 0-2 (där bedömningen 0-1 innebär sämre än konkurrenterna, medan 1-2 innebär bättre) ligger de närmare 1,8.

– Idag har vi en helt annan kontroll på verksamheten, säger Fredrik Serger. Vi har ett systematiskt arbetssätt



”Reflektionsgruppen” fr v: HR-chef Thomas Arvebratt, vd Fredrik Serger, ekonomichef Hans Åke Krantz, inköpschef Kent Grahn, produktionschef Stefan Nordeng, produktionsteknisk chef Jim Eriksson, R&D-chef Fredrik Gustafsson och Lean-ansvarig Oscar Serger.

”Förbättringsförslag droppar ständigt in och vi har organiserade möten varje vecka. Idag vågar vi prova och ändra tankesätt.”

kring problemlösning, sättet vi identifierar och arbetar med avvikelser. Vi har en bättre leveranssäkerhet, halverat antal kassationer och genomloppstider som minskats med veckor.

I konkreta siffror innebär det att de minskat ledtiderna med 75 % och kassationen med 50 %.

Medarbetare

Vid förändringar finns det alltid ett motstånd initialt och visst finns det något av detta kvar idag. Alla har dock tillägnat sig arbetssättet, om än i lite olika grad, och arbetar efter produktionssystemet. Alla vet hur och vad de ska jobba med, det finns en tydlighet i planering och upplägg. Förr kunde det förekomma snabba förändringar som inte hade förankrats ordentlig och som därför inte slog igenom hela vägen. Nuvarande arbetssätt innebär att det är lugnare i produktionen med betydligt mindre stress och strul.

Även beträffande omarbete, något som de var ganska dåliga på att mäta tidigare, ser de en positiv trend. Produktionssystemet i sig ökar också möjligheten för medarbetarnas engagemang; både kring vad de gör och hur de gör det har allt blivit mycket tydligare.

Det systematiska arbetssättet och ordningen i verksamheten ger överhuvudtaget bättre förutsättningar för medarbetarna, de trivs helt enkelt bättre. Även om det fortfarande finns en gräns mellan kontor och produktion så är den betydligt smalare idag. Även ledningsgruppen har förändrat sitt arbetssätt, det finns ett gemensamt fokus som tidigare saknades.

Idag har de ett ”kvitto” på att arbetet med kompetensmatris och arbetsrotation både är uppskattat och värdefullt, även om det i början var det svårt att få igång. Idag uppskattar medarbetarna omväxlingen det innebär att arbeta inom ett annat område, samtidigt som tryggheten inför eventuella byten har ökat.

– Förbättringsförslag droppar ständigt in och vi har organiserade möten varje vecka, säger Oscar. Idag vågar vi prova och ändra tankesätt. Förut utgick från att det

är som det är, nu vrider vi till det för att se vad som kan åstadkommas.

Samhälle

Setrab har arbetat mycket med energi och miljö, de kan sina processer och vet exakt vad som behöver bytas och när – de förbrukar helt enkelt inte lika mycket som tidigare och har ett bättre organiserat underhåll, färre omarbetningar och mindre kassation. Maskinerna går inte hela tiden, samma sak gäller värme och ventilation.

– Samtidigt har vi tid att jobba proaktivt utanför produktionen, vi behöver exempelvis sällan några extra transporter, säger Hans-Åke Krantz. Idag förekommer det i stort sett inte. Transportkostnaderna sjunkit med fyra femtedelar ... Visserligen hade vi då en högre omsättning, men flygtransporter och sådant behövs inte längre.

De har även en helt annan kontakt och samarbete med sina leverantörer. Förr var det ett mer traditionellt leverantör/kund-förhållande, eller som Fredrik säger halvt på skämt: ”Vi skällde på varandra.” Idag vet de vad Setrab kräver och de ställer upp. Det finns även exempel där leverantörer, tack vare att Setrab satt press på dem, har fått andra kunder inom fordonsindustrin.

Leverantörerna vet vad som gäller och Setrab bjuder gärna in dem för besök och inspiration och erbjuder dem att ta efter. Produktionspersonal från flera av deras största leverantörer har varit på besök och de arbetar mycket proaktivt. Det ökar förståelsen för kraven på beställningarna och ger en bred påverkan där Setrab känner att de kan inspirera ut i leverantörsleden.

– Vi har kunder som köper så stora batcher som möjligt, en gång i kvartalet, säger Fredrik. Andra vill ha X antal komponenter i veckan i serier som rullar kontinuerligt. Vi ser vilka leverantörer som förstår och inte ... Vitsen med mindre batcher är ibland svårt för en del att ta till sig.

Setrab skulle gärna dela med sig ännu mer av sina erfarenheter, men saknar en naturlig kanal. Beträffande Lean-nätverkande så känner de en avsaknad; de delar

swerea | IVF



LULEÅ
TEKNISKA
UNIVERSITET

TEKNISKA HÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

MÅLARDALENS HÖGSKOLA
ESKILSTUNA VÄSTERÅS

Mittuniversitetet
MID SWEDEN UNIVERSITY

HÖGSKOLAN
IGÄVLE



CHALMERS

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



”Vi hade aldrig klarat det ekonomiskt om vi inte gjort denna satsning. Vårt produktionssystem kring Lean har räddat företaget.”

som sagt gärna med sig i det småföretagarnätverk de är med i, men saknar kontakten med andra ”Lean-företag” för ett mer konstruktivt erfarenhetsutbyte.

Ägare

När företaget gick som bäst runt 2007-2008 var det mer eller mindre kaos bakom kulisserna. De hade en hög kassation och fick inte ut allt de ville, vilket fick stora konsekvenser när marknaden sjönk. 2009 tappade de 40 % av omsättningen; idag har de fortfarande lägre omsättning än vid toppen men vinsten är tillbaka på samma nivå.

– Vi hade aldrig klarat det ekonomiskt om vi inte gjort denna satsning, säger Hans-Åke. Vårt produktionssystem kring Lean har räddat företaget.

Visst fanns det en stolthet över vad de åstadkom redan 2007/2008, men de släppte inte in kunderna i produktionen på den tiden. Ändå hade de nästan allt fokus på produktion; idag är de en affärsorganisation med projektflöde och inriktning på nya affärer, det finns tid för engagemang på annat – produktionen vet de att den fungerar!

– När man arbetar så inriktat som vi gör efter vårt produktionssystem så är det lätt att man tappar historien och bara ser utmaningarna, säger Fredrik. Det har satt sig



Setrab vann Sydsvenska Leanpriset 2012 med motiveringen: ”Vinnaren har genom ett konsekvent, långsiktigt och engagerat arbete med Lean tagit sig igenom finanskrisens stålbad och kommit ut som ett hel nytt företag med produktion i världsklass.” På bilden ses Setrabs prismottagare Jim Eriksson, Camilla Baeckström Ljung, Oscar Serger och Thomas Arvebratt.

i väggarna. Samtidigt kan vi alla konstatera att det har hänt mycket.

Setrab har även en förbättringsgrupp på kontoret där fokus initialt låg på 5S, vilket de tyckte blev lite mycket av en ”inredningsfas”; idag fokuserar de på effektivitet och produktivitet även här. Det viktigaste är dock att samsynen finns med strukturerat förbättringsarbete och riktade insatser, exempelvis struktur och organisation kring datorer, mappar, e-posthantering etcetera. Allt är systematiserat.

– Vi diskuterar mycket och går ofta tillbaka till produktionssystemet för att hitta stöd i argumentationen, säger Oscar. Vi använder det som ledstjärna och stabilitet, det är en lika naturlig del i det dagliga arbetet som i utvecklingen framåt.

Framgångsfaktorerna i Setrabs Lean-satsning kommer mycket av att de har en vd som brinner för arbetet och en ledning som aktivt och engagerat stöttat från start. Sedan har de dragit nytta av den positiva spiral som arbetet lett till; frilagd tid har möjliggjort arbete inom nya områden, vilket medfört mer frilagd tid etcetera. För att få till en uthållig utveckling av ständiga förbättringar så är det avgörande att den ”positiva spiralen” återinvesteras och inte används till rationaliseringar eller ökade vinster. Då avstannar arbetet och de långsiktiga effekterna går förlorade.

Setrab har kommit en bra bit på vägen i sitt Lean-arbete, något alla som besöker dem kan konstatera. De har också kommit mycket längre idag än var de befann sig när de avslutade Produktionslyftet. Vad är då deras tips till andra som sliter med sitt Lean-arbete?

– Det går inte att göra detta snabbt, det tar sin tid för polletten att ramla ner, avslutar Fredrik Serger. Visst, vi är ”troende” och kan inte tänka oss att driva företaget utan SPS som bas. Idag behöver vi däremot inte stå på barrikaderna; för fem år sedan var det mer ”halleluja” över arbetet, idag sitter det så hårt att det inte behövs. Effekterna talar för sig själva ...

Läs fler artiklar på www.produktionslyftet.se.