



”Vi ska göra rätt för oss”

Ett av de första Produktionslyftsföretagen var Furhoffs Rostfria i Skövde. De avslutade sitt engagemang i Produktionslyftet våren 2009 och har således haft nästan fyra år av Lean-arbete på egen hand. Vi besökte dem i januari för att reflektera över deras fortsatta Lean-arbete.

Furhoffs var ett av de tio första företagen som deltog i Produktionslyftet och de påbörjade sitt arbete hösten 2007. Tillsammans med vd Björn Furhoff, arbetsledare och fackrepresentant Carl Brian, produktionschef Jan Adolfsson och produktionstekniker Magnus Torgin reflekterade vi kring effekterna av deras arbete utifrån perspektiven Kunder, Medarbetare, Samhälle och Ägare.

Kunder

Idag använder Furhoffs sitt Lean-arbete – och effekterna av det – som en del i sin marknadsföring. Ett exempel är leveransprecisionen, som de till och med publicerar på sin hemsida. Snittresultatet per månad för 2012 hamnade på imponerande 98,9 procent. Till och med reklamationer kan vändas till något positivt.

– Eftersom vi har ett tydligt åtgärds paket leder även de nästan alltid till beröm och vi har oftast en nöjdare kund efteråt, säger Jan Adolfsson. Beroende på produkt så åker normalt produktionspersonal, inte säljare eller ledning, ut till kunden. Det blir ärligare och personligare mot kunden, medarbetarna blir Furhoffs ansikte utåt.

Samma sak gäller när kunder kommer på besök; det är de som tillverkar produkterna som tar hand om besökarna i fabriken och visar runt. Vanligtvis tillbringar gästerna bara en del liten del av tiden på säljavdelningen och ägnar istället mer tid i fabriken.

– Vi brukar låta dem provsvetsa typ ett litet pennstall, berättar Björn Furhoff, och ofta får vi responsen ”det här var det bästa besöket någonsin”. Sedan har de stället på sitt skrivbord; vem tror ni de ringer nästa gång de behöver något rostfritt?

Nöjda kunder kommer tillbaka och Furhoffs bygger långsiktiga relationer tack vare bättre leveransprecision och högre kvalitet. Beträffande kundnöjdheten har de olika parametrar som de kontinuerligt mäter och

alla pekar åt rätt håll; leveransprecisionen har ökat, liksom kvaliteten och nöjdheten generellt. Antalet kundreklamationer ligger stadigt på låga 1,1-1,5 procent.

– Det absolut viktigaste för oss på Furhoffs är nöjda kunder, framhåller Björn. Vi vet alla att i slutändan är det inte företaget som betalar lönerna, det är kunden.

Ett bra exempel är en lokal kund som lagt en hel del jobb hos Furhoffs, men vars underlag ledde till mycket slöserier. De bjöd in kunden till en värdeflödesanalys för att visa problematiken; med bättre underlag kunde de sänka tidsåtgången. Kunden tog till sig informationen, levererade bättre underlag – och resultatet blev en sänkning av genomloppstiden med 30 procent!

– Det är egentligen en form av Lean produktutveckling, säger Jan. Vi tappade initialt i omsättning men kunden har istället skärpt sin konkurrenskraft. De växer vilket i slutändan har gett oss mer arbete!

Enligt Magnus Torgin var det mycket mer prisdiskussioner tidigare, idag är det mindre fokus på den delen. De har traditionellt inte haft kunder som letat efter lägsta pris, kunderna känner att de får rätt kvalitet för priset.

– Sedan vi startade med vår Lean-satsning 2007/08 har vi inte haft några prisökningar, säger Magnus. Ändå har vi kunnat behålla samma marginal samt löneökningar



Reflektionsdiskussion hos Furhoffs Rostfria, från vänster: Produktionslyftets Hans Reich, arbetsledare och fackrepresentant Carl Brian, produktionstekniker Magnus Torgin och produktionschef Jan Adolfsson.

”Grundvärdering är att vi ska göra rätt för oss. Miljötänk blir som slöserijakt, ett naturligt tänk i och med Lean-satsningen.”

– och detta i byggbranschen! Vi har dessutom tagit marknadsandelar och under de senaste två åren har omsättningen ökat med 40 procent.

Medarbetare

Furhoffs har ett väl utvecklat samarbete med IF Metall och verkstadsklubben, som är helt med på noterna att företaget måste tjäna pengar – det finns ingen konflikt och de ser att inga jobb försvinner på grund av Lean-arbetet. Tvärtom.

– Det här är bra för personalen, framhåller Carl Brian. Vi söker aktivt efter bättre lösningar hela tiden, exempelvis inom ergonomi. Vi har en hög trivsel, ett mycket bra samarbete och god kontakt mellan avdelningarna.

Företaget satsar på att ta bort monotona arbeten, på att jobba smartare; här är det ingen som är rädd för rationalisering, alla känner till expansionsplanerna och vet hur ledningen tänker framåt. Här återinvesteras allt, oavsett om det rör sig om finansiella resultat eller frigjorda personella resurser.

– Den som går i pension från oss ska inte vara utsliten, säger Björn. Det ska finnas många friska år kvar att njuta av.

Furhoffs har även deltagit i ett forskningsprojekt med KTH under tre år, där de mätt hur arbetet utvecklats bland annat med avseende på ergonomi och stress. Projektet kunde konstatera lägre buller, mindre arbete över axlar och att medarbetarna inte är lika trötta efter arbetsdagen. Sjukfrånvaro har sjunkit med 1 procent de senaste fem åren och företaget erbjuder massage, fri frukt och friskvårdspengar – samt varierande arbetsuppgifter.

– Peppar peppar, men vi har inte haft en enda långtidsfrånvaro under hela 2012, säger Jan. Vi har ett lönesystem som inspirerar till rotation, vilket också påverkat utfallet positivt. Alla yngre gillar det, idag är det nästan ett krav. De vill förkovra sig, vilket är helt enligt Lean-filosofin.

Korttidssjukfrånvaron har sedan 2008 sjunkit med en halv procentenhet, till 2,5 procent. Trivsel leder också

till ett ökat engagemang; medarbetarna är både engagerade i direktkontakten med kunderna liksom vid framtagning av nya produkter. Carl genomför veckomöten där alla förbättringsförslag tas upp, oftast med utgångspunkt i eventuella problem med någon produkt. De senaste åren har de haft ett snitt på 350 förbättringsförslag per år. Alla medarbetare har också varit delaktiga vid den utbyggnad som Furhoffs genomför och är med och påverkar utformningen, ner till detaljnivå som vägguttag.

– De diskuterar lösningarna med den enskilda medarbetaren, berättar Jan. Fungerar ytan? De stämmer av så att det passar för arbetsplatsen med tanke på ergonomi och flöde. Sedan tar Carl som arbetsledare med sig informationen till nästa byggmöte.

Alla investeringar utgår från medarbetarna och hur de ska kunna leverera enligt företagets Lean-filosofi. De har ett stort inflytande vid inköp av maskiner och utrustning, där operatörernas ord väger tungt. Alla ska vara överens.

– Själv kommer jag oftast in först i slutfasen när medarbetarna redan tagit beslut, ler Jan.

Samhälle

Utbyggnaden innebär en investering på 40 miljoner och resulterar i ytterligare 3000 kvadratmeter. Produktionslokalerna byggs med en öppen planlösning som möjliggör en förändringsbar produktionslayout enligt Lean-principerna och bygget beräknas vara klart under april 2013. Furhoffs arbetar också alltmer med återvinning, där allt avfall sorteras, och energifrågor. De har över 30 rörelsedetektorer i verkstaden för belysningen, som släcker ner automatiskt – energiförbrukningen har minskat drastiskt och energi- och miljötänket har rotat sig ordentligt.

– Grundvärdering är att vi ska göra rätt för oss, säger Björn. Miljötänk blir som slöserijakt, ett naturligt tänk i och med Lean-satsningen.

Furhoffs har god kontakt med kommunen och de satsar stort på att erbjuda en trygg arbetsplats. De är även aktiva vad gäller att ta emot studiebesök och har haft



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



”Vi får den personal vi förtjänar ... Att stuva om företaget mot mer motiverad och engagerad personal har varit fantastiskt.”

besökare från såväl sjukvård och skola som lantbruk. De erbjuder även praktikplatser och är aktiva i en svetsutbildning bland annat. De menar själva att de vid varje möte, vid varje besök från andra branscher, alltid lär sig något nytt.

– Vi har insett att vi kan lära oss något av alla, även elever som kommer hit med helt nya ögon, säger Björn. Den dag vi inte är intresserade av att svara på frågor, ta emot besök eller driva nya projekt, den dagen är vi på väg neråt.

Furhoffs har en stadig ström av jobbansökningar; det var länge sedan de behövde annonsera. De är kända i staden för sin genomtänkta personalpolitik med både träningsbidrag, bonuslön och möjligheten att själv påverka sin arbetsplats. De sökandes kunskaper är inte det viktigaste; Furhoffs söker rätt personlighet, människor med intresse för att jobba med händerna och intresse av att utveckla både sig själva och företaget.

– Vi kan alltid utbilda dem för den aktuella arbetsuppgiften, säger Carl. Det finns exempel på folk som aldrig stått vid en kantpress, eller snickare som aldrig hållit hammare – vi utbildar. Vi har exempelvis en kvinnlig svetsare som tidigare arbetade som fritidsledare.



Björn Furhoff, vd: ”Den tid vi har ’öfrat’ på förbättringsförslag har vi fått tusenfalt igen!”

Företaget strävar efter att anställa fler kvinnor, idag utgör de bara 10 procent. Om de kunde komma upp i 25 procent vore det fantastiskt enligt Björn.

– Två kön, tre generationer, det är målet! Vi strävar efter att ha medarbetare i alla ålderskategorier: 20-40-60 år. Det är förödande för de företag som tar bort de äldsta, de tappar alla kunskaper, och utan de yngsta saknar de inspiration. De yngre lär de äldre datakunskap, de äldre visar vilken färg svetslågan ska ha när temperaturen är rätt ...

Ägare

När Furhoffs påbörjade sin Lean-satsning med Produktionslyftet låg omsättningen på cirka 50-55 miljoner kronor, idag är den över 120 miljoner kronor. De återinvesterar motsvarande 30 procent av företagets omsättning, vilket skulle kunna ses som en risk om det inte vore för deras duktiga medarbetare.

– Vi får den personal vi förtjänar ... Att stuva om företaget mot mer motiverad och engagerad personal har varit fantastiskt, en verklig vinna-vinna-situation, säger Björn. Initialt krävdes det en ordentlig satsning för att få igång arbetet, men därefter har det varit rena tsunamin. Det gäller att vara beredd på att ta emot alla förbättringsförslag, men den tid vi har ”öfrat” på förbättringsförslag har vi fått tusenfalt igen!

På Furhoffs har de aldrig varit rädda för att ta hjälp, vilket varit avgörande för deras framgångsrika samarbete med Produktionslyftet. De satte upp tydliga mål och deltog med den inställningen att de själva skulle genomföra arbetet; det de behövde var starthjälpen.

– Viktigast av allt är att behålla glädjen, även om vi rationaliserar, avslutar Björn. Det är mycket skratt men vi är samtidigt mer fokuserade. Vi har mindre strul idag än förr, färre problem – vilket i sig gör arbetet roligare!

Läs fler artiklar på www.produktionslyftet.se.

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

