



Tydliga Lean-ringar på vattnet

Vi fortsätter våra företagsbesök för att dokumentera de verkliga effekterna av Lean hos tidigare Produktionslyftsföretag. Vi fokuserar inte på vinster och omsättning, utan diskuterar med företagen kring deras fortsatta Lean-resa. Den här gången besökte vi Mastec i Dalstorp.

Vi träffar representanter för Mastec Components AB på deras anläggning i den lilla byn Dalstorp mellan Ulricehamn och Tranemo. På plats är Mastec Components vd Thomas Nilsson, IF Metalls förtroendevalde Kjell Fridäng och Dalstorps platschef Daniel Segerqvist. Mastec Components består av fyra enheter, där Mastec Components Vaggeryd är specialiserade på montering, Mastec Components Ulricehamn på skärande bearbetning, Mastec Components Brodalen på bearbetning av större format och Mastec Components Dalstorp är specialister på plåtbearbetning.

Mastec Components påbörjade sitt arbete med Produktionslyftet i början av 2011 och avslutade arbetet efter halvårsskiftet 2012. Vid mötet diskuterade vi tillsammans effekterna av deras satsning med utgångspunkt i Kunder, Medarbetare, Samhälle och Ägare.

Kunder

Redan 2010 började Mastec specialisera sina enheter. Anläggningen i Vaggeryd specialiserades för montering, dels för att kunna stödja de olika dotterbolagen, dels för att ta egna uppdrag direkt mot kund. Thomas Nilsson hade således redan varit med om att dra igång ett förändringsarbete i organisationen sedan han tillträdde som vd under 2009.

– Produktionslyftet kom dock perfekt i tid för oss, säger Thomas om sitt möte med Hans Reich från Produktionslyftet. Det var ett bra och roligt möte som blev av precis i rätt fas.

Det har hänt mycket sedan dess, inte minst vid anläggningen i Dalstorp. Här finns en historia av kvalitets- och leveransproblem, det var en fabrik som de inte använde för att sälja in Mastec till sina kunder.

– Idag är det en av våra mest uppskattade enheter, säger Thomas. Den har gått till att vara bäst i klassen på mycket kort tid och idag tar vi mer än gärna emot besökare.

Kjell är ansvarig för fackklubbarna både i Ulricehamn och Dalstorp och han håller med om de tydliga förändringarna i Dalstorp.

– Jag är här en gång i månaden och kan känna skillnad från gång till gång, säger Kjell. Vi ser vad som händer med människorna, ju längre processen fortsätter desto bättre effekt. Det är viktigt att förmedla att vi verkligen tror på detta!

Reklamationerna har minskat ordentligt och de har en betydligt snabbare hantering. Idag arbetar de mer med rotorsaker och tar med problemet ut i gruppen där det inträffat. Sedan studerar de på plats, diskuterar och stannar kvar tills de hittat grundorsaken.

– Vi involverar fler människor helt enkelt, säger Daniel. Vi har bättre kontroll på utfall, mäter mer och bryter ner för att se möjligheter framåt. Krasst sett var reklamationshanteringen tidigare en ren skrivbordsverksamhet ...



Passion for Production, onekligen passande för ett Lean- och framtidsatsande företag som Mastec Components.

"Vår process ska belysas istället för maskinerna, det är människorna som är i centrum."

De har även haft operatörer som själva åkt till kund när det rört sig om mer komplicerade moment. Även det omvända har varit aktuellt, där de exempelvis haft studiebesök av operatörer från sina kunder. Kommunikationen och förståelsen har ökat och idag har de inte lika mycket batchfel, bara enskilda styckfel. Även "förebyggande" besök genomförs för att se var och hur detaljer ska sitta/monteras.

– Vi fick nyligen en ny kund som ärligt sa att de inte tagit oss för bästa pris utan för bästa offertarbete, säger Daniel. De uppskattade besöket, att allt var noga underbyggt, all faktainsamling.

Medarbetare

Arbetet är idag mer strukturerat, mer lättjobbat. Medarbetarna ser ett stort värde med exempelvis daglig styrning, som erbjuder en plats och tid varje dag att stämma av och diskutera. Tidigare kunde det vara mer av att "knyta näven i fickan" vid problem; nu finns det ett konkret forum där alla kan dela med sig av sina idéer.

– De märker att responsen är annorlunda, tar de upp något så tar någon tag i det, säger Kjell. De upplever en stor skillnad, de är delaktiga i förändringsarbetet och de kan påverka. De tar ett helt annat ansvar för arbetet.

Gemensamt för enheterna är den framtidstro som ligger i luften tack vare att det finns en strategi, en struktur och målmedvetenhet. Det rör sig inte bara om processen utan om människan. Medarbetarna känner en tilltro, vilket också sprider sig utanför företagets väggar.

– Vi hade nyligen en utannonserad tjänst och reagerade på att de flesta hade koll på vad Mastec stod för, säger Thomas. Redan när de kom för intervjun hade de med sig positiva omdömen om hur vi verkar och behandlar personal. Att det blir ringar på vattnet är självklart!

Kjell berättar även att de vid regionträffar inom IF Metall med andra klubbar beskriver hur de arbetar med gruppdynamik och att många är imponerade. Flera har frågat om inte Mastec behöver fler medarbetare ...

– Vi har en bra kommunikation i företaget, med Thomas och Daniel, det är faktiskt skitroligt att jobba på Mastec, säger Kjell. Det finns öppenhet och diskussionsutrymme. Visst, ibland har vi olika åsikter men efter en stunds funderande inser vi att det kanske var en bra idé trots allt? Denna insikt kommer från båda håll, vi lyfter varandra och blir starkare tillsammans.

Samhälle

Mastec tvekar inte att sprida Lean-budskapet. När företagets ledning och ägare fick veta att Vaggeryds kommun planerade ett inspirationsbesök hos Scania kontaktade de dem med förslaget att de borde komma till Mastec istället. Sedan arrangerade de en passionerad presentation av företaget och deras arbete. Arrangemanget blev mycket uppskattat.

– De tycker att vårt Lean-arbete är fantastiskt, berättar Thomas. Kan vi hjälpa dem är det självklart att vi ställer upp.

När Mastec idag medverkar vid mässor är det inte längre produkterna de vill visa upp, framhåller Daniel – det intressanta är ju produktionssystemet.

– Vår process ska belysas istället för maskinerna, det är människorna som är i centrum.

Det gör också att de inte är oroliga för att dela med sig eftersom det inte går att kopiera deras medarbetares inställning. Tvärtom menar de, ju fler som börjar arbeta med Lean desto lättare, eftersom de får det lättare vid rekrytering och ännu bättre leverantörer att arbeta med. Samtidigt inser de att de är i ett tidigt skede, de startade trots allt för bara några år sedan och det finns fantastiskt mycket kvar att göra. Däremot har de kommit så pass långt att alla vet vart de vill, alla känner till riktningen.

– Vi försöker locka hit lärare så de kan påverka eleverna på rätt sätt, säger Thomas. Vi har gott stöd från näringslivschefen, liksom från IF Metall. Vi vill visa dem vår process, visa hur mångfacetterad industrin är. Här finns allt – produktion, ledning, ekonomi, hela samhället

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



”Om fem år har vi nått världsklass, vi är ett ledande företag inom våra branscher.”

i ett mindre format. För att kunna få medarbetare måste vi påverka vår omgivning.

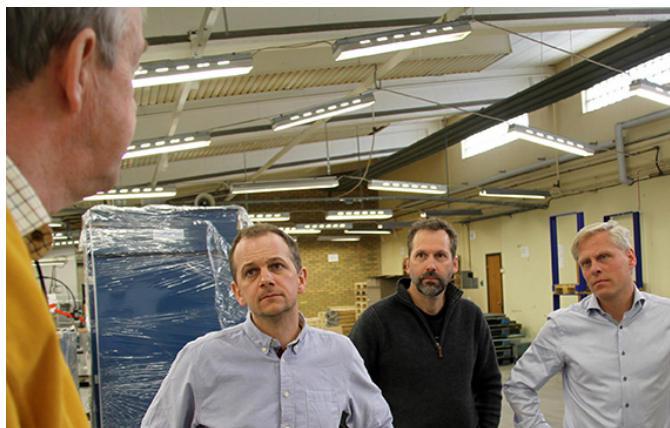
Tankarna finns på ett Mastec Academy, ett sätt att påverka ungdomar och göra industrin mer attraktiv. Som Thomas säger: ”Vi måste se till att det händer något!” De tar även emot ett antal praktikanter under en vecka några gånger per år, då de brukar undersöka förväntningarna före och resultatet efter.

– En kille tyckte att det var jättebra och menade ”ni har ju koll på saker och ting, ni vet exakt vad ni gör”, berättar Daniel. Han hade förväntat sig något av en tomtens verkstad, och då gick han ändå i trean på teknikgymnasiet.

Ägare

– Potentialen är enorm med detta arbete, säger Thomas. Vi kan redan nu konkurrera med till exempel Polen trots stora löneskillnader – och då har vi ändå bara kommit en liten bit på vägen. I det sammanhanget är det extra upplyftande när till och med medarbetare säger att ”det är så kul för det finns så mycket kvar att göra”!

Hur fortsätter då arbetet framåt? Thomas föreslår att vi ska komma på återbesök om fem år och jämföra



Diskussioner och samtal fortsatte under rundturen i fabriken. De som har blicken fästa vid Produktionslyftets Hans Reich är från vänster Dalstorps platschef Daniel Segerqvist, IF Metalls förtroendevalde Kjell Fridäng och vd Thomas Nilsson.

verksamheten med de bilder och kommentarer vi tog vid detta besök. Framtidstron är stark.

– Om fem år har vi nått världsklass, vi är ett ledande företag inom våra branscher, säger Daniel.

Thomas ser framför sig en väl utvecklad process hela vägen, från ax till limpa, med ett enormt snabbt flöde där alla medarbetare, leverantörer och även kunder är involverade ... Men vad hade hänt om de inte valt att satsa på Lean?

– Det var för mycket ”fixarverkstad” innan, säger Kjell. Jag tror inte att vi hade kunnat konkurrera. Risken är väl att hela Dalstorp hade tynat bort.

Daniel håller med, han är inte säker på att företaget alls hade funnits kvar utan satsningen. Det som nu är en positiv spiral med kombinationen kundnödighet och lönsamhet låg farligt nära att utvecklas till en negativ spiral. Även Thomas instämmer; hans bild av företaget när han gjorde sin första rundresa som vd var att de var ganska populära hos sina kunder. Det visade sig vara fel.

– Tyvärr så stämmer det säkert, risken är stor att vi inte hade funnits kvar utan det arbete vi inlett, säger Thomas.

Idag vet de att de är en uppskattad leverantör och samarbetspartner. Thomas berättar om nya kunder som aktivt sökt upp dem tack vare rekommendationer från andra kunder. Det finns en stolthet som lyser igenom. Kjell berättar om ett besök han gjorde hos Ericsson i Mölndal, där självförtroendet – ”vi vet att vi är bäst” – lyste igenom hos medarbetarna. Han menar att det håller på att växa fram även hos Mastec.

– I slutänden är det detta som kunderna ser, medarbetare som brinner för sitt arbete med ett engagemang som kommer inifrån, avslutar Kjell. Vi kan berätta hur mycket som helst om Lean och effektiva processer, men det är först när de kommer ut i produktionen som de ser att det faktiskt stämmer.

Läs fler artiklar på www.prodaktionslyftet.se.



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

