



Överträffade förväntningar med Lean produktutveckling

Morakniv AB genomgick en 18-månaders resa med Produktionslyftet med start redan 2011, då under namnet Mora of Sweden. Fyra år senare valde de att söka sig till Produktionslyftets fördjupningsprogram, denna gång med fokus på produktutveckling – och med ett imponerande resultat!

Arvid Larsson började på Morakniv för snart tre år sedan som projektledare inom produktutveckling och idag är han ansvarig för avdelningen produkt- och produktionsutveckling. Hösten 2015 deltog företaget i sin andra resa med Produktionslyftet med fokus på just produktutveckling. Tankarna om ett annat arbetssätt fanns där redan innan, men de fick en bekräftelse på att de var på rätt väg. Produktionslyftet stod för den "boost" som krävdes för att hitta fungerande arbetssätt och skapa en bred förståelse i organisationen gällande produktutveckling.

– Själv hade jag med mig ett agilt projekttänk när vi våren 2015 hade börjat nagga i kanten på ett mer visuellt arbetssätt, säger Arvid. Precis som första resan med Produktionslyftet 2011 hade det fått gro en del innan Mikael Ström kom in som coach för vår andra omgång. Både jag och vår industridesigner Markus Leijon var nya i företaget och stod på tårna med vår bakgrund inom kundfokuserad produktutveckling och hade många idéer gällande arbetssättet.



"Projektrummet" är numera utflyttat i kontorslandskapet och den dagliga verksamheten, där alla kan bidra med inspel i diskussionerna kring produktutvecklingen. Från vänster: Viktoria Olsson (Utvecklingsingenjör), Markus Leijon (Industridesigner) och Arvid Larsson (Avdelningschef).



Exempel på produkter som togs fram i samband med produktutvecklingsarbetet med Produktionslyftet.

Det projekt som kom att bli en stor del av arbetet med Produktionslyftet inleddes våren 2015, medan andra omgångar av Produktionslyftet startade först till hösten. De kände att de behövde förändra arbetssättet och hade både tankar och idéer, men de hade inte påbörjat någon implementering. Hösten med Produktionslyftet inleddes med möten kring en gemensam målbild och samsyn. Under fördjupningsperioden identifierade de sina problem och utmaningar samt vilka områden de skulle fokusera på. Därefter var det full fart med avstamp i Lean, ständiga förbättringar och Kata-metodik – arbetstakten för de företag som genomgår Produktionslyftet en andra gång är genomgående högre eftersom de har en etablerad grund att utgå från.

– Arbetet med att skifta arbetssätt gjordes mycket med hjälp av Kata-metodiken och en långsiktig målbild om vart vi ville vara, där vi satte upp stegvisa delmål som vi sedan utvärderade, justerade och sedan gick mot nästa, berättar Arvid. För den som inte är van vid Kata kan det vara lite frustrerande; de flesta är väldigt lösningsinriktade och vill direkt sikta in sig på huvudproblemet.

Fördelen enligt Arvid är att Kata-metodiken erbjuder ett sätt att nå den verkliga problemställningen på ett strukturerat sätt. Ibland känns Kata som en omväg där det i slutänden visar sig att det var den rätta vägen för att hitta det egentliga problemet eller orsaken – som kan skilja sig från det de ursprungligen identifierat.

– Risken är att det blir för modellstyrt, att man jobbar efter en alltför styrande "mall", säger Arvid. Att utveckla metodiken på avdelningen var viktigt, men det var egentligen inte där som skon klämde, utan det var snarare samsynen kring hur vi företagsövergripande ska arbeta med produktutveckling som saknades.

Produktionslyftets viktigaste insats var att bidra med ett helhetsgrepp, att det blev lite mer tryck i förändringsarbetet. Det var inte de enskilda verktygen som tillförde mest, utan samsynen kring produktutveckling för att få fart på arbetet.

– Sedan ett par år har vi i det närmaste ett komplett produktutvecklingsteam med kompetenser inom allt från konstruktion, industridesign, förpackningsutveckling och projektledning, säger Arvid. Det är guld värt att kunna ha exempelvis en industridesigner i direkt samarbete med konstruktörer dagligen, motsvarande fördelar som kombinationen av produkt- och produktionsutveckling ger.

Om någon av dessa kompetenser saknades skulle de enligt Arvid aldrig kunna få samma effektivitet i arbetet eller processen. Nu kan de arbeta över avdelningsgränser och bygga både förståelse och kunskap. Även om deras produkter inte är speciellt komplexa så är denna förståelse oerhört viktig. Lärandet mellan olika kompetenser i ett komplett team är nyckeln till deras framgång.

Tidigare var det marknads- och säljavdelningens analys av marknadens efterfrågan som till hög grad



Pulsmöten vid puls- och förbättringstavlor är kvar sedan första omgången med Produktionslyftet. I blå skjorta ses VD Hendrik Noback.

Produktionslyftet är initierat av IF Metall och Teknikföretagen. Finansiärer är Vinnova, Tillväxtverket och medverkande företag.



styrde utvecklingsarbetet. Nu har de utvecklat en mer genomtänkt process där produktutvecklingen tillåts "sväva ut" lite grann och där det finns en etablerad acceptans för detta.

Beträffande vikten av att ha rätt folk på plats så omfattade det även planeringen av lokalen för produktutveckling, där de tog steget att anpassa även miljön där de arbetar efter sitt sätt att arbeta. Initialt skapade de ett dedikerat puls- eller projektrum för produktutvecklingsprojekt där de samlades för sina projektmöten.

– För att det ska flyta i det vardagliga ska projektet finnas där vi är i vår vardag, menar Arvid. Även om projektrummet bara var tio meter bort så innebar slopandet av just det en av anledningarna till att arbetssättet fortfarande lever och frodas. Idag är kontorslandskapet projektrummet!

Det kan tyckas lite känsligt att lägga ett diskussions- och mötesområde direkt vid arbetsplatserna, men gruppen tycker att det fungerar. Även de som inte är direkt involverade kan lyssna med ett halvt öra på och även bidra till diskussionen. Enligt Arvid passar det dem väldigt bra och innebär ett trevligt sätt att jobba.

– Vi har en relativt styrd process för hur vi beslutar om vilka utvecklingsprojekt som ska startas, det sker i ett tvärfunktionellt beslutforum. Styrningen av utvecklingsprojekten sker sedan med månadslånga planeringar, visuella tavlor och bilder och stående kontinuerliga möten. Byte mellan olika prioriterade projekt kan ske snabbt, något som fungerar tack vare den breda uppslutningen vid deras möten.

Vid vårt besök har Morakniv två stora projekt på gång med varsitt veckomöte där alla sluter upp, ofta även ekonomiavdelningen. De kan ta finansiella beslut på plats, det är väldigt korta beslutsvägar – de som är med är också de som har mandat att ta beslut. Hur gick det då med projektet som drevs inom ramen för andra omgången med Produktionslyftet?

– Projektet var ett av våra allra största och vi valde medvetet att, istället för mindre delprojekt, ta in hela projektet som pilotområde för Produktionslyftsarbetet, avslutar Arvid. Produkterna från projektet är en av våra stora försäljningssuccéer och slutresultat som överträffade alla förväntningar resulterade i tre helt nya knivar, en ny förpackningstyp och 14 nya modeller till försäljning.

Läs fler artiklar på www.produktionslyftet.se.

MORAKNIV®

Vår vision:
5 miljoner knivar. En vecka från stål till kniv.

Kvalitet, Kontinuitet, Kunden, Klarhet, Kreativitet

Proffsighet Omtanke Att våga

Made in Mora Sweden
Kunglig Hovleverantör

Produktionslyftet är initierat av IF Metall och Teknikföretagen. Finansiärer är Vinnova, Tillväxtverket och medverkande företag.

