



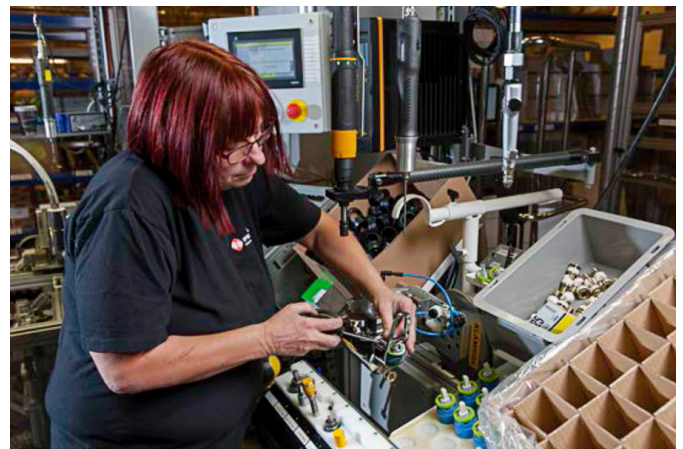
Svensk förebild för global standard

Ett etablerat Lean-tänk är ett viktigt stöd i alla verksamheter och ofta en nyckel till framgång, men det kanske är i motvind som insikten är som allra viktigast. Ett företag som upplevt det sistnämnda är FM Mattsson Mora Group. De har haft en tuff period men idag, delvis tack vare en väletablerad Lean-bas, satsar de åter på framtiden med en fortsatt Lean-satsning.

FM Mattsson Mora Group AB har en lång historia med Produktionslyftet och genomgick sin 18-månadersresa med programmet med start i april 2009. Sedan dessa har det naturligtvis hänt mycket. Det mest uppenbara är namnbytet – då hette de Ostnor AB – och att de sedan 2016 har en ny VD form av Fredrik Skarp, närmast från posten som VD på det tidigare Produktionslyftsföretaget Morakniv AB (då Mora of Sweden AB).

De har precis initierat en satsning de kallar G50 – inspirerat av ABBs T50 – där de under en treårsperiod ska halvera ledtiderna i produktionen, liksom tiden från produktidé till lansering. Här "återanvänder" de etablerade kunskaper från det tidigare Lean-arbetet vilket ger dem en kortare startsträcka, där exempelvis deras tidigare Lean-koordinator under Produktionslyftet – Björn Erkersson – har en tydlig roll med tanke på hans erfarenheter.

– Vi arbetade på bra med Lean efter uppstarten med Produktionslyftet, det gav en bra hävstångseffekt, berättar produktionschefen Mats Westman. Det som



Montagestation i monteringen hos FM Mattsson Mora Group med Ann-Christin Fransson.

var bra med supporten från Produktionslyftet var att det aldrig kändes som en konsultinsats utan mer som ett stöd till verksamheten, stöd för många av våra egna idéer.

De drev arbetet vidare efter avslutet med Produktionslyftet, ett arbete som påbörjades i produktionen men som inte riktigt ville ta sig till andra avdelningar. De effekter de såg var bra, vilket de berättade om i den artikel vi gjorde om företaget i slutet av 2010, men det "lossnade" aldrig brett i företaget.

– Sedan stötte vi på helt andra problem som gjorde att vi inte hade resurser att gå vidare, konstaterar Mats. Kvalitets- och materialproblem där vi bland annat genomförde en satsning med blyfri mässing som gjorde att vi under tre-fyra år har kämpat för att överhuvudtaget få verksamheten att gå runt.

Mats betonar att deras Lean-arbete inte blivit ogjort, men att det under den svåra perioden mer eller mindre stått still. De har dessutom fortfarande mycket arbete kvar med bland annat kvalitetsbristkostnader.



Produktionschef Mats Westman till vänster med VD Fredrik Skarp.



FM Mattsson Mora Group har satsat stort på automation de senaste åren. Detta är från en automatcell för skärande bearbetning av termostater.

– För mig som ny på VD-posten var det ganska påtagligt att det var en lite stukad produktionsorganisation som kändes tung, säger Fredrik Skarp. Å andra sidan känns vändningen nu tydligt och det märks att det finns en stor förståelse och kunskap kring Lean i och med satsningen på G50.

De har börjat ta upp de gamla trådarna och driva saker framåt i Lean-anda med verktyg som VFA (värdeflödesanalys), SMED (ställtidsreduktion) och TAK (anläggningseffektivitet). Något de kontinuerligt arbetat med i produktionen även under den tunga perioden var standardisering – instruktioner och arbetsbeskrivningar – så helt stilla har det inte stått. De planerar även att uppdatera sin skrift om produktionssystemet som de tog fram under arbetet med Produktionslyftet. Enligt Mats innehåller den inte särskilt många fel men den ska kompletteras och framförallt börja användas i den dagliga verksamheten.

– Idag ser vi förutsättningar för att jobba vidare med Lean, vilket vi verkligen ser fram emot, säger Mats. Det har varit tungt samtidigt som vi har blivit starkare. Nu är det roligt att gå till jobbet igen, vi står i startgroparna för en nystart baserad på den metodik vi tidigare arbetade efter.

I produktionen har de en väletablerad grundstruktur, en bas för tydliga kliv framåt. Sedan arbetet med Lean inleddes känner de att medarbetarna är mycket öppnare för nya idéer, det är lättare att driva igenom förändringar. Medarbetarna är ”på” vid nya projekt, något som kanske inte var så populärt tidigare. Något som också bestått är det goda samarbetet med IF Metall, där

deras gemensamma samverkanspuls hålls varje måndag, onsdag och fredag. Den är fortfarande lika effektiv som när de drog igång den och relationen överlag till de fackliga organisationerna är utmärkt. Enligt Mats hade nog saker och ting varit värre om samarbetet inte varit så starkt etablerat när de gick in i sin tunga period, även om det är svårt att härleda direkt. De känner i alla fall att de har en förståelse från alla sidor.

– Utan att ha hela historien så är det en saklig och professionell relation, säger Fredrik. Dessa korta pulsmöten skapar tempo och dynamik, vi samlar inte på oss stora högar med ärenden som sedan ska dras i långa sittningar. Det är viktigare med korta möten och puls i verksamheten.

Med G50 gör de också ett avstamp för ett ökat engagemang, något som varit lite lågt under den senaste perioden. För att skapa verkligt engagemang gäller det dock att börja med sig själv varför HR-avdelningen genomfört en kurs kring ”Coachande förhållningssätt” med alla chefer i produktionen, något som enligt Mats var en ögonöppnare. Tanken är att de ska bli mer coachande i sitt sätt, låta medarbetare kliva fram och ta ansvar – vilket kräver att chefen tar ett steg tillbaka. Samtidigt lyfter de upp medarbetare från den egna verksamheten och satsar mycket på utbildning, liksom ett chefsutbildningsprogram för hela företaget.

– Mycket har också hänt tack vare Fredrik och inspirationen med en ny chef och ny strategi, det blev lite roligare och intressantare att jobba vidare, säger Mats. Dessutom har HR-avdelningen stärkts med ny personal som verkligen satt upp engagemang som en del i produktionstrategin.



Bild från företagets testlaboratorium, mannen heter Ernest Lamani.

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



swerea|IVF

IFMETALL
Teknikföretagen

VINNOVA

tillväxt
verket

CHALMERS



Fredrik Skarp.

FM Mattsson Mora Group är ett av de Produktionslyfts företag som skickat flest personer på utbildningen i Lean produktion. Enligt Mats så har de fått bäst genomslag från utbildningen de gånger de skickat operatörer, men mindre genomslag när de skickat chefer och tekniker. Framförallt är det hos medarbetare i produktionen som utbildningen verkligen gett resultat, varför de förmodligen fortsatt kommer att sikta in sig på den gruppen.

– Acceptansen och förståelsen är större i produktionen, de har en insikt av förändringsbehov, menar Fredrik. Även samarbetet tvärfunktionellt har kommit längre, så nu gäller det att övertyga resten av företaget att Lean inte är något som bara gäller produktionen ...

Precis som Lean har tankarna kring digitalisering legat lite i dvala, men de inser att det är något de måste ta tag i. De ska under hösten boka in studiebesök hos företag som kommit en bit på vägen för att försöka identifiera tydliga exempel som kan användas i deras egen verksamhet.

– Digitalisering för oss innebär till stor del en möjlighet att knyta oss starkare till kund- och leverantörskedjor och utnyttja de digitala plattformar som finns, säger Fredrik. Vi vill dock närma oss frågan med ett jordnära Lean-perspektiv, vi ska inte vara först ut utan applicera något som verkligen fungerar.

FM Mattsson har automatiserat mycket de senaste 4-5 åren. De kör fortfarande mycket batchtillverkning men de har tagit bort moment som in- och urplockning av maskinerna vid till exempel skärande bearbetning och i gjuteriet. Det de sett under åren är att de behöver bli vassare på styr- och reglersidan.

– Förr kunde underhållssidan reparera alla maskiner, men vad gäller robotar och automation har vi en felbalansering vad gäller kompetensen, säger Mats. Vi ska inte behöva anlita experter vid varje tillfälle, så vi arbetar med att kompetensutveckla ett 20-tal operatörer. Det är en tydlig följd av automatiseringen.

Många operatörer har idag ett betydligt intressantare arbete, de slipper ergonomiskt skadlig plockning och får ett mer utmanande arbete med programmering, kvalitetsarbete och underhåll av maskinparken. Kompetensförsörjningen är en utmaning för de flesta företag, inte minst för de som befinner sig på landsbygden. Enligt Fredrik blir det svårare och svårare för varje år.

– Med tanke på hur industrin ser ut så krävs det som Mats säger alltmer kompetent personal, säger Fredrik. Samtidigt har vi varit dåliga på att förmedla den bredd och det djup som ett modernt industriföretag idag erbjuder, både inom produktion och på tjänstemannasidan.

Det är viktigt att satsa på internrekrytering och kompetensutveckling av den egna personalen, att lyfta möjligheter för den som är villig till både ökat ansvar och breddad kompetens. Med den vändning de lyckats åstadkomma och den nya satsningen med G50 har de all anledning att se positivt på framtiden.

– Vi är stolta över vår historia med våra kranar och med Mora som bas, avslutar Fredrik. Vi har tre starka varumärken som står för kvalitet och pålitlighet och ambitionen är att ytterligare stärka vår lokala produktionsplattform. Däremot verkar vi på en global marknad med enorm konkurrens, så arbetet med Lean är fortfarande avgörande för att vi inte ska bli omkörda.

Läs fler artiklar på www.produnktionslyftet.se.

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

