



”Det här är inte någon bantningskur”

När Permobil:s produktionsanläggning i Timrå inledde sitt Lean-arbete var produktionen det svarta fåret i företaget. Kvaliteten var dålig, leveransprecisionen likaså, och säljbolagen i Europa önskade att de hade en bättre leverantör av elrullstolar. På fem år har de vänt skeppet och etablerat en tydlig stolthet i arbetet där ett besök på plats i anläggningen nu är en naturlig del av säljarbetet.

Hos Permobil i Timrå utvecklas och tillverkas de välkända, individanpassade rullstolarna de flesta av oss känner till. Design och funktion har alltid legat på topp, något som idag även gäller produktivitet och kvalitet sedan företaget satsat på sitt Lean-arbete. De avslutade Produktionslyftet 2012 och i juni 2018 följde vi upp med ett besök där vi träffade bland andra Anna Lundström (Senior Production Manager), Lars Hammarström (Information Logistics), Josefin Carlsson (Quality Manager), Michael Diaz (montör, IF Metalls klubbstyrelse) och Mikael Boija (VP Production Unit Timrå) – som vanligt utgick vi från perspektiven Kunder, Medarbetare, Omgivande samhälle och ägare.

Kunder

Josefin börjar med att framhålla den kulturella förändring som skett i företaget. När de inledde sin Lean-resa för fem år sedan så var det försäljning och design som var i fokus, idag ligger det en stolthet i att producera bra och effektivt.

– Så var det inte då, både kvaliteten och leveranssäkerheten lämnade en hel del övrigt att önska, berättar Josefin. Det dåliga förtroendet från återförsäljarnas sida resulterade också i en hel del suboptimerade verksamheter med dubbelkontroll och anpassningsarbeten.



Michael Diaz, montör, till vänster tillsammans med Kevin Nordin, också han montör. Michael, som sitter i klubbstyrelsen för IF Metall, har varit med under hela Permobil:s Lean-resa och konstaterar att det mesta har blivit bättre efter satsningen.



Lean Forums motivering till Svenska Leanpriset: "Permobil Produktion AB bedriver ett långsiktigt Lean-arbete som är väl förankrat i hela organisationen. Ledningen driver och utvecklar Lean-arbetet med stort förtroende för alla medarbetares kompetens och förmåga och har utvecklat ett produktionssystem där man med eleganta lösningar för planering och visuell information monterar kundanpassade produkter med stor variation."

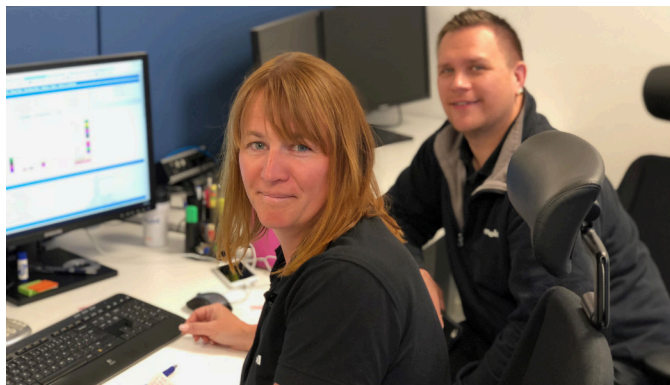
Detta har idag helt reducerats och istället har de vidgat effektiviseringsarbetet till att omfatta hela värdekedjan och inte bara produktionen; från leverantörer i ena änden till slutleverans i andra. Det är i hela ledtiden från order till leverans som slöserierna ska tas bort.

– Det var en stor utmaning för oss att återställa det låga förtroende vi hade, säger Mikael. Idag slipper vi skäll, säljarna kan fokusera på sitt arbete där vi inte längre utgör någon ursäkt.

De konstaterar en tydlig attitydförändring där Permobil:s återförsäljare idag gärna tar med sina kunder till produktionsanläggningen. Att presentera produktionen och organisationen med ett besök i Timrå har blivit en del av säljarbetet. Det är inte bara produktionen som påverkats av arbetet, även inom produktutveckling har de gått framåt.

– Jämfört med de allra bästa är vi förmodligen rätt dåliga, konstaterar Lars med ett leende, men jämför med för bara några år sedan är vi mycket bättre.

Arbetet sker idag mer integrerat och konstruktörerna har oftast med sig en erfaren montör tidigt i processen för att få med monteringsperspektivet. De fokuserar mer på producerbarhet och tittar även på hur processerna digitalt kan hänga ihop på ett bättre sätt med flera exempel på digitala processtöd, bland annat IT-stöd vid monteringsprocessen där montören själv kan välja nivå på instruktionerna beroende på erfarenhet och kunskap.



Anna Lundström, Senior Production Manager på Permobil, med Donny Strand, Production Supervisor, i bakgrunden.

Medarbetare

– Känslan är en ökad trivsel, medarbetarna upplever mindre stress, säger Anna. Vi har bättre ordning och kontroll på vad som ska göras, när det ska göras och vi har en låg personalomsättning.

Vid medarbetarsamtalen knyter de ofta an till detta och hur medarbetarna växer av utmaningarna, de vågar ta ett nästa utvecklingssteg. Det blir lättare att gå till resurspoolen – vilket kräver en bredare kompetens – eller åka över till Permobilens enhet i USA för att jobba en period. Förr var grundtanken att anställa så billig arbetskraft som möjligt, att attrahera de som ville ha ett första jobb utan att tänka långsiktigt.

– Idag är vi noga med att den vi anställer ska trivas med förändringar, säger Lars. De ska känna att de har inflytande över sin arbetssituation, men om de inte känner sig bekväma med förändringar så blir det svårt att trivas.

Michael Diaz är med i klubbstyrelsen för IF Metall och har varit med under hela Lean-resan. Han menar bland annat att med ordning och reda har de mycket lättare att se var de kan ta bort slöserier, var de kan kapa tid. De har till exempel själva ställt om hyllor så att de mest frekventa artiklarna står närmast, de har komprimerat arbetsstationerna och frilagt ytor.

– Pilotgruppen skapade ett sug bland övriga medarbetare att ta tag i Lean-arbetet, säger Michael. När de sedan själva började såg de saker som vi inte sett, så hela linan triggas varandra. Strukturen idag gör allt så mycket lättare.

Anna är relativt ny med sina fyra år på företaget men hon har aldrig upplevt att det varit svårt att hitta personal till produktionen. Samtidigt arbetar de efter

filosofin att ständigt förbättra och frigöra resurser, vilket gör att de inte behöver anställa så mycket människor. De som "frigörs" går vidare som teamledare eller produktionstekniker.

– Vi har byggt vidare på de resurser vi har, konstaterar Anna. Resursbrist är ingen större fråga trots att vi idag producerar mer än någonsin utan att vara fler än tidigare.

När Lean Forum kom för att utvärdera företaget inför Svenska Leanpriset så ansträngde sig Mikael för att vara tyst, det var medarbetarna som skulle beskriva arbetet – vilket de gjorde med den äran!

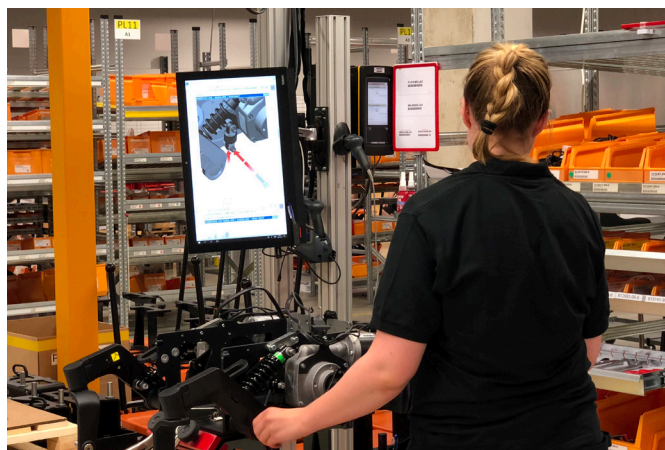
– Att vi sedan fick priset var ett kvitto på att vi gör något bra, säger Josefin, även om det inte påverkat den fortsatta utvecklingen så mycket. Vi var redan så fokuserade på det vi gör.

Däremot var den "reflektionsresa" de gjorde inför Svenska Leanpriset både kul och viktig för företaget. Internt var det en tydlig bekräftelse på att de vet vad de håller på med ...

– Det stärkte också de "interna" kundrelationerna mellan företagets avdelningar, menar Josefin. Jag tror att övriga enheter lyssnar lite mer på oss nu. Vi har tryggheten i varandra.

Omgivande samhälle

Produktionslyftets regionansvarige Christer Hedlund skrev såhär om Permobil i Produktionslyftets logg om nya satsningar i regionen: "... fröet till mycket av ovanstående såddes i samband med Produktionslyftets seminarium hos Permobil i höstas. Vid besöket hos dem menade bland andra Näringslivsbolagets Urban



Montering med IT-stöd där montören själv kan välja nivå på monteringsbeskrivningen beroende på kunskap och erfarenhet.

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





Johan Engström Lockner är fackrepresentant för IF Metall och engagerad i Lean-arbetet som han menar drivs på helt rätt sätt med tydlig information och medbestämmande, ett arbete som också har stöd från IF Metall centralt – de får ut mer med en bättre arbetsmiljö. Till höger Mikael Boija.

Jonsson att detta var något fler måste få se. Tack vare det inspirerande besöket hos Permobil etablerade vi en kontakt och därifrån har vi jobbat ..."

– Vår vision är att vi ska bli odödliga genom detta, vi ska vara så bra på förändring och förbättringsarbete att vi kan hålla på för alltid, säger Mikael. Det Christer skriver ingår i detta, det är ett samhällsbidrag i sig.

Anna framhåller också att de välkomnar både praktikanter och examensarbetare från grundskola och uppåt och Josefin lyfter deras arbete med Tekniksprånget, en satsning där Sveriges arbetsgivare tillsammans med regeringen samarbetar för att säkerställa landets framtida kompetensförsörjning. De ser det som ett sätt att marknadsföra sig mot en ny målgrupp där exempelvis examensarbetare inte primärt anlitas för att lösa ett problem, utan tanken är att långsiktigt etablera en bra kontakt med både studenter och universitet.

– Vi har gjort en lång resa bara de senaste fem åren, säger Josefin. Vi är öppna, vi efterfrågar examensjobb internt för vi vet att det är bra både för oss och regionen. Det är ett sätt att locka hit ingenjörer, alltid blir det någon som stannar.

De lever fortfarande med en stark tillväxt men med allt bättre och stabilare processer ser de också möjligheten att lyfta andra saker som exempelvis miljöarbete och hållbarhet – både som företag och för den enskilde medarbetaren. De konstaterar med självklarhet att det ligger i deras DNA att hjälpa människor och att visa hänsyn för sin omgivning. De får också en del

förfrågningar om studiebesök men sin egen inspiration hittar de främst i de egna utmaningarna, att tvinga sig själva att tänka i nya banor.

– Det är dock bra med besök när det rör sig om besökare med ett djupt intresse för Lean som ställer många frågor, menar Josefin. Den dialogen och de diskussionerna gör att man själv reflekterar kring arbetet.

Ägare

Lean-arbetet har gett dem arbetsro att arbeta vidare med det de tror på. Den strategi de följer börjar också sprida sig inom koncernen och i affärsplanerna för andra delar av Permobil skrivs det in att de ska arbeta med sin affärsutveckling ur ett Lean-perspektiv.

– Vi har identifierat potentialen där vi för fyra fem år sedan kände en frustration över att ingen annan förstod, säger Mikael. Att då prata om Lean på ledningsnivå gick inte; idag förväntas det!

Ett förbättrat cashflow är naturligtvis något som alla ägare uppskattar, men idag är insikten djupare än så. När de startade fanns det emellertid en önskan om olika mål, minskade lager, att sätta nivåer med mer.

– Vi fick förklara att dessa inte var mål utan något som kommer på köpet om vi gör jobbet ordentligt, berättar Lars. Konsulterna vi anlidade höll med och sa att de inte ville ta jobbet med sådana mål, så vi fick som vi ville.

Det hände mycket i samband med att de sjösatte sitt Lean-arbete 2011-2012; förutom konsultinsats och Produktionslyftet fick de i början av 2013 nya ägare i och med att Investor köpte företaget.

– Det var bra för oss när de nya ägarna började ställa krav, säger Josefin. Det blev en extra push för oss.

Nu kom frågor från ägarna kring hur produktionsanläggningen ville driva olika lösningar kring lager, produktionsstrukturer, flödeskedjor ... Det blev en lyckad kombination av satsningen de ville göra och en mogen ägare med en helhetssyn på Lean. I slutänden triggade det dem att även ta hem chassimontage från Kina.

– För att lyckas på sikt måste du leva Lean i vardagen, det handlar inte om rationalisering eller projekttänk, avslutar Anna. Vi tror på det här, vi ska vara för evigt, i Sverige, i regionen. Det här är ingen bantningskur, det är en livsstil.

Läs fler artiklar på www.prodiktionslyftet.se.

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

