



## Starten för en kulturförändring

Öhlins Racing avslutade Produktionslyftet 2013 och i sensomras återbesökte vi dem för att reflektera kring deras Lean-resa. Besöket sammanföll med uppstarten av en andra omgång med Produktionslyftet, denna gång med fokus på utvecklingsprocessen. Detta är den 18e artikeln i vår "reflektionsserie" över tidigare Produktionslyftsföretag.

Öhlins Racing AB i Upplands Väsby levererar högkvalitativa stötdämparsystem till fordons- och motorcykelindustrin och arbetar mot tre områden: OEM, racing och eftermarknad. De har cirka 280 medarbetare totalt och finns representerade över hela världen. I september fick vi en intressant diskussion med Stefan Tollbäck, Vice President Operations, och produktionschefen Fredrik Johansson med utgångspunkt i Kunder, Medarbetare, Samhälle och Ägare.

### Kunder

–Öhlins Racing avslutade sitt arbete med Produktionslyftet i maj 2013, men har precis påbörjat arbetet med en andra omgång. Denna gång ligger fokus på lednings-, försäljnings och utvecklingsprocesserna.



Öhlins racetekniker arbetar med fabriksteam i MotoGP.

– Vi ser att konkurrensen i hela branschen hårdnar, dels genom prispress och dels genom ett ökat fokus på leveransförmåga med krav på kortare ledtider, säger Stefan. Det här resulterar i stora utmaningar på oss då vi agerar på en global marknad med en mycket stor produktflora.

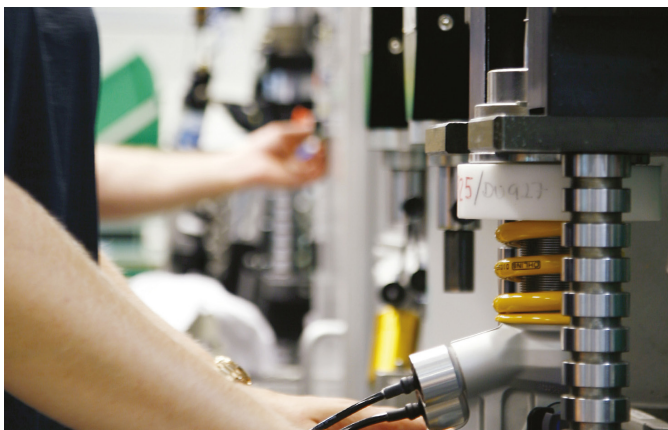
Utmaningarna omfattar till stor del "projektstyrningen" i produktframtagningsprocessen mot fler leverabler, exempelvis modulariserbarhet, producerbarhet, leveransförmåga och kvalitetssäkring – vilket den andra omgången av Produktionslyftet delvis adresserar. Detta utan att påverka deras "klassiska" parameter med maximal prestanda. För att lyckas krävs det en medvetenhet och en systematisk förbättringsmodell, typ Toyota Kata, över hela företaget.

Både Stefan och Fredrik menar att det är viktigt och nyttigt att starta i säljledet, eftersom det är där som behovsströmmen startar. Om alla kunder har noterat Öhlins Lean-satsning är de inte säkra på, men leveranssäkerhet och kvalitet är naturligtvis avgörande. Den största skillnaden upplever nog kunderna när de kommer på besök.

– Tidigare var vi lite nervösa för att bjuda hit kunder, speciellt japanska sådana som har "tänket" i ryggmärgen, berättar Fredrik. Vi städade och förberedde oss på alla möjliga vis. Idag får de komma när de vill, det är bara att promenera rätt in – och de kan tala med vem som helst av oss.

De drar även nytta av kundbesöken. Fredrik berättar att han och en gruppledare i monteringen arbetade för att få till enstycksflöde i en linja; tidigare hade de batchproduktion i hela fabriken. De arbetade med teamet, men det gick trögt. När så personal från en viktig kund besökte fabriken för en audit och sa "när vi kommer tillbaka vill vi se att dessa produceras en och en" – då gjorde teamet ett fantastiskt jobb.

*”Visst gjorde det ont och det var mycket som kom upp till ytan, men resultatet blev fantastiskt.”*



– Det blev första linan med enstycksflöde och styrkan bakom att de lyckades var att det kom från kunden, berättar Fredrik. Det gav en ordentlig ”boost” och vi kapade monterings tiden med 30 procent rätt igenom.

## Medarbetare

Det är viktigt att ha respekt för att Lean-arbetet ofta vänder upp-och-ner på referensramarna beträffande vad som är rätt eller fel, inarbetade rutiner och ”traditionella” sanningar gäller plötsligt inte. Att gå från det etablerade synsättet att hålla alla sysselsatta till att få alla att göra rätt saker är svårare än vad det låter.

– Tidigare fick man en klapp på axeln när man jobbade runt problemen, nu är det precis tvärtom, berättar Fredrik. Nu inspirerar vi medarbetarna att jobba med rotorsaken, vilket i sig kan vara jättejobbigt i början men framförallt är det en enorm omställning.

När Öhlins inledde sitt arbete med Produktionslyftet började de med att ”attackera” en kö de hade mellan lager och produktion/montering. Där kunde det ligga material i tre veckors tid, mer eller mindre halvkompleta produkter. Det som var bra med att börja där – men som de inte förstod då – var att ingen kände sig träffad, ingen var ”skyldig”. Tvärtom, alla hade en åsikt om kön. För produktionsledningen utgjorde den en buffert så att det alltid fanns något att göra – det vill säga att hålla alla sysselsatta ...

– När vi startade där lade det grunden för hela tankeprocessen, säger Fredrik. Visst gjorde det ont och det var mycket som kom upp till ytan, men resultatet

blev fantastiskt. Det var dock inte arbetet med att ta bort kön som gav den stora effekten, utan att alla började tänka på ett annat sätt.

Förr kunde det uppstå frustration i väntan på att någon annan skulle lösa ett problem, nu tar respektive medarbetare tag i det på ett naturligt sätt. Alla förstår hela flödet, alla drar åt samma håll. Det har också gett insikten om att inte stanna och fastna i problem på andra ställen, utan att fokusera på det du själv kan göra något åt. Det är en mentalitet som Öhlins kommit väldigt långt med.

Från fackligt håll har Öhlins Lean-satsning fått ett mycket gott mottagande. De har varit med på hela resan och uppskattar tillvägagångssättet att fokusera på medarbetarna. Mycket av arbetet har varit självdrivet av de behov som medarbetarna själva sett, det har aldrig varit något som ”tvingats på”.

– Jag kände från start hur jag skulle vilja driva detta och som tur var tyckte Stefan samma sak, berättar Fredrik. Vi hade kunnat göra hårda punktinsatser med stora resultat snabbt, men det hade inte blivit hållbart.

Istället valde de att lägga grunden till en kulturförändring, ett medvetet avkall på kortsiktiga resultat för en hållbar förändring. Det är frukterna från den inställningen som de skördar nu.

## Samhälle

Långsiktighet är något som ligger ägaren Kent Öhlin varmt om hjärtat. Företaget ska finnas kvar i Upplands Väsby, de rekryterar gärna lokalt, de bygger ut och expanderar. Det är en mycket medveten satsning. De har både försäljnings- och produktionsenheter på andra platser runt jorden, men det har inte med någon ”produktionsutflyttning” att göra enligt Stefan.

– Vår tillverkningskostnad är väldigt låg jämfört med utvecklingskostnaden så det är inte därför vi etablerat oss utomlands. Produktionen där har att göra med närheten till den lokala marknaden och kundernas behov.

De har också traditionellt alltid haft många besök, mycket tack vare att de arbetar med ny teknik och

swerea|IVF



LULEÅ  
TEKNISKA  
UNIVERSITETET

JÖNKÖPING UNIVERSITY  
School of Engineering

MÅLARDALENS HÖGSKOLA  
ESKILSTUNA VÄSTERÅS

Mittuniversitetet  
MID SWEDEN UNIVERSITY

HÖRSKOLAN  
I GÄVLE

Göteborgs  
Tekniska  
College

INSTITUTET FÖR  
TEKNIK OCH  
INDUSTRI  
IUC SYD

CHALMERS

Produktionslyftet är initierat av IF Metall och Teknikföretagen samt finansierat av VINNOVA, Tillväxtverket och medverkande företag

IFMETALL

Teknikföretagen

VINNOVA

tillväxt  
verket

*"Idag är alla väldigt glada över att vi genomförde satsningen med Produktionslyftet . . ."*

häftiga produkter. De delar gärna av sig av sin erfarenhet, men noterar även en skillnad bland besökarna. De tar fortfarande emot många studiebesök, men allt oftare handlar det om att sprida kunskap och inspirera företag och samhälle kring Lean.

– Plötsligt kommer det folk på besök för att se på vårt sätt att arbeta, för att titta på en tavla – inte för våra produkters skull, berättar Fredrik. Det gör jobbet ännu intressantare, samtidigt som det är väldigt annorlunda och ger våra medarbetare en extra känsla stolthet.

Bland annat har Monteringsforum tagit dit företag på besök och ett antal andra Produktionslyftsföretag har också besökt dem. Ett av dem var lite skeptiska inför sitt eget Lean-arbete då de arbetade med korta serier.

– Deras produktionschef berättade efteråt att det vänt redan på Arlanda på vägen hem, berättar Stefan med ett leende. Han sa: "Vi trodde vi hade flest varianter, men Öhlins har fler, de har fler ställ, kortare serier – men de har lyckats!"

På Öhlins är de övertygade om att det går att arbeta med Lean oavsett bransch, det är liknande frågeställningar överallt och därför är också möjligheten till lärdomar från andra företag stor.

## Ägare

Den nya satsningen kommer att introduceras tungt i ledningen, något som förmodligen inte hade fungerat utan den första Produktionslyftssatsningen.

– Första omgången var ett ganska abstrakt initiativ från början, ledningen visste inte riktigt hur arbetet skulle påverka hela företaget i grunden, säger Stefan. Arbetet fokuserades till produktionen. Idag är alla väldigt glada över att vi genomförde satsningen med Produktionslyftet, då det var starten för en större kulturförändring.

Genom arbetet etablerades en plattform, eller nya förutsättningar, för en medvetenhet hos alla. Medarbetarna har idag en helt annan förståelse kring principer, det finns ett engagemang på annan nivå – tidigare var arbetssystemet något abstrakt, alla väntade på att något skulle komma och berätta vad de ska göra.

Detta är helt förändrat. Även ledningen har nu en mycket större förståelse vilket skapar goda förutsättningarna för nästa steg.

Nästan all montering är idag samlad i samma lokal, de har en ökad produktion på mindre yta samtidigt som de frigjort ledig yta för nya aktiviteter. Produktiviteten är högre och genomloppstiden har sänkts från 16 dagar till 4 dagar. Framförallt har dock arbetet banat väg för en nystart och förståelse/medvetenhet om att leda företaget på ett annat sätt. Entreprenören som väldigt framgångsrikt "vuxit ur" garaget står nu inför ett tekniskifte med mer elektronik och leverans av hela system. Företaget står på tre ben – OEM, racing och eftermarknad – och utmaningen är att hitta balansen mellan dessa. En "racingapproach", som är lite av Öhlins DNA, fungerar inte alltid i OEM-världen.

Det finns ett tydligt ägarperspektiv med en grundare som kvarstår både som ägare och vd. Nu går driften av företaget in i en helt ny dimension, vilket är en annan av företagets utmaningar. Styrkan är ett stabilt, långsiktigt tänkande i ägandet. De har alla förutsättningar för att gå vidare med sina satsningar och investeringar i personal. I och med en andra omgång kan de göra verklighet av många av sina visioner, sådant som delvis grundlagts under första perioden med Produktionslyftet.

Läs fler artiklar på [www.produktionslyftet.se](http://www.produktionslyftet.se).



Fredrik Johansson, till vänster, och Stefan Tollbäck.



Produktionslyftet är initierat av IF Metall och Teknikföretagen samt finansierat av VINNOVA, Tillväxtverket och medverkande företag

