

Rörliga och snabba till beslut

Damasteel AB i Söderfors tillverkar och säljer damaskusstål för knivar och dekorativa ändamål och avslutade Produktionslyftet i somras, med sina 15-talet medarbetare ett av de minsta som genomgått programmet. För många företag kan det vara en satsning som tär på resurserna, men Damasteel ser sin storlek som en fördel – idag har de etablerat ett agilt arbetssätt inom både produktutveckling och i produktionen.

Damasteel hade redan börjat fundera kring Lean när ägaren Per Jarbelius kontaktade Produktionslyftet. Per har tidigare arbetat på ett företag som genomgått Produktionslyftets 18-månadersresa, så han visste vad de gav sig in på. Däremot var det inte själva produktionen som initialt låg i fokus, utan den främsta utmaningen de hade identifierat var produktutvecklingen.

Det traditionella sättet att utveckla nya saker är att sätta en tidplan när saker ska göras, där någon sätter sig ner och bestämmer faser och tidsspann. Med stöd av Produktionslyftets Mikael Ström skapade de istället ett projektrum där

arbetet blir mer agilt och de kan kompensera för vad som händer under tidens gång, allt med koppling till ett övergripande mål.

– Vi skulle driva ett stort projekt med delvis extern finansiering och insåg att vi inte skulle klara det utan ett bättre sätt att arbeta, berättar Per. Därför kom satsningen med Produktionslyftet väldigt lägligt.

I projektrummet blir det visuellt med en tavla där alla aktiviteter kopplade till olika mål uppdateras med ett lappsysteem, vilket tydliggör arbetet även för nya personer i gruppen. De har projektmedlemmar som inte är fysiskt på plats – bland annat deltagare i Belgien – men med

detta upplägg blir det tydligt för alla.

– Vi har arbetat parallellt i Produktionslyftet men började med produktutvecklingen, fortsätter Per. Det var vårt valda pilotområde där vi inledde arbetet med Lean och projektrummet i en mindre konstellation, därefter startade arbetet i produktionen med resten av företaget engagerade

Produktionschefen Jonas Carlberg menar att utan det synsätt och de verktyg de lärt sig hade vissa saker fortfarande varit osynliga och därmed omöjliga att ta höjd eller planera för.

– Vi såg att vi hade för mycket material på plats och upplevde att produktionen var väldigt ryckig, säger Jonas. Vi jobbade hårt, la in en hel del övertid men fick ändå inte ut så mycket som vi borde.

Jonas berättar att allt är mycket tydligare idag, de ser vem som har mindre att göra och som kan hjälpa till där det behövs. Förr så jobbade den med lite att göra lite lugnare och när de hade mycket att göra så blev det övertid. Nu arbetar de som ett team med flöde och arbetsutjämning, ett



Ett litet axplock av produkter där stålet från Damasteel används.



Varje för- och eftermiddag har de korta planeringsmöten i produktionen; eventuella diskussioner som inte hör till mötet stoppas däremot direkt.

agilare arbetssätt jämfört med tidigare.

– Vi har fått en helt annan insyn och överblick, framhåller Marcus Waldermark, maskinoperatör och smed. Efter projektrummet började vi med daglig styrning, något vi inte kan vara utan idag. Nu ser vi hela kedjan.

De är alla överens att de inte skulle klara sig utan daglig styrning; idag vet alla vad alla gör och planeringen löper smidigare. Trots en betydligt lugnare tillvaro så producerar de mer, där det inledande Lean-spelet var något av en ögonöppnare som passade bra in på just deras verksamhet.

– Med daglig styrning kom också ett dragande flöde i produktionen, konstaterar Jonas. Det är hela tiden behovsstyrt för nästa maskin, det finns ingen anledning att bygga mellanlager.

Idag producerar de mer på samma tid med mindre stress samtidigt som övertidsuttaget är praktiskt taget obefintligt jämfört med för två år sedan – med samma bemanning. Även ur ett

marknadsperspektiv har arbetet haft en stor inverkan.

– Förr producerade vi för lager medan vi idag arbetar helt kundorderstyrt, säger Fredrik Lindeborg, försäljningschef. Vi har betydligt kortare ledtider trots ökad produktion och bättre leveransprecision.

Lean-tänket har även påverkat förbättringsarbetet även om det inte varit uttalat. Idag ser de behov eller möjligheter eftersom de ser helheten på ett annat sätt.

– Vid ett möte med Marjo sa vi att vi inte hade arbetat med förbättringar men hon kunde enkelt peka ut massor med saker som förbättrats, säger Roger Karlsson, produktionsplanerare och Lean-koordinator. Vi såg det bara inte på det sättet.

För Pers del fanns det som sagt en förståelse för teorin, en vetskap om att det skulle bli bra

vilket inspirerade även övriga medarbetare. Däremot betonar han att Damasteel har gjort sin egen unika resa, det var "bara" själva insikten om att det är ett arbetssätt som fungerar som han tog med sig.

– Jag kan inte säga att vi har tvivlat men visst har det varit svårt ibland, säger VD Kristina Jarbelius. Då har Per varit bra med sin input, tillsammans har vi kunnat värka fram något ännu bättre.

Enligt Roger är det egentligen ingen som har tvivlat, men självklart har det funnits tillfällen då de varit tvungna att övertyga andra. På ett litet företag så pratar alla med alla och så måste det fungera. Alla måste vara med i matchen och även om de haft vissa utmaningar under resans gång så har de tagit sig igenom.

På Damasteel tycker de att det snarast har varit en fördel att de



Från vänster: Roger Jarbelius, Kristina Jarbelius (VD), Marcus Waldermark (maskinoperatör och smed), Roger Karlsson (produktionsplanerare och Lean-koordinator), Fredrik Lindeborg (försäljningschef) och Jonas Carlberg (produktionschef).



VD Kristina Jarbelius.

är ett så pass litet företag som de är med tanke på arbetet med Produktionslyftet. Alla är med i matchen och beslutsvägarna är korta. Utmaningar har dock inte saknats.

– Nackdelen är att många har mycket att göra, vi gör alla många olika saker, säger Per. Resurs- och tidsbrist är ett problem när folk är splittrade, det är svårt att satsa 100 procent och då kan framdriften halta lite.

Allt har dock löst sig, enligt Kristina inte minst tack vare att Produktionslyftets Lean-coach Marjo Särkimäki har tjatat på dem ... Själva jobbet har de dock fått göra själva. En del saker har de kunnat delegera och de har lärt sig att genomföra saker även om alla inte är på plats.

– Med tanke på den tid vi lagt ner så är det skönt så här i efterhand att det gett så bra resultat, konstaterar Fredrik.

De etablerade arbetssätten från tiden med Produktionslyftet

fungerar fortsatt som det var tänkt, däremot har de sedan avslutet inte drivit arbetet framåt så hårt. De har därför satt en plan för hur de ska kunna arbeta vidare i Produktionslyftets anda för att undvika att det blir avstannande.

– För oss hade det inte varit möjligt att jobba på något annat sätt, det hade helt enkelt inte fungerat, avslutar Per. Dessutom kan vi använda mycket av projektstyrningen på andra områden i verksamheten, sådant som sker med lite framförhållning. Vi måste vara rörliga och snabba till beslut och just därför är den här arbetsmetodiken så bra för oss.



Damasteel är fantastiskt vackert beläget i Söderfors strax söder om Gävle.

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

