



Konsekvensen av att arbeta rätt

I finanskrisens spår blev det några magra år för Elektromontage i Söderköping, men tack vare sitt konsekventa Lean-arbete har vinden vänt sedan 2013. Samsyn, kompetensutveckling och öppenhet är några av framgångsfaktorerna. Vi besökte dem i september 2014.

Elektromontage i Söderköping AB levererar lösningar för styr- och kraftautomation till off shore- och fartygsindustrin, de har ett 50-tal fast anställda medarbetare samt mellan 5 och 15 inhyrda beroende på beläggning. I början av 2012 anställde de en ny produktionschef och på hans initiativ lockade de dit Produktionslyftets Hans Reich för en presentation. Därefter sökte de till programmet och påbörjade sitt operativa arbete vid halvårsskiftet 2012 med en introduktion för personalen om den kommande satsningen.

– Vi hade givetvis funderat en längre tid kring vår konkurrenskraft, berättar Roberth Karlsson, vd och ägare till Elektromontage. Den gällande trenden var att flytta utomlands, men vi tyckte att vi var lite för små och saknade de muskler som krävdes. Till sist valde vi att satsa på att bli bättre här hemma istället, vilket var just vad Hans Reich sålde in – att producera i Sverige.

Efter semestrarna drog arbetet igång med Produktionslyftets Lean-coach Kalle Persson och i anslutning till det påbörjade både Roberth, Tommy Blom



Principer för produktion: Långsiktighet i tanke & handling, Respekt för individen, Ständiga förbättringar, Rätt från mig samt Kundfokus.

(montör, Lean-koordinator och facklig representant för IF Metall) samt Stefan Grönlund (konstruktör och Lean-ansvarig) Lean-kursen på 7,5 högskolepoäng – trots att kravet från Produktionslyftets sida bara omfattar två deltagare per företag.

– Det var ett medvetet val för att inte stagnera, en del av vår plan för att hålla tempot uppe, berättar Stefan. Sedan dess har vi dessutom skickat ytterligare medarbetare på kursen.

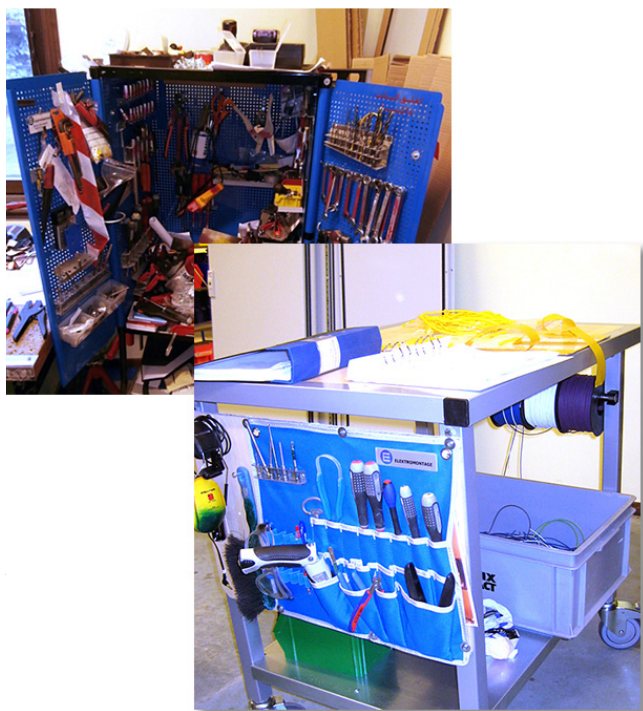
Roberth var initialt ganska skeptisk till Lean-arbetet, men samtidigt som företaget har gått med vinst i 46 av 48 år såg han en större potential som han inte riktigt kunde hitta. Han insåg också att om arbetet alls skulle ha förutsättning för att lyckas så krävdes det samsyn, en samsyn som han så här i efterhand förstår tidigare främst omfattade honom själv ... Efter introduktionen med Produktionslyftets Lean-coach kom dock arbetet igång, bland annat tack vare gott stöd från IF Metall.

– När vi verkligen började identifiera var problemen låg någonstans kunde vi konstatera att det var i ordergången, berättar Tommy. Det var alltså varken produktion eller montering som var problemet.



Från vänster: Roberth Karlsson (vd och ägare), Stefan Grönlund (konstruktör och Lean-ansvarig) samt Tommy Blom (montör, Lean-koordinator och facklig representant för IF Metall).

”Vidareutbildning är oerhört viktig för att driva utvecklingen, speciellt i kombination med stödjande ledarskap.”



Verktögsvagn, före efter – var sak har sin plats, antal personliga verktyg reducerat med 80 procent, anpassad kabelhållare, avsedd skräpback ... Tydliga förbättringar som underlättar arbetet.

Genom en flödesanalys följde de ordern genom alla lokaler och avdelningar och konstaterade alla ordrar vandrade totalt 14 mil per år, vilket var ganska pinsamt. De kunde aldrig ge kunderna besked tillräckligt snabbt, så de påbörjade ett processarbete från produktionsstart till leverans.

– Tidigare tog det 15 dagar för att planera en order, idag ligger vi på 5,4 dagar, berättar Roberth. Målet är att nå ner till 5 dagar.

Att Elektromontage tar kompetensutvecklingsfrågan på högsta allvar har nämnts och det visas också av att de sedan tiden för vårt besök skickat fem medarbetare på ledarskapsutbildning. De ser kompetensutvecklingen som en del i det löpande arbetet.

– Det gäller att sälja in tankesättet, menar Stefan. Vidareutbildning är oerhört viktig för att driva utvecklingen, speciellt i kombination med stödjande ledarskap.

Tommy lyfter också fram vikten av den ”boost” som de får av att få tillbaka nyutbildad och motiverad personal, samtidigt som Roberth fyller på med att ta upp frågan vilka som kan vara aktuella för nästa omgång; kanske en projektledare? Eller varför inte någon från administrationen?

– Det är viktigt att inte ”bara” utbilda folk, vi måste ha ett genomtänkt sätt att ta hand om dem när de kommer tillbaka, betonar Tommy. De måste få en roll efter utbildningen där det finns en tydlig plan.

Hur har då Lean-satsningen och arbetet mottagits bland medarbetarna?

– Jag ska erkänna att alla inte var positiva i början, men många har vänt, berättar Tommy. Idag tror jag inte att någon är negativ och det är ju så vi fungerar, vi är rädda för det som är nytt.

Det finns alltid en osäkerhet kring vart utvecklingen leder, men alla tre menar att det har fungerat väl.

Samtidigt betonar de att varje individ inte måste tycka det är jättebra, utan att det är arbetet och resultatet i sig som ska ”berätta” det.

– Jag tycker att det har tagits emot bra, vi har ett otroligt engagemang idag, säger Stefan. Vi har över 600 förbättringsförslag bokförda, varav hälften är genomförda. Vi snittar nu på 7-8 förslag per månad, cirka ett 100-tal per år.



Elektromontage på Elmia Subcontractor i november, där de tillsammans med Produktionslyftet berättade inspirerat om sitt Lean-arbete.

”Vi mäter inte leveransprecisionen längre, den är bara en konsekvens av aktiviteter tidigare i kedjan.”

De har utfört medarbetarutvärderingar sedan 6-7 år tillbaka och har målsättningen att nå 4,0 på en 5-gradig skala – idag ligger de på 3,93.

– Även mjuka värden ska lyftas fram, säger Tommy. Jag tycker att det är trevligare att gå till jobbet idag än för tio år sedan, alla kan säga vad de tycker och tänker. Det kunde de i och för sig även tidigare men idag så tas synpunkterna emot ordentligt.

De har inte fått så bred respons kring sitt arbete från leverantörerna än, men kunderna har noterat att de har en process på gång med stort medarbetarengagemang. Intrycket är mycket positivt. Speciellt utländska kunder har noterat deras arbete, vilket är viktigt med tanke på att cirka 55 procent av produktionen går på export – indirekt rör det sig kanske om 95 procent.

– Vi har även haft ett antal studiebesök, bland annat från Produktionslyfts företaget KA Elektronik, vilket jag tror var uppskattat, säger Tommy. Vi är väldigt öppna och de fick se allt, vårt arbete är mycket visuellt och vi svarar gärna på frågor. Det är inspirerande!

Även Elektromontage har varit på besök hos ett tidigare Produktionslyfts företag, Mastec i Ulricehamn. Besöket var nyttigt, de insåg att de var på rätt vägg – vilket är ett viktigt resultat av studiebesöken. I de områden där Mastec hade kommit längre kunde de ta till sig av deras erfarenheter.

– Samtidigt fick de även en del av oss, vi gav och vi fick, säger Stefan. De var väldigt öppna och visade även en del ”hemliga” saker, men på det stora hela tror jag att även de inspirerades av oss vid besöket.

Själva ställer Elektromontage också upp genom att berätta om sig själva och sitt Lean-arbete. Senast i mitten av november deltog de på mässan Elmia Subcontractor, där Produktionslyftet arrangerade ett frukostmöte med goda exempel. Förutom Roberth och Tommy från Elektromontage deltog även representanter från Produktionslyfts företaget SwePart Verktyg.

Roberth menar att det är avgörande för alla företag som kommer med i Produktionslyftet att ha ett öppet sinne, vid exempelvis studiebesök måste de inse att det är anpassning som gäller. Lean är inget ”halleluja”, utan det

är konsekvent arbete som gäller där Elektromontages strukturerade arbetssätt gör dem förberedda även på det oväntade. Allt sitter i tanke- och arbetssättet.

– Vi har till exempel inget namn på vårt ”produktions-system”, det är våra principer som gäller, säger Stefan. Vi krånglar inte till det, vi kör med våra tavlor och affischer!

Dessa finns upphängda överallt, i båda anläggningarna i Söderköping – vilket i sig är en diskussionspunkt i gruppen ... Roberth vill behålla även den andra lokalen för kommande uppdrag, men rent praktiskt behövs den inte i dagsläget. Sedan de påbörjat sitt Lean-arbete har de blivit så pass mycket effektivare att ytbehovet minskat drastiskt; bara förbrukningslagret generellt har minskat med 40 procent och då finns det ändå en hel del kvar att göra. Allt är en konsekvens av deras arbete.

– Vi mäter inte leveransprecisionen längre, den är bara en konsekvens av aktiviteter tidigare i kedjan, avslutar Roberth Karlsson. Vi mäter när vi startar konstruktion, att vi köper hem material i tid och när vi startar produktionen – då blir leveransen rätt. Det är precis samma sak med vinstmarginalen, den är en konsekvens av att vi arbetar på rätt sätt.

Läs fler artiklar på www.produktionslyftet.se.



Tar konsekvensen av sitt arbete: Stefan, Roberth och Tommy på Elektromontage i Söderköping.



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

