

produktionslyftet

Företagsexempel från 070930

Danielson skyltar med Lean

Ett av Produktionslyftets pilotföretag är Danielson Sverige AB med produktion på Gotland. De har sedan några år tillbaka arbetat med vissa Lean-verktyg, men vill ta sig vidare mot ett övergripande Lean-inspirerat produktionssystem.

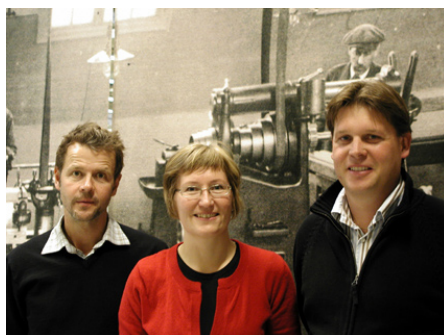
– Därför tycker jag att det känns riktigt bra med Produktionslyftet, säger platschefen Sofia Wollmann.

Danielson Sverige AB levererar industriell grafik för all typ av produktmärkning, exempelvis bilmärkesemblem, dekaler, skyltar etc. Det är ett privatägt företag, där dagens ägare Anders Danielson är släkt i rakt nedstigande led med Jacob Danielson som grundade företaget 1915. De har haft fabriker i såväl Motala som Upplands-Väsby, men den tillverkande verksamheten är idag koncentrerad till anläggningen i Visby. Huvudkontoret ligger i Solna, omsättningen 2006 var ca 60 miljoner kronor och de har ett 70-tal anställda.

Danielson arbetar aktivt med att effektivisera sin produktion, vilket inte alltid varit lätt med företagets mix av grafisk bransch och plåthantverk. Det klassiska handlings-sättet hos Danielson har varit att köpa in stora mängder material för att aldrig stå utan. Stora lager har varit en av grundstenarna. Dessutom producerade de helst allt på en gång för att slippa ställa om maskinerna, även om det innebar en försening för nästa kund. Ett tankesätt som fungerat så länge det inte fanns någon större konkurrens.

2003 låg leveransprecisionen under några månader på 46%, vilket givetvis var ohållbart. Insikten om att något måste göras fanns i företaget och ledningen satte upp ett krav på att de skulle nå upp till 99%. Exakt hur det skulle gå till var man inte lika säker på ... Det var ungefär i den vevan som Sofia Wollmann och Niclas Johansson anställdes.

Sofia är platschef för Danielsons anläggning i Visby, där Niclas är produktionschef. Båda har ett förflutet hos Ericsson/Flextronics på Gotland och därmed erfarenhet av deras produktionssystem. Nu startades arbetet med att effektivisera Danielsons produktion.



Ungefär samtidigt som Sofia och Niclas började på företaget fick Danielson via Tekniskt ResursCentrum på Gotland kontakt med Jan Linell och Anders Hugnell. Jan var projektledare för TRC och samarbetade redan då med Anders i hans roll som teknikkon-sult i Produktionslyftets föregångare proDesign. Anders arbetar idag som Lean-coach inom Produktionslyftet.

– Niclas och jag hade med oss tankar kring effektiv produktion från Ericsson/Flextronic och tillsammans med Jan Linell började vi med 5S och värdeflödesanalys (VFA) varannan vecka, berättar Sofia. I vår produktion finns det tyvärr många olika flödesvägar i maskinparken, varför det är svårt med en VFA. Det blir mer av en affärsmodell.

Det var nu som företagets Lean-arbete initierades. Leveransprecisionen talade sitt tydliga språk. Alla visste att något måste göras, men att ändra ett arbetssätt från grunden är aldrig lätt. Vad Danielson behövde var ett exempel som visade att det fungerade. De hade en problemprodukt till en stor kund, en produkt som de sål-lan klarade av att leverera i tid. För att praktiskt visa hur Lean-konceptet fungerar valde de att koncentrera sig på den hanteringen.

Det första de gjorde var att halvera batch-storleken. De la även ett stort fokus på kvaliteten. Operatörerna insåg ganska snabbt fördelarna, men hur skulle de övertala exempelvis inköparna och teknikerna om fördelarna? Just logistikupplägget innebar en stor kulturkrock. Det fanns inga upplägg kring avrop eller taktning etc. Danielson brukade producera stora mängder för lager, vilket inne-bar att maskinen ifråga var blockerad för andra kunder.

Bilden ovan, från vänster: Produktionslyftets Lean-coach Anders Hugnell med Danielsons platschef Sofia Wollmann och produktionschef Niclas Johansson.

”När vi hade fått genomföra förändringarna och kunnat mäta resultatet, så kunde vi visa att ledtiderna hade gått ner från som mest åtta veckor till en till tre veckor”

070930

Normalfallet var att en kunds första leverans aldrig var i tid, medan de kommande alltid var i tid – till dess lagret var tomt. Prisbilden var sådan att de skulle tillverka allt på en gång och hålla lager.

– Det var inte lätt att dra igång arbetet eftersom grundtankarna i Lean till en del gick stick i stäv med företagets traditionella arbetssätt, säger Niclas. Deras synsätt var att ju större batcher desto bättre. Vi var tvungna att hitta ett sätt att ändra ”tänket” från grunden.

Företaget hade heller ingen utvecklad dialog med kunden angående logistikupplägg. Om en återkommande kund glömde att beställa så fanns det ingen backup. Dessutom kände kunden till att de inte hade någon vidare leveransprecision, varför de ofta beställde saker till ett tidigare datum.

– När vi väl hade fått genomföra förändringarna och kunnat mäta resultatet, så kunde vi visa att ledtiderna hade gått ner från som mest åtta veckor till en till tre veckor, berättar Sofia. På två år hade vi minskat tiden med över 50%.

Enligt Sofia är det resultat som dessa som gör att Danielson nu känner sig moget för Produktionslyftet. Hade det varit aktuellt för två år sedan är det inte säkert att de hade fått alla med sig. Idag har de en handfull eldsjälar, framför allt de som arbetar med logistik och beredning. De har insett fördelarna, även om det har varit en lång resa.

– Visst har det inneburit ett nytt tankesätt, men kanske ännu viktigare är att vi har påverkat förmågan eller viljan att våga tänka annorlunda, säger Niclas.

Samtidigt känner Niclas att de behöver lyfta sig ännu mer. Endagskurser och punktinsatser räcker inte. Förbättringsgrupperna har inte fungerat helt bra och de faller ofta tillbaka i problemlösning istället för förbättringsarbete.

Danielson har arbetat en del med olika Lean-verktyg, även om de inte haft den övergripande Lean-filosofin förankrad i företaget. De har genomfört projekt inom 5S



och SMED men insåg att de måste etablera en gemensam produktionsmetodik, ett företagets produktionsystem.

– En annan utmaning är personalens stolthet beträffande sin yrkesskicklighet, säger Niclas. Vi får inte gå för hårt fram, eftersom det är en verklig resurs för företaget. Samtidigt kan vi inte begära för lite, eftersom det då inte blir någon förändring. Det är en balansgång.

Specialistkunnandet syns även i flödet på fabriken. På grund av produktionen finns det inte ett naturligt materialflöde, eftersom de olika operationerna kommer i olika sekvens beroende på produkt. Ibland måste en plåtpressning ske före tryck, ibland efter. Lackering kan ske som sista moment eller före en slutgiltig stansning. De har börjat titta på ställtidsreduktion, men även här finns det en djupt förankrad kultur. ”Den går inte att korta”. Det tar en halvtimme eller en timme, punkt slut. Också detta är ett ledningsproblem där de måste tydliggöra inre ställ, yttre ställ och körtid.

– Det är väl så att ingen egentligen har tagit tag i den övergripande tanken på Lean ordentligt. Vi har inte haft en överbyggande helhetssyn och känt att vi behövt extern hjälp med detta. Därför tycker jag att detta känns riktigt bra med Produktionslyftet, säger Sofia. Vi vill inspireras av andra som inlett motsvarande resa.

Danielson kan dock se tillbaka på ett par år av ständiga förbättringar. De har lyckats öka lönsamheten, få högre leveransprecision, sänkta ledtider och höjd kvalitet. De har skapat en grund att bygga vidare på, men de vill ha stöd för att komma vidare. Samtidigt framhåller både Sofia och Niclas medarbetarnas sätt att arbeta med och acceptera förändringarna, trots att de ändrat på tjugoföråriga traditioner.

– Det vi har uppnått hittills är helt tack vare personalen, säger Sofia Wollmann. Vi har inte gjort några nyinvesteringar, investeringen har varit i människor. Bara genom att ändra tanke- och arbetssätt har skutan vänts. Δ

Bilden ovan: Skyltar av hög kvalitet – ett krav med tanke på Danielsons breddning mot nya branscher.

swerea|IVF



LULEÅ
TEKNISKA
UNIVERSITET



TEKNISKA HÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING



MÄLARDALENS HÖGSKOLA
ESKILSTUNA VÄSTERAÅS



Mittuniversitetet
MID SWEDEN UNIVERSITY



HÖGSKOLAN
I GÄVLE



TEKNISKA HÖGSKOLAN
I BORÅS

CHALMERS

Finansiärer



KKstiftelsen



TILLVÄXT
VERKET

Intressenter



Läs mer om Produktionslyftets verksamhet och aktiviteter på www.produnktionslyftet.se