

produktionslyftet

Företagsexempel från 100223

Från produktbolag till kunskapsföretag

Småländska Ljungby är främst känt för sina trucktillverkare, men här finns även en emballagetillverkare av rang. Tack vare en långtgående Lean-satsning med bland annat Produktionslyftet har Emballator Lagan Plast trotsat både konjunktur och konkurrenter.

Emballator Lagan Plast är ett företag som utvecklar, producerar och marknadsför plastemballage för livsmedel, läkemedel och kemtekniska produkter. Vi har alla sett deras produkter i form av hinkar och burkar med innehåll av allt från sylt och inlagda gurkor till färg och spackel. Företaget har haft en imponerande tillväxt under de senaste åren – trots lågkonjunkturen – och även breddat sin marknad.

När nuvarande VD Christian Silvasti började på företaget 2005 så var dock situationen en annan. Med ett förflutet från Tetra Pak var Christian van vid att styra upp och hantera utmaningar; i 6-7 år jobbade han med just det på Tetra Pak med deras "Lean-system" World Class Manufacturing som utgångspunkt. Som nybliven VD var detta erfarenheter som kom ordentligt till nytta på Emballator Lagan Plast.

– Företaget gick inte bra, vi tappade marknadsandelar och hade en hög sjukfrånvaro, berättar Christian. Vi hade dock en hyfsad lageromsättning samt mycket duktig personal.

En långsiktig plan inleddes våren och sommaren 2005 med besök hos ett 30-tal av deras totalt ca 500 kunder.



Bilden ovan, från vänster: Håkan Larsson (produktions- och logistikchef), Christian Silvasti (VD) och Marcus Wahlgren (förbättringskoordinator). I bakgrunden Emballator Lagan Plasts anläggning i Ljungby.

Frågeställningen var enkel: Vad vill kunderna ha? Vad är Emballator Lagan Plast duktigt på? Förutom traditionella kundvärden som kvalitet, leveransprecision och lågt pris skulle de nu börja bygga på "nya" kundvärden: Kostnadsbesparande åtgärder, kundanpassade produkter, tillgänglighet, produkt- och teknikutveckling, samarbete, tjänster, utbildningar, reklamuppdrag ...

– Detta skulle vara basen i vårt erbjudande, men för att möta kundernas krav måste vi förändra vår organisation, berättar Christian. Vi måste gå från ren produktleverantör till att erbjuda både system och tjänster.

Med det nya tänket så omfördelades kompetenserna. De expertavdelningar som fanns splittrades upp och medlemmarna fördes ut i verksamheten, flödesorienterade skiftgrupper skapades och stående möten infördes. Alla fokuserade på små, små steg i rätt riktning.

De styrde först och främst mot flaskhalsarna, där ett av "verktygen" faktiskt var att minska automationsgraden för att få ett bättre flöde; människan är onekligen mer flexibel. De införde dragande system och inledde även arbetet med ständiga förbättringar. Ändå, menar Christian, var det inte "Lean" än utan mer sunt bondförnuft ...

– Vi utgick inte från MPS-systemet utan lärde oss istället att se vad som händer, säger Håkan Larsson, företagets produktions- och logistikchef. Vi tänker oss att vi sitter i "tennisdomarstolar" varifrån vi har översikt över produktionen.

Tidigare var organisationen hierarkiskt styrd, emellanåt med järnhand. För en fungerande kommunikation och motivation krävdes nya ledare, mer av coachande natur än pekande. För att möta kundkraven etablerade de också under 2006 kontakter med flera institut och kompetensleverantörer. För att kunna erbjuda det kunderna begärde behövde de ha olika expertstöd som kunde knyta an till olika problemställningar. En av dessa aktörer

”Det viktigaste med Produktionslyftet är strukturen, kunskapen om hur vi själva kan driva arbetet vidare. Dessutom kommer effekterna snabbare med hjälp av Lean-coacher med gedigen erfarenhet”

100223

var Swerea IVF, där Peter Lundin till hösten involverades i företagets processutveckling mot första versionen av Emballator Lagan Plasts produktionssystem ELP 2010.

Efter att medverkat vid ett seminarium i slutet av 2007 med Produktionslyftets Hans Reich insåg Christian att en medverkan i programmet skulle vara perfekt för att utveckla Lean-arbetet vidare; redan våren 2008 började de arbetet som ett Produktionslyftsföretag. Eftersom de kommit en bit på väg, och dessutom kunde fortsätta med Peter Lundin som Produktionslyftets Lean-coach, kom de snabbt igång. ELP 2010 utvecklades till det nuvarande produktionssystemet ”Vår väg”, som illustreras av en – plastthink!

– Vi la ner mycket tid på pedagogiken kring varför förändringarna gjordes, förklarar Produktionslyftets Lean-coach Peter Lundin. De flesta på företaget har involverats i framtagningen av Vår väg, vi ville ha alla med på båten.

När Produktionslyftet kom in ordentligt under 2008 ökade tempot i arbetet enligt Christian. Håkan och förbättringskoordinator Marcus Wahlgren deltog i utbildningen i Lean produktion, vilket gav dem en möjlighet att lyfta kompetensen i företaget. Dessutom fick företaget möjlighet att träffa fler Produktionslyftsföretag och kunde därmed identifiera andras Best Practise. Efter företagets andra Lean-spel våren 2008 började alltfler i personalen att intressera sig för Lean. Christian berättar att idag är ca 80% av personalen engagerad i någon form, och ytterligare 15% vill med.

– Det finns några kvar att övertyga, erkänner Marcus Wahlgren, men nu när tåget väl har börjat rulla så är det lättare att få folk ombord. Vem vill stå kvar på perrongen?

Som företagets VD är Christian Silvasti en uppskattad ambassadör för Lean vid olika arrangemang med Produktionslyftet och Swerea IVF, vilket är en stor tillgång inför Produktionslyftets förlängning. Arbetet med att ta in

nya företag pågår parallellt med arbetet med den första treårsperiodens företag. Bland de sista företagen från Produktionslyftets första period återfinns Bostik, tillverkare av bland annat lim, spackel och fogmassor. Bostik är dessutom en av Emballator Lagan Plasts kunder, men medan Emballator har avslutat Produktionslyftet har Bostik just kommit igång. Här finns uppenbara möjligheter till erfarenhetsutbyte.

– Det ger oss inom Produktionslyftet en möjlighet att följa Lean-tänket ett steg till i leverantörssamverkan, menar Peter Lundin. Det ingår i uppdraget under vår kommande treårsperiod att dokumentera sådant utvidgat Lean-samarbete, vilket detta kan vara ett uppslag till.

Nyckeln bakom framgången är enligt Emballator Lagan Plasts sätt att se det den samlade kunskapen som finns i ett företag, att alla drar åt samma håll. Nästa steg är att skapa en hållbar utveckling, att hela tiden fortsätta med de små men dagliga förbättringarna.

– Visst har vi påbörjat vår Lean-resa, men vi har bara skrapat på ytan, framhåller Christian. Alla ska engageras, men vi ska inte jobba mer utan istället jobba smartare.

Ändå har de redan åstadkommit en hel del. På fem år har kassationerna minskat med 40%, ställtiden har i snitt sänkts med 37%. Sjukfrånvaron har sjunkit från 10% till dagens 2,5%. Tillväxten har legat på 7-10% per år och produktiviteten har ökat med 30-50%, lite olika beroende på avdelning. Lageromsättningen ligger på 13-14 gånger, med målsättningen 25 gånger. Leveransprecisionen är idag 99,7% och omsättningen har nästan fördubblats – men antalet anställda är det samma!

– Men vi är dåliga på en sak, erkänner Christian Silvasti med ett leende. Eftersom vi vet att det finns så mycket mer att göra så är vi ganska dåliga på att berömma oss själva för vad vi faktiskt åstadkommit! Δ



Bilden: Ett axplock av tilltalande hinkar, förädlade i samarbete med Emballator Lagan Plasts kunder.

swerea|IVF



LULEÅ
TEKNISKA
UNIVERSITET

TEKNISKA HÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

MÅLARDALENS HÖGSKOLA
ESKILSTUNA VÄSTERÅS

Mittuniversitetet
MID SWEDEN UNIVERSITY

HÖGSKOLAN
I GÄVLE



CHALMERS

Finansiärer



KKstiftelsen



Intressenter



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