

# produktionslyftet

Företagsexempel från 081128

## Lean tradition i andra generation

*AB Mönsterås Metall är ett familjeföretag i andra generationen med verksamhet från 1955. Idag är tre bröder Tegnemo engagerade i företaget som totalt har ett 130-tal anställda. Företaget är specialiserat på gjutning av aluminium samt bearbetning av det gjutna godset. Sedan början av 2008 deltar de i Produktionslyftet, men de genomförde redan för några år sedan en Lean-satsning – och insåg hur viktiga de grundläggande värderingarna är!*

Att tala om positiva trender i dessa dagar är inte alldeles lätt. Konjunkturen drabbar vår tillverkande industri hårt och det gäller givetvis också de företag som är aktiva inom Produktionslyftet. Reaktionen hos de flesta är dock en ökad insikt av vikten av ett genomtänkt Lean-arbete – även i tider av minskad orderingång och varsel.

Ett företag som levtt med denna Lean-insikt en längre tid är Mönsterås Metall. Förutom en liten nedgång runt 2000 så har de haft en positiv utveckling, mycket tack vare deras kunders höga krav. Den tekniska nivån på företagets leveranser gör också att de inte behöver konkurrera med alla andra gjuterier; de har en mer specialiserad nisch.

– Vi har följt ett antal väldigt krävande kunders utveckling, vilket varit positivt, berättar VD Anders Tegnemo. Våra kvalificerade kunders höga krav har även varit utvecklande för oss.

Mönsterås Metall inledde samarbetet med Produktionslyftet i början av 2008, men hade redan dessförinnan påbörjat en Lean-resa. Också i det sammanhanget har de samverkat med sina kun-

der. Tillsammans med vissa av dem samt Swerea Swecast har de tidigare tittat på olika produktionsrationaliseringar och verktyg, som exempelvis SMED. Redan runt 2004 började de fundera kring ett övergripande produktionssystem där de kunde samla och utveckla sina erfarenheter och grundläggande värderingar.

– Det viktiga för oss var att hitta rätt nivå, hitta någon för benchmarking, säger Anders. Vi saknade en referens till någon av vår storlek och bransch.

Hösten 2005 började de planera för ett Lean-baserat produktionssystem och det praktiska arbetet påbörjades under 2006. Men redan 2007 började arbetet sjunka undan, de kände att de inte riktigt hade det stöd de behövde. Något som förmodligen gällde såväl externt som internt.

– Vi kände att det krävdes att alla i ledningen var engagerade, det gick lite trögt att överföra tankarna i praktiken, fortsätter Anders. Vi konstaterade att det svåra inte var de olika verktygen, utan att få grundsynen etablerad från ledningen till resten av företaget.

Därför sökte Mönsterås Metall till Produktionslyftet hösten 2007 och lyckades komma med i början av 2008. Framst sökte de stöd i ledarskapsfrågor, hur de skulle agera för att få allt att sätta sig i hela organisationen. Det var deras stora svårighet och utmaning, samt det faktum att det saknades goda exempel från företag motsvarande dem själva.

– När vi gick 7,5-poängskursen i Lean i Växjö var mycket inriktat på flöden och takttider berättar Torbjörn Uddén, IT- och CAD-ansvarig på Mönsterås Metall. Vi hade svårt att hitta praktiskt tillämpbara exempel.

De ser Produktionslyftet som ett stöd med tanke på nätverk och benchmarking, där de även att själva öppna sig mot andra. Det viktiga är att hitta systemmetoder och arbetssätt som passar dem. För att



*Torbjörn Uddén, IT- och CAD-ansvarig, tillsammans med VD Anders Tegnemo.*

**”Det är viktigt att vi bygger upp detta i samråd med personalen, varken för snabbt eller för långsamt. Det gäller att hitta den ständiga förändringen i allt, sakta men säkert”**

081128

komma vidare med en hållbar Lean-utveckling känner de att det närmaste året med Produktionslyftet är avgörande.

– Vi har ett produktionssystem kallat Hamlet, som vi bygga vidare på, berättar Torbjörn. Det har fått en välbehövlig genomgång, men vi ska alltid kunna återknyta till Hamlet för att veta vart vi är på väg.

En pilotavdelning för Lean-arbetet finns i företagets pressgjuteri. Den har startats med gruppsamordnare med daglig styrning och uppföljning av produktionen. Torbjörn berättar att när de drog igång med arbetet i början av sommaren gick det lite trögt, men ingen vill vara utan den dagliga styrningen.

– Det är viktigt att vi bygger upp detta i samråd med personalen, varken för snabbt eller för långsamt, framhåller Anders. Det gäller att hitta den ständiga förändringen i allt, sakta men säkert. Mer evolution än revolution.

Som på de flesta företag med relativt många anställda är visionen anammad olika hos olika personer, hos vissa helt och fullt med andra är lite skeptiska. Ändå noterar både Anders och Torbjörn sakta men säkert en ökad acceptans i samband med att Lean blir en mer naturlig del av vardagen. Det har även utkristalliserats vissa informella förändringsledare, de som ser möjligheterna med förändringsarbetet.

– Vi har bland andra en operatör som gick Lean-utbildningen och som idag utgör en viktig kugge i pressgjuteriet, berättar Torbjörn. Han är en av våra Lean-koordinatörer. Det är oerhört viktigt att ledningen tror på Lean för att det ska genomsyra företaget, men sedan är det ändå ute i produktionen som det praktiskt genomförs.

Pilotavdelningen är gjuteridelen av pressgjuteriet där de driver Lean-arbetet i den takt de orkar. De är måna om att inte bara skapa ett ”tryck” att införa Lean, utan att det även måste byggas upp ett ”sug”. De vill skapa ringar på vattnet, väcka intresset.

En operatör behöver rätt förutsättningar för att göra ett bra jobb, bland annat i form av tydliga och så enkla instruktioner som möjligt. Personen behöver återkoppling om resultatet av sitt arbete för att veta att det bidrar på ett positivt sätt. I förbättringsgruppen är det självklart att operatörerna bidrar med sina kunskaper och erfarenheter.

Förändringsarbetet står inte bara för ökad effektivitet och lönsamhet, utan också för långsiktighet. Det handlar såväl om att skapa förutsättningar för miljöriktig produktion, som för att säkerställa jobben.

På varje produktionsledarområde finns det förbättringsgrupper. Gruppledarna är bland annat rekryterade bland de informella ledarna som utkristalliserats. Företaget har även haft ytterligare en genomgång med personalen under hösten för att knyta åter till produktionssystemet och skapa en större varaktighet och djupare förankring. Och engagemang.

– Kunskap och utbildning är de viktigaste förutsättningarna för engagemang, säger Anders Tegnemo. Vi har haft facket med oss längs hela vägen, de är både öppna och angelägna. Ingen motsättning, de har varit med från start.



*Tydlighet och uppföljning vid varje ”station” – Lean-tankarna återfinns i hela gjuteriet.*

swerea|IVF



LULEÅ  
TEKNISKA  
UNIVERSITET

TEKNISKA HÖGSKOLAN  
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

MÅLÅRDALENS HÖGSKOLA  
ESKILSTUNA VÄSTERÅS

HÖGSKOLAN  
I GÄVLE



CHALMERS

Finansiärer



KKstiftelsen



Intressenter



**Läs mer om Produktionslyftets verksamhet och aktiviteter på [www.prodaktionslyftet.se](http://www.prodaktionslyftet.se)**