



”De som inte arbetar med Lean riskerar problem”

Nolato Cerbo är det tolfte företaget vi reflekterar med efter deras medverkan i Produktionslyftet. De hade svarta siffror redan när de slog in på sin Lean-bana och siffrorna har knappast bleknat sedan dess. Idag redovisar de dock hellre effekterna av sitt arbete i termer av utnyttjandegrader, förbättringsförslag och kundnöjdhet.

I mitten av februari 2014 besökte vi det tidigare Produktionslyftsföretaget Nolato Cerbo AB i Trollhättan. De är specialister inom utveckling och tillverkning av primära plastförpackningar för läkemedels- och kosttillskottsindustrin och avslutade sitt arbete med Produktionslyftet hösten 2010, men har fortsatt på den inslagna Lean-banan.

Vi träffade Helena Hulthén (Lean-koordinator), Thomas Nilsson (platschef), Fredrik Björk (IF Metall) och Maria Sandersson (försäljning) för att som vanligt reflektera kring effekterna av deras satsning med utgångspunkt i Kunder, Medarbetare, Samhälle och Ägare.

Kunder

Många av företagets kunder arbetar redan idag med Lean och ser ett naturligt värde i att även Nolato Cerbo arbetar med Lean. Företagen besöker varandra och det ger en bra grund för ytterligare ökad interaktion kring ständiga förbättringar, miljötank och affärer.

– Vi har märkt ett ökat fokus på Lean bara de senaste två-tre åren, säger Thomas. Det skapar ett mervärde beträffande förtroende liksom utvecklingspotential, vi kan genomföra mer samordnade åtgärder.

De partner och företag som arbetar med Lean har enligt Thomas ett försprång på många sätt, eller – kanske mer

korrekt – de som inte gör det riskerar att få problem. Genom ett gemensamt synsätt kan företagen mötas på samma nivå, på en gemensam plattform.

En av Nolato Cerbos största kunder rankar sina leverantörer efter ett antal KPIer – leveranssäkerhet, pris, utveckling etcetera – där Nolato Cerbo har varit ”gröna” på alla punkter de senaste åren. Företaget ligger också i nivå med sina egna högt ställda mål beträffande exempelvis leveransprecision och genomförda förbättringar.

Sammantaget har Lean-arbetet lett till ett ökat kundfokus – responsen vid kundförfrågningar är omedelbar enligt Maria – och antalet reklamationer har minskat och kvaliteten har ökat.

– Vi inser att det är otroligt viktigt att ha dem med i arbetet, betonar Helena. Det är säljavdelningen som har den främsta interaktionen med kunderna.

Maria ansvarar för försäljningen i Danmark, Tyskland, Österrike, Finland och Baltikum. Hon menar att företagets Lean-arbete är något de aktivt kommunicerar, deras förmåga att erbjuda bra pris genom att producera kostnadseffektiva produkter.

Intresset för Lean och associerade frågeställningar kring exempelvis grön el och miljömål är stigande. Nolato Cerbos egen skrift om sitt produktionssystem – ”Team Cerbos spelsystem” – är också uppskattat av kunderna, där de bjuder på tips och idéer.

– Att vi säljare också är engagerade i produktionssystemet är både en trovärdighetsfråga och framgångsfaktor, säger Maria. Vi har även jobbat skift i produktionen för att själva se och kan därför också förklara vad det står för.

Medarbetare

Thomas berättar att tanken med att låta personer från olika funktioner i företaget prova på att arbeta i



Lean-koordinator Helena Hulthén och platschef Thomas Nilsson.

”Vi är mer delaktiga, verksamheten har visualiserats ... Vi ser direkt vad som hänt och vad som ska göras.”

produktionen inte är något krav, men en möjlighet de erbjuder. Det skapar engagemang och förståelse mellan medarbetarna och har dessutom lett till ett antal konkreta förbättringsförslag. Nu har förfrågningar kommit om att ta med produktionspersonal på försäljningsbesök, något Thomas tror kan utvecklas vidare.

– Vi har femskift i produktionen inklusive nattskift, berättar Helena. Vår utvecklingschef valde till exempel att pröva ett skift under natten, och Thomas funderar på att pröva över en helg. Det är ett sätt att lyfta vikten av allas arbete och skapar både samsyn och engagemang.

Fredrik arbetar som uppsättare och är ledamot i IF Metall-klubben. Han har arbetat på Nolato Cerbo sedan 2008 och har således varit med under hela Produktionslyftsresan. Han tyckte inte att det var något stort steg att börja arbeta med Lean, det var ganska välkänt efter implementering på andra platser.

– Det kändes mer som ett naturligt steg, ett arbetsätt, menar Fredrik. De flesta medarbetarna tyckte nog att det var ett bra initiativ, även om inte alla visste exakt vad det innebar.

Samtidigt tror Fredrik att det säkert fanns de som trodde att det var ett projekt som med tiden skulle rinna ut i sanden ... Ingen var dock direkt negativ; idag ser de istället flera positiva effekter av arbetet.

– Informationsflödet är mycket bättre åt båda håll, till och från medarbetare och ledning, framhåller Fredrik. Vi är mer delaktiga, verksamheten har visualiserats med tydliga diagram och siffror. Vi ser direkt vad som hänt och vad som ska göras.

I det dagliga arbetet är förbättringsgrupperna den vanligaste kanalen för medarbetarna att lyfta olika frågor, komma med förslag på vad de vill göra och naturligtvis föreslå förbättringar. De inledde med en målsättning på 30 förbättringsförslag per månad; ifjol landade det totalt på 553. I januari i år var målet 43 men hamnade på 67. Allt sätts upp på tavlor för att visualisera och lyfta betydelsen av förbättringsarbetet.

För att betona synligheten i arbetet krävs det också att de mäter på många olika sätt, något

produktionspersonal är van vid. Det är viktigt att göra detta på rätt sätt; det handlar inte om att leta syndabockar utan om att identifiera fel och hitta slöserier, att utveckla processerna.

Kommunikation är en naturlig del av arbetet, det ingår i arbetssättet. Alla är vana vid att möta kunder och andra vid studiebesök och utvärderingar, det är en självklar del i verksamheten. Även arbetsmiljö och skyddsfrågor har lyfts upp.

– Vi har kommit mycket långt i detta arbete, både från företagets och fackets håll, berättar Fredrik. Vi arbetar systematiskt och seriöst och har verkligen fått ihop det på ett bra sätt. Mycket av vårt Lean-arbete har handlat om just säkerhet.



Rent och snyggt med tydliga markeringar överallt. De har flera medarbetare som kommer från Saab, vars erfarenhet av Lean-arbete Nolato Cerbo nu drar nytta av.

Samhälle

Nolato Cerbo får många besök av intresserade kunder, leverantörer och andra företag. Bland de sistnämnda återfinns Parker Hannifin, ett Lean-företag som inspirerat Nolato Cerbo liksom många andra verksamheter i Sverige – en fjäder i hatten, speciellt med tanke på att Nolato Cerbo varit hos dem många gånger.

– Vi har haft besök av allt från mattelärare och hushållningsällskap till trävaruutvecklare och folkuniversitet, berättar Helena. Ett tag hade vi ett besök i veckan, vilket förstås tar en del kraft. Det är roligt dock, det ger en stolthet – och vi ser själva vad vi har gjort, vilket är lätt att glömma.

Också Thomas framhåller vikten av dessa besök, något han även noterat gäller hos Parker Hannifin. Där verkar

swerea | IVF



CHALMERS

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



”Ett av de finare vitsorden vi får är när kollegor och bekanta rekommenderar sina barn att söka sommarjobb här.”

de se det som en del av verksamheten med många och välorganiserade besök, där personalen själva får visa anläggningen. De visar sin stolthet för personalen, det lyfter alla parter.

– Vi ”fångar” också medarbetare i produktionen som får visa runt vid såväl kundbesök som vid revisioner, fortsätter Thomas. De pratar med alla besökare och visar hur starkt involverad och kunnig personal vi har.

Helena, Thomas och Nolato Cerbos vd Glenn Svedberg är de som gått Produktionslyftets kurs i Lean produktion. Som leverantör till läkemedelsindustrin har de även utbildat medarbetare i exempelvis GMP (Good Manufacturing Practice) samt, som i Fredriks fall, i elsäkerhet. På företaget har de även genomfört olika workshoppar och internutbildningar inom bland annat 5S. Att skicka fler personer på Lean-kursen kan bli aktuellt.

Lean-kunskapen är dock ändå hög och besökarna är alltid nöjda, Thomas tror att det bland annat beror på deras ”visualitet”. Tydligheten gör det lätt för besökaren att se och förstå. De är dessutom ett företag av ”lagom” storlek som inte avskräcker. Nolato Cerbo är också verksamma i regionala nätverk där de förutom att ta emot studiebesök bidrar med föreläsningar och seminarier. Allt sammantaget gör att de blir en alltmer välkänd och viktig aktör med samhällsengagemang och -ansvar.

– Ett av de finare vitsorden vi får är när kollegor och bekanta rekommenderar sina barn att söka sommarjobb här, berättar Thomas, vilket vi ser som ett gott betyg!

Ägare

Vd Glenn Svedberg har stått bakom Lean-satsningen sedan han började på företaget och engagerat styrelsen. Det har smittat av sig och idag ska Lean ingå som en naturlig del i alla Nolatobolag. Än så länge har tre av dem sökt sig till Produktionslyftet, förutom Nolato Cerbo även Nolato Polymer och Nolato Plastteknik.

Ägarna är naturligtvis nöjda med att Nolato Cerbo utvecklas till en ännu mer effektiv anläggning. Ett bra värde på detta är utnyttjandegraden av maskiner och utrustning, där OEE-talet har stigit med 10-tals procent

– varje procentenhet motsvarar i stort sett en maskin! Leveranssäkerheten har höjts, spillet har minskat, vilket representerar en avsevärd summa pengar. Alla dessa siffror går åt rätt håll och det är också KPIer som dessa som redovisas för styrelsen – inte som brukligt ”bara” en ekonomisk uppföljning.

– Samma underlag använder vi för att visa våra medarbetare hur det går, berättar Thomas. För att det ska fungera krävs det att mottagaren har ett Lean tankesätt.

Han menar att om de hade kommit med dessa siffror för några år sedan så hade det inte gått hem. Det är en mognadsfas som alla måste gå igenom, från ledningen till lagret.

– I början när andra Nolato-företag kom hit så frågade de hur mycket vi mätte, hur vi visste hur det gick, berättar Helena. Det var helt nytt för oss också, ett annat tankesätt. Men vi kände inte något ägarkrav på hårda resultat, utan kunde fokusera på mjuka värden.

Varken Thomas eller Helena tror att Nolato Cerbo hade utvecklats på samma sätt om de inte valt att satsa på Lean. Thomas jobbade på företaget då de gjorde ett första försök redan omkring 2003-04, men förståelsen fanns inte riktigt och ambitionerna var annorlunda. 2007 såldes företaget till Nolato och därefter blev det en helt annan utveckling.

– Det var i den vevan som Glenn Svedberg kom in och drev på, avslutar Thomas. Jag kan verkligen skriva under på vilken skillnad det är med ett ordentligt stöd och driv från ledningen.

Läs fler artiklar på www.produnktionslyftet.se.



Lean-koordinatör Helena Hulthén tillsammans med IF Metalls klubbledamot Fredrik Björk.