

produktionslyftet

Företagsexempel från 120214

Mindre siffror – mer verksamhet

Vid mötet med ansvariga på det tidigare Produktionslyftsföretaget Diab AB i Laholm reflekterade vi kring deras fortsatta Lean-arbete och dess verkliga effekter. Vi träffade ett företag som från att "bara" ha varit en stor arbetsgivare idag arbetar på flera plan för att etablera sina värderingar i regionen.

Diab AB i Laholm utvecklar och tillverkar kompositmaterial för exempelvis vindkraftverk, båtar och flygplan samt andra typer av fordon där låg vikt, hög hållfasthet och god isolationsförmåga spelar en avgörande roll. Företaget har cirka 220 anställda, en omsättning under 2010 på närmare 290 miljoner kronor och ägs av Ratos AB.

Diab kom i kontakt med Produktionslyftet sommaren 2008, men hade redan innan dess börjat titta på bland annat arbetat 5S. De deltog i Produktionslyftet under perioden juni 2009 till oktober 2010. I februari 2012 fick vi tillfälle att reflektera kring Diabs fortsatta Lean-arbete med Annelie Sjö, Lean-koordinator, Anders Sandström, ansvarig HR och verksamhetsutveckling, samt vd Stefan Petersson.

Kunder

Inom Produktionslyftet lyfter vi ofta fram Kunder, Medarbetare, Samhälle och Ägare som alla måste kunna dra nytta av Lean-arbetet. Diab har tagit fram sitt eget produktionssystem – "Diab Ständigt bättre" – där de starkt betonar sin kundinriktning.

– Här är det viktigt att förstå att det finns två steg vad gäller kunder hos oss, framhåller Stefan. Vi, det vill säga Diab AB, är ett produktionsbolag och våra "kunder" är säljbolagen i koncernen. Givetvis påverkas hela kedjan, men det är Diab AB som driver Lean-arbetet.

De inledde sitt arbete med att titta på informationsflödet där de upplevt brister mellan enheterna. En grupp skapades med personer från både produktion och försäljning som tillsammans fick driva projektet.

– Marknaden ville ha snabbare offerter men produktionsbolaget hann inte med, berättar Anders. Vi genomförde en värdeflödesanalys från kundförfrågan till offert och identifierade olika tidsslöserier.

Det kunde röra sig om att kunden ringde in och säljaren tog emot ordern, som sedan låg kvar som en lapp på skrivbordet ... Eller att säljaren kom hem efter en veckas säljarbete och först då förde ordrarna vidare.

– Underlagen var ofta ofullständiga vilket gav ytterligare förseningar, berättar Annelie. Ibland var det 3-4 veckors svarstid för något som motsvarade en effektiv arbetstid på 1-2 dagar.

En dellösning var att säljarna skaffade ett gemensamt mejlkonto för att föra orderarna vidare, kombinerat med ett standardiserat frågeformulär för att undvika ofullständiga uppgifter.

– Detta har nu implementeras av samtliga säljbolag i koncernen, berättar Anders. Tack arbetet med kommunikationen får 70 procent av kunderna svar inom 3-4 dagar och nästan 100 procent inom fem dagar.

Ovanstående arbete genomfördes innan Diab gick med i Produktionslyftet. Det var framgångsrikt, men när de försökte utvidga tankesättet över en hel avdelning så gick det mindre bra.

– Vid den här tidpunkten gick Anders tillsammans med två andra medarbetare på Produktionslyftets Lean-utbildning, berättar Annelie. Med kursen kom insikten att vi inte skulle påbörja arbetet i slutändan, utan först etablera värderingarna på ledningsnivå.

Som alltid behövs det en mognadstid, framhåller Stefan. Att höra saker många gånger är ofta ett krav men idag är de flesta Lean-begreppen etablerade på såväl lednings- som lagnivå.



Anders Sandström, ansvarig HR och verksamhetsutveckling, med Annelie Sjö, Lean-koordinator.

”Med arbetet kommer också insikten om möjligheterna. Vi tycker nu att vi har alldeles för många reklamationer, och då har vi ändå halverat dem på tre år. Det är om något en mätbar effekt.”

120214

– I början var 5S ett system för att visa hur det kan gå till, berättar Anders. Nu har det gått så långt att om någon letar efter samma sak två gånger säger de att ”detta måste vi 5Sa”.

Det kundfokuserade arbetet har bland annat lett till att Diab har kortat leveranstiden, ökat leveransprecisionen och minskat lagret med mellan 30 och 50 procent – men framför allt har de rätt saker på lager.

– Med arbetet kommer också insikten om möjligheterna, menar Stefan. Vi tycker nu att vi har alldeles för många reklamationer, och då har vi ändå halverat dem på tre år. Det är om något en mätbar effekt.

Medarbetare

Diab har sedan länge registrerat alla olyckor och kan konstatera att de idag har betydligt färre än tidigare. För bara fem år sedan hade ingen reagerat ifall någon halkade och var borta en halvdag – idag vore det en stor händelse.

– En effekt är att vi under perioden 2005 till 2011 gått från 72 till 10 incidenter per miljon arbetade timmar, konstaterar Stefan. En sänkning med mer än 85 procent!

Ingen hos Diab är anställd bara för att ”köra en maskin”; de är anställda för att driva verksamheten inklusive förbättringar och utvecklingsarbete. Enligt både Stefan, Anders och Annelie så syns engagemanget rent praktiskt; det är sällan ”skit i hörnen”. 5S är en symbol på var organisationen befinner sig.



– Vårt 5S-arbete består egentligen av tre steg, förklarar Annelie. Ordning reda som ger gult certifikat och tilldelas respektive grupp, grönt ges på avdelningsnivå när alla är med i förbättringsverksamheten med visualisering, rutiner etcetera. Svart certifikat motsvarar världsklass ...

Idag har nästan alla uppnått grönt certifikat, men målet är förstas ett svart certifikat. Det är ett tydligt tecken på att ledarskapet på avdelningen fungerar, men det kräver även vissa administrativa delar.

– Det är viktigt att se tillbaka och vara stolt över det som uppnåtts med arbetet, säger Anders. Alla får svarta jackor vid certifiering; det är hela avdelningens arbete som certifieras.

Alla ska engageras, alla ska medverka aktivt, alla ska delta i förbättringsverksamheten – ett långsiktigt arbete som de redan ser effekter av. Bara under 2011 genomfördes cirka 430 förbättringsförslag, vilket är en dubblering från året innan.

Samhälle

Diab anstränger sig för att väcka intresse och erbjuder skolvärlden en öppen och helt annan insyn i företaget än vad som är vanligt. De agerar faddrar för elever och låter studenter gå bredvid operatörerna under praktiken, beroende på deras utbildning. De tar även emot studiebesök, något som ökat i antal sedan de etablerat sitt Lean-arbete – att inspirera andra till att tänka Lean ingår som en del i deras eget Lean-arbete.

– Vi hade bland annat besök av 3-4 grupper lantbrukare, berättar Annelie. Först tänkte jag ”hur ska jag förklara vårt arbetssätt?”, men när jag bytte ut maskiner mot harvar och slåttermaskiner så blev det riktigt bra. Förhoppningsvis var det lika inspirerande för dem som det var för oss!

Från att tidigare ”bara” ha varit en stor arbetsgivare i Laholm fokuserar de idag mer på hur de vill bli sedda i regionen. Hur kan de skapa en attraktiv region, hur attraherar de medarbetare, hur påverkar deras image deras tillståndsansökningar?

swerea|IVF



LULEÅ
TEKNISKA
UNIVERSITET

TEKNISKA HÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

MÅLARDALENS HÖGSKOLA
ESKILSTUNA VÄSTERÅS

HÖGSKOLAN
I GÄVLE



CHALMERS

Finansiärer



KKstiftelsen <>



Intressenter



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

”Vi har alltid planerat när grupperna ska starta för att vara klara i tid. Det logiska är att vända på det; vi ska tala om när de ska vara klara, sen tar de själva ansvar för processen.”

120214

I helhetssynen ingår även miljö- och resurshänsyn, en medvetenhet som går igenom alla områden. De tittar exempelvis på tryckluften i lokalerna som kan stå och pysa och läcka. De mäter avfallet och andra ”slöserier” för att hitta förbättringsmöjligheter.

– Vi har traditionellt sett haft ett stort spill från vår tillverkning, något som minskat substantiellt sedan 2010 tack vare vår egen produktionsutveckling, berättar Stefan. Det är vårt stora miljömässiga bidrag, men även lösningar som automatisk släckning av tomma lokaler måste lyftas fram. De är kanske mer av symboliskt värde men visar vår inställning.

Ägare

Engagemanget hos personalen och deras ökade ansvar syns på flera sätt. Det är medarbetarna som ”äger” produktionen.

– Vi har alltid planerat när grupperna ska starta för att vara klara i tid, berättar Anders. Det logiska är att vända på det; vi ska tala om när de ska vara klara, sen tar de själva ansvar för processen.

Det går bra för Diab i Laholm, effektiviteten går upp, liksom kvalitetsindex och leveransförmågan. Hela flödet fungerar bra, vilket givetvis ägarna Ratos ser och uppskattar.

– Om vi jämför Diab AB av idag så är vi ett helt annat företag än för några år sedan, säger Stefan. Ratos styrelse var här på besök och tyckte att det var mycket spännande. Vi har deras förtroende, men utan det arbete vi genomfört de senaste fem åren vet jag inte hur vår utveckling sett ut.

En skillnad som Stefan noterat vid lednings- och styrelsemöten är att de idag pratar mindre om siffror och mer om arbetssätt och fokusområden. Kort sagt: De har mer fokus på verksamheten och mindre på pengarna då fokus på verksamheten ger pengar som resultat.

– Vårt arbete ger oss ett förtroendekapital, men det är skönt att det även syns i siffrorna, säger Anders Sandström med ett leende. Vi står starkare idag,

ifrågasätts inte och har visat att vårt Lean-arbete ger resultat.

Arbete är långsiktigt. Enligt Stefan har de om tio år förmodligen motsvarande basproduktion, men med framflyttade positioner. De har en mer automatiserad process – just Lean och automation är en kombination Stefan tror mycket på – samtidigt som de är mindre inriktade mot massproduktion.

– En viktig del i vårt framtida arbete är vår Lean-styrgrupp som ska fånga upp alla idéer, avslutar Annelie Sjö. Framför allt ska de driva arbetet vidare med personer från alla delar av företaget.

Samtidigt kan hon konstatera att de har kommit en bit på vägen. De har tagit bort 3300 kvadratmeter lageryta, idag omvandlad till produktionslokaler, och de har under arbetet med Lean ökat produktionen med 30 procent med samma antal anställda. Att de kommer att fortsätta driva sitt Lean-arbete är de rörande överens om.

– Precis som ISO 9000 och ISO 14000 förr var konkurrensfaktorer kommer Lean att bli ett konkurrensverktyg i marknadsföring och kundkontakter, avslutar Stefan Petersson. Det som dock gett oss mest är de gemensamma värderingarna där vi fått samman organisationen, satt oss ner tillsammans och etablerat en samsyn.



Refleksionsmöte med Diabs vd Stefan Petersson samt Anders Sandström och Annelie Sjö.

swerea|IVF



LULEÅ
TEKNISKA
UNIVERSITET

TEKNISKA HÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

MÅLARDALENS HÖGSKOLA
ESKILSTUNA VÄSTERÅS

HÖGSKOLAN
I GÄVLE



CHALMERS

Finansiärer



KKstiftelsen



Intressenter



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