



Medarbetarnas engagemang och idéer är nyckeln, anser Lars Ryner och Åke Nilsson.

Effektiviteten ökade 25 procent på bara några dagar

På kort tid har Schneider Electric i Västerhaninge fått igång en Lean-baserad förändring med mycket lovande och snabba resultat. Huvudreceptet är att tillsammans med engagerade medarbetare ta bort allt onödigt arbete och att producera i ett jämnare flöde. När högkonjunkturen kommer är man väl rustade.

Fabriken i Västerhaninge ingår i Schneider Electric Buildings och tillverkar en rad olika typer av styrutrustning för värme- och ventilationsanläggningar inom byggsektorn. Här finns cirka 150 medarbetare varav de flesta arbetar i fem flödesgrupper.

Kundbehoven styr

Ytterst är det kundernas beställningar som bestämmer takten. Att kunderna finns inom byggsektorn innebär inte att processtiderna är långa. Från beställning till färdig produkt går det två dagar, plus leveranstid. Man lovar leverans till hela världen inom fyra dagar. Trots de korta processtiderna har Västerhaningefabriken en leveranssäkerhet på 99,8 procent. Idag kommer en ny produkt fram i genomsnitt var 11:e sekund, och det motsvarar precis kundernas samlade behov just nu.

Mitt i detta balanserade flöde håller

man tillsammans med medarbetarna på att organisera om arbetet i de fem flödesgrupperna ganska rejält. Två är idag omställda och de övriga tre blir klara under år 2010.

– Vi gör det koncentrerat under fyra dagar genom s.k. Rapid Improvement Events, som också brukar kallas Kaizen Events. Då stänger vi den berörda gruppens produktion under den tiden, men innan dess bygger vi upp ett buffertlager så att fabriken flöde och leveranser inte ska störas, berättar produktionschef *Lars Ryner*.

Snabba resultat

Resultaten i de två flödesgrupper där man genomfört Rapid Improvement Event kom snabbt. Efter de fyra dagarna hade effektiviteten ökat med 25 procent och kapitalbindningen i lager hade halverats. Man hade också frigjort cirka 40 procent av arbetsytan, som

senare kan användas för expansion. Nu fortsätter man att förbättra, bland annat genom att tillämpa Lean-konceptets Fem S, som handlar om ordning och reda. Det ger ytterligare förbättrat flöde och effektivitet.

– Vi arbetar egentligen inte snabbare idag, varje moment tar ungefär lika lång tid som tidigare. Men vi har tagit bort en massa onödigt arbete, säger *Lars Ryner*.

– Det är bra att vi kan göra den här förändringen under lite lägre arbetstryck i lågkonjunktur. När uppgången kommer och investeringarna i byggsektorn sätter fart är vi rustade för att komma upp i ännu högre kapacitet än under förra högkonjunkturen.

Utbildning och engagemang

Att involvera människan är mycket centralt för både utvecklingsarbetet och den dagliga produktionen på Schneider

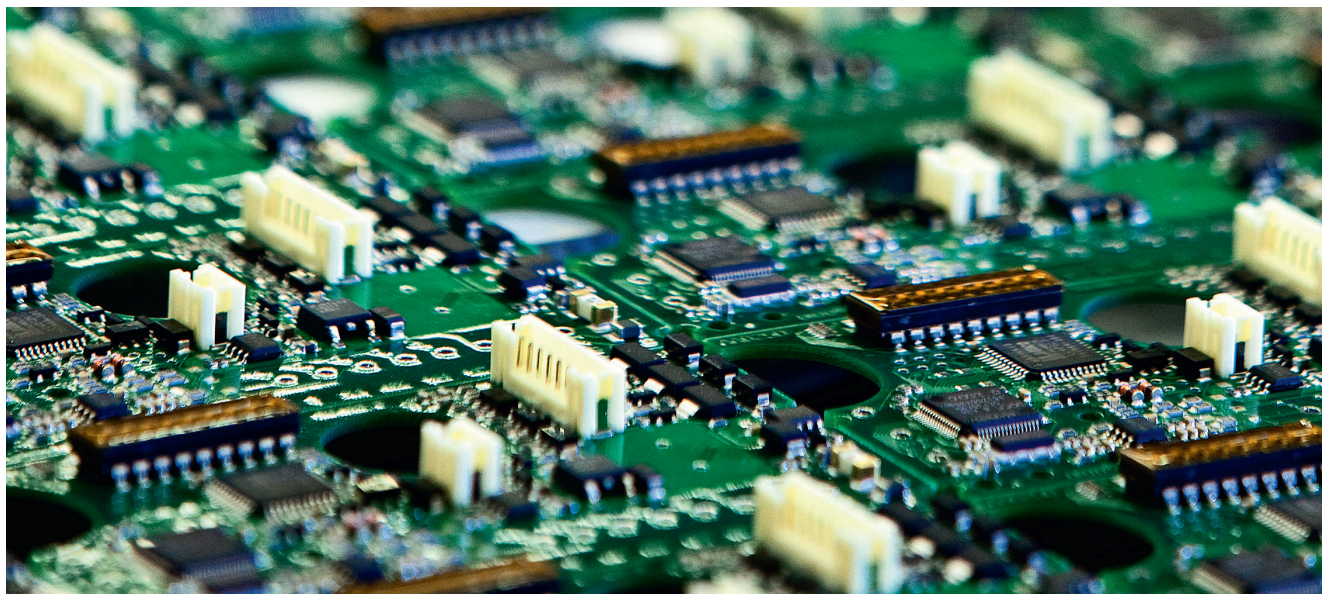


Foto: Thomas Henriksson

Electric Buildings i Västerhaninge. Den kulturen har man haft länge.

– Det är avgörande att medarbetarna tar till sig förändringarna genom att de själva blir delaktiga. Med ett motstånd från medarbetarna blir det svårt att genomföra. Det här tar tid, och alla köper inte genast resonemangen. Men vi har ständiga diskussioner, och det leder framåt, säger Åke Nilsson, som är arbetsledare.

Förändringsarbetet i Västerhaninge har sin grund i Schneider Production System, vilket är ett koncernövergripande arbetssätt som bland annat bygger på Lean och förbättringsmetoder i Six Sigma. Det började sjösättas under våren 2009.

I Västerhaninge började man med en fördjupande Lean-utbildning för 20 medarbetare, som fick en specialistroll. Det var produktionsledare, produktionstekniker och två personer ur varje flödesgrupp. Sedan tidigare hade man också 17 medarbetare med Six Sigma-utbildning på Green Belt-nivå.

– Efter Lean-utbildningen genomförde vi ett Lean-spel med alla involverade. Det var en väldigt viktig övning som skapade förståelse för Lean-tänket och gjorde medarbetarna engagerade och positiva till förändring. Därefter genomförde vi fyra dagars Rapid Improvement Event, vilket innebar att vi överförde det här till verkligheten, säger Lars Ryner.

Tar bort icke värdehöjande arbete

Dessa Rapid Improvement Events går i huvudsak ut på att inom en flödesgrupp hitta icke värdehöjande aktiviteter och att få bort dessa. Man börjar med att under en dag gå igenom produktionen i gruppen och läsa av varje litet arbetsmoment. Då får man en tyd-

lig struktur och man ser att de värdehöjande arbetsmomenten är kortare än hela processtiden. Nästa dag brainstormar man kring vad i detta som är nödvändigt och vad man kan ta bort, och hur det ska gå till. Ett exempel på en icke värdehöjande del är att gå och hämta material på ett ineffektivt sätt.

– Vi räknade ut att flödesgruppen tillsammans gick 570 mil per år för att hämta material. Det minskade vi snabbt med tre fjärdedelar. Nu är det en person, eller snarare en roterande funktion, som hämtar material åt alla i gruppen.

Den stora förbättringen är att man gått över till att arbeta i flera s.k. U-celler, eller grupper, inom varje flödesgrupp. I cellerna sitter medarbetarna tillsammans och gör en viss produkt. Var och en gör en del och lämnar vidare till nästa. Man hoppar in där det behövs för att hålla ett jämnt flöde, och medarbetarna i cellen roterar också mellan de olika arbetsmomenten. Tidigare satt var och en för sig och gjorde alla arbetsmomenten själv.

Planeringen sköts av gruppen

I varje cell finns en stor skärm som minut för minut visar hur både flödesgruppen och cellen ligger till i förhållande till utleveranser och lagernivå. Det visar vilka produkter man ska prioritera och var man behöver sätta in extra resurser. Produktionsplaneringen sköts på det sättet direkt av dem som arbetar i flödesgruppen.

Kan det inte bli stressigt att följa det här minut för minut?

– Nej, det är tvärt om. Information och engagemang ger inte stress. Man vet att man gör rätt saker och vad som behöver prioriteras. Det är ett sätt att involvera medarbetarna, istället för att en särskild produktionsplanerare ska gå

runt och säga att det är bråttom, säger Lars Ryner.

Även uppföljning av förändringarna görs inom flödesgrupperna.

– Vi har kontinuerliga möten och ser till att vi verkligen gör som vi har bestämt, med vissa korrigeringar. Vi diskuterar och jämför mätetalen och ser där om det går uppåt eller nedåt, säger Åke Nilsson.

En viktig förändring är också att man producerar i jämnare flöden och att man minskar alla lager, inklusive mellanlager. Det minskar kapitalbindningen. En nyckel är att man producerar betydligt mindre batcher än tidigare. Det gäller i alla led. Små mellanlager frigör också arbetsytor, och det blir mer ordning och reda.

I utvecklingsarbetet hos Schneider Electric i Västerhaninge har Sandholm Associates bidragit med skräddarsydd Lean-utbildning och Leanspel samt med konsultstöd i Rapid Improvement Events.