

År 2003 beslöt man att VVS-företagen F M Mattsson och Mora Armatur i Mora skulle återgå till att vara ett enda företag, som man var fram till 1927 då Mora Armatur bildades. 2003 påbörjade man sammanslagningen genom att Ostnor och Ostnor Production AB bildades. 2007 slogs FMM, MA, Ostnor Production samt Ostnor samman till ett bolag, Ostnor AB.

TEXT SVEN JANBRINK

# Leansatsning med produktionslyft



Produktionen följs upp med mätningar varje dag. Medarbetarna letar aktivt efter förbättringar.

På hösten 2008 var man klar med den fysiska sammanslagningen av företagen och då började man arbeta systematiskt med lean och Ostnor Produktions-system. I början av 2009 antogs man som Produktionslyftsföretag och i år blev man nominerad till årets leanpris.

Morgan Nilsson, som började som produktionsdirektör på Ostnor under 2008, har

ett förflutet från fordonsindustrin. Ungefär samtidigt utsågs Björn Erkersson till lean-kordinator och tog även plats i produktionsledningsgruppen. Strax efteråt anställdes Mats Westman som produktionschef, allt som ett led i en genomtänkt lean-satsning.

– Vi startade lean-resan inom FoU i början av 2008 med lyckat resultat, berättar Morgan Nilsson. Efter lågkonjunkturen 2008

fick vi en tydligare målbild kring lean-idéerna. Även facket var positivt inställt till satsningen.

## Vi ska göra jobbet

Morgan Nilsson framhåller att man hade beslutat sig för satsningen på lean och även påbörjat jobbet innan Ostnor blev antaget till Produktionslyftet, för övrigt som det

► största företaget bland de ca 100 produktionslyfts-företagen.

– Vi gjorde klart för oss att vi gärna kunde ta hjälp utifrån, t ex från Produktionslyftet, men att det var vi själva som skulle göra lean-jobbet.

I sitt nätverk hade Morgan kontakt med flera företag som arbetat med lean, exempelvis Scania i Södertälje och Outokumpu i Molkom. Ett annat företag var Westbaltic Components i Töcksfors, som också arbetat med Produktionslyftet. Via dessa kontakter bjöd Morgan som ett första steg in Produktionslyftets Hans Reich.

– Vi ville med hans hjälp få koncernledningen och styrelsen att förstå vad det innebär att arbeta med lean. Det var viktigt att väcka intresset på alla nivåer, samtidigt som vi ville jobba fram resultaten metodiskt och försiktigt, berättar Morgan. Diskussionen kring samsyn var viktig för att alla i ledningen skulle vara med.

### Produktionslyfts-företag

Det var efter Hans Reichs besök som Ostnor beslöt att söka till Produktionslyftet, och man blev antagen i början av 2009. De inledde med en kick-off med produktion, ledning, marknad och övriga nyckelpersoner samt skickade ca 15 medarbetare på Produktionslyftets 7,5-poängskurs i lean produktion i Mora. På plats i fabriken fortsatte sedan arbetet med 5S och förbättringsgrupper.

– Vi valde ett tufft område att börja med, berättar lean-koordinatören Björn Erkersson. Ytbehandlingsavdelningen är en av de största

## Vi har en strategiplan i produktionsorganisationen som mycket bygger på lean och Toyotas 14 principer... ””

avdelningarna, vilket gjorde att det tog tid. Å andra sidan tog det sig bra när det väl kom igång; det gäller att inse att insikt tar tid.

– Vi har en strategiplan i produktionsorganisationen som mycket bygger på lean och Toyotas 14 principer och som vi har omformat till Ostnor produktionssystem.

Viktigast i strategin är att ha en egen uppfattning om vad 10 poäng på en skala från 1 till 10 innebär och att veta var vi själva befinner oss. Vi har gjort de här bedömningarna flera gånger för att se var vi har den största avvikelserna.

### Leveransprecision största problemet

– Det största problemet, enligt Morgan Nilsson har varit leveransprecisionen. Vi har gjort stora förbättringar men det är fortfarande ett nyckeltal som vi inte är till 100 procent nöjda med. När det gäller vår egen produktion har vi gjort betydande förbättringar, det är framför allt inleveranserna från våra leverantörer som vi inte är nöjda med.

– Vi har ett tiotal nyckeltal som vi mäter löpande varje månad, lageromsättningshastighet, lagernivå, kvalitet, förbättringsaktiviteter m m, berättar Morgan Nilsson. Vi har

jobbat med kvalitetsbristkostnader och slöserier. Materialflöden jobbar vi också mycket med. 5S det var det första vi började med. Vi har gått till en betydligt bättre nivå.

### Standardiserat arbetssätt

– När vi började med lean andra halvåret 2008 hade vi strul och problem med brandkårsutryckningar varje dag. Sammanslagningen av de två företagen innebar särskilda problem. Vi konstaterade hur viktigt det var att införa standardiserade arbetssätt. Vi hade två fabriker som internt inte var särskilt standardiserade och som sinsemellan arbetade mycket olika. Vid sammanslagningen blev det nödvändigt att jobba med standardiserade arbetssätt. Där har vi fortfarande mycket kvar att göra.

Ostnor har även genomfört projekt inom SMED (ställtidsreduktion), då ett av de större problemen har varit långsamma omställningar. De piloter som körts har varit mycket lyckade; bland annat lyckades de sänka ett ställ på en fleroperationsmaskin från sju timmar till 35 minuter! Idag är det produktionsteknikerna som driver arbetet och sprider kunskapen vidare i företaget. Det finns fortfarande en stor potential till förbättringar kvar. ►



Närbild på Ostnors nya engreppsblendare.

## ► Samtliga kollektivanställda ingår i någon förbättringsgrupp, delaktigheten är oerhört viktig.. ””

Arbetet i förbättringsgrupper pågår för fullt och betydande förbättringar syns i alla nyckeltal. Idag har Ostnor 28 förbättringsgrupper i produktionen och parallellt använder de målstyrning, vilket inte användes förut. 2008 mätte de per månad; från 2009 per vecka och efter semestern 2010 är det daglig mätning som gäller. Man har även börjat med förbättringsgrupper på tjänstemannasidan.

Parallellt med Produktionslyftet har Ostnor AB arbetat med Sex sigma och har bl a fått ner kvalitetsbristkostnaderna avsevärt. Fem personer på Ostnor har svarta bälten.

Kombinationen av förbättringsgrupper, 5S, målstyrning och Sex sigma har visat sig vara nyttig.

Ett problem när de drog igång lean-arbetet var att övertyga medarbetarna om att detta inte bara var ännu ett projekt. Uthålligheten samt ledningens engagemang var avgörande. Det gällde att snabbt få fram siffror och ge feedback för att övertyga.

– Det tog det nästan ett år innan resultaten syntes i nyckeltalen, vilket ledde till en del ifrågasättande, berättar Morgan Nilsson. Idag när vi presenterar siffrorna för produktivitet, kapitalbindning och lönsamhet möts vi av applåder. Och vi har en mycket positiv utveckling av kassaflödet.

Idag plockar medarbetarna fram problemen istället för att dölja dem, de letar aktivt efter förbättringar.

### Delaktigheten är viktig

Samtliga kollektivanställda ingår i någon förbättringsgrupp, delaktigheten är oerhört viktig.

Sedan ett par år tillbaka har Ostnor även etablerat en styrgrupp med representanter från produktionsledningen samt representanter från IF Metall och Unionen. Gruppen träffas varje onsdag och följer en fast agenda. Där tar de upp frågor kring produktion,

produktionsledning och personal med en stor öppenhet.

Med IF Metall har man varje morgon samverkansmöten där man informerar och tar upp saker som behöver MBL-förhandlas. Om någon vill ha en mer formell MBL-förhandling säger man ifrån. Annars betraktas frågan som färdigförhandlad.

Även skyddskommittén arbetar på samma sätt. Man har genomfört ett pilotprojekt med högre mötesfrekvens och med goda resultat. På så sätt kommer frågorna närmare verkligheten.

### Genomförda förbättringsförslag

– Utan lean hade vi inte varit där vi är idag, avslutar Morgan Nilsson. Efter att ha stått och stampat under flera år så hade vi förra året ca 700 genomförda förbättringsförslag och i år till och med oktober hade vi genomfört 1 399 förbättringsförslag. Det är en betydligt mer positiv anda i företaget idag!

Den 16 februari 2012 kommer Förbättringsforum att genomföra en forumträff på Ostnor AB i Mora.

F M Mattsson grundades 1865, Mora Armatur grundades 1927. Ostnor AB bildades 2003 och 2007 var sammanslagningen klar. Två produktionsenheter flyttades in i en och samma fabrik med 35 000 kvadratmeters yta. Där har man hela förädlingskedjan från gjuteri till slutmontering. 2010 var man 505 anställda i koncernen och omsatte 936 miljoner. Inom följande områden har stora förbättringar gjorts; leveransprecisionen in till och ut från företaget, genomloppstider, lagervärde, kvalitetsbristkostnader och produktivitet. ●



Morgan Nilsson, produktionsdirektör vid Ostnor.

## Industrins nätverk för ständiga förbättringar

Förbättringsforum är den tillverkande industrins nätverk inom området ständiga förbättringar. Avsikten är att vara ett fristående forum för ett systematiskt utbyte av idéer och erfarenheter inom området. Forumet är helt oberoende av externa finansiärer, organisationer, utbildnings- och konsultföretag. Medlemskapet är kostnadsfritt.

Förbättringsforum drivs som ett samarbetsprojekt mellan Centrum för Arbetslivsutveckling, företaget Almlings Agenda och tidningen Verkstäderna. Projektledare: Anders Gullander och Gunilla Almling.

Hemsida: [www.forbattningsforum.se](http://www.forbattningsforum.se) För information: [info@forbattningsforum.se](mailto:info@forbattningsforum.se)

### Forumträffar

Erfarenhetsutbyten som genomförs direkt på företag. Vi träffas på företag som kommit långt eller på företag som precis har startat förbättringsarbetet. Vi bjuder också in till seminarier kring aktuella teman. Forumträffarna arrangeras för medlemmar i Förbättringsforum. Medlemskapet är gratis.

Datum kan komma att ändras. Aktuell information om datum och innehåll finns på [www.forbattningsforum.se](http://www.forbattningsforum.se)

### Parker Hannifin Trollhättan, 2 februari

### Ostnor (fd FM Mattsson och Mora Armatur) Mora 16 febr

### Tarkett Ronneby, 21 mars

### Kockums Karlskrona, 5 maj

### Sandvik Sandviken, 24 maj

### Företagsanpassat seminarium

Hur får vi med alla på talet för ett effektivt förbättringsarbete. Hur startar vi bäst upp förändringen. Var finns flaskhalsarna om det inte fungerar som det är tänkt. Genom en speciell processororienterad diskussionsmodell vaskas alla faktorer fram som på olika sätt påverkar förbättringsarbetet på det egna företaget. Resultatet innebär svart på vitt vad som är viktigast att ta tag i. Seminariet innebär en effektiv del i förankringen. Samla hela eller delar av personalen. För mer information: kontakta någon av projektledarna.



Samma arbetsplats före och efter genomförda förbättringar och 5S.