

produktionslyftet

Företagsexempel från 090624

Tuffa kval för att nå elitserien

I Halmstad har Dormer Tools AB inlett en mycket genomtänkt satsning på Lean. De sticker inte under stol med att det finns svårigheter och att det krävs envishet för att lyckas. Men målet är klart – Dormer ska spela i högsta divisionen!

Dormer är en av världens största tillverkare av skärande verktyg i solid hårdmetall och snabbstål. Företaget ingår i Sandvik-gruppen och levererar till såväl produktionsindustrin som till underhållsindustrin. De har tillverkningsenheter i Sydamerika och Europa, varav en ligger i Halmstad.

Redan 2006 började Dormer Tools i Halmstad att titta närmare på Lean-konceptet som förbättringsmodell. Ett flertal aktiviteter, som studiebesök och deltagande vid seminarier, genomfördes på alla nivåer i företaget.

– De vanliga negativa kommentarerna kom redan då, berättar Dormer Tools VD Erling Gunnesson med ett leende. "Det blir inte bättre", "vi har redan gjort det", "det funkar inte här" etc. Allt kom fram! Samtidigt lärde de sig mycket under resan av dem som lyckats, exempelvis av SKF som de besökte flera gånger. Ett antal personer hos Dormer tände på tankegångarna, medan andra var mer avvaktande. Ändå togs ett formellt beslut i slutet av 2006 att Lean var rätt modell för företaget att arbeta efter.

Under 2006/07 genomförde de Lean-spel i olika omgångar som ett steg i lärprocessen. I slutet av 2007 konstaterade de att Lean-arbete inte gick framåt speciellt fort trots all benchmarking och goda råd, de fick helt enkelt inte förväntad effekt.



Produktionschef Göran Blom, till vänster, med VD Erling Gunnesson.

– En orsak till vi inte kom framåt i pilotgrupperna vad gäller 5S var att alla hade olika bilder av vad Lean-koncept stod för och vad det innebar av förändring, berättar Erling. Vi insåg att för att komma framåt kraftfullt och uthålligt måste alla veta vad det är, hur vi ska göra och syftet med satsningen.

Erling Gunnesson började som VD hos Dormer i Halmstad 2005 och introducerade då informationsmöten för hela personalen. Det är något de sedan dess har fortsatt med och något som fått mycket positiv respons. Erling var i kontakt med Produktionslyftets Hans Reich redan 2006 då han deltog vid ett seminarium arrangerat av TEK, Teknik och Kompetenscentrum i Halmstad. I april 2007 var det dags igen, då TEK arrangerade ett heldagsseminarium kring Lean vid Militärhögskolan i Halmstad. Kunde Dormer dra nytta av Hans Reich och Produktionslyftet i sin Lean-satsning?

– Vi såg behovet redan då av att hela tiden förbättra vår information. Vi låg rätt i fas med dessa möten och 2008 samlade vi all personal dagen före midsommarafton och bjöd då även in Hans Reich.

Informationsdagen blev en riktig Lean-dag, där grupparbeten startades omedelbart. Företaget inledde med att presentera Lean-satsningen under informationsmötet, varefter de delade ut stältermosar och smörgåsar. Personalen delades upp i grupper, med utsedda ledare, och satte sig för att diskutera slöserier och vilka möjligheter som fanns för att förbättra kvaliteten.

– Det kom fram 380 förslag, en del lätta att genomföra, en del svårare. Samtidigt visade vi att vi verkligen menade allvar, och materialet gav oss en mycket bra grund. Fortfarande, som när vi kör våra SMED-övningar, får vi in massor med förslag, något som vi la grunden till redan den dagen.

Under mötet passade Erling och hans kollegor på att ta upp frågan om ett deltagande i Produktionslyftet med Hans, som absolut tyckte att de skulle söka. De

”Vi går inte ut stort med vad vi gör, vi slår oss inte för bröstet. Verksamheten ska tala för sig själv.”

090624

satte igång med att fylla i blanketter och skickade in ansökan, vilket var klart i början av september 2008. Allt löpte på smidigt och i oktober skrevs avtal med Produktionslyftets programdirektör Birgitta Öjmertz. Strax därefter fick Dormer träffa sina Lean-coacher från Produktionslyftet, Lars Danielsson och Joakim Bjurström.

– Därefter följde den initiala självutvärderingen, där även Richard Berglund från Produktionslyftet deltog. Däremot genomförde vi inte något Lean-spel eftersom vi nyligen hade gjort det och redan hade en relativt hög förståelse beträffande tankesättet.

Från start var Dormer klara över att Lean inte bara skulle gälla produktionen, utan alla processer i hela bolaget. En av lärdomarna från deras studiebesök och benchmarking var att inte ha ambitionen om att starta ett projekt med slutdatum, och att inte börja i alla ändrar samtidigt. Istället fokuserade de på tre pilotgrupper där de inledde med 5S-arbete i produktionen. Även på kontoret, om än något mer informellt, inleddes ett 5S-arbete.

– Vi hade ett antal övertygade personer men bestämde oss för att alla skulle med, ingen skulle få vara utanför, berättar produktionschefen Göran Blom. Vårt krav var att personalen måste ställa upp. En viktig poäng och lärdom från denna del av arbetet är att i ett tidigt skede lägga mycket krut på entusiasterna för att på så sätt få igång motorn.

Inför informationsdagen med Hans Reich 2008 så var det inte enbart visionen ”världens bästa gängfabrik” som fördes fram. Istället fokuserade de på att framhålla kvaliteten, en hög och jämn kvalitet, ett sätt för dem att kunna spela i den högsta divisionen. Genom att arbeta på rätt sätt så visste de att de kunde utnyttja den förbättringspotential som fanns; med målsättningen att istället jobba rätt skulle resultaten komma av sig själva.

– Jag vill ge en eloge till kvaliteten på coachstödet, säger Erling. Både Lars och Joakim säger till direkt

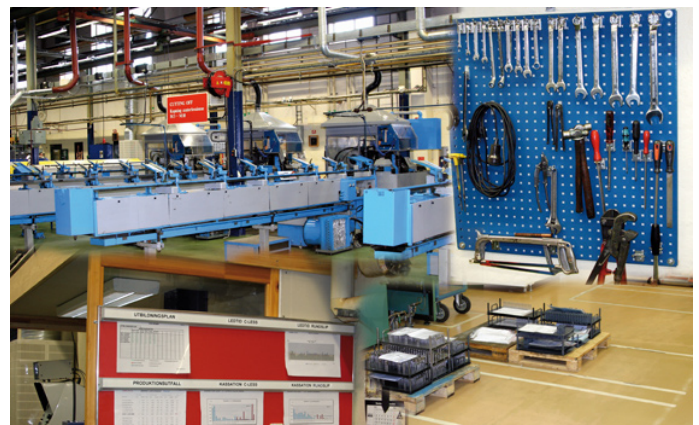
när de har en avvikande mening, vilket vi ser som mycket positivt, och det har snabbat upp den omstart vi gjorde med Lean-arbetet.

Fram till sommaren har de arbetat för att den nya ”kulturen” verkligen ska sätta sig i företaget. De har även genomfört utbildning i förändringsledning för samtliga avdelningschefer och fått ett mycket positivt gensvar.

– Även om ledningsgruppen var enad bakom Lean-satsningen så hade vi en ganska splittrad bild av processen, menar Göran. Helt klart hade övningen i förändringsledning en positiv inverkning på ledarkåren i organisationen.

Idag löper Lean-arbetet på enligt planerna och personalen är engagerad. Lean-koordinatören Joakim Sandberg har på egen hand genomfört Lean-spel med anställda som inte deltagit tidigare och det ser överlag positivt ut för Dormer Tools i Halmstad. Men någon självgodhet har satsningen inte väckt.

– Vi går inte ut stort med vad vi gör, vi slår oss inte för bröstet. Verksamheten ska tala för sig själv, avslutar Erling Gunnesson. Genom att vi satsar på Lean så blir vi mer effektiva, vilket är vad som ska kommuniceras utåt. Vi ska spela i en egen division!



Rent och snyggt, strukturerat och välplanerat – Lean-tänket genomsyrar hela Dormer Tools.

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.prodaktionslyftet.se