

produktionslyftet

Företagsexempel från 080331

Lean med tradition och stolthet

Som leverantör till fordonsindustrin är Kockums Maskin vana vid kunder med mycket höga krav. Traditionellt har de varit stora leverantörer till fordonsindustrin och de har också utvecklats i takt med fordonstillverkarna. De var tidigt ute i arbetet med kvalitets- och miljöstandarder och ser det naturliga i att nu fokusera på verksamhetsutveckling.

– Trots att vi inte aktivt marknadsfört oss särskilt hårt har vår kundkrets breddats ordentligt under senare år, berättar Mikael Nilsson, marknadschef på Kockums Maskin AB. Givetvis är det en fördel i kontakten med nya kunder att kunna visa på den helhetssatsning vi nu gör.

Kockums Maskin i Kallinge är idag en av Skandinavien ledande tillverkare av bearbetat gjutgods.

– Ska vi klara sig som producent i Sverige av dessa detaljer måste vi bli kontinuerligt effektivare i produktionen, enligt marknadschefen Mikael Nilsson.

I början av mars 2007 fick Kockums Maskin en inbjudan till ett seminarium med bland andra Produktionslyftets Hans Reich av TEK i Växjö (Teknikcentrum i Kronoberg). De anmälde sig och fick veta mer om Produktionslyftets satsning på Lean och medelstora företag. Dessutom deltog näringsminister Maud Olofsson samt ett antal företag som berättade om sitt Lean-arbete.

– Vi har alltid varit intresserade av att hitta nya vägar för kompetensutveckling, säger Kockums Maskins vd Mats Malmqvist. Företagets styrelse har givit oss i uppdrag att hitta olika sätt för att utveckla företaget. Efter seminariet frågade jag styrelsen med ordförande Evert Oskarsson om vi skulle anmäla oss till Produktionslyftet. Strax efter ringde jag till Hans Reich som berättade att vi var ett av de första företagen att söka!

Redan år 2000 deltog några anställda vid Kockums Maskin i ett Lean-spel, varför tankesättet i sig inte är någon nyhet. De har läst vidare kring vissa delar av Lean och även haft en konsult engagerad för att arbeta med personal och team. Intresset är överlag stort.

– Vi måste ha personalen med oss, utan dem går det inte, framhåller Mats. Allt förändringsarbete tar tid och kräver planering, det händer inte av sig själv. Det här ska inte vara en kampanj som startar och sedan faller i glömska, det här är en långsiktig satsning.

I och med att Kockums Maskin redan kommit en bit på vägen, så är det viktigt att bygga vidare på det de lärt sig. Förhoppningsvis ska de undvika det tapp som annars ofta förekommer när ett förändringsarbete påbörjas.

– Därför är det viktigt att vi inte har en organisation som begränsar, fortsätter Mats. Vi vill ta tillvara på kreativiteten hos våra anställda.

Satsningen passar bra in på det delegerade arbetsätt som är etablerat inom företaget. De försöker skapa förutsättningar för att personalen i produktionen ska äga processerna, det vill säga operatörerna ska äga sina egna processer.

– Ledningen ska inte ta beslut som direkt styr deras arbete, operatörerna bör alltid vara med, säger Mats. Dessa ägarprocesser är också viktiga för att engagera personalen. Vi måste som sagt utnyttja de inneboende resurserna hos var och en.



Styrelseordförande Evert Oskarsson (tv) och VD Mats Malmqvist stödjer Kockums Maskins Lean-satsning.

”Vi försöker se helheten och konstruera för produktion. Förr var det vanligt att personalen fick springa mellan maskinerna och slita hårt, nu jobbar vi smartare.”

080331

Det är viktigt att alla förstår riktningen och varför. All utbildning som Kockums Maskin har haft om team och olika delmoment har gjort att företaget har en bra grund att utgå ifrån.

Resan som företaget påbörjat innebär en utvecklingsprocess, en process som ägs av ledningsgruppen. Det är de som ska driva arbetet framåt och inga beslut tas utan dem. Alla som ingår i ledningsgruppen är oerhört engagerade och arbetet är starkt förankrat i organisationen. I ledningsgruppen finns såväl styrelse som personal och fack representerade.

En fördel med arbetet är att ledningsgruppen har blivit en väldigt sammansvetsad grupp där alla talar samma språk, alla har lärt känna varandra mycket väl. Kommunikation är A och O i ett arbete som detta och kommunikation kommer enligt Mikael Nilsson att styra hela arbetet med Produktionslyftet.

– Vi kommer att fortsätta satsa på kommunikation i organisationen. Utan tydlig sådan klarar vi inte detta.

Både Mikael och Mats menar att hela satsningen är ett sätt att samla tankarna som finns inom företaget, ofta sådant som är uttalat men aldrig nedskrivet. Enligt dem så finns det en del anteckningar här och där om Kockums Maskins filosofi, men helheten har inte funnits samlad någonstans.

– Nu samlar vi ihop allt detta, säger Mikael. Främst för internt bruk, men även utanför företaget för att visa våra visioner. Vi vill framhålla vår långsiktighet som leverantör.

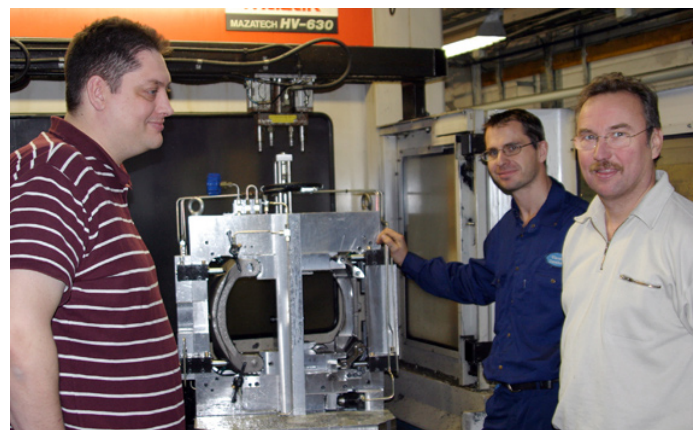
Ett av de första stegen i arbetet var därför att ta fram en skrift om Kockums Maskins produktionssystem. Även om de har arbetat med standardiserat arbetsätt under flera år, så gäller det nu att i ännu högre grad standardisera genom visuella hjälpmedel och utbildning av personalen. I januari 2008 genomfördes en kick-off då ledningsgruppen presenterade skriften om produktionssystemet och genomförde en Lean-aktivitet med hela personalen.

Det som är nytt är i början ofta skrämmande, vilket som sagt gör kommunikationen viktig. Vid julmidagen 2007 höll Mats ett tal för hela personalen där han tog upp de förändringar som sker. Betoningen låg i att ingen behövde vara orolig, ingenting skulle ske över en natt och ingen förändring skulle genomföras för dess egen skull.

– Vi har medvetet arbetat för att engagera facket i detta arbete, säger Mats. De är med på alla utbildningar och är hela tiden engagerade i arbetet.

Hos Kockums Maskin har de en medveten satsning på internrekrytering för att behålla kontinuiteten i utvecklingen. Även kontinuiteten i förbättringsarbetet ska sitta i benmärgen. De satsar inte på att ta några få men stora utvecklingssteg – tvärtom, tanken är att arbeta med flera små steg, att ständigt jobba med små förbättringar.

– Vi försöker se helheten och konstruera för produktion, säger konstruktören Birger Svensson. Förr var det vanligt att personalen fick springa mellan maskinerna och slita hårt, nu jobbar vi smartare. Konstruktörerna arbetar nära operatörerna för att hela tiden kunna ta emot tips.



Operatören äger frågan. Från vänster Vincent Denheim (operatör), Håkan Torebrink (produktionsledare) och Birger Svensson (konstruktör).

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