

produktionslyftet

Företagsexempel från 090528

Insikt bakom långsiktig framgång

Egna initiativ och medbestämmande, det kan vara avgörande på såväl koncern- som personalnivå, vilket Lean-arbetet hos Voith Turbo Safeset i Hudiksvall är ett bra exempel på. Välkommen till en fabrik som mitt i krisen har full fart i fabriken – och tänker långsiktigt!

Voith Turbo Safeset AB i Hudiksvall arbetar med utveckling, tillverkning och försäljning av den egna produktserien Safeset. Det rör sig om momentbegränsande kopplingar och komponenter som exempelvis fasta förband, baserade på momentöverföring via friktion och högtryckshydraulik.

Företaget med det unika kopplingsförbandet grundades av Curt Falk 1981 men är sedan 1992 helägt av tyska Voith AG, ett av Europas största familjeägda företag. I Hudiksvall är de drygt 70 anställda och mer än 95% av deras produktion går på export. De är också ett – av relativt få i Sverige idag – företag som har full fart i fabriken.

Första kontakten med Produktionslyftet fick företaget när de deltog vid en föreläsning i Folkets Hus i Hudiksvall med Produktionslyftets Hans Reich. Det var i november 2007 och gav dem en vitamininjektion – och inspiration att anmäla sig via Produktionslyftets hemsida.

– Vi sökte efter något att hålla oss i, något vi kunde kommunicera till våra anställda hela tiden, berättar VD Mats Hansson. Med övertygelsen om att det

är de som gör jobbet som är de som är bäst på att förbättra det, så är det min uppgift att utmana dem.

Företaget vill etablera ett systematiskt arbetssätt för att driva förbättringar och hade tidigare fått en del Lean-verktyg presenterade för sig, men de var inte så pigga på det. Först filosofin, sedan verktyg ansåg de och avvaktade. När sedan Produktionslyftet dök upp föll bitarna på plats.

– Här kom allt i rätt sammanhang och det fungerar som en draghjälp för oss. Det viktigaste är att vi har en blåslampa på oss, det är alldeles för lätt att satsningar som denna annars rinner ut i sanden. "Vi gör det när vi får tid", men det får man aldrig!

Inför Lean-satsningen bildade de en förstärkt ledningsgrupp med totalt 14-15 personer, däribland representanter från Unionen och IF Metall liksom operatörer och ansvariga från de olika avdelningarna. Voith valde dessutom att direkt utbilda fem Lean-ledare på företaget i 7,5-poängskursen Lean produktion för att uppnå en kritisk massa och inte bli konsultberoende. De använder i och för sig gärna konsulter som pådrivare, men vill själva äga frågan och kunna driva arbetet framåt.

– Sedan vi blev antagna har det rullat på enligt Produktionslyftets metodik, berättar Christer Moberg, Production Supervisor hos Voith. Vi skickade som sagt fem personer på Lean-kursen och sakta men säkert börjar vi implementera ett Lean-tänk i hela företaget.

Med rätt förutsättningar så händer det saker. På avdelningen "hylsa/svets" har Lean-spel och Lean-introduktion genomförts med hela personalen, liksom övningar i 5S. Det fick bli en "pilotavdelning" inom Lean-arbetet hos Voith i samband med att hylsa/svets flyttade till en ny, angränsande lokal. När den nya verkstaden planerades togs ett grovt upplägg på layout fram och sedan gick ritningarna till medarbetarna "på golvet". De har sedan varit med i hela planeringen med ugnar, maskiner och flöde, de har deltagit i värdeflödesanalys och själva fått bestämma detaljerna inom grundramarna.



Voith Turbo Safesets Production Supervisor Christer Moberg i bakgrunden med VD Mats Hansson.

”Vi ska inse att vi borde jobba med detta under minst 15 år innan vi utvärderar ett resultat. Det finns inga snabba sätt, inga genvägar – det är de många små stegen som ger resultat.”

090528

– Att exempelvis ta bort ett pallställ brukar inte vara populärt, men insikten runt Lean har motiverat dem, säger Christer. Inte från början, men de anammade tänket och idag uppskattar de verkligen medbestämmandet.

På avdelningen svarvas ytter- och innerhylsor, vilka sedan svetsas samman, värmebehandlas och blåstras. Här hade de tidigare genomloppstider på upp emot 7-10 dagar, medan de idag är nere på ca 3 dagar. Layouten i lokalen är gjord för att inte rymma några mellanlager. Endast vid varmhållningsugnen finns det ett buffertlager, men den är dimensionerad för detta. I övrigt finns det inte någon plats för mellanlager.

– Där råmaterialet kommer in är den enda plats där det finns ett pallställ, det enda som finns i hela flödet.

En smart del av den nya verkstaden är den ”bakomliggande” korridoren, direkt i anslutning till svetsbåsen. Här står själva svetsaggregaten, här finns centralsugare etc. Korridoren har även möjliggjort att de kan använda trådtunnor för tillsatsmaterialet, där tråden matas genom väggen direkt ut i svetsbåset. Korridoren är helt personalens egen idé.

– Jag var nere i Göteborg med två svetsoperatörer på Svetstekniska Dagarna och märkte med vilken stolthet killarna talade om ”sin” verkstad. De bjöd på egen hand in folk från Esab för att visa våra lösningar och beskrev förbättringsarbetet med egna ord. Vi försöker undvika att tala i Lean-termer, vi talar hellre om sunt förnuft.

Ett annat synligt resultat av arbetet är ”The Safeset Way”, den broschyr som beskriver verksamhetens produktionssystem. Den är framtagen av den förstärkta ledningsgruppen i stort, även om det är en mindre grupp som i slutet konkretiserat broschyren.

– Vi vill inte låsa Lean-arbetet bara mot produktion, vi vill ha en bred satsning även mot det adminis-

trativa, mot hela företaget, säger Mats. Vi har även startat upp mot konstruktion och service för att bredda ”tänket”.

I själva Voith-koncernen finns det inte någon övergripande Lean-plan och Hudiksvall-fabriken är en rätt självständig enhet i koncernen. Däremot har de tillgång till kollegor att jämföra sig med, andra koncernbolag.

– Det blir en utmaning där Best Practice gör att vi kan lära oss av varandra, säger Mats. Vi kan bli ett föredöme inom koncernen, visst, men vi driver detta arbete för och av oss själva.

Mats tvekar inte att ställa sig upp och stå för Lean-satsningen. Han menar att det är viktigt att ledningsgruppen håller arbetet vid liv, att de efterfrågar Lean-arbetet. De måste vara drivande, för utan ledningens engagemang så avstannar den långsiktiga satsningen.

– Vi ska inse att vi borde jobba med detta under minst 15 år innan vi utvärderar ett resultat. Det finns inga snabba sätt, inga genvägar – det är de många små stegen som ger resultat, vi måste lära oss att se dem, avslutar Mats Hansson. Det är de många små stegen som är avgörande om 15 år.



Före- och efterbild från svetsavdelningen; skillnaden är ändå enorm.

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