



Kockumiternas framgångsrika revansch

Kockums Maskin AB var ett av Produktionslyftets tio första pilotföretag. De har under och efter tiden med Produktionslyftet gjort en verklig resa, där de ett tag var endast ett telefonsamtal från konkurs. Idag återanställer de och kan visa svarta siffror – och de låter med stolthet medarbetarna visa upp deras produktionssystem. I november tilldelades de engagerade "Kockumiterna" årets Sydsvenska Leanpris!

Kockums Maskin AB är en ledande tillverkare av bearbetat gjutgods med kunder inom främst fordons- och verkstadsindustrin. Såväl kontor som tillverkning finns i Kallinge i Blekinge. Företaget har cirka 65 medarbetare, en omsättning på cirka 140 miljoner kronor och ägs sedan 2000 av den danska gjuterikoncernen Vald. Birn A/S.

Kockums Maskin kom med i Produktionslyftet hösten 2007 som ett av tio pilotföretag och är således ett av de "äldsta" Produktionslyftsföretagen. I juni 2013 fick vi tillfälle att reflektera kring deras fortsatta Lean-arbete tillsammans med Håkan Torebrink (underhållsansvarig), Patrik Morin (produktionsledare), Carl-Johan Carlberg (teknisk chef), Kranislav Miletic (IF Metall, kvalitetsansvarig) och Mats Malmqvist (vd).

Kunder

Den bild som kunden får av ett företag vid besök är otroligt viktig, något som Kockums Maskin verkligen anammat. Här är det snyggt uppställt, allt är tydligt



Kockums Maskin, vackert beläget i Kallinge, mitt i Sveriges trädgård, Blekinge.

uppmärkt, det är ordning och reda – det syns att det finns ett ansvar för utrustning och produkter.

– Kunderna kan direkt se verkligheten med daglig styrning och uppföljning, säger Carl-Johan. Det är ett otroligt stöd för mig både vid besök och revision. Idag känner vi ingen hets eller oro inför något besök.

Med viktiga kunder inom såväl truck- som fordonsbranschen är de vana vid revisioner, det vill säga riktiga Lean-revisioner. Som Mats framhåller spelar alltid pris och kvalitet en viktig roll, men för att komma vidare måste kunden få göra sina revisioner.

– Dessa kunder har krav på oss att vi ska arbeta med Lean. Utan den här satsningen skulle vi inte ens komma vidare i den diskussionen.

Kunderna är också nöjda med vad de ser, både befintliga och nya. Ett lågt pris men dålig organisation ger idag inga order. För Kockums Maskin ser orderboken bra ut och de har fått många nya affärer – återigen både från befintliga och nya kunder. Det kan bli tufft med resurserna med många nya ordrar parallellt med liggande uppdrag och i kombination med en del nya medarbetare.

– Vi har dock bra kontakt med tidigare personal, berättar Kranislav. Många har kommit tillbaka, så det har skötts snyggt.

Företagets devis är "Er order, vårt ansvar" och de menar att kunderna blir kvar eftersom de tar hand om dem hela vägen. De försöker även stödja kunden i produktutveckling och återkopplar ofta med förslag på förbättringar.

– Vi jobbar nära våra kunder, ibland med konstruktörerna direkt, något som är svårt för deras inköpare att komma förbi, berättar Carl-Johan med ett leende. Vi bjuder gärna in kundernas konstruktörer direkt till vår produktion, det är en del av vår strategi att alltid vara tillmötesgående.

”... alltsammans är mycket positivt – för varje besök lär även vi oss mer!”

De går till och med så långt att de helst inte vill ha kunder som inte kommer på besök, eftersom de vill bygga långsiktiga relationer – vilket orderböckerna visar är tydligt uppskattat.

Medarbetare

”Kockumit” är ett välkänt begrepp på Kockums Maskin; delaktighet, trygghet, kompetens och god kännedom om företagets uppsatta mål är vad som kännetecknar en Kockumit. Kranislav bekräftar att han alltid upplevt medarbetarna som nöjda och duktiga på att ställa upp, även när lågkonjunkturen slog som hårdast mot företaget.

– Det här med att vara Kockumit tar vi även upp i vårt produktionssystem ”Vår vägvisare”, säger Mats. Det är dessa som är företaget. En balansräkning betyder ingenting, det är personerna bakom som betyder något.

Operatörerna är stolta över att visa upp sitt arbete, samtidigt som Mats erkänner att riktigt alla inte är med på båten än. Det pågår fortfarande ett spridningsarbete, vilket visar på vikten av tydlighet och långsiktighet.

– Det är också en generationsfråga, säger Patrik, det gamla gardet ändras inte på en dag. De nya har lättare att komma in i tänket.

Lojaliteten finns dock där och företaget har som nämnts också återanställt en stor del av dem som fick gå vid lågkonjunkturen. Idag är läget sådant att de har börjat diskutera lärlingssystem, eftersom de står inför en del pensionsavgångar.

– Vi vill ha in ungdomar och glädjande nog var det senast 23 sökande till 16 platser på industrihögskolan, berättar Mats. Vi har bjudit in eleverna hit på besök, vilket är ett sätt att säkra återväxten. Vi erbjuder även praktik och pryoplatser.

Idag har de etablerat en lärande organisation, där de lär av varandra – den som vill kan gå långt. Som Kranislav uttrycker det: Visst är det bra med utbildningen, men finns viljan kan du lära dig allt på plats!

– Vi har en större tydlighet med mer av eget ansvar, något som ökat betydligt, menar Patrik. Vi diskuterar mer,

frågar varför, reagerar på avvikelser etcetera – alla vet att det händer saker.

De har etablerade förbättringsgrupper på tekniksidan med möte varje tisdag med Carl-Johan, Mats, Patrik och Kranislav. Ifjol genomfördes 50 förbättringsinsatser inklusive uppföljning, vilket fungerat mycket bra. Även



Från vänster: Kranislav Miletic (IF Metall, kvalitetsansvarig), Håkan Torebrink (underhållsansvarig), Patrik Morin (produktionsledare), Mats Malmqvist (vd) och Carl-Johan Carlberg (teknisk chef).

underhållsavdelningen har förbättringsgrupper och nu ligger de i startgroparna för att starta upp dessa i produktionen också.

– Tidigare hade vi mer av ”hjältar” som ryckte ut och räddade situationen, berättar Mats. Idag har Håkan byggt upp ett mycket effektivare system med förbyggande underhåll. Samtidigt kör vi just nu så pass hårt med maskinerna så han har ju ändå att göra ... Vi har även börjat diskutera tillståndsdelen på maskiner, något vi ska börja titta närmare på.

Samhälle

Som en del i sitt eget lärande välkomnar Kockums Maskin studiebesök. De har till och med haft besök av bönder inom satsningen Lean Lantbruk, bönder som kom dit för att lära sig mer om Lean-arbetet. Förvånande nog insåg de att de i mångt och mycket stod inför samma problem och de kunde tala samma språk.

– Vi har även studiebesök från skolor, ungdomar som ”vet” att det är skitigt i gjuterier, berättar Håkan. De blir alltid imponerade, det ser inte ut som de hade förväntat sig. Även Samhall har varit på besök för att lära sig mer, vilket alltsammans är mycket positivt – för varje besök lär även vi oss mer!

swerea | IVF



LULEÅ
TEKNISKA
UNIVERSITET

TEKNISKA HÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

MÅLARDALENS HÖGSKOLA
ESKILSTUNA VÄSTERÅS

Mittuniversitetet
MID SWEDEN UNIVERSITY

HÖGSKOLAN
I GÄVLE



CHALMERS

Produktionslyftet är initierat av IF Metall och Teknikföretagen, finansierat av VINNOVA, Tillväxtverket, KK-stiftelsen och medverkande företag



”Vinnaren . . . har på så sätt utvecklat sig från en kamp om överlevnad till en stabil situation med tillförsikt . . .”

Som framgått så försöker Kockums Maskin att vara öppna och hjälpa de som ber om hjälp, även deras värsta konkurrenter – alla är välkomna. Återigen betonar de att de lär sig mycket av att ha besök och det även utvecklar deras operatörer, som naturligtvis själva får berätta om sitt arbete.

Inom Produktionslyftet gick Håkan och Mats på Lean-utbildningen och efter det har de också skickat Carl-Johan och Patrik på en motsvarande utbildning. För att hålla tempot i Lean-arbetet uppe krävs det ”påfyllning” av såväl kunskap som inspiration. Mats konstaterar att det idag finns många ambitiösa underleverantörer som faktiskt är bättre än beställarna . . .

– Tänkesättet sprider sig inom alla aktiviteter; vi har miljömål, sopsortering, har mer flödesorienterade transporter – vi tittar helt enkelt på alla typer av slöserier och förbättrar oss ständigt inom alla områden.

En annan utmaning som Kockums Maskin lyfter fram är att en del av deras leverantörer inte alltid hinner med. De försöker besöka dem och hjälpa dem att lyfta de problem som eventuellt kan finnas och erbjuder ett aktivt stöd. Mats själv har dessutom kontaktat flera företag runt Ronneby för att inspirera dem till att satsa på Lean – och gärna ta kontakt med Produktionslyftet.

Ägare

Att Kockums Maskin idag har ett starkt stöd från ägarna är kanske inte så konstigt. De har enligt Mats gått från totalt kaos på väg mot konkurs till svarta siffror och vinst. Men även under den svåraste perioden hade de



Bilden visar Mats Malmqvist med medarbetare när de tar emot årets Sydsvenska Leanpris av Eva Pettersson från Blekinge Tekniska Högskola under Ronneby näringslivsenhets frukostmöte i november 2013.

ägarstödet i Lean-satsningen; var kom det förtroendet ifrån?

– Jag tror helt enkelt att de såg viljan och engagemanget från medarbetarna, säger Carl-Johan. Ett bra stöd från koncernchefen är också en förutsättning för att lyckas och de gillar det de ser.

Mats framhåller också att de på företaget har en väldig stor samsyn trots allt, även om det naturligtvis kan bli diskussioner mellan honom själv och Kranislav. De kan rösta för olika vägval men har alltid huvudriktningen klar.

Även hos ägaren har det skett en förändring. För 5-6 år sedan var det ett stort fokus på omsättning och siffror. Tidigare investerades det på en förväntad omsättningsökning, vilket gav en stor låneskuld när konjunkturen föll. Idag försöker de bygga långsiktigt på sakliga grunder.

Den gemensamma visionen är fortfarande samma som de tog fram under tiden med Produktionslyftet; skriften ”Vår vägvisare” finns att läsa på deras hemsida. De utgår från normaltillståndet för att ständigt förbättra, men nu när de har näsan över ytan vill de ta visionen ett steg till. Detta är också en av anledningarna till att Carl-Johan och Patrik går på Lean-kurs.

– Samtidigt känns det lite som att vi har fler problem idag än förr, beroende på att de doldes, säger Patrik. Idag lyfts de fram vilket gör att det känns som fler . . .

Sanningen är den att de har nått väldigt långt, även om de på sant Lean-sätt ser allt fler möjligheter ju längre de jobbar med förbättringar. Ett kvitto på att deras arbete är framgångsrikt är att de tilldelades årets Sydsvenska Leanpris i november. Det var fjärde året i rad som Blekinge Tekniska Högskola tillsammans med Produktionslyftet och Teknikföretagen delade ut priset till ett företag som har utmärkt sig positivt inom Lean-området – och första gången som priset gick till ett företag i Blekinge. Motiveringen till priset löd:

”Vinnaren har fått priset för att konsekvent hålla sig till företagets överenskomna arbetsätt, och har på så sätt utvecklat sig från en kamp för överlevnad till en stabil situation med tillförsikt inför framtiden.”

Läs fler artiklar på www.produktionslyftet.se.



Produktionslyftet är initierat av IF Metall och Teknikföretagen, finansierat av VINNOVA, Tillväxtverket, KK-stiftelsen och medverkande företag

