



Bättre rutiner aktiverade material för tre miljoner

En närmare analys av flödet och rutinerna kring ett materiallager visade både oväntade resultat och stora besparingsmöjligheter. Det ledde till åtgärder som inom ett produktområde minskar kapitalbindningen med tre miljoner kronor. Åtgärder som även har god potential inom andra områden.



David Lussi

Bakgrund till projektet

På Kockums i Karlskrona arbetar man med tillverkning och underhåll av U-båtar och ytfartyg. Det är omfattande tillverkningsprojekt med underhålls- och garantiåtaganden etc som ställer krav på betydande materiallager under ganska lång tid. Det handlar om stora lagervärden och Kockums ägare har satt fokus på att minska det bundna kapitalet i företaget. I Karlskrona anade man goda möjligheter att förbättra materiallagerhanteringen. Därför tillsattes ett förbättringsprojekt enligt principerna i Sex Sigma. Projektet genomfördes i samband med en Black Belt-utbildning hos Sandholm Associates.

DE FEM FASERNA

1. DEFINIERA

För att avgränsa projektet bestämde sig projektgruppen för att nu bara titta på materiallager för ytfartyg. Man studerade processerna och flödena kring materialhanteringen och såg att det fanns oklarheter här. Projektets mål i pengar räknat var inte fastställt, men man enades om en rimlig lagringstid på upp till tre år.

2. MÄTA

En mycket stor mängd data samlades in och man intervjuade även projektledarna. Bland annat tittade man på hur länge material låg stilla på lagret och

kom fram till ett genomsnitt av fem år. Det som låg längre tid motsvarade ett materialvärde på 8,5 miljoner kronor och tog upp 15 procent av lagerytan.

3. ANALYSERA

Tillsammans med medarbetare från olika områden gjorde projektgruppen fiskbensdiagram och en rad analyser kring grundorsakerna till att material ligger så länge på lager. Särskilt de orsaker som man kunde påverka. Dessa testades och verifierades. En viktig orsak var brister i beslutsgången kring vad i lagret som är knutet till ett visst projekt och vad som är gemensamt lager för olika projekt. Det skapade en ineffektivitet i materialhanteringen. Det fanns heller ingen tydlig rutin för skrotning eller försäljning av överblivet material. Projektgruppen hade också en teori om att det köptes för mycket nytt material i projekten istället för att använda det gemensamma lagret. Men det antagandet visade sig i analysen vara fel.

4. FÖRBÄTTRA

En viktig åtgärd var att mäta och att i rapporter synliggöra hur de olika projekten ligger till materialmässigt, inklusive kostnaderna att lagrföra material. Det finns nu även tydligare krav och processer kring vad man ska göra med material när ett fartygsprojekt är klart. En viktig åtgärd är också att skapa en grupp som beslutar om vad

som är direkt material i respektive projekt och vad som ska finnas i gemensamt lager.

5. STYRA

De förbättrade rutinerna styrs, följs upp och åtgärdas nu av lagerchefen, bland annat med hjälp av ett antal olika rapporter.

Resultaten

Förbättringarna har lett till att befintligt material till ett värde av två miljoner kronor kan utnyttjas i nya projekt, och att ytterligare material för en miljon kronor frigörs för användning i andra projekt. De genomförda förbättringarna har även betydande potential i andra delar av produktionen.

Vad var avgörande för resultaten?

– Avgörande var att projektgruppen, från att ha haft olika syn på saken, fick en god samsyn kring de här frågorna. Det var också viktigt att testa alla hypoteser, förstå insamlade data och att synliggöra sambanden för berörda medarbetare, säger processutvecklare *David Lussi*, som ledde projektet.