



Det är just kombinationen att både göra rätt saker enligt Lean och att lösa problem på rätt sätt enligt Sex Sigma som ger högre nivå och framgång i vårt förbättringsarbete, säger David Dreven.

Kombinationen Lean och Sex Sigma lyfte förbättringsarbetet

Inom Swedish Match svenska snusproduktion har man byggt upp ett förbättringsprogram som grundas på både Sex Sigma och Lean, vilket har visat sig kunna ge mycket bra resultat. Ett enda förbättringsprojekt har exempelvis gett en produktionsökning värd flera hundra tusen kronor per dag.

I FABRIKEN I KUNGÄLV producerar Swedish Match snus av en mängd olika sorter. Här finns *David Dreven* som har rollen Förbättringsledare Master Black Belt, vilket är en av de roller som finns kring förbättringsarbetet. Han utvecklar idéer och coachar andra i det arbetet. Tillsammans med kollegan *Niklas Sommargren* har han tagit fram det förbättringsprogram man använder idag och strukturerna för detta.

Lean + Sex Sigma ger högre nivå på förbättringarna

Förbättringsprogrammet bygger på en kombination av Sex Sigma och Lean,

både vad gäller filosofi, struktur och verktyg.

– Ett övergripande mål för oss är att ha de färskaste produkterna på marknaden. Då behöver vi ständigt utmana och transformera våra processer enligt ett Lean-tänkande. Bland annat genom att utjämna och balansera flöden, korta ledtider och möta kundens behov i rätt tid. Vi behöver också arbeta med systematisk problemlösning, och där kommer Sex Sigma in, berättar David Dreven.

I problemlösningarna följer man i stort sett Sex Sigmas projektstruktur DMAIC med sina fem faser: Define,

Measure, Analyze, Improve och Control.

– Vi definierar problemet för att lösa rotorsaker, vi gör mätningar för att ta faktabaserade beslut, vi analyserar för att hitta bästa lösningen och sedan implementerar och styr vi förbättringen för att eliminera problemet.

Samtidigt måste man, enligt David, se till att man gör rätt saker ur ett helhetsperspektiv, dvs att man satsar på de förbättringar som har störst potential och som kan ge mest kundvärde.

– Det är just kombinationen att både göra rätt saker enligt Lean och att lösa problem på rätt sätt enligt Sex Sigma som ger högre nivå och framgång i vårt

förbättringsarbete. Vi skiljer inte på de båda koncepten, vårt arbetssätt består av båda även om vi inte använder själva begreppen Lean och Sex Sigma.

Lyckat projekt

Genom det här förbättringsarbetet åstadkommer man idag minskat slöseri, ökad kundnöjdhet, kortare ledtider och en mer hållbar produktion som inte överbelastar personal och utrustning. David Dreven berättar om ett Master Black Belt-projekt som gav väldigt bra resultat. Maskineffektiviteten var inte tillfredsställande i produktionen av en viss snusprodukt där efterfrågan på marknaden är mycket stor.

I förbättringsprojektet använde man en kombination av verktyg från både Lean och Sex Sigma. Exempelvis arbetade man med värdeflödesanalys samt utjämning och balansering av flöden enligt Lean, samt styrdiagram och statistisk analys enligt Sex Sigma, bland annat regressionsanalyser och duglighetsstudier. Sex Sigma-verktyg användes även i själva processutvecklingen.

– Det här förbättringsprojektet pågår fortfarande och vi har nu lyckats öka maskineffektiviteten betydligt, vilket gör att vi får fram mer av den här efterfrågade produkten. Förbättringarna har ökat den totala maskineffektiviteten med 30 procent, berättar David Dreven.

– Viktigast för den här framgången är att vi jobbat systematiskt med att ta fram faktaunderlag och att vi vet att vi gör rätt saker. Det är det som gett snabba och fina resultat.

Förbättringsprojekten initieras på olika sätt i Kungälvfabriken. De kan uppstå i samband med processanalyser och processtransformationer, då det kan dyka upp problem som behöver lösas genom Green Belt- eller Black Belt-projekt. Projekt kan också genereras från avvikelserapporteringar och den dagliga styrningen i produktionen.

Det finns också en särskild styrningsprocess för förbättringsprojekt. Det kan exempelvis gälla något problem där en avdelning inte hittar rotorsaken. Då tar man upp det i ett särskilt forum som består av chefer i olika funktioner och där David också ingår. Här gör man ett business case av problemet och styr det till rätt ägare.

Struktur och roller

Kring förbättringsprogrammet hos Swedish Match i Kungälv finns en struktur och rollfördelning med begrepp som känns igen från Sex Sigma. En motsvarande struktur finns också i fabriken i Göteborg där Niklas Sommargren har motsvarande roll.



Rollerna hänger även ihop med olika grader av kompetensutveckling inom förbättringsarbete.

Alla medarbetare i Kungälvfabriken och Göteborgsfabriken har White Belt- och Yellow Belt-utbildning. I förbättringsarbetet finns flera specifika roller. Green Belts arbetar med förbättringar upp till 50 procent av sin tid, Black Belts är förbättringsledare som arbetar 100 procent med att driva projekt. Master Black Belts är förbättringsledare som driver större och mer komplexa projekt som kan omfatta flera olika organisationer, och de utvecklar även själva förbättringsprogrammet. Därutöver finns rollen Champions, vilket är en person i ledningen som driver förbättringsarbete och säkerställer att det som görs är i linje med företagets mål. Högst upp i rollfördelningen finns Kvalitetsledaren, vilket är fabrikschefen som har huvudansvaret. Alla ledare i Kungälvfabriken och Göteborgsfabriken har också utbildats och får kontinuerlig coachning för att aktivt kunna driva förbättringsarbete.

Utbildning betalar sig snabbt

I Kungälvfabriken satsar man mycket på utbildning och kompetensutveckling inom förbättringsarbete. Själv har David Dreven gått både Black Belt-utbildning och Leanledarutbildning hos Sandholm Associates. Niklas Sommargren som har motsvarande roll i Göteborgsfabriken har gått både Black Belt-utbildning och Master Black Belt Analytical hos Sandholm Associates.

– Det har ändrat mitt förhållningssätt till hur jag ser och löser problem och jag har byggt en väldigt bra bas på detta som jag agerar utifrån hela tiden. Med

utbildning och erfarenhet i ryggen kan jag ta mig an mer komplexa problem och projekt som sträcker sig över flera organisationsgränser, säger David Dreven.

Han menar också att utbildning inom förbättringsarbete är något som betalar sig snabbt – ofta redan vid första förbättringsuppdraget – och att det sedan finns ytterligare potential.

– Ser man till att göra rätt saker och har ett bra förbättringsprogram betalar detta hela förbättringsorganisationen.

Men David betonar samtidigt att utbildning och satsningar bör ske efter de behov man kan ha i olika lägen.

– Det är viktigt när man bygger en struktur för förbättringsarbetet att de som utbildas verkligen får arbeta med förbättringar, annars tappar man lätt den kunskapen. Den behöver hållas igång hela tiden. Vår ambition är att fortsätta utveckla förbättringsarbetet och utbilda fler Green Belts och Black Belts.

.....
I förbättringsarbetet hos Swedish Match har Sandholm Associates bidragit med utbildningar för ett flertal medarbetare: Black Belt-utbildning, Master Black Belt-utbildning, Leanledarutbildning, Green Belt-utbildning samt utbildning i Kvalitetssäkring.