



Jämnare flöden öppnar upp för många fler förbättringar, anser Mats Hellström, Camilla Gunnarsson och Jan Carreman.

Stabilare flöde öppnar för mer försäljning och mindre stress

Tiden är det viktigaste i förbättringsarbetet hos Habia Cable i Söderfors. Här arbetar man med Lean som grund och kombinerar det med förbättringsmetodik ur Sex Sigma. Företaget satsar också mycket på utbildning kring detta. Resultatet har blivit jämnare flöden, ökad produktivitet, mindre stress samtidigt som nya förbättringsmöjligheter blivit mer synliga.

HABIA CABLE I SÖDERFORS producerar specialkablar för miljöer med tuffa krav. Bland annat för användning under vatten. Kunderna finns bland annat inom kärnkraftsindustri, försvar och offshore runt om i hela världen. Det handlar om unika kablar i korta serier, och det påverkar hur företaget arbetar med Lean och sina processer.

Kortare ledtider och jämnare flöden

– Vi gör specialdesignade produkter och det som är särskilt strategiskt viktigt för oss är ledtider, leveransprecision och överhuvudtaget vad vi använder tiden till. Detta är följaktligen också det viktigaste i vårt förbättringsarbete. Vi har i våra processer skiftat till ännu mer fokus på kundernas behov. Det har gett oss jämnare flöden och mindre ryckighet i produktionen, vilket bland annat gör det möjligt för våra

säljare att lägga in mer order, berättar fabrikschefen *Jan Carreman*.

I samband med att han kom till företaget tog man nya tag i kvalitets- och förbättringsarbetet. Man började med att få 5S-arbetet att sätta sig ordentligt på alla avdelningar och sedan byggde man på med att utbilda Green Belts och Black Belts som mer systematiskt kan arbeta med förbättringsprojekt.

– Vi väver ihop hela det här arbetet med 5S, värdeflödesanalyser, förbättringsprojekt etc och strävar efter att hitta en bra standard för detta. Tidigare hade vi exempelvis separata möten för 5S, förbättringsmål respektive nyckeltal, men idag har vi slagit ihop det till ett enda möte, säger *Mats Hellström*, som är verksamhetsutvecklare.

– Det gäller att göra det här enkelt, det får inte bli en tidstjuv, tillägger *Jan Carreman*.

Engagerad ledning

Förbättringsprojekten som Green Belts och Black Belts gör enligt Sex Sigma-metodiken är en god hjälp i Lean-arbetet. Det man inte löser på veckomöten kan man göra till särskilda Green Belt-projekt. Och vice versa, det fungerar åt båda hållen. Black Belt-projekt rör i regel större och mer strategiska projekt. Ledningsgruppen kan använda Black Belts för att exempelvis uppnå nyckeltal, medan Green Belts mer är ett förbättringsstöd för produktionen.

Chefer i ledningen har varit med på utbildningarna, de deltar i mötena med Green Belts och Black Belts och är aktiva i produktionen.

– Ledningens intresse och dialogen kring det dagliga är en mycket viktig signal för att få allt det här att sätta sig ordentligt, menar *Jan Carreman*. Han menar också att det är strategiskt

viktigt att föra förbättringsarbetet framåt i lagom takt, att ta en sak i taget, så att organisationen hinner ta det till sig ordentligt.

Värdeflödesanalys pekade ut viktig förändring

En viktig del i förbättringsarbetet hos Habia Cable i Söderfors är värdeflödesanalys, och att titta närmare på och ifrågasätta hur flödena ser ut. Man har satsat på utbildningar i värdeflödesanalys och det har blivit en ögonöppnare för många.

– I samband med en utbildning studerade vi flödena i några av maskinerna och såg att maskintiden var liten i förhållande till den totala tiden, samt att produkterna låg stilla väldigt länge inför de olika stationerna, berättar *Camilla Gunnarsson*, som är logistikchef.

Eftersom ledtiderna är strategiskt viktiga behövde det här förändras.

– Vi provade en förändring som egentligen var ganska liten och som orsakade stora ringar på vattnet och mötte en del motstånd i början. Vi gick från att lägga ut produktionsorderna tre dagar i förväg, till bara en dag.

– Det innebär att vi nu producerar mer just in time och att mellanlagren har minskat betydligt. Det frigjorde samtidigt även mycket yta i fabriken, vilket också var ett viktigt mål.

Tidigare hade produktionen mer styrts av en strävan att hålla maskinerna igång så mycket som möjligt, vilket gav ojämna flöden, ryckighet i produktionen och stora mellanlager av material.

– Det innebar i praktiken att vi tidigare lade en del av vår tid på att producera sådant som egentligen inte var bråttom, istället för att genomgående ha mer fokus på det som närmast ska fram till kunden, säger Jan Carreman.

Idag arbetar man mer utifrån kundbehovsstyrda produktionsorder, som innebär att man i respektive maskin vid varje tillfälle ska producera en viss volym, och inte mer. När man inte har något att producera i en maskin ska operatören stoppa den och istället gå till en annan maskin eller station.

Synliggör fler förbättringsmöjligheter

Genom att arbeta på det här sättet synliggörs också problem och förbättringsmöjligheter på ett tydligt sätt. Tidigare kunde mycket sådant döljas av att man producerade buffertar, och det var då svårare att se var man skulle börja förbättra. Om det hakar upp sig idag blir det däremot mer påtagligt och man måste då diskutera och komma fram till lösningar.

Daglig styrning efterfrågas numera av operatörerna på ett annat sätt än tidigare.

Företaget satsar också på kompetensutveckling för operatörerna och man strävar efter att öka flexibiliteten att röra sig mellan olika delar av produktionen. Arbetsmiljön har också blivit bättre genom att mängden material på produktionsgolvet har minskat.

Överlag har det, enligt Jan Carreman, blivit mindre stress i produktionen. Flödet är mer kontrollerat, med mindre ryck och slit än tidigare. Nu

är det hela tiden tydligare vad som ska göras.

– Vi har också fått en högre produktivitet, även om det inte var huvudsyftet med förändringarna.

Men innan förändringen hunnit sätta sig ordentligt hade man faktiskt en liten tillfällig minskning i produktiviteten.

– Det visar att det är viktigt att våga hålla i förbättringarna över tid, menar både *Camilla Gunnarsson* och *Mats Hellström*.

Förbättringsarbetet håller nu på att implementeras bit för bit genom hela produktionen. Ledtiderna är stabila och ligger nu under målnivån. Processerna blir stabilare och jämnare och det är mycket viktigt för fortsättningen.

– Det gör att det blir lättare att styra in processerna mot de värden man vill ha. Man kan jobba på de långsiktiga förbättringsprojekten. Operatörerna ser nu exempelvis när man har ledig kapacitet, vilket då kan signaleras till säljsidan, som kan agera och lägga in mer order. Ska man växa så är det här det enda sättet att komma framåt, säger Jan Carreman.

.....
I förbättringsarbetet hos Habia Cable i Söderfors har Sandholm Associates bidragit med utbildningar av Black Belts och Green Belts, utbildningar i Värdeflödesanalys och Analys av nyckeltal samt Kvalitetschefskurs.