



## HT-Svarv – en Lean överlevnadskonstnär

I en serie artiklar besöker vi tidigare Produktionslyftsföretag för att dokumentera de verkliga, långsiktiga effekterna av Lean. Vi fokuserar mer på principer och processer, mindre på siffror och statistik. Många har gjort en fantastisk resa, men frågan är om inte HT-Svarv hör till de mest spännande "resenärerna"!

HT-Svarv AB i Kalix levererar komponenter främst till tung fordonsindustri med kunder som Scania och Volvo, där nyckelprodukterna är axlar samt växellåds-, motor- och chassidetaljer. De inledde sitt arbete med Produktionslyftet i slutet av 2007 och har sedan dess upplevt både konkurs, nystart och plusresultat.

Idag har de närmare ett 60-tal medarbetare och bygger upp långsiktiga förutsättningar för tillväxt. Tillsammans med företagets vd Mikael Nilsson reflekterade vi kring deras fortsatta Lean-resa och effekterna därav, som vanligt med utgångspunkt i Kunder, Medarbetare, Samhälle och Ägare.

### Kunder

Idag har HT-Svarv fler registrerade interna fel och avvikelser än någonsin, vilket bland annat fick en medarbetare att fråga sig varför de blivit så dåliga ... Problemen har alltid funnits men tidigare skickades de vidare. Skillnaden är att företaget upptäcker och synliggör/visualiserar och ser till att samma fel inte upprepas!

Genom att lyfta fram företagets konsekventa arbete med Lean förmedlar HT-Svarv idag en insikt hos kunderna att de adresserar eventuella problem med en etablerad systematik. Risken för återkommande avvikelser minimeras genom en öppen kommunikation och arbetet med ständiga förbättringar.

Med tanke på att HT-Svarv har sina största kunder inom fordonsindustrin har arbetet med Lean varit en avgörande faktor.

– Det har även varit nyttigt för oss att synliggöra vårt arbete med Produktionslyftet, säger Mikael Nilsson. Vi använder det i vår kommunikation och de som har kunskap om Lean uppskattar satsningen. Vi har byggt upp ett förtroende som kanske inte fanns där tidigare.

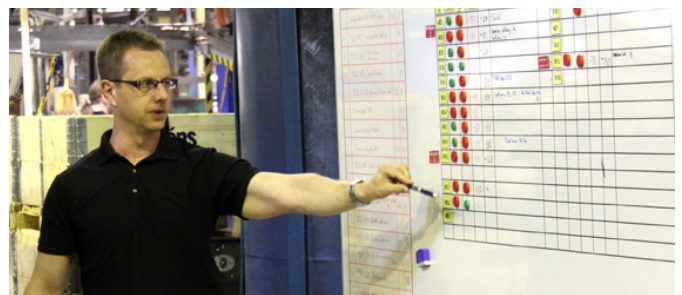
Framförallt blir detta påtagligt när kunderna kommer på besök till fabriken i Kalix. Det de förmedlat genom kommunikationen och kvaliteten i leveranserna blir visuellt ännu tydligare på plats med produktionstavlor och ett väl fungerande 5S-arbete; produktionsmetoderna är viktigare än produkterna.

– Rent konkret har vi sett en ökning av förfrågningar från Lean-kunniga kunder, säger Mikael. Dessutom kommer vi dem allt "närmare" och får förtroendeuppdrag som exempelvis prototypframtagning. Kunderna ser att vi har valt vår väg.

Ett lite annorlunda exempel på förtroendet för arbetssättet var vid en avvikelserappport från en utländsk kund. Problemet adresserades enligt HT-Svarvs etablerade systematik och kommunicerades tillbaka till kunden. Kunden hörde senare av sig för att särskilt tacka för hanteringen av avvikelserna.

– Allt detta bottenar i vår Lean-filosofi, framhåller Mikael. Vi tänker mer utifrån kundens behov idag, där vi tidigare fokuserade på tekniken. Det är svårt att precisera men det är den känslan vi har.

Lite "hard facts" visar också att ledtiderna i företagets pilotflöde – som motsvarar 30 % av verksamheten – har sjunkit från 27 till 7 dagar i genomsnitt och att produktiviteten per medarbetare fördubblats tack vare Lean och automation.



HT-Svarvs vd Mikael Nilsson: "Den dag resultatsiffrorna inte visar det jag önskar och jag inte hittar några problem på företaget ... Den dagen har jag stora problem!"

*”Visst har det blivit något av en buzz kring Lean-arbetet på HT-Svarv. Många vill lära sig mer och vi sprider gärna kunskap genom att berätta om vårt arbetssätt för andra.”*

## Medarbetare

I dagsläget arbetar de fullt ut med Lean i två avdelningar. Den första – pilotområdet – fungerar bäst; de klarar förändringar i beläggning bättre, det finns en tydlighet. Överlag arbetar alla närmare kunden idag, det finns en naturlig kontaktväg. Tidigare gick all kommunikation genom någon form av mellanhänder; en inköpare kontaktade HT-Svarvs kvalitetschef som i sin tur kontaktade konstruktören eller teknikern ... Idag är alla beredda på att möta kunden, frågan går oftast direkt till den som kan svaret.

– Vi har tagit bort filter, allt slussas direkt till källan. Vi möter kunden mer i team, vi sätter oss ned med alla som är involverade, berättar Mikael. Än så länge är vi lite dåliga att ha med operatörer, men det arbetar vi på.

Öppenheten mot kund är uppskattad bland såväl kunder som medarbetare; de sistnämnde känner en personlig stolthet vid lyckade lösningar, även om arbetssättet innebär högre krav. I gengäld får de både en ökad användning av sin kunskap och ett ökat erfarenhetsutbyte.

– Det måste dock finnas en efterfrågan inom företaget på att utvecklingen stadigt går framåt, det är i alla fall vår erfarenhet. Vi kan inte släppa taget, vi måste driva på. Det är en övergripande ledarskapsfråga.

Mikael menar att ledarskapet är avgörande i Lean-arbetet; inte chefskap, utan ledarskap. Det ska vara ett lärande ledarskap, där ledningen leder genom frågeställningar. Med rätt frågor tänker medarbetarna och kommer fram med egna lösningar istället för att acceptera ledningens förslag. Att coacha innebär att fråga och frågande leder till behovsstyrda lösningar. Men det gäller att vara konsekvent.

– Vi stoppar produktion vid fel! Detta även om det innebär sen leverans, vilket har varit en tuff lärdom ... Det är dock inte en bedömningsfråga, vi har lagt en ny mental nivå och allt bygger på våra principer.

Att medarbetarna trivs med ansvaret syns även på frisknärvaron. Under 2006 var den 94 % men har ökat stadigt sedan dess; första halvåret 2012 var den 97,2 %.

I slutändan handlar Lean om människorna, inte om maskinerna eller metoderna. Det är människor och vår förmåga att samarbeta som är nyckeln till allt.

– Det handlar inte om teknikutveckling, utan om hur vi utvecklar människor. Jämför med en Formel Ett-bil; den är på många sätt automatiserad, ändå krävs det mest utvecklade teamet för att få ut det bästa.

## Samhälle

Liksom med sina kunder har HT-Svarv utvecklat ett samarbete med samhället runtomkring som kommunen, olika utbildningsanordnare och andra företag. Det rör sig om allt från rekrytering och utbildning till inspiration.

– Vi har etablerat ett bra samarbete och gemensamt med kommunen marknadsför och visar vi upp vad vi kan, berättar Mikael. Vi försöker lära av och stötta varandra och på mässan Elmia Subcontractor 2011 ställde vi exempelvis ut tillsammans med kommunen.

De har haft ledningen för en lokal vårdcentral på besök som ville inspireras av och få kunskap om deras arbete med Lean. Representanter från HT-Svarv har även deltagit som föreläsare vid seminarier efter samarbetet med exempelvis Produktionslyftet. De har även deltagit vid föreläsningar på LTU för att sprida information kring Lean-tänket.

– Visst har det blivit något av en buzz kring Lean-arbetet på HT-Svarv, ler Mikael. Många vill lära sig mer och vi sprider gärna kunskap genom att berätta om vårt arbetssätt för andra.

I lokalerna intill finns Lernia, med vilka de etablerat ett brett samarbete. Här utbildas bland annat CNC-tekniker och nästan alla som anställs går igenom någon form av utbildning på plats. HT-Svarv har också noterat ett ökat intresse hos allmänheten att söka anställning på företaget.

– Det är otroligt positivt att vi får sökande som attraheras av vårt arbetssätt, säger Mikael. Vi har alltid sagt att det viktigaste inte är att vi får svarvare, utan att det kommer personer med rätt inställning. Det tekniska kan vi alltid, tillsammans med våra partner, lära ut.

swerea | IVF



CHALMERS

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



*”Vid nystarten försökte vi engagera alla med Lean-kunskap. Det var på dessas kunskaper vi kunde bygga vidare och nyckeln till den framgång vi nu ser är att vi blev tillräckligt många med Lean-kompetens.”*

Även antalet besökare hos HT-Svarv har ökat. Vid dessa arrangemang har Lean-arbetet också påverkat upplägget; de vd- eller chefsledda delegationerna genom fabriken är i stort sett borta. Besökarna uppskattar att andra än vd berättar om produktionen, samtidigt som det innebär en mycket större trovärdighet; numera är det produktionstekniker eller operatörer som berättar om företagets arbete och principer. Enligt Mikael uppfattas det som väldigt positivt, både för besökarna och för medarbetarna med den rättfärdiga stolthet de känner.

– Vissa rutiner och arbetsätt känner jag inte ens till, en del förbättringar liksom händer av sig själv ... Idag finns det en kritisk massa för självförändring och ständiga förbättringar och det är medarbetarna som bäst känner till dessa.

## Ägare

HT-Svarv drabbades hårt av lågkonjunkturen i slutet av första decenniet och tvingades lämna in en konkursansökan våren 2009. Med en ny ägarkonstellation, där bland andra företagets Lean-koordinator – nuvarande vd Mikael Nilsson – samt delar av tidigare ägarstruktur och ett investmentbolag ingick, återanställdes personal.

– Vid nystarten försökte vi engagera alla med Lean-kunskap, berättar Mikael. Det var på dessas kunskaper vi

kunde bygga vidare och nyckeln till den framgång vi nu ser är att vi blev tillräckligt många med Lean-kompetens.

Idag söker de som nämnts även nya kunder. Det är en lång process att komma in hos större företag och i letandet efter nya kunder är Lean ett viktigt argument. Styrelse och ägare stöttar arbetsättet och tror på en långsiktig satsning. De är nöjda med utvecklingen och ser en tydlig potential, vilket även exemplen ovan visar; flödestakten har ökat med 50 % i pilotområdet och i hela verksamheten har kassationen minskat med 15 %.

– Samtidigt vet de att vi bygger en företagskultur, vilket måste speglas av ledningens agerande över tiden, avslutar Mikael Nilsson. Det är inte vad vi säger som gäller, utan vad vi gör.

Avslutningsvis kan vi konstatera att även andra har noterat HT-Svarvs framgångsrika arbete och imponerande vändning under de senaste åren. Vid MAX-mässan (Manufacturing & Automation Expo) på Stockholmsmässan lanserades ett nytt produktionspris inom svensk industri. Priset, som går under namnet Nordic Manufacturing & Automation Award, uppmärksammar företag som lyckats utveckla sin verksamhet och förbättra produktivitet och konkurrenskraft genom automation och nytänkande kombinerat med innovativt och konstruktivt arbetsätt.

Syftet med priset är att inspirera fler företag att investera och automatisera för bättre konkurrenskraft. En enig jury utsåg HT-Svarv till vinnare och på mässan delades priset ut av Eva Wigren, chef för industriell utveckling på Teknikföretagen. Motiveringen lästes upp av Produktionslyftets Hans Reich:

*”Genom att engagera hela personalen och konsekvent arbeta enligt gemensamt överenskomna Lean-principer har HT-Svarv AB vänt motgång till framgång och utvecklats till en leverantör som inte enbart Kalix kan vara stolt över, utan hela Sverige!”*

Läs fler artiklar på [www.produktionslyftet.se](http://www.produktionslyftet.se).



Utdelning av priset Nordic Automation & Manufacturing Award 2012 på MAX-mässan i Stockholm i oktober, från vänster: Birgitta Öjmertz (programdirektör, Produktionslyftet), Ragnar Pettersson (HT-Svarv), Roland Brännström (HT-Svarv) samt Mikael Nilsson och Hans Reich.