

Sten-Åke Kvist:

– Tuffa förhandlingar föregick vårt kinesiska joint venture!

Höganäs AB och det kinesiska företaget Shen Jiang Special Steel Corporation i Shanghai undertecknade i april ett avtal om att grunda ett joint venture. Höganäs AB kommer att äga 65% av det nya företaget och partnern Shen Jiang 35%. Det nya företaget, som kommer att bygga ca 45 km väster om Shanghai, kommer att producera atomiserat järnpulver för den kinesiska marknaden som har en enorm potential.

– Kina har under de senaste åren öppnat dörrarna för utländska investerare. Landet önskar att med hjälp av utländskt kapital och teknologi få en snabb och ekonomisk utveckling, säger vice affärsområdeschef Sten-Åke Kvist.

– I början av 80-talet etablerade sig ett antal utländska företag i Kina. Bland dessa var Kanthal, Kabi Pharmacia och Astra. under åren har vi kunnat läsa om de framgångar och problem de första företagen hade på en marknad med så stora skillnader i kultur, politik, ekonomi och språk. Efter hand har lagar och regler införts om hantering av joint venture och erfarenheten hos de kinesiska företagen och myndigheterna har blivit större.

Kinesisk invit kom våren 1991

– För drygt två år sedan erhöll Höganäs en förfrågan av Shen Jiang Special Steel

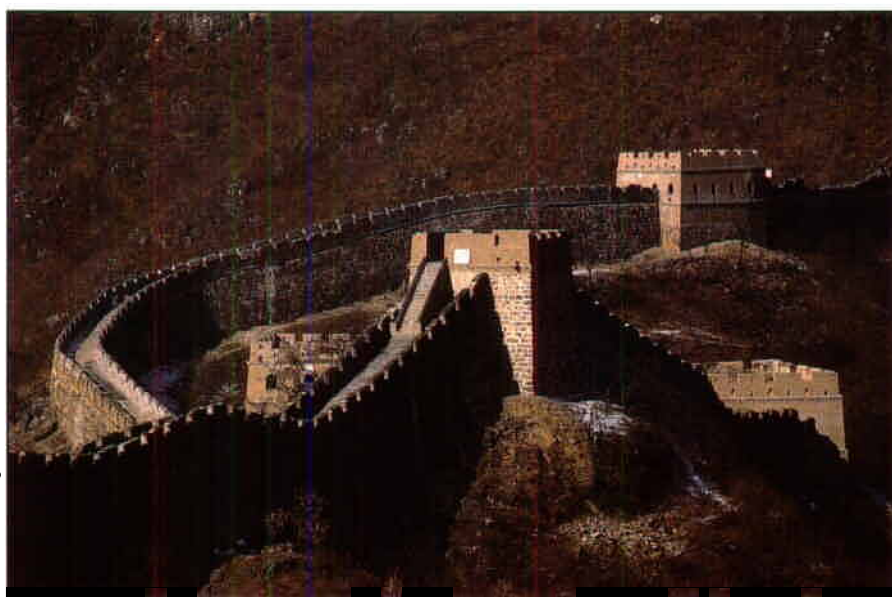


Foto: Claes Löfgren/Pressens Bild

Nu har Höganäs tagit sig innanför kinesiska muren, ca 4000 km lång, som t o m är synlig från månen!

Corporation om vi var intresserade av att samarbeta beträffande tillverkning av atomiserat järnpulver. Företaget höll på att bygga ett stålverk utanför Shanghai, och en del av ståltillverkningen var avsedd för tillverkning av atomiserat pulver.

– Vår inledande fas i arbetet blev att lära känna den tilltänkta partnern, och kineserna hade säkert behov av att lära känna oss, säger Sten-Åke och fortsätter:

– Holger Persson, dotterbolagschef i Taiwan och Korea, samt Gunnar Skoglund från marknadsavdelningen i Höganäs, besökte sommaren 1991 därför Shen Jiang för en första personlig kontakt. Detta resulterade i att vi tillsammans med kineserna utarbetade en affärsidé, som blev grundstenen i en lämplighetsstudie, som tog ca ett år att genomföra. Viktiga bitar i detta var marknads-, tekniska och ekonomiska analyser av tillverkning av järnpulver i Kina. En delegation från Shen Jiang besökte Höganäs i maj 1992.

Höganäs förhandlingsdelegation i Kina har bestått av Holger Persson, juristen Sten-Åke Lindstedt samt Sten-Åke Kvist. Under sommaren och hösten förra året besökte delegationen ett stort antal företag i Kina. Till sin hjälp hade man konsulter och jurister i Fjärran Östern. Den kunskap som samlades in under den här tiden var

till stor hjälp under de senare förhandlingarna.

– Förhandlingar inleddes under hösten och från vår sida hade vi lagt fast ett antal grundvillkor, som skulle uppfyllas för att vi skulle delta i ett joint venture. Villkoren hade förankrats i Höganäsgruppens styrelse, fortsätter Sten-Åke Kvist.

– Under själva förhandlingarna var kineserna oftast representerade av fem personer, varav en var tolk. Från vår sida deltog vi tre i förhandlingsdelegationen samt en tolk och rådgivare från ett konsultföretag i Hong Kong.

På en fråga till Sten-Åke hur det är att förhandla med kineser svarar han:

– Allt tar mycket längre tid än man tänkt sig. Vi har stora skillnader i kultur, bakgrund, språk samt politiskt och ekonomiskt system, som innebär att vi måste förklara våra ståndpunkter på olika sätt. Även kineserna hade vissa grundförutsättningar, som de ville ha uppfyllda. När vi hade olika uppfattningar om dessa frågor kunde vi hålla på i dagar bara för att reda ut en enda fråga.

– Jag upplever dessutom att kineserna är mycket kunniga. De ställer t ex många mycket intrikata och välgenomtänkta frågor och nöjer sig inte förrän de fått ett tillfredsställande svar.

Ford Q1-målet har uppnåtts!

Höganäs AB har nått ett strategiskt kvalitetsmål i samband med Ford Q1-certifieringen. Ford Q1 är en av de högsta kvalitetsutmärkelser ett företag kan få. Höganäs klarade kvalitetsrevisionen med god marginal. Det krävdes 160 p för Q1-klassificering och vi kom upp till 168 p! Ur marknadssynpunkt betyder utmärkelsen mycket för Höganäs AB, samtidigt som det är ett kvitto på att företaget, med alla sina duktiga medarbetare har kommit långt i sitt kvalitetsarbete.

Under de senaste åren har vi förbättrat vår kvalitet inom alla områden. Nu fortsätter arbetet. Ett led i detta är Alltid Rätt-programmet som hela tiden kopplas till företagets kvalitetsstrategi!

Marknad med jättepotential

Hur är marknadsförutsättningarna för järnpulver i Kina, och när beräknas den nya fabriken kunna starta produktionen?

– Marknaden överstiger idag 30 000 ton järnpulver, som huvudsakligen används för komponenter för bilar, jordbruksmaskiner och hushållsmaskiner. Bilproduktionen som uppgår till ca 700 000 fordon per år väntas fördubblas under 90-talet. En kraftig ökning förväntas också av tillverkningen av hushållsmaskiner.

Det nya bolaget siktar i första hand in sig på den expansiva marknaden för högkvalitativa komponenter med hög täthet. För denna del av marknaden har atomiserat pulver den största tillväxtpotentialen. Företaget kommer förutom rent järnpulver även att tillverka legerat pulver.

Från det intilliggande stålverket, som ägs av Shen Jiang, kommer det nya bolaget att köpa flytande stål. Pulvret kommer att atomiseras, glödgas, samt genomgå en rad andra operationer för att nå den höga kvalitet som Höganäspulver är känt för.

Höganäs har höga miljökrav

– Stor vikt har också lagts vid miljöfrågor. Med den koncentration av industriföretag, som finns och håller på att byggas i Shanghai, blir belastningen av miljön mycket tung, säger Sten-Åke.

– För att bidra till förbättrad miljö har parterna i det nya företaget därför enats om att lägga stor vikt vid att utsläpp till luft och vatten blir mycket låga och uppfyller de krav som finns i Västeuropa.

Investeringsprojektet i Kina har en mycket tuff tidsplan. En större delegation har nyligen begett sig till Kina för att star-



Höganäs VD Claes Lindqvist och Shen Jiangs styrelseordförande undertecknar joint venture-avtalet.

ta projekteringen av anläggningen. Under första halvan av 1995 skall produktionen starta! Investeringen uppgår till 11,2 miljoner dollar (ca 80 miljoner SEK).

Strategiskt beläget i Kina

– Fabriken byggs ca 30 minuters bilresa från Shanghais flygplats. Företaget ligger strategiskt mycket väl till i Kina. En mycket stor del av landets pulvermetallurgiska industri ligger inom 250 km avstånd från företaget, förtydligar Sten-Åke.

– Tomten där fabriken kommer att byggas var tidigare ett risfält. Hela Shanghai-området är egentligen ett deltaområde i Chang Jiangs utlopp i Kinesiska sjön. Grundvattennivån ligger på ca 50–100 cm djup och hela området är genomkorsat av åar och backar med mycket vatten. Detta kommer att ställa stora krav på hur vi bygger fabriken, säger Sten-Åke Kvist avslutningsvis.

Nytt och gammalt blandas i Shanghai

Shanghai är en stad med många olika byggnadsstilar, där kinesiska byggnader blandas med typiskt engelskt och franskt byggnadssätt. Det är endast 40–50 år sedan staden var mycket internationell med stora inslag av europeer. Gatorna är trånga och trafikstockning är mycket vanligt, delvis därför att gatorna är fyllda med cyklister och gående.

I affärerna finns en blandning av kinesiska varor med en för oss ålderdomlig design och högmoderna varor av senaste snitt.

– Priserna är förvånande höga. Kläder, skor och sportsaker kostar 10–30% mindre än i Sverige. Det är förvånande när en genomsnittsarbetare tjänar ca 6–700 kronor i månaden. Tjänster är däremot billiga. Att klippa håret kostar en tia, säger Sten-Åke Kvist.

Vad äter man då i Shanghai? Enligt Sten-Åke såg en typisk lunch under förhandlingarna ut på följande sätt:

– Alla sätter sig vid ett runt bord. På bordet finns ytterligare en rund skiva, som kan roteras. På denna skiva ställs efterhand 15–25 olika smårätter. Man plockar med pinnar bitar av de olika rätterna. Den roterande skivan är till för att samtliga runt bordet skall nå de olika rätterna.

– Födan är mycket varierad med många olika sorters fisk, skaldjur, kött och grönsaker. Till lunchen dricker man normalt öl, läskedryck eller vatten. Vid festligare tillfällen tar man fram en snaps, som heter Maotai, som har en mycket speciell smak.

Trevlig sommar önskar redaktionen



Foto: Lennart Hysel/Pressens Bild

Vad kan vara mer svenskt än en lövad midsommarstång, sill och färskpotatis? Midsommarafon firas i Sverige sedan 1600-talet med majstång och lövande av hus. Ha nu en riktigt skön semester!

Positiva resultat av ny inköpsstrategi och högre krav på huvudleverantörer!

Höganäs AB har klassificerat 14 av sina hundratals leverantörer som mycket betydelsefulla. Dessa företag är viktiga därför att deras produkter – t ex slig och legeringsämnen – direkt påverkar de slutprodukter som Höganäs i sin tur tillverkar. I Höganäs inköpsstrategi ligger också att samarbeta långsiktigt med dessa huvudleverantörer och att lägga ett maximalt ansvarsåtagande på dem. Huvudleverantörerna klassificeras enligt kategorierna A,B och C. Slutmålet är att alla huvudleverantörer skall uppnå A-kategori. Först med att uppnå "Klass A" var den amerikanska kopparkopparproducenten SCM Metal Products Inc.



Michael G Williams, James E Myers och William Marks, från SCM, erhåller Höganäs utmärkelse – ett diplom – av Per Engdahl och Börje Torenäs.

Första veckan i maj besökte Per Engdahl, MQ, och Börje Torenäs, MI, SCM Metal Products Inc. i North Carolina och utförde för andra gången en kvalitetsrevision. Revisionen gav beskedet att SCM tillhörde kategori A. Per och Börje passade då på att överlämna beviset för Höganäs högsta leverantörsbedömning – ett praktfullt diplom.

SCM har relativt sent blivit en av Höganäs huvudleverantörer. Företaget är en stor producent av kopparpulverprodukter och Höganäs köper ca 7–800 ton/år.

Två av de 14 huvudleverantörerna är svenska företag. Revisioner har nu gjorts hos tio av företagen. Hittills har sex erhållit klassificering B eller högre. Målet är enligt kvalitetschef Per Engdahl att alla i "gruppen" inom ett år skall ha uppnått minst kategori B.

"Vi ser redan effekterna"

– Även om vi aktivt arbetar med ett hundratal leverantörer koncentrerar vi oss på dessa som levererar så viktiga råvaror som slig, smörjmedel och tillsatsmaterial till kundblandningar. Detta har redan fått effekt, säger Per Engdahl och fortsätter:

– Vi ser bl a förbättringar i Distaloyverket genom att använda SCM:s kopparkopparprodukter. Andra effekter förutom en bra slutprodukt är mindre störningar i produktionen, mindre kontroll och att vi kan dra ner kostnaderna.

– Kraven på leverantörerna överensstämmer med de krav vi ställer på oss själva. Vi försöker få dem att arbeta efter våra principer och överföra vårt kvalitetstänkande till dem. Eftersom vi erbjuder leverantörerna långtidsavtal får de också åta sig andra områden, där vi då kan dra ned på våra insatser. Exempelvis skall vi på sikt kunna slopa vår mottagningskontroll. Vi skall då kunna lita på leverantören att den inte bara levererar en produkt – utan ett samlat totalt ansvar. Alla vinner på detta kund-leverantör-samarbete!

Områden där Höganäs får tillbaka

pengar är att man får stabilitet i råmaterial som gagnar slutprodukten samt att antalet kontroller kan elimineras.

Arbetar långsiktigt med ett fåtal utvalda leverantörer

Inköpschef Börje Torenäs tillägger att detta är ett helt nytt sätt att arbeta för inköpsorganisationen. Det gamla arbetssättet är att matcha ett stort antal leverantörer mot varandra. Det var täta leverantörbyten och kortsiktiga relationer. Detta gamla traditionella arbetssätt tillhör nu det förgångna.

– Det har skett mycket på inköpsidan de senaste åren, säger han. Vår strategi är nu att jobba långsiktigt med ett begränsat antal leverantörer samt att lägga maximalt ansvar på dom. Vi vill att de har hög kvalitetsnivå samt är konkurrenskraftiga. Innan vi inleder ett samarbete gör vi därför en större totalbedömning av den tilltänkta partnern.

Vid leverantörsbedömningen tas hänsyn till hur leverantören uppfyller tre viktiga kriterier; kvalitetssystemets effektivitet och omfattning, förmågan att arbeta enligt Höganäs kvalitetsfilosofi samt slutligen produktkvalitet och tjänster. Bedömningen baseras dels på egen genomförd revision, dels på andra revisioners resultat, tex Ford eller ISO 9000.

– Höganäs kvalitetsrevision bygger dels på besök på platsen, dels diskuterar vi en frågelista vi har, och kraven för att bli godkänd som A-leverantör är mycket stränga. Klassas ett företag som A är man verkligen bra som leverantör. Tillhör man däremot kategori B finns det fortfarande områden att förbättra, säger Börje Torenäs.

– Hur viktigt vårt samarbete är kan man förstå av att vi t o m har ordnat intensivutbildning i Höganäs för vissa av våra leverantörer, tillägger Per Engdahl. Det gäller för oss att lära ut kunskaper och få dem att förstå vår filosofi.

Positiv kritik uppskattas!

Hur upplever då leverantören att kunden "klampar in" i företaget och gör kvalitetsrevisioner?

– Det beror mycket på hur vi uppför oss mot vår partner under revisionen, fortsätter Per. Men vår erfarenhet av revisioner vi deltagit i, och de revisioner t ex Ford gjorts hos oss, är att man som leverantör uppskattar konstruktiv och positiv kritik från kunden. Det absolut bästa resultatet erhålls därför när kunden och leverantören ser det som ett gemensamt kvalitetssamarbete.

– Den här formen av leverantörsbedömning och arbetssättet med viktiga leverantörer har vi infört först under förra året. Det är en naturlig följd av de mål som sattes upp för Höganäs AB:s kvalitetssystem, avslutar Per och Börje.

BRÄNNPUNKTEN

Höganäs AB:s personaltidning
Årgång 51

Ansvarig utgivare:
Claes Lindqvist

Redaktionskommitté:
Anders Andersson, Anita Björk, Thor Löfstedt, Fabriks, och Bertil Johansson, SALF.

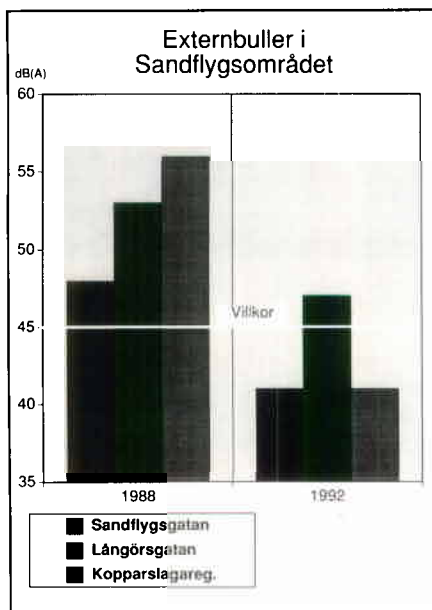
Produktion: Ordspråket AB,
Helsingborg

Tryckeri: AB Boktryck,
Helsingborg

Copyright: Höganäs AB

Miljörevision ger Höganäs

Höganäsbolagets verksamhet överensstämmer MYCKET BRA med företagets miljöpolicy och gällande miljölagstiftning? Det betyder redovisar miljörevisionen som nyligen genomförts vid företagets enheter. Revisionsarbetet har utförts av Göran Allhammar, Miljökon-sulterna AB.



Buller har eliminerats och nedbringats genom systematiska förbättringar. Toppen på Långörsgatan är nu t ex också borta.

Miljörevisionen har omfattat planfrågor, yttre miljö, arbetsmiljö, brandskydd och kemikaliehantering. Syftet med revisionen var bl a att ge företagsledningen överblick över företagets miljöpåverkan nu och i framtiden.

Underlaget har utgjorts av rapporter, dokumentation och företagets produktion, tillståndshandlingar, besiktningar, miljömätningar, interna utredningar samt intervjuer med anställda.

Miljökon-sulternas rapport omnämner att de stora investeringar bolaget gjort under den senaste femårsperioden inneburit mycket för att förbättra arbetsmiljön och för att minska utsläppen i luft och vatten. Detta har medfört påtagligt minskade störningar för omgivningen (närboende). Länsstyrelsen, som är länets tillsynsmyndighet för miljöskydd, har också en positiv inställning till bolaget. En inställning som delas av yrkesinspektionen.

Medvetandegraden om miljöfrågornas betydelse är stor hos produktions- och miljöansvariga. Dessutom bedrivs en omfattande utbildning inom miljöområdet. När det gäller arbetsmiljön visar utförda exponeringsmätningar att gällande arbets-hygieniska gränsvärden normalt underskrids med god marginal, dock med undantag av ett par arbetsplatser i Specialpulververket, sägs det i revisionsrapporten.

Bra kan bli bättre!

Men en revision skall inte bara ge beröm och ta fram det som är bra. Den skall dessutom vara framåtriktad och innehålla nödvändiga och konkreta rekommendationer. Mot bakgrund av vad som framkom under revisionsarbetet rekommenderades Höganäs AB att följande punkter genomförs:

- Bolaget bör etablera en regelbunden information för närboende
- Delegeringen enligt bolagets miljöpolicy av ansvars- och arbetsuppgifter bör snarast slutföras
- Elektrofilter vid Svampverket bör kompletteras
- Åtgärder för att minska bulleremission från Svampverk och Pulververk skall genomföras för att säkerställa att kommande villkorsvärde innehålls
- Bolaget bör utarbeta rutiner för avfallshandtering
- Tillstånd- och ansvarsfrågor beträffande cisternanläggning i hamnen samt för brandfarliga varor i övrigt skall klarläggas

Revisionen är en bekräftelse på att vi arbetat systematiskt och målinriktat med miljöfrågorna, säger miljöskyddschef Arne Lundin, MS. Revisionen ger också beskedet att vi fortfarande har en del som kan förbättras. Inte minst gäller detta rutiner och delegering av ansvarsuppgifter.

Det är därför viktigt att alla operativa chefer tillfullo förstår vad delegering av miljöansvar innebär. Operativ chef svarar bl a för att berörd personal är informerad om gällande villkor och riktlinjer samt har nödvändig utbildning för aktuella arbetsuppgifter. Nu skall vi finslipa organisationen för det fortsatta miljöarbetet, avslutar Arne Lundin.

Regeringen har fastställt tillstånd för verksamheten!

Koncessionsnämndens beslut angående Höganäs AB:s tillstånd för verksamheten har äntligen vunnit laga kraft. I början av juni fastställde regeringen koncessionsnämndens tillstånd från våren 1992, vilket överklagats av närboende fastighetsägare i Höganäs.

Överklagandet, som handlagts av Miljö- och naturresursdepartementet, gällde att de närboende ville ha fastställt gränsvärde i stället för riktvärden. Sakligt sett är det ingen skillnad. Men att överskrida gränsvärden är åtalbart till skillnad mot om ett företag överskrider riktvärden. Vid överskridande av riktvärde skall felet därefter omedelbart åtgärdas.

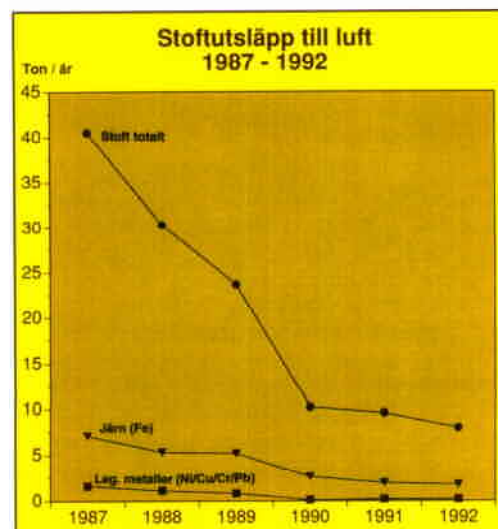
Det är skönt att vi äntligen fått klarhet i tillståndsfrågan, säger Arne Lundin. Vi skickade in vår ansökan redan i december 1990. Efter remissbehandling och kompletteringar av Höganäs AB, meddelade slutligen Koncessionsnämnden för miljöskydd sitt beslut förra våren. Den tid ärendet varit överklagat har Höganäsbolaget därför fått leva med det gamla tillståndet från 1981.

Koncessionsnämndens tillstånd

Tillståndet innebär att Höganäs AB får producera 200.000 ton järnsvamp och 242.800 ton metallpulver per år. Tillståndet för avfallsdeponering innebär att Invallningen och Rögla-tippen kan ifyllas. Tidigare tillstånd var 70.000 ton respektive 10.000 ton/år. Det dröjer sannolikt 10-15 år innan dessa deponeringsplatser har fyllts.

Villkoren anger vidare att riktvärdet för totala stoftutsläpp ej får överstiga 17 ton/år, vilket kan jämföras med nuvarande utsläpp om 9-10 ton/år. Stoft, spill och uppsop skall om möjligt återanvändas och stoftutsläpp via lanterniner skall begränsas.

Riktvärde för verksamhetens bullerbidrag får högst uppgå till 45 dB(A) nattetid. Höganäs AB har de senaste åren vidtagit kraftiga åtgärder för att eliminera buller, vilket bl a ett diagram på den här textsidan visar. Arbetet med att nedbringa buller till ännu lägre nivåer fortsätter.



godkänt

Höganäs AB:s miljöpolicy

Det är varje anställds skyldighet att sätta sig in i och tillämpa företagets miljöpolicy. Alla har ett personligt ansvar för hälsa och miljö, och skall följa de instruktioner och anvisningar som finns samt hålla god ordning på sin arbetsplats. Chefer och medarbetare behöver därför ha nödvändiga kunskaper i miljöfrågor. Här följer i punktformer policyns mål och riktlinjer m m:

Mål

- Resurssnål verksamhet
- Minimal miljöpåverkan
- God arbetsmiljö
- Utsläpp och brister åtgärdas med dagens bäst kända teknik, dock med hänsyn till långsiktig överlevnad
- Miljöarbete är en strategisk fråga och utgör konkurrensmedel på våra marknader

Riktlinjer

- Företaget agerar som en god samhällsmedborgare och arbetar aktivt för bättre miljö
- Lagar, föreskrifter och direktiv efterföljs
- Chefer och medarbetare har goda kunskaper
- Etablera och upprätthålla goda relationer med myndigheter och omkringsboende

Ansvar

- VD är huvudansvarig
- Operativ chef svarar för att policy och riktlinjer tillämpas
- Definierade arbetsuppgifter delegeras
- Gemensamt ansvar för alla anställda

Framtiden och investeringsbeslut

- Tidig avläsning av opinionsyttringar och lagstiftningsförändringar
- God kommunikation med omvärlden
- Öppen interndiskussion
- Miljöaspekter beaktas vid investeringsbeslut
- Mindre miljöfarliga processer och produkter föredras

Lucifers nya "ugnskompis" ett vasst konkurrensvapen

Ugnen "Lucifer" har fått sällskap av en ny unik sintringsugn på MR (Forskning och Utveckling). Den nya sintringsugnen ingår i en kvalitetssäkringsåtgärning på C-lab. Den innebär ökad kapacitet, flexibilitet samt mindre sårbarhet. Ugnen är dessutom unik på mer än ett sätt. Tack vare att identiska processbetingelser kan erhållas, fås samma materialegenskaper oavsett vilken av de båda ugnarna som används. Den nya ugnen är servicevänlig. Exempelvis kan värmelement bytas utan att gå ned i temperatur.

Huvudmotivet för investeringen i en ny ugn är att säkerställa kvalitet när det gäller sintrade egenskaper hos Höganäs produkter. Den nya ugnen ger den extra kapacitet som behövs för att åstadkomma sintring under jämna och kontrollerade förhållanden.

Pulvermetallurgins konkurrenskraft ligger i att producera komponenter med höga krav på toleranser, förtydligar Paul "Palle" Skoglund, chef för MRS (Laboratorie Service). Den här investeringen är därför främst motiverad av Höganäs AB:s satsning på kundblandningar, men också av möjligheten till kortare tider för forskningsprojekt.

Kvalitetskontroll, FoU och kundservice

- Vi har nu två ugnar att använda för kvalitetskontroll av våra produkter. Ju jämnare egenskaper vi har, desto mera konkurrenskraftiga kommer vi att bli.

- Vidare används samma utrustning även inom FoU för att fastställa sintrade egenskaper hos produkter under utveckling. Ugnen används också inom kundservice, när vi hjälper kunderna med problemlösningar, fortsätter "Palle" Skoglund.

Den nya ugnen, som konstruerats tillsammans med Mats Strömgren och hans medarbetare på MTM, är designad med värmelement av typ Kanthal Super. Det unika med Superelementen är driftsäkerheten. Den höga tillgängligheten beror även på att ugnen är byggd med en avtagbar överdel av keramisk lättisoleringsmaterial. Till skillnad mot Luciferugnen som är byggd av elfast tegel.

- En fördel med att vi nu har tillgång till två ugnar är att en godtagbar serviceni-

vå kan upprätthållas även om någon av dem går sönder. Stabila processbetingelser krävs för korrekt sintring. Byte mellan olika sorters skyddsgasatmosfärer kan därför inte ske hur som helst. Med två ugnar fås större flexibilitet och mindre sårbarhet.

Sparar operatörstid

- Ugnen är konstruerad för att vara resurssnål och spara operatörstid. Den är automatiserad och kan köras obemannad, säger "Palle". Detta är värdefullt eftersom ugnsanvändarna (ca 15 personer) på så sätt slipper att ödsla tid på att passa ugnen och



Flemming Kaad-Hansen, Lotta Persson, Paul Skoglund, Fred Persson och Urban Björk bredvid den nya sintringsugnen.

istället kan koncentrera sig mera på provningsresultat och utvärderingar.

- Det är bara att lägga provstavarna i de sk skeppen. Sedan sköter automatiseringen att skeppen transporteras såväl in som ut ur ugnen.

Mats Larsson, ansvarig för Produktionsservice inom MRS, har utvecklat och byggt en datoriserad mätutrustning för att mäta dimensionsförändringar. Utrustningen är ett sofistikerat hjälpmedel för Höganäs AB i jakten på allt jämnare produktens egenskaper. Tidigare mättes dimensionsförändringar manuellt med mikrometerskruv.

18 personer har sin arbetsplats på MRS. Verksamhetsansvariga under Paul "Palle" Skoglund är Monica Carlsson (Metallografi), Owe Andersson (Uppdragsservice), Mats Larsson (Produktionsservice) och Urban Björk (Experimenthallen/Verkstad).

"Alltid Rätt" – ett viktigt led i Höganäs AB:s kvalitetsarbete

Våren 1992 startade "Alltid Rätt-programmet" i Höganäs. I dag, drygt ett år senare, kan vi se effekterna av "Alltid Rätt". Resultatet kan tydligt avläsas i en höjd kvalitetsnivå, och en för företaget positiv kostnadsutveckling!

"Alltid Rätt" har också med eftertryck visat att det hos personalen finns ett härligt engagemang för arbetet och därtill kopplade problemlösningar.

I samband med att samtliga 54 grupper

inom Produktion i Höganäs genomförde sitt andra uppföljningsseminarium i april månad uttryckte Claes Lindqvist sin tillfredsställelse över de uppnådda resultaten. Han avslutade sin del i programmet och överlämnade ansvaret till linjen. Det blir därmed Svenn Erik Larssens ansvar att driva förändringsarbetet vidare.

– "Alltid Rätt" passar mycket bra för oss som arbetar med flöden, säger Svenn Erik. "Alltid Rätt" fokuserats mycket på kund-/leverantörsrelationen samt att eliminera onödigt arbete. Innan programmet sjösattes uppskattade vi att kanske så mycket som 30 procent av den totala arbetsinsatsen utgjordes av onödigt arbete. Grupperna har över lag varit mycket duktiga på att analysera vad som kan vara onödigt arbete och därmed blivit effektivare.

Aktiviteterna fortsätter

Svenn Erik poängterar även hur mycket det betyder att avdelningarna nu är bättre på att hålla uppgjorda avtalstider, och när något går snett, att man då snabbt sätter sig ned och kommer överens. De olika avdelningarna har nu också bättre kontakt med varandra än tidigare.

Svenn Erik kommer nu att jobba vidare med "Alltid Rätt-aktiviteterna". Kund-/leverantörsrelationerna skall vidareutvecklas och bli en naturlig del av var och ens arbete.

– Det ingår faktiskt i var och ens arbetsuppgifter att arbeta enligt den här modellen. Det här är alltså bara början, förtydligar Svenn Erik och fortsätter:

– "Alltid Rätt" kom för oss på Höganäs AB vid en mycket läglig tid. Vår nya kvalitetsstrategi var lagd och stora resurser kopplades till kvalitetsarbetet. Förändringsarbetet passar därför som hand i handske med vår ambitiösa kvalitetsstrategi. Fokuseringen är riktad på processen – inte produkten, – och målet är att produkten i slutänden alltid skall vara rätt! Att vi är på rätt väg anser jag att den nyligen erhållna Ford Q 1-klassificeringen är ett bevis för.

Kompetenshöjning

Eftersom förändringsarbetet är en så pass viktig del i Höganäs kvalitetsarbete fortsätter också processen med att delegera beslut och ansvar till alla nivåer i företaget. För att klara detta behöver de enskilda medarbetarna högre kompetens. Kompetensutvecklingsplaner har upprättats för varje individ. Omfattande kunskapsbyggnad pågår inom produktionsområdet.

– Svampverkets personal har t ex under maj månad fått en veckas utbildning i processstyrning, och har då fått lära sig ställa diagnos på fel m m, säger Svenn Erik.

VD HAR ORDET

I olika sammanhang har jag framfört att det viktigaste avsnittet i Höganäs AB:s strategi är det som behandlar vår kvalitetssatsning. Att vi förbättrat vår kvalitet på bred front är känt från en rad aktiviteter såsom jämnare produktkvalitet, färre reklamationer, lägre kvalitetskostnader m m. Att vi nu blivit certifierade enligt Fords stränga krav Q 1 känns mycket stimulerande. Vi har fått ett kvitto på att inte enbart enskilda aktiviteter, utan hela vårt arbetssätt är i samklang med mycket högt ställda krav på hur ett kvalitetssäkringssystem skall fungera.

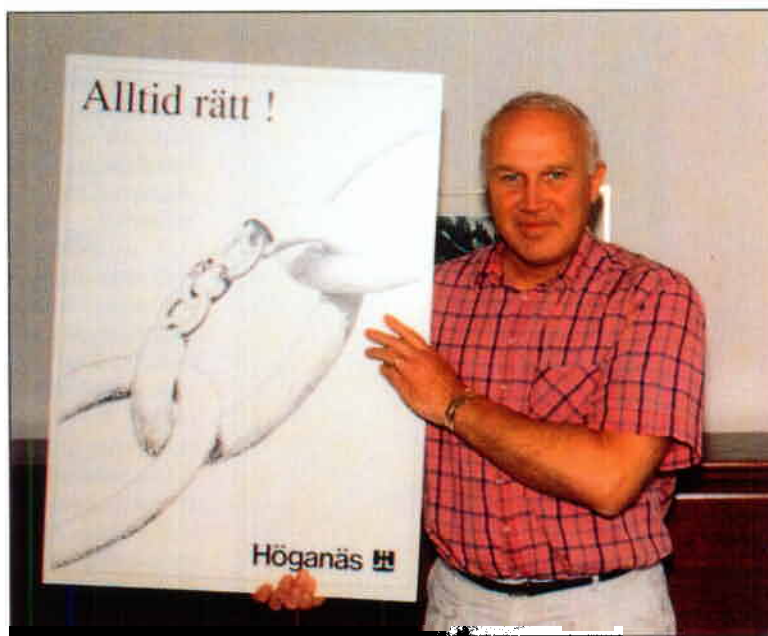
Mycket glädjande är också att nya förslagsverksamheten har mottagits så positivt. Vi kan konstatera en avsevärd ökning av antal förslag och även att förslagen är av bra kvalitet.

Det ekonomiskt kärva klimatet påverkar även Höganäs AB. Bilproduktionen i Europa har under årets fem första månader gått tillbaka med 20% jämfört med motsvarande period förra året. Vår försäljning av PM-pulver ligger under budget, medan svets-, kemi/metallurgi- och specialpulver ligger i stort sett på budget. Vi räknar med en svag återhämtning under hösten, vilken dock ej kommer att kompensera vårens bortfall. Således en viss volymnedgång räknad på helårsbasis.

Semesterperioden närmar sig. Ta väl vara på den! Gör som på arbetet, satsa på kvalitet även under semestern! Resultatet är ju känt; det blir bättre och roligare!

Jag önskar Dig och Dina närstående en i alla avseenden vederkvickande semester!

Claes Lindqvist, VD Höganäs AB



Svenn Erik Larssen ansvarar nu för att Produktionen fortsätter att arbeta med och enligt Alltid Rätt-filosofin!

Viktiga kuggar i maskineriet

Enligt honom har "Alltid Rätt-programmet" tydligt visat hur viktig varje individ är i det stora maskineriet. Varje medarbetare är en enorm resurs som Höganäs AB vill tillvarata och utveckla. Motiverade medarbetare känner dessutom ansvar för och tillfredsställelse i sitt arbete. Något som gynnar såväl företag som anställda.

I Halmstad har Höganäs Halmstadverken sedan december 1992 nio "Alltid Rätt-grupper" i gång. I mitten på juni hölls det första uppföljningsseminariet för dessa.

– Här i Höganäs fortsätter vi inom Produktionen med nya "Alltid Rätt-aktiviteter". Vi planerar även en uppföljning av fjolårets attitydundersökning, avslutar en förhoppningsfull Svenn Erik Larssen.

Aldrig tidigare har så bra kvalitet på Distaloyer produceras som under maj månad! Ett av huvudsyftena med Distaloyverket, när det togs i drift i januari 1990, var just att renodla Distaloyernas kvalitet.

Kjell Paulsson, produktionschef för Distaloyverket, är mycket tillfredsställd med förbättringarna och kvalitetshöjningen:

– Det har skett ett ordentligt lyft i Distaloyverket senaste tiden. Vi producerar nu en jämn och högkvalitativ produkt. Det är därför ingen överdrift, att vi nu tillvaratagit den potential som det nya verket hade inbyggt. Och förutsättningar finns för att vi kommer att lyckas lika bra med kundblandningar som med Distaloyer! Den här typen av industri behöver hjälp av tekniken – människan enbart räcker helt enkelt inte till – för att producera högsta kvalitet.

Enligt Kjell Paulsson finns det många orsaker till att resultaten successivt förbättrats och kulminerade i rekordmånaden maj:

Hjälp av avancerad teknik

– Utveckling och användning av teknik, grabbarna i processen och jämnare kvalitet på basmaterial har bidragit till kvalitetshöjningen. Vår nye leverantör av koppar tillsatser producerar t ex en mycket stabil produkt med hög kvalitet. säger Kjell och fortsätter:

– Vårt datorsystem ger en noggrannhet som aldrig skulle kunna åstadkommas

”Bättre Distaloyer har vi aldrig tillverkat...”

med manuella system. Dessutom är grabbarna som jobbar i Distaloyprocessen mycket ambitiösa, noggranna och lämnar inget åt slumpen. De agerar hela tiden och jag tycker dom är beundransvärda i sitt sätt att arbeta.

– Vårt ABB Master-system styr så gott som hela processen förutom gassystemet. I ABB Master ligger parametrar för temperaturer, bandhastighet, invägning m m som fasta recept. Detta medför att vi nu har jämnare och stabilare inflöden samt mycket, mycket små invägningsdifferenser, fortsätter Kjell.

Systematiskt och målinriktat arbete

Kvalitetschefen Per Engdahl menar att en förklaring till kvalitetsförbättringen är att det systematiskt har jobbats på att förbättra tekniken.

Det är inte förrän nu som Distaloyverket helt ut använder de möjligheter som ABB Master ger. Under det första året kördes mycket av produktionen manuellt. I dag sköts mängden av parametrar automatiskt. i ABB Master-systemet, där Dan Andersson har sett möjligheterna och

utvecklat dessa.

– När det gäller Distaloyer erhåller vi nu inte längre något spill, utan lotterna är homogena vilket innebär att första förpackningen är lika med den sista, fortsätter Kjell.

Kundblandningar på rätt väg!

Japan är största enskilda kund av Distaloy AE, omtalar Kjell; Distaloyernas mängd har också successivt ökat i kundblandningar och i höst ökar Distaloyverket sin produktionsvolym genom att leverera Distaloyer till HC i USA. De senare har nämligen beslutat att lägga ned tillverkningen.

– Glädjande nog är vi på väg att nå våra mål också för kundblandningar. För att tillverka en bra kundblandning behövs tillgång till bra baspulver och att vi mäter representativt. Det förra tillverkar vi själva och det som varit smärre problem börjar vi nu få grepp om. Även här jobbar vi mycket systematiskt och många avdelningar har varit engagerade. Jag upplever det verkliga som att vi är på rätt väg med våra blandningslinjer, säger Kjell Paulsson.

Höganäs kunder lovordar P/M-skolan

Höganäs P/M-skola, som vänder sig till såväl kunder som den egna personalen, har blivit succé redan från starten. Två externa kurser har anordnats; den senaste hölls den 14–18 juni. P/M-skolan är en intensiv och systematisk träningskurs i P/M-teknologi och applikationer. Elevantalet är begränsat till 16 per kurs.

Behov har länge funnits för den här formen av intensivundervisning. Det var tidigare vanligt att Höganäs AB:s kunder skickade medarbetare till Höganäs för att skaffa kunskaper i material samt produktions- och applikationsteknik under ett par dagars tid. P/M-skolan med sin intensiva gruppundervisning anses vara ett bättre och effektivare sätt att förmedla denna kunskap, samtidigt som det skapar affärsrelationer. Laboratorieövningar och andra praktiska övningar blir också lättare att genomföra, och dessutom mycket effektivare, när man är en grupp.

Skolans bakgrund är i korthet denna. I slutet av år 1991 utsågs en projektgrupp bestående av Ulf Engström, MRP, samordnare, Hans Söderhjelm, MMI, och

Björn Lindqvist, MRP. Projektgruppen skulle fastställa mål och innehåll för kursen. De hade hjälp av bl a Höganäs förre VD Per Lindskog, Gunnar Skoglund, MMI, samt Gian Filippo Bocchini, Höganäs Italien, med att utarbeta en läroplan och ta fram kurslitteratur.

Den första kursen, som hölls i slutet av 1992, var öppen endast för egna medarbetare. I mitten av mars i år startade P/M-skolan med externt deltagande.

– Under förberedelserna för kursen i juni har vi tagit hänsyn till de erfarenheter vi erhöll från förra kursen. Omdömena var mycket positiva, men ett önskemål som framkom var att kursen skall hållas på tyska istället för engelska. Kurserna har också ett stort inslag av tyska kunder, säger skolans ”rektor” Ulf Engström. Vi skall efter den här kursen ta ställning till om vi skall ändra kursspråket.

Teori varvas med praktik

Teori varvas med praktik och laboratorieövningar. Redan den andra dagen får deltagarna ”okända pulver” som de under

de praktiska inslagen skall analysera. Avslutningsdagen får de redovisa resultatet samt många andra uppgifter de haft att lösa under veckan.

– På programmet står dessutom materiallära, pulverproduktion, pressning, sinteringsteknik, materialegenskaper, värmebehandling och standards m m, och självklart står även några produktionsvisningar på veckoprogrammet, fortsätter Ulf.

– De flesta föreläsarna är Höganäsmedarbetare, men vi använder också några externa specialister. Dessa ansvarar för områden som pressteknik och ugnar. Interna föreläsare vid senaste kursen var bl a Björn Johansson, Ralf Carlström, Monica Carlsson, Jan Tengzelius och Gian Filippo Bocchini.

– Det är skolans målsättning att erbjuda fyra kurser per år till kunder och egna medarbetare. Förutom dotterbolagsrepresentanter och andra interna medarbetare kommer den här gången elever från ”sinterfirmor” ute i Europa, avslutar Ulf Engström.

MASSBREV

Vid obeställbarhet returneras försändelsen till avsändaren, som svarar för returportot.

HÖGANÄS AB

Brännpunkten, 263 83 Höganäs

Namn: Per Nilsson
Ålder: 28 år
Arbete: Operatör i Pulververket samt sekr. i Fabriks styrelse
Familj: Hustrun Jeanette och två söner, 4,5 år samt 3 månader
Borr: Bostadsrätt på Sturegatan 11, Höganäs
Fritid: Familjen, Rögles ishockeylag samt fiske

Per Nilsson anställdes 1983 som städare på Pulververket. I december samma år gick hans far i pension efter att ha tjänstgjort hela 47 år på Höganäsbolaget. För två år sedan, 26 år gammal, blev Per invald i Fabriks styrelse som suppleant. I dag innebär Pers fackliga engagemang att han är sekreterare i styrelsen. Men på en direkt fråga säger Per att han prioriterar familjen och jobbet före fackligt heltidsarbete.

I likhet med många andra som är uppväxta i Höganäs, och med släktingar som arbetar på Bolaget, föll det sig naturligt för Per att också söka sig ett arbete där. Efter fyra års anställning, varav tre år i Pulververkets blandningsavdelning fick han 1987 jobb som operatör. Det är ett arbete han stortrivs med. Intressanta och ansvarsfyllda arbetsuppgifter samt ett gott kamratskap bidrar till trivselen.

Att Per började intressera sig fackligt kan han däremot tacka Egon Mark för. Egon, som nyligen slutat på företaget för att på heltid jobba med sina travhästar, övertalade Per att delta i en facklig kurs. Nagot varken Per eller Egon senare haft anledning att ångra.

Brännpunktens medarbetare träffar Per för en intervju omedelbart efter det han slutat nattskiftet kl. 05.15 en onsdagmorgon. Efter nattskiftsveckan följer en frivecka, därefter två veckor förmidagsskift, varav han arbetar den första ute i elektrolysöravdelningen, och slutligen en vecka eftermiddagar.

Arbets-schemat är perfekt när man som jag har två små barn hemma. Schemat innebär att jag får extra mycket tid över till familjen, och det är viktigt. Har man skaffat sig barn anser jag att man bör ägna så mycket tid man kan åt dem, säger Per.

Per och Jeanette hade hållit ihop i mer än åtta år när de ifjol äntligen bestämde sig för att gifta sig. Nu är Jeanette mam-

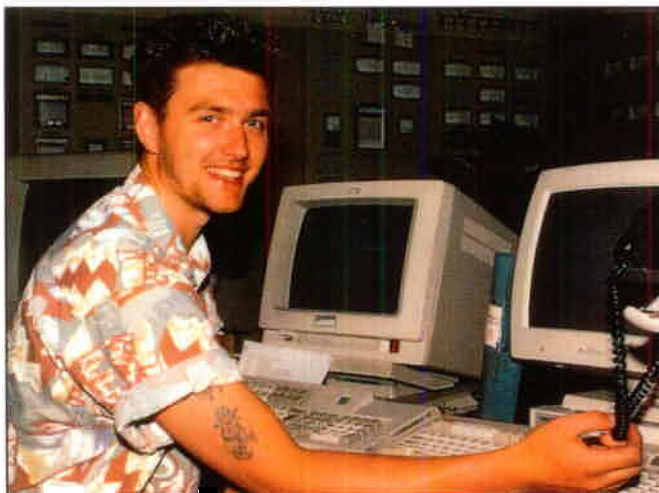
maledig, så Per och hon har mer tid än annars för varandra.

Så här kan en arbetsdag se ut...

– Skiftet börjar och slutar alltid med en avlämning, då jag och den som lämnar över går igenom vad som hänt, säger Per på en fråga hur en vanlig arbetsdag ser ut. Han fortsätter: Just nu, inför semestern, kör vi ganska hårt och har mycket att göra. Då är överlämnandet viktigare än någonsin.

– Under arbetspasset har jag egna rutiner som jag följer. När jag började som operatör för sex år sedan var jag orolig och oerfaren. Nu har jag fått mera erfarenhet och vet vad jag skall göra samt har lättare för att lösa eventuella problem. I arbetsrutinen ingår även att jag tar några rundor bland ugnarna och kollar att allt är som det skall vara. Dessutom kontrollerar jag elektrolysöravdelningen och kylstationen, som förser ugnarna med vatten, samt osmosavdelningen.

– Målet är att köra godkänt pulver till lägsta kostnad! Det är idag också mycket lättare att jobba som operatör än förr. Da



– Jag känner det som om ugnarna i Pulververket är mina, säger Per Nilsson som stortrivs med jobbet som operatör samt det fackliga engagemanget.

kunde vi ha återkommande strömavbrott och problem med ugnarna. Sadana incidenter är numera inte speciellt vanliga.

Per följer bestämda tider

Efter nattskiftets åtta timmar cyklar Per hem. Han försöker följa de matrutiner som han har under dagveckorna. Det innebär att han först läser tidningen och sedan äter en lättare frukost innan han går till sängs. Det kan variera från dag till dag, men senast klockan ett stiger han upp. Lagom till middagen.

– De lediga eftermiddagarna ägnar jag

MIN DAG PÅ JOBDET

just nu åt att bygga ett staket. Om det är möjligt försöker jag också få en timmes sömn på kvällen innan jag åker till jobbet. Den korta sömnen har du igen under nattimmarna, fortsätter han.

Per har nyligen ställt i ordning en gammal Volvo PV, årsmodell 60. Den är i prima skick trots sina 33 år. Dessutom är han oerhört fiskeintresserad. Ett intresset han f ö delar med jämnåriga arbetskamraten Anders Nydahl. Om allt går i las, planerar de båda kamraterna att nästa år vandra Kungleden. Naturligtvis, räknar de med fiskelycka under vandringen! Här hemma fiskar de vanligtvis vid Kullaberg.

Missar aldrig Rögles hemmamatcher!

– Förutom familjen har Rögles en stor plats i mitt hjärta, tillägger Per. Jag missar inte någon av deras hemmamatcher. Behöver jag det, så byter jag t o m arbetsdag eller tar en semesterdag för att få se Rögles spela. Som tur är för mig, har min fru hittills visat sig vara mycket förstående när det gäller Rögles. Men jag är ganska säker på, att hon nu tycker det är skönt att säsongen är över!

Per tycker att den nya arbetsorganisationen med utökat delegerat ansvar ökar arbetsmotivationen och glädjen. Det är roligt att ha ansvar poängterar han.

– Jag känner det som att det är mina ugnar, som står här ute i verket. Det är klart att en sådan känsla hos den anställda innebär mycket för slutresultatet. Men om det är något med jobbet som jag önskar mera av, så är det ytterligare utbildning.

– Det är inget fel på den utbildning vi operatörer hittills fått, men personligen vill jag få mera fördjupade kunskaper. Men det händer så mycket nu inom företaget; ny teknik införs, mera ansvar delegeras och ett ständigt förändringsarbete pågår, att mera utbildning känns motiverat, avslutar Per Nilsson.