

HOT SPOT

1|19

TIDNINGEN FÖR ALLA HÖGANÄS MEDARBETARE

Säkerheten främst:

**Hot från läckage – fabriken
i Goslar tar krafttag**

Japan:

**Teaminsats överträffar
alla förväntningar**

Produkter i praktiken:

**Höganäs roll i tillverkningen
av krockkuddar**

Ett gott exempel
Stefan och Ronnie
skördar frukterna av en
ny underhållsstrategi

TEMA:

Så blir Höganäs effektivare

VÅR STÄNDIGA STRÄVAN ATT GÖRA MER MED MINDRE



Så ökar vi effektiviteten inom Höganäs

När jag skriver den här texten är vi mitt i februari. Det är tidigt på året och ändå har 2019 redan präglats av nyheter om möjliga hårdare tider – världsekonomin darrar, protektionism och nationalism griper omkring sig och Höganäs marknader, bilindustrin framför allt, förändras ständigt.

ALLTSÅ MÅSTE VI rusta Höganäs för en osäkrare framtid genom att sänka våra kostnader och effektivisera vårt arbete. Men vad kan vi som enskilda medarbetare göra; vi är ju många som inte har inflytande över varken lagernivåer eller resekostnader? Det försöker vi svara på i det här numret av Hotspot, men jag kan redan nu tipsa om vår kollega Clauco Roques definition av effektivisering: ”att göra rätt saker på rätt sätt”.

Jag tycker den är lika enkel som genial: om vi alla strävar efter att lägga tid på rätt saker när vi är på jobbet och att utföra dem så effektivt som möjligt, då har vi bidragit till att Höganäs

blir ett starkare företag. Läs mer om Claucos och tre andra kollegors tankar på sidan 9.

VI KASTAR OCKSÅ ett nytt öga på de åtta slöserier som vi sedan tidigare definierat i More Höganäs. Vad kan vi lära oss av dem när vi ska bli effektivare? Och så vill vi slå håll på en och annan myt, till exempel att effektiviseringar alltid innebär färre medarbetare. Sist men inte minst tittar vi på goda exempel från Höganäs vardagen – följ med till cLean Factory i Laufenburg och PQC i Höganäs.

VILKET ÄR DITT bästa tips för att effektivisera ditt jobb? Hör av dig!

Ulrika Rask-Lindholm
Chefredaktör

Skriv till oss på hotspot@hoganäs.com
eller ring mig på 042-33 84 55.

HOT SPOT

Nummer 1/2019

Hotspot är Höganäskoncernens interntidning. Den grundades 1943 som *Brännpunkten* och har getts ut kontinuerligt sedan dess. Den är en av Sveriges äldsta personaltidningar. Hotspot publiceras tre gånger per år på svenska, engelska, portugisiska, tyska och franska.

Chefredaktör:

Ulrika Rask-Lindholm, Corporate Communications, Höganäs AB

Redaktion:

Från Höganäs

Michele Deter, Anne Delhovren, Luciana Carpinelli, Tehzib Poonawalla, Lisa-Maria Schönstedt

Från Spoon

Susanne Magnusson
Mathias Löfström

Redaktionell produktion:

Spoon
www.spoon.se

Prepress:

Spoon

Tryck:

Elanders Sverige AB
©Höganäs AB
April 2019

2498HOGSE

I detta nummer



4 TEMA Effektivitet

» I omvälvande och osäkra tider är effektivitet en avgörande faktor för överlevnad och välbefinnande. Vi tittar närmare på några av sätten som Höganäs använder för att arbeta så effektivt som möjligt.



9 Fyra höganäsare ger sina tips

» Medarbetare berättar om vad de gör för att bli mer effektiva.



15 Fördelarna med nya treårsplaner

» Nu ska ännu fler medarbetare involveras i tioårsstrategin.



16 Målen nådda genom lagarbete

» En typisk arbetsdag på Höganäs blandningsstation i Japan.



20 Bidrar till säkrare bilresor

» Borpulver från Goslar – en viktig komponent i krockkuddar.

Utsatta för sabotage

» I november tog sig okända gärningsmän in på Amperit®-fabriken i tyska Goslar. Förövarna mixtrade med ledningar som förser ugnarna med vätgas, och utsatte medarbetarna för livsfara.

TEXT: LINDA KARLSSON
FOTO: JAN VON ALLWÖRDEN

UTMANING

– Efter att vi hade påträffat läckor i två olika ledningar tillbringade vår interna räddningsstyrka flera dagar med att reparera och säkra hela gasdistributionssystemet. En tredje incident gjorde det uppenbart att någon medvetet saboterade ledningarna, och då kontaktade vi polisen. Men inte ens det hjälpte. Någon gav sig på huvudledningen för vätgas rakt framför näsan på oss. Situationen var ohållbar så vi tvingades agera snabbt för att hålla medarbetarna säkra, säger Frank Schulenburg, chef för teknisk service.

LÖSNING

Produktionen stoppades i två veckor. För att eliminera risken för en vätgasexplosion spolades alla ledningar och ett externt säkerhetsbolag togs in för att bevaka anläggningen. Frank ledde ett kristeam i arbetet med att ta fram ett nytt säkerhetskoncept.

– Vi behövde installera ett nytt dörrlåssystem i fastigheten, med en transponder och gassensorer för att upptäcka gasläckor. Vi var också tvungna att utöka antalet övervakningskameror och så snabbt som möjligt ta fram en effektiv utrymningsplan. Fallet är inte löst än, men de nya säkerhetsåtgärderna ger medarbetarna maximal säkerhet på arbetsplatsen, och det är högsta prioritet för oss, säger Frank.

MERVÄRDE

– Den här krisen krävde mer polisiära resurser än en mordutredning och händelserna förde människor samman. Produktion och teknik har ett mycket närmare samarbete nu och Höganäs i Sverige tog verkligen tag i saker och ting, och visade att vi alltid sätter medarbetarnas säkerhet främst. Vi bestämde oss till och med för att utfärda en belöning på 25 000 euro för tips som kunde leda till att gärningsmännen greps. Jag är väldigt stolt över hur teamet visade att vi kan behålla lugnet och vara målinriktade i en krissituation. Alla fokuserade helt enkelt på sitt jobb, säger Jens Grunert, vd för Höganäs tillverkning i Tyskland.

NAMN: Jens Grunert.

BEFATTNING: Vd för Höganäs tillverkning i Tyskland och senior bolagsjurist.

ÅLDER: 54.

FAMILJ: I ett förhållande sedan mer än 20 år.

INTRESSEN: Resor, till exempel till Galapagosöarna och Amazonas.

HEMORT: Hannover.

NAMN: Frank Schulenburg.

BEFATTNING: Chef för teknisk service.

ÅLDER: 60.

FAMILJ: Gift, och en dotter på 12 år.

INTRESSEN: Vandring, klättring, löpning och flugfiske.

HEMORT: Goslar.





Riggar för okända vatten

Höganäs ser mörka moln torna upp sig på himlen och har börjat förbereda sig inför ett osäkert läge i världsekonomin. Vissa av Höganäs större initiativ har inte tagit fart ännu och organisationen har dragit på sig kostnader i snabbare takt än nya affärer har skapats. Därför behöver åtgärder tas för att trygga företagets framtid. En av de viktigaste är att förbättra effektiviteten – temat i det här numret av Hotspot. Vad innebär det egentligen när vi talar om att "bli effektivare"? Och hur tar vi hand om och använder våra resurser på bästa sätt?

ILLUSTRATION: IDA BROGREN



Vanliga frågor

Effektivitet

- allt du behöver veta

Fråga 1

Jag hade hittat ett par riktigt bra kurser att gå, men det blir det väl ingenting med?

Sant: Nej, det är inte så enkelt att vi stryker all kompetensutveckling. Men vi ska välja mer noggrant så att vi utvecklar den kompetens som behövs för att vi ska lyckas inom Höganäs tillväxtområden. Det är viktigt att ditt utvecklingssamtal utgår från affärsplanen, så att din utvecklingsplan matchar behoven i företags inriktning.



Fråga 2

Alla ska spara säger de, men jag reser aldrig. Vad ska jag dra in på?

Sant: Inom Cost Control-initiativet har vi valt att fokusera på resor, mässor och rekrytering till en början, eftersom vi ser att de är områden där det finns stor potential att effektivisera. Många av oss reser väldigt lite, men kan självklart hjälpa till på andra sätt. Vi kan till exempel uppmuntra till Skype-möten, eller se över eventuella prenumerationer och andra inköp.

Fråga 3

Växa och spara, gasa och bromsa - helst samtidigt. Är inte det dubbla budskap?

Sant: Nej, det är det inte, eftersom tillväxten rör vissa områden, och besparingarna rör andra. Inom våra tillväxtområden* är det full fart framåt, men inom försäljning och administration, som växt oproportionerligt mycket de senaste åren, behöver vi bromsa.

*Pulvermetallurgi, ytbeläggning, elektrifiering, additiv tillverkning och Environmental Solutions.

Fråga 4

Vi har ju gått för fullt och knappt lyckats leverera på alla beställningar under 2018, men plötsligt ska vi dra i handbromsen. Hur hänger det ihop?

Sant: Det beror på ett fenomen som kallas pisksnärt-effekten och som påverkar företag som befinner sig långt bak i värdekedjan, nära råvarorna. Företag som Höganäs, helt enkelt. En liten förändring i efterfrågan hos företag nära slutkunden, till exempel bilköparen, ger gradvis större förändring längre bak i värdekedjan. Den här effekten ökar dessutom med den typ av osäkerhet i den globala ekonomin som vi ser just nu.

TEXT: ANDREAS KARLSSON

När det börjar talas om effektivisering på arbetsplatsen, och ord som Lean och kostreducering får allt mer fokus, kan det skapa oro och förutfattade meningar. Vad innebär det egentligen för dig som medarbetare när Höganäs behöver bli effektivare? Hotspot reder ut begreppen.



Fråga 7

Lean är väl inget annat än sunt förnuft?

Sant: Om Lean bara vore sunt förnuft skulle det inte vara svårt för företag att bygga en långsiktigt hållbar Lean-kultur. Lean handlar om ett systematiskt arbetssätt, respekt för individen och kompetens, liksom ett ödmjukt ledarskap.

Fråga 9

Jag har inte tid med Lean. Jag hinner ju inte ens med mina vanliga uppgifter, så hur ska jag hinna med detta också?

Sant: Lean är inte ytterligare en sak som ska göras, utan ett sätt att jobba med dina vanliga arbetsuppgifter. På Höganäs har vi alla ett tudelat ansvar; dels att utföra våra arbetsuppgifter, dels att utveckla sättet vi utför dem på. Lean är ett verktyg för den del av ansvaret som gäller utvecklingen, och ska leda till ett mer systematiskt arbetssätt.

Fråga 5

Lean, effektiviseringar, sak samma, det är väl bara ett sätt att pressa folk att jobba hårdare?

Sant: Nej, det stämmer inte. Nästan överallt finns väntetider, dubbelarbete och annat som bidrar till ineffektivitet och som inte ger något värde för slutkunden. Det är dessa företeelser som vi ska hitta och ta bort med hjälp av effektivare processer, exempelvis genom att jobba med metoderna inom Lean.

Fråga 6

Om vi blir mer effektiva, kan jag förlora jobbet då?

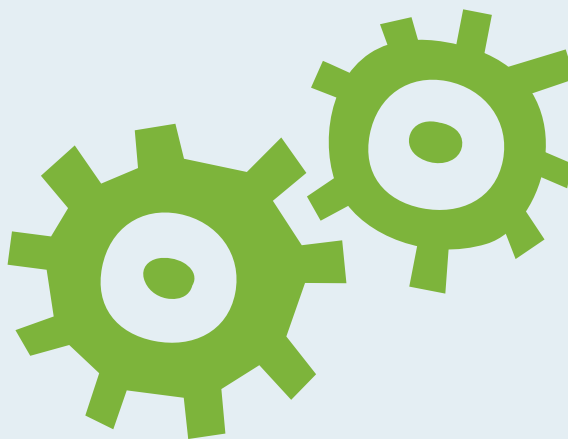
Sant: Nej, Lean är *inte* ett verktyg för att dra ner på personal. Om vi slutar göra något som inte skapar värde, då ska vi använda våra resurser för att göra sådant vi inte hinner med i dag, och som skapar värde. En positiv effekt av det kan vara intressantare och mer utmanande arbetsuppgifter, som hjälper oss att utvecklas i arbetet.



Fråga 8

Lean funkar hos andra, men vad säger att det skulle funka hos oss?

Lean skapades inom bilindustrin, men fungerar även på andra håll. Lean är en metod för att utveckla verksamheten och fungerar i alla miljöer där man kan identifiera en värdekedja. Därför passar Lean utmärkt även inom till exempel sjukvården, på snabbmatsrestauranger och i vår egen typ av industri.



Allas åsikter räknas

» Viljan att ständigt utvecklas och bli bättre är väl förankrad på Höganäs anläggningar runtom i världen. Det visar förra höstens Lean Assessment, som på sex anläggningar under fyra månader kartlagt det aktuella läget och förutsättningarna för ett fortsatt förbättringsarbete.

TEXT: ANDREAS KARLSSON

6

Antalet siter där utvärderingar har skett. Aktuella siter finns i EMEA och Americas.

600

medarbetare har intervjuats eller på annat sätt bidragit i utvärderingsarbetet.

62

områden på de sex anläggningarna har utvärderats, däribland HR, underhåll, kvalitetskontroll och produktion.

72

Så många kartläggningar har genomförts enligt en tio-stegsmodell som syftar till att förstå hela förbättringsprocessen, dess tidsåtgång och hur effektivt den flyter.

54

Antalet kartläggningar av hur mogna olika områden är inom kontinuerliga förbättringar (CI = Continuous Improvement), ställt mot en så kallad best practice-modell.

24

intervjuer har genomförts med medarbetare på strategiska positioner inom koncern- och siteledning för att få deras perspektiv på processen.

”En positiv inställning i hela organisationen”

DET OMFATTANDE MATERIALET

från utvärderingen täcker 230 kvadratmeter väggyta i ett särskilt rum i Höganäs. Enligt Per Ljunggren, som lett arbetet, handlar det om att få en nulägesbild av hur mogen förbättringskulturen är på företagets anläggningar och att ta reda på vad som kan vara nästa steg för att utvecklas.

Tillsammans med resten av teamet, Camilla Näsman, Clovis Rondineli Silva och Filipe Frota, har Per träffat nästan 25 procent av

företagets medarbetare, och bland annat arbetat med fokusgrupper och enskilda intervjuer för att skapa sig en bild av läget.

– **ARBETET VAR** intensivt och lärorikt, hela tiden med fokus på konkreta frågor och en närhet till den fysiska verksamheten, säger Per.

Han tycker att det är glädjande att den positiva inställningen till förbättringsarbetet genomsyrar alla anläggningar som teamet besökt.

Att gå från vilja till konkret handling är nästa stora steg. Enligt Per finns det en uttalad vilja att bidra, men inte alltid kunskaper om hur det ska gå till. En av slutsatserna i utvärderingen är att Höganäs i dagsläget saknar en gemensam struktur och systematik för att stötta verksamheten till att göra ett bättre jobb.

– Utmaningen är att förvalta



Per Ljunggren.

den vilja som finns att bli bättre. Det är en svår process och kommer att kräva stora insatser från verksamheten, eftersom det inte bara handlar om att få ett verktyg som löser allt. Det gäller att lära av något gammalt och lära något nytt, att skapa struktur och systematik, att ta in ny kompetens när så krävs, och att allt måste hänga ihop – från ledning ut till alla medarbetare, säger han.

VAD HAR DU GJORT FÖR ATT BLI MER EFFEKTIV?



Michael Matson
USA

– Jag vill alltid lära mig något nytt och läser ständigt. Jag vill veta varför saker händer i vår process, inte bara hur de ska utföras. För fem år sedan började jag studera Lean och Six Sigma, och numera har jag svart bälte i Lean Six Sigma. Jag tycker om att ha med mig det tankesättet i jobbet eftersom det går ut på att skapa en kontinuerlig förändringskultur i det dagliga arbetet.

Kan du ge exempel på hur du har använt de här metoderna i ditt arbete?

– Jag och en medarbetare, Bob Lapinsky, upptäckte att en liten modifiering av utloppsportarna skulle kunna öka genomströmningen i en av de gamla siktmaskinerna, som används i produktionsprocessen. Den ändringen ökade kapaciteten med 75 procent!



Sara Jönsson
Sverige

– Jag försöker strukturera min tid väl och minimera alla störningsmoment. Som exempel brukar jag ha mobilen utom synhåll när jag jobbar, så att jag inte blir störd om jag får ett meddelande. Jag läser e-post bara tre–fyra gånger om dagen, om jag inte väntar på något särskilt. Mitt team brukar börja varje dag med ett möte på 5–15 minuter, där vi diskuterar den kommande veckan. Det fungerar väldigt bra och gör oss mer koordinerade, så att vi kan undvika dubbelarbete.

Varför prioriterar du effektivitet?

– Det gör mig lugnare och ger mig en känsla av kontroll. Jag började på Höganäs för ett år sedan och tyckte det var skönt att försöka hitta en bra struktur redan från början. Genom att strukturera min tid kan jag agera mer genomtänkt i allt jag gör.



Sonata Hallin
Sverige

– Jag tittar på hur mitt eget arbete passar in i hela arbetsflödet, för att hjälpa till att effektivisera orderprocessen. I mitt team är vi 16 medarbetare utspridda i sju länder. Vi jobbar hårt för att se till att vi är konsekventa och arbetar på samma sätt. Jag jobbar mycket med att ta fram standarder och förbättringar, och när något inte går som planerat skickar jag avvikelserapporter till berörda medarbetare.

Kan du ge exempel på något sådant problem som du upptäckt?

– Vid ett tillfälle avmarkerades en artikel i en restorder, vilket fick till följd att den inte producerades i tid. Det ledde till en massa onödigt extraarbete och orsakade så mycket stress! Lösningen blev att ändra uppföljningsrutinerna för att se till att problemet inte skulle upprepas.



Claudo Roque
Brasilien

– Jag anser att det finns en direkt koppling mellan inre och yttre effektivitet, alltså att göra rätt saker och att göra saker rätt, och att det ena bidrar till det andra. Det betyder att vi måste planera hur vi ska bli bättre, till exempel i frågor som rör kvalitet. Det här kommer att leda till lägre kostnader och mindre slöseri med tid, och om vi arbetar på det här sättet kan vi nå våra mål.

Kan du nämna några praktiska exempel?

– Jag jobbar med kvalitetskommittén, som har gjort stora ansträngningar för att minska kostnaderna till följd av dålig kvalitet. Under 2018 lyckades vi minska kostnaderna för dålig kvalitet med 55 procent jämfört med 2017. Målet för 2019 är 25 procent. Vi lyckades också optimera lagernivån genom att återanvända material som vi själva inte använder längre. Materialen gjordes tillgängliga för försäljning till andra segment och applikationer.

8 punkter kan bli me

Utnyttja allas fulla potential

OUTNYTTJAD KOMPETENS. Att inte dra nytta av alla medarbetares fulla potential är ett kostsamt slöseri. Många moment är fortfarande manuella. Kan vi förenkla och automatisera arbetet och i stället använda våra medarbetare på andra sätt inom produktionskedjan? Ibland är det svårt att se förbättringspotential på den egna anläggningen eftersom vi är vana vid våra rutiner. Därför behöver vi bli bättre på internt och externt utbyte, att se hur andra gör, att låta oss inspireras av nya arbetssätt och koppla dessa till medarbetar- och processutveckling.

Producera inte mer än nödvändigt

ÖVERPRODUKTION. Det hänger nära ihop med att Höganäs måste minska sina lagervolymer. Överproduktion skapar stora lager som binder upp kapital. Överproduktion är också att vi ibland gör saker "för säkerhets skull", till exempel trycker upp för många kopior av en rapport. Vi behöver bli bättre på att mäta och följa upp så att vi producerar rätt mängd i rätt tid, för att uppnå uppsatta mål inom alla områden.

Lös det en gång och lös det på rätt sätt från början

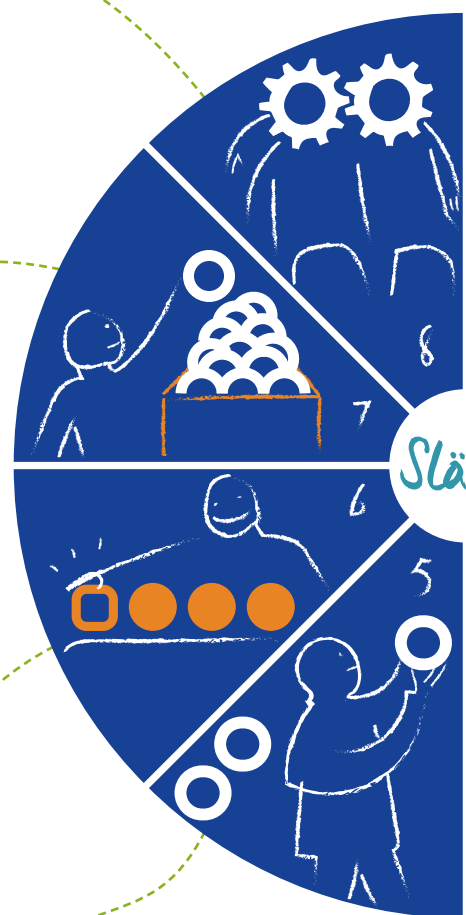
DEFEKTER. Defekta produkter kostar arbetstid och resurser när felet ska rättas till eller produkten behöver göras om. Vi måste bli bättre på att undersöka grundorsaken när ett fel uppstår. Då kan vi också lättare undvika samma misstag i framtiden och vi slipper omarbeter, komplettera eller korrigera. Nyckelordet för att lösa problemet är rotorsaksanalys.

Lägg det du behöver där du behöver det

RÖRELSE. Rätt sak på rätt plats. Här handlar det om att inte lägga onödig tid på att leta efter saker, allt från dokument och kopieringspapper, till verktyg och utrustning. Alla kan hjälpas åt att hålla ordning och reda. Tänk 6S: Sort, Set in order, Shine, Standardize, Safety, Sustain.

Effektiva företag slösar inte me
More Höganäs åtta slöserier visa
minska slöseriet. Camilla Näsm
tittat närmare på c

TEXT: GÖRREL ESPEL



VERONICA BÖRTEMARK
Finance Global Operations

– Höganäs behöver frigöra kapital för att kunna investera både i kapacitet och utveckling och nå våra tillväxtmål. För att lyckas krävs att vi tittar på möjligheter, utvecklar våra processer och samarbetar globalt.

där vi alla är effektiva

och resurserna. En djupdykning i
hur vi alla kan hjälpas åt för att
och Veronica Börtemark har
de åtta områdena.

UND FOTO: HÖGANÄS



Outnyttjad tid är förlorad tid – se till att varje minut räknas!

VÄNTAN. Outnyttjad arbetstid på grund av att allt inte är på plats för att kunna fortsätta arbetsflödet. Det kan vara ett beslut som dröjer, väntan på ett analys-svar eller att nödvändigt material inte finns tillgängligt för att produktionen ska kunna fortsätta. Om vi rensar bort några led i beslutskedjan och delegerar mer ansvar ut i verksamheten kan vi skapa ett snabbare flöde genom hela processen.

Res inte mer än absolut nödvändigt

TRANSPORTER. Onödiga transporter av produkter och människor. Person-transporter inom området kan vara långa. På våra anläggningar behöver vi bli bättre på att dra ner på långa förflyttningar och exempelvis fundera på hur vi planerar våra möten och vem som ska delta. Vi ska kraftigt minska våra reskostnader bland annat genom att begränsa resandet mellan kontinenterna och i stället använda Skype i större utsträckning.

Gör det som krävs – det räcker så

ÖVERARBETE. Att göra mer än vad kunden efterfrågar är ett slöseri med resurser och tid. Exempel på det är att göra fler tester än vad kunden begär, eller att göra dubbelarbete i form av beslutsordning eller underskrifter (kopplat till slöseri 1).

Håll lagernivån låg, men tillräcklig

LAGER. Ett större projekt, Re-Cap, har lanserats för att dra ner på dagens lagernivåer som binder upp mycket kapital. Re-Cap betyder Reduction of Working Capital, det vill säga att minska bundet kapital, där lager är en stor del. I praktiken innebär det att snabbt och smart minska lagervolymer utan att riskera våra kundleveranser.

Höganäs omfattande produktmix gör det till ett komplicerat och komplext arbete, som kräver mycket av varje anläggning. Totalt ska värdet på lagervolymer minska med åtta procent. Det finns två delar inom projektet som drivs parallellt för att nå målet. "Get in Shape" innebär att alla gör sitt yttersta för att snabbt minska sina lager fram till september 2019. "Stay in Shape" handlar om hur vi ska arbeta för att kunna hålla lägre lagervolymer i framtiden, vilka processer och vilka verktyg vi behöver för att nå målet. I framtiden hoppas vi kunna hålla ännu lägre lager än vad vi når i september 2019.



CAMILLA NÄSMAN
Senior Lean-coach

– Slöseri är ett tecken på att vi har ett problem i vårt arbetsflöde. För att lösa det måste vi titta på grundorsaken till att slöseriet uppstår. Det ska vara lätt att göra rätt.

Styrkan i en ren arbetsplats

» Programmet cLean Factory hjälper medarbetare att tänka på ett nytt sätt och uppmuntrar dem att ständigt sträva efter förändring och förbättring. Och allt börjar med att förvara verktygen på rätt plats.

Michael Theuerkauf
i cLean Factory i
Laufenburg, Tyskland.

TEXT: LINDA KARLSSON FOTO: JAN VON ALLWÖRDEN

Gångar målade i starka färger, maskiner fria från olja och damm, tydligt märkta förvaringshyllor, gula markeringar i golvet som visar var utrustning ska placeras. Vid produktionsanläggningarna i Goslar och Laufenburg hålls alla arbetsområden rena och prydliga. Enligt produktivitets- och utbildningschefen Michael Theuerkauf är det ett resultat av företagets åtta års arbete enligt Kaizen – en japansk produktionsfilosofi, som lär ut förändring genom små förbättringar. Kärnan i cLean Factory är 5S som står för Sort, Set in order, Shine, Standardize och Sustain.

– Vi klassificerar föremål i tre kategorier: saker vi behöver, saker vi kan komma att behöva och saker vi inte behöver. Vi behåller det vi behöver i närheten och förvarar och märker upp det så att det är lätt att hitta, säger Michael och pekar mot en verktygstavla placerad intill en borpulveranläggning.

Han fortsätter:

– Rengöring av utrustning och ytor är en naturlig del i det dagliga produktionsarbetet. Det handlar om trivsel för medarbetarna, men gör det också lättare att snabbt upptäcka defekter.

Alla arbetsrutiner dokumenteras i manualer för att upprätta och underhålla dem som standarder.

– Den största utmaningen är att ”skapa vana”. För att bibehålla den här kulturen krävs självdisciplin, säger Michael.

Nyckeln till framgång har visat sig vara praktiska workshops. Deltagarna får bygga hus i Lego för att testa hur mycket tid de kan spara genom att använda försorterade delar. En annan uppgift kan vara att rita spagettidiagram över hur medarbetare och delar rör sig runt i fabriken för att identifiera brister i arbetsflödet.

– Medarbetarna märker vad de kan tjäna på små förändringar och då börjar idéerna komma, säger Michael.

Varje produktionsområde granskas två gånger om året och varje granskningstillfälle leder i genomsnitt till 20 förslag på förbättringar. I nästa steg kommer ytterligare Kaizen-moduler, som TIMWOOD E² och SMED* för ställtidsreduktion och utbildning av medarbetare på alla nivåer inom företaget.

– Förbättringsarbetet slutar aldrig, säger Michael.

*TIMWOOD E² är de sju typer av Muda (japanska för slöseri) som förekommer inom Lean: transporter, lager, rörelse, väntan, överbearbetning, överproduktion och defekter samt energi och arbetarnas erfarenhet. SMED (Single Minute Exchange of Die) är ett system för att minimera ställtiden vid byte av verktygsutrustning. Termen ”die” syftar på ett verktyg som används inom tillverkning.

Klara mer med mindre stress

» En ny underhållsstrategi vid Höganäs produktionsanläggningar i Sverige har drivit fram en kultur där man planerar framåt och löpande förbättrar processer, i stället för att rusa från ett akut problem till nästa.

TEXT: LINDA KARLSSON FOTO: ANDERS ANDERSSON

Planering och struktur sitter bokstavligen i väggarna hos Kvalitetskontrollen i Höganäs. Ronnie Olsfolk, ansvarig för utrustningsunderhåll, och kollegan Stefan Olsson, som är fastighets- och mediaansvarig, använder sig av tre enorma whiteboardtavlor för att visualisera alla delar av jobbet som går att planera.

– Förut handlade vårt jobb mer om att släcka bränder. På morgonen sprang vi i väg åt olika håll. Ingen av oss visste vad den andra gjorde, och det fanns ingen tid att fundera över orsakerna till driftstopp. Vi visste att vi behövde en förändring, säger Ronnie.

Förändringen kom för fyra år sedan, med ett pilotprojekt inom More Höganäs och principerna för hur vi arbetar. Projektet skulle använda visuell planering för att förbättra kvaliteten på arbetet.

– Vi började bevaka hur mycket tid vi lade på olika uppgifter. Det gjorde att vi kunde planera förebyggande underhåll, kalibreringar, avvikelser, möten och administrativt arbete i 15-minutersintervall, förklarar Stefan.

I dag träffas de tre gånger om dagen för att stämma av med varandra, och vid behov planera om arbetet. De sätter upp sex timmar per person på whiteboard-tavlorna och lägger in tidsmarginaler för hantering av akuta problem.

– Det gör en enorm skillnad att kunna se timmarna framför sig i stället för att sköta planeringen i Excel-ark på datorn som vi gjorde tidigare.

En viktig del av kvalitetsförbättringen var att utbilda de 20 skiftoperatörerna i att utföra enklare underhållsarbeten på egen hand. I vissa fall innebar det att stilleståndstiden kunde minskas från 16 timmar till tio minuter, säger Ronnie.

Under 2017 uppgick Ronnies och Stefans månadschema till 320 arbetstimmar, med målet att minska det till 250 timmar under 2018. Men de lyckades få ned det till 237 timmar.

– Vi har fortfarande mycket att göra, men nu är det inte lika stressigt, säger Stefan.

Ronnie tillägger:

– Fokus har skiftat från problemlösning till planering, utbildning och förbättring. Det är ett mer hållbart sätt att arbeta.

Välorganiserade kollegor:
Ronnie Olsfolk och Stefan
Olsson.

Individuella lösningar

Det finns en massa olika sätt att öka effektiviteten. Stockholmsbaserade Handelsbanken har fokuserat på att ge medarbetarna stor individuell frihet. Industritillverkaren Ingersoll Rand har istället satt upp tuffa energieffektivitetsmål. **TEXT: LINA TÖRNQVIST**

Ökat lokalt inflytande

ETT SÄTT ATT effektivisera ett företag är att utrota vad några forskare i Harvard Business Review kallat "organisatorisk tröghet", det vill säga processer som stjälar tid och hindrar folk från att få saker gjorda. Ett typiskt företag beräknas tappa omkring 25 procent av sin produktionskapacitet på grund av den här sortens byråkratiska hinder, visar forskningen.

Men svenska Handelsbanken, med över 800 kontor i norra Europa och Storbritannien, har trotsat den trenden. Banken har decentraliserat det operativa beslutsfattandet, och varje enskilt kontor drivs på ett franchiseliknande sätt. Cheferna sätter upp egna mål, anställer personal och fattar självständiga beslut i verksamhetsrelaterade frågor, inklusive in- och utlåning. Banken med sina 12 000 med-

arbetare har bara tre organisatoriska nivåer. Resultatet? Forskarna ser Handelsbankens brist på byråkrati som den främsta anledningen till att bankens avkastning på eget kapital legat högre än konkurrenternas i 45 år i rad. Det här har gjort Handelsbanken till en av världens mest framgångsrika aktier under 1900-talet.

Bankens rättframma inställning – att man kan lita på att goda människor tjänar kunderna väl – ligger nu också till grund för bankens teknikstrategi. I stället för att fokusera investeringar på att koppla kunderna direkt till backoffice, främjar Handelsbanken produktiviteten bland medarbetarna på lokalkontoren genom att låta dem ha mer kontakt med kunderna.



Många små steg ger stora vinster



Hjullastare från Ingersoll Rand.

DEN IRLÄNSK-AMERIKANSKA industritillverkaren Ingersoll Rand beslutade 2014 att bli mer energieffektiva och minska sina utsläpp av växthusgaser för att klara tuffa mål fram till 2020. Förra året tillkännagav företaget att det hade ökat verksamhetens energieffektivitet med 10 procent – två år i förtid.

Hur lyckades Ingersoll Rand nå målet så snabbt? Företaget har identifierat tre nyckelstrategier bakom framgången. Först genomfördes en energirevision av företagets samtliga större anläggningar. Med hjälp av den informationen fokuserade ledningen på fyra områden: uppgradering av VVS-system (värme, ventilation och luftkonditionering), uppgradering av fastighetsautomation och -belysning, eliminering av energiläckage och avstängning av samtliga system nattetid.

Den andra viktiga punkten för företaget var

att börja i liten skala, och inte försöka genomföra alla delar i planen i hela verksamheten på en gång. Ingersoll Rand började med de projekt som gav bäst avkastning. Bara genom att se till att belysningen vid anläggningen i Mocksville i North Carolina släcktes efter varje skift kunde företaget spara energi motsvarande energiförbrukningen i 170 villor under ett år.

FÖR DET TREDJE fokuserade Ingersoll Rand på sina leverantörers energianvändning genom att bilda ett globalt leverantörsråd för att sätta riktlinjer för energieffektivitet och andra hållbarhetsmål. Företaget fann att 87 procent av leverantörerna ville samarbeta kring hållbarhetsmål.

Vad händer näst? I nästa steg fokuserar Ingersoll Rand på att öka sin användning av sol- och vindkraft.



Strategiskt tänkande för alla

» Just nu pågår arbetet med att bryta ner Höganäs tioårsstrategi i treårsplaner. Niclas Martell, global marknadschef, förklarar hur det går till.

TEXT: GÖRREL ESPELUND FOTO: ANDERS ANDERSSON

HÖGANÄS TIOÅRSSTRATEGI spikades 2016. Året därpå bröts strategin för första gången ner i en treårig affärsplan. En årlig process som involverar medarbetare på olika nivåer från alla avdelningar, och som lägger riktlinjerna för de kommande tre åren.

– På så sätt får många i Höganäs verksamhet och alla produktområden, kontinenter och funktioner bidra, säger Niclas Martell.

Enkelt uttryckt handlar det om att bryta ner strategin till konkreta mål och aktiviteter för att se vad varje avdelning på Höganäs ska arbeta med under det kommande året.

FÖRST GÖR PRODUKTOMRÅDENA, med hjälp av marknadsavdelningen, en analys av marknaden och tar därefter fram utkast till olika strategiska mål som sedan bryts ner till konkreta aktivitetsplaner.

– Produktområdenas analys av nuläget och de mål de sätter upp anger huvudriktningen den kommande perioden. Det kan handla om hur mycket vi ska växa eller om vi ska lansera nya produkter. Ett konkret exempel är hur före detta STC ska integreras i Höganäs verksamhet och



Niclas Martell.

hur den fulla potentialen av uppköpet ska bli verklighet.

NÄR DE STRATEGISKA målsättningarna har slagits fast för varje produktområde, startar diskussionerna med representanter för kontinenterna.

– När de har jämkat samman sina ambitioner och planer är det dags att få in reaktioner från Höganäs olika funktioner, exempelvis Operations. De tittar

bland annat på om vi ur ett produktionsperspektiv klarar av att producera de preliminära volymerna. När dessa diskussioner är klara har vi en affärsplan som går till koncernledning och styrelse, förklarar Niclas.

När ledningen har granskat planen, ska den godkännas av styrelsen i juni.

– Fördelen med det här sättet att arbeta, jämfört med tidigare, är att många bidrar med kunskap, prognoser och analyser. Ambitionen är att involvera ännu fler medarbetare i processen och vara ännu mer inkluderande.

Carl Eklund

Chef för Höganäs i Japan

Vad ser du för utmaningar och möjligheter för Höganäs i APAC?

– Höganäs har haft en positiv utveckling i regionen i flera år, men vi har mer att lära för att fortsätta vår tillväxt. En sådan möjlighet är STC, som ger oss en bredare affärsbas och gör att vi kan bygga upp ett nytt produktområde i APAC. Utmaningen är att få tillräcklig kompetens inom alla områden.



Louise Chen

Marknadsutveckling, ytbeläggning

Vilka är de största utmaningarna för ytbeläggning?

– Det finns tillväxtpotentialer på samtliga kontinenter, men förutsättningarna varierar utifrån ekonomisk situation, industrifokus och konkurrens. Förvärvet av STC är på många sätt ett komplement till Höganäs ytbeläggningsverksamhet. Vår utmaning är att bli helt och fullt integrerade på alla områden inom organisationen för att realisera synergier och driva affärer.



Lagspelaren

» Katsuyuki Magatake gillar att ta sig an utmaningar. Som förra året när Saitama-anläggningen snabbt lyckades öka produktionstakten för att stötta blandningskapaciteten i Sverige.

– Det handlar om lagarbete, säger han.

TEXT: GÖRREL ESPELUND
FOTO: JUN TAKAGI

KATSUYUKI MAGATAKE REKRYTERADES till Höganäs för 13 år sedan. I dag är han gruppleddare vid blandningsanläggningen i Japan. Som produktionsledare ansvarar han för säkerhet, hälsa och arbetsmiljö. Han är också ansvarig för att se till att allt löper smidigt i produktionslinjen.

Förra året ställdes Saitama-anläggningen inför en stor utmaning när de fick i uppgift att täcka upp för en bristande blandningskapacitet i Sverige.

– Vi anställde omedelbart nya medarbetare och utökade de dagliga produktionsvolymerna genom att införa ett extra halvskift. Vi hade en nära dialog med våra administrativa kollegor för att säkerställa att vi hade allt råmaterial vi behövde för att undvika stopp i produktionslinjen, säger Katsuyuki.

EN AV HANS utmaningar i rollen som ledare för blandningsgruppen var att öka produktiviteten utan att tvinga medarbetarna att jobba övertid eller under ledigheter. Teamet tog sig an uppgiften och lyckades nå målen. Allt handlade om ett gott lagarbete, förklarar Katsuyuki.

– Det är viktigt att utnyttja alla teammedlemmars individuella styrkor och färdigheter. Vi hade väldigt givande diskussioner, och att lyssna till allas idéer och åsikter är en avgörande framgångsfaktor. Jag är också väldigt stolt över att vi lyckades slå produktionsrekord under 2018, både per månad och för helåret.

I framtiden strävar Katsuyuki efter att förbättra sina ledarkunskaper och lära sig bättre engelska.

– Jag tycker också om att arbeta enligt More Höganäs och förbättra vårt sätt att arbeta. Jag har alltid kunden i fokus och strävar efter att förbättra våra produkter så att vi kan erbjuda ännu bättre blandningar och pulver, säger han.



09:00

Katsuyuki leder det dagliga pulsmötet på produktionsgolvet varje morgon för att säkerställa att säkerheten går först, sprida nödvändig information och hitta luckor i produktionsmålet.



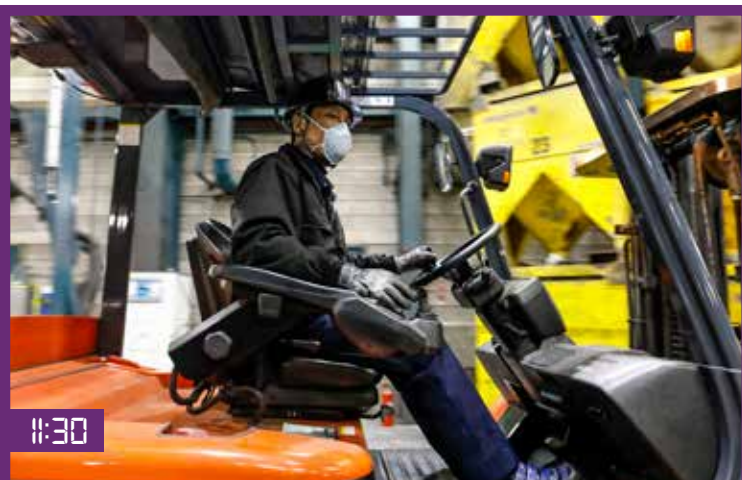
09:10

Bekräftar den dagliga produktionsplaneringen och blandningsrapporterna.



10:00

Katsuyuki tar en sväng på produktionsgolvet för att se till att verksamheten löper smidigt.



11:30

Medan kollegorna är på lunch hoppar Katsuyuki in som blandningsoperatör för att maximera antalet produktiva timmar. Här flyttar han fyllda tunnor från blandaren till förpackningslinjen med en gaffeltruck.



11:45

Ser till att tillsatser doseras korrekt i blandaren. Många rutiner sköts fortfarande manuellt, men Katsuyuki är stolt över att alltid nå produktionsmålen.

Om Katsuyuki Magatake

Ålder: 45.

Titel: Ledare för blandningsgrupp.

Hemort: Staden Fukaya i prefekturerna Saitama.

Började på Höganäs: För 13 år sedan.

Familj: Fru, tre barn och två hundar.

Intressen: Fiske.

3 saker jag gillar med mitt jobb

» När vi lyckas nå våra mål.

» Samtalen vi har när vi träffas i sociala sammanhang.

» Att lära mig engelska. Höganäs har dragit i gång en utbildning i engelska på nätet. Det är en jättebra möjlighet för alla medarbetare.



12:00

– Jag tycker om att jobba med mitt team. De har en seriös inställning till arbetet, precis som jag. Våra diskussioner är både konstruktiva och roliga, säger Katsuyuki.



13:00

Går igenom produktionsplanen med teamet under en kafferast.



15:00

Pratar med en medarbetare på kontoret för att se till att råmaterial förbereds i tid, så att driftstopp undviks.



Andra Starmix®-linjen lanserad

I FEBRUARI KLIPPTES bandet i Stony Creek till den andra Starmix®-linjen i Nordamerika. Vid evenemanget deltog projektteamet och delar av ledningen.

Fem lotter som producerats på Starmix-linje 2 har levererats till kunder.

– Med den nya kapaciteten har vi kunnat

minska ledtiderna till normala tre veckor. Så sent som i december låg de på sex veckor, och våren 2018 var de uppe i tolv veckor. Det här kommer att innebära en dramatisk förbättring av servicen till våra kunder, säger Dave Milligan, som leder järnpulverproduktionen i Nordamerika.

Elin Hernebrant och Ryan Robinson samarbetar med Luleå tekniska universitet för att förbättra Höganäs kunskaper om biokol.



Universitetssamarbete ska hjälpa Höganäs bli fossilfritt

ETT GEMENSAMT forskningsprojekt mellan Höganäs och Luleå tekniska universitet beviljades nyligen över fem miljoner kronor i stöd av Energimyndigheten. Det fyraåriga projektet drar i gång under 2019 och syftar till att ge ökad kunskap om biokol. Höganäs hoppas att biokol på sikt ska kunna

ersätta mycket av det fossila kol som företaget nu använder i sina tillverkningsprocesser.

– Större delen av stödet kommer att användas av universitetet för att finansiera forskargruppen. Utan de här pengarna skulle vi aldrig ha kunnat genomföra forskningsprojektet, så vi är

väldigt tacksamma för stödet, säger Elin Hernebrant, ingenjör på Höganäs.

PROJEKTET ÄR BARA ett av många sätt som Höganäs arbetar för att fasa ut användningen av fossila bränslen och minska sin klimatpåverkan.



Lösning på brännande fråga

EFTER HÖGANÄS Sveriges temaveckor om "Säkerhet i produktionen" – som är en del av Höganäs vision att ha noll olyckor – fick Katrine Madsen på kvalitetslaboratoriet idén om ett nytt arbetssätt för att minska risken att bränna sig vid värmebehandling av material.

– Jag ifrågasatte processen och föreslog att vi skulle låta proverna svalna innan vi tog ut dem ur ugnen. Det skulle minska risken att bränna sig avsevärt, säger Katrine.

Hennes idé testades och visade sig vara både säkrare och ge samma resultat som tidigare, och i januari infördes det nya arbetssättet i kvalitetslaboratoriet.

Hållbarhet i korthet

ETT AXPLOCK av resultaten från Höganäs hållbarhetsredovisning för 2018. Hållbarhetsredovisningen kommer från och med nu att publiceras som en ny sektion på Höganäs webbplats – hoganas.com.

10 361

Omsättning 2018 i MSEK. Höganäs har fler än 3 500 produkter, till största delen kundspecifika.

8,2

LTI-frekvensen under 2018. Höganäs har en nollvision för olyckor. Delmålet för 2019 är en LTI-frekvens (Lost Time Injury) på mindre än 3 per miljon arbetade timmar.

83

procent av allt material från sidosrömmar såldes som produkter, skickades iväg för externt bruk eller återvanns internt.

Höganäs i Indien välkomnar ny chef

DEN 2 JANUARI blev Sunil Muralidharan ny chef för Höganäs i Indien. Sunil har de senaste tjugo åren jobbat i en rad olika branscher och roller, bland annat inom marknadsföring och försäljning, affärsutveckling och supply chain. Han kommer närmast från ett jobb som affärs-

och driftchef för ett uppstarts företag i Bangalore.

Sunil har nu flyttat från Bangalore till Höganäs kontor i Pune, tillsammans med sin fru och parets två barn. Han tar över efter Srinu Srinivasan som nu gått i pension efter tio framgångsrika år på företaget.



Höganäs firar 20 år i Brasilien

1999 FÖRVÄRVADE HÖGANÄS Belgo Brasileira, ett metallurgiföretag med bas i Mogi das Cruzes. Sedan dess har många viktiga milstolpar nåtts och för att fira de 20 åren kommer flera specialevenemang att äga rum under 2019. Schemat för jubileet tar hänsyn till Cost Control-initiativet genom att tidigare planerade evenemang samlas inom ramen för 20-årsfirandet.

– De gångna 20 årens utveckling i Brasilien har särskild betydelse för oss eftersom Sydamerika ofta har mycket kortare affärs-cykler. För att lyckas i det långa loppet har alla inblandade behövt

jobba på toppen av sin förmåga. Tack vare Höganäs långsiktiga vision och ett starkt team har vi goda skäl att fira, även om jag tror att vi fortfarande har det bästa framför oss, säger Adriano Machado, chef för teamet i Sydamerika.

Brasilien står för över 95 procent av omsättningen i Sydamerika och spås bli en av de tre snabbast växande

ekonomierna fram till år 2030. Höganäs har alla förutsättningar att kunna dra fördel av möjligheterna som kommer att forma de närmaste tio åren.



HALLÅ DÄR ...

... Fredrik Nilsson, som har återvänt till Höganäs efter några års frånvaro. Nu i rollen som produktionschef för Höganäs verksamhet i Sverige.

Berätta om din bakgrund på Höganäs.

– Jag började 1999, och har bland annat arbetat med teknisk kundservice och reklamationshantering, varit arbetsledare inom produktion och fabrikschef på Distaloy-verket. Jag lämnade företaget 2015 för att jag ville prova något nytt och har arbetat tre år som produktionschef för det österrikiska företaget Voestalpine Precision Strip AB:s fabrik i Munkfors.

Nu är du tillbaka som produktionschef för verksamheten i Sverige, hur kommer det sig?

– Jag har alltid trivts på Höganäs och när den här rollen blev ledig fanns det inget att tveka på. Höganäs är en bra arbetsgivare och arbetsplats, och dessutom är staden Höganäs ett väldigt trevligt ställe att bo på.

Vad ser du fram emot i din nya roll?

– Möjligheten att påverka på ett sätt som inte riktigt rymdes i min tidigare roll på Höganäs. Samtidigt har mycket förändrats under åren jag har varit borta, så det är till vissa delar en helt annan organisation jag kommer tillbaka till. Det gör det ännu mer spännande.

Vad ser du som de främsta utmaningarna framöver?

– Att prioritera allt som pågår och allt som måste startas, samtidigt som det behöver balanseras mot tillgängliga resurser och medel. Att fortsätta arbeta fokuserat med säkerhet i allmänhet och personsäkerhet i synnerhet står också väldigt högt på agendan, tillsammans med den Lean-resa som är påbörjad.



Fredrik Nilsson.

1919



ÅRET DÅ:

- Höganäs styrelse beslutade att anslå 1,8 miljoner kronor till att bygga 130 nya tvåfamiljshus med plats för 400 nya arbetare. Syftet var att underlätta rekryteringen.
- Tillverkning av sanitetsgods upptogs i Höganäs.

13

Genomsnittligt antal formella utbildningstimmar per medarbetare ombesörjda av Höganäskoncernen. Totalt 25 800 timmar.

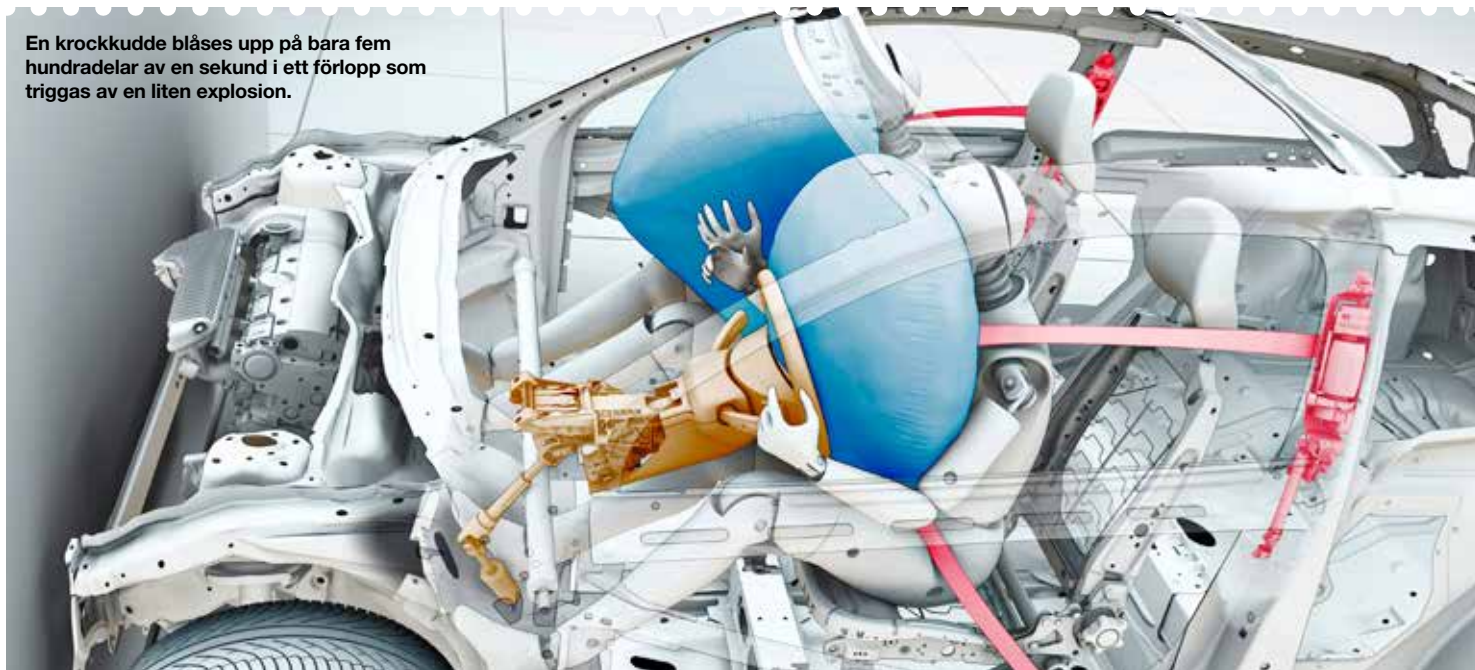
69

procent av Höganäs medarbetare hade ett utvecklingssamtal. Målet för 2019 är 100 procent.

16

Andelen kvinnliga medarbetare på Höganäs. Målet är att öka andelen till 25 procent fram till 2021.

En krockkudde blåses upp på bara fem hundra delar av en sekund i ett förlopp som triggas av en liten explosion.



Explosion som räddar liv

Krockkudden är en av de främsta säkerhetsinnovationerna i bilens historia. Genom förvärvet av STC förser Höganäs nu branschen med amorft* bor, som används i den explosiva blandningen i krockkuddarnas tändanordningar. Och efterfrågan bara ökar.

TEXT: LINDA KARLSSON FOTO: VOLVO CARS

Bor är tveklöst ett av de mest komplexa grundämnena i det periodiska systemet. Ämnet förekommer inte naturligt på jorden i sin rena form, och dess förmåga att reagera med syre gör det svårt att isolera. Höganäs är ett av fåtal företag som specialiserat sig på att producera det exklusiva premiumpulvret, och har utvecklats till att bli den största leverantören i Europa.

– Vi började framställa bor för 60 år sedan. Då användes det främst av kärnkraftverk för att absorbera termiska neutroner i reaktorerna, eller som tillsats i raketbränsle. På 1980-talet förändrade krockkudden marknadens fokus fullständigt och fick efterfrågan att skjuta i höjden, säger Thomas Schmidt, applikationsingenjör för keramiska pulver i Goslar.

FÖR ATT AKTIVERAS så snabbt som de gör måste krockkuddarna fungera på samma sätt som en sprängladdning. Vid en kollision skickar sensorer i bilens front en elektrisk signal som aktiverar en pyroteknisk händelsekedja där blandningen av kaliumnitrat och amorft bor reagerar. Detta

orsakar en kraftig värmeutveckling som får tändaren att explodera och fylla krockkudden med kvävgas. Hela processen sker på fem hundra delar sekund – snabbare än en blinkning.

– Vårt amorfa bor har använts i krockkuddar sedan de först lanserades. Det beror på att det är så pålitligt – krockkuddarna löser ut sig som de ska även efter flera decennier. Produkten reagerar blixtnsabbt och genererar den 3 000-gradiga värme som krävs, säger Thomas.

Pulvrets låga densitet gör att det kan generera stora mängder energi på en mycket begränsad yta.

– Det betyder att man kan sätta in tändanordningar i minienheter som inte väger mer än ett gram. Med tanke på de ökande kraven att göra bilkomponenter allt mer kompakta är det här förstås en stor fördel.

Och efterfrågan växer i takt med en stigande användning av krockkuddar.

– En modern bil har upp till 15 krockkuddar, och nu kommer också nya innovationer som krockkuddar för skidåkare och motorcyklister, säger Thomas.

BOR I KROCKKUDDAR

PULVER: Amorft elementärt bor.

*Amorfa ämnen är uppbyggda av atomer som saknar en ordnad position och i stället är organiserade i ett oregelbundet mönster. De saknar en bestämd smältpunkt, och blir därför blir mjuka och ändrar form innan de till slut blir flytande. Exempel på amorfa material är glas, gummi och de flesta plaster.

PRODUKT: Framställningen av olika sorters amorft borpulver med varierande renhetsgrad (86–97 %) sker i Goslar i Tyskland. Råmaterialet kommer huvudsakligen från Kalifornien, Turkiet och Ryssland.

APPLIKATION: Tändare i krockkuddar. Marknadens mest pålitliga pulver för att generera den minexplosion som fyller krockkudden med kvävgas.

HUVUDSAKLIGT KUNDSEGMENT: OEM-tillverkare inom fordonsindustrin i Europa, USA, Kina och Japan.

MARKNADSPOTENTIAL: Exklusivt premiumpulver. Den totala produktionen i världen, samtliga borproducenter inräknade, är bara cirka 100 ton om året.