

Case: Værktøjsfabrik reducerer gennemløbstid og løfter kundeservice gennem standardisering

Resume

Da Dansk Industri henvendte sig og foreslog Hjernø Værktøjsfabrik et forløb under Genstart.NU, var direktøren tæt på at sige nej. Virksomheden havde ikke et klart billede af dens udfordringer og havde ikke gode erfaringer med konsulenter. De gav dog tilbuddet en chance.

Tre måneder efter stod fabrikken med en handlingsplan, der forventes at forbedre produktiviteten med 20 pct. og skaber bedre samspil med kunden om både design og gennemløbstider. Hjernø Værktøjsfabrik forventer nu at fortsætte samarbejdet med rådgivningsvirksomheden og at købe mere rådgivning til markedspriser.

Hjernø Værktøjsfabrik

Fokus for forretningstilpasning

Produkter og produktion

Branche

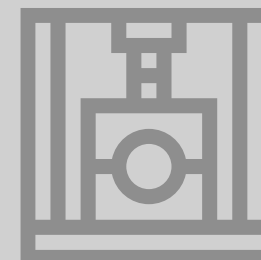
Fremstilling af håndværktøj

Antal ansatte

65

Geografisk placering

Odense



Baggrund og motivation

Hjernø Værktøjsfabrik designer og producerer specialdesignede sprøjtestøbeforme til virksomheder, der fremstiller emner i plast. Kunderne er primært danske, men Hjernø eksporterer også til Norden, Tyskland og USA.

Hjernø har haft betydelig vækst – siden 2015 er antallet af medarbejdere steget fra ca. 45 til ca. 65. Medarbejderne er primært konstruktører, industriteknikere og værktøjsmagere.

Corona-krisen fik Hjernø til at kigge efter forbedringsmuligheder

Før Corona-krisen ramte, havde Hjernø en fuld ordrebog og masser at lave. Men efter nedlukningen stoppede mange kunder brat med nye ordrer eller udsatte eksisterende pga. større forsigtighed i forhold til nyinvesteringer.

I første omgang valgte Hjernø at fokusere mere på service og reparation. Kunderne blev opfordret til at indlevere værktøjerne til eftersjek og optimering. Men den lille vækst i serviceforretningen kunne ikke opveje tabet på nysalg, og Hjernø overvejede, hvordan de både kunne styrke likviditeten på kort sigt og bruge krisen til også at styrke forretningen på længere sigt.

Tæt på et nej til rådgivning

Lidt inde i krisen blev Hjernø Værktøjsfabrik kontaktet af Dansk Industri om Genstart.NU projektet. Hjernø havde ikke de bedste erfaringer med rådgivere og var umiddelbart skeptiske. Virksomheden havde ikke en klart defineret problemstilling og var usikre på, hvad eksterne rådgivere kunne bidrage med. Men at ydelsen var gratis, gjorde, at direktøren gav det en chance. I første omgang blev der aftalt et afklarende Teams-møde med en konsulent fra en rådgivervirksomhed.

Gennemløbstiden som akilleshæl

På det første møde gennemgik Hjernøs ledelse og en konsulent bred forretnings erfaring sammen alle elementer i virksomhedens værdikæde – fra

design, over produktion, til salg og service. Konsulenten fik mulighed for at stille en spørgsmål, og sammen identificerede parterne en række udfordringer, herunder:

- Gennemløbstiden – samlet tid fra ordre til færdigt produkt. En udfordring var, at dialogen om nye designs var bremset af Covid-19. Det var vigtigt at få afsluttet specifikationerne, når dialogen blev genoptaget, og få ordre ind i produktionen.
- Potentialer for yderligere standardisering i produktionen.
- Behov for øget viden inden for design, herunder designstandarder der gør det nemmere at omsætte kundernes ønsker til noget producerbart – og dermed fastholde positionen som stærk rådgiver over kunden.



Tilpasning af forretningsmodellen

Efter første møde samlede rådgivervirksomheden to konsulenter med specialer i design og produktion. Parterne planlagde et forløb, der skulle føre til en handlingsplan med forslag til, hvordan Hjernø kan standardisere sine processer i hele forløbet fra ordre til kvalitetskontrol – og dermed skabe større forudsigelighed, kortere gennemløbstider og smidigere samspil mellem design og produktion.

Grundig dokumentation og systematisk gennemgang af rutiner

Forløbet bestod af en række Teams-møder og en dag på Hjernø Værktøjsfabrik, hvor parterne sammen gik rutinerne igennem og drøftede mulige standardiseringstiltag. Mellem de første møder brugte Hjernøs produktionschef og Business Strategy Manager meget tid på at samle dokumenter, tegninger og data, som Valcons konsulenter kunne gennemgå og analysere. På møderne blev rådgivernes idéer til standardisering herefter drøftet og vurderet.

Resultatet af forløbet blev en handlingsplan med syv arbejdsplaner med forskellige tiltag til standardisering – og med bud på, hvor mange ressourcer det kræver at iværksætte de konkrete tiltag. Hjernø er godt i gang med implementeringen og har bl.a. indført standarder for procesoptimering, opfølgning over for kunden og produktspecifikationer.



”Den store fordel var, at Valcons konsulenter havde dyb erfaring med at implementere standardiseringsprocesser i mange andre virksomheder. Vi fandt i forløbet ud af, at vores problemstillinger ikke var unikke, men løst mange gange før i andre produktionsvirksomheder.”

- Business Strategy Analyst Kris Agergaard, Hjernø Værktøjsfabrik

Rådgivningens værdi for Hjernø

Ifølge Hjernø hænger den store værdi af forløbet sammen med den erfaring, konsulenterne havde med lignende forløb i andre virksomheder.

Samtidig havde rådgivningsvirksomheden (Valcon) udviklet et værktøj til at forbedre designprocesser – ”Six Theta Design”. Værktøjet gør det muligt at skabe en produktarkitektur, der bygger på modulære standarder. Når værktøjet er implementeret, bliver Hjernø fri for at bygge støbepremene fra bunden. Det vil gøre det nemmere at omsætte et kundeønske til et design og vil betyde færre iterationer mellem design og produktion. Implementeringen af denne del af handlingsplanen er en længere proces, men forventningen er, at ”principperne vil revolutionere branchen”.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Standardisering af processer inden for design, produktion og kundedialog
Output	Handlingsplan med konkrete forslag og overslag over ressourceforbrug ved implementering
Ressourcer	Ca. 50 timers rådgivning samt egenfinansiering i form af ca. 80 timer
Bidrag fra virksomheden	Deltagelse i møder; gennemgang af processer og rutiner sammen med konsulenter; indsamling af data, dokumentation og tegninger.
Varighed	Ca. 2,5 måned

Resultater

Hjernø er gået i gang med at implementere forslagene. Forventningen er, at forslagene, når de er implementeret, vil betyde, at gennemløbstiden kan forkortes med 20 pct., og at produktiviteten kan øges tilsvarende.

Mere forudsigelighed og lettere planlægning

Forløbet betyder ifølge Hjernø Værktøjsfabrik, at det bliver langt lettere at planlægge både design og produktion. Ud over at spare tid kan fabrikken nu meget nemmere kommunikere til kunderne, hvornår en ordre forventes færdig – og hvad det fx vil kræve tidsmæssigt, hvis kunden ønsker justeringer undervejs.

Færre loops mellem design og produktion

Indtil i dag har der typisk været mange interaktioner, hvor designs og prototyper skulle afstemmes af flere omgange mellem designere og produktionsfolk. Projektet vil gøre det muligt at nedbringe antallet af loops væsentligt – bl.a. fordi Hjernø på forhånd bedre kan forudsige producerbarheden af et givent designønske hos kunden.

Mere rådgivning

Både ledelse og bestyrelse er nu langt mere åbne over for at bruge private, kompetente rådgivere. Hjernø forventer at indgå et konkret samarbejde med rådgivningsvirksomheder om at implementere principperne i designværktøjet.



”Forløbet har skabt klarhed i hele organisationen om, hvad standardisering betyder. Hvor medarbejderne tidligere tænkte på standardisering som noget negativt, tænker de nu i, at det gør arbejdet mindre besværligt og planlægningen nemmere.”

- Business Strategy Analyst Kris Agergaard, Hjernø Værktøjsfabrik

Læringspunkter

- Der kan være et potentiale for din virksomhed i at standardisere processer inden for design, produktion og kvalitet. Det kan styrke produktiviteten, skabe større forudsigelighed og gøre arbejdet lettere for jeres medarbejdere.
- Hvis I fremstiller kundetilpassede produkter, kan standardisering give øget kundetilfredshed. Standardisering gør det nemmere at forudsige gennemløbstiden og smidiggør samspillet mellem design og produktion.
- Det kan være en god idé at engagere eksterne rådgivere til at hjælpe med standardisering. Rådgivningsvirksomheder har erfaringer fra mange andre virksomheder og gode værktøjer at sætte i spil. Din virksomheds processer og udfordringer er sjældent unikke!
- Gode rådgivningsforløb forudsætter ikke, at I på forhånd har en klart defineret problemstilling. Det kan have stor værdi i at få en rådgiver til at hjælpe med at identificere forbedringsområder i virksomheden.
- Der er et væsentligt ressourceforbrug forbundet med at standardisere processer. Det er en god idé at lægge arbejdet i perioder, hvor der ikke er fuldt tryk på.

Errfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Hjernø Værktøjsfabrik og rådgivningsvirksomheden Valcon.