



ERFA-besøg på Odense Stålskibsværft, 11-09-2008

Den 11. september 2008 besøgte omkring 20 medlemmer fra DRF ERFA-grupperne "Logistik-Øst" og "Supply Chain Vest" Odense Stålskibsværft til et meget spændende fælles ERFA-arrangement.

Produktleder Kent Gorm Nielsen fra værftet fortalte først lidt om den imponerende arbejdsplads, der bl.a. er kendt for at producere verdens største og mest avancerede containerskibe. Ud over værftet på Lindø, omfatter værftsgruppen også 2 andre værfter i henholdsvis Estland og Litauen, hvorfra sektioner sendes til Lindø, hvor opstillingen af de færdige skibe foregår.

Værftet har lige nu ordrer til de kommende år på containerskibe til Mærsk, bulkcarriers og RORO-skibe til europæiske rederier samt patruljebåde til søværnet. Den internationale konkurrence er kraftig, specielt fra asiatiske værfter, så Odense Stålskibsværft har de senere år oplevet en vanskelig økonomisk situation. Værftet har dog fortsat nogle enestående konkurrencemæssige fordele i form af design og teknik, sin præcise leveringsevne, miljøtiltag samt kvalitet og holdbarhed, der gør at driftsomkostninger for at transportere containere fortsat er lave for et skib produceret i Danmark.

Efter dette indlæg fik vi en grundig rundvisning på den store arbejdsplads, som til daglig beskæftiger omkring 3000 mand. Vi kom ombord på nybygning L-214, som er et imponerende containerskib mere end

350 meter langt, og som kan fragte mere end 7000 containere. Skibet er alligevel næsten 50 meter kortere end verdens største containerskib, som værftet byggede i 2006-07. Vi så bl.a. den store skibsmotor og de fantastiske faciliteter, som nutidens sømænd tilbydes i et moderne skib. Skibet var ca. 3 uger fra at være klar til afsejling, så der var fortsat fuld aktivitet ombord.

Vi så også en af produktionshallerne, den såkaldte "unithal", hvor der monteres bl.a. rørsystemer på de 600 ton store sektioner, inden de efterfølgende med værftets store portalkran løftes ombord i tørdokken. Vi besøgte også en fabriksal, hvor der opbygges stålsektioner. Værftet har her verdens største svejserobotstation, som kan programmeres til at svejse op til 32x22x12 meter store sektioner med et stort antal 5-aksede robotter, der styres via trådløs kommunikation og kamera baseret positionskorrektion.

Efter denne imponerende rundvisning fortalte værftets planlægningschef Jan Nørregaard om, hvordan man planlægger fremstilling af skibe, der produceres på mere end 30.000 detaljjobs og som består af næsten ½ million komponenter. Planlægningen omfatter også en kompliceret logistik med pramtransport fra de baltiske værfter samt intern transport mellem stålhallen, udrustningssteder, male-haller

og portalkran af de op til 1000 ton store sektioner.

Værftet bruger en såkaldt A/B/C-filosofi, hvor A-planlægningen er den strategiske overordnede planlægning af flaskehalskapacitet og kritiske indkøbte komponenter. A-planlægningen har en horisont på 2-4 år. B-planlægningen er værftets "projektplanlægning", hvor man 1-1½ år frem i tiden planlægger på omkring 8000 projektaktiviteter pr skib. B-planen er meget vigtig, da den er grundlaget for portalkranens opstillingsprogram, de detaljerede produktionsplaner i Odense og Baltikum, indkøb af komponenter, detailplan for tegnestuen samt diverse analyser af arealbehov, transport-behov, m.m.

C-planlægningen omfatter detaljeret planlægning og opfølgning på samtlige produktionsjobs og har en horisont på 10-12 uger.

Det var meget inspirerende at høre om disse planlægningsmæssige udfordringer, som er helt anderledes end de fleste danske virksomheder oplever, og som kræver en del specialudviklede planlægningsværktøjer.

Dagens sidste indlæg var gennemgang af et stort forbedringsprojekt, som værftet har gennemført i løbet af cirka 1½ år, og som har haft til hensigt at øge konkurrenceevnen med 450 millioner kroner pr år. Deraf projektnavnet "Projekt 450M". Kent Gorm





Nielsen var projektleder på dette kæmpeprojekt, som blev gennemført med hjælp af konsulentfirmaet ManTec.

Projektet startede med at ManTec foretog en grundig analyse af potentialet – bl.a. via arbejdsstudier, flow-analyser, holdningsanalyser og et stort antal interviews.

Herefter startede selv projektet som blev styret af en cirka 20 mand stor projektgruppe, hvoraf de 12 kom fra ManTec og resten var dedikerede projektkoordinatorer fra værftet. Stort set alle funktioner og afdelinger blev behandlet i projektet, som blev gennemført i et meget tæt samspil med ledere og medarbejdere på alle niveauer. Projektet havde 4 temaer med følgende hovedaktiviteter:

- **Ledelse:** Ledertræning og skabelse af et ledelsessystem med KPI'er.
- **Processer:** Optimering af tekniske produktionsprocesser, forbedret planlægning, flow, nye kvalitetsprocedurer, lagerprocesser og forbedret arbejdstilrettelæggelse på alle niveauer.
- **Organisationsstruktur:** Oprettelse af ny logistikfunktion, ændrede ansvarsområder i kvalitet, m.m.

- **Adfærd:** Orden og ryddelighed, flow-forståelse, tværfaglig samarbejde, bedre udnyttelse af arbejdstid og forbedringskultur.

Gennem hele projektet var der megen fokus på resultaterne, som blev synliggjort ved at markere det med en bordtennisbold, hver gang der blev gennemført en dokumenteret besparelse på en million kroner. Projektets mål blev nået – faktisk kunne der til sidst fremvises en beholder med 480 bordtennisbolde, som viser at der blev realiseret dokumenterede forbedringer svarende til 480 millioner kroner årligt.

Blandt ERFA-gruppernes medlemmer var der mange spørgsmål til indlægget; Kent Gorm Nielsen kunne bl.a. svare at forbedringskulturen er fortsat efter projektet med nye konkurrencestyrkende tiltag, og at der efter projektet har været en markant reduktion af sygefravær.

NÆSTE MØDE

Hvis du har fundet interesse i ovenstående, er du velkommen til at deltage i næste erfa-møde som afholdes den 22. Januar kl. 13.00 hvor vi skal se det nye centrallager hos Jysk i Uldum.

Annonce



ManTec

ManTec er et skandinavisk baseret konsulenthus med ca. 150 konsulenter fordelt på vore kontorer i Gøteborg, Stockholm, Oslo, København, Helsinki, London, Düsseldorf, Warszawa, Jakarta, Kuala Lumpur og Shanghai. Via vore internationale operationer kan vi både supportere vore skandinaviske kunder på hjemmebane og i deres udenlandske virksomheder.

Vor mission er at bidrage til at forbedre lønsomheden i vore kunders virksomheder.

Vi har fokus på den operationelle del af virksomheden, hvor vi ikke kun hjælper vore kunder med at **identificere** potentialerne - men også påtager os at sikre at de nødvendige forandringer rent faktisk **implementeres** og at potentialerne virkelig realiseres så de kan ses på bundlinien.

Vi leverer altid resultater!

Kontakt: Bent Hansen
Tlf: +45 7027 6210, Mobil: +45 2091 4636
bent.hansen@mantec.eu
www.mantec.eu