



## ”Personalen är vår verkliga styrka”

Bror Tonsjö AB inledde sitt Lean-arbete i samarbete med Produktionslyftet under 2012. Då var det ett traditionellt verkstadsföretag med otillräcklig effektivitet och en något hög sjukfrånvaro. På några år har de förvandlats till en högeffektiv och automatiserad enhet där den dagliga styrningen drivs och utvecklas av medarbetarna själva.

Familjeföretaget Bror Tonsjö AB grundades 1962 i Kode utanför Göteborg som mekanisk verkstad. Sedan de inlett sitt Lean-arbete har de utvecklats i en rasande fart och är idag ett inspirerande exempel på hur en verksamhet kan utvecklas. Vi skrev om företaget redan våren 2014 och återbesökte dem i början av november 2016 för att tillsammans med VD Jonny Nyberg och hans medarbetare reflektera kring deras fortsatta arbete ur aspekterna Kunder, Medarbetare, Samhälle och Ägare.

### Kunder

För några år sedan var det ingen på Tonsjö som talade om ”best practice”; idag är det rutin. De samlar hela teamet inom ett område där de som är bäst inom respektive steg visar de övriga för att sedan träna tillsammans. Resultatet är att de har extremt få reklamationer även på de mest komplexa produkterna. När vi besökte Tonsjö för drygt 2,5 år sedan var dessutom Anders Bennersten Lean-koordinator. Idag arbetar han som produktionsledare men driver arbetet vidare också i den rollen. Hos Tonsjö är nämligen alla ledare Lean-koordinatorer.

– Det är så vi får kraften ur organisationen, menar Jonny. Alla måste hålla ihop det, alla måste driva arbetet framåt.



Produktionsledare Ralf Küchenhoff med produktionschef Johan Håkansson.

Redan under arbetet med Produktionslyftet från mitten av 2012 till slutet av 2013 rensade de ut ett par materialförråd med ”bra-att-ha-saker” och skapade istället ett pulsrum mitt i fabriken.

– Det är idag Tonsjös informationscenter nummer ett, berättar Jonny. Är jag borta en vecka så räcker det med att jag åker dit söndag kväll eller måndag morgon, sedan vet jag direkt vad som har hänt och hur det ligger till.

Tonsjö har kraftigt utökat volymerna av nav som är deras huvudprodukt. Volymen har ökat från 200 000-220 000 till 300 000-330 000 med Scania som huvudkund, mycket tack vare sina sex automatiserade produktionsceller. Allt sköts av befintlig personal som även planerat layouten med korta avstånd.

– Det är även viktigt med tanke på kvalitetsnivån att du har maskinerna nära varandra där samma medarbetare får en verklig överblick och alltid gör samma bedömning, säger Anders. Här kommer även vikten av best practice och standardiserat arbetsätt in.

Deras rykte sprider sig och de ser ett stort intresse även hos nya, potentiella kunder. Bara detta år har nya kunder orderlagt produktion för 30-35 miljoner kronor på årsbasis. I slutänden är allt detta tack vare personalen enligt Jonny.

– Det är vår verkliga styrka, personalen här är unik som anammar förbättringsarbetet med ett otroligt engagemang, det känns lite som Gnosjöandan här!

### Medarbetare

Jonny framhåller även vikten av att ha kul på jobbet. När de började sin Lean-resa var det en stressad arbetsplats. Idag har de dagliga pulsmöten i produktionen 08:10, liksom på andra avdelningar som inköp, logistik och marknad. Under tio minuter lyfter de eventuella problem i en positiv stämning, där alla vet att även om de har stora problem så får de omedelbart stöd.

*"Jag tror inte att någon av oss vill gå tillbaka till det gamla arbetssättet ..."*

– För arbetsklimatet har detta inneburit en enorm skillnad, säger Jonny. Förr var frisknärvaron riktigt dålig, idag är vi branschbäst om vi tittar på Teknikföretagens statistik. Medarbetarna tycker det är kul att komma till jobbet.

Vid avstämningarna kommer alltid säkerheten först med eventuella tillbud, därefter följer kundreklamationer om det finns några. Anders brukar inleda och sedan följer varje produktionsledare varvet runt med störningar, frånvaroläge, bemanning och maskinstatus. De arbetar med ett flöde på 24 timmar, det som inte är löst då tas vidare till nästa forum. Även stödfunktioner har sin del; teknik, mätning, underhåll, allt enligt samma förfarande med planerad service och en grov underhållspanering.

– Upplägget gör att vi tidigt kan planera våra resurser, förklarar produktionsledare Ralf Küchenhoff. Efter denna sammanfattning körs det även avstämningar ute på avdelningarna.

Vid de veckovisa uppföljningarna redovisas leveransprecision, kvalitetsmål, kassationer för alla produktionsavsnitt, liksom verktygskostnaden som är ett viktigt område då den påtagligt påverkar lönsamheten. Därefter går de vidare med sådant som de inte tagit upp, exempelvis specialkomponenter, som också pulsas så att de kan sätta in rätt åtgärder.

Avslutningsvis avhandlas förbättringsarbetet i ett lite större perspektiv med respektive ansvarig. Tanken är att ha förbättringsmålen knutna till målen kvalitet, leveransprecision, arbetsmiljö och effektivitet.

– Jag tror inte att någon av oss vill gå tillbaka till det gamla arbetssättet samtidigt som vi är väldigt självkritiska, säger produktionschef Johan Håkansson. Vi vill hela tiden bli bättre, men vi måste också komma ihåg att det är en massa som blivit gjort!

## Samhälle

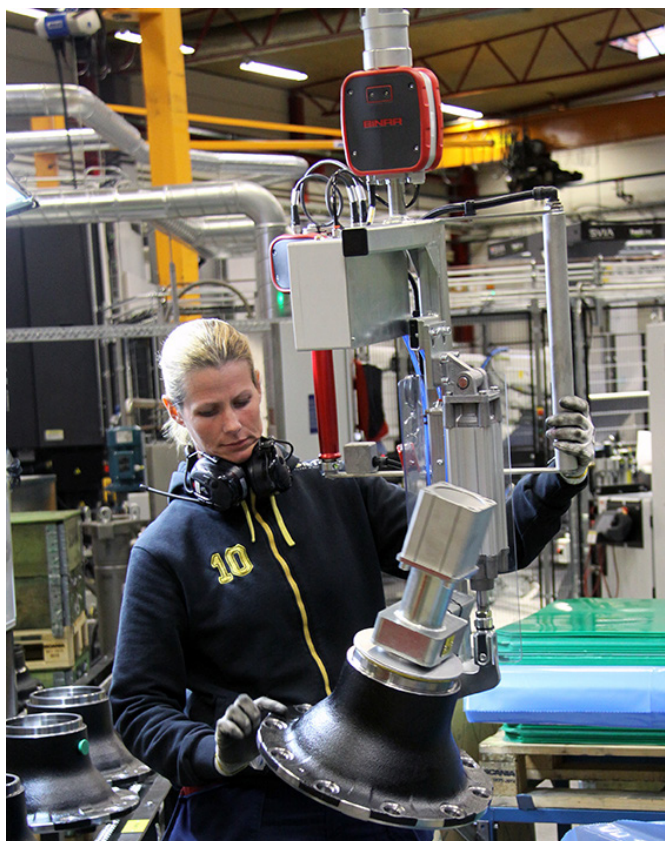
Strukturen som Tonsjö har med pulsmöten och organisation påverkar avfallshantering och förbrukning eftersom de söker förbättringar också inom dessa områden. Det kan röra sig om kemikalier, kylvätskor, handskar – allt förbrukningsmaterial. Hos kommunens miljöavdelning har de blanka papper med alla tillstånd

under kontroll. Vid senaste miljörevisionen fick de inga anmärkningar tack vare att de alltid håller säkerheten först, internt som externt.

– Det här är navet i allt vi gör, för tre år sedan var det en liten tavla i oljegropen, berättar Anders med ett leende. Nu har vi dagliga avstämningar, men det tog ungefär 1,5 år av försök för att visualisera arbetsflöden på daglig basis samt vecko- och månadsvis med uppföljning.

Idag för de till och med katalog över internavvikelser som de lyfter på motsvarande sätt, allt för att fånga upp dessa innan de resulterar i en reklamation. Allt är väldigt systematiskt och stabiliteten är bättre, de får helt enkelt allt färre överraskningar. Ledningen är dessutom ute "på golvet" och tränar aktivt varje vecka, det vill säga efterfrågar rutiner, arbetssätt och följer upp rutinerna.

– Vi känner att även operatörerna tycker det är kul, de känner att vi lyssnar på dem, säger Jonny. Är jag på



*Anna Lönnroth, operatör navproduktion, visar ett av de egenutvecklade hjälpmedel som Tonsjö använder i den högautomatiserade fabriken i Kode.*

*”Många har blommat ut, vi har en fantastisk personal där det finns ett sug efter att göra saker bättre.”*



Översiktsbild av Tonsjös senaste och automatiserade navcell för att möta en kraftigt ökad efterfrågan. VD Jonny Nyberg, till vänster, med kvalitetschef Ulf Hultberg.

plats vid ställ så är jag alltid välkommen att vara med och ledningen brukar alltid bjudas in när exempelvis ett uppnått kvalitetsmål firas med tårta.

Nya kundföretag som kommer på besök blir alltid imponerade av deras pulsrum och att de kör sina möten varje dag, att de alltid pulsar tio minuter – varken mer eller mindre och alltid med tillbud/säkerhet först. Alla medarbetare som är intresserade har tillgång till hela företaget; nya förfrågningar, orderläge, ekonomi, projektdrivning ...

– Dessutom känner sig de som jobbar här trygga, menar Jonny. Vi säger inte upp någon samtidigt som vi tack vare vårt effektiviseringsarbete kan ta in fler uppdrag utan att anställa.

Lönesystemet är även det uppbyggt enligt Lean-andan och premierar kreativitet och kompetens, vilket var något de tog itu med tidigt. Det är också helt i linje med fackets inställning, att utbilda och utveckla medarbetarna samt premiera de duktiga.

– Många har blommat ut, vi har en fantastisk personal där det finns ett sug efter att göra saker bättre.

Även om i stort sett alla är med på tåget så finns det naturligtvis gradskillnader. Det är också den främsta utmaningen som Jonny ser för de närmaste åren, att verkligen få 100 procent av personalen att dagligen tänka Lean.

– Det vore den verkliga grejen med ett i förlängningen helt ”självgenererande” företag där VD till sist blir onödig i den operativa verksamheten, menar Jonny. Då kan VD istället fokusera på överliggande frågor som strategiska

partner, kommunkontakt, sprida kunskap om företaget och annat.

## Ägare

Hela ledningen på Tonsjö har genomgått Scantias introduktionsprogram, där de praktiserade en heldag på plats i Södertälje. Representanter från Scania har även besökt anläggningen i Kode då de både bidrog med en del förbättringsförslag men också imponerades av Tonsjös kundnära arbetssätt; inte utifrån inköps- eller marknadssidan, utan direktkopplingen mellan produktionen och företagets kunder.

– Vi erkänner gärna att vi tittar mycket på hur Scania arbetar oförtröttligt och har pulsmöten varje dag, säger Jonny. Alla drar åt samma håll och engagemanget vid en eventuell störning är imponerande.

Tidigare hade de ett ledningsgruppsmöte på 2,5 timme var 14e dag; idag samlas ledningen varje fredag under 20-30 minuter i pulsrummet. Är allt på banan, finns det några problem, var behövs det stöd? Snabbt och effektivt. Även styrelsemötenas punkter kring drift och verksamheten genomförs i pulsrummet.

Precis som hos Scania är det imponerande hur Tonsjös organisation som helhet driver förbättringsarbetet, även om det naturligtvis finns individuella skillnader. Allt handlar om att driva förbättrings-/förändrings- och kvalitetsarbetet – har de ingen störning så ”pulsar” de ändå, något de inte insåg i början. Tidigare var mötet över när ett eventuellt problem var löst, idag fokuserar de vidare på ständiga förbättringar.

– Alla i ledningen är med och pulsar avvikelser varje dag med vår kvalitetschef som drivande, berättar Jonny. Förr tittade vi bara på reklamationer och åtgärdade dem, men det ledde sällan ända fram till rotorsaken.

Av ägarfamiljen är det flera som arbetar i företaget, vilket gör att också de är aktivt involverade i Lean-arbetet.

– De uppskattar förstås att det går bra och är starkt engagerade, avslutar Jonny. Företaget har ett bra rykte så det finns nog en hel del stolthet där också.

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



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

