

Vector benut crisis om keihard te investeren in procesinnovatie

TIJD OM NA TE DENKEN, UIT TE PROBEREN

De vraag naar industriële kapitaalgoederen heeft zich dramatisch ontwikkeld. Directeur Arjan Bakx schetst openhartig hoe Vector hiermee omgaat: 'We hebben nu de tijd om onze organisatie te ontwikkelen en pakken bijvoorbeeld onze productie-omgeving aan.' Hij schat dat de Nederlandse industrie met procesinnovatie zeker veertig procent kostenbesparing kan bereiken.

door Leendert van der Ent

Directeur Arjan Bakx van Vector Aandrijftechniek in Rotterdam, een volle dochter van het Duitse SEW-Eurodrive, windt er geen doekjes om. 'Onze omzet is afgeleide vraag. Daarmee is het een afspiegeling van de stand van zaken in de industrie. In 2008 koersten we af op groei – tot week 45. Sindsdien liggen we week op week ongeveer dertig procent achter op vorig jaar, puur door vraaguitval.'

Dat is de situatie, maar wat doe je daar als bedrijf mee? Bakx licht de keuzes van Vector toe. 'We acquireren nog actiever dan voorheen. Juist nu willen bedrijven besparen en de kern van ons verhaal is lagere *total cost of ownership* (tco). Toepassing van decentrale technieken, het verplaatsen van de frequentieregeling uit de schakelkast naar direct op de motor, leidt tot minder bekabeling, minder aansluitkosten, een goedkopere kast en lagere tco. Onze 'drivescan' toont dat aan. Aan structurele prijsverlagingen doen we dan ook niet. Analyse van de *supply chain* van één van onze klanten maakte duidelijk dat dertig procent van de totale kosten administratieve kosten waren. Die konden we halveren – een stuk aantrekkelijker dan korting.'

TWEEDELING DOORVOEREN

Juist nu is de tijd rijp voor tco, meent Bakx: 'Voor de crisis hadden klanten en prospects het zo druk met orders, dat er geen tijd was voor conceptver-



Vector-directeur Arjan Bakx: 'Onze opgave is om als ketenpartner waarde toe te voegen aan de machines van onze klanten.'
Foto: Bureau Lorient

andering. Nu is er tijd om te praten, na te denken en uit te proberen – binnen het bedrijf en in de keten. 'Gebruik binnen de keten dezelfde pallets, hetzelfde barcodesysteem, integreer informatie, koppel computersystemen, bekijk het hele voortbrengingsproces. Daar is nog zoveel te halen en dat wordt steeds belangrijker. Vroeger kozen bedrijven voor een product. Nu kiezen ze voor een onderneming: het product en de service. In de toekomst gaat het tussen ketens, die deze zaken op orde moeten hebben. Onze opgave is dan ook om als ketenpartner waarde toe te voegen aan de machines van onze klanten.' Het ideaal is de toegevoegde waarde te maximaliseren zodat verschillen in de (geografisch bepaalde) factorkosten arbeid, grond en gebouwen irrelevant worden. 'Een voorbeeld vormt een nieuwe SEW-tandwielkastenfabriek van 70.000 vierkante meter in het 'dure' Zuid-Duitsland', zegt Bakx. 'Efficiënte productie weegt zwaarder dan de

factorkosten. Lagere transportkosten en lagere communicatie- en coördinatiekosten, die bij *outsourcing* naar lagelonenlanden vaak enorm onderschat worden, zijn een bonus.' Volgens hetzelfde idee 'benut' ook Vector de huidige crisis om de organisatie verder te ontwikkelen. Bakx: 'Er is een tweedeling in de hele Nederlandse machinebouw. Aan de onderkant dreigt Nederland te duur te worden. *Lean* werken kan dit tij keren. Dat betekent: zonder verspilling voldoen aan klantvragen als levertijd, flexibiliteit en betrouwbaarheid. Kun je dat niet, dan is dat niet lean maar 'organisatorische anorexia'. Hier gaat het vooral om het zo goedkoop mogelijk leveren van goede componenten. Uitgekiende logistiek moet die optimale kosteneffectiviteit mogelijk maken.' Naast de partijen die uit zijn op de laagste prijs, zo vervolgt Bakx, is er een klantengroep die vraagt om oplossingen op basis van de beste engineering. 'Om die verschillende groepen te

bedienen, trekken wij beide specialisaties uit elkaar. Voor het werken aan oplossingen formeren we momenteel multifunctionele teams, waarvoor iedereen intern moet verhuizen. Voor de bovenkant van de Nederlandse markt constateren we dat het niveau nog niet hoog genoeg is om 'first time right', 'on time' en 'within budget' helemaal waar te maken.'

ORGANISATIEONTWIKKELING

Bij Vector leidt de organisatieontwikkeling, volgens de SEW-filosofie 'Wissen Entwickeln und PRozess Optimieren' (WIEPRO), onder meer tot investering in opleiding en training, waarvoor nu tijd beschikbaar is. Een ander ingrijpend aspect is een compleet nieuwe productie-organisatie. Productielijnen hebben plaatsgemaakt voor productie-eilanden. Bakx: 'De medewerkers zelf ontwikkelen hun werkplek onder leiding van WIEPRO-practitioners. Als het niet in het dna van de organisatie zit, werkt het niet. Alle onderdelen en gereedschappen moeten optimaal onder handbereik liggen. De medewerkers rangschikken alles fysiek en testen vervolgens of dit inderdaad optimaal ergonomisch is. Zo vervolmaken ze al doende de indeling, tot deze gebouwd kan worden. De werkvoorraad onderdelen ligt in de schappen bij de werkplek. Verder is er een 'supermarkt' met onderdelen op twee stappen van het eiland.' Door deze werkwijze kunnen het tussen-

magazijn en het centrale magazijn op termijn verdwijnen. Ook de opslag van gereed product verdwijnt; dat gaat meteen de vrachtwagen in. In de toekomst zullen geavanceerde agv's (*automatic guided vehicles*) de onderdelenaanvoer naar

vierkante meter. Die productiviteitsverdubbeling is te danken aan procesverbetering. Tot 1996 had de bouw van een motor met reductor ofwel tandwielkast een doorlooptijd van veertig uur. Bakx: 'Daarna brachten we het terug naar

'Aan de onderkant dreigt de Nederlandse machinebouw te duur te worden. Lean werken kan dit tij keren'

de werkplekken verzorgen. Het dynamische systeem met eigen positiebepaling, dat werkt op inductie en volledige rfid-integratie, is nog in ontwikkeling.

BENADRUK PROCESVERBETERING

Tegen deze achtergrond vindt Bakx het jammer dat de politiek eenzijdig nadruk legt op productinnovatie, en procesinnovatie verwaarloost. 'De Nederlandse industrie kan hiermee zeker veertig procent besparen op de kosten.' De cijfers van Vector spreken voor zich. In 2002 haalde het bedrijf met 319 medewerkers op 20.000 vierkante meter 50 miljoen euro omzet. In 2008 bedroeg de omzet 67 miljoen met 181 medewerkers op 7.000

acht tot twaalf uur. Na invoering van SAP R3 in 2003 werd dat zes tot acht uur. We maakten motoren en tandwielkasten op aparte lijnen, ieder in batches van vijf. Spoedopdrachten moesten we daar tussendoor zien te fietsen. Nu, met de eilandindeling, maken we motor en reductor per stuk in een doorlooptijd van één tot drie uur. Spoedopdrachten komen als reguliere opdracht bovenaan de opdrachtlijst. Veel sneller werken met minder stress: het is een kwestie van nadenken en optimaal inrichten.' ●

links
www.vector.nu