

Dichter op de klant, in tijd en locatie

Als er bij de burens een pand vrijkwam, kocht Vector Aandrijftechniek in Rotterdam het op. Zo groeide de huisvesting van de Nederlandse dochter van SEW-EURODRIVE stapsgewijs tot liefst 20.000 vierkante meter, logischerwijs niet geheel efficiënt ingedeeld. Eind 2007 staat Vector, marktleider voor motorreductoren, aan de vooravond van nieuwbouw. Ondanks de voortgaande groei staat voor de nieuwe huisvesting slechts 5.000 vierkante meter gepland. Op die ruimte denkt algemeen directeur Arjan Bakx meer te kunnen produceren. 'We gaan binnen een dag leveren en houden geen magazijn meer aan:

door Hans van Eerden

Het moet de kroon worden op Bakx' werk aan de integratie van Vector (en zusterbedrijven) met enerzijds het moederbedrijf SEW en anderzijds de klanten.

'Ons doel is om de klant beter te kunnen bedienen met lagere integrale kosten.' Het fundament werd gelegd van 1998 tot 2005. In die periode had Bakx op het Duitse hoofdkantoor als strategic planner en lid van het managementteam de verantwoordelijkheid voor de optimalisering van de interne, internationale *supply chain*. SEW-EURODRIVE produceert en levert — met ruim 11.000 medewerkers en 1,5 miljard omzet in 2006 — wereldwijd motorreductoren (elektromotoren met tandwielkast voor een variabel toerental), de bijbehorende frequentieregelaars, servo- en decentrale aandrijfsystemen en industriële tandwielkasten.

Decentraal

In 2006 keerde Bakx terug naar Rotterdam. 'Mijn opdracht is om van Vector een modelbedrijf te maken voor het hele SEW-concern.' De directeur krijgt daarbij veel ruimte, want SEW kent van oudsher veel decentrale verantwoordelijkheid. Bakx verklaart dat uit het feit dat het bedrijf 'extreem vroeg' was met globalisering. In het tijdperk van voor de fax was de communicatie nog moeilijk, met als gevolg dat dochters zich overal zelfstandig aanpasten aan de lokale markt en de verhouding met het moederbedrijf al vroeg het karakter van een klant-leveranciersrelatie kreeg. Die afwezigheid van de traditionele hiërarchie viel Hessel Visser gelijk op toen hij in 1990 voor het eerst in aanraking kwam met het Rotterdamse bedrijf. 'Vector is een *bottomup* bedrijf.' Visser, partner in logistiek adviesbureau CoLogic in 's-Gravendeel, fungeert al jaren als sparringpartner voor de Vector-directie op het gebied van it, logistiek en productie-inrichting (*lean en six sigma*).

Het veranderde niet na het openen van de Europese markt en de opkomst van internet en (mobiele) communicatie. Waar veel concurrenten hun hele productie centraliseerden doordat de internationale logistiek eenvoudiger was geworden, versterkte SEW de decentrale structuur. Eind vorige eeuw ging het — met Bakx als projectleider — Europese netwerken bouwen voor verkoop, assemblage en logistiek, *after sales* en kennis. Alleen de productie van standaardcomponenten wordt, met schaalvoordelen, centraal gehouden. In de dochterbedrijven, dichtbij de klant, vindt de klantspecifieke assemblage plaats, met per land een eigen specialisatie.

Assemblage

Assemblage is een van de succesfactoren van SEW. Al sinds de jaren zestig is het concern bezig met de voor een efficiënte assemblage noodzakelijke modularisatie van zijn producten. Zo kunnen er nu met 'slechts' 12.000 componenten, waarvan SEW er 4.000 zelf maakt, veertig miljoen varianten worden geassembleerd. Maar anno 2005 was er in de assemblage nog veel te verbeteren wat betreft kosten en levertijden. Bakx

'Het probleem in verandermanagement is niet het bedenken van nieuwe concepten, maar die omzetten in daden van mensen'

moest van Vector de assemblagekoploper binnen SEW maken. Daar heeft hij, met hulp van de medewerkers en klankbord Visser, voortvarend aan gewerkt.

Tot voor kort werd er in Rotterdam batchgewijs geproduceerd, waarbij aan lange lijnen telkens vijf soortgelijke producten werden gebouwd: eerst de motoren, dan de reductoren en daarop

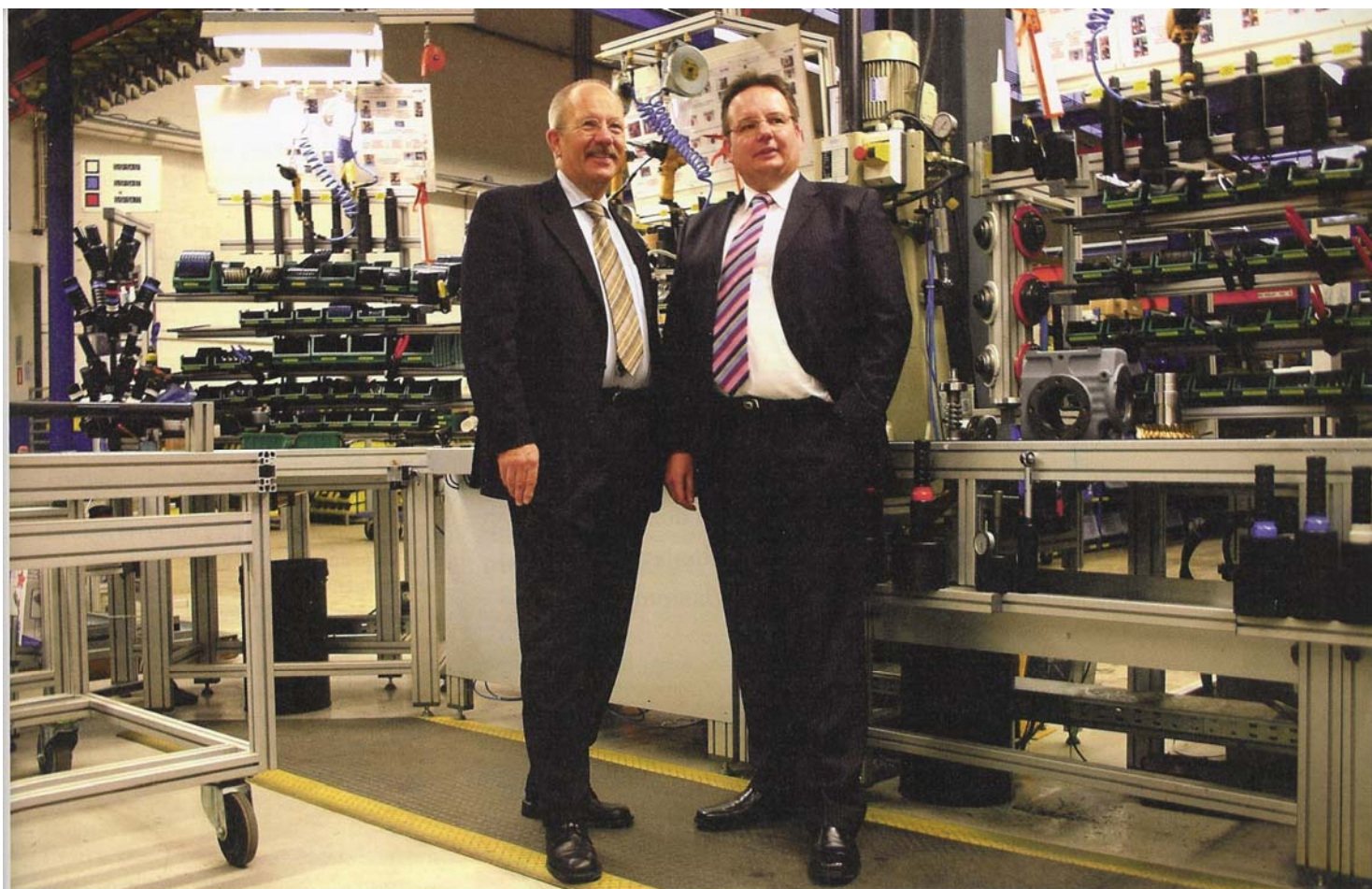
volgde het samenbouwen, testen en spuiten. Dit alles in een doorlooptijd van twaalf werkuren. In deze constellatie moesten spoedorders er 'tussendoor fietsen', met alle ongemakken van dien. Dit leverde dan weer een verstoring op voor de rest, en beïnvloedde de totale leverbetrouwbaarheid negatief. Inmiddels zijn er compacte assemblage-eilanden ingericht, elk voor bepaalde typen producten. Ieder eiland heeft een zogeheten 'supermarkt' met (grijp)voorraden onderdelen. Op zo'n eiland vindt in *one piece flow* parallel de assemblage van één motor en één reductor plaats, waarna ze worden samengevoegd en vervolgens getest en gespoten. De productietijd is daarmee meer dan gehalveerd, evenals het ruimtebeslag in de fabriek, die nu al voor meer dan de helft leegstaat. Bij dit verbeterproces is het aantal assemblagefouten zelfs met negentig procent gereduceerd en de doorlooptijd teruggebracht tot twee uur. Met als 'bijkomstigheid' dat er geen spoedorders meer tussengeschoven hoeven te worden — een spoedje wordt gewoon de volgende opdracht.

Met deze aanpak kon Vector van ooit 320 werknemers terug naar 200, bij meer omzet. Tien jaar geleden waren twee mensen fulltime bezig met de productieplanning en telde het bedrijf liefst twaalf inkopers. Nu zijn dat er nog twee. Met Kanban worden orders automatisch in het systeem gepland. Binnenkort zullen de productiemedewerkers zelf de lege onderdelenbakjes inscannen. De omloopsnelheid van de voorraad is meer dan verdubbeld, met minder vermogens- en ruimtebeslag.

Kreative Zerstörung

Ook in de logistiek bleek nog flinke winst te behalen, vervolgt Bakx: 'We hadden elke dag een andere, vaste afleverroute door Nederland. Om

producten niet te vroeg gereed te melden -want dan ging de factuur automatisch voortijdig de deur uit — werden ze eerst in een tussenmagazijn geplaatst en de dag voor transport afgemonteerd en afgemeld.' Al die extra handelingen zijn weg gereed product gaat nu meteen met TNT op transport. Met als verbluffend resultaat dat Vector op een jaaromzet van zestig miljoen op elk



Consultant annex sparringpartner Hessel Visser (links) en Vector-directeur Arjan Bakx bij een van de assemblage-eilanden: 'Wij hebben klant-specifiek assembleren tot kunst verheven.' Foto: Vector

moment slechts 50.000 euro onderhanden werk en gereed product in de fabriek heeft. 'Kreative Zerstorung' noemt Bakx het doorbreken van dergelijke ingeroeste, inefficiënte werkwijzen. Andere SEW-vestigingen zijn al in Rotterdam wezen kijken en voeren, soms met hulp van Vector, ook verbeteringen door in hun productieorganisatie.

Wij hebben klantspecifiek assembleren tot kunst verheven. Daar zijn binnen het SEW-concern de moeder en zusters bij betrokken. Als voorheen een order niet in Rotterdam kon worden gemaakt, ging deze naar Duitsland. Daar werd de order opnieuw ingeboekt, beoordeeld en, na eventueel telefonisch contact over bijzonderheden, bevestigd met een levertijd die Vector weer doorgaf aan de klant. Wijzigde er iets, dan moest dit omslachtige traject opnieuw worden ingezet. Nu is er een geïntegreerd SEW-breed systeem, waarin Vector zelf een order bij een andere vestiging kan inboeken, de status kan volgen en de order rechtstreeks bij de klant kan laten afleveren.

Marketing gedreven

Het resultaat, van de lokale worteling en de focus op efficiënte assemblage, is dat SEW-dochters overal een groot marktaandeel hebben weten te behalen. In Nederland is dat voor Vector nu 44 procent voor de motorreductoren. Het is daarmee volgens Bakx vijf keer zo groot als de nummer twee. Maar dat is geen reden om marketingtechnisch op de lauweren te rusten. Integendeel, Vector heeft een concurrentiestrategie waarin per concurrent accenten worden gezet. Ook de (potentiële) klanten worden nauwgezet in kaart

gebracht, naar mogelijke en gerealiseerde omzet, zodat niet alleen de *key accounts* bij de verkopers op het netvlies staan, maar ook de *key prospects* en de loyale kleine klanten. De kennis wordt opgebouwd door gedisciplineerd het CRM-systeem te vullen. Bakx: 'Onze buitendienstmedewerkers moeten bezoeksrapporten schrijven, ook al vinden ze dat misschien niet het leukste werk. Anders kunnen ze geen onkosten declareren.'

servicesteunpunten

Een van de speerpunten in Vector's marketing is de after-saleservice. 'Service en onderhoud worden steeds belangrijker factoren in de aankoopbeslissing, weet Hessel Visser. Reden voor Vector om nog dichter bij de klant te gaan zitten, met regionale servicesteunpunten. Inmiddels zijn dat er drie, in Zutphen, Purmerend en Grubbenvorst. Daarmee hoopt Vector bestaande klanten beter te kunnen bedienen en nieuwe klanten te winnen. Die regionale aanwezigheid kan kleine bedrijven over de streep trekken, maar heeft ook succes bij grotere bedrijven. Zo meldt Bakx dat fritesfabrikant Aviko in Steenderen in nieuwe installaties alleen nog SEW inbouwt.

In de focus op service past ook de 24-uursassemblage die Vector sinds kort in Rotterdam kent, zodat spoedopdrachten, waaronder reparaties, snel kunnen worden afgehandeld. Overigens is reparatie geen aparte activiteit meer bij Vector. Bij binnenkomst wordt beoordeeld of repareren zinvol is. Zo ja, dan gaat de opdracht daarvoor — na inspectie, verwijderen van defecte onderdelen en uitvoerig schoonmaken — gewoon als elke andere klantspecifieke order de fabriek in;

reparatie is immers assemblage met gebruikte componenten. Ook dit helpt de organisatie te stroomlijnen.

Zwemmen

Zo schetst Bakx hoe Vector straks in de nieuwbouw met veel minder ruimte toekan dan voorheen. Het klinkt logisch en doordacht, maar de algemeen directeur is de eerste om te erkennen dat een goede analyse slechts het begin is. 'Het gaat om de drieëenheid hoofd-buik-hart, alleen daarmee lukt het.' Bij hem staat het hoofd voor analyse, de buik voor ondernemerschap (buikgevoel) en het hart voor gevoel voor mensen en ethiek. 'Het probleem in veranderingmanagement is niet het bedenken van nieuwe concepten, maar die omzetten in daden van mensen.' Belangrijk is daarom dat de medewerkers kunnen meedenken, weet Visser. 'Dan komen de verbeteringen van hen.' En niet van de consultant. Al kan die wel een nuttige rol vervullen, als eerder genoemde sparringpartner. Bakx: 'Over de nieuwbouw heb ik nu sessies met Hessel, waarin hij soms advocaat van de duivel speelt.' En spreekbuis van de werkvloer, want hoe dicht een directeur er ook op staat — en dat blijkt tijdens een rondgang met Bakx door de fabriek — niet alle geluiden zullen hem bereiken. Die kan Visser doorgeven. Maar uiteindelijk, zo besluit Bakx, 'moet het bedrijf toch zelf leren zwemmen'. Al zal door de nieuwbouw het zwemmen in de ruimte snel tot het verleden behoren.

links
www.vector.nu