

Succes van lean production staat of valt met de mensen

“Lean production is geen doel op zich, maar een middel om tot een efficiëntere bedrijfsvoering te komen. Iets dat niet moet zijn ingegeven

door de huidige marktomstandigheden. Wij hebben jaren geleden het principe van lean production geïntroduceerd om onze relaties

optimaal van dienst te kunnen zijn.” Aldus Frits Nagtegaal, directeur van Nord Aandrijvingen Benelux in Hillegom. “We hebben

ervaren dat het succes van lean production staat of valt met de mensen die bij het proces betrokken zijn. Omdat wij

er al ruime ervaring mee hebben, is het onderdeel geworden van het DNA van ons bedrijf.”

Nagtegaal zet vraagtekens bij bedrijven die lean production gebruiken om in de huidige crisis flink op de kosten te besparen. “Daarmee zijn ze rijkelijk laat, want het duurt een tijd voordat je de vruchten van lean production kunt plukken. Uiteindelijk zijn het je medewer-

kers die het succes van dit systeem waarmaken, en daar moeten ze gewoon ervaring mee krijgen.” Nagtegaal verbaast zich daarom over bedrijven die vol trots melden dat zij met lean production een snel werkend medicijn tegen de huidige crisis hebben gevonden. “Wij werken

al meer dan zeven jaar met dit kwaliteitssysteem. Dat heeft ertoe geleid dat Nord Aandrijvingen Benelux de afgelopen jaren fors is gegroeid en voldoende ‘vlees op de botten’ heeft om zelfs onder de huidige economische omstandigheden omzet en winst op peil te houden. Bedrijven die nu pas tot de ontdekking komen dat ze iets moeten doen om verdere daling van omzet en winst te tegen te gaan, hebben jaren zitten slapen,” is het commentaar van de Nord-directeur op deze ontwikkeling. “Als bedrijven nu melden dat hun winst is verveelvoudigd, zegt dat meer over de bedrijven, dan over het kwaliteitssysteem dat ze hebben toegepast.”

Meer met minder

Nord Aandrijvingen Benelux zocht jaren geleden al naar manieren om het bedrijfsproces en de winstgevendheid structureel te verbeteren. “Ons doel was eigenlijk heel simpel,” vertelt Nagtegaal. “We wilden meer doen voor onze relaties met minder middelen en dus tegen latere kosten. Lean and mean dus. Tegelijk streefden we ernaar dat de wensen van onze medewerkers aansloten bij hun werkomgeving en dat zodoende

de prestaties van de organisatie verbeterden.” Zo’n procédé gaat niet zonder slag of stoot. Na enkele verbeterinitiatieven zonder eenduidige aanpak, werd duidelijk dat werkelijke verandering alleen mogelijk was door de organisatie van het bedrijf radicaal aan te passen. Nord koos hierbij voor het INK-model (www.ink.nl). Nagtegaal: “INK dwingt je om de organisatie om te vormen van een activiteit georiënteerd naar een systeem georiënteerd bedrijf. Van afdelingen naar zelfsturende teams, van verticale naar horizontale communicatie. Het resultaat van het bedrijf wordt bepaald door de vraag of een organisatie in staat is te zien wat er aan de hand is en hoe je daar direct op kan reageren. Het is hierbij van groot belang dat iedereen bij de oplossing van het probleem wordt betrokken. Het systeem doet een beroep op alle medewerkers om met nieuwe en creatieve oplossingen te komen. Langs de kant staan is er niet meer bij.”

Brainstormteam

Invoering van het INK-model kost tijd. Nord Aandrijvingen Benelux heeft er enkele jaren aan besteed. Nagtegaal: “Een hiervoor speciaal opgericht



bijscript??

‘brainstormteam’ heeft eerst de bedrijfsprocessen in kaart gebracht en nulmetingen uitgevoerd. Vervolgens zijn klantteams gevormd. Deze teams functioneren niet alleen voor de externe relaties, maar ook voor de interne ‘klanten’. Afdelingen werden zelfsturende teams die een afgevaardigde hebben in het klantteam. In eerste instantie is het primaire productieproces verbeterd. Maar uiteindelijk hebben wij alle processen in het bedrijf onder handen genomen.”

De nieuwe aanpak leidde tot grote wijzigingen in de organisatie. Nagtegaal: “Onze relatiebeheerders kregen meer veerkracht, omdat ze werden gekoppeld aan een vaste binnendienstpartner. Relaties hebben zo altijd te maken met een persoon die alle ins en outs van zowel het bedrijf van de klant, als van Nord kent. Mede door dagelijkse leveringen van ons moederbedrijf in

Duitsland zijn we veel flexibeler geworden.” Voor de medewerkers is er het nodige veranderd. “Opleiding en scholing hebben een continu karakter en onze mensen nemen elke drie maanden deel aan een workshop om hun kennis te vernieuwen en up-to-date te houden. Nieuwe medewerkers, ongeacht hun functie, lopen minimaal drie dagen mee in de werkvoorbereiding en op de montageafdeling, om zo feeling te krijgen met de producten van Nord. Zo weet iedereen waar hij over praat.”

Verantwoordelijkheid

“Lean production leidt echter tot niets als de mensen die bij het proces zijn betrokken, niet zijn doordrongen van de noodzaak van continue verbetering,” zegt Nagtegaal. “De medewerkers zijn altijd het terugkerende thema in alle activiteiten van het bedrijf. Zij zijn gewend om sympathiek met

elkaar om te gaan, maar moeten nu bereid zijn elkaar op de wederzijdse verantwoordelijkheid aan te spreken. Dat klinkt eenvoudig, maar vraagt heel veel van je mensen. Wij weten uit ervaring dat dit een omwenteling is die tijd vraagt.” Nagtegaal is zeer tevreden over de resultaten die Nord Aandrijvingen met het INK-programma heeft behaald. Zo is er nu een hogere omloopsnelheid van de voorraad; medewerkers zijn multifunctioneel inzetbaar; de vaste kosten zijn gedaald en de leverbetrouwbaarheid is gestegen. “De mentaliteit van ons bedrijf is compleet veranderd. Er heerst nu een cultuur van continu verbeteren. We vragen ons voortdurend af wat er goed en wat er fout gaat, en hoe we verbeteringen kunnen doorvoeren.” Dat geldt niet alleen voor productieprocessen, maar ook voor de marketingactiviteiten. “De Nord Themadag

die we vorig jaar organiseerden voor onze klanten, is daar een voorbeeld van. Onze marketingstrategie wordt gestuurd door het denken vanuit de klant. We hebben een motto: ‘kostenbesparen door mee-engineeren’. We maken onze klanten daarmee duidelijk dat ze geld kunnen besparen als wij mee kunnen denken over hun aandrijfoplossingen. Door kritisch na te denken kom je tot betere oplossingen en kostenbesparingen van wel 30 procent. Dat is een rechtstreekse vertaling van het principe van continue verbetering. Een ander bewijs dat dit nu alle processen van ons bedrijf beheerst. En waar de klant de vruchten van plukt.”

www.nord.nl

Adv 1/2 liggend