

Swedish Match goes Lean: the Dutch Approach

Door Bram Hügel - Bureau Splash

Lean is hot. Met 45 aanmeldingen voor het bedrijfsbezoek aan Swedish Match Lighters B.V. in Assen, is deze constatering geen eufemisme. En daarmee is tevens vastgesteld dat tijden van crises vragen om een andere, en vooral effectievere, benadering van de bedrijfsstrategie. Eentje die niet alleen de zo vurig gewenste kostenreductie realiseert en die zich in de praktijk bewezen heeft, maar die vooral de ondernemer aanzet tot innoveren. Want met enkel een kostenreductie, is het pure overleven niet gegarandeerd. Innoveren dus, met een hele range aan nieuwe producten als resultaat.

Inleiding

Het is een drukte van belang zowel bij aankomst als bij binnenkomst. De zaal is al gauw bijna te klein, maar met extra ingerukt materieel is er alsnog voor alle bezoekers een zitplaats. Kwaliteitsmanager Michael Huizinga heet ons van harte welkom en excuseert zich tegelijk voor de wat krap bemeten zaal. "Wij zijn niet ingericht voor bedrijfsbezoeken. Zou dat wel zo zijn, dan kregen we hier ook de klaverjasclub of de handwerkvereniging aan de deur."

Huizinga start de presentatie met enkele algemene gegevens over Swedish Match als producent van:

- Snus - Een soort theezakje gevuld met tabak die je onder de bovenlip moet aanbrengen
- Snuff - Een soort snuiftabak
- Sigaren - o.a. Willem II, Hajenius, Oud Kampen
- Lucifers
- Aanstekers



Kanban en meer...

De presentatie wordt vervolgd met enkele aansprekende voorbeelden uit het productieproces en onderbouwd met klinkende cijfers:

Tot 2001 werden traditionele productietechnieken gebruikt. Alle onderdelen waren steeds op voorraad (tussenvoorraad). Er was een aparte productieafdeling. Een intensieve lijncontrole kon echter niet voorkomen dat geregeld foute partijen op voorraad kwamen, met alle gevolgen van dien voor het productieproces. In de woorden van Huizinga: "Hoog tijd voor een manager met Lean in het bloed om het roer om te gooien." Een omslag, waarbij de productie in 'cellen' (alle processen samengevoegd) werd ondergebracht. Tegelijkertijd werd het 'operator balancing' (pas als de order binnen is, wordt de productie bepaald) ingevoerd. Zo kan 1 operator bovendien meer machines bedienen. Maar vooral de introductie van het Kanban-systeem, zette de echte zoden aan de dijk. En dat is goed te zien aan de cijfers:

2003	voorraad	7 mln.
2008	voorraad	3 mln.
2003	lead	6 - 8 weken
2008	lead	2 - 3 weken

Innovatie...

Dan geeft Huizinga het stokje over aan zijn collega Hendrik Siepel, de man met Lean in bloed en nieren. Doordrenkt van Lean, beter gezegd, maar met de nadruk op innovatie. Want een low cost product als een wegwerpaansteker hoort eigenlijk tot het domein van de Chinezen. Dat Nederland toch de productie kon behouden, heeft alles met innovatie te maken. Ook de hoge transportkosten bij productie in het verre oosten, spelen hierbij een belangrijke rol. Bovendien telt, dat we eigenlijk in de oude 'Van Poppel' aanstekerfabriek staan. In 1960 gestart als fabrikant van de aansteker met het verwisselbare tankje. De jaren '60 en '70 vormden hierin een grote periode van innovatie, waarbij alles zelf moest worden bedacht. Een revolutionaire aanstekertechniek werd uiteindelijk ontwikkeld, die her en der nog in het productieproces haar sporen heeft nagelaten. Toen de productie van de Cricket aansteker (de eerste wegwerpaansteker) in Frankrijk mislukte, werd deze logischerwijs verplaatst naar Assen.



Siepel, ter illustratie van de voordelen van productie in Nederland: "Eén operator kan hier nu in 8 uur 300.000 stuks produceren. Naast de hoge arbeidsinzet, zijn goede logistiek en innovatie in combinatie met een flinke dosis gezond verstand, de andere voordelen." Om daar nuancerend aan toe te voegen: "De directe kosten zijn niet het probleem; de indirecte kosten wel."

Voor de beeldvorming: het gaat wereldwijd om een jaarproductie van 6 - 7 miljard stuks...

...en Lean

Er wordt met aanzienlijk kleinere series gewerkt dan voorheen. Waar vroeger het kantelpunt voor productie lag rond de 3 - 400.000 stuks, ligt dat nu al bij zo'n 40 - 50.000 stuks. Wat betekent dat veel beter ingespeeld kan worden op specifieke klantwensen; het leveren van maatwerk. Siepel: "De hele keten van leverancier tot eindklant is betrokken bij Lean, evenals het administratieve en logistieke proces. Het verwerken van een klantorder bijvoorbeeld, want ook daar is (tijd)winst te boeken." En als toegift: "Je moet de eigen geformuleerde kwaliteitseisen durven los te laten. Dat is absoluut een voorwaarde als je overgaat naar een Pullorder-gestuurde massaproductie op specifieke klantwensen." Dat Lean ook valkuilen kent, beaamt Siepel direct: "Geen voorraden hebben, kan zich ook tegen je keren. Zie het echec bij Volvo in Limburg."

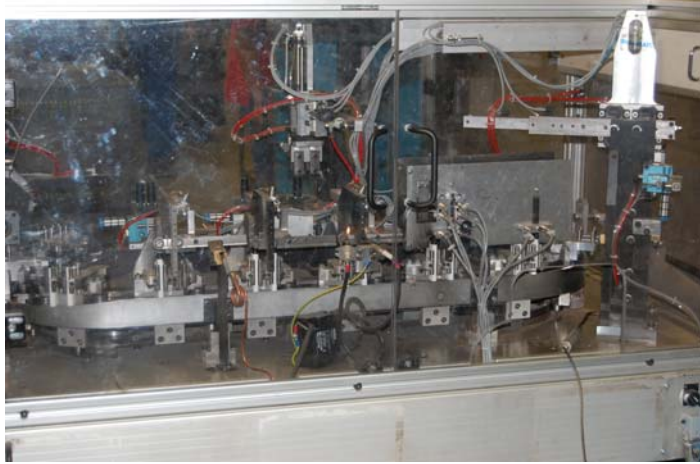
In het productieproces zijn 60 controlepunten opgenomen. De machine doet de controle zelf 24 uur per dag. Pas als de aansteker klaar is, volgt de finale kwaliteitscheck. Er worden nieuwe verpakkingen gebruikt die voldoen aan de ISO-norm. En er worden vooral hele nieuwe, en op trends inspeliende, producten gemaakt. Waarop wij aan het eind van ons bezoek vriendelijk worden vergast in de vorm van een geschenk waar een luchtje aan zit. Een set aanstekers die na erover te hebben gewreven, een specifieke geur verspreiden.

Productie

Tijdens het bedrijfsbezoek krijgen we een zeer uitgebreid kijkje in de keuken en wat we zien is Kanban pur sang (met excuus voor de gebrekkige alliteratie). Pullproductie met geïmplementeerde FIFO in de praktijk, waarbij het Onderhandenwerk (overigens zónder

Conwip) tot een minimum is gereduceerd. En dat komt de Doorlooptijd weer ten goede (u ziet: ik heb mijn huiswerk gedaan...).

Het is bijna niet te bevatten hoeveel machines hier staan en uit hoeveel verschillende onderdelen een 'simpele' wegwerpaansteker eigenlijk bestaat. En ook de hoge graad van precisie waaraan elk onderdeel moet voldoen, is verbazend om te zien. Maar met het begrip 'veiligheid' heel hoog in het vaandel, valt die hoge graad van precisie goed te plaatsen. Elke machine, elke stap in het productieproces, wordt uitvoerig toegelicht. Daarbij neemt onze begeleider geen blad voor de mond en beantwoordt hij iedere vraag uiterst geduldig. Dat het omringende hoge geluidsniveau ons belet elk woord exact te volgen, wordt daarmee ruimschoots vergoed. De grote afwezigheid van alom aanwezige borden of plakaten met slogans, behaalde resultaten, targets of anderszins, doet overigens opvallend weldadig aan.



Tot besluit

Als iedereen weer verzameld is in de ontvangstzaal, spreekt Irmgard een woord van dank uit aan de sprekers en onze begeleiders voor de zeer gastvrije ontvangst en de open informatie-uitwisseling. Er worden de gebruikelijke geschenken uitgewisseld, waarna de hongerige en dorstige mens zich kan laven. Een uiterst leerzame middag komt tot besluit, die vanwege het hoge informatiegehalte en een perfecte timing niet beter gepland had kunnen zijn.

Daarom voor de thuisblijvers en als gedachtesteun, hierbij een eenvoudig recept volgens Swedish Match Lighters voor Lean 'Dutch Approach' (45 personen).

Ingrediënten

- 1 kilo verse Lean
- 2 Managers
- 1 Directeur
- Medewerkers (hoeveelheid naar verkiezing)
- Leveranciers (idem)
- Afnemers (bij voorkeur meer dan 1)
- Snufje inspiratie, eetlepel creativiteit, eetlepel communicatie
- 1 Soeppan doorzettingsvermogen
- 3 Jaren de Tijd (zelf maken is beter dan kant-en-klaar)

Bereiding

Laat 1 manager geheel onderdompelen in een marinade van Lean. Haal hem eruit en laat hem drogen. Deze manager dompelt vervolgens de andere manager in dezelfde marinade. Terwijl hij dit doet, stuurt hij zijn directeur naar een stoomcursus Lean. Nu zijn alle randvoorwaarden geschapen om het recept succesvol te bereiden. Dan vervolgens top-down en stapsgewijs Lean in de organisatie zetten. Houd het luchtig. Eenmaal beneden aangekomen, bottom-up en ook weer stapsgewijs terug naar de top. Licht ondertussen leveranciers en afnemers in, want met een goede communicatie is de kans op succes nog groter. Roer directie, managers en medewerkers goed door elkaar en laat ze gezamenlijk alle bedrijfsprocessen opnieuw vormgeven. Doe dit op een lage temperatuur. Is alles eenmaal goed voorgebakken, dan uitrollen op het aanrecht van de organisatie. Als laatste

het geheel afbakken in een voorverwarmde productiehal. Wel regelmatig even prikken of het niet te gaar wordt.

