

Dichtbij de afnemer

Het is 'in' om de productie of delen ervan naar China te verplaatsen. Maar soms is het niet het beste, weet algemeen directeur Evert Halvarsson van Scania Nederland. Hij spreekt uit ervaring: "Bij een productiebedrijf gaat het om meer dan alleen de kosten."

Halvarsson begint het gesprek op het hoofdkantoor in Zwolle met een anekdote. "Enkele jaren geleden heb ik gewerkt voor een Amerikaans elektronica-bedrijf in Midden-Zweden. Er werden Chinezen uitgenodigd om het productieproces te leren kennen en te worden opgeleid. Niet lang daarna werd de productie verplaatst naar China. Maar het werkte niet. Er waren logistieke problemen. De kwaliteit was niet goed en nog meer. Kort en goed: na anderhalf jaar was de productie weer terug in Zweden."

"Wij houden het liefst alles in eigen hand"

Halvarsson wil met deze ervaring de hype over het verplaatsen van productie relativeren. "Het is modern om naar China te gaan, maar soms is het niet het beste. Om te beginnen moet je kijken hoe groot het aandeel van de salarissen is in de productiekosten. Als dat minder is dan 15 procent, zoals bij Scania, dan is het beter dicht bij de klanten te blijven zitten. Bij een productiebedrijf gaat het niet alleen om kosten, maar ook om bijvoorbeeld leverbetrouwbaarheid", aldus de Nederlands sprekende Zweedse directeur.

Selectief

Voor Scania, producent van zware vrachtauto's, spelen de logistieke kosten een grote rol. "Er leveren hier elke dag tachtig trucks onderdelen af voor het maken van honderd vrachtauto's. In Oost-Europa is dat niet te organiseren", weet Halvarsson. Scania koopt wel onderdelen in lagelonenlanden zoals Polen, Tsjechië en een klein percentage in China, maar selectief. "Wij houden het liefst alles in eigen hand. De vitale onderdelen, zoals spuitstukken, assen en versnellingsbakken, maken we zelf. Daarmee scheppen we zekerheid over de kwaliteit en de tijdige toelevering van onderdelen. Dat is nodig omdat wij elke truck bouwen volgens de specifieke wensen van de klant en het 'just-in-time'-principe volgen. Er staat hier niets op voorraad. Wij produceren uitsluitend op order. Het is maatwerk."

Van de drie productiebedrijven in Europa voor zware vrachtauto's is Scania Nederland de grootste met een productie van 22.000 trucks in 2005 en export naar zestig landen. Het bedrijf, waar 1350 mensen in een tweeploegensysteem werken, ziet geen heil in concurreren op prijs. Alle zeven grote vrachtwagenfabri-

kanten in de wereld leveren een goede kwaliteit. Elk heeft een marktaandeel van ongeveer 15 procent. Scania zoekt de winst in het verhogen van de arbeidsproductiviteit met 6 tot 8 procent per jaar. "Niet door de medewerkers harder te laten werken en de zweefactor te verhogen, maar door 'elke dag een beetje slimmer en efficiënter' te produceren", legt Halvarsson uit.

De sleutel tot de productiviteitsverhoging ligt volgens hem in minder elektronica en robots gebruiken en meer handmatig doen. "Het is eigenlijk een heel simpel gegeven. Elektronica werkt storingen in de hand. Wij leken weten niet wat we moeten doen als een computer stuk is. Maar wanneer je kunt zien waar een machine hapert, dan kun je het mankement verhelpen."

Grijpbaar

Hij noemt als voorbeeld van deze typische Scania-aanpak het vervangen van het volledig geautomatiseerde laagbouwmagazijn door een handbediend magazijn. "In het volledig geautomatiseerde magazijn hadden we veel last van storingen. Nu doen we alles met de hand. Afgezien dat er minder storingen zijn, zit de winst in het



blijven



grijpbaar en zichtbaar worden van het werk. Iemand kan zien of aanvullingen nodig zijn. Medewerkers kunnen elke dag verbeteringen doorvoeren. Het blijkt in de praktijk efficiënter. Er zijn drie mensen minder nodig in het magazijn.”

Maar Scania heeft het gebruik van elektronica niet afgezworen. “We gebruiken elektronica en robots als het zinvol is, bijvoorbeeld voor de arbeidsomstandigheden of het milieu. De nieuwe lakfabriek die we in het najaar in Meppel in gebruik nemen, is technisch van hoog niveau. Daar worden alle kunststofonderdelen voor de Scania-fabrieken in Zwolle, Frankrijk en Zweden in de door de klanten gewenste kleur gespoten. Alleen voor en na het proces komen er mensenhanden aan te pas. Ook het ordervolgsysteem dat wij hanteren is technisch geavanceerd. Op veel plaatsen kan echter met minder elektronica efficiënter worden geproduceerd.”

“Mocht het nodig zijn, dan kunnen we de productie verdubbelen met ongeveer hetzelfde aantal medewerkers”

Onderdeel van het zogenoemde Scania Productie Systeem is de betrokkenheid van de medewerkers. “Elk bedrijf heeft in zijn medewerkers een groot potentieel aan ideeën om slimmer en efficiënter te werken. Als iemand bij Scania mogelijkheden tot verbeteringen ziet, wordt hij vrijgesteld van zijn normale werk om in een groep het idee uit te werken en te testen. Blijkt de nieuwe werkmethode een verbetering, dan wordt ze wereldwijd ingevoerd bij alle vestigingen.”

De oorsprong van het Scania-systeem ligt bij de Japanse autofabriek Toyota. Begin jaren negentig heeft Scania het overgenomen en aangepast aan de productie van zware vrachtauto's en de Europese arbeidscultuur. Halvarsson: “Tien jaar geleden produceerde Scania wereldwijd 1,5 truck per medewerker per dag, nu 3,5. Dat bewijst dat het effectief is.”

Scania-trucks zijn opgebouwd uit standaardmodules, waarop variaties mogelijk zijn. Dit is volgens Halvarsson een ander sterk punt van het bedrijf. “In alle vrachtautotypen is de voorruit van de cabine hetzelfde. Zo zijn er meer onderdelen die identiek zijn en waarmee veel kan worden gevarieerd. Dat betekent minder voorraad. Bovendien kan het relatief dure gereedschap voor het hele programma worden gebruikt.” Het modulair systeem heeft er ook voor gezorgd dat Scania een order voor 550 legertrucks met een waarde van 158 miljoen euro in de wacht sleepte. “Wij konden een bestaande truck aanpassen aan de eisen van het ministerie van Defensie en hoefden niet op nul met ontwerpen te beginnen. Daardoor konden we een lagere prijs offeren.”

Optimistisch

Halvarsson is optimistisch over Scania als producent in Nederland. “Er komt meer vraag naar trucks omdat de transportbehoefte in Europa groeit. Als Scania groeit, heeft een groter deel van de productie in Nederland plaats. We hebben in 2004 in de vestiging in Zwolle 35 miljoen euro geïnvesteerd om onder meer de assemblagecapaciteit te kunnen verhogen van honderd trucks per dag naar 150 tot 180. Mocht het nodig zijn, dan kunnen we de productie verdubbelen met ongeveer hetzelfde aantal medewerkers.”



De moderne productiefaciliteit van Scania in Zwolle. Dagelijks leveren tachtig trucks onderdelen af voor het maken van honderd vrachtwagens.

Het ontwikkelen van markten in andere landen vormt volgens Halvarsson geen bedreiging voor de vestiging in Zwolle, omdat het bedrijf dicht bij zijn afnemers wil zitten. “Rusland bijvoorbeeld is nu een kleine markt voor ons. Mocht de vraag flink toenemen, dan openen we daar mogelijk een productievestiging. Het bewerken van de Chinese markt ligt verder in de toekomst. Scania wil eerst het imago van zijn trucks vestigen en in staat zijn after-sales service te verlenen. Voorop staat dat we dicht bij de afnemers willen zitten. West-Europa is onze grootste markt en daarom blijven we hier. Maar we moeten ons wel steeds verbeteren en mogen niet tevreden zijn met de resultaten van vandaag. De beste garantie om hier te blijven produceren is altijd een beetje beter te zijn dan de anderen”, verklaart de algemeen directeur.

www.scanianederland.nl
www.scania.com