



## Op lean gebaseerd productiesysteem bij Scania succesvol op vele vlakken

03 augustus 2017, 00:00

Pascal Pollet

*In het kader van het project 'Snelheid als competitief wapen' bezochten een veertigtal Belgische deelnemers onlangs de productiesite van Scania in het Nederlandse Zwolle. Deze vestiging heeft al enkele opmerkelijke prestaties verwezenlijkt en kon van de recente crisis een opportuniteit maken om de productie te verbeteren.*

Het Zweedse Scania werd opgericht in 1891 en is een toonaangevende producent van zware bedrijfsauto's, autobussen en motoren voor industrie en scheepvaart. Opvallend is dat Scania sinds 1934 nooit meer verlies gemaakt heeft, ook niet in crisisjaar 2009, wat een unicum in de wereld is. Het bedrijf heeft een marge van 9,5 procent. De plant in Zwolle werd opgericht in 1964 en bouwt trucks voor het zware segment. Scania Production Zwolle neemt 60 procent van de Europese productie voor haar rekening.

De productie is gebaseerd op het 'Scania Productie Systeem' (SPS), een goed omschreven aanpak die ernaar streeft te voldoen aan de wensen van de klant en dit met een minimum aan verspillingen. Opmerkelijk is dat kost niet op de eerste plaats komt! Men streeft niet naar de laagst mogelijke kost, maar naar de best mogelijke kost, rekening houdend met kwaliteit.

## **Personeel**

De productiesite van Scania telt 1.500 medewerkers, waarvan een deel uit tijdelijke krachten bestaat. De gemiddelde leeftijd van de werknemers is 50 jaar, met een typische loopbaan van 25 jaar. Toch kan de plant rekenen op een aanwezigheid van 96,3 procent en streeft ze zelfs naar een aanwezigheid van 97 procent. Het bedrijf komt zijn werknemers op allerlei manieren tegemoet: zo gaat veel aandacht naar ergonomie op de werkvloer, maar er is ook oog voor de persoonlijke situatie. Heeft iemand bijvoorbeeld zijn enkel verstuikt waardoor hij niet meer zelf kan rijden, dan wordt hij thuis opgehaald en krijgt hij aangepast werk.

Om het groepsgevoel te versterken worden geen individuele bonussen verleend of persoonlijke beoordelingsgesprekken gevoerd; alleen teamwerk telt en succes wordt dan ook met het hele Scania-team gevierd. Als er bonussen worden uitgedeeld, krijgt iedereen dezelfde bonus.

## **Omgekeerde hiërarchische piramide**

De hiërarchische piramide werd omgedraaid. De monteur is bij Scania de MIP of 'Most Important Person'. De operatoren bepalen wie er nodig is om een probleem op te lossen en wie aanwezig moet zijn bij 'kaizens' (productieverbeteringen).

Deze andere manier van aanpakken vereiste ook andere taken van de managers: eerder dan dirigeren ondersteunen zij de werknemers. De medewerkers leggen hierbij zelf de manier van werken vast en niet één of andere stafdienst.

Het respect voor de medewerkers is groot: de managers gaan naar de mensen toe, niet omgekeerd. De topmanager heet er nu 'topcoach' en werkt één dag per maand in de productie, andere managers moeten er frequenter meedraaien.

Dagelijks wordt er overleg gepleegd op de werkvloer, eerst de teams met hun teamleader, daarna de teamleaders met hun supervisors, dan de supervisors met hun managers, en tot slot de managers met de plantmanager. Op die manier kunnen de belangrijkste problemen op een paar uur tijd tot aan de top doordringen en kunnen de nodige beslissingen snel worden genomen. Bij de meeste actiepunten is de deadline een of twee dagen later. Indien een actie vijf keer wordt verschoven, dan escaleert die. Dit is een teken dat de resource overladen is of niet in staat is om zelf het probleem op te lossen.

## **Productie en voorraad**

Voor de crisis in 2009 toesloeg, produceerde men elke 8 à 9 minuten een truck. De crisis werd aangegrepen om de processen sterk te verbeteren. Per dag worden nu minstens 130 trucks gebouwd (takt van vijf minuten). Alles wordt hierbij 'just-in-time' aangeleverd. Vroeger was er voor 30 dagen voorraad aan componenten aanwezig; terwijl zich dit nu beperkt tot wat één shift nodig heeft.

Verbeteringen werden mogelijk door het 'try-and-do'-principe te hanteren: in plaats van eindeloos te discussiëren werd de mogelijkheid gecreëerd om zaken uit te proberen. De medewerkers hebben de vrijheid om zelf problemen op te lossen, om zo het risico op een opgedrongen, ongewenste of on gepaste oplossing uit te sluiten.

## **Kwaliteit**

De kwaliteitsverbeteringen van de afgelopen jaren werden mogelijk gemaakt met de invoering van het andonsysteem. Als zich een probleem voordoet, kunnen werknemers aan een koord trekken om dit aan te geven. De teamleader probeert dan eerst om het probleem op te lossen binnen de takt. Indien het probleem niet tijdig verholpen kan worden, wordt de volledige lijn stilgelegd. En dit hulpmiddel wordt wel degelijk ingezet: maar liefst 600-900 keer per dag wordt aan de andonkoord getrokken. Op die manier worden de werknemers aangeleerd dat problemen goed zijn en dat aan de koord trekken positief is, onder het motto 'love your deviations'.

Interesse in de aanpak van Scania? Op **22 oktober** plant Sirris een nieuw bezoek aan de plant in Zwolle. Alle info vindt u [hier!](#)

*Dit bezoek kadert in het AO-project 'Snelheid als competitief wapen' en werd georganiseerd met steun van Agentschap Ondernemen.*

## Authors



Pascal Pollet