



Verandering is de sleutel

Lips opent nieuwe deuren

Lips veranderde de afgelopen jaren van een traditioneel productiebedrijf in een verkoopgestuurd bedrijf. Om snel en flexibel te kunnen opereren werd een aantal activiteiten afgestoten en verhuisde Lips naar een ander pand.

Door **Marieke Jansen**, redacteur

Het gaat goed met het Nederlandse bedrijf Lips, want het bestaat dit jaar al 135 jaar. De fabrikant en distributeur van slotsystemen heeft wel moeilijke tijden gekend. In de oorlog beschikte het maar over weinig machines, omdat er veel waren geconfisqueerd door de Duitsers. Tijdens de watersnoodramp van 1953 stond het gehele pand een meter onder water. In de fabriek in Dordrecht, waar het

sinds 1871 is gevestigd, is op één plek nog te zien hoe hoog het water heeft gestaan. De veranderingsgezindheid en de innovatiekracht heeft ervoor gezorgd dat het bedrijf altijd heeft kunnen overleven. In de afgelopen jaren veranderde Lips van een traditioneel productiebedrijf in een verkoopgestuurd bedrijf. Binnenkort verhuist Lips naar een pand in Raamsdonkveer dat beter past bij de nieuwe organisatie.

‘Je kunt productie niet los zien van je omgeving’, vindt Jaap Wind, sinds 2000 algemeen directeur van Lips Nederland en Operations Director van moederconcern Assa Abloy Benelux. Met deze uitspraak vat hij de bedrijfsfilosofie waarop de Supply Chain-strategie is gebaseerd, goed samen. ‘Wij maken ons de organisaties van onze klanten eigen en begrijpen wat ze willen. Veel productiebedrijven zijn omgekeerd ingericht: als de verschillende afdelingen maar efficiënt werken. Wij niet. Wij sturen niet op efficiency. We maken wat de klant wil, en verrekte snel.’ Niet alleen klanten moeten intensief betrokken worden volgens Wind, maar



ook toeleveranciers. 'Je kunt niet een stuk van het proces eruit halen en je daarop richten. Je moet zelfs je ontwikkelingsproces op de klant afstemmen, want anders blijf je tegen bottlenecks aanlopen.'

Een jaar of acht geleden begon Lips na te denken over de toekomst. De kostprijs was minder aantrekkelijk en Lips was te duur ten opzichte van concurrenten. 'We moesten verbeterlagen in de productie maken om sneller in te spelen op klantwensen', vertelt Wind. Klanten willen hoogwaardige producten en goede nazorg. De producten en diensten moesten beter aansluiten.

Lips begon in 2001 met de verplaatsing van de productie van cilindercomponenten. 'Toen wisten we al dat we moesten veranderen van een bedrijf dat alles in huis had in een bedrijf met flexibele assemblage. De componentenproductie hebben we ondergebracht bij zusterbedrijven, want die hadden hun machinepark daar al op ingericht.'

Uitbesteden is volgens Wind echter niet altijd even eenvoudig. 'Wij produceren op onze manier. Dat willen we bij de toeleverancier inbakken. De kennisoverdracht moet worden uitgewerkt. We hebben nu nog last van de naweeën van dat soort beslissingen.' Ook was het nodig om het klantorderontkoppelpunt te verplaatsen om flexibeler te zijn. 'In plaats van op forecast te produceren, maken we nu gebruik van een replenishment-model dat uitgaat van het aantal dagen voorraad. Op basis van het voortschrijdend historisch gebruik bepalen we hoeveel we moeten inkopen en produceren.'

Dertig jaar geleden werkte Wind bij Scania, waar hij bekend raakte met het besturingsconcept Kanban. 'Als je bij Scania toch verdorie het lef had om in een keer tien dezelfde trucks te verkopen... Dat verstoorde het complete productieproces', zegt Wind terugblikkend op die tijd. Na een jaar of tien bij Stork in Boxmeer te hebben gewerkt in verschillende commerciële functies en als Business Unit manager van de Coatings-divisie, voerde hij bij CV-ketelfabrikant Remeha het Kanban-besturingsconcept in.

Wind besloot hetzelfde kunstje bij Lips nog een keer uit te voeren. Om beter in te kunnen spelen op klanten, moest de organisatie van een push- naar een pull-proces, van forecast-gestuurd naar vraaggestuurd. Kanban is daarvoor een prima besturingsstelsel. Waar Lips' assemblageactiviteiten vroeger waren gebaseerd op job shops, is het in de huidige situatie een lijngewijze productie-flow.

Verandermanagement

Intussen heeft het internationale concern Lips twee reorganisaties achter de rug. De capaciteit is afgebouwd en het aantal medewerkers is gereduceerd. Waar in Dordrecht vroeger duizend mensen zaten, zitten er nu rond de 140 personen. Grote veranderingen met veel invloed op de mensen binnen de organisatie.

Veel communiceren, vaak herhalen en iedereen de gelegenheid geven om vragen te stellen. Dat is het devies van Wind voor verandermanagement. 'De medewerkers in de assemblagelijijn hebben veel invloed gehad op hoe het nu is.' Een goed voorbeeld daarvan is de 2400-serie insteekslo-

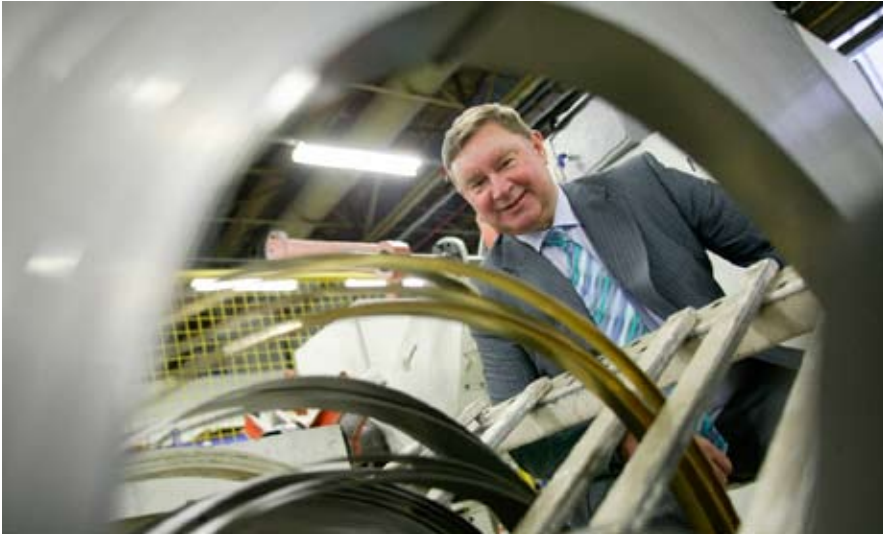
SLOTEN VOOR ROLCONTAINERS AALSMEER

Aalsmeer maakt voor het vervoer van bloemen gebruik van veel rolcontainers. Om ervoor te zorgen dat de aluminium karren teruggebracht worden bedacht Lips de oplossing. Geen kar mag de veiling meer verlaten zonder dat er een slot op zit. Het slot bevat een RFID-chip. Transporteurs kunnen een slot krijgen tegen een statiegeldbedrag van 250 euro en zijn verantwoordelijk voor het terugbrengen van de kar. Lips heeft dit specifiek voor de bloemenveiling ontwikkeld.

'We zijn hier met onze totaaloplossing verder in gegaan dan zij oorspronkelijk wilden', vertelt Jaap Wind, algemeen directeur van Lips Nederland. 'Veel bedrijven die goed zijn met elektronica weten niet hoe ze het moeten combineren met mechanica. Wij weten dat wél, en dat is onze kerncompetentie.' Elektronicafabrikanten en RFID-leveranciers vormen daarom voor Lips goede partners om mee samen te werken.

ten, waarbij het klantorderontkoppelpunt zo laat mogelijk is gelegd. Een aantal las- en klinkstappen zijn eruit gehaald, waardoor de kostprijs omlaag ging. Een ander voorbeeld is de productie van sloten die in een aantal varianten voor verschillende deurtypes worden gemaakt. Het idee om de sloten in de assemblagelijijn op maat te maken tot de gewenste breedte, is van de mensen op de productievloer gekomen. Ook adviesbureau Berenschot speelt een rol in het veranderingstraject. Drie jaar geleden werd het adviesbureau voor het eerst ingeschakeld voor het definiëren van de processen. 'Een paar mensen moeten het overzicht hebben over de hele situatie, maar moeten die ook kunnen uitleggen op niveaus dieper in de organisatie', zegt Wind. Roelof Wiegman, junior consultant bij Berenschot, is een van de mensen die

- 'Wij sturen niet op efficiency. We maken wat de klant wil, en verrekte snel'



Verder biedt Wiegman ondersteuning voor het nieuwe ERP-pakket. Sinds 1 mei is Lips namelijk live met Dynamics AX. 'Axapta past goed bij ons, al moesten we even wennen aan het feit dat alles realtime is. Ons vorige pakket Fourthshift was nog batch-georiënteerd', zegt Wind. De implementatie was afgerond toen Wiegman erbij werd gehaald. 'Axapta heeft het altijd goed gedaan, maar je weet dat je altijd nog van alles tegenkomt als je live gaat.'

Verhuizing

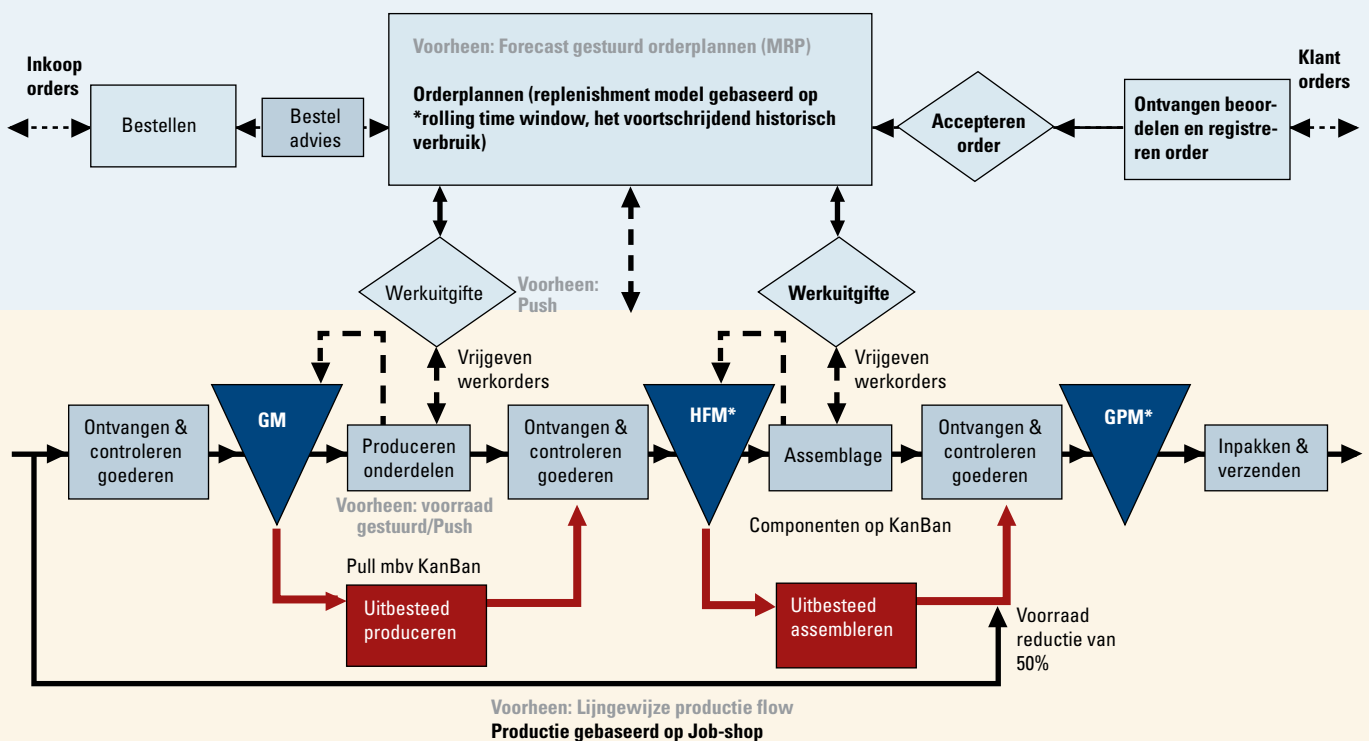
De dag na het interview met Supply Chain Magazine gaat Wind naar Slowakije, naar een zusterbedrijf waarmee Lips een intensieve partnership heeft. Een deel van de sloten wordt daar geassembleerd. 'Ik ben de kennis en know-how aan het overdragen. Ik wil dat traject samen doorlopen, want ik geloof niet in dingen over de muur gooien. Ze moeten bewijzen dat ze het kunnen, voordat ik de daadwerkelijke overdracht doe. We kunnen het ons niet

het overzicht bewaakt. Wiegman organiseert workshops om mensen zelf te laten ontdekken wat er aan de hand is. Wat betekent een verandering of een probleem voor de rest van de organisatie? Met post it-briefjes kunnen de medewerkers zelf

aangeven waar ze problemen zien. Ook gaan ze in discussie met elkaar. 'Zo ontstaat een betere samenwerking tussen de verschillende afdelingen, waardoor het gehele proces soepeler verloopt', aldus Wiegman.

PRODUCTIEPROCES LIPS

Lips intern: situatie voor en na de veranderingen



veroorloven dat klanten daar ook maar iets van merken.'

Door het afstoten van de verschillende activiteiten is het terrein in Dordrecht veel te groot geworden. 'We konden ook het huidige pand aanpassen, maar dan hadden we het nooit ideaal gekregen', zegt Wind.

Lips heeft het hele gebied in een straal van vijftig kilometer rondom Dordrecht – anders is het verloop te groot – afgekamd en er bleek maar één pand geschikt. 'We hebben bedrijfsruimte en kantoorruimte nodig. Bovendien hebben we wat assemblagewerkzaamheden waarvoor daglicht nodig is. De dames moeten namelijk werken met heel kleine onderdelen.'

Een grote verandering dus. Na jarenlang gehuisvest te zijn in Dordrecht, verhuist Lips deze maand naar Raamsdonkveer. Echt rouwig lijkt Wind er niet om. 'Als je niet leert te blijven veranderen, heb je geen toekomst.'

Voorheen was de productie van Lips gebaseerd op job shop, een functionele indeling met werkgroepen ingedeeld op gelijksoortige capaciteit. Dat is logistiek gezien heel onvriendelijk.

Tegenwoordig heeft de slotenfabrikant een lijnsgewijze productieflow en wordt er niet meer op forecast geproduceerd, maar vraaggestuurd. De invoering van het besturingsconcept kanban zorgde voor kleinere productieorders en een voorraadverlaging.

Legenda:

▼ GM: Grondstoffenmagazijn

▼ HFM: Halffabrikaatmagazijn

▼ GPM: Gereedproductmagazijn

* : K.O.O.P. voor 50% van de artikelen

■ toegevoegd aan oude situatie

TOELEVERANCIERS LIPS

- Dordrecht (wordt Raamsdonkveer): cilinders, special locks
- Dordrecht (sociale werkplaats): 1700-serie (oplegsloten klein en oplegsloten groot), 2400-serie (binnen- en buitendeursloten), 2105 (insteeksloten), 2570 (brievenbussloten), DHZ (geblisterde artikelen voor de Doe Het Zelf-markt), sloten voor bloemenveiling trolleys
- Oosterhout: beslag



In 2000 is Lips opgegaan in Assa Abloy, met meer dan honderd bedrijven in veertig verschillende landen. De verschillende zusterorganisaties bestrijken ieder een regio. Wind is binnen Assa Abloy Operations Director van drie verschillende fabrieken: Lips in Dordrecht, Nemeff in Apeldoorn en Litto in België.

De Benelux is de afzetmarkt voor Lips, waarvan Nederland het belangrijkste is. Er wordt onderscheid gemaakt in vier markten, te weten utiliteitsgebouwen, *residential*s, consumenten doe-het-zelf-markt, industriële gebouwen.