



‘Buiten je bedrijf zit meer kennis dan binnen. Daar moet je optimaal gebruik van maken’

Saris aanhangers in Hapert is een gezond, goedlopend familiebedrijf waar wekelijks zo’n 400 tot 500 aanhangers van de band rollen. Toch riep het bedrijf vorig jaar de hulp in van IJssel Technologie om het maakproces efficiënter te maken en de doorlooptijd te verkorten. Het doel: kostprijsverlaging, uiteraard met behoud van kwaliteit. Financieel directeur Ferry Saris over de verbeter slag die het bedrijf samen met IJssel Technologie doorvoert.

Jullie bedrijf is gezond en heeft goede marges. Wat was de aanleiding om dit verbetertraject in te zetten?

In 2006 hadden we een plan opgesteld waarin we stelden dat we van 20 duizend aanhangers per jaar naar 35 duizend aanhangers per jaar wilden. We waren goed op weg toen de crisis kwam en we weer op ons oude niveau uitkwamen. Toen was ons uitgangspunt: we moeten eerst de organisatie efficiënt inrichten, dan komen die aantallen vanzelf. Vervolgens hebben we alle gebieden in kaart gebracht waar we verbeteringen konden realiseren. Eén daarvan was het personeelsbeleid. Veel medewerkers die vijftientig jaar geleden bij ons kwamen werken, zijn er nog steeds. Dat heeft als voordeel dat er veel kennis in huis is, maar het nadeel is een zekere bedrijfsblindheid. We hebben toen een personeelsplan opgesteld, waarbij we uitstromende medewerkers vervangen door jonge hoogopgeleide medewerkers.

Wat constateerden jullie nog meer?

Een aantal jaar geleden concludeerden we bij het analyseren van de markt cijfers dat we wel groeiden in omzet, maar niet in aantallen. Vijftientig jaar geleden haalden we zo’n 80% van onze omzet uit kleine

bagagewagentjes. Nu is dat nog 15%. In de loop der tijd heeft er een verschuiving plaatsgevonden van het kleine naar het grote segment, maar als je het onderste segment van de nichemarkt weggeeft, bestaat het gevaar dat je uit de markt gedrukt wordt. We zijn toen bezig gegaan met de ontwikkeling van een nieuw type aanhanger. Tijdens dat proces bezochten we ook andere bedrijven. Daar zagen we dat we helemaal niet zo lean werkten als we dachten. Daar was dus wel een verbeter slag te maken.





Heeft het traject nog personele consequenties?

We werken nu met een grote flexibele schil om de pieken op te vangen. Dat zal straks minder worden, omdat de werkzaamheden anders worden ingericht. En dat is toch wel de verdienste van het project. Voor sommige medewerkers heeft het ook inhoudelijk gevolgen voor hun werkzaamheden. Bepaalde functies of afdelingen komen te vervallen. In de nieuwe montagelijijn voor de nieuwe type aanhanger wordt bijvoorbeeld minder gelast door het gebruik van andere verbindingen. En ook het werk van de kwaliteitsafdeling wordt anders ingericht. We zijn nu aan het kijken hoe we daar invulling aan kunnen geven.

Jullie bedrijf wordt door IJssel Technologie helemaal doorgelicht. Is het lastig om je als bedrijf zo kwetsbaar op te stellen?

Nee, helemaal niet. Er is veel vertrouwen in IJssel Technologie. Buiten je bedrijf zit altijd meer kennis dan binnen je bedrijf. Daar moet je naar op zoek en optimaal van gebruikmaken. De samenwerking met IJT gaat heel ver. Het raakt alles in het bedrijf: van de overlegstructuren binnen Saris van het MT tot verbeteroverleggen, van de inrichting van de werkplaats tot het veiligheidsplan en van beoordelingssystemen van medewerkers tot afspraken met leveranciers. Het belangrijkste is dat we over tien of twintig jaar nog steeds een gezond bedrijf zijn met een goede marktpositie. Die 35 duizend aanhangers per jaar waar we naar streven komen dan vanzelf.

Wat wordt jullie grootste uitdaging?

Ervoor zorgen dat de nieuwe technieken geborgd zijn. De rol van IJT dient steeds kleiner te worden, we moeten steeds meer zelf doen en zorgen dat het enthousiasme over de nieuwe werkwijzen blijft. We zijn daarom nu op zoek naar een externe technisch manager om het MT te versterken. Iemand die lean werken in zijn bloed heeft zitten en het hier kan overbrengen.

En toen kwamen jullie bij IJssel Technologie uit?

Ja, we hebben in eerste instantie met drie partijen om tafel gezeten. Robin Burghard en John Roelofs kwamen namens IJT op bezoek en bevestigden meteen de goede indruk die we van het bedrijf hadden gekregen via de website. Vervolgens kregen we een voorstel voor een nadere kennismaking van drie middagen, waarbij we een roadmap voor de komende drie jaar zouden opstellen. Daar zijn we op ingegaan. In die roadmap hebben we heel concreet projecten benoemd die we willen realiseren, we hebben een inventarisatie gemaakt waar de verbeteringen zitten, wat moet worden aangepakt en dat hebben we in tijd uitgezet.

Waar zijn jullie als eerste mee aan de slag gegaan?

Iedereen in de organisatie, van hoog tot laag, is of wordt door IJssel Technologie getraind in lean werken, problem solving en 5S. We hebben daarvoor hier intern een lokaal ingericht. Het zijn hele praktische trainingen waar medewerkers meteen mee aan de slag kunnen en waardoor mensen meteen enthousiast zijn. Voor het trainen en het borgen van de nieuwe werkwijzen is ongeveer een jaar uitgetrokken. Dan moeten we die zelf kunnen toepassen bij het goed inrichten van de nieuwe montagelijijn. Een aantal eigen medewerkers krijgen bovendien de training "Train de Trainer", zodat zij in de toekomst zelf medewerkers van Saris kunnen opleiden.

Hoe reageerden de medewerkers op dit verbetertraject?

Mensen die nog geen training hadden gevolgd, waren over het algemeen sceptisch. Hadden ze eenmaal een training gevolgd, dan waren ze vaak heel positief. Veel medewerkers werken hier al vijftientig jaar en zijn door de trainingen helemaal opgebloeid. Er is minder hiërarchie en de verantwoording ligt meer op de werkvloer.

Saris Aanhangers in Hapert (vlakbij Eindhoven) produceert zeven type aanhangers tot 3500 kilo draagvermogen. Per jaar maakt Saris 20 duizend aanhangers, zo'n 400 – 500 per week. Het bedrijf exporteert naar heel Europa. Er werken 80 medewerkers in eigen dienst. Financieel directeur Ferry Saris en zijn broer en algemeen directeur Henny Saris vormen samen de directie. Het bedrijf werd opgericht door hun opa, die in 1913 een hoefsmederij begon en op bescheiden schaal constructiewerk verrichtte.