

HOE KUN JE

15% MEER PRODUCEREN

ALS NIEUWE MEDEWERKERS NAUWELIJKS TE VINDEN ZIJN?

Het lijkt een luxe probleem, als je 15% meer kunt verkopen dan je kunt produceren. Maar in een sterk competitieve markt springt een concurrent zo in het gat dat jij als bedrijf laat liggen. Dus moet de productie omhoog. Maar hoe doe je dat als er nauwelijks goede nieuwe medewerkers te vinden zijn. Het Budelse bedrijf NedZink zocht de oplossing in het toepassen van Operational Excellence. CTO Roel Frissen: "Binnen twee jaar hebben we ons doel behaald!"

Met de groei van de bouwsector, groeide ook de vraag bij toeleveranciers van die markt. Zo ook de groei naar zink. "We konden eind 2017 maar liefst 15% structureel meer verkopen dan we konden produceren." vertelt Frissen van het Brabantse zinkbedrijf. "Extra investering om de productiecapaciteit structureel te verhogen zijn momenteel in uitvoering. Het duurt echter nog tot januari 2020 voordat we gebruik kunnen

maken van deze capaciteit. En we hadden juist op korte termijn meer capaciteit nodig. Meer mensen erbij was ook geen echte optie. Ook toen was de arbeidsmarkt al behoorlijk overspannen en goede nieuwe medewerkers waren gewoonweg niet te vinden." Maar wat moet je dan? De capaciteit moest omhoog. Als NedZink er niet in zou slagen de pro-

ductie op te krikken, zou een concurrent wel eens in dat gat kunnen duiken. Frissen: "We hadden al eerder ervaring opgedaan met Operational Excellence. Alhoewel dat niet goed is verlopen, zagen we toch in dat continu verbeteren de oplossing was. Wat we misten was een heldere structuur en een compleet programma. De vorige po-

**WE KONDEN 15% MEER
VERKOPEN DAN WE KONDEN
PRODUCEREN**

ging om Operational Excellence in te voeren was, naar onze eigen analyse, mislukt omdat wij zelf verkeerde beslissingen hadden genomen. We waren aan het 'cherry picken' uit het brede aanbod aan verbetertechnieken. Daarmee behaalde je af en toe kleine succesjes, maar het effect was zo weer verdwenen, omdat de verbeterfilosofie niet tot het DNA van onze mensen was doorgedrongen. We misten met andere woorden een structuur en een compleet programma, waarin de verschillende technieken als 6S, SMED, OEE, Prestatie Management en Kaizen zijn ingebed. Dat kon onze toenmalige adviseur niet bieden en dus zijn we op zoek gegaan naar een nieuwe partner, die wel een dergelijke approach bood."

Voor wie nog niet helemaal bekend is met continue verbeterfilosofieën als Operational Excellence:

De kern is alle verspillingen uit een proces te halen. Verspillingen zijn al die activiteiten en processtappen die in de ogen van de klant geen waarde toevoegen aan het product. Denk aan zaken als stilstanden, tussenvoorraden, afkeur, afval, herbewerking, omsteltijden etc. Met analysetechnieken en verbetertechnieken leren medewerkers van het bedrijf zelf, vaak in teamverband, om verspillingen te traceren en te elimineren. Doordat het productieproces zonder verspillingen verloopt, verhoogt de capaciteit, verbetert de kwaliteit

en vermindert de doorlooptijd. Het proces wordt dus beter, sneller en goedkoper.

"Als je gaat zoeken op internet kom je een heleboel (marketing) kreten tegen als Lean, QRM en Agile. Maar vaak blijken er wat simpele en eenzijdige verbetertechnieken achter schuil te gaan. Daarmee ga je geen duurzame verbetering van je proces en je organisatie realiseren. Je moet echt een totaalprogramma omarmen en een partner vinden die zelf zo'n programma heeft doorleefd."

Het gaat er volgens Frissen bovendien niet om de mensen een 'trucje' aan te leren, maar om ze echt verbeterkennis bij te brengen. "Het moet echt 'eigen' worden. We willen autonoom worden op verbetergebied. Dat zijn we nu nog niet, maar we zijn, onder meer met het aanstellen van een Operational Excellence Coördinator, en door heel veel trainingen, aardig op weg."

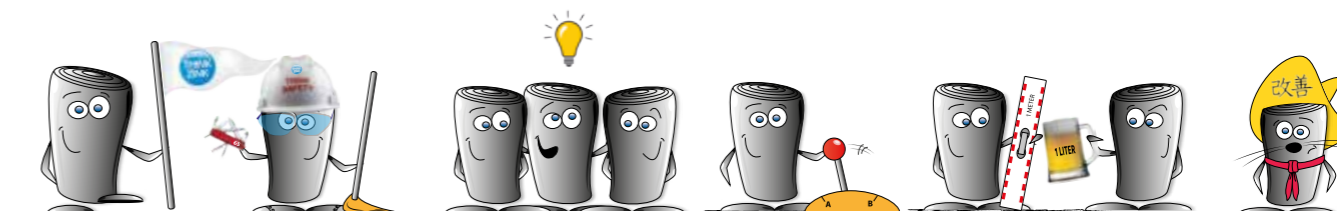
Overigens wijst Frissen er wel op dat je moet opletten wanneer je wie een training geeft. "Als iemand een training krijgt in bijvoorbeeld Prestatie Management, maar hij doet daar vervolgens een jaar lang niets mee, dan kun je na dat jaar waarschijnlijk weer helemaal opnieuw beginnen met die training. Dus, geef pas de training als de mensen er ook direct iets mee kunnen of moeten. Dat is geen cher-



Roel Frissen (CTO)

ry picken, maar flexibel omgaan met het programma."

De Budelse CTO heeft nog een aantal tips voor wie met Operational Excellence wil gaan starten. "Zeker als je al eerder een soortgelijk traject hebt gehad dat niet echt succesvol was, is het heel belangrijk dat je goed communiceert en zorgt dat iedereen dezelfde informatie heeft. Wij hebben dan ook een communicatieprogramma opgezet, compleet met een kick off, een nieuwsbrief, borden en posters. De directie en het MT waren wel overtuigd, maar hoe dichterbij de werkvloer je komt, hoe groter de weerstand. 'Dat hebben we toch al eens geprobeerd, en dat werkte toch niet?' Je moet dus heel goed uitleggen waarom het deze keer wel gaat lukken. En daar zijn successen, behaald door de mensen zelf, heel belangrijk bij. Achteraf bezien hadden we in het begin misschien nog



Figuren uit de interne communicatiecampagne



iets meer moeten inzetten op echt impact en het 'meenemen' van de mensen, in plaats van al te starten met opleidingen, trainingen en spelvormen. Als je concreet kunt laten zien waar de verbeterinspanningen toe kunnen leiden, dan overtuigt dat makkelijker."

Successen waren er overigens wel degelijk. "We hebben eerst achterhaald wat onze 'bottleneck' was. Daar waren we redelijk snel

uit: het punt waar het zink vanuit de oven naar de walserij gaat. Oftewel, het punt waar het tot verwerkbare platen en rollen wordt verwerkt. Maar dan moet je echt gaan verbeteren. Met behulp van SMED lukte het ons bijvoorbeeld om een omsteltijdreductie van 17% te realiseren op de zogenaamde 'slit lijn', die het gewalste zink op de juiste maat tot rollen (coils) verwerkt.

Ook de prepatineerlijn functioneert momenteel goed. De lijn vergde in het begin nogal veel van de mensen. "Het is een heel complexe lijn en het bleek dat er nog nauwelijks goede standaard werkwijzes waren. De mensen hebben zelf, met behulp

van procesbeheersing, Prestatie Management, 6S en andere Operational Excellence technieken, nieuwe standaarden opgesteld. Alle oude checklijsten zijn weggegooid en vervangen door complete, simpele, goed hanteerbare standaarden voor het opstarten en ombouwen van de lijn. Werkt uitstekend!

Mede daardoor is het materiaalrendement met 51% gestegen."

WE HEBBEN DE OEE DOELEN TWEE MAAL MET 2% VERHOOGD

"Over de hele productie behaalden we bovendien al snel een OEE (Overall Equipment Effectiveness) stijging van 2%, waarna we ons doel weer 2% hebben verhoogd. En dit doel hebben we inmiddels ook al weer bijna behaald. De output per gewerkt uur is met 12% gestegen, waarbij elk afgeleverd product voldoet aan de gewenste kwaliteit. Inmiddels zijn er gewoon regelmatig weken bij dat we de gewenste 15% extra productie halen!"

Dat het nog niet elke week lukt, heeft deels met grote technische verstoringen te maken. Maar er zijn ook verschillende externe factoren waar het bedrijf mee te maken heeft. "We heb-

ben bijvoorbeeld de afgelopen tijd met stakingen te maken gehad. Het gaat dan om CAO onderhandelingen op brancheniveau, waar je als bedrijf zelf eigenlijk niet zoveel invloed op hebt. Maar je productie ligt wel stil." geeft Frissen aan.

ER ZIJN WEKEN DAT WE DIE 15% EXTRA HALEN

De capaciteitsstijging van 15% is gerealiseerd met slechts een heel beperkte groei van het aantal medewerkers (minder dan 5%). Enerzijds dus te wijten aan de krapte op de arbeidsmarkt, maar ook veroorzaakt door het verscherpte aannamebeleid van NedZink. "Ja, we hebben dringend mensen nodig. Maar we hebben er niets aan als we mensen binnenhalen waar we al snel weer afscheid van moeten nemen omdat ze niet voldoen. Daarom hebben we bijvoorbeeld Vapro A als minimumeis gesteld. Met 'werkplekopleiden', ook een instrument uit de Operational Excellence tool box, zorgen we dat nieuwe mensen zo snel mogelijk op in ieder geval één lijn optimaal kunnen functioneren. Dan kunnen wij ook zien of ze aan al onze eisen voldoen. Vervolgens worden ze ingewerkt op een volgende lijn en krijgen ze een opleiding op het

gebied van Operational Excellence. Ze zijn dan flexibel inzetbaar en kunnen gelijk hun bijdrage leveren aan het continu verbeteren. Momenteel hebben we zo vier nieuwe medewerkers laten instromen en zijn we op het niveau dat we willen. Voorlopig althans, want de verkoop gaat waarschijnlijk nog eens met 15% stijgen".

DE VOLGENDE STIJGING KONDIGT ZICH AL WEER AAN

Frissen kijkt met vertrouwen naar de toekomst. "We hebben nu goed zicht op onze verspillingen en het gros van de medewerkers is getraind en enthousiast over Operational Excellence. We weten dus wat we moeten doen. Het is nu vooral zaak het tempo goed te bewaken en flexibel om te gaan met het programma."

Een laatste tip van Roel Frissen voor bedrijven die ook met Operational Excellence aan de slag willen: "Ga eens kijken bij een bedrijf dat volgens deze filosofie werkt. Hebben wij ook gedaan en dan krijg je pas echt een beeld hoe het er in de praktijk uitziet. Zoek dan wel een bedrijf dat qua proces dicht bij dat van je eigen proces ligt. Onze partner organiseert regelmatig van dit soort 'referentiebezoeken'. Zeker doen!"

THINK ZINK - AL MEER DAN 100 JAAR

Meer info over NedZink: <https://www.nedzink.com/nl/>

In 1892 werd de "Kempensche Zink Maatschappij" KZM opgericht door de Belgische familie Dor. De start van de productie van Titaanzink vond plaats in 1973. De productie van Titaanzink werd in 1995 verkocht aan de internationaal toonaangevende 'Koramic Investment Group' waarna de naam van de fabriek werd veranderd in "NedZink BV".

In 2018 investeerde de Griekse multinational ElvalHalcor in NedZink en werd daarmee, naast Koramic, 50%

eigenaar van het NedZink. De productie vindt nog steeds plaats in het Nederlandse Budel-Dorplein. Zink als materiaal heeft een eeuwenlange traditie. Door het bestaande product steeds op nieuwe wijze en in een nieuwe gedaante toe te passen, blijft het fascineren en inspireren als jonge ontdekking. Sprekend voorbeeld van zo'n nieuwe opening in de markt is NedZink NOVA, het geprepatineerd Titaanzink van NedZink. Gemaakt voor de moderne, esthetische bouwpraktijk.

