

It's all about **YOU!**

YOU would like to improve. **YOU** want to become faster, better, more cost efficient, agile...

In other words: **YOU** want to be better than the competition. **YOU** want to become excellent! **YOU** want to be a High Performance Organisation!

We can help **YOU** to achieve that. However, if we tell **YOU** we can **YOU** may not believe us. Even if we tell **YOU** we've been there ourselves. We have joined the journey towards Operational Excellence. We know what **YOU** 're going through.

YOU may want to believe companies just like **YOU**. Organisations that coped with the same issues **YOU** are coping with. Decision makers just like **YOU**, that had to decide whether to let someone in to help, or not.

YOU might want to hear from them what Operational Excellence brought them. How difficult (or easy) it was, once they started their journey. How they got their people to embrace the improvements and join the trip.

In other words:



VERDER GROEIEN, MET HETZELFDE AANTAL MENSEN, MACHINES EN VIERKANTE METERS

DOOR DUURZAAM CONTINU TE VERBETEREN



Gerhard Koning



Gerard van Amerongen

Als je bedrijf al sinds de oprichting gestaag groeit, waarom zou je dan aan continu verbeteren gaan doen? Je koopt er gewoon nog een machine bij, trekt meer mensen aan en bouwt gewoon nog een hal om nog meer machines en mensen te huisvesten, toch? Nou, zo ging het wel een tijdje bij spuitgietsbedrijf Teamplast in Heteren. Tot er op een gegeven moment iets begon te knagen. Zijn we nog wel flexibel genoeg? Maken we wel optimaal gebruik van onze huidige capaciteit? Willen we eigenlijk wel steeds groter en groter worden? Kunnen onze mensen het nog allemaal wel aan? Verdienen we alle investeringen wel terug?

Het bedrijf van Gerhard (Koning) en Gerard (van Amerongen) startte in 1995 met zo'n 500 m² vloeroppervlakte. Sinds die tijd is het bedrijf, dat zich op een specifieke niche van het spuitgieten begeeft, gestaag gegroeid met gemiddeld 6% per jaar. "De bank stelt zelfs dat ze er een lijnaal langs kunnen leggen," grapt financiële man Gerhard.

"We maken in nauwe samenwerking met onze klanten heel specifieke verpakingsoplossingen. We zijn eigenlijk min of meer onderdeel van onze klanten. Zij maken mooie producten, wij helpen ze die van goede en opvallende sluitingen te voorzien. En die

formule heeft ons tot nog toe geen windeieren gelegd." vertelt CEO Gerard. Het bedrijf groeide inderdaad gestaag. Zowel het aantal en het soort machines nam sterk toe, als ook het aantal medewerkers (nu zo'n 50 fte) en het beschikbare vloeroppervlak. Met de laatste uitbreiding beschikt het bedrijf nu over zo'n 8.000 m²

Gerhard: "Na elke uitbreiding dachten we: Jeetje, hoe krijgen we deze hal nou weer vol. Maar binnen no time stonden ze vol met continu draaiende lijnen." Toch is er in de loop der

jaren iets veranderd. "De markt vraagt is grilliger geworden. Meer verschillende producten, kortere levertijden en kleinere batches." geeft Gerard aan. "En dat vereist van ons meer flexibiliteit. Vaker omstellen, minder op voorraad produceren, doorlooptijdverkorten etc. En dat tegen een gelijkblijvend of zelfs lager kostenniveau. Dat kun je niet alleen oplossen met nog meer machines, mensen en vierkante meters. Dus we waren al aan het zoeken naar oplossingen, toen een externe partij langskwam die, na wat rondgekeken te hebben, zei: "Wist je

"DE MARKT IS NU GRILLIGER EN VRAAGT MEER FLEXIBILITEIT"

dat maar ongeveer een derde van je oppervlak waarde toevoegt?" Dat was enerzijds een klap in ons gezicht, maar anderzijds bevestigde het gevoel dat we al enige tijd hadden: zijn we wel efficiënt bezig?

Halen we wel alles uit onze huidige capaciteit?" Volgens Koning en Van Amerongen is het moeilijk dat inzicht te krijgen als je zelf midden in het proces staat. "Tegelijkertijd is het ook niet zo vanzelfsprekend een externe partij toe te laten tot je bedrijf." geeft Gerhard aan. "We meten zelf ook continu van alles en we zijn toch ook geen domme jongens. Maar toch, die ene opmerking over de waarde-toevoegendheid van ons oppervlak... Dat hadden we zelf niet gezien. En dus besloten we het gesprek verder aan te gaan." Het externe adviesbureau

in te richten en machines slimmer in te plaatsen, hadden we minder interne bewegingen, minder tussenvoorraden en een kortere doorlooptijd." Lay out & Routing bleek maar een van de instrumenten te zijn binnen de 'Operational Excellence aanpak' van het adviesbureau. "Wij noemen het gewoon continu verbeteren," geeft Gerard aan, "maar de eerste resultaten smaakten natuurlijk naar meer." Toch was er aanvankelijk wel wat aarzeling om verder met het adviesbureau in zee te gaan. "Bijvoorbeeld: Wat ga je dan precies verbeteren? Er liepen zoveel dingen tegelijk en de markt was zo grillig. Veranderingen aan leverancier kant, de implementatie van een ERP systeem, uitbreiding met weer een nieuwe hal... Er was echt sprake van vele schuivende panelen en vele bewegende doelen." vertelt Gerard.

"WIST JE DAT MAAR EEN DERDE VAN JE OPPERVLAKE WAARDE TOEVOEGT?"

"SCHUIVENDE PANELEN EN BEWEGENDE DOELEN"

in te richten en machines slimmer in te plaatsen, hadden we minder interne bewegingen, minder tussenvoorraden en een kortere doorlooptijd." Lay out & Routing bleek maar een van de instrumenten te zijn binnen de 'Operational Excellence aanpak' van het adviesbureau. "Wij noemen het gewoon continu verbeteren," geeft Gerard aan, "maar de eerste resultaten smaakten natuurlijk naar meer." Toch was er aanvankelijk wel wat aarzeling om verder met het adviesbureau in zee te gaan. "Bijvoorbeeld: Wat ga je dan precies verbeteren? Er liepen zoveel dingen tegelijk en de markt was zo grillig. Veranderingen aan leverancier kant, de implementatie van een ERP systeem, uitbreiding met weer een nieuwe hal... Er was echt sprake van vele schuivende panelen en vele bewegende doelen." vertelt Gerard.

in te richten en machines slimmer in te plaatsen, hadden we minder interne bewegingen, minder tussenvoorraden en een kortere doorlooptijd." Lay out & Routing bleek maar een van de instrumenten te zijn binnen de 'Operational Excellence aanpak' van het adviesbureau. "Wij noemen het gewoon continu verbeteren," geeft Gerard aan, "maar de eerste resultaten smaakten natuurlijk naar meer." Toch was er aanvankelijk wel wat aarzeling om verder met het adviesbureau in zee te gaan. "Bijvoorbeeld: Wat ga je dan precies verbeteren? Er liepen zoveel dingen tegelijk en de markt was zo grillig. Veranderingen aan leverancier kant, de implementatie van een ERP systeem, uitbreiding met weer een nieuwe hal... Er was echt sprake van vele schuivende panelen en vele bewegende doelen." vertelt Gerard.

in te richten en machines slimmer in te plaatsen, hadden we minder interne bewegingen, minder tussenvoorraden en een kortere doorlooptijd." Lay out & Routing bleek maar een van de instrumenten te zijn binnen de 'Operational Excellence aanpak' van het adviesbureau. "Wij noemen het gewoon continu verbeteren," geeft Gerard aan, "maar de eerste resultaten smaakten natuurlijk naar meer." Toch was er aanvankelijk wel wat aarzeling om verder met het adviesbureau in zee te gaan. "Bijvoorbeeld: Wat ga je dan precies verbeteren? Er liepen zoveel dingen tegelijk en de markt was zo grillig. Veranderingen aan leverancier kant, de implementatie van een ERP systeem, uitbreiding met weer een nieuwe hal... Er was echt sprake van vele schuivende panelen en vele bewegende doelen." vertelt Gerard.

"En je wil natuurlijk ook graag vooraf weten wat het gaat kosten en wat het gaat opleveren." vult financiële man Gerhard aan. "Het was nog best lastig dat allemaal in een heldere 'Business Case' vast te leggen. We hadden heel veel doelstellingen (resultaatgebieden, zoals het adviesbureau ze noemt) en we zijn ook een heel sociaal bedrijf met een fijne club mensen. Het liefst wilden we groeien met hetzelfde aantal mensen."

ADVIESBUREAU: "HET IS DE BEDOELING DAT WIJ OP TERMIJN WEER WEG ZIJN"

Teamplast besloot uiteindelijk toch in te zetten op continu verbeteren. Mede omdat het adviesbureau aangaf dat het de bedoeling was dat zij op termijn weg zouden zijn. Met andere woorden: "We gaan jullie zelf leren hoe je moet verbeteren en als jullie autonoom zijn op dat gebied, zijn wij weer weg."

Dus werden medewerkers en leidinggevenden getraind en al snel leerden de medewerkers verbeterstechnieken als 5S, Prestatiemanagement, speedy Kaizen, OEE en SMED kennen.



Gerard: "SMED bijvoorbeeld, een methode om omsteltijden te reduceren, was een echte 'eyeopener' voor de mensen. Om flexibeler te worden moesten we eigenlijk vaker kunnen omstellen. Maar volgens de mensen konden ze echt niet vaker dan vijf keer omstellen in één shift. We hebben de omstellingen gefilmd en geanalyseerd. Toen zagen ze in dat er toch echt wel dingen verbeterd konden worden. We zitten inmiddels op 6 à 7 omstellingen!"

De mensen overtuigen en meekrijgen is overigens best nog wel lastig, zo geven de Teamplast eigenaren aan. "Je moet continu blijven uitleggen waarom we het doen en dat het voor hen het werk makkelijker gaat maken." vertelt Gerard. "Maar minstens zo belangrijk is om ze niet te overladen. Als je de waarde van continu verbeteren eenmaal inziet wil je zo snel mogelijk alle verliezen op alle fronten te lijf gaan. Voor je het weet heb je een heel luchtkasteel opgebouwd. Maar dat kunnen de mensen gewoon niet aan."

"Je moet als bedrijf het tempo van het verbeteren goed managen. Ge-

lukkig hadden we in het adviesbureau een flexibele partner. Ze hebben wel een strakke aanpak, maar kunnen het tempo waarmee het wordt geïmplementeerd aanpassen. Zo zijn we ook gestart op een relatief klein 'pilot gebied'. Toen het daar eenmaal liep zijn we de aanpak gaan uitbreiden. Dus: houd het klein en overzichtelijk, dan kunnen de mensen het aan."

"LET OP HET TEMPO; GA NIET TE SNEL"

Inmiddels is nagenoeg de hele productieomgeving aan het continu verbeteren. Opmerkelijk loopt bijvoorbeeld productie leider Piet Pater er nu tegenaan dat andere afdelingen als logistiek en kantoor, nog niet aan het verbeteren zijn. Er lijkt dus een suboptimale situatie te ontstaan. Maar dat is goed, want zo ontstaat bij die afdelingen ook de behoefte om te gaan verbeteren.

De vraag dringt zich natuurlijk op wat het continu verbeteren Teamplast tot nu toe heeft opgeleverd. Gerard: "Ja, dit is soms wat lastig om precies vast te stellen. Niet zozeer omdat we niet zien dat er dingen verbeterd zijn.

Sterker nog, er verbetert heel veel op efficiencyvlak, voorraden, kosten en doorlooptijd. Maar er spelen zoveel variabelen een rol bij het uiteindelijke bedrijfsresultaat, dat je niet precies kunt duiden wat het effect zou zijn geweest bij gelijkblijvende omstandigheden." Gerard vult aan: "Ik heb onlangs nog eens wat zitten rekenen en kwam tot de conclusie dat we 5% minder draaiuren op jaarbasis hebben gemaakt dan vorig jaar. Er staan dus nu regelmatig machines stil, en ik zeg je, dat is echt een heel gek gevoel. Maar het is wel efficiënter!"

"5% DRAAIUREN MINDER. DAT VOELT HEEL GEK"

"Misschien is één van de mooiste resultaten nog wel," gaat Gerhard verder, "dat onze productie leider nu zelf allerlei dingen aan het opzetten en uitzoeken is. Dat betekent dat hij niet meer bezig is om continu brandjes te blussen. Hij heeft rust (genoeg) in zijn hoofd om meer toekomstgerichte dingen te gaan doen."

Hoe die toekomst er precies uit gaat zien weet natuurlijk niemand. Maar Teamplast gaat in ieder geval door met continu verbeteren. Daarnaast

gaat ze ook andere facetten van het bedrijf optimaliseren om de veranderingen te borgen en zo een duurzame organisatie te worden. Conform het zogenaamd High Performance Organizations (HPO) concept gaat ze ook kijken naar de kwaliteit van het management, de medewerkers, de openheid en de actiegerichtheid van de organisatie. Continu verbeteren en

OP WEG NAAR DUURZAME ORGANISATIE MET HPO

innovatie vormen samen de vijfde pijler van dit concept. En ook op dat vlak zijn nog de nodige ontwikkelingen te verwachten, zoals verdergaande robotisering.

"Dat past bij ons streven om met hetzelfde team medewerkers verder te groeien. Als zij slimmer kunnen werken door hun kennis van continu verbeteren en ondersteund

worden door robots, kunnen ze meer en flexibeler opereren." stelt Gerhard. "Of we het ook op het huidige aantal vierkante meters weten te houden, betwijfel ik een beetje," geeft Gerard aan, "Als het deel dat waarde toevoegt maar groter wordt."

Meer weten over Teamplast of over continu verbeteren? Kijk dan op: www.teamplast.nl of www.youimprove.com

WAT VIND DE WERKVLOER ERVAN?

Marco Gabriel (Teamleider) en Piet Pater (Productiemanager)

Zoals vaak, keken de medewerkers aanvankelijk de kat uit de boom. Zo ook teamleider Marco Gabriel en Productiemanager Piet Pater (beide al zo'n 20 jaar bij Teamplast werkzaam). Piet is nu, ongeveer anderhalf jaar na de start van het programma, helemaal om. "Ik heb de 'switch in de kup' gemaakt. Marco ziet zeker de voordelen, maar is iets gereserveerder. "Ik merk dat mijn mensen het toch soms nog als meer werk en controle zien." Piet: "Inderdaad, nog niet iedereen heeft de 'beleving'. Dat komt deels doordat

het tempo in het begin te hoog lag." Marco: "Klopt, je was nog niet met het ene klaar of er kwam alweer een andere verandering. Op een gegeven moment blokkeren de mensen. Geen onwil, maar ze kunnen het gewoon even niet aan." Samen zoeken Piet en Marco continu naar manieren om alles behapbaar te houden en de rust te bewaren. Piet: "Dat heeft veel met communicatie te maken. Ik zie alle cijfertjes en kan perfect berekenen waarom iets anders moet. Richting andere afdelingen helpt dat om iets duidelijk

te maken. Maar op de vloer haken ze af bij zoveel data. Maar goed, daarom heet het ook continu verbeteren, hè! We zijn er nog lang niet, maar we zijn wel al een aardig eind op weg!"

