

FIRST TIER SUPPLIERS HEBBEN SPILFUNCTIE OM DE KETEN PRODUCTIEVER TE MAKEN

LANGE KETENS VERZWAKKEN PRODUCTIVITEIT ENORM

De Nederlandse industrie scoort gemiddeld goed qua productiviteit, maar het kan altijd beter. Half januari dineerden acht managers bij de Link-uitgevers in de Ginkelse Hoeve in Drunen om het een avond lang over die output te hebben: zit de crux in de slagvaardigheid van het management, de inzet van de medewerkers, of de samenwerking in de keten wellicht? De tafelgenoten lieten aan het eind weten dat ze wel vaker op deze manier ideeën willen uitwisselen, liefst ergens met een bedrijfsbezoek erbij. Het Link-platform Productiviteit is geboren.

lopers als het om de output per medewerker gaat. Zoals bijvoorbeeld Wila in Lochem (380 medewerkers, 60 miljoen euro omzet), leverancier van kantpersgereedschap, of liever van 'kantpers-productiviteit' zoals het bedrijf het zelf zegt. Wila investeert continu in productinnovatie en verdergaande automatisering om de productiviteit omhoog te krijgen. 'Kantpersgereedschap voor het buigen van platen is in wezen een eenvoudige tool', zegt director r&d Frank Rouweler. 'Elk detail van onze producten en van het productieproces hebben we exact omschreven om zo slim mogelijk te produceren.' Wila produceert 24/7 en wil dat stap voor stap zo manloos mogelijk te doen.

MINDER HANDEN, MEER WERK

We moeten het echt zoeken in slimmere processen, klinkt het aan tafel. 'Het werkt niet om op gebaande paden te blijven van "Zo hebben we het altijd gedaan dus zo komen we er nu ook wel weer", zegt Guido Bergman, algemeen directeur van Matas Electronics in Best (65 medewerkers, 11 euro omzet), producent van elektronica. 'We hebben in onze sector veel concurrenten in Oost-Europa en Azië, dus onze grote vraag is hoe we met minder handen veel meer werk kunnen doen. We



Aan tafel met de klok mee: Ger Post, lector Business Entrepreneurship aan Fontys, gespreksleider; Henk Jansen, managing director van FMI Instrumed; Corné van Opdorp, managing director van BOZ Group; Guido Bergman, algemeen directeur van Matas Electronics; Pascal Bos, manager engineering van JAZO Zevenaar; Taco Leeflang, director sales van itsme; Thomas Luiten, directeur operations van Knapen Trailers; Frank Rouweler, director r&d van Wila. Foto's: Erik van der Burgt

DOOR LUCY HOLL

Halverwege het diner vertelt Pascal Bos, manager engineering bij JAZO Zevenaar (95 medewerkers), producent van deuren en roosters voor techniekruimten en met name transformatorhuisjes, hoe hij recent het spel 'Treintje bouwen' (of hoe het ook heten moge) speelde. Er waren twee groepen. 'Toevallig zat ik bij de groep sociaal meest innovatieve ondernemers', licht hij. 'Iedereen in de groep had ook eigen spelkaarten met strategieën en opdrachten. Als we nu eens een experiment aangaan en alle kaarten binnen onze groep open op tafel leggen, stelde ik voor. Geen sabotage, geen trucjes, geen eigenbelang. De winst delen we met zijn allen. "Maar mag dat wel?"; zei iemand.

Welja, gewoon doen. We bouwden een perfecte trein, en ieder verdiende al met al veel meer dan in de andere groep.' De moraal van het verhaal: breek 'ns los van hoe het hoort, probeer niet ieder voor zich je gelijk te behalen, gun elkaar wat en werk samen. Dat geeft meteen ook veel minder gedoe.

VOORLOPERS

Bos vat daarmee meteen mooi de avond samen. De productiviteit in de Nederlandse maakindustrie is helemaal niet slecht, maar moet omhoog om mee te blijven draaien op het wereldtoneel. De industrie is daarom zeer gebaat bij meer samenwerking en openheid in de complete keten, weten de directeuren en managers zeker. Hun bedrijven zijn stuk voor stuk kop-

koppelen alles aan elkaar om inzicht in onze processen te krijgen. De software daarvoor hebben

- 'Als je niet samen optrekt in de keten, is je toekomst kort. Dan is het straks passé.'
- 'Succesvolle bedrijven geven flink gas. De verschillen worden groter, is mijn indruk.'
- Industrie 4.0 begint met een kortere, compactere keten, waarin je de complexiteit van begin tot eind overziet.
- Robotiseren en digitaliseren is nu toch de meest logische stap.
- De angst en geslotenheid moet uit de keten.

we zelf ontwikkeld. Zo'n overkoepelend pakket was raar genoeg nergens te vinden.' (zie ook het verhaal over Matas op pagina 34)

Industrie 4.0 begint met een kortere, compactere keten, waarin je de complexiteit van begin tot eind overziet, zegt Thomas Luiten. Hij helpt bedrijven om beter en efficiënter te werken en is nu een tijdlang directeur operations bij Knapen Trailers in Deurne, fabrikant van schuifvloertrailers. 'Het zijn boeiende trajecten in de industrie. De algemeen directeur bij Knapen is zeer gedreven, hij zet grote stappen en moet opletten dat de medewerkers hem blijven volgen. We zijn bezig meer structuur en rust aan te brengen in de werkprocessen en weg te gaan van het brandjes blussen en de hokjescultuur. Knapen is bezig aan een inhaalslag qua digitalisering. We gaan stapje voor stapje de goede kant op.' Productiviteit begint voor Luiten bij focus, bij één duidelijk geloof vanuit het management: dit is wat we willen doen en zó gaan we het doen. 'De boodschap moet helder zijn en dan komt de rest vanzelf.'

VER-VAN-MIJN-BED

Maar vergis je niet in Industrie 4.0, zegt Corné van Opdorp, managing director van BOZ Group in Bergen op Zoom (137 medewerkers), leverancier van precisieplaatwerk. 'We zijn er nog lang niet in Nederland. Slechts één op de tien maakbedrijven heeft robots op de werkvloer staan.' Het maakt véél uit wie je klanten zijn, benadrukt hij. 'Als je voor een ASML werkt, zorg je als first tier supplier wel dat je meegaat met de digitalisering.

De second tier volgt misschien ook nog wel, maar voor de third tier of de fourth tier is het de ver-van-mijn-bed-show.'

Wat maakt eigenlijk dat bedrijven aan hun productiviteit werken, vraagt Pascal Bos zich af: 'Komt dat door de ontwikkelingen op de markt of zit het simpelweg in het DNA? Ik denk dat wij er bij JAZO ook mee door zouden gaan als klanten ons er niet toe zouden aanzetten.' Hij krijgt bijval van de anderen: het is een sport om een steeds die volgende stap te zetten.

VERSCHIL IN BEREIDWILIGHEID

Het gesprek komt op de belemmeringen binnenshuis. Zetten medewerkers een rem op de productiviteit? 'In de tijd dat we werken in Nederland, zijn we verhoudingsgewijs productief. Maar ons bedrijf heeft ook locaties in Duitsland en Roemenië en daar proef ik veel meer bereidwilligheid om te werken', stelt Taco Leeftang, director sales van itsme in Raamsdonkveer (75 medewerkers, 250 miljoen euro omzet). De *work-lifebalans* wordt daar anders ervaren. In Roemenië is overwerken of verhuizen voor het werk geen enkel probleem. In Duitsland zijn medewerkers tot het laatste schroefje en boutje heel pietje precies bezig om een perfecte machine af te leveren. 'Is dat altijd effectief? Ik denk het niet. Nederlanders zijn per uur een stuk productiever, maar er is wel starheid door allerlei hrm-regeltjes.' Technisch dienstverlener itmse levert elektrische en mechanische componenten aan de machinebouw en industriële eindgebruikers,

'gericht op het verhogen van de productiviteit van onze klanten.' Optimaal aanleveren heeft alle prioriteit.

SLAGER AAN DE MACHINE

De BOZ Group heeft moeite om voldoende goede vakmensen op de werkvloer te krijgen, vertelt Corné van Opdorp. De orderstroom neemt toe, maar vakbekwaam personeel is er te weinig. 'Ik heb letterlijk een slager en bakker in dienst genomen die nog nooit een plaatwerkmachine hadden gezien. Die moet je opleiden tot productieve operators, liefst in een korte periode. Er is veel commitment, maar we moeten er wel een hoop tijd in steken.' Ervaren medewerkers begeleiden de nieuwkomers, dus hun productiviteit zakt dan ook wat in. Maar het is een tussenfase, weet Van Opdorp. Sterk automatiseren biedt uiteindelijk soelaas.

Ook bij Matas wordt volop intern opgeleid, zegt Guido Bergman. 'Mijn streven is niet dat mensen harder gaan werken, maar wel slimmer. Het boeit me ook niet zo om op productiviteit te sturen. Ik heb dat productiviteitskengetal van de managementagenda afgehaald. Ik kijk aan het eind van het jaar even wat de omzet per medewerker is. Ik stuur liever op leverbetrouwbaarheid en logistieke betrouwbaarheid: dat zijn voor mij de echte graadmeters.'

LEES VERDER OP PAGINA 24

axians

I-MAKE

- ▶ Optimale productieplanning
- ▶ Juiste voor- en nacalculatie
- ▶ Configureren van producten
- ▶ Digitale productieopdrachten
- ▶ Beheer van gereedschappen
- ▶ Integratie met CAD software
- ▶ Traceerbaarheid en kwaliteit

ERP-SOFTWARE VOOR PRODUCTIEBEDRIJVEN

OP BASIS VAN MICROSOFT DYNAMICS NAV

www.i-make.nl

VINCI ENERGIES





VERVOLG VAN PAGINA 23

OMARMEN OF TEGENHOUDEN

Bergman wil het wel even over het management zelf hebben: 'Je hebt van die ceo's of eerste eigenaren die al jarenlang aan het roer staan en zeggen "Het zal mijn tijd wel duren, ik heb me uit de naad gewerkt, het is wel goed zo." Ze vinden het enorm moeilijk om Industrie 4.0 te begrijpen. Wat is dat nou? Ieder heeft ook een eigen antwoord. Als een zestiger daarmee bezig moet, pakt dat anders uit dan bij een jongere zonder oogkleppen. Het management kan Industrie 4.0 omarmen of zwaar tegenhouden.'

Is het zo zwart/wit, vragen de anderen zich af. Ze voelen de rem van het 'oudere' management niet. Bedrijven moeten robotiseren en digitaliseren, dat is nu toch de meest logische stap. Dat ziet jong en oud in slimme bedrijven. 'Gelukkig is het niet: alle oude lullen moeten weg, zoals Koot & Bie zongen, maar een frisse blik is wel nodig om vernieuwend te blijven', vat Ger Post, lector Business Entrepreneurship aan Fontys en gespreksleider samen. Het organiseren van *operational excellence* in bedrijven en over ketens heen is een

belangrijk onderwerp binnen het Fontys Centre of Expertise High Tech Systems & Materials.

ANGSTCULTUUR

Thomas Luiten weet nog wel een andere categorie aan te wijzen die het nieuwe denken aardig dwars kan zitten, zegt hij. 'Wat mij opvalt, is dat steeds meer financiële mensen aan de top zitten, ze kijken vooral naar harde resultaten en efficiëntie. Maar ik ken geen boekhouder die een ware ondernemer is. Dat continu hameren op de bedrijfsresultaten schept een angstcultuur in het kwadraat.' Dat kan zijn, maar elk nadeel heb zijn voordeel: mensen met een financiële inslag kunnen wel in processen denken, zegt Bergman. Terwijl pure technenuten verliefd lijken op het werk. 'Ze maken elke keer iets nog mooiers, nog overweldigenders. Is dat dan wel productief?', vraagt Taco Leeflang zich af.

Luiten snapt het: 'Oké, oké, ik zeg helemaal niet dat financiële mensen overbodig zijn. Cijfers zijn nodig om alerts af te geven en bij te sturen. Maar soms moet je misschien heel onlogische dingen doen, bijvoorbeeld één stap achteruit om er daarna drie vooruit te kunnen zetten.' KPI's, kritieke

prestatie-indicatoren, hebben volgens Luiten niets te maken met goed samenwerken. 'En goed samenwerken is de key factor om beter te presteren als bedrijf.' Daar waar we samen lopen, ontstaat ons unieke pad, zegt hij er haast poëtisch achteraan.

Dus laat niet te veel de macht aan het geld. Dat is niet altijd eenvoudig: 'We komen uit een enorm diepe recessie, vele bedrijven hebben fors rood gestaan. Die willen nu eerst maar eens normaliseren en hun cijfers op orde brengen', zegt Corné van Opdorp. 'Als je nu dan van alles met Industrie 4.0 moet, kan ik me voorstellen dat het duizelt. We moeten door, maar het duurt even voordat bedrijven echt weer willen investeren en de businesscase zien.'

MOOIE TIJDEN

Heb je visie en ambitie in de maakindustrie, dan zijn het nu wonderbaarlijk mooie tijden, zijn de tafelenoten het met elkaar eens. De wereld ligt open: waaraan wil je werken? Bepaal de focus en begin. Van Opdorp: 'Succesvolle bedrijven geven flink gas. De verschillen worden groter, is mijn indruk. De keten wordt steeds digitaler, je gaat



KLANTSPECIFIEKE ELEKTRONICABEHUIZINGEN

Elektronicabehuizingen moeten voldoen aan strenge eisen als het gaat om design, functionaliteit, koeling en EMC-bescherming. Cortexon ontwikkelt en produceert, op basis van een schat aan kennis en ervaring, de beste oplossing afgestemd op de behoefte van de klant. Of het nu gaat om een compleet nieuw ontwerp of om een redesign van een bestaand systeem.

Verder biedt Cortexon:

- Assemblage van elektronica-componenten
- Testen volgens klantspecificatie
- Levering volgens 'surface cleanliness grade 4'
- Supply chain management
- Lifecycle-beheer van ingebouwde electronica



From the first drawing...

... until the final implementation!



MEER INFORMATIE? www.cortexon.com

A MINKELS COMPANY



ook wat gemakzucht. “Mijn toeleverancier houdt mijn spullen wel in voorraad, dus ik maak me niet druk.” Laat klanten veel informatie in de keten stoppen en geef die informatie als first tier ook door naar beneden voor een overall betere performance.

Frank Rouweler: ‘We worden continu gevoed door onze oem’ers en daar leren we veel van. De first tiers hebben hun processen vaak beter op orde dan de klanten zelf, omdat we verplicht zijn heel goed aan te leveren. Wij hebben op onze beurt de opdracht om de second tier, third tier en misschien wel fourth tier mee te nemen, zodat ze niet de zwakke schakel in de complete keten worden.’

Als je echt die ketenintegratie wilt, ga dan ook auditen en daadwerkelijk samen verbeterplannen maken, zegt Taco Leeflang. ‘We kunnen hard roepen dat onze toeleveranciers het niet goed doen. Of we kunnen echt samen aan de slag gaan.’ De angst en geslotenheid moet uit de keten. Om het spel van Pascal Bos aan te halen: bouw samen dat treintje in alle openheid en iedereen wordt er beter van. ●

erin mee of niet. Als je niet samen optrekt in de keten, is je toekomst kort. Dan is het straks passé.’ En daarmee heeft hij meteen het woord ‘keten’ opnieuw op tafel gelegd. We kunnen het hebben over de medewerkers, het management, de broodnodige focus en de beschikbare middelen om te verbeteren, maar die complete toeleverketen is minstens zo cruciaal als het om productiviteit gaat.

om het aan elkaar te knopen, maar we laten in Nederland zien dat het kan’, reageert Leeflang.

KORTER OP DE KLANT

Flexibiliteit, samenwerking, betere afstemming, vertrouwen, openheid, data delen: daar wordt de keten beter van, sommen de deelnemers op. First tier suppliers hebben daarbij de schone taak om zowel klanten als toeleveranciers ‘op te voeden’.

Flexibiliteit, samenwerking, betere afstemming, vertrouwen, openheid, data delen: daar wordt de keten beter van

Taco Leeflang: ‘Projecten worden alleen maar groter, de doorlooptijden dalen, de complexiteit stijgt. Alles moet sneller, dus dat moet je heel goed inregelen, zowel binnenshuis als in de keten.’

Thomas Luiten noemt het bizar hoe lang ketens eigenlijk zijn van oem’er tot en met fifth tier. ‘Dat verzwakt enorm. Hoe krijg je in hemelsnaam een slim proces met zo veel lagen?’ ‘Het is een kunst

‘We moeten veel korter op onze klanten gaan zitten’, zegt Henk Jansen, managing director van FMI Instrumed in Schiedam, contract manufacturer van dedicated producten voor de medische sector waaronder instrumenten en (3D-geprinte) implantaten (FMI als geheel heeft 400 medewerkers, 80 miljoen euro omzet). ‘De toekomst wordt onzekerder, dus klanten geven steeds moeilijker een goede forecast af, maar soms is het

www.wila.nl
www.jazo.nl
www.matas.nl
www.itsme.eu
www.bozgroup.nl
www.knappen-trailers.nl
www.fmi.nl
www.fontys.nl

THIS IS PARKER

Wereldwijd marktleider *op het gebied van aandrijving, besturing en procesbeheersing*

Parker Hannifin is wereldwijd marktleider in de ontwikkeling, productie en verkoop van technologieën, systemen en componenten op het gebied van aandrijving, besturing en procesbeheersing. Parker levert producten in negen technologieën: hydrauliek, pneumatiek, slangen&koppelingen, afdichtingen, procesbeheersing, filtratie, klimaatbeheersing, electromechanica en luchtvaart. Naast producten levert Parker ook complete systemen, aggregaten en power-units.

parker.nl



ENGINEERING YOUR SUCCESS.