

Samenwerking binnen bedrijven en in de keten

# Werkstroomoptimalisering leidt tot kortere doorlooptijden

**In een markt die, onder druk van de economische recessie, inzet op kostenreductie, zijn toeleveranciers al snel de verliezer. Of toch niet? Zorgt het wellicht voor een betere focus op het eigen kennen en kunnen en zet het ondernemers aan tot het optimaliseren van processen binnen bedrijven en in de keten? Een gesprek met Rard Metz, directeur VOM en Edward Uittenbroek, oprichter van Coating Kennis Transfer en workshopleider voor procesoptimalisaties bij poedercoatbedrijven.**

Wie de ontwikkelingen in de metaalsector overziet, komt al snel tot de ontdekking dat een aantal trends de huidige productietechniek dicteren. Reductie van order-doorlooptijd gaat gepaard met afnemende seriegroottes, terwijl producten steeds complexer worden en in een grotere variëteit op de markt worden gebracht. Tegelijkertijd lijkt de wereld steeds kleiner te worden; buurlanden, zoals Duitsland en België zijn inmiddels buurmarkten geworden. Tel daarbij de snelle opmars van internet en plotseling

zijn producten overal ter wereld en op ieder moment van de dag te betrekken. Bij de overheid en binnen de samenleving staat daarnaast het thema duurzaamheid volop in de belangstelling; een thema dat moeilijk te combineren lijkt met de steeds kortere levensduur van met name consumentenproducten.

Een bonte verzameling van tegenstrijdigheden, die ook wel het burning platform worden genoemd, zet de markt onder druk. Producenten moeten daarop reageren. Maar hoe? Rard Metz: "Diezelfde consument is feitelijk helemaal niet zo geïnteresseerd in duurzaamheid. De gemiddelde consument wil nieuwe producten die als het even kan duurzaam moeten zijn. Maar het gedrag is daar over het algemeen niet naar. De mobiele telefoon gaat na een aantal jaren de prullenbak in; vervangen is voor veel mensen een makkelijker alternatief dan repareren." Gaat duurzaamheid dan niet op korte termijn een belangrijke rol spelen? Metz: "Jazeker. Maar de industrie zal de slimme oplossingen moeten aandragen. Zorg voor een kwalitatieve retourstroom door bijvoorbeeld statiegeld op een mobieltje."

## Duurzaamheid als verdienmodel

Hoe gaat de oppervlaktebehandelende branche om met de tegenstellingen waaraan moet worden voldaan? Edward Uittenbroek: "Die onverschilligheid ten aanzien van technische duurzaamheid, dus de gebruiksduur tot het product

gaat falen door slijtage, gaat zeker niet voor iedereen op. Neem de voedingsmiddelen-, de petrochemische of de fijnchemische industrie. Die beseffen als geen ander dat duurzaamheid geld oplevert. Een petrochemische site die niet kiest >>>

## VOM

De Vereniging van Oppervlakte technieken voor Materialen (VOM) is de brancheorganisatie voor bedrijven die actief zijn in de oppervlaktebehandelende industrie. Oppervlaktebehandelingen omvatten het chemisch/mechanisch voorbehandelen, galvanotechniek, verwerking van verf en (poeder)coatings, emaileren, thermisch spuiten, metaal conservering, thermisch verzinken en veel, veel meer. Er zijn ruim 400 bedrijven lid van de VOM. Van die leden is een belangrijk deel lid bij de aangesloten verenigingen Visem (spuit-en moffelbedrijven), Stanod (anodiseurs), SDV (thermische verzinkers), Stichting Email (emailleerbedrijven) en NGO-SBG (galvanobedrijven).

Kennismaken met of nadere verdieping in de wereld van de oppervlakte technieken kan van 12 t/m 14 oktober in 's-Hertogenbosch tijdens de vakbeurs Surface 2010, [www.SurfaceVakbeurs.nl](http://www.SurfaceVakbeurs.nl).



*Rard Metz (rechts): "Je merkt dat klanten van onze leden op grond van hun beleving keuzes maken; technologie is ondergeschikt aan de gewenste oplossing. Daar zul je als bedrijf op in moeten spelen"*



*Edward Uittenbroek (voorgond): "De kwaliteit van de oppervlaktebehandeling in Nederland is zeer goed. Veel werk dat in het buitenland werd gedaan, is van zodanige kwaliteit dat er klanten terugkeren naar hun leveranciers in Nederland" (foto's: Herbert Wiggeman)*

voor duurzaamheid in de vorm van een goede oppervlaktebehandeling snijdt zichzelf in de vingers. Iedere dag dat een site onnodig stil moet liggen omdat door het ontbreken van een goede oppervlaktebehandeling corrosie ontstaat, kost het bedrijf miljoenen. Het gaat om de voorspelbare beschikbaarheid van technische systemen en om het onderhoud eraan als bijdrage aan de productiviteit."

Van techniek- naar marktgerichte benadering Er zijn voor bedrijven ook andere manieren om op het burning platform te reageren. "Door concentraties bijvoorbeeld", aldus Metz. "Je ziet dat in onze branche bedrijven zich steeds vaker clusteren. Vanuit zo'n cluster kunnen vervolgens verschillende oppervlaktetechnieken uit één hand worden geboden. Het samengaan geeft de bedrijven meer financiële mogelijkhe-

den om te investeren in hun concurrentiepositie. Bovendien bieden die concentraties juist nu - in een tijd van economische recessie - persoonlijke voordelen. Op het moment dat het in de ene tak van het bedrijf wat minder gaat, kunnen medewerkers in een andere tak van sport worden ingezet."

Naast concentraties op bedrijfsniveau, zetten bedrijven ook in op diversificatie van activiteiten. "Veel bedrijven betreden de markt echter vanuit de techniek", aldus Metz. "Echt scoren doe je pas wanneer je commercieel slim én technisch onderbouwd meerdere markten met verschillende technieken kunt bedienen." Een goed voorbeeld van die diversificatie zijn de metalliseerbedrijven die inzetten op de nieuwbouw- én reparatiemarkt. Uittenbroek: "Door je op meerdere markten te richten, ben je beter in staat om marktcycli op te vangen. Dat geldt niet alleen voor metalliseerbedrijven maar ook voor spuitrijen; op het moment dat zij verschillende markten bedienen, worden de overlevingskansen in moeilijke tijden een stuk groter. Die omzetmix is vaak historisch gegroeid, maar tegenwoordig wordt er bewuster op gelet - als een soort risicospreiding."

Dergelijke diversificatietrends zijn toch van alledag en niet gekoppeld aan de huidige economische situatie? Is het niet zo dat al decennialang de markt de richting van het bedrijfsleven dicteert? Uittenbroek: "Het tekent de oppervlaktebehandelende industrie. Wij moeten nog meer leren in oplossingen voor de klant te denken. Want hoe graag je dat als oppervlaktebehandelaar ook zou willen, het interesseert de klant niet welke techniek je gebruikt. Zolang je zijn probleem maar oplost." Op dit gebied is er binnen de oppervlaktebehandelende branche ook al het nodige veranderd, vindt Metz. "Toen ik 7 jaar geleden bij de VOM kwam, was het een survival van eigen technieken. Inmiddels is dat volledig veranderd en wordt er gediscussieerd over de survival van de business. Onze branche zoekt voortdurend en biedt steeds meer oplossingen. Je merkt dat klanten van onze leden op grond van hun beleving keuzes maken; technologie is ondergeschikt aan de gewenste oplossing. Daar zul je als bedrijf op in moeten spelen. Het liefst op een manier die hoogwaardige techniek én beleving op een betaalbare manier combineert."

### Optimaliseren bedrijfsprocessen

Alle tegengestelde en conflicterende ontwikkelingen zijn voor veel mkb-ondernemers verwarrend en lastig. "Je kunt het burning platform echter ook als uitdaging zien om processen slimmer te organiseren", merkt Uittenbroek op. "Een bedrijf dat zijn eigen producten lakt, overwoog naar Zuidoost-Azië te vertrekken, maar besloot een jaar of zes geleden tóch in Nederland te blijven en in gesprekken met zijn toeleveranciers de processen te optimaliseren. Inmiddels zijn ze de volgende ronde in gegaan met een verdere verfijning in de vorm van laagdiktebeheersing. Zo kan het dus óók. Die organisatorische creativiteit zorgt er bij ondernemingen ook voor dat apparatuur die tot voor kort werd ingezet voor grotere series, steeds vaker wordt toegepast voor kleine series. De leveranciers ervan zijn er gewoon kleinere versies van gaan uitbrengen. Kansen zat!"

Die 'kunst' is veel waard in een markt die niet aanbod- maar vraaggestuurd is. En die trend doet zich momenteel voor. De vraag naar producten wordt, als het even kan, zo laat mogelijk gesteld en de levering moet zo snel mogelijk worden gerealiseerd. Deze klantordergestuurde manier van werken houdt in dat series steeds kleiner worden en snel moeten worden uitgeleverd. Deze paradox wordt door bedrijven in sommige delen van de metaalindustrie opgevangen door de introductie van twee orderstromen: één waarop snel moet worden gereageerd en één waarin het bufferwerk is ondergebracht met eigen opslag en uitlevering op afroep. Is die ontwikkeling ook in de oppervlaktebehandelende branche merkbaar? Metz: "In onze branche wordt eigenlijk al heel lang op die manier gewerkt. Door het werken met verschillende shifts, kan in veel gevallen snel worden geschakeld. Daarnaast zie je dat veel oppervlaktebehandelende bedrijven op het gebied van logistiek en transport veel inspanningen leveren om ordergestuurd te kunnen werken." "De afgelopen jaren hebben bedrijven hun klanten proberen te ontzorgen door naast de oppervlaktebehandeling ook aanvullende werkzaamheden naar zich toe te trekken, zoals logistiek en gedeeltelijke assemblage", vult Uittenbroek aan. "Tegen de achtergrond van de economische crisis, zie je dat juist die werkzaamheden nu door de opdracht-

gevers worden teruggehaald. Dat brengt veel oppervlaktebehandelaars ertoe om hun eigen procesvoering weer eens kritisch tegen het licht te houden, nu daar tijd en gelegenheid toe is. Welke processen kunnen beter of efficiënter worden georganiseerd om, zodra de markt weer aantrekt, optimaal te werken aan een ideale omzetmix? Aan de andere kant merk je ook dat de kwaliteit van de oppervlaktebehandeling in Nederland zeer goed is. Veel werk dat in het buitenland werd gedaan, is van zodanige kwaliteit dat er klanten terugkeren naar hun leveranciers in Nederland." Die mening deelt Metz: "In plaats van bedrijfsactiviteiten over de landsgrenzen te verhuizen, is het vaak verstandiger om het eigen proces en die van toeleveranciers zoveel mogelijk te optimaliseren en op elkaar af te stemmen. Dat is een belangrijke trend omdat zo'n oppervlaktebehandelaar ook weer werk voor andere bedrijven genereert. Het gevolg is wel dat het belang van bedrijfskundige kennis voor toeleveranciers steeds groter wordt."

### Wel de lusten, niet de lasten

Is het terecht dat uitbesteders zoveel zorgen afwentelen op de toeleveranciers? En wordt die druk niet nog groter omdat die verschuiving vaak gepaard moet gaan met flinke kostenreducties? Uittenbroek: "Je ziet inderdaad dat er steeds meer sores op het bordje van het toeleverende mkb-bedrijf wordt gelegd. Liquiditeitsdruk en rentelasten worden daarmee zijn probleem. Dat is een slechte ontwikkeling. Ongunstig is ook dat kwalitatief veeleisende markten niet altijd naventant beter betalen, mede door Europese aanbestedingsregels. Het bizarre is dat juist grote, institutionele opdrachtgevers, zoals beheerders van gebouwencomplexen en infrastructuur, de bedrijven zo op een vervelende manier onder druk zetten. En dat terwijl juist die partijen met hun inkoopkracht ook een innovatietrend in gang kunnen zetten en er - in economisch mindere tijden - voor kunnen zorgen dat de economie weer gestimuleerd wordt."

Juist die huidige recessie zorgt bij bedrijven voor omzetzakkingen, waardoor nog nadrukkelijker op kostenreductie wordt gestuurd. Dat kan zowel aan de productiekant als aan de inkoopkant worden bereikt door orders te bundelen. De grotere productiebatches zorgen echter voor

langere doorlooptijden, terwijl het aantal spoedorders door 'last minute' bestellers toeneemt. Op deze manier ontstaat een vicieuze cirkel die voor alle delen van het bedrijf nadelige gevolgen heeft. Hoe zijn dergelijke ontwikkelingen te voorkomen? Uittenbroek: "Het verkorten van doorlooptijden is iets wat zowel binnenshuis moet worden georganiseerd als in gesprekken met opdrachtgevers kan worden bereikt. Dat kan deels door techniek, bijvoorbeeld door over te schakelen op andere apparatuur. Maar ook door het slim organiseren van de productie en processen zijn grote verbeteringen te maken. Ik denk dan met name aan werkstroomoptimalisering, waar alle disciplines van het bedrijf bij betrokken zijn. Je zult daarbij helder moeten krijgen welke activiteiten binnen het bedrijf waarde toevoegen, welke daarvan ondersteunend zijn om waarde toe te voegen, en welke geen waarde toevoegen. Benchmarks zouden daarbij een rol kunnen spelen, maar die zijn er - anders dan die van bedrijven die deelnemen aan het energieconvenant - niet." Metz ziet daar niet direct een rol weggelegd voor de branchevereniging: "Wij zijn te veel een techniekgeoriënteerde vereniging. Wat is ontwikkeld is de Powder Navigator van de Visem, de branchevereniging van industriële spuit- en moffelbedrijven. Deze geeft een benchmark om verschillende poeders voor poedercoating te kunnen vergelijken. De techniek waar onze vereniging op gestoeld is, zorgt echter wel voor een schat aan kennis. Die kennis kan nog beter worden benut voor proces- en werkstroomoptimalisering. Een goede samenwerking binnen bedrijven én met partijen in de keten is daarvoor hét startpunt." <<<

### Coating Kennis Transfer

Kennisoverdrachtsbureau CKT is in 2001 opgericht en verzamelt vaktechnische en markteconomische kennis op vakbeurzen en congressen in heel Europa, vooral Duitsland. Deze kennis wordt op allerlei manieren beschikbaar gemaakt voor de Nederlandse industrie, onder meer in optimalisatiegerichte bedrijfsworkshops.

[www.CoatingKennisTransfer.nl](http://www.CoatingKennisTransfer.nl)