



DE JUISTE ROUTE VOOR DE SPUITERIJ

Hoe zou de zakelijke routekaart van een spuitery eruit zien, als hij niet alleen met omgevingsfactoren maar ook met interne optimalisatiemogelijkheden ingevuld was? Deze vraag staat centraal in een bedrijfsinterne workshopserie die door het Centrum voor Natuur & Techniek (Hogeschool Utrecht) wordt verzorgd. Het vraagstuk is een ideale kapstok voor integraal onderwijs in zowel marktpositionering als processtroomblijning. Uiteindelijk komt deze professionaliseringsslag niet alleen het bedrijf, maar het hele vakgebied ten goede. Want als elke opdracht op dié spuitery zou belanden die er optimaal op ingericht is, krijgen opdrachtgevers de beste prijs-kwaliteitverhouding. En hoeven spuiteryen niet meer onder elkaars prijs te duiken om onder elkaars duiven te schieten.

Iedere bedrijfsgeschiedenis wordt gekenmerkt door meevallers, tegenslagen, koerswendingen en beslissingen die al dan niet goed uitpakken. Trekken we die lijn door naar de toekomst, dan zou een bedrijfsleiding die streeft naar continuïteit van het bedrijf dus een route moeten uitstippelen waarin sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen goed afgewogen worden. Het is voor te stellen als een landkaart met als startpunt de huidige situatie, en als doel bijvoorbeeld een sterke marktpositie in een bepaalde economische sector. Er zijn diverse zijwegen, voor het geval er een file van concurr-

renten op de hoofdweg staat en het dus moeilijk is langs die route het doel te bereiken. Eventueel moet een stukje met de pont overgestoken worden, wat dan staat voor partnerschap met een externe partij. Misschien moet er eerst even omgereden worden om ergens passagiers op te pikken, dus voor het opleiden van nieuwe medewerkers. Welke route is het handigst? Bovendien: in welke volgorde moeten de diverse deelstappen gezet worden?

BEDRIJFSBELEID IN KAART GEBRACHT

Deze indeling in Sterkten, Zwakten, Kansen en Be-



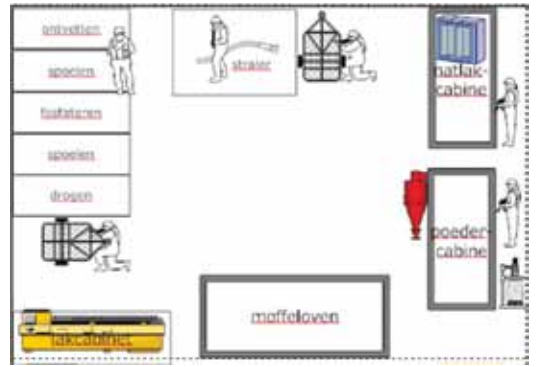
De routing van de processtromen is een belangrijke concurrentiefactor in de prijsbewuste coatingmarkt.

dreigingen wordt aangeduid als SWOT-analyse, naar de Engelse termen Strength, Weakness, Opportunities, Threats. Bedrijven kunnen die inschattingen van zichzelf maken, maar veelal ontbreekt daarvoor een voldoende breed overzicht in aanpalende vakgebieden. Hoe ver staat het bijvoorbeeld met composietbruggen die stalen bruggen deels kunnen vervangen? Wat is er te verwachten van voorgelakte metaalplaat ten opzichte van nog te lakken geveldelen?

MARKTPOSITIONERING

Stel, een spuiterijdirecteur denkt dat korte onderhoudsintervallen voor spuitwerk betekenen dat er een grote markt voor onderhoudswerk aan stalen infrastructuur in stand gehouden wordt dankzij terugkerende corrosie. Hij heeft dan blijkbaar niet in de gaten dat de hele staalmarkt juist zou krimpen als het corrosievraagstuk niet effectief ter hand wordt genomen. Hij heeft blijkbaar niet door dat hij beter in termen van waarde kan gaan redeneren, bijvoorbeeld minimale buitengebruikstelling, dan in termen van capaciteit, dus maximaal aantal verkochte spuituren. Maar hoe maak je die slag? In termen van de routekaart: hoe kom je van startpunt Urenleverancier naar eindpunt Beschikbaarheidsleverancier? Misschien is ieder uur dat de infrastructuur buiten gebruik staat wel tien keer zo veel geld waard als een uur spuitwerk, dus hier is dan wel wat te halen...

Een ander voorbeeld van herpositionering: startpunt Jobber, eindpunt Co-Maker. Moet er een laagje op de producten die de opdrachtgever tijdelijk



De werkvloer wordt schematisch weergegeven als basis voor brainstorm en discussie.

achterlaat, of draag je bij aan het totaalproduct met meerdere processtappen en lever je zelf door naar de volgende ketenpartij? Daar zit nogal wat waardeverschil tussen. Maar hoe kom je daar?

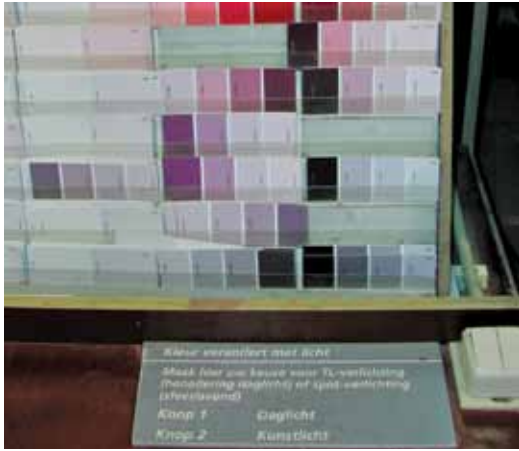
Neem je de omweg, aangezien op de snelweg van jobbende capaciteitsleveranciers een file staat en je in je bedrijfsopbrengst niet vooruitkomt?

BEDRIJFSINTERNE OPTIMALISATIE

De lakindustrie wordt gekenmerkt door prijsdruk, waarbij het nog eens extra lastig is dat veeleisende markten vaak niet veel meer betalen dan minder veeleisende markten. Te denken is aan Europees aanbestede projecten, die bijvoorbeeld persoons-certificering en strakke planning vereisen, maar grotendeels op prijs aanbesteed moeten worden. Een ander voorbeeld is de automotive-sector: berucht om zijn prijsconcurrentie terwijl de kwaliteitseisen bepaald niet gering zijn!

Hier zal het ene bedrijf geheel anders mee om moeten gaan dan het andere, want ieder bedrijf is uniek. Schoolvoorbeeldje: stel, een bedrijf heeft een bepaald afkeurpromillage. Moet dan eerst de doorzet verbeterd worden op basis van bijvoorbeeld een flessenhalsanalyse om te achterhalen waar het oponthoud zit in de doorstroming? Vanuit de winstverbetering kan dan de procesverbetering bekostigd worden. Of moet eerst de uitval naar beneden voordat er per uur meer geproduceerd wordt, en daarmee dus ook navenant meer uitvalkosten gemaakt worden? Dat hangt natuurlijk van de plaats





Kleurverschil kan tot teleurstelling en discussie met opdrachtgevers en/of eindgebruikers leiden. Maar soms wordt er niet besteld wat er als eindresultaat verwacht wordt of zijn er factoren waarmee geen rekening is gehouden, zoals de lichtsoort in de gebruiksfase of een simultaancontrast. De goed opgeleide coatingtechnicus kan vooraf teleurstelling voorkomen en achteraf de geleverde prestatie beargumenteren om een eventuele schuldvraag te pareren.

af waar de afkeur zich voordoet in het proces, dus hoeveel kosten al gemaakt zijn en hoeveel het kost om het in die fase te herstellen. En het hangt af van dat afkeurpromillage. En waardoor komt het eigenlijk, dat de volle 100% First Run Quote niet gehaald wordt, dus alles in-één-keer-goed? Een visgraat-analyse kan uitkomst bieden: oorzaken en achterliggende grondoorzaken worden in beeld gebracht, om een aangrijpingspunt voor procesverbetering te identificeren.

Dat kan iedereen natuurlijk zélf bedenken, maar het oefenen van deze – in de Milieu-economie al lang gangbare – logica zorgt ervoor dat het tweede natuur wordt voor het middenkader. Leidinggevend, kwaliteitsmanagers, productieplanners en dergelijke doen dus competenties op die de concurrentiekracht van het bedrijf ten goede komen.

OMZET IN DE GRIP, WINST IN DE KNIP

Tijdens de workshopserie van het Centrum voor Natuur & Techniek (Hogeschool Utrecht) wor-

De bedrijfsinterne workshopserie van het Centrum voor Natuur & Techniek dekt, zoals het hogeschoolopleidingen betaamt, alle zes de denk- en werkniveaus (indeling van Bloom).

Niveau	Inhoud	Soort toetsvraag	Voorbeeld
Evaluatie	Conceptstrategie beoordelen	Complexe beslissing	Is de Duplex-markt een groei-optie
Synthese	Nieuwe constellatie ontwerpen	Bestek maken	Hoe verhoogt u de doorzet met 20+%
Analyse	Samenhang der dingen	Konvooien kunnen indelen	Waar zit de bottleneck
Toepassing	Juiste wetmatigheid vinden	Gegevens zonder formules	Bereken de cabinecapaciteit
Begrip	Feltcombinatie	Nieuw voorbeeld	Verklaar C1-C5
Kennis	Feltjes	Opdrunen	Wat is 'duplex'?

den bovenstaande en andere factoren uiteengezet aan de hand van een aantal oefenvraagstukjes, die bedrijfsspecifiek zijn opgesteld op basis van de startpositie en doelstellingen van het bedrijf. De startpositie wordt hier in algemene termen opgevat: welke markten worden bediend, welke processen zijn er in huis, waar zit de flessenhals in de productie enzovoort? Deze oefenvraagstukjes geven de deelnemers bepaalde denkreflexen. Denkreflexen die ze zich eigen maken doordat de workshop zich in het hoofd van de deelnemers afspeelt en niet door de presentatie van de workshopleider. Vervolgens zal de deelnemer in staat zijn de werkelijke bedrijfssituatie naar zijn hand te zetten – temeer daar er door het groepswerk draagvlak zal zijn voor de te nemen maatregelen, die gezamenlijk uitgedacht worden. De workshopserie is dus een gezamenlijke inspiratiebron, eigenlijk de eerste bestemming op de routekaart van het bedrijfsbeleid. Om daar te komen, wordt een verkennend gesprek gevoerd over de huidige bedrijfssituatie, de onderwerpenkeuze en de lengte van de workshopserie. Ieder bedrijf is uniek, en heeft dus een unieke opleidingsbehoefte voor leidinggevend, om zo zijn beste route naar de toekomst uit te stippelen.

MEER INFORMATIE

Centrum voor Natuur & Techniek
info@cvnt.nl

drs. ing. E.J.D. Uittenbroek, Coating Kennis Transfer, Gouda, docent Optimaal Aanbrengen van Deklagen, Centrum voor Natuur & Techniek (Hogeschool Utrecht)