

■ Klantcase Aviko Rixona Warffum

OEE-meting is prima, maar je moet wel uitleggen wat het betekent.

Aviko Rixona, onderdeel van Royal Cosun produceert in Warffum aardappelgranulaat. De markt waarop het bedrijf zich begeeft kent een behoorlijk intensieve concurrentie. “Door die druk wordt je gedwongen na te denken over wat je goed doet, en wat niet”, stelt plantmanager Jan Zijlstra. “Hoe effectief zijn we bijvoorbeeld? Je hebt wel een idee, maar je kunt het niet in kaart brengen.” Zijlstra was dan ook blij met het besluit van het moederconcern om te gaan werken volgens de TPM-methode. “De hele filosofie spreekt me aan, maar de methode biedt bovendien aansprekende instrumenten als OEE (Overall Equipment Effectiveness) die precies dat inzicht geven.”

Rixona werd in 1926 opgericht door de gebroeders Willemsen. In 1953 besloten de broers uit elkaar te gaan en kreeg het bedrijf in Warffum zijn definitieve naam. Warffum is een klein dorp in de kop van de provincie Groningen, vlakbij de Waddenzee, Pieterburen, Eemshaven, en de grotere dorpen Winsum, Bedum en Uithuizen. Kort daarna werd het bedrijf het eerste in Europa dat aardappelgranulaat ging produceren. In 1985 kwam Rixona in handen van Aviko, waarna het in 2002 werd overgenomen door Royal Cosun. Door de toevoeging van de voormalige Nestlé productielocatie in Venray, verdubbelde de productie van Rixona tot een niveau dat vandaag de dag rond de 75.000 ton ligt. Daarvan gaat overigens 90% naar het buitenland.

Harde koppen

Plantmanager Jan Zijlstra is geboren en getogen in Warffum en kent Rixona dus al zijn hele leven. Hij kent ook de Groningse mentaliteit. “De mensen hier hebben ‘harde koppen’. Dus als je met iets nieuws aankomt, zoals TPM en

OEE, dan is de initiële houding er een van ‘dat mot ik eerst nog zoÿn’. Als ze echter eenmaal doorhebben dat het toch wel beter is, zijn ze ook helemaal om. Maar om dat te bereiken moet je de dingen wel heel goed uitleggen.”

TPM

En dat uitleggen begint natuurlijk met ‘the big picture’. Waarom TPM en wat houdt het in? “Wij hadden in Warffum, in tegenstelling tot onze collega’s in Venray, nog geen ervaring met continue verbeteren. Bovendien ging het helemaal niet slecht, dus waarom gaan we dan iets nieuws doen? Ik moest de mensen dus uitleggen dat het vooral ging om de puntjes op de ‘i’ te zetten. De laatste verliezen zichtbaar maken

en wegnemen. En het ontbrak tot dan toe aan een tool dat dat inzicht kon bieden.” Daar kwam volgens Zijlstra nog bij dat de Groningse vestiging tot dan toe behoorlijk ‘top down’ was georganiseerd. “En bij TPM leg je veel meer eigenaarschap op de werkvloer.”

Introductie

In januari 2007 was het MT echter overtuigd en werd gestart met de introductie van TPM als verbetermethode. “We hebben een stuurgroep opgericht, de afdelingshoofden zijn benoemd tot pilaareigenaren en we zijn TPM gaan uitleggen op de werkvloer. Vervolgens zijn we gestart met enkele pilots op

Lees verder op pagina 2 ▶▶



Aviko Warffum

gebied van 5S (werkplekoptimalisatie), autonoom onderhoud, een verliezenanalyse en scholing en training. En we zijn Key Performance Indicators (KPI's) gaan opstellen. Dat zijn de kernzaken die bepalen hoe succesvol we zijn. Die KPI's hebben we overigens in drie niveaus vertaald naar de werkvloer; KPI's op MT-niveau, op fabrieksniveau en op afdelingsniveau. Zo weet iedereen waar hij aan moet werken."

Overall Equipment Effectiveness (OEE)

Maar nog steeds kon Zijlstra niet precies zeggen hoe het nu zat met de effectiviteit. En dus startte hij ook een traject op om OEE te implementeren. "En ook dat begon met uitleggen. Wat is OEE, en wat is het vooral niet?" In een ideale fabriek draaien de machines 100% van de tijd, op 100% van de snelheid en met 100% kwaliteit. Helaas komt dit in de praktijk slechts zelden voor. Het verschil tussen het ideaal en de werkelijkheid zijn verliezen. Wanneer je de verliezen inzichtelijk maakt en visualiseert biedt dat het fundament om effectief te kunnen verbeteren. OEE is zeer direct en krachtig in het lokaliseren van verliezen, daarom begint een succesvol verbetertraject dikwijls met het meten van OEE. Volgens de Groningse plantmanager is het ook van belang dat je de mensen die er mee gaan werken, de onderdelen van OEE (beschikbaarheid, prestatie en kwaliteit) goed uitlegt. "Anders weten ze niet wat ze aan het doen zijn."

Implementatie

Rixona Warffum startte een OEE-pilot op twee verpakkingslijnen voor bigbags en op een vulmachine voor 25 kg zakken. "Het gaat daarbij in eerste instantie vooral om het registreren van de productie. Hoeveel producten worden er gemaakt? Hoeveel zijn er kwalitatief goed? Hoe vaak staat de machine stil, en waarom? We willen zicht krijgen op de huidige situatie." Rixona maakt bij de registratie gebruik van de OEE Toolkit®. "Werkt prima, maar je moet wel oppassen dat je niet te veel en te detailistisch registreert. Dan verlies je het zicht op het algemene plaatje", geeft Zijlstra aan. De implementatie verloopt overigens volgens plan en Zijlstra krijgt nu zicht op de effectiviteit per week per lijn, en per lijn per dienst.

Valkuil

"En daar schuilt een valkuil. Je moet de mensen duidelijk maken dat OEE weliswaar een middel is om precies te zien wat ze doen, maar dat het niet bedoeld is om met het vingertje te gaan wijzen. Die angst heeft men overigens ook vaak bij TPM. Dan moeten er zeker mensen uit, hoor je dan vaak. Ik ben daar heel open en eerlijk in geweest. Nee, dat is niet het doel, maar het kan wel het gevolg zijn." Naast een open communicatie helpt het volgens Jan ook dat de mensen zelf met de instrumenten aan de slag kunnen. Ze zien dan wat er aan de hand is en hoe ze beter kunnen werken. Zeker als ze zelf aan het bedenken en het invoeren



Afrijbaan



Bord

van oplossingen kunnen meewerken, maakt het hun werk juist leuker en interessanter.

Resultaten

Volgens Zijlstra is het nog te vroeg om al concrete resultaten te zien. "We zijn, zoals gezegd, nog bezig met het in kaart brengen van de huidige situatie. Een echte structurele verhoging van de OEE is er dus nog niet. Maar je ziet bij andere elementen van TPM als 5S en Autonoom Onderhoud wel duidelijk een olievlekwerking binnen het bedrijf. Er begint zich langzamerhand een mentaliteitsverandering af te tekenen." Volgens de plantmanager vraagt het implementeren van TPM overigens wel een sterk middenkader. "De mensen op de vloer mogen en kunnen zelf meer gaan doen, maar je hebt daar, zeker in het begin, wel goede toezichthouders bij nodig. Nu hoor je toch steeds meer mensen zeggen "Ja, dat TPM is toch wel beter." Of dit het werkelijke gevoel is, of een typisch Groningse understatement, blijft natuurlijk gissen.

Voor meer informatie:
Blom Consultancy bv
Heuvel 11, 5737 BX Lieshout
T +31 (0)499 - 42 79 79
F +31 (0)499 - 42 79 79
E Info@BlomConsultancy.nl
I www.BlomConsultancy.nl



Robot