

Interview

AWARD- WINNAAR AEBI SCHMIDT NEDERLAND BV

TEKST: TONY VAN DER MEER

BEELD: SANDER VAN DER TORREN



Fred Harbers (links) en Arjan Ester.



‘Lastige uitdagingen leiden tot slimme oplossingen’

“Je zult wel niet veel vragen hebben. Alles over ons is al opgeschreven en verteld”, suggereert Arjan Ester, directeur Nederland en België van Aebi Smidt Nederland bv als aangeschoven wordt voor het interview met de winnaar van Smart Manufacturing Award 2018. En inderdaad: met een meer dan volledig ingevuld vragenformulier, een uitgebreid bezoekverslag, een uitvoerig juryrapport en een indrukwekkende pitch tijdens de uitreiking, is het verhaal van de Award-winnaar al voor een groot deel geschreven. “Alleen is het verhaal nooit af”, voegt Fred Harbers, directeur Plant Holten, Operations Global, aan toe. “Aebi Schmidt is nog steeds in ontwikkeling, we hebben nog steeds uitdagingen. Maar als je met zijn allen al enige tijd zo hard aan het werk bent, zie je soms zelf niet meer hoe ver we al zijn. En je wil ook altijd verder.”

Voor de mensen die niet de Avond van de Maakindustrie hebben bijgewoond en niet hebben meegekregen dat Aebi Schmidt de Award gewonnen heeft, een kleine introductie? Harbers (lachend): “Gezien alle reacties die we hebben ontvangen, ook via social media, lijkt het wel alsof dat er niet veel zijn... Aebi Schmidt Nederland ontwikkelt en produceert strooi- en veegmachines voor het schoonhouden van snelwegen, straten en pleinen gedurende het jaar. Naast het leveren van materieel vormen service-activiteiten als onderhoud, reparaties, servicecontracten, trainingen en dienstverlening een belangrijk onderdeel van de omzet.”

Jullie maken daarbij gebruik van een intensieve mix van nieuwe productietechnieken, nieuwe technologieën, procesinnovatie en vooral veel procesoptimalisatie. Dat verzijn je niet op één dag en implementeer je al helemaal niet op de dag erna...

Ester: “De kern van dat laatste, de procesoptimalisatie, is de LEAN-aanpak die we omarmd hebben. De gedachte is geadopteerd door de directie en inmiddels ook in kantoren succesvol doorgevoerd, zowel in ontwikkeling als ook in de supply chain en in werkvoorbereiding. Maar we zijn begonnen met Lean Manufacturing. Inmiddels is de Holten plant voorloper en een voorbeeldfunctie voor de andere bedrijven in de bedrijfspgroep.”

Harbers: “Technologie, businessmodellen en cultuur en mindset zijn onmisbare stukjes van dezelfde puzzel. Het zijn de bindende elementen van onze organisatie. Het beweegt mee met elkaar, soms loopt het ene element wat verder vooruit op het andere, maar uiteindelijk levert het krachtige samenspel de meeste winst op. Op productniveau is het uitgangspunt: modulariteit, robotisering, digitalisering en circulariteit. Gefaseerd hebben we daarin de afgelopen jaren flinke stappen gemaakt.”

Ester: “Als mensen horen hoe ver wij zijn met al die ontwikkelingen, vergeten ze wel eens dat dit alles niet in een maand is gerealiseerd. We zijn ooit eens begonnen



OP DIT MOMENT ZIJN WE BEZIG MET HET SLIM EN PRAGMATISCH GEBRUIK VAN DATA, SMART CARE

aan een lange reis. Stap voor stap zijn we verder gekomen. Maar er liggen genoeg uitdagingen.”

Zoals?

Harbers: (lachend en wijzend naar Arjan) “Elke dag dat hij een nieuwe marktkans heeft ontdekt en ons vraagt of we dat ‘eventjes’ verder kunnen ontwikkelen en gaan produceren... Let wel: wij zijn niet bang voor uitdagingen. Ze leiden, soms via omwegen, namelijk altijd tot oplossingen. Op dit moment zijn we bezig met het slim en pragmatisch gebruik van data, smart care. We genereren een enorme hoeveelheid data, maar wat zegt het ons, wat kunnen we eruit opmaken en van leren?”

Ester: “Voorwaarde voor echt succesvolle servitization is digitalisering, voor toegang tot de data die de machines genereren. Dertig jaar geleden stopte wij al een geheugenkaart in onze machines. Tegenwoordig hebben machines een datacontroller. Want voor ons serviceaanbod hebben we kennis nodig van de inzet van onze machines door de klant. Eind 2014 hebben we daarom het Wageningse DMI (Data Mining Innovators) overgenomen. Wij onderscheiden twee soorten data: performancedata die helpen de efficiency van het strooien (het primaire proces van de klant) te verbeteren en servicedata waarmee de klant wordt ontzorgd op basis van predictive maintenance, dus maximale inzetbaarheid en beschikbaarheid. Dat laatste is onze huidige uitdaging.”

Juryvoorzitter Michaël van Straalen drukte jullie vooral op het hart om een voorbeeldfunctie te zijn voor ander maakbedrijven die nog niet zo ver zijn. Hoe zou dat kunnen?

Harbers: “Door bedrijven kennis te laten maken met de fases die wij doorliepen of nog in zitten. Bedrijven kunnen zelf inschatten welke fase voor hen op dit moment relevant is. Dat

kan al een verre gaande robotisering zijn of misschien is het bedrijf nu eraan toe circulariteit te omarmen.”

Hoe zorg je ervoor dat er genoeg instroom is en het vaste personeel geboeid maar ook slim blijft?

Harbers: “Wij zijn actief bezig om arbeidsmarkt krapte enerzijds te verzachten door in te zetten op robotisering maar anderzijds met opleiding. Voor smart industry zijn mensen nodig die zich laten uitdagen en waarvoor de status quo niet volstaat, hier zijn we mee bezig met afstudeeropdrachten, stages en competentie management. We geven leerlingen en studenten de kans echt iets te leren bij ons, en vaak gebeurd dan ook het omgekeerde.”

Ester: “Essentieel is het hebben van goede contacten met het onderwijs en daadwerkelijk ook iets te bieden aan leerlingen.” Harbers: “Je doet het als één team. De Award hebben we dan ook als team gewonnen. Dat is ook de reden dat de indirecte functies ook een afgevaardigde direct op de productievloer hebben geplaatst: daar waar het werk plaatsvindt. En robotprogrammeurs hebben direct zicht op het functioneren van robots met hun operators. Dit versterkt de teamspirit en de sfeer van onderling vakmanschap tussen operators en programmeur. Teams op de werkvloer regelen zoveel mogelijk zelf, zoals het verlof en bezetting, waarbij geen verschil gemaakt wordt tussen vast contract of ingeleend. De logistieke vraag komt vanuit de vloer. Hier zitten geen managementlagen tussen en is geen sprake van ‘push’.”

Tot slot... en passant wordt nog even gewezen naar het dak van de productiehal. Daar worden op dit moment 4600 zonnepanelen op bevestigd. Als dat gereed is zal 50 procent van het energieverbruik uit de opbrengst van die cellen komen... Alweer een nieuw indrukwekkend hoofdstuk aan het verhaal van de Award-winnaar. •