

Samenvatting

In de Zeeuwse plaats Goes is de Koninklijke Hollestelle Groep gevestigd. Dit bedrijf is onderverdeeld in vier vennootschappen: een vennootschap die zich bezighoudt met handelsactiviteiten, twee vennootschappen waarbinnen productieactiviteiten plaatsvinden en een vennootschap (in oprichting) die zorgt voor diverse keuringen. Binnen de genoemde productieafdelingen worden alle mogelijke metalen producten gemaakt: van machineonderdelen tot complete bovenloopkranen. Het zijn deze twee afdelingen waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden.

Bij de directie van de Koninklijke Hollestelle Groep bestonden vermoedens dat het gehele proces niet optimaal verloopt. Het gehele proces loopt van het acquireren en het maken van offertes, via het werkvoorbereiden en het produceren, tot het monteren en leveren van de producten. In dit rapport wordt beschreven welk onderzoek heeft plaatsgevonden naar de knelpunten.

In de eerste plaats is van de processen binnen het bedrijf een beeld gevormd door middel van het maken van functiemodellen. Vervolgens is de organieke structuur aan de hand van deze functiemodellen in kaart gebracht, waarna het beeld compleet is gemaakt door de uitkomsten van de gesprekken die zijn gevoerd met medewerkers van het bedrijf. Hierna zijn alle functies die zijn weergegeven in de functiemodellen doorgenomen en is per functiegroep bepaald welke problemen zich voordoen. Van alle problemen die naar voren zijn gekomen, hebben twee problemen de meeste invloed op het bedrijf:

- Onvoldoende sturing
Op essentiële plaatsen binnen de afdelingen ontbreekt de juiste sturing.
- Urenoverschrijding
Bij aanneemorders wordt vooraf bepaald hoeveel uren voor een project nodig zijn. Dit aantal uren wordt door de klant betaald. Het aantal uren dat een project langer duurt – de urenoverschrijding – wordt níet door de klant betaald. Gebleken is dat projecten bij de grootste vennootschap in de afgelopen drie jaar consequent langer duurden dan vooraf was berekend. De gemiddelde overschrijding per jaar varieerde van 23% tot 29% van de vooraf berekende tijd.

Bepaald is welke oorzaken ten grondslag liggen aan deze twee problemen. Uiteindelijk zijn vier oplossingen aangedragen, die deze oorzaken kunnen wegnemen:

- Opstellen en vaststellen van KPI's (Key Performance Indicators) en bijbehorende normen;
- Verbetering van de informatievoorziening van het gehele proces;
- Standaardisatie van de werkwijze van de werknemers;
- Verandering van de organieke structuur.

Geconcludeerd is dat met het wegnemen van de problemen een omzetstijging van circa € 110.000,- per jaar is te behalen. Om dit resultaat te kunnen behalen, dienen de vier genoemde oplossingen te worden ingevoerd. Een stappenplan voor het invoeren van deze oplossingen is weergegeven.