

POST EN DEKKER HELPT MOBA LEGACY OP TE RUIMEN, MET BEHOUD VAN WAT ZICH BEWEZEN HEEFT

‘ONS PORTFOLIO WAS CONTINU AANGEJONGD’

Moba's nieuwste machine, de Omnia, sorteert tot drie miljoen eieren per dag. Dankzij een modulaair opgebouwd ontwerp kan Moba de gigantische Omnia snel uitleveren. Hoe anders is de situatie voor de loaders, die aangevoerde eieren overzetten op de sorteermachines: liefst dertig verschillende modellen, alleen al het onderhoud van de ontwerpen is een crime. Om deze 'legacy' op te ruimen, werd ingenieursbureau Post en Dekker ingeschakeld. Opdracht: een modulaire familie van loaders ontwerpen, met een heldere architectuur en zoveel mogelijk hergebruik van bewezen techniek.



Eelco Post (links) en Michiel Peters bij een van de 'oude' loaders van Moba. De unit met (bruinrode) zuignappen voor het oppakken van de eieren, is een 'cherry' die in de nieuwe, modulaire loader zal terugkeren. Foto: Maarten Hartman

DOOR HANS VAN EERDEN

Moba blijft groeien als kool, met dank aan het positieve imago van het ei: hoge voedingswaarde en een relatief kleine ecologische voetafdruk. De omzet steeg de laatste drie jaar van 145 naar 190 miljoen euro, het aantal medewerkers bedraagt inmiddels 700, voor de eiersorteermachines ligt het wereldmarktaandeel op zeventig procent en in groeiemarkt Azië scoort Moba zowel in China als Japan.

KLASSIEK MODERN

Het Barnevelder bedrijf innoveert volop en realiseert de toegevoegde waarde van zijn machines steeds meer met software en via cloud-oplossing iMoba. 'Klanten krijgen toegang tot de data van hun eieren en de performance van hun machines – als onderdeel van onze totale waardepropositie, om de *customer intimacy* te vergroten, niet als separaat verdienmodel voor Moba', verklaart algemeen directeur Michiel Peters. Moba zit middenin de 'move' van machineleverancier naar systeemintegrator. 'De afgelopen jaren hebben

we, vooral voor de Omnia, grote stappen gezet met het aanbieden van *configure-to-order* oplossingen die voor de klant als maatwerk voelen en voor ons in engineering en productie *repeat* zijn.' Tegelijkertijd blijft het een echt maakbedrijf dat vasthoudt aan 'klassieke' waarden. 'Een belangrijke peiler onder ons succes is productleiderschap: wij willen de beste, grootste en betrouwbaarste machines leveren.' Een groot deel van de onderdelenproductie vindt – steeds meer gerobotiseerd – plaats in eigen huis, montage van subassemblies

gebeurt in de omgeving (onder meer in sociale werkplaatsen) en in Roemenië, de eindassemblage houdt Moba volledig in eigen hand. 'We kunnen beter meer *flow* in onze eigen productie brengen door een slim productontwerp dan voor een lager uurtarief elders kiezen. Onze *bread & butter*-machines produceren we zoveel mogelijk zelf. Als onze eigen capaciteit vol zit besteden we uit, voor de flexibiliteit, maar de kennis van het maken willen we behouden. Waar we kennis missen, kopen we die in, zie de acquisitie van een Deens bedrijf dat apparatuur voor de inspectie van eieren bouwt.'

FRISSE BLIK

Kennis voor het modulaair herinrichten van een bestaand productportfolio miste Moba ook nog. En die

had het wel nodig, want de klassieke *engineer-to-order* aanpak bracht succes, maar zorgde wel voor een 'erfenis' in productgroepen als de loaders. In de loop der jaren bouwde Moba, mede door overnames, een portfolio op van dertig verschillende loaders, met elk hun eigen onderdelen, modules en software. Peters las in Link Magazine – 'lees ik altijd, een bijzonder waardevol platform voor discussie' – een verhaal met ingenieursbureau Post en Dekker over modulariteit als oplossing: elk product klantspecifiek opbouwen uit slim gedefinieerde standaardmodules in verschillende varianten. Hij pakte meteen de telefoon. 'Veel succesvolle bedrijven worstelen met hun producthistorie en op de lange duur weet

niemand meer hoe het werkt. *Legacy* opruimen is daarom een belangrijk thema en modulariteit biedt daar veel verbeterpotentie. Want je kunt daarmee beter inkopen, maakt minder fouten in engineering en hebt een kortere doorlooptijd in productie. Met al die voordelen tegelijk van tijd, geld en kwaliteit heb je een businesscase die zich in één of twee jaar terugverdient. We puzzelden er al een tijdje op, nu moesten we maar gewoon een project gaan doen. Ons portfolio was continu aangejongd, wij hadden iemand nodig die daar met een frisse en objectieve blik naar kon kijken. Een partij met abstractievermogen én sociale intelligentie, nodig voor het omgaan met de gevoeligheden in de organisatie en voor het aangaan van het gesprek met de medewerkers.’

HERGEBRUIK

Post en Dekker dus, inmiddels ruim twintig engineers/consultants te Amsterdam die zich volledig toeleggen op integraal modulair ontwerpen. De hele markt is bezig met die omslag van engineer naar configure-to-order, signaleert operationeel directeur Eelco Post. ‘Vaak vanwege een gebrek aan resources. De oude manier van werken kost ontzettend veel tijd en energie en kent risico’s: uitloop van projecten en het niet kunnen waarmaken van de verwachtingen van de klant. Als systeemdenkers kunnen wij de complexiteit van het productportfolio van de klant doorgronden en integrale oplossingen voor deze problemen verzinnen.’ Peters gaf één dringend verzoek mee:

‘We hebben al een productfamilie en zoeken geen nieuwe functionaliteit. Gebruik alsjeblieft zoveel mogelijk van wat zich al bewezen heeft in een bepaalde loader. Alles wat je aan nieuwe concepten bedenkt, brengt een enorm risico met zich mee dat het wel werkt maar toch niet altijd. Wij willen behouden wat we hebben en dat gieten in een flexibele, modulaire architectuur.’

GROENE ORDERS

‘Cherry picking’ noemt Post het. ‘We hebben ons verdiept in alle dertig loaders om daar de goede dingen uit te halen. Samen met een aantal engineers van Moba, want acceptatie van wat je als buitenstaander bedenkt is de grootste uitdaging. Daarom moet je aan het begin de doelstellingen goed neerleggen en alle voorstellen daaraan afmeten. Dat gaat bijvoorbeeld over de kostprijs, de mate van hergebruik en het percentage ‘groene’ orders dat je ermee kunt realiseren (waarbij met standaardmodules de klantbehoefte volledig kan worden ingevuld en dus geen maatwerk nodig is; Moba’s eerste target is zeventig procent, red.). We hebben samen bepaald welke functies belangrijk waren voor Moba’s klanten en welke minder. Voor welke functies wil Moba dicht tegen de klant aan schurken, door veel variatiemogelijkheden te bieden, in welke wil het technisch de beste zijn en waar kiest het voor *operational excellence*.’ Post verwijst hiermee naar het model van Treacy & Wiersema: jezelf onderscheiden met relatie-, technologie- of kostenleiderschap. ‘We

hebben kritisch gekeken naar bestaande technieken en bepaalde principes weer van stal gehaald die eigenlijk waren afgeschreven. Met proto’s hebben we alles getest: niet drie keer proberen en dan is het goed, maar de specificaties grondig valideren. Daar zijn we heel kritisch op.’

INITIATIEVEN

Inmiddels zijn de eerste varianten van de nieuwe, modulaire loader in productie. Peters: ‘De interactie heeft goed gewerkt, uiteindelijk is veel hergebruikt en we besparen wel twintig procent op de kostprijs. Bewezen is dat de bottlenecks in productie niet aan productie zelf lagen maar aan de diversiteit in het oude productontwerp.’ Moba heeft bij Post en Dekker al een vervolgoopdracht neergelegd voor een andere productgroep. ‘Natuurlijk proberen wij zelf iets te leren van hen, maar het is lastig jezelf aan de haren uit die oude situatie te trekken, dus de outsider blijft nog wel even nodig.’ De nieuwe werkwijze moet aandacht blijven krijgen, ‘anders sterft het af’, vult Eelco Post aan. Michiel Peters ziet medewerkers nu zelf met initiatieven komen. ‘Dat is ook nodig, want we kunnen nog ontzettend veel stappen maken, in het opruimen van legacy en in productleiderschap. De uren die we op klantspecifieke engineering besparen, kunnen we nu besteden aan echte innovatie.’ ●

www.moba.net

www.postendekker.nl