



Sinds de crisis heeft er een shift plaatsgevonden in de vraag naar meer mijnbouwmachines. De vraag naar bouwmachines daarentegen is wat aan het slabakken als een gevolg van de algemene neerwaartse trend in de Europese bouwsector.

in Logility nu een betere voorraadplanning hebben. De voorraad van slow movers is uiteraard wel gestegen omdat de distributeurs niet langer slow movers lokaal op opslaan. Ook op dit terrein heeft Möbius ons bijgestaan om het optimale herbestelpunt voor slow movers te berekenen.”

De volgende horde

Op basis van de uitbreiding en finetuning in Logility beschikt Komatsu Europe nu over een betrouwbare basis om zijn voorraadstrategie ten opzichte van de distributeurs verder op uit te rollen. “Om te bepalen welke onderdelen in welke hoeveelheden bij de distributeurs moeten liggen, zouden we volledig kunnen voortgaan op de berekeningen van Logility, maar dat hebben we niet gedaan. We hebben ervoor gekozen om het mathematische model te combineren met de koers die we willen varen wat betreft de voorraadverantwoordelijkheid van de distributeurs. Dat wil zeggen dat we er niet enkel naar streven om zo’n optimaal mogelijke voorraadhoogte aan te houden bij de distributeurs, maar dat we hen ook stimuleren om bepaalde onderdelen actief in de markt te gaan neerzetten. In het bijzonder onderdelen waarvoor een sterke concurrentie speelt in de markt moeten lokaal op voorraad gehouden worden, en daarmee moeten ze actief de markt trachten te penetreren. Dus in die zin wijken onze acties soms af van wat het mathematische model berekent, maar het model helpt ons om gefundeerde beslissingen te nemen over de voorraad”, legt Coracina uit.

Nu de nieuwe manier van werken bij de vijf grootste distributeurs is ingevoerd, kan er werk worden gemaakt van de rest van het distributeursnetwerk. “Ondertussen werd op het hoofdkantoor in Japan ook beslist om de overnight delivery ratio verder op te trekken naar 98%. Dat impliceert onder meer dat de slow mover, en zelfs de ‘very’ slow movers, die vandaag centraal in Japan worden opgeslagen, naar de regio’s – en dus voor de EMEA-regio naar Vilvoorde – zullen worden overgeheveld om de lokale markten nog sneller te kunnen bedienen. De aanpassingen in Logility en het volledige planningproces er rond zijn er dus geen moment te vroeg gekomen. We zullen in de toekomst de voorraden nog efficiënter moeten beheren. Vooral wat betreft de traaglopers. Daar is het zaak een optimaal evenwicht te vinden tussen een goed serviceniveau enerzijds en het risico op obsoleete stock anderzijds”, besluit Paolo Coracina.

BDV

Lean op maat van kmo's

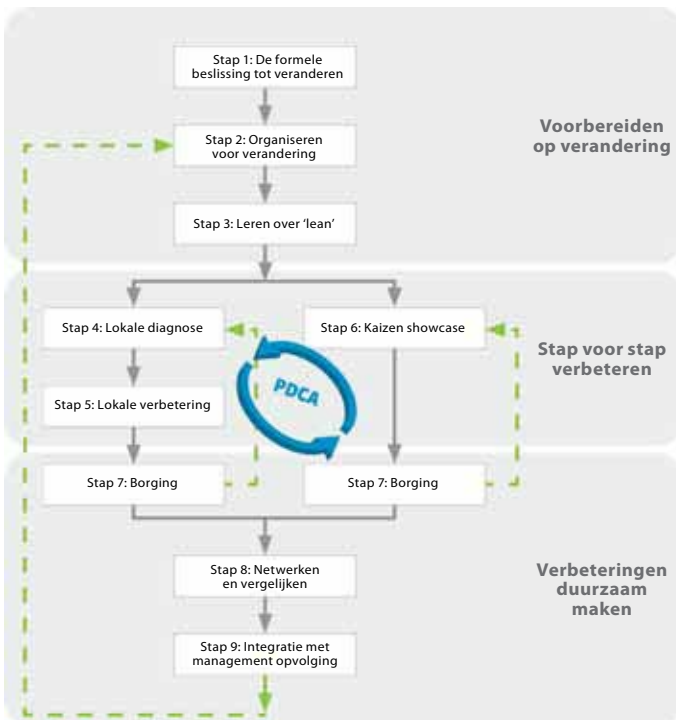
ERIP: methode voor duurzame productiviteitsverbetering

Lean manufacturing heeft de voorbije jaren in veel grote bedrijven zijn weg naar de productievloer gevonden. In kleine bedrijven daarentegen is dat nog maar zelden het geval. Behalve aan kennis ontbreekt het hen vaak ook aan budget en tijd om te investeren in lean manufacturing. Veltion, een spin-off van de UGent, wil daar met zijn ERIP-methode verandering in brengen. ERIP (voluit European Regions for Innovative Productivity) verwijst naar het Europese Interreg-project dat in België geleid werd door de Universiteit Gent en waarbinnen de methode ontwikkeld werd. ERIP keert terug naar de kern van het lean gedachtegoed en moet zo kmo's helpen om duurzame productiviteitsverbeteringen te realiseren.

De idee voor het project is ontstaan in Noord-Engeland, met name in de Nissan-fabriek in Newcastle, de meeste productieve autofabriek in West-Europa. “Nissan nam deel aan een lokaal project waarbij het ervaren ingenieurs afvaardigde naar kmo's in de regio – niet toevallig toeleveranciers van de Nissan-fabriek – om hen kennis bij te brengen omtrent lean manufacturing. Op basis van de positieve resultaten van dat project werd een Europees project ingediend waar uiteindelijk zes landen in de regio rond de Noordzee aan deelnamen. In elk land werd een structuur opgezet met een aantal partners, vaak een combinatie van een academische partner, een regionale ontwikkelingsmaatschappij en een aantal geselecteerde kmo's.

FIGUUR 1

De ERIP-methode in negen stappen



In België waren dat de vakgroep Industrieel Beheer van de Universiteit Gent, met professor Hendrik Van Landeghem als promotor, samen met zeven West-Vlaamse kmo's. Ondersteunende partners waren VIA (Vlaanderen in Actie) en het Agentschap Ondernemen, kadert Thomas Van Landeghem, partner van Veltion, het ERIP-project.

Sterke betrokkenheid

De methode bestaat uit negen stappen die continu herhaald moeten worden. Figuur 1 toont de verschillende stappen van de ERIP-methode. Een eerste en zeer belangrijke stap is de formele beslissing tot veranderen. "Het management moet zeer sterk geëngageerd zijn om deze methode succesvol te introduceren. De ERIP-methode vraagt een cultuurwijziging waarbij de kerngedachte is dat de mensen op de werkvloer expert zijn in wat ze doen. Dat betekent dat je die mensen het woord geeft, registreert wat ze vertellen en op basis daarvan actie onderneemt. Noem het een soort 'empowerment' van de medewerkers op de werkvloer, en dat valt soms moeilijk te rijmen met de gangbare managementstijl in nogal wat bedrijven. Vaak zie je de productiemedewerkers nochtans echt openbloeien in de loop van het project. Precies die betrokkenheid zorgt ervoor dat de veranderingen stevig verankerd geraken in de bedrijfscultuur", legt Paul Busschaert, partner bij Veltion, uit.

"Het klassieke consultancyverhaal begint vaak met een diepgaande analyse, waarna de consultants terugkomen met een oplossing die

ze opleggen aan de productieafdeling – of zo wordt dat toch vaak ervaren – en daarna verdwijnen de consultants uit beeld. Bovendien blijkt dan in de praktijk nog vaak het budget te ontbreken om de voorgestelde oplossing ook daadwerkelijk te implementeren. In de ERIP-methode worden de medewerkers nauw betrokken, en dat maakt een heel groot verschil. Bovendien starten we niet met lange theoretische opleidingen, maar reiken we de kennis aan op het moment dat daar binnen de uitvoering van het project behoefte aan is. Op die manier kunnen medewerkers de theoretische begrippen meteen uittesten en toepassen, en krijgen ze de technieken veel sneller in de vingers", aldus Van Landeghem nog.

Plan van aanpak

De tweede fase draait rond het voorbereiden van de veranderingen. In deze fase wordt beslist welke afdeling en ook welke medewerkers het meest geschikt zijn voor een eerste pilootproject. P. Busschaert: "Idealiter is dat pilootproject iets waar je vrij snel resultaten mee realiseert. Zo creëer je de nodige buy-in. Bij Sterima-Vanguard (een industriële wasserij, nvdr) bijvoorbeeld, waar ik zelf heel wat projecten geleid heb, zijn we gestart met het opdrijven van de capaciteit van het wasproces. Een van de uitdagingen waarmee het bedrijf geconfronteerd werd, was dat er onvoldoende kon worden gewassen. Om al het wasgoed tijdig te kunnen wassen moest de capaciteit opgedreven worden van 180.000kg tot 200.000kg per week. Dat was de start."

T. Van Landeghem: "Ook belangrijk in deze fase is het aanstellen van een zogenaamde change agent. In veel gevallen is dat de productieverantwoordelijke. Dan is het zaak om die persoon, die vaak al zeer druk bezet is, toch voldoende tijd en ruimte te geven om met de verbeteringen bezig te zijn."

"Dat is een belangrijke valkuil", gaat Van Landeghem verder. "De methode is zo opgevat dat er een continuïteit in het verbeteren kan worden gebracht met een minimale tijdsbesteding, maar dat minimum aan tijd moet wel degelijk vrijgemaakt worden. Het management moet zich daar voldoende bewust van zijn, en indien mogelijk tijdelijk wat taken wegnemen van de productieverantwoordelijke. De opleiding zelf van de change agent verloopt in feite doorheen het hele project. Dat gebeurt deels door met ons als begeleiders mee te lopen, deels door zelfstudie en deels door eventueel nog een korte externe opleiding te volgen. De change agent moet uiteraard voor de start van het project ingewijd worden in de beginselen van lean, maar het is niet de bedoeling dat hij zich eerst een jaar moet bijscholen alvorens hij in de praktijk aan de slag kan."

Resultaat boeken en borgen

Vervolgens gaat men in de vooraf gedefinieerde zones daadwerkelijk aan de slag. Er wordt een grondige diagnose gesteld – aan de hand van onder meer value stream mapping, een 'gelebriefsessie', KPI's, observatie op de werkvloer ... – en er wordt gezocht naar de oorzaak van de vastgestelde knelpunten om het probleem op te lossen. De opvolging van de ondernomen acties gebeurt volgens



Thomas Van Landeghem (links) en Paul Busschaert, Veltion: "Het management moet zeer sterk geëngageerd zijn om deze methode succesvol te introduceren. De ERIP-methode vraagt in eerste instantie een cultuurwijziging."

de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act). Wie snel resultaat wil zien, kan kiezen voor een zogenaamde Kaizen-workshop.

T. Van Landeghem: "Afhankelijk van de tijd die eraan besteed kan worden en de ernst van het probleem, rekenen we een tot drie maanden tijd voor het uitvoeren van de pilootfase. Een andere mogelijkheid is echter om gedurende een korte maar zeer intensieve periode de zone in kwestie aan te pakken. Het voordeel daarvan is dat je heel snel resultaat boekt en dat je ook wantrouwe medewerkers sneller mee aan boord krijgt. Maar dan moet het mogelijk zijn om gedurende een hele week de nodige tijd en mensen vrij te maken, en dat is niet altijd gemakkelijk combineerbaar met de lopende productie."

De resultaten van het project worden opgevolgd na dertig, zestig en negentig dagen, en wekelijks of om de twee weken wordt er besproken welke acties ondernomen werden, waar nog problemen rijzen, waar eventueel nog bijkomende kennis aangereikt moet worden, en zo worden steeds nieuwe initiatieven gelanceerd. De acties die ondernomen werden om de productiviteit in de probleemzone te verbeteren, moeten vervolgens deel gaan uitmaken van de dagelijkse praktijk.

T. Van Landeghem: "We begeleiden het bedrijf daarin tot het in staat is om op eigen benen de aangeleerde methode verder toe te passen. Dat houdt ook in dat we een structuur introduceren om

ervoor te zorgen dat de resultaten geborgd worden. Een belangrijke voorwaarde daarvoor is het opzetten van een goede managementopvolging. Als de onderwerpen die aan bod komen in de dagelijkse productiemeting op de werkvloer niet goed geregistreerd worden, zullen opportuniteiten voor verbetering verloren gaan. Daarnaast is ook een duidelijke rapportering van de teamleiders naar het management toe belangrijk, zodat ook daar iedereen op de hoogte is van wat er gaande is en iedereen betrokken blijft. Die betrokkenheid kan je trouwens ook vergroten door een goede projectnaam te kiezen. Dat klinkt misschien onbelangrijk, maar we zien vaak dat die naam echt gaat leven binnen de onderneming."

Visueel rapporteren

De rapportering kan op verschillende manieren gebeuren. "Bij elk van de zeven bedrijven hebben we een zogenaamde 'war room' geïnstalleerd. Daar wordt alle belangrijke informatie omtrent het project, alsook de KPI's uiteraard, op borden uitgehangen zodat op een zeer visuele manier de stand van zaken voor iedereen duidelijk is. Op de productievloer werken we ook vaak met borden met post-its op. Zo is het voor iedereen duidelijk wat er al gebeurd is en wat er nog moet gebeuren. In een volgende stap gebruiken we bijvoorbeeld ook een verbeteringskrant, eveneens opgesteld volgens de PDCA-cyclus, waarin de medewerkers zelf problemen moeten oplijsten, en vervolgens de oorzaken en maatregelen invullen", vertelt Paul Busschaert.



In de zogenaamde 'war room' wordt alle belangrijke informatie omtrent het project, alsook de KPI's uiteraard, op borden uitgehangen zodat op een zeer visuele manier de stand van zaken voor iedereen duidelijk is.

T. Van Landeghem: "Omdat we echter vaak vaststelden dat een centraal overzicht ontbrak, hebben we ook zelf een online softwaretool ontwikkeld, gebaseerd op de PDCA-cyclus. Op de website www.pdca.be krijgen de gebruikers via een paswoord toegang tot een overzicht van alle verbeteropportunities en het stadium waarin ze zich bevinden. Wat nog verbeterd kan worden staat in het rood gemarkeerd wanneer de streefdatum voor uitvoering overschreden wordt en elk project krijgt een quotering op twee matstaven: de verwachte kosten en de verwachte impact, zowel op het vlak van veiligheid, kwaliteit als werkcomfort. Op basis daarvan worden de prioriteiten bepaald: projecten die weinig kosten en veel impact zullen hebben, komen bovenaan te staan. Problemen die opgelost zijn, krijgen een groen vinkje en worden zo naar een andere lijst verplaatst."

"En er zit ook een systeem van periodieke controle in verwerkt", vertelt Paul Busschaert nog. "Wanneer bepaalde resultaten opgevolgd moeten worden, ontvangt de verantwoordelijke een e-mail met daarin de te ondernemen acties op dat moment. Die opvolging is belangrijk want anders dreigen projecten te verwateren. Bovendien is zo'n online tool ook een zeer handig instrument wanneer bijvoorbeeld de change agent of een andere sleutelfiguur het bedrijf verlaat. De vervanger krijgt dan tenminste heel snel zicht op welke projecten lopen en al gepland staan"

What's next?

Vier van de zeven kmo's die zich engageerden in het ERIP-project hebben ondertussen het volledige traject doorlopen. Twee haakten vroegtijdig af omdat het management het project niet ten volle steunde. "In die vier kmo's zit dat continu verbeteren vandaag echt ingebakken in de manier van denken en werken. Dat is het mooie aan de methode. Je start klein, binnen een individuele werkzone en dan pas ga je kijken hoe je de flow tussen de verschillende afdelingen kunt verbeteren. In die fase realiseer je grotere verbeteringen, die ook de klant zal voelen, zoals kortere doorlooptijden of een hogere leverbetrouwbaarheid. Dat realiseer je misschien pas na een jaar of na twee jaar, maar dat geeft weer een enorme boost. En ondertussen leren de medewerkers het natuurlijk niet af om ook telkens weer die kleine problemen verder aan te pakken", aldus Van Landeghem nog.

Ook bij Sterima-Vanguard werden mooie resultaten geboekt. P.Busschaert: "De betrokkenheid van het management is zeer belangrijk voor het slagen van het project. Zowel wat betreft het besef dat er tijd voor vrijgemaakt moet worden, dat het om een cultuurwijziging gaat en, ook belangrijk, dat je wat geduld aan de dag moet leggen om de resultaten af te wachten. Ook bij Sterima-Vanguard hebben we plots een dip in de productiviteit gezien die in eerste instantie voor wat wrevel zorgde. Uiteindelijk bleek die dip het gevolg te zijn van een nieuwe manier van wasgoed aan te leveren bij een grote klant. Daardoor liepen de twee werkwijzen een tijdje parallel en moesten extra medewerkers ingeschakeld worden aan de afwerkingslijn. Als je niet bereid bent om door te bijten door

zo'n dip, zal de methode niet optimaal renderen. Ik ben ervan overtuigd dat elk bedrijf jaarlijks een productiviteitsverbetering van 6% kan realiseren, en bij Sterima-Vanguard heeft de praktijk dat bevestigd."

"Een andere belangrijke factor in het succes van de methode is de mate waarin je de medewerkers erbij betrekt", vertelt Busschaert nog. "Als je bereid bent om naar hen te luisteren, willen mensen nog steeds hard en goed werken. In een van de bedrijven waar ik heb gewerkt, zorgde de productie van stalen voor veel bijkomende stress op de productievloer omdat dergelijke orders altijd de reguliere productie verstoren. Wel, via deze methode zijn we erin geslaagd om dat op te lossen. Zulke initiatieven dragen in een belangrijke mate bij aan een positieve werksfeer op de productievloer. Net zo bij Sterima-Vanguard. Een van de aangehaalde verbeterinitiatieven die naar boven gekomen was, was de stress op de werkvloer. Na afloop kwam een van de wasserijmedewerkster spontaan vertellen hoezeer de stress was afgenomen."

Via Veltion wordt de ERIP-methode nu verder gecommmercialiseerd. Hoewel de methode oorspronkelijk ontwikkeld werd voor kmo's – die veleer nood hebben aan een coach om te leren hoe ze met lean tools aan de slag kunnen dan aan een consultant – neemt ook de interesse van grotere bedrijven toe. "De lokale vestigingen van multinationals zijn vaak ook bedrijven met tussen de 150 en 200 medewerkers. Die hebben vaak net zo goed te kampen met kwaliteitsproblemen, te hoge voorraden, veel tijdsverlies door materiaal te moeten zoeken, ... Grotere bedrijven boeken vaak iets sneller resultaat omdat ze doorgaans meer middelen hebben om mankracht vrij te maken voor het verbeterwerk. We beperken ons tot de kern van het verhaal, en dat is een grote troef. We spreken bewust ook niet te veel over 'lean', maar over ERIP als methode voor duurzame productiviteitsverbeteringen", besluit Thomas Van Landeghem.

BDV