



## Producent van transformatorstations krijgt grip op logistiek en rust in organisatie

### Alfen realiseert trendbreuk en verbetert positie in de keten

*Alfen opereert in een markt met reactietijden die korter en korter worden. De producent van transformatorstations had steeds meer moeite om aan die eisen te voldoen en schakelde daarom de hulp in van Gordian. Dankzij een herinrichting van de organisatie, verbeterd voorraadbeheer en verkorting van doorlooptijden is Alfen er weer in geslaagd zijn positie in de supply chain te versterken. En die positie wordt alleen nog maar sterker, verzekert algemeen directeur Marco Roeleveld. "Wij willen onszelf continu verbeteren."*



De kans dat mensen in Nederland gebruik maken van elektriciteit die binnenkomt via een transformatorstation van Alfen, is vrij groot. Het bedrijf uit Almere heeft twee derde van de markt in handen. *"Dat klinkt comfortabel, maar het is een worsteling om dit marktaandeel intact te houden"*, vertelt Marco Roeleveld, algemeen directeur van Alfen.

Mede daarom startte Alfen drie jaar geleden met een nieuwe activiteit: oplaadpunten voor elektrisch vervoer. *"Dit is een echte groeimarkt"*, verklaart Roeleveld, die voor de assemblage van oplaadpunten een tweede bedrijfshal enkele honderden meters verderop heeft geopend.

#### **Te lange doorlooptijd**

Voor de engineering en assemblage van de transformatorstations hanteert Alfen het assemble-to-order model. Zodra de klant een order plaatst, maken de engineers een productontwerp en bestellen de inkopers de product specifieke componenten. Als die binnen zijn, kunnen de mensen op de werkvloer starten met assemblage. Vijf weken na het plaatsen van de order is het transformatorstation gereed. Die doorlooptijd is te lang, vindt Roeleveld. *"Onze klanten schuiven de besluitvorming over de exacte configuratie van een product steeds verder naar achteren. Dat betekent dat er voor ons minder tijd overblijft. Daarom willen we de doorlooptijd verkorten van vijf weken naar één week. Dat moet kunnen, want het assembleren kost afhankelijk van het ontwerp maar 15 tot 40 uur"*, legt Roeleveld uit.

#### **Andere aansturing nodig**

Verkorting van de doorlooptijd was één van de twee redenen van Roeleveld om anderhalf jaar geleden de hulp van Gordian in te roepen. *"De levertijd van de product specifieke componenten is drie tot vier weken. Als we terug willen naar een doorlooptijd van één week, hebben we dus een andere aansturing van de logistiek en andere afspraken met leveranciers nodig."*

De andere reden was het steeds complexere productenpakket van Alfen. *"De organisatie is daarin onvoldoende meegegroeid, met als gevolg dat er steeds meer kleine en grote hiaten in de organisatie ontstonden. Onze klanten hebben daar gelukkig weinig van gemerkt, maar het kostte ons wel steeds meer moeite om aan de toegezegde levertijden te voldoen."*

#### **Veranderingen doorvoeren**

Gordian kwam in beeld na een rondvraag bij verschillende partijen. *"We zochten een adviesbureau dat niet alleen inhoudelijke expertise op logistiek gebied had, maar ook in staat was om de gewenste veranderingen door te voeren. Succes zit 'm immers niet in het opstellen van een plan, maar in het implementeren daarvan. Dat is soms gemakkelijker met iemand van buiten. Vreemde ogen dwingen"*, stelt Roeleveld, die aangeeft dat zijn verwachtingen volledig zijn waargemaakt.

Gordian startte in het najaar van 2010 met een logistieke scan, die het uitgangspunt vormde voor een omvangrijk verbeterplan, dat bestaat uit vier werkpakketten:

- Procesverbetering
- Organisatieverbetering
- Verbeterde besturing
- Werkhouding en gedragsverbetering



In januari 2011 is Ramón de Rooy van Gordian, als interim manager aan de slag gegaan met het verder uitwerken van de verbeterpunten en het doorvoeren van veranderingen. Ondertussen had hij ook de leiding over de dagelijkse operatie van de logistieke afdelingen.

### **Nieuwe planningsafdeling**

Cruciaal in het hele traject was de herinrichting van de logistieke organisatie. Voor alle functies - van voorraadbeheerder tot magazijnmedewerker - zijn de taken en verantwoordelijkheden opnieuw gedefinieerd en afgebakend.

De belangrijkste verandering is de opzet van een planningsafdeling met materiaalplanners, productieplanners en werkvoorbereiders. Zo'n afdeling had Alfen nog niet. *"We waren gewend om in een vast ritme te werken. Elke week schoof verkoop de orders die over vijf weken gereed moesten zijn door naar engineering, die het pakket weer doorgaf aan inkoop, enzovoorts. In de vijfde week werden al die orders in één keer doorgezegt naar productie, die al die orders op tijd klaar moest zien te krijgen"*, vertelt Roeleveld.

### **Opsplitsen inkoop en voorraadbeheer**

Binnen de nieuwe planningsafdeling zijn de materiaalplanners verantwoordelijk voor het voorraadbeheer. Dat betekent dat het voorraadbeheer nu is losgekoppeld van inkoop. Voorheen was per productcategorie één persoon verantwoordelijk voor beide activiteiten. *"Nu geeft de voorraadbeheerder aan hoeveel producten nodig zijn en hoeveel op voorraad moet worden gelegd. De inkoper maakt raamcontracten met leveranciers en zorgt ervoor dat de onderdelen op tijd en tegen de laagste economische verwerkingskosten binnenkomen."*

De functies van productieplanner en werkvoorbereider zijn helemaal nieuw. De productieplanner heeft de mogelijkheid om elke order vrij te geven op het moment dat het uitkomt. Het heeft bijvoorbeeld geen zin om met assembleren van een order te beginnen als nog niet alle componenten daarvoor binnen zijn of als de leverdatum ondertussen is uitgesteld. Dat gebeurde in de oude situatie vaak wel.

### **Consequenties voor mensen**

Een herinrichting van de organisatie heeft grote consequenties voor de mensen. Gordian heeft met alle betrokkenen gesprekken gevoerd om te inventariseren welke mensen voor welke functies het meest geschikt zijn. Als twijfels bestonden over de competenties van mensen, zijn door een externe partij assessments uitgevoerd.

Alfen is in dat traject gelukkig geen mensen kwijtgeraakt. *"Maar er zijn wel mensen op een andere positie zijn terechtgekomen dan ze hadden gehoopt. Belangrijk is om goed uit te leggen waarom je zo'n traject doorloopt"*, verklaart Roeleveld.

### **Materiaalvoorziening aangepakt**

Een belangrijk verbeterpunt betrof voorraadbeheer. De materiaalvoorziening vanuit het magazijn aan productie was namelijk ver onder de maat, met stagnatie op de productievloer als gevolg. Gordian heeft daarom een scan van alle vierduizend voorraadgestuurde artikelen uitgevoerd. Alle artikelen zijn verdeeld over vier categorieën, gebaseerd op twee criteria: kostprijs en omloopsnelheid.

Voor elke categorie artikelen is vervolgens een aparte aanpak opgesteld, wat voor helderheid en rust heeft gezorgd. *"Aan gloeilampen met een kostprijs van 10 cent waarvan we er dertig per dag gebruiken, hoeven we niet al te veel aandacht te besteden. Als we er daarvan een doos te veel hebben liggen, komt die snel genoeg op. Dat is anders met componenten van 15.000 euro per stuk waarvan we er elke week maar één nodig hebben. Het beslag op het werkkapitaal en het risico op incurante voorraad is bij zo'n artikel een stuk groter"*, vertelt Roeleveld.





### Planningstool op maat

Ter ondersteuning van het voorraadbeheer heeft Gordian een tool op basis van Excel gebouwd. Met deze tool kunnen de voorraadbeheerders de benodigde data uit het ERP-systeem ISAH halen en analyseren, waarna de gewijzigde parameters weer automatisch naar het ERP-systeem worden geëxporteerd. Tegelijkertijd heeft Gordian een proces opgesteld voor cyclecounting, zodat Alfen niet langer eens per jaar in december een grote voorraadtelling hoeft te organiseren. Cyclecounting kost niet alleen minder tijd, maar zorgt ook voor een grotere voorraadbetrouwbaarheid. Tussen de voorraad in het systeem en de voorraad in het magazijn zaten soms grote verschillen, die dankzij regelmatig tellen kleiner worden. Tot slot heeft Gordian processen ingericht voor het in- en uitfaseren van artikelen om incurante voorraad te voorkomen.



### Flink minder probleemregels

De resultaten op het gebied van voorraadbeheer zijn enorm. De leverbetrouwbaarheid van magazijn aan productie is gestegen van ongeveer 60 tot meer dan 95 procent. Het aantal probleemregels - bijvoorbeeld voorraadposities die niet kloppen - is met dertig procent gedaald. Tegelijkertijd is het aantal inkooporderregels met 8 procent gedaald, zodat de werkdruk op de administratie en bij goederenontvangst minder groot is. *"We zitten nu dichter op de bal. Problemen worden nu sneller gesignaleerd, zodat we eerder maatregelen kunnen nemen"*, aldus Roeleveld.

### Sturen met KPI-dashboard

Om meer grip te krijgen op de operatie beschikt nu ook het management over een goed sturingsinstrument. Op basis van Excel heeft Gordian een KPI-dashboard ontwikkeld, waarmee de score van key performance indicators (KPI's) zoals het aantal orders, het beslag op werkkapitaal, de levertijden van leveranciers, de leverbetrouwbaarheid van het magazijn en de doorlooptijden op de werkvloer overzichtelijk zijn weergegeven.

*"Voorheen stuurden we meer op financiële cijfers, zoals de kosten per afdeling. Nu beschikken we over procesgeoriënteerde prestatie-indicatoren, die we maandelijks in het MT-overleg bespreken. Dankzij het dashboard zien we snel of de wijzertjes in het rood of in het groen staan. Het stelt ons in staat om de echte knelpunten aan te pakken"*, aldus Roeleveld.

### Invullen van managementfunctie

Eén van de laatste acties van Gordian betrof het organiseren van de opvolging van de interim manager. Gordian stelde een functieprofiel op en maakte een profielschets van de gewenste persoon voor deze functie. Opvallend is de keuze om de nieuwe manager zowel voor logistiek als productie verantwoordelijk te maken. Voorheen waren dit twee aparte functies. *"Op die manier hopen we in de toekomst meer als één organisatie te opereren"*, stelt Roeleveld.

Gordian is ook betrokken geweest bij het selectieproces, dat heeft geleid tot de aanstelling van Peter Molenkamp: een ervaren supply chain manager met een verleden bij onder meer Neopost en Vector Aandrijftechniek. Molenkamp is gestart op 1 oktober 2011, een maand voordat de interim manager van Gordian zijn activiteiten zou beëindigen. *"We wilden verzekerd zijn van een goede overdracht"*, verklaart Roeleveld.

### Invoering van 'lean'

Molenkamp is na zijn aantreden niet achterover gaan leunen. Integendeel zelfs. *"We kunnen nog steeds op heel veel fronten verbeteren. Zo hebben we inmiddels een start gemaakt met de invoering van 'lean', wat een logisch vervolg is op het plan van Gordian voor de herinrichting van de productie. Daarnaast willen we barcodescanning implementeren. Ook kunnen we nog winst boeken in de samenwerking met leveranciers en afnemers"*, vertelt de nieuwe operations manager.

Eén van de eerste wapenfeiten op het gebied van lean betreft de bevoorrading van de productie vanuit het magazijn. Voorheen werd het materiaal voor alle orders in een week in één keer verzameld en klaargezet op de werkvloer. Sinds februari 2012 gebeurt dat op dagbasis. *"Eén van de voordelen is dat*



*verstoringen in het proces nu sneller te achterhalen zijn. Als productie vroeger een onderdeel te kort kwam, was het lastig om te achterhalen of het magazijn een fout had gemaakt of dat de stuklijst niet klopte”, aldus Molenkamp.*

### **Rust in organisatie**

Dat Molenkamp verder gaat op de weg die Gordian is ingeslagen, is precies wat Alfien voor ogen had.

*“Gordian heeft een trein op gang gebracht, en wij willen dat die trein blijft rijden. Wij willen onszelf continu blijven verbeteren”, aldus Roeleveld.*

De directeur is dan ook tevreden over de bereikte resultaten. *“Er is nu weer rust in de organisatie, terwijl we de prestatie-indicatoren zien verbeteren.”* Molenkamp vult aan. *“De interne leverbetrouwbaarheid is verbeterd, de voorraadbetrouwbaarheid is groter en de doorlooptijden worden korter.”*

### **Trendbreuk in werkhouding**

Dankzij de inspanningen van Gordian is een harde trendbreuk gerealiseerd. Een steeds slechter functionerende organisatie is veranderd in een bedrijf dat in staat is mee te groeien met de ontwikkelingen in de markt. Onderdeel daarvan is een verbeterde werkhouding. Omdat taken en verantwoordelijkheden nu duidelijker zijn omschreven, weet iedereen wat van hem en zijn collega's wordt verwacht.

Roeleveld illustreert dat met een voorbeeld. *“Als vroeger iemand een voorraadtekort constateerde, werd er niets gezegd. Nu weten mensen wat de consequenties daarvan zijn en komen ze wel in actie.”*

Auteur: Marcel te Lindert

Aug – 2012