



Gordian halveert de voorraad bij NedTrain

Een hoge parts beschikbaarheid blijft mogelijk met de helft van de voorraadkosten. Het voorraadreductie programma van Gordian liet dat zien.

Eind 2011 realiseerde NedTrain Refurbishment & Overhaul (NedTrain R&O) samen met Gordian maar liefst 50% voorraadreductie bij een gelijkblijvende voorraadbeschikbaarheid. Door de dynamische markt van afnemers en leveranciers en de jarenlange focus op beschikbaarheid kampte NedTrain R&O met hoge voorraden. Gordian ontwikkelde een voorraadreductieprogramma dat succesvol uitgevoerd werd in een projectteam met proceseigenaren van NedTrain R&O en specialisten van Gordian.

Marktdynamiek en beschikbaarheidsfocus verhoogden geïnvesteerd vermogen

NSR is de grootste klant van NedTrain R&O en bepaalt zelf de binnenkomsten van treinen voor onderhoud en hiermee ook de onderhoudsplanning van NedTrain R&O. Ondanks dat het grootste deel van het onderhoud cyclisch plaatsvindt, blijkt dat de binnenkomsten van treinen toch vaak afwijken van plannings. Daarnaast heeft NedTrain R&O voor haar duurdere onderdelen te maken met een oligopolistische markt met lange levertijden en grote spreidingen hierin. De combinatie van afwijkende plannings en lange, variabele levertijden van leveranciers, leidden al snel tot een grote investering in voorraden. De focus bij NedTrain R&O op de beschikbaarheid van onderdelen droeg hier eveneens aan bij.

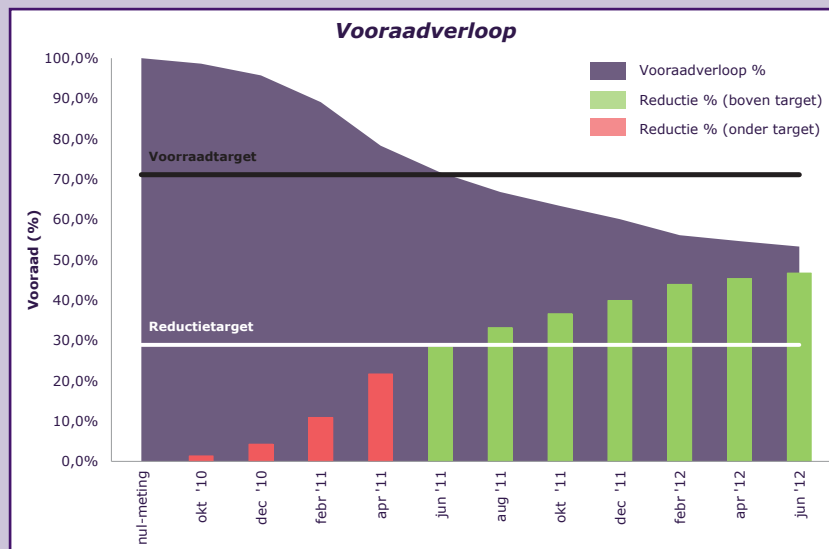
Scherpe business case die aansluit bij ambities NedTrain

NedTrain R&O stelt zichzelf als doel het beste onderhoudsbedrijf van Europa te zijn.

Voorwaarde voor deze doelstelling is een "lean" organisatie onder meer op het gebied van voorraden. Daarom vroeg NedTrain R&O Gordian eerst - via een scan - vast te stellen op welke manier de balans geïnvesteerd vermogen, beschikbaarheid en operationele kosten verbeterd kon worden. Op basis van deze scan stelde Gordian een programma samen dat voorziet in 30% tot 50% voorraadreductie bij gelijkblijvende beschikbaarheid en operationele kosten. NedTrain R&O was overtuigd van het potentieel en ging samen met Gordian aan de slag om de ambitieuze doelstelling te realiseren langs een programma met 6 interventies.

Interventie 1. Afscheid nemen van voorraden op basis van bedrijfs-economische gronden

Een lastig thema bij iedere voorraadhoudende onderneming is het saneren van voorraden. Want hoe stel je vast vanaf welk moment voorraad je meer kost dan dat het oplevert? Dit project heeft de kosten en baten van voorraad houden inzichtelijk gemaakt. Er is op artikelniveau aangegeven voor hoeveel vraagperiodes het bedrijfs-economisch gerechtvaardigd is voorraad te hebben liggen. Dit maakt voor iedereen de saneervoorstellen inzichtelijk en acceptabel. Uiteraard zijn op artikelniveau uitzonderingen te benoemen op basis van vastgestelde criteria (strategisch, verkrijgbaarheid in de markt, verbruikbatches). Deze criteria zijn besproken - voor de te saneren artikelen - met verantwoordelijken en specialisten bij NedTrain R&O van engineering, planning, inkoop en finance.



Interventie 2. Leverancierssamenwerking door het delen van forecast informatie

Het project heeft inkoop, planning en de belangrijkste leveranciers bij elkaar gebracht met als doel de totale kosten in de logistieke keten te minimaliseren. Met name voor artikelen met een hoge omzet en lange levertijd zijn samenwerkingsverbanden ontwikkeld en aangegaan met leveranciers. De inzet voor NedTrain R&O was een kortere levertijd in ruil voor forecastinformatie met een rollende horizon van een jaar, die maandelijks geactualiseerd wordt. NedTrain R&O kijkt hierdoor nauwkeuriger naar de lange termijn forecast en leveranciers maken een betere productieplanning. Levertijden zijn gereduceerd tot 50% en daarnaast is ook de spreiding afgenomen. Deze ontwikkelingen leidden direct tot voorraadreductie.

Interventie 3. Gerichte plannings-aandacht en aanpak door invoer planningsconcepten

Artikelen hebben verschillende logistieke kenmerken die vragen om een andere planningsaanpak. Maar die verschillen rechtvaardigen ook een bepaalde management aandacht. Goedkope snellopers moeten vooral veel op de "automaat" en middels management-by-exception worden bestuurd. Daarentegen is voor de dure snellopers veel managementaandacht juist gerechtvaardigd. Dit zijn ook typisch artikelen waarvoor je samenwerking aangaat met je leveranciers. Bij dure langzaamlopers zal men de afweging

moeten maken of een artikel überhaupt op voorraad gehouden moet worden. Deze planningsaanpak is vertaald in planningsconcepten. De concepten vereisen verandering in het gedrag van alle afdelingen en zijn daarom ook breed geventileerd naar NedTrain R&O door middel van trainingsmiddagen.

Interventie 4. Operationaliseren planningsconcepten vraagt herinrichting voorraadbesturing

NedTrain R&O gebruikt BaaNIV als het systeem waar artikelen (spare parts) mee worden gepland. Na grondige analyse bleek dat de mogelijkheden in BaaNIV ontoereikend waren om de planningsconcepten te operationaliseren. Het projectteam ontwikkelde methodes en tooling die de juiste forecastmethodieken, bestelmethode, bestelhoeveelheden en veiligheidsvoorraden bepaalt en berekent. Hierbij vormt BaaNIV nog steeds de transactionele backbone. Met behulp van trainingssessies en begeleiding zijn deze methodes en tooling verankerd binnen de planningsorganisatie van NedTrain R&O. De kracht van deze oplossing is dat op een snelle manier alle parameters maandelijks geüpdate worden en dat de focus van de planners komt te liggen op het managen van de uitzonderingen.

Interventie 5. Direct ingrijpen op huidige voorraadbeheer met ervaren planningsexperts

De bovengenoemde interventies zijn niet binnen enkele maanden uitgedacht en

geïmplementeerd. Om de doelstellingen te halen kon er niet gewacht worden tot een implementatie van volledig uitgedachte interventies. Dit project heeft door middel van actief voorraadmanagement vroeg in het project grip kunnen krijgen op de voorraadwaarde. Vlak na de start werden de belangrijke costdrivers geïdentificeerd. Voor deze artikelen zijn op orderbasis alle bestellingen gescreend door ervaren planningsexperts van Gordian voordat de orders doorgezet werden naar de leverancier. Op deze manier is er direct ingegrepen in de huidige werkwijze en gestuurd op voorraadreductie zonder een volledige uitgekristalliseerde eindoplossing.

Interventie 6. Borging door inrichting van tactische planningsfunctie

De verschillende interventies zijn in projectteams met NedTrain R&O mensen uitgevoerd en gedurende het project is aan alle betrokkenen training gegeven. Maar de belangrijkste manier waarop dit project geborgd is, heeft te maken met de tactische planningsfunctie die hiervoor ingericht is. Zoals gebleken in de projectteams zijn er veel afdelingsoverschrijdende thema's die niet gemakkelijk binnen één afdeling te beleggen zijn. De tactisch planner heeft de rol over meerdere afdelingen heen te kijken met het algemeen NedTrain R&O belang in het achterhoofd. Deze functionaris heeft de leidende rol in het voortzetten van de weg die NedTrain R&O met de veranderingen is ingeslagen.