

Haastige spoed niet altijd goed

Tegenwoordig haasten ze zich in de fabriek van VDL ETG alleen waar het echt nodig is. Daardoor houden ze genoeg energie over om de componenten die per se niet kunnen wachten precies volgens planning te produceren.

door Martin van Zaalen

Het was regelrecht roeien tegen de sterke stroom in van *lean & agile*-opvattingen. En het ERP-systeem van Baan was er ook niet op gericht, memoreert supply chain manager Jan Adams van VDL ETG, een bedrijf dat modules produceert voor bedrijven als ASML en FEI. Het sterk verbreide 'geloof' houdt in dat je de productie van te assembleren onderdelen pas opstart als dat echt niet langer kan wachten – *just in time* –, om te voorkomen dat tussenvoorraden onnodig beslag leggen op het kapitaal. Maar met sommige mechanische onderdelen beginnen ze in de VDL-fabriek tegenwoordig veel eerder. Juist om die leverbetrouwbaarheid en de productiviteit te verhogen én de (buffer)voorraden te verlagen. Duidelijk mag zijn, toen IPL Consultants in de persoon van Rob Kwikkers voorstellen daartoe deed, had hij in eerste instantie nogal wat uit te leggen aan Adams c.s.

Aandacht verschoven

'Wij hebben de aandacht verschoven', zo begint Kwikkers zijn toelichting. 'Het is gebruikelijk in ERP-land dat alle onderdelen, zonder enig onderscheid, pas in productie gaan als het kritisch wordt. Alle mechanische onderdelen, of ze nu eenvoudig en goedkoop van samenstelling zijn, of dat ze kostbaar en zeer complex zijn, werden hier over een kritisch pad, onder dezelfde tijdsdruk, geproduceerd. Met andere woorden, er hoefde maar iets tegen te zitten en de planning werd niet gehaald. Nu worden alleen nog de kostbare onderdelen kritisch geproduceerd.' Met als voordeel dat voor de productie van de goedkopere delen nu veel meer tijd is en alle aandacht uit kan gaan naar het volgens planning foutloos produceren van de dure componenten. In de route daar naartoe hebben IPL en ETG de componenten onderverdeeld in drie categorieën: A, de kostbare, niet te onthaasten, tijdvergende complexe onderdelen, bijvoorbeeld een vacuümkamer, waar de producent niet graag tussenvoorraden van aanhoudt en die daarom zo snel mogelijk, zonder wachttijden, door het productieproces heen moeten; B, de minder kostbare en minder complexe onderdelen, en C, de goedkope, gemakkelijk te produceren componenten. Vervolgens is de capaciteit in mensen en machines en daarmee de aandacht verschoven naar die A-klasse onderdelen. 'Voorheen vroeg alles aandacht. Maar door nu met de productie van de C-klasse

veel eerder te starten, hoeft de fabriek zich daar niet langer zorgen over te maken. Dat je in het productieproces van die goedkope onderdelen nu veel meer wachttijd en buffervoorraden hebt, dat maakt niet uit. Het kapitaalbeslag dat die met zich meebrengen weegt in de verste verte niet op tegen dat van de voorraden van geassembleerde eindproducten die we moesten aanhouden om toch leverbetrouwbaar te zijn voor de klant', zo legt Jan Adams uit.

Verbetertraject

Het tegendraadse concept van IPL moest vanzelfsprekend behalve door het topmanagement ook door het werkvloermanagement worden opgepakt, door de planners, werkvoorbereiders en programmeurs. Vandaar dat een groep *early believers* binnen ETG, ondersteund door IPL, niet gestart is met het ombouwen van Baan opdat dat overweg zou kunnen met de drie categorieën. 'Nee, we zijn begonnen met het ontwikkelen en geven van cursussen over deze nieuwe *supply chain*-strategie en wat dat concreet voor de mensen op de werkvloer met zich mee zou brengen,

vertelt Kwikkers. 'Een combinatie van theorie en praktische oefeningen waardoor de deelnemers zelf ervoeren dat die nieuwe systematiek werkt. Zo borg je ook de nieuwe planningsinzichten binnen ETG. Ja, straks kunnen ze die in principe zonder ons intern verder uitdragen.'

Met de opleidingen is gestart begin dit jaar en nadat Baan was omgebouwd ging de nieuwe planningsystematiek in april live. In juni werden de eerste verbeteringen in de leverbetrouwbaarheid zichtbaar. 'Inmiddels is die gestegen van 50 à 60 procent naar 85 à 90 procent, terwijl de voorraden licht zijn gedaald en de productiviteit is gestegen.' Maar, beklemtoont Adams, 'dat is zeker niet alleen het resultaat van deze systematiek. Er is hier ook veel tijd geïnvesteerd in het hergroeperen van machines en het in het leven roepen van *mini-companies*. Ook die inspanningen hebben sterk bijgedragen aan het verhogen van de leverbetrouwbaarheid en de productiviteit en het verlagen van de voorraden.'

Waarmee een paar van de activiteiten zijn uitgevoerd, genoemd in het kader van het supply chain-verbetertraject dat enige jaren geleden alweer is ingezet op initiatief van ETG-ceo Ted van der Put.

links

www.vdl.nl
www.ipl.nl



Voorheen vroeg alles aandacht. Maar door nu veel eerder te starten met de productie van de goedkope, gemakkelijk te produceren componenten, hoeft de fabriek zich daar niet langer zorgen over te maken. Foto: VDL ETG