

Philips Drachten is, samen met haar zusterbedrijf in het Chinese Zhuhai, de grootste en modernste producent van elektrische scheerapparaten ter wereld. Het gehele productieproces in Drachten is erop gericht maximaal te presteren. Men wil hier met zo min mogelijk verspilling van grondstoffen, tijd en energie tot een hoogwaardige output komen. Wie beseft dat hier meer dan honderd modellen scheerapparaten geproduceerd worden in honderden versies, begrijpt dat daarin een flinke uitdaging zit. Altran Management Consulting was in belangrijke mate betrokken bij een nieuwe verbetering in de interne logistiek van deze vestiging. Met de toepassing van haar Operational Excellence in combinatie met echte innovatie door gebruik van RFID-tags (Radio Frequency Identification) werd binnen de logistiek een flinke slag gemaakt: de kwaliteit groeide en de kosten daalden jaarlijks met € 150.000. Hier werd bewezen dat RFID-tags een perfecte bijdrage kunnen leveren aan een productie- en assemblageomgeving. Philips Consumer Lifestyle in Drachten geeft samen met Harmen Lücker, die namens Altran Management Consulting als projectleider betrokken was, haar visie op het mooie projectresultaat.

Altran Management Consulting verbetert interne logistiek binnen scheerapparatenproductie van Philips met

Een glad resultaat

Interne logistiek verliep niet optimaal

De beweegredenen van Philips om binnen deze moderne productiefaciliteit de interne logistiek verder te optimaliseren zijn helder. De markt voor scheerapparaten is volop in beweging en het bedrijf zal mee moeten bewegen.

Dat vraagt veel van de flexibiliteit van de productieorganisatie. De organisatie kende vijf eindassemblagelijnen. Zij werden ondersteund door medewerkers die de onderdelen met vijf pallettrucks vanuit de magazijnen naar de lijn brachten. De line-feeders, zoals ze werden genoemd, reden samen vele tientallen kilometers. Harmen Lücker schetst de problemen die deze werkwijze met zicht meebracht: "Er was sprake van suboptimalisatie en zelfs onderlinge concurrentie. Mensen gingen voor de zekerheid zelf werkvoorraden aanleggen, want de productie mocht niet stilvallen. Iedereen bestelde om dezelfde reden aan een begin van een shift het liefst alle onderdelen al. Het logistiek centrum kende daardoor piekbelastingen en het verdelen van hun werk was onmogelijk omdat aan bestellingen geen prioriteiten hingen."



Analyse wijst op verbeterpotentieel

Er waren meer bottlenecks, zo bleek in de analyse. Zo was de bestelmethodek erg complex en gebeurde al het bestellen handmatig. Dat alles moest anders. Daarom is met het ReFlow-programma begonnen. De naam ReFlow staat voor Respons, Flexibility en Low cost en zet daarmee de drie doelstellingen van het programma helder op een rij. Onder dit programma is het projectteam voor de optimalisatie van interne logistiek van start gegaan met drie eigen mensen, een externe SAP-consultant en een projectleider van Altran. De laatste neemt het woord: “We zijn begonnen volgens een vast stappenplan, dat we binnen Operational Excellence gebruiken. Eerst is de bestaande situatie goed in kaart gebracht en daaruit bleek dat we veel efficiëncyslagen konden maken. Er waren knelpunten en het beheren en beheersen van de stromen was zeer complex en arbeidsintensief. Ons doel was om tot kostenreductie te komen en tot betere prestaties in de interne logistiek. Het handwerk moest omlaag en de kwaliteit moest met Just In Time-leveringen verder omhoog.”

Kanban biedt de oplossing

In de enorme fabriek rollen jaarlijks meer dan 8 miljoen Philipsshaves van de band. Bijna alle benodigde onderdelen worden hier zelf geproduceerd en in opslagbakken bewaard. Zowel



de bakken met geproduceerde als met ingekochte componenten worden op trolleys gezet en gaan uiteindelijk richting assemblagelij. Voor het projectteam werd na de analyse vrij snel duidelijk dat een Kanban-systeem hier een perfecte oplossing zou bieden. Het streven was om te werken met een pullstelsel waarbij alleen nog componenten die binnen een uur verwerkt worden aan de assemblagelij staan. Daarvoor werd bij elke assemblagelij een Kanban-opstelruimte gecreëerd voor de gevulde trolleys. “En we moesten het concept technisch ondersteunen,” legt Harmen Lückert uit. “Daarvoor waren in principe drie oplossingen mogelijk:



traditionele Kanban-kaartjes, barcodestickers of RFID-tags. We hebben die gewogen op kwaliteit en betrouwbaarheid. De kaartjes vielen daarbij snel af omdat ze eenvoudig te manipuleren zijn en snel zoek kunnen raken. Barcodestickers zijn niet veel duurder en werken veel sneller dan kaartjes. Daar zagen we echter dat de leesbetrouwbaarheid veel lager was dan bij RFID-tags. Daarbij zijn RFID-tags ongevoelig voor vervuiling en beschadiging, zijn ze herschrijfbaar en hebben ze een grotere data-capaciteit.”

Bestelling verloopt automatisch

De RFID-tag is onder in een trolley weggevoerd. Zodra een productiemedewerker deze trolley uit het Kanban-veld haalt wordt de RFID-tag automatisch uitgelezen. Een vloerplaat registreert of het om ingaand of uitgaand transport gaat. Als de trolley inderdaad uit gaat genereert SAP direct en automatisch een nieuwe bestelling. Vervolgens gaat er een groene lamp branden ter verificatie voor de medewerker. SAP stuurt de aanvulorder naar het logistiek centrum waar een nieuwe trolley geladen wordt en die trolley gaat met de ‘trein’ mee. Want ook dat is veranderd. De vijf pallettrucks zijn vervangen door één elektrotrekker die de trolleys aan- en afkoppelt op de juiste plek. De RF-antennes registreren dat ook weer en geven opnieuw groen licht. Bij het Kanban-veld zie je dit dan ook gebeuren. Philips Drachten is overtuigd. “Dat mag ook,” stelt Harmen Lücker, “want er is hier écht gekozen voor beproefde techniek. De gekozen RF-frequentie heeft zich op veel plekken bewezen en omdat we met tags werken met een bereik van maar zestig centimeter, worden andere velden ook niet verstoord.”



Systeem biedt meer mogelijkheden

Het projectteam is heel pragmatisch te werk gegaan. Daarmee is bereikt dat de acceptatie bij de werkvloer hoog is. Ook de mensen van de technische ondersteunende diensten zijn er steeds bij betrokken vanwege alle technische aspecten en ook dat verlies ‘gladjes’. In technische en organisatorische zin heeft het team bewezen dat RFID-tags in dit soort omgevingen perfect in te zetten zijn. Philips Drachten realiseert een besparing van € 150.000 op jaarbasis. Omdat dit een van de eerste goed werkende logistieke toepassingen van RFID technologie is geweest is deze case gepubliceerd in het “Handboek RFID voor de intelligente logistiek” (ISBN 90 6228 534 1) door Reed Business Information.



Altran Management Consulting is de specialist als het gaat om het innoveren en verbeteren van organisaties en hun processen. In onze aanpak staan úw strategische doelstellingen centraal en werken wij samen met u aan een optimale afstemming tussen organisatie, processen, mensen en middelen. Dit kan zowel op individuele basis als in projectverband. En vanaf de initiële start tot en met het inbedden van de veranderingen in uw organisatie.

Wij onderscheiden ons door onze onafhankelijkheid en resultaatgerichte, pragmatische en innovatieve aanpak. We maken gebruik van bewezen methoden en technieken die we samen met onze klanten succesvol hebben geïmplementeerd. Onze kennis en expertise leveren we aan klanten in:

- Industrie
- Logistieke dienstverlening
- Utilities

Dit doen we op het gebied van:

- Operational Excellence / Lean Six Sigma Management
- Supply Chain Management and Logistics
- IT Management
- Project-, Program- and Portfolio Management

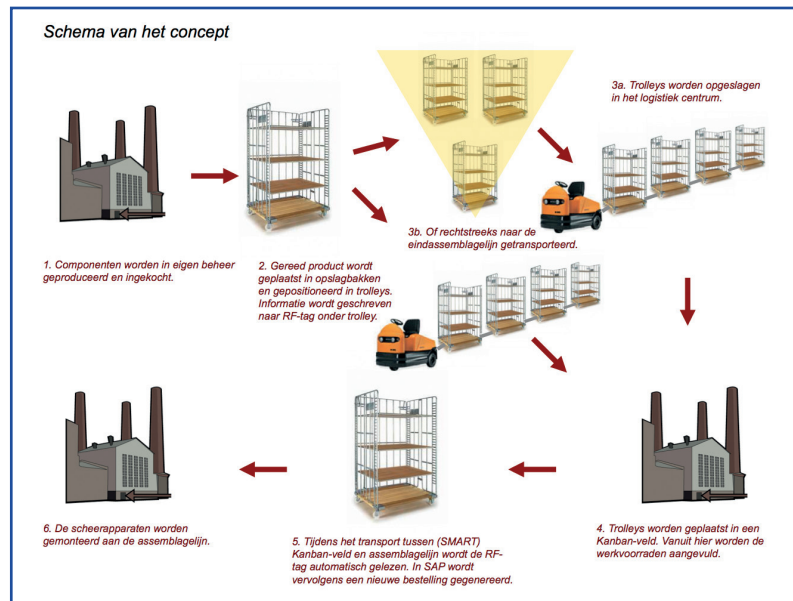
Voor meer informatie

Altran Management Consulting

Hendrik Walaardt Sacréstraat 405
1117 BM Schiphol Oost
The Netherlands

Tel: + 31 (0)20 449 83 90
Fax: + 31 (0) 20 449 99 99

Email: info@altran.nl
www.altran.com
www.altran.nl/mc



Toegevoegde waarde Altran Management Consulting

Altran Management Consulting hecht veel waarde aan een duidelijke en effectieve relatie met haar klanten. Binnen deze relatie zijn begrip van de bedrijfsvoering van de klant en inzicht in diens strategie, doelstellingen, cultuur, waardesystemen en managementstijl van cruciaal belang.

Bij het oplossen van vraagstukken hanteren we een resultaatgerichte benadering met veel aandacht voor de organisatorische consequenties en aspecten rond change management. Doordat onze consultants afwisselend optreden als adviseur en projectmanager waarborgt Altran Management Consulting de praktische uitvoerbaarheid van haar adviezen.

Altran Management Consulting is er op gericht topprofessionals aan te trekken. Wij bieden een motiverende werkomgeving waarin ontwikkeling en ontplooiing wordt gestimuleerd. Door een combinatie van passende werkopdrachten en een gericht trainingsprogramma bouwen consultants een brede deskundigheid op rond strategische, organisatorische en IT-vraagstukken. Mede hierdoor ontwikkelen onze consultants zich tot multidisciplinaire experts die met effectieve oplossingen voor complexe problemen komen.

Aanpak van Altran Management Consulting

In de aanpak zit onze visie sterk verankerd, waarbij we bewegen langs twee sporen: enerzijds training, coaching en visievorming, anderzijds integrale implementatie van concrete projecten.

Om de Operational Excellence-gedachte daadwerkelijk deel te maken van de bedrijfs-cultuur voeren we dit soort trajecten altijd uit in nauwe samenwerking met uw medewerkers. Resultaat staat hierbij altijd centraal. Samen met u evalueren wij periodiek de voortgang van het traject: alleen als concrete verbeteringen worden behaald worden projecten voortgezet middels vooraf bepaalde GO/NO-GO criteria.