

Applied Biosystems voert Lean Six Sigma bottom-up in

PROCESGERICHTE SUPPLY CHAIN

Het Europese distributiecentrum wordt langzaam maar zeker omgevormd tot een Europese supply chain, die niet enkel de bestellingen zo snel mogelijk naar de klant verscheept, maar die daarbij maximaal rekening wil houden met de – soms heel specifieke – wensen van de klant. Operational excellence staat aan de basis van deze nieuwe strategie. Een kijkje in de keuken bij Applied Biosystems.

Door Mirjam Hulsebos

Appplied Biosystems is een bedrijf in de life science industrie dat instrumenten, systemen, consumables, software en services produceert voor onder meer onderzoeksinstituten, wetenschappelijke instellingen, de farmaceutische industrie en in forensisch onderzoek gespecialiseerde organisaties. Waar het bedrijf door zijn R&D van oudsher uitblinkt in product leadership, worden de instrumenten en consumables nu in toenemende mate commodities. Dat betekent dat het steeds moeilijker wordt om je op het niveau van producten te onderscheiden van de concurrentie. De Europese supply chain van Applied Biosystems verzette daarom de bakens en richt nu zijn focus op operational excellence, een strategie waarbij producten zo efficiënt, snel en goedkoop mogelijk door de supply chain worden getrokken. Nu de operatie door invoering van concepten als Lean Six Sigma een efficiëncyslag heeft gemaakt, ontstaat er ook oog voor *customer intimacy*, een strategie waarbij klantenbehoeften en klantenverwachtingen centraal staan.

Black belt

De zes jaar geleden aangetrokken process support-medewerkers Jan van Uitert en Martin Riemens werden in 2005

met een *black belt* opleiding bij het Amerikaanse moederbedrijf klaargestoomd om de Europese supply chain meer procesgericht te maken. "We hadden teveel een focus op activiteiten, met goed afgebakende taakverdelingen, maar we hadden te weinig gevoel voor het totale proces. Het gevolg was dat mensen niet goed zagen wat hun toegevoegde waarde in dat proces was", geeft Riemens aan dat er een duidelijke noodzaak lag voor deze ommezwaai. Beiden eigenden zich in de uitvoering van de nieuwe strategie een eigen taak toe. Waar Van Uitert zich als senior manager European Distribution Center (EDC) bleef focussen op de proceskant, houdt Riemens zich als senior manager European Business Support meer bezig met de integratie van het distributiecentrum in de rest van het bedrijf. "We vergaten wel eens dat het distributiecentrum er niet voor zichzelf is, maar voor de business. We waren volop bezig met verbeteringen van processen, maar wisten niet of al die verbeteringen ook in lijn waren met de wensen van onze klanten", blikt Riemens terug.

Diversiteit

Op het Amerikaanse hoofdkantoor waren al de nodige positieve ervaringen opgedaan met Lean Six Sigma. Reden om deze methode ook in Europa te implementeren, te beginnen bij het EDC in Nieuwerkerk aan de IJssel. Het DC belevt

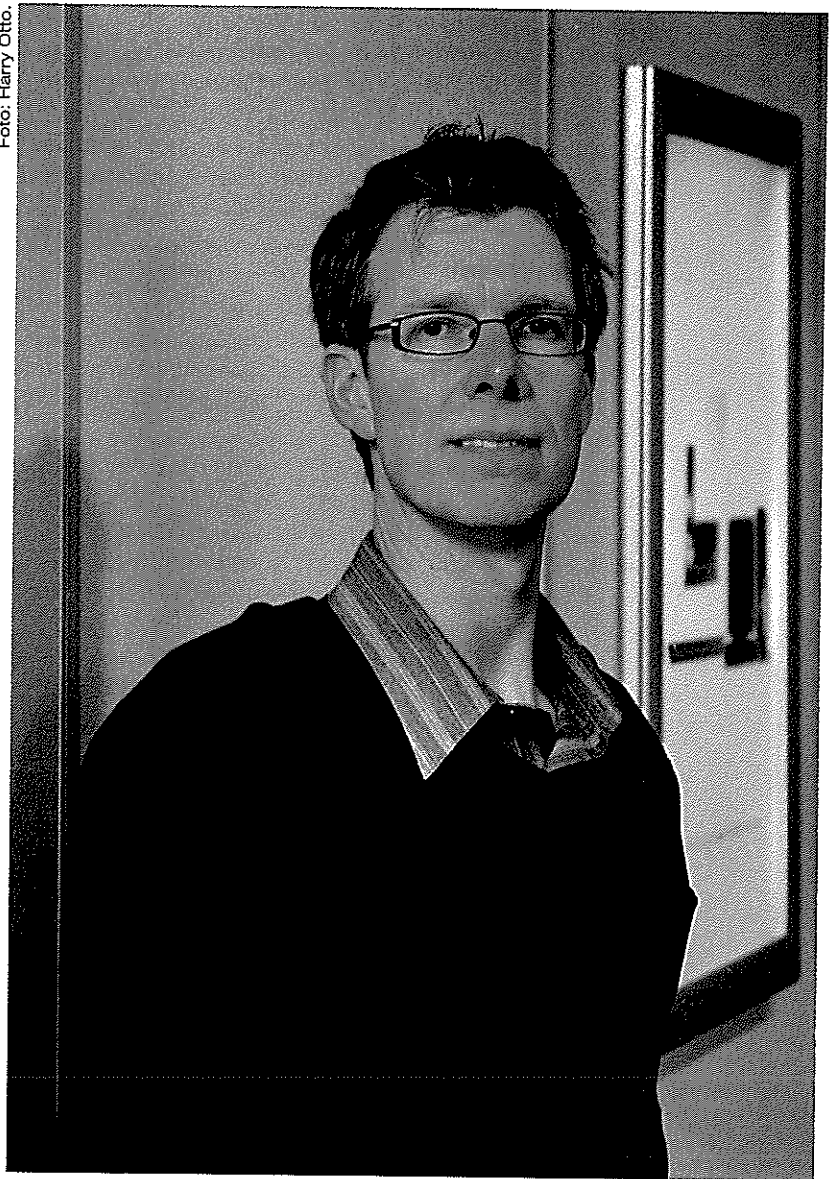
circa 9000 adressen in EMEA, waarbij de Europese klanten in 98 procent van de gevallen de volgende dag geleverd krijgen. Om het orderproces zo soepel mogelijk te laten verlopen, heeft DHL in-house een plekje gekregen om alle orders die voor vier uur zijn besteld diezelfde dag nog op transport te zetten. Het gaat om gemiddeld zo'n 850 tot 1000 zendingen per dag, waarbij de diversiteit aan producten groot is. Van Uitert: "Ongeveer 40 procent van de zendingen is temperatuurgebonden, dat wil zeggen ofwel gekoeld ofwel gevoren. Daarnaast zijn er de gevaarlijke goederen die aan heel strenge opslag- en transporteisen gebonden zijn. Naast deze consumables leveren we ook nog instrumenten en *spare parts*. De grootste instrumenten zijn zo groot als deze kamer, de kleinste service parts zijn nauwelijks goed vast te pakken als je ze moet *picken*."

In het DC wordt duidelijk wat de impact van deze diversiteit is. Een grote paternoster herbergt alle kleine onderdelen. In de stellingen staan dozen van allerhande formaat, die ofwel consumables bevatten ofwel instrumenten of *spare parts*. In grote koelkasten, die doen denken aan de gesloten koeling van een supermarkt, staan potjes en flesjes met poeders en vloeistoffen. Een vluchtige blik in één van de grote vriescellen met een temperatuur van -20 graden celsius leert dat hier nog meer scheikundige stoffen staan, alle met een uiterste houdbaarheidsdatum erop. En dan is er nog het streng afgesloten magazijn voor de gevaarlijke goederen. "Deze producten zijn allemaal *made-to-stock*", vertelt Van Uitert. "We kennen daarnaast ook een *make-to-order stroom*, met name voor de instrumenten."

5S

Het valt op dat het magazijn ontzettend schoon is. Nergens slingert gereedschap en lege pallets zijn allemaal keurig opgeborgen. "Dat is het resultaat van 5S", zegt Van Uitert. 5S – wat staat voor *seperating, sorting, shine, standardizing* en *sustaining* – is een methode om je eigen werkomgeving schoon, overzichtelijk en georganiseerd te houden. De medewerkers hebben dit geleerd tijdens een van de Lean Six Sigma-trainingen, die UNC regelmatig voor al het personeel organiseert. Dit consultancybureau, dat is gespecialiseerd in proces- en kwaliteitsmanagement, begeleidt de Nederlandse vestiging van Applied Biosystems bij de implementatie van Lean Six Sigma. Daarbij is vooral veel aandacht voor de werkvloer. Van Uitert: "Ik geloof in innovatie van binnenuit, in bottom-up in plaats van top-down. De mensen op de werkvloer zijn immers de specialisten in processen, zij zien het best hoe ze iets kunnen verbeteren. Daarom betrekken we ze heel nauw bij de invoering van Lean Six Sigma. Ze hebben een awareness workshop gehad om ze bewust te maken van wat het principe inhoudt. Ze zien nu veel beter wat het effect van hun werkzaamheden is op het eindresultaat dat aan de klant wordt geleverd. Dat motiveert en stimuleert om zelf op zoek te gaan naar nog

Foto: Harry Otto.



Jan van Uitert: "We vergaten wel eens dat het distributiecentrum er niet voor zichzelf is".

meer verbeteringen. Mensen voelen zich nu ook echt verantwoordelijk voor hun eigen taakgebied." Wat dat in de praktijk betekent, zien we als we de DHL-werkplek bekijken. In plaats van containers in te pakken, staan enkele mensen ze uit te pakken. "Er is een staking in Italië. We halen nu alle temperatuurgebonden zendingen voor een Italiaanse klant eruit", zegt green belt-medewerker Jan Willem Bos, die er door het personeel bij is geroepen. Van Uitert: "Dit is een prachtig voorbeeld hoe onze processen nu zijn georganiseerd. Voorheen zouden de logistiek medewerkers er misschien niet bij nadenken dat een vriescontainer binnen een bepaalde tijd moet worden uitgepakt omdat anders de temperatuur te hoog oploopt. Nu denken ze vanuit het totale proces en vanuit de klant. Ze zien onmiddellijk dat die containers er beter niet vandaag uit kunnen. Bovendien is

er geen paniek. Ieder weet wat zijn taak is en voert die uit." We maken nog een kort rondje langs de kantoorruimtes en ook die ademen Six Sigma. In de vergaderruimte hangen de DMAIC-schema's aan de muur. In het kantoor van Van Uitert heeft het black belt-certificaat een mooi plaatsje aan de wand gekregen en op de kast pronkt een award die het duo vorig jaar van de moederorganisatie kreeg uitgereikt voor hun succesvolle projecten ten tijde van hun black belt-opleidingen.

Van Uitert en Riemens hebben de ondersteuning van vier green belts die bij UNC zijn opgeleid. De black belts pakken bedrijfskritische projecten op, de green belts zorgen ervoor dat de dagelijkse processen volgens de Lean Six Sigma-methode verlopen.

Sluiting DC

Eén van die bedrijfskritische projecten was de integratie van een DC in het Verenigd Koninkrijk in de twee bestaande DC's van Applied Biosystems, een situatie die ontstond na de overname van een vergelijkbaar bedrijf. Van Uitert: "We wilden die DC's consolideren. Zouden we vroeger rechtstreeks naar de oplossing zijn gegaan – het DC van het overgenomen bedrijf sluiten – nu hebben we eerst het probleem duidelijk in kaart gebracht: de operationele kosten van twee DC's in de U.K. waren hoog en het heeft voor de klant geen meerwaarde om drie DC's aan te houden. Wel moesten natuurlijk de logistieke mogelijkheden voor alle klanten worden gewaarborgd (define en measure). Bij de analyse hebben we sales & marketing erbij betrokken en samen met hen de business case gemaakt (analyse). Daaruit kwam naar voren dat de verbetering inderdaad was om het met de overname verworven DC te integreren in de bestaande DC's. Op basis van de verschillende logistieke toepassingen in de DC's is er een best practice ontworpen (improve). We hebben er stiekem nog een extra I aan toegevoegd, namelijk die van Implement. Bij het sluiten van een magazijn komt veel kijken. Natuurlijk logistieke aspecten als verhuizingen, het herberekenen van voorraadposities en de integratie van de systemen. Maar, nog veel belangrijker, ook menselijke aspecten. We hebben daarbij heel nauw samengewerkt met HR. Tot slot is het geconsolideerde DC opgenomen in de bestaande controls (control). Zonder Six Sigma zouden we waarschijnlijk dezelfde beslissing hebben genomen, maar zou de implementatie ongetwijfeld heel anders zijn verlopen omdat we minder oog zouden hebben voor de totale supply chain en de gevolgen voor andere delen van de organisatie. Het mooiste compliment dat wij nu kregen was dat klanten helemaal niets hadden gemerkt van het feit dat we een van de DC's hadden gesloten."

Customer intimacy

Waar Van Uitert zich met dit soort projecten in de operatie bezighoudt, probeert Riemens juist de link naar de business sterker te leggen. Ze hanteren daarbij het model van Tracey

en Wiersema, die stellen dat een bedrijf moet kiezen uit drie strategische ontwikkelrichtingen: product leadership, operational excellence of customer intimacy. Voor de supply chain van Applied Biosystems is dat primair operational excellence. Maar, zo stellen Tracey en Wiersema eveneens, de andere twee gebieden moeten minimaal marktconform zijn. Op het gebied van product leadership presteert Applied Biosystems bovengemiddeld. Maar op het gebied van customer intimacy is voor het EDC van Applied Biosystems nog wel wat werk aan de winkel.

"We waren tot voor kort vooral bezig met op tijd leveren. Op tijd wil zeggen: de volgende dag. Maar misschien wil de klant wel helemaal niet de volgende dag geleverd krijgen. De ene klant wil bijvoorbeeld het liefst alles op donderdagmiddag geleverd krijgen. Bij een andere klant hebben we gezien dat ze onze zending bij ontvangst direct ompakken in blauwe kratten. Misschien vinden ze het wel prettig als wij dat voor ze gaan doen", deelt Riemens zijn gedachten. Om deze klantwensen in kaart te brengen, heeft hij allereerst een veel nauwere samenwerking met marketing, sales en service in gang gezet. Samen met hen wil hij het gesprek met de klant aan. "Logistiek is nu voor de klant geen onderwerp van gesprek. Hij wil met ons praten over het product, de prijs en misschien nog wat over service, maar niet over levertijden en manieren van aanleveren. Toch is dat heel belangrijk. Stel dat wij een spare part niet op tijd leveren, maar de klant heeft wel een monteur ingevlogen om het kapotte instrument te repareren, dan is de prijs van dat onderdeel al helemaal niet meer relevant. Met een leverbetrouwbaarheid van 98 procent komt dit soort ongemakken echter nauwelijks voor, waardoor het voor de klant ook geen issue is. Eigenlijk zou Jan zijn werk een tijdje wat slechter moeten doen, dan zul je zien dat logistiek ineens wel een agendapunt wordt", lacht Riemens gekscherend.

Lastig automatiseren

Maar ook intern ligt er nog wel wat werk waarmee de customer intimacy kan worden verhoogd. Zo hanteert de supply chain van Applied Biosystems momenteel nog niet de juiste flexibiliteit in de beleving van klanten. Riemens: "We werken volgens het first come, first go-principe. Als we nog één onderdeel op voorraad hebben, dan wordt dat geleverd aan de klant die het eerst bestelt, terwijl je misschien liever voorrang zou geven aan een key account die een uurtje later belt dat hij dit spare part met spoed nodig heeft. Dit soort dingen moeten we nog incorporeren in onze processen en systemen."

En daar komen we op een heikel punt. Het is nog niet zo eenvoudig om alle wensen die de heren hebben te automatiseren, al is het maar omdat er ontzettend veel kleine uitzonderingsregels zijn. Riemens geeft een ander voorbeeld: "Een belangrijke klant wil graag dat wij een bepaalde stof in grote hoeveelheden voor hen op voorraad houden voor het

geval er zich een epidemie voordoet. Dat product heeft uiteraard een houdbaarheidsdatum, wat betekent dat je eens in de zoveel tijd de boel moet weggooiden en vervangen door een nieuw product. Dat is lastig te automatiseren, want SAP wil dat je artikelen op basis van verbruik in voorraad houdt." De oplossing voor dit probleem is nog niet gevonden, maar process excellence geeft de heren wel veel mogelijkheden om gestructureerd over dit soort voetangels en klemmen na te denken. "Uitgangspunt is dat de techniek de wensen van de klant moet volgen, maar soms zal de conclusie luiden: dat kunnen we niet", stelt Riemens nuchter vast.

Externe focus

Stapsgewijs heeft het EDC van Applied Biosystems grote veranderingen doorgemaakt, die van hoog tot laag in de organisatie voelbaar zijn. Het resultaat is dat het EDC evolueert tot het cruciale onderdeel in een Europese supply chain. "Wij zijn de link tussen productie en onze klanten. Waar de keten vroeger aanbodgestuurd was, vormen wij deze

langzaam maar zeker om tot vraaggestuurd. We zijn er nog lang niet, maar we hebben nu wel de juiste organisatie-structuur en cultuur om die verandering verder door te zetten", vat Van Uitert samen. Riemens vult aan: "We zijn met z'n allen nu veel meer extern gefocust, niet alleen wij hier op kantoor maar ook de mensen op de werkvloer. De logistieke medewerkers hebben veel meer duidelijkheid over hun rol in het proces en hun toegevoegde waarde. Ze zijn niet meer activiteitgericht maar procesgericht. De klant is het eindpunt van dat proces, niet onze deur."

De Lean Six Sigma-trainingen door UNC hebben hier een belangrijke bijdrage aan geleverd, en het enthousiasme van de mensen zelf doet de rest. "Het wordt een latertje vandaag", zo constateert de green belt die de mannen op de werkvloer een handje helpt bij het leegpakken van de container voor de Italiaanse klant. "Maar dit zijn wel de dingen waar een klant blij van wordt. En daar doen we het uiteindelijk voor."

Mirjam Hulsebos is freelance journalist.