

Axisto

Duurzame prestatieverbetering

vLm / VELA bijeenkomst:

“Verandermanagement in tijden van verandering”

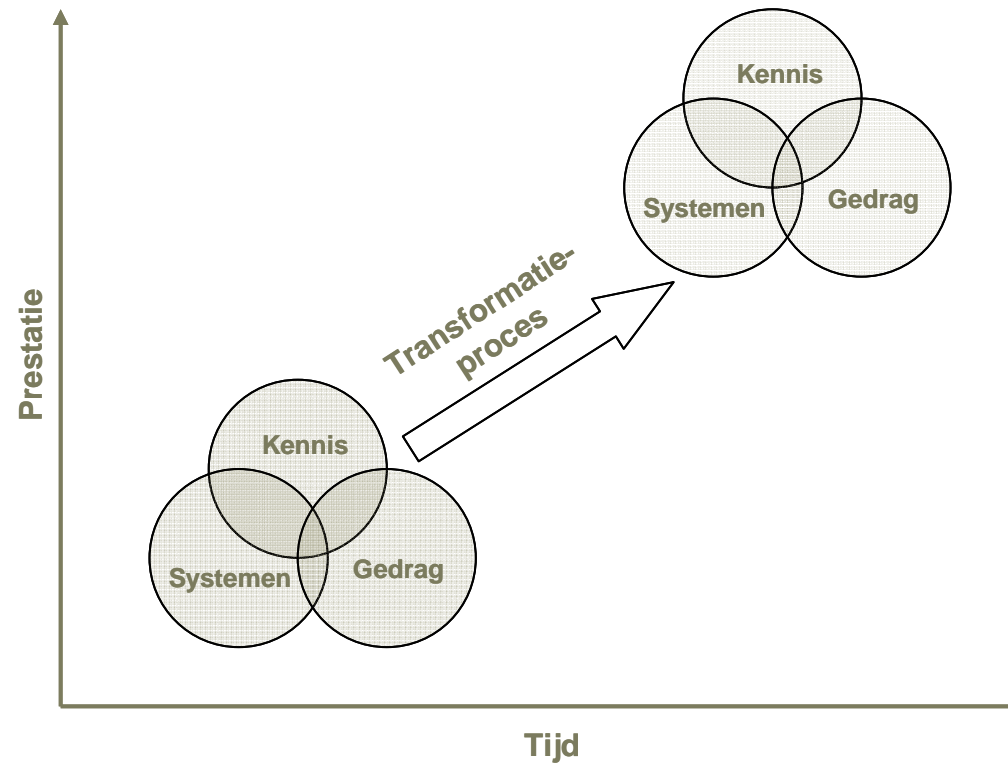
Vanderlande Industries, Veghel

17 maart 2010

Agenda:

- Inleiding:
 - Waardoor wordt prestatie bepaald
 - Wat zijn de belangrijkste hefboomen om prestatie te verbeteren
- Casus
 - Verbetering van de logistieke betrouwbaarheid
- Conclusie

Prestatie wordt bepaald door:



de combinatie van kennis, systemen en gedrag.

Karakteristieken van een hoog presterende organisatie:

- De effectieve unit manager:
 - heeft een zeer sterke verbeter*drive* en
 - communiceert zelf een visie voor hoe de unit er in de toekomst uitziet en hoe die moet draaien;
- De leiderschapsstijl in de unit is mensgericht en besluitvaardig;
- Eenvoud is troef;
- Medewerkers voelen zich eigenaar van hun unit;
- Experimenteren, follow-up en implementatie worden sterk nagestreefd.

De onderscheidende factor, die het verschil tussen hoog presterende en achterblijvende organisaties bepaald, is gedrag.

Verbetering van laag naar hoog presterend wordt bereikt door:

- Nieuwe attitude of mentaliteit in de unit;
- Verbetering van vaardigheden van medewerkers, training, moraal;
- Verbeterde focus op de business.

Ook de belangrijkste hefboom om prestatie te verbeteren is gedrag.

Individueel gedrag bepaalt de prestatie van een organisatie:

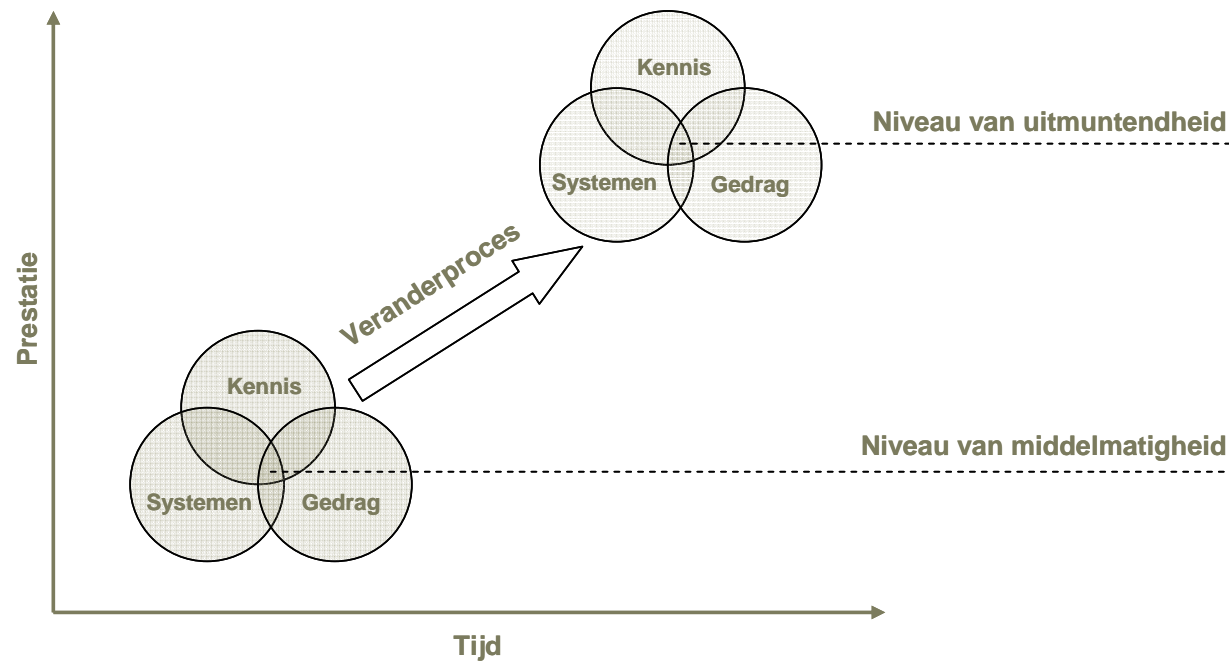


Prestatieverbetering betekent veranderen van individueel gedrag.

Een visie op gedragsverandering:

***“Once you have them by the balls,
it is amazing how quickly hearts and minds follow”***

Wij baseren ons op een ander principe - leren:



Leren kan uitgedrukt worden als:

- Vergaren van meer theoretische kennis en (complementair)
- Als een relatief permanente verandering in iemands gedrag als gevolg van ervaring.

Casus - Verbeteren logistieke betrouwbaarheid:

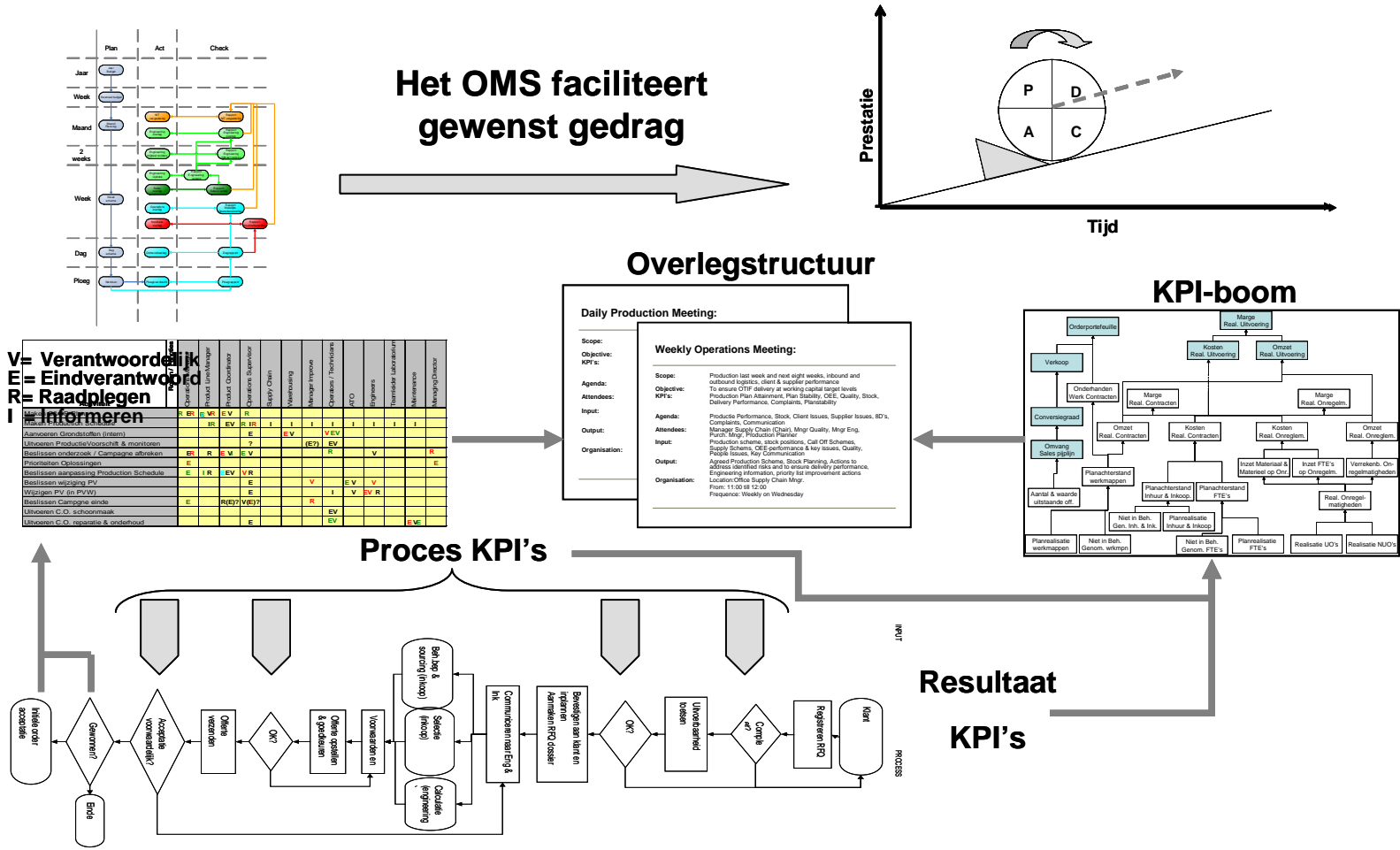
De uitdaging:

- Leverancier van verbruiksartikelen aan de procesindustrie
- Zeer snelle verandering in bedrijfsomstandigheden:
 - Tot recent werd het voortbestaan bedreigd door te hoge kosten
 - Nu verkoopt het elk product dat het maakt, maar
- De operationele prestaties kwamen zwaar onder druk:
 - Leverbetrouwbaarheid verslechterde snel
 - Buffervoorraden erodeerden
 - Logistieke kosten fors omhoog door extra leveringen
- **De opdracht:**
 - Breng de logistieke betrouwbaarheid naar 99% met een werkkapitaal dat aan de financiële eisen voldoet.

Een analyse van de situatie:

- Lage complexiteit
- Oorzaken van falen intern te zoeken
- Enkele fundamentele gebreken:
 - Er wordt niet op voorraadprofiel gestuurd
 - Productie stuurt op volume
 - Het kritische pad wordt niet gemanaged en is zelfs niet bekend
- Het Organisatie Management Systeem richt zich met name op de middentermijn en er zijn geen effectieve PDCA-loops.
 - Er is geen ploegenoverdracht van betekenis; men werkt niet met feiten.
- Het onderhoud is alleen reactief en niet planmatig en preventief.
- Het Management Team staat volledig los van de rest van de organisatie.
- Het moraal in de organisatie is bijzonder laag en staat op imploderen.

De flow die wij volgen in onze projecten:



Kenmerken van hoe volwassenen leren:

- Volwassenen eisen respect voor hun kennis en ervaring;
- Volwassenen leren het best als zij hun eigen kennis kunnen vergaren;
- Volwassenen zijn doelgericht;
- Volwassenen leren alleen als ze daartoe een reden hebben;
- Volwassenen leren pragmatisch;
- De tijd tussen vergaren van kennis en de toepassing daarvan moet kort zijn.

Wat er tijdens het project ondermeer gedaan is:

- *To be* processen ontworpen
- KPI's bepaald
- Rollen & verantwoordelijkheden
- Planningsregels en –normen
- Voorraad Management Systeem
- Datacollectiesysteem
- Kritische pad bepaald
- Planmatig en preventief onderhoudschema's
- Communicatiestrategie
- Productie Management Systeem
- Onderhouds Management Systeem
- Kritische equipment naar basisconditie gebracht
- 5-S ingevoerd
- Waarden en vaardigheden bepaald
- Sleutelfuncties en –teams bepaald
- Gedragscodes voor deze functie en teams opgezet
- Coaching on the job:
 - Ontwikkeling van effectief gedrag
 - Ontwikkeling van effectief Management Systeem

Één van onze grootse uitdagingen tijdens het project:

- **Teamleider Technische Dienst:**
 - Behoorlijke kennis van tools world class maintenance
 - Gat tussen wat hij wist en wat er dagelijks werd gebruikt, was enorm
 - Had grote moeite hoofdzaken van bijzaken te onderscheiden
 - Brandweerman
 - Was overal en nergens, bereidde zich niet voor en reflecteerde niet

Zijn gewenste gedrag met betrekking tot het Productieoverleg:

- Goede voorbereiding met Regiobeheer over prestatie van de kritische equipment voor het overleg:
 - Goed inzicht in de storingsen die de productie over de afgelopen 24 uur hebben beïnvloed
 - Duidelijkheid over welke acties wanneer genomen zijn en hun effect en welke wanneer nog gedaan worden
- Overzicht van onderhoudsactiviteiten die de productie de komende 24 uur beïnvloeden
- Van tevoren zekerstellen dat deze ook in de productieplanning zijn opgenomen en wat de invloed van de afgelopen 24 uur is.
- Zekerstellen dat duidelijke conclusies zijn getrokken en acties zijn afgesproken
- Uitzetten van acties en communicatie naar Regiobeheer direct aansluitend op het overleg

Projectresultaten:

- Logistieke betrouwbaarheid naar 99%;
- Overall Equipment Effectiveness (OEE) van 75% naar 87%;
- Productieplanrealisatie van 55% to 95%;
- Plant output verhoogd met 16%;
- Productiviteit van Onderhoud verhoogd met 20%;
- Transparantie van prestatie;
- Een significante verbetering in de *employee survey*; met name:
 - Mogelijkheden voor eigen initiatief;
 - Naar geluisterd worden;
 - Mogelijkheden voor persoonlijke groei en ontwikkeling;
 - Nakomen van afspraken;
 - Geïnformeerd worden door het Management.

Conclusie:

Met de focus op de ontwikkeling van effectief gedrag wordt een prestatie sneller en beter verbeterd.

Over Axisto:

- Axisto richt zich op operationele strategie en prestatieverbetering in de industrie.
- Axisto bestaat uit een team van professionals met een solide track record in consulting en / of industrie. Mensen die met beide benen op de grond staan. We combineren sterke conceptuele capaciteiten met een stevige implementatievaardigheid.
- Enkele voorbeelden van thema's waar we aan gewerkt hebben: operationele strategie en passende inrichting van een industriële dienstverlener, integratie van twee organisaties, kosten- en werkkapitaalreducties, verbeteringen op het gebied van innovatiemanagement en -strategie, verbeteringen met betrekking tot supply chains inclusief productie en supplier base management en verbeteringen van asset foot prints.

Contactgegevens:

Henk de Jong

Mobiel: 0614 914 382

Axisto

Lichtenauerlaan 102 -120

3062 ME Rotterdam

Postbus 4365, 3006 AJ Rotterdam

Tel: 010 204 5635, Fax: 010 204 5555

E-mail: henkdejong@axisto.nl

www.axisto.nl