



Fit en lean

Sociale innovatie in de transport en logistiek



Provincie Noord-Brabant



Colofon

Deze brochure is een uitgave van Sociale Innovatie Brabant i.s.m. Tilburg University. Sociale Innovatie Brabant is een initiatief van de Provincie Noord-Brabant uitgevoerd door PSW. Zie voor meer informatie www.socialeinnovatiebrabant.nl

Tekst: PSW, Tilburg University, 2011

Digitale productie: ADC Reproservice

PSW

Stationsplein 4

Postbus 1228

5200 BG 's-Hertogenbosch

Telefoon 073 - 612 43 25

E-mail info@psw.nl

Website www.psw.nl



Met dank aan Ingram Micro en Mercur Smart Logistics voor het beeldmateriaal.

Inleiding

In dit vijfde deel van de sociale innovatie reeks besteden we aandacht aan de sector transport en logistiek en lean management. Lean management is 'meer waarde leveren met minder middelen'.

Het is een van de manieren om sociale innovatie in organisaties te introduceren. Hierbij staan voor ons wel twee uitgangspunten centraal. Allereerst moeten lean management en bijbehorende instrumenten geen doel op zich zijn, maar aansluiten bij niveau, behoefte, problematiek van organisatie en medewerkers. Ten tweede moet er ruimte blijven voor nieuwe concepten of ideeën buiten (lean)kaders.

Binnen het project *Lean Logistiek, meer waarde door mensen* van Midpoint Brabant implementeren een aantal Brabantse logistiek dienstverleners met ondersteuning van Tilburg University lean management principes. Bij de start ontvangen deze bedrijven intensieve begeleiding (trainingen, evaluaties en metingen, rapportages en verbeteragenda's). Naarmate zij meer ervaring op doen, managen zij steeds meer zelfstandig verbeteringsprocessen vanuit de lean benadering. Het uiteindelijke doel is bij de bedrijven een cultuur te creëren waarin iedereen meedenkt in het verbeteren van de logistieke processen.

Wij bedanken Tilburg University, Gebr. Huybregts Groep, Ingram Micro en Mercur Smart Logistics voor het delen van hun ervaringen. De Rooij Waalwijk Transport hebben wij toegevoegd omdat ook zij laten zien dat werken met kennis, kunde en betrokkenheid van je eigen medewerkers absoluut loont!

Het projectteam sociale innovatie van PSW ism Tilburg University

Lean Logistiek bij Ingram Micro, Tilburg

Ingram Micro is marktleider in IT-distributie en logistieke dienstverlening voor bedrijven die elektronica en IT gerelateerde producten verkopen. In het magazijn in Tilburg werken 80 medewerkers (deels uitzendkrachten studenten). Ingram Micro doet veel aan scholing van het personeel (oa cursus taal en inburgering).

Binnen Lean Logistiek zet een selectie van medewerkers in Kaizen teams (kleine teams) zelf de eerste stappen voor procesverbetering zodat er meteen draagvlak is. Het gaat om korte trajecten van een maximum aantal weken waarin medewerkers gezamenlijk met oplossingen moeten komen voor geconstateerde problemen. De klant vraagt om betere/efficiëntere processen en de medewerker wil een prettige werksfeer en betrokkenheid. Dit laatste wordt gemeten door middel van medewerkers-tevredenheidsonderzoek. Zo zal als gevolg van personeelstevredenheidsonderzoeken een nieuw trainingsprogramma worden ontwikkeld waarbij door middel van een buddy trainingsstelsel meer samenhang zal worden gebracht in het bestaande trainingsaanbod.

Medewerkers zijn erg enthousiast om deel te nemen aan de Kaizen teams. Bij aanvang was het aantal aanmeldingen groter dan het aantal projecten. Er is een goede sfeer en weinig verloop. Medewerkers voelen zich betrokken. Het effect van de 5S methodiek wordt continu gecontroleerd met interne audits.

De logistieke sector in beweging

Logistieke dienstverleners voeren voor hun opdrachtgevers belangrijke processen uit. Immers, als iets niet goed gaat bij het afleveren van producten merkt de klant dit meteen. Van de logistiek wordt steeds vaker verwacht dat op elk gewenst moment een dienst kan worden geleverd en de kwaliteit hoog is. Producten moeten op het juiste tijdstip worden geleverd. Echter van oudsher wordt logistiek nog steeds gezien als een kostenpost. Deze situatie zet de logistieke bedrijven onder druk. Om de kosten te verlagen wordt in de logistieke sector vooral bezuinigd op de arbeidskosten. Dit verslechtert echter het imago van logistiek als werkgever: het werk is zwaar, weinig uitdagend en wordt slecht betaald. Omdat er minder in personeel wordt geïnvesteerd, neemt de betrokkenheid van de werknemers af wat een negatieve effect kan hebben op de prestatie van een bedrijf.

Lean faciliteert fit met stakeholders

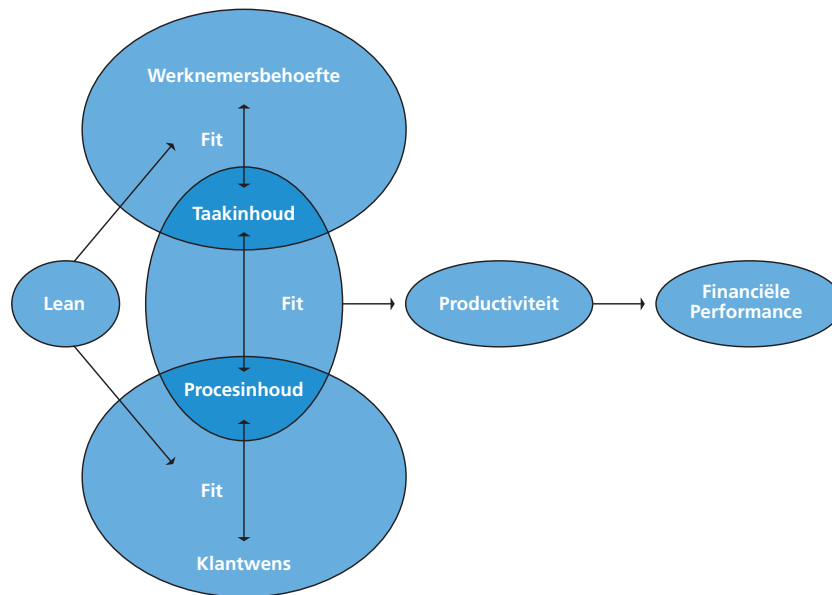
Een van de oplossingen voor bovenstaande trends is dat logistieke bedrijven zich richten op het gelijktijdig verbeteren van hun positie op de afzet- én arbeidsmarkt. Hierbij maakt een bedrijf zoveel mogelijk gebruik van de kennis op de werkvloer om processen te optimaliseren. Tilburg University heeft hiervoor onderstaand model ontwikkeld.

In het model van Tilburg University staan tevredenheid van klanten en medewerkers centraal. Klanten en medewerkers zijn de stakeholders in het model.

Wij lopen door het model (zie hieronder) van rechts naar links. Financiële performance wordt verbeterd door verhoging van de productiviteit. Deze verhoging wordt enerzijds bereikt door een betere afstemming ('fit') van de taakinhoud van de werknemers op hun behoeften. Aan de andere kant door de procesinhoud af te stemmen ('fit') op de wensen van de klant. Tenslotte moet de taakinhoud en de procesinhoud op elkaar worden afgestemd ('fit'). Zo ontstaat een bedrijfscultuur waarin de medewerkers continu meedenken in het verbeteren van processen met als oogmerk het optimaal bedienen van de klant. Met behulp van lean management principes voert de universiteit dit samen met de logistieke bedrijven uit.

Lean management als bruikbaar instrument

Lean management komt in essentie neer op meer waarde leveren met minder middelen. Bedrijven moeten alleen dat doen waar de klant voor wil betalen. Door het wegsnijden van onnodige activiteiten, bijvoorbeeld het zorgen voor minder tussenopslag, kunnen kosten omlaag worden gebracht. De uitdaging is binnenkomende en uitgaande goederen in een vloeiende stroom te laten bewegen. Dit zorgt voor een evenwichtige benutting van de capaciteit. Voor werknemers wordt het werk aantrekkelijker omdat veel herstel- en last-minute werk wordt voorkomen.



Figuur 1: schema Lean voor Stakeholder Fit, Tilburg University, 2010.

Werkoverleg bij De Rooij Waalwijk Transport

De Rooij Waalwijk Transport is een middelgroot transportbedrijf actief in de Benelux. Er werken 120 medewerkers: 80 chauffeurs, 20 in het magazijn en 20 administratieve medewerkers. Voor elk van de productgroepen is er een maandelijks afdelings-overleg ingesteld. Daarin zijn zowel de logistiek als het vervoer vertegenwoordigd. Chauffeurs kunnen structurele voorstellen doen via de chauffeurs-vertegenwoordiger van hun productgroep en kunnen hierdoor positieve invloed uitoefenen op de organisatie van hun werk. Daarnaast is er 2x per jaar een algemeen overleg met alle medewerkers over ontwikkelingen in het bedrijf.

Met scholing stimuleert men dat een vrachtwagenchauffeur beschikt over goede communicatieve vaardigheden en vakkennis en dat hij kan meedenken met de klant. Tevens zijn er kernwaarden vastgesteld. Doordat de chauffeur nu aandacht van de planner krijgt, heeft hij meer invloed op de organisatie van zijn werk. Er is meer binding met het bedrijf. De transparante overlegstructuur biedt helderheid in de verantwoordelijkheden en medewerkers voelen zich betrokken bij belangrijke koerswijzigingen en klantresultaten. Er is een stijging van het aantal opdrachten en een uitbreiding van het wagenpark. Daarnaast is De Rooij Waalwijk Transport initiator van de 'Leren van Elkaar Kring' waar transportbedrijven uit de regio actuele ontwikkelingen in de transportsector bespreken.

Er is meer rust en regelmaat en het zorgt voor minder hard werken (fysiek en mentaal). Tevens wordt hun productiviteit verhoogd. De introductie van lean principes vergt een inspanning van topmanagement tot operationele personeel. Het management zal een meer faciliterende / coachende rol krijgen. Werknemers zullen meer bij gaan dragen in het verbeteren van het proces, wat in het algemeen tot meer werktevredenheid en verbinding met het bedrijf leidt.

Analyse

Binnen de lean management filosofie is het belangrijk *gericht* te verbeteren. Bedrijven zullen steeds met verbeterrondes werken aan het creëren van een innovatiecultuur op de werkvloer. Voor elke verbetercyclus moet een analyse worden gemaakt op verschillende terreinen. Denk hierbij aan een analyse van wat de klant belangrijk vindt en welke processen binnen de organisatie een belangrijke bijdrage leveren aan de prestatie (Klant Proces Analyse). Daarnaast is inzicht nodig over het effect van een goede afstemming (fit) op medewerkers. Hun taakhoud en uitvoering leidt tot welbevinden van de mens, grotere motivatie en tevredenheid. De gegevens voor dit onderdeel worden verzameld door middel van een vragenlijst met in totaal 48 vragen (Persoon Werk Analyse).

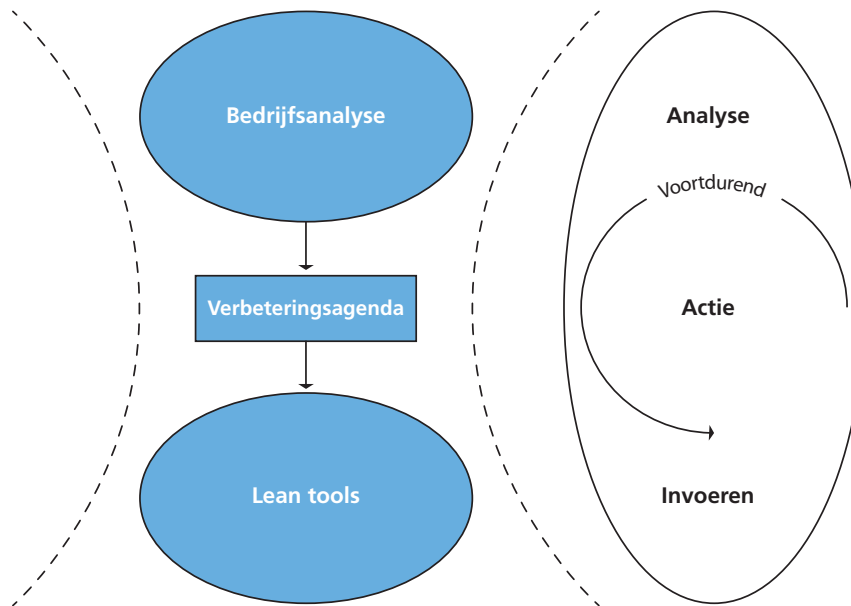
Tot slot is een analyse van het huidige prestatieniveau van processen wenselijk door middel van een Value Stream Map: een hulpmiddel om schematisch met kwantitatieve informatie, processen, materiaalstromen en informatiestromen zichtbaar te maken en te analyseren.

Een extra stimulans in deze analyse is de vergelijking van de prestaties met andere logistieke dienstverleners.

Zo'n Productiviteit Benchmark Analyse wordt gebruikt om op basis van verschillende typen van inputs en outputs de productiviteit te bepalen. In het gebruikte model wordt met fysieke inputs en outputs gewerkt. Dit maakt voor bedrijven op de werkvloer sneller inzichtelijk wat de effectieve benutting is van de productiemiddelen. Op grond van deze analyses wordt een verbeteragenda opgesteld om stapsgewijs de verbeteringen in te voeren.

Zelfstandig de 'Journey' maken

Een voorwaarde voor organisaties om de lean journey succesvol te starten is er voor te zorgen alle processen zoveel mogelijk op een gestandaardiseerde wijze uit te voeren. In de eerste fase ligt de nadruk op de basis van lean management (Kaizen, 5S, Visual management, zie tekstblok volgende bladzijde). In de tweede fase wordt aandacht besteed aan het realiseren van vraaggestuurde onderbroken stromen in en tussen processen. Vaak blijkt het er dan om te gaan materialen, documenten en/of (half)fabrikaten in een zo gelijkmatig mogelijke stroom door het bedrijf te laten bewegen (flow manufacturing).



Figuur 2: Gericht continu verbeteren

Lean Logistiek bij Mercuur Smart Logistics, Tilburg

Mercuur Smart Logistics is een bedrijf op het gebied van transport, opslag en distributie van levensmiddelen. Het bedrijf werkt vanuit twee locaties: Tilburg en Venlo. In totaal werken er 50 medewerkers. Op de vestiging Tilburg zijn twee mensen verantwoordelijk voor de gehele bedrijfsvoering (de planning, administratie, facturatie, aansturing en functioneringsgesprekken). Tevens hebben zij continu contact met de klanten en overleggen zij met de klant over mogelijke verbeteringen.

Mercuur-Logistics is in april 2010 van start gegaan met Lean Logistiek. Er zijn workshops georganiseerd voor de planners die het proces aansturen en tevens verantwoordelijk zijn voor de overleggen met de klant en de chauffeurs. In groepjes van 4 à 5 medewerkers zijn ze gestart met een verbeteragenda waarbij in kleine teams verbeterthema's worden besproken en geïmplementeerd. Parallel aan dit traject is er ook constant aandacht voor talentontplooiing. In functionerings- en beoordelingsgesprekken kunnen medewerkers hun opleidingswensen kenbaar maken.

Er is al verbetering merkbaar in de laad/los processen: een betere inzet van materiaal en mensen; verbetering van de laad en los processen bij de klant en verbetering in de administratieve processen. Omdat er meer zicht is op beschikbaarheid van materiaal (wagens) en mensen, zijn er minder leegloopuren. Medewerkers communiceren beter, zijn meer betrokken en hebben meer begrip voor elkaar. Uiteindelijk levert het tal van kostenbesparingen en meer klanttevredenheid op.

Dit proces zal zich blijvend herhalen om zo steeds beter aan de toenemende eisen en verwachtingen van klanten en werknemers te kunnen blijven voldoen.

Lean management basis

*Centraal in de lean filosofie staat de **Kaizen**: "het uiteen halen en opnieuw in elkaar steken op een betere manier." Datgene wat uiteen gehaald wordt is meestal een proces, een systeem, een product of een dienst. Kaizen is binnen de organisatie een dagelijkse activiteit met een doel dat verder gaat dan verbetering. Het is ook een proces dat, wanneer correct uitgevoerd, de werkplaats menselijker maakt: het elimineert hard werk (zowel mentaal als fysiek) en het leert mensen de verspillingen in een proces zien en elimineren. Medewerkers nemen deel aan een Kaizen team/groep.*

*Het **5S-systeem** (scheiden, schikken, schoonmaken, standaardiseren, systematiseren/in stand houden) streeft naar een opgeruimde, goed georganiseerde en overzichtelijke werkplaats. Dit maakt het mogelijk bedrijfsprocessen met behulp van andere lean tools op een hoger niveau te brengen.*

***Visual management** betekent het tastbaar en zichtbaar maken van alle processen binnen een bedrijf. Hiermee wordt de werkvloer overzichtelijk en zijn de processen duidelijk voor iedereen. Door het visualiseren van de processen en materialen is het makkelijker een overzicht te creëren op de werkvloer wat tijd, ruimte en dus kosten bespaart.*

Praktijkresultaten en randvoorwaarden

De eerste serie van uitgevoerde verbeterprojecten hebben in elk van de bedrijven de voorwaarden voor gestructureerder werken gecreëerd en concrete processen verbeterd. Zo is er bijvoorbeeld een betere communicatie door het systematischer omgaan met informatieborden, met hulpmiddelen waardoor die altijd meteen beschikbaar zijn en met beschikbare ruimte waardoor iedereen weet waar wat gedaan moet worden.

Bij de procesverbeteringen werd bijvoorbeeld de procedure voor retourgoederen aangepakt, waardoor de normale goederenstromen minder verstoord worden. Bij transport werd de planning vergemakkelijkt door de informatie en de beschikbaarheid ervan te stroomlijnen waardoor planners en chauffeurs beter weten waar ze aan toe zijn en minder fouten maken. Bij warehousing werd de wachttijd bij inkomende goederen verkleind waardoor het werken op de docks overzichtelijker wordt.

De voorlopige resultaten laten zien dat steun van directie en (middle)management een cruciale voorwaarde is om succesvol het Lean voor Stakeholder Fit model van Tilburg University in te voeren. Het kost immers tijd voordat de cultuuromslag gemaakt is. Leidinggevenden moeten zaken kunnen loslaten en medewerkers moeten het vertrouwen hebben dat er iets gebeurt met de aangedragen oplossingen. Het duurt zeker een jaar vóór mensen daar een goed gevoel bij hebben.

Verder kost medewerkers trainen en laten meewerken aan de Kaizen teams/groepen tijd.



Verbetertrajecten in het werkproces bij Gebr. Huybregts Groep, Tilburg

Gebr. Huybregts Groep is een van de grootste logistieke dienstverleners in distributie van food en non food naar grootwinkelbedrijven. Er werken ca 100 chauffeurs, 40 kantoormedewerkers, 50 medewerkers in de loods en 5 personen op de financiële administratie.

Met analyse-instrumenten als Value Stream Mapping, Productiviteit Benchmark Analyse, Klant Proces Analyse en Persoon Werk Analyse heeft het bedrijf geïnvesteerd in verbetertrajecten binnen diverse werkprocessen. Medewerkers werkzaam in verschillende processen, namen deel aan de Kaizen groep. Zij stelden verbeteracties op. Geselecteerde verbeteracties (voor de middellange termijn) en de status (stand van zaken) zijn steeds zichtbaar op een bord. Medewerkers vonden het speciaal om bij de Kaizen groepen betrokken te worden wat het enthousiasme verder aanwakkerde.

Om beter oorzaken te kunnen analyseren, oplossingen te formuleren en feedback te geven is scholing een mogelijkheid. Ook op andere vlakken krijgen de medewerkers scholing, onder meer op het gebied van 'zuinig rijden' en 'het nieuwe rijden'. Het is nog lastig concrete resultaten te noemen, maar men heeft toch al wat kunnen besparen. Bijvoorbeeld door een beter systeem op te zetten voor het localiseren van trailers waardoor men minder vaak op allerlaatste moment met allocatieproblemen komt te zitten. Verder voelen werknemers zich meer betrokken en serieus genomen. Een extra streven is dat de klant op termijn ook tot het meedenken over de werkprocessen in relatie tot de aflevering van goederen wordt aanzet.

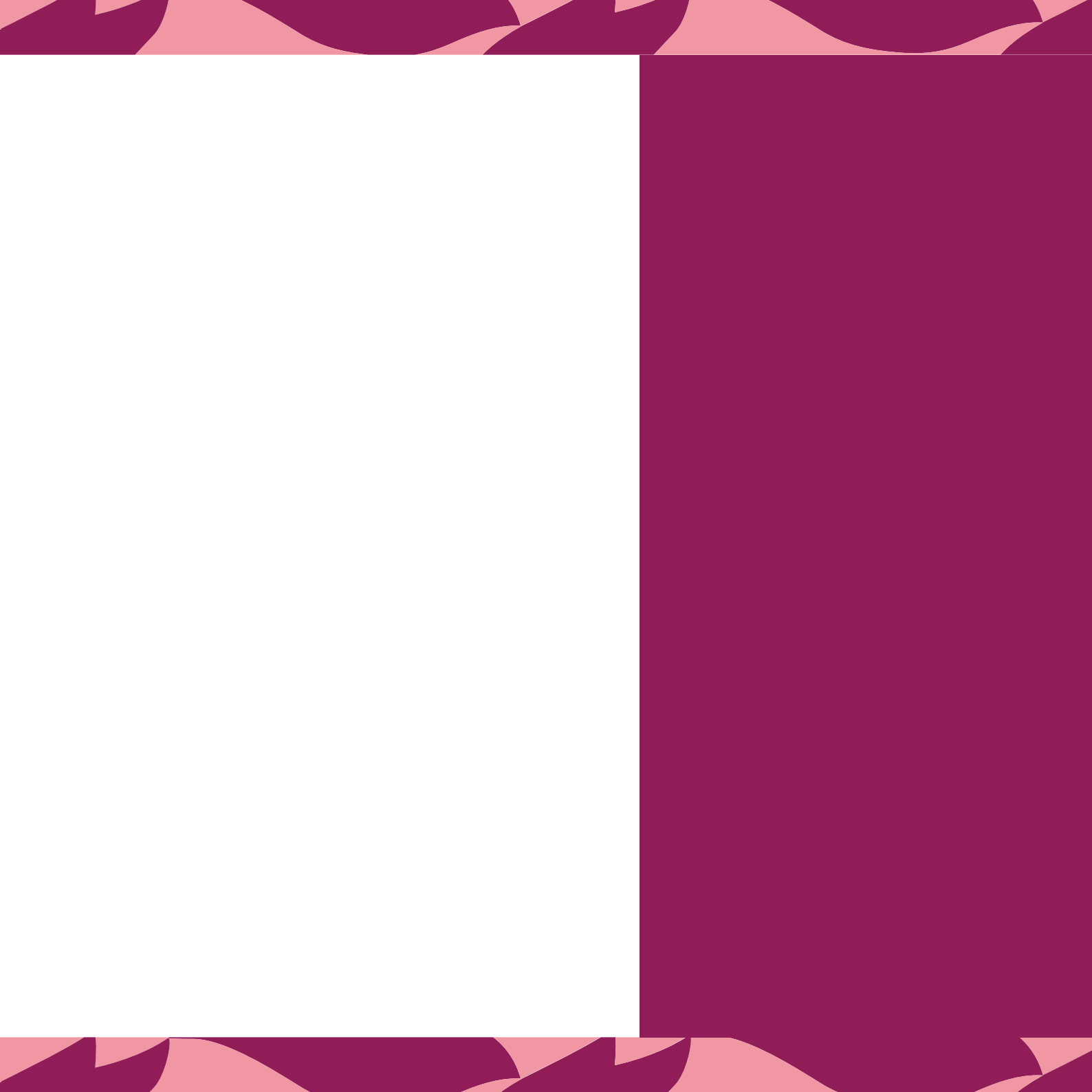
De Kaizen activiteiten moeten naast het normale werk worden gedaan, terwijl er vaak ook nog andere grote projecten zoals een verhuizing of invoering van nieuw planningssoftware lopen. Blijven communiceren is juist dan essentieel. Niet alleen voor het terugkoppelen van resultaten, maar ook om te melden wat er nog gaat gebeuren en wat het zal opleveren. Dit is ook nodig om terugval in de oude situatie te voorkomen.

Tot slot, het feit dat bedrijven gezamenlijk kennis en informatie met elkaar delen (al dan niet met Tilburg University) wordt door alle bedrijven als waardevol en inspirerend ervaren. Ook dat is sociale innovatie!

Meer informatie

Voor meer informatie over het project Lean Logistiek, meer waarde door mensen van Tilburg University zie www.leanlogistiekwerkt.nl.

Uitgebreide beschrijvingen van de good practices in deze brochure zijn te vinden op www.socialeinnovatiebrabant.nl Hier zijn ook nog vele andere Brabantse good practices te vinden.





PSW

Stationsplein 4

Postbus 1228

5200 BG 's-Hertogenbosch

Telefoon 073 - 612 43 25

E-mail info@psw.nl

Website www.psw.nl