

Case operationele optimalisatie (Operational Excellence):

Florensis is een internationaal kwekersbedrijf van jonge planten uit zaad en stek voor de sierteelt. Het bedrijf heeft productievestigingen in Nederland, Duitsland, Portugal, Kenya en Ethiopia. Het samengesteld karakter van het productieproces, het werken met levende materialen en de spreiding over meerdere productielocaties maken het beheersen van de kosten en de controle op de kwaliteit een extra gecompliceerde issue.

Probleemstelling en vraag Florensis: Hoe beheren wij de kosten en bewaken wij de kwaliteit van het eindproduct.

Alvorens er van start is gegaan is duidelijk afgestemd:

1. Wat de doelstelling van Florensis is
2. Wat de doelstellingen zijn van het traject
3. Wat de doorloop tijd zal zijn
4. Wat is het mandaat
5. Wat het kostenaspect is



Algemene deel FIP aanpak:

Om een goed beeld van de organisatie te krijgen worden interviews afgenomen met de key personen van de organisatie en wordt de gehanteerde rapportage in kaart gebracht. Belangrijke aandachtspunten bij de interviews zijn het productieproces met haar kritisch momenten en de omgang met rapportages en verantwoordelijkheden. Een belangrijk additionele component binnen de maakindustrie is de inventarisatie van de gehanteerde productietechnieken. Deze zullen veelal ook bijdragen in efficiency en kwaliteitsborging.

Bij Florensis worden de volgende onderdelen geïntegreerd geanalyseerd en aangepakt:

- Financieel/organisatie: Kostprijsverlaging, procedurele borging en financieel inzicht in procesverloop.
- Innovatie: Techniekbeoordeling, meetmethoden en kwalitatieve borging.
- Proces: Doorlooptijden, normering en procesovergangen.

Uitkomsten inventarisatie:

Financieel/organisatie:

Veel registratie, met weinig onderlinge relaties. Te weinig overleg over uitkomsten processen en metingen. Budgetten krijgen beperkte aandacht, noch op organisatie-, noch op activiteitsniveau. Verantwoordelijkheid te beperkt transparant.

Registratie dient aangepast te worden, agenderen uitkomsten in overleg structureren en budget- en kostprijs bewustzijn ontwikkelen.

Innovatie:

Beperkte koppelingen tussen registrerende hardware en de verschillende ERP databases. Veel visueel uitgevoerde controles.

De gehanteerde technieken zijn doorontwikkelde conservatieve concepten, terwijl er met de huidige technieken veel betrouwbaardere en efficiëntere oplossingen zijn.

De koppelbaarheid van registrerende hardware en ERP dient onderzocht te worden. In de processen op de cruciale punten zo mogelijk objectieve en betrouwbare sensortechnieken inzetten.

Proces:

Er is niet echt een cultuur die denkt vanuit het interne klant principe en het dragen van gemeenschappelijke verantwoordelijkheid.

Problemen worden veelal zonder voldoende analyse en communicatie 'opgelost'. De kwaal wordt hiermee verholpen, maar de oorzaak van het probleem blijft en/of gaat ten koste van de efficiency en dus van de kostprijs.

Processen in kaart brengen en uitkomsten definiëren. Correctieloops inbouwen bij afwijkingen van de gewenste uitkomst.

Resultaat naar aanleiding van advies en begeleiding:

Financieel: Florensis heeft nu een Management Informatie systeem dat eenduidig en transparant is. Er is inzicht in de kosten van de procesonderdelen. De informatie uitwisseling tussen de verschillende deelprocessen zorgt voor procesoptimalisatie. Er is inzicht in efficiencyverlies en uitval, zodat sturende maatregelen tijdig genomen kunnen worden. Het uiteindelijke resultaat leidt tot een aanzienlijk lagere kostprijs per standaard hoeveelheid eindproduct. Transparantie in verantwoordelijkheid is toegenomen.

Innovatie: De besparing op de personeelsbezetting is aanzienlijk door het optimaliseren en objectiveren (automatiseren) van de gemeten registratie. Hierdoor wordt ook een efficiency op verbruik en vermindering van uitval gerealiseerd. Om aan het juiste aantal goedgekeurde eindproducten te komen, kan nu het productieproces met minder aanvangseenheden starten.

Proces: Op de verschillende cruciale procesonderdelen kan dwingend worden gestuurd en de processen worden meer gecontroleerd uitgevoerd. De besparing op de personele bezetting is aanzienlijk door het optimaliseren van de informatie bij procesovergangen. De kwaliteit van het eindproduct is beter voorspelbaar, hoewel het natuurlijk altijd een levend product blijft.

Het collectieve denken in efficiency en het besef van de noodzaak te redeneren vanuit de klant-leverancier gedachten

Dit maakt de acceptatie van optimalisatieprocessen meer eenvoudig en staat bijna garant voor het slagen hiervan.