

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

Consultancy-bureau wint Britse MCA Award voor de beste case study in 'Production & Services Management'

## Brouwerij realiseert in één jaar efficiency-verhoging van 20%

*Als je wilt overleven in de sterk concurrerende bierindustrie moet je over een sterk merk beschikken. Maar alleen dat is niet genoeg. Je moet ook zorgen voor een gemotiveerde, efficiënte en effectieve organisatie. In dat kader besloot een grote brouwerij zijn verpakkingsafdeling 20% efficiënter te maken (d.i. een toename van de Operational Equipment Efficiency - OEE - met 20%). En dat zonder verhoging van de vaste kosten. De brouwerij verzekerde zich daarbij van de hulp van een extern organisatie-adviesbureau. Het resultaat? Zo goed dat het de change facilitators de Britse MCA Award opleverde.*

Het bureau won onlangs de door de Britse Management Consultancies Association ingestelde MCA Award voor de beste case study 'Production & Services Management'. Het project waarmee het bureau deze trofee in de wacht wist te slepen werd uitgevoerd bij een grote brouwerij. De brouwerijdirecteur aldaar: *'Wij hebben in de afgelopen jaren een relatief sterke groei doorgemaakt. We hebben het dan over een toename in volume van zeker 8 tot 10% per jaar. In onze site wordt het bier 'verpakt' - onder verpakken verstaat men het vullen van de flessen en blikken tot en met het op pallets zetten van de dozen met het product - voor zowel de thuis- als de exportmarkt. Dat betekende dat we voor een dubbele uitdaging stonden: We hadden enerzijds extra capaciteit nodig om aan de vraag van de exportmarkt te kunnen voldoen. Een vraag die overigens nogal wisselend is met de seizoenen. Tegelijkertijd noopte de kostensituatie op de thuishmarkt ons ertoe efficiënter te gaan werken en kostenbesparingen te realiseren.*

*De change facilitators werden erbij gehaald om te bekijken welke van de twee opties die open stonden, de meest geschikte was. Moest de organisatie kiezen voor investeringen in nieuwe capaciteit door een nieuwe verpakkingslijn neer te zetten? Of was het mogelijk meer te doen met de bestaande capaciteit?' De projectleider bij het organisatie-adviesbureau: 'Het bouwen van een nieuwe verpakkingslijn zou ongeveer een jaar in beslag nemen en zou een investering vergen van vele miljoenen. De capaciteitstoename was echter onmiddellijk nodig. Onze analyse - gebaseerd op diepte-interviews, observaties e.d. - overtuigde het management ervan dat er een mogelijkheid moest zijn om meer te halen uit de bestaande verpakkingslijnen.' Dus koos de klant voor het efficiënter maken van de bestaande lijnen om het extra volume te kunnen afleveren, de kosten te reduceren en de investering in een nieuwe lijn voor een periode van twee jaar uit te kunnen stellen.*

### Operational Equipment Efficiency

Gebaseerd op berekeningen werd daar ook direct een doelstelling aan gekoppeld: de Operational Equipment Efficiency (OEE) moest met 20% verbeteren. Die 20% zou de klant namelijk in staat stellen om aan de toenemende vraag te kunnen voldoen zonder investeringen van een omvang zoals een nieuwe verpakkingslijn die vereist. Tegelijkertijd was de target van 20% er één die het nodige enthousiasme bij het management van de brouwerij losmaakte. *'We wisten dat er ruimte zat tussen de bruto beschikbare tijd en de netto beschikbare tijd van de machines. Die ruimte bestond uit de tijd die in be-*

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

*slag werd genomen door stops, storingen, omstellen, onderhoud enzovoort. Maar dat er een toename van efficiëntie mogelijk was van 20% die ons in staat zou stellen andere investeringen uit te stellen, was iets dat wij nooit voor mogelijk hadden gehouden.' Management en medewerkers beseften echter dat deze target alleen gehaald kon worden als er beter gepresteerd werd en als er een cultuurverandering zou plaatsvinden. 'Toen de adviseurs hier binnenstapten', zegt de brouwerijdirecteur, 'liep er hier al een **cultuurveranderingsprogramma**. De bedoeling daarvan was de organisatie te laten evolueren van een 'command-and-control'-situatie naar een teamgeoriënteerde situatie. Dat programma was in 1996 al opgestart door via opleidingen de kennis en kunde van de individuele operators en hun supervisors te verbreden. Vervolgens had het zich toegespitst op het aanbrengen van de capaciteiten die benodigd zijn om samen te werken. Zij hadden nu de taak ervoor te zorgen teams te creëren die waren gefocust op het behalen van resultaten.'*

De change facilitators werkten er samen met de mensen van de organisatie aan om een strategie neer te zetten die tot realisatie van beide doelstellingen - 20% OEE en de benodigde cultuurverandering - zou leiden. Het werd een tweeledige strategie, gefocust op:

- het omzetten van operationele data in bedrijfsinformatie op grond waarvan beslissingen genomen kunnen worden; en
- het creëren van een cultuur die het mogelijk maakt snel en effectief beslissingen te nemen en erop te reageren.

De gedachte achter deze benadering was dat, als de mensen in de brouwerij op alle niveaus toegang hadden tot betrouwbare, accurate, recente managementinformatie en als zij zich zouden toespitsen op de resultaten van hun werk in plaats van op eenvoudigweg het werk doen, dat ze dan over de middelen en de motivatie zouden beschikken om hun prestatie continu te toetsen aan de uitgezette targets en in staat zouden zijn onmiddellijk actie te ondernemen als er sprake zou zijn van een hiaat.

## Brandjes blussen tot kunst verheven

Deze gedachte stond in scherpe tegenstelling met de bestaande situatie bij de vestiging van de klant. Tot dat moment werden problemen bijna niet gestructureerd benaderd en werd 'brandjes blussen' tot kunst verheven omdat het de medewerkers aan tijd en motivatie ontbrak om gestructureerd aan definitieve oplossingen te werken.

De adviseurs onderzochten elke verpakkinglijn en leerden de medewerkers **probleemoplossende technieken** te gebruiken. Deze hulpmiddelen zouden de mensen in staat moeten stellen de oorzaken te traceren van een ondermaatse prestatie van de lijn. *'Tot die tijd was er weinig overeenstemming over de oorzaken. Dat kwam door een minder goede communicatie tussen de verschillende afdelingen en functiegroepen. Een voorbeeld: onderhoudsmensen meenden dat stilstand werd veroorzaakt door fouten in de bediening; operators waren eventueel van mening dat slecht onderhoud zorgde voor het oponthoud...'* Door de gevonden oorzaken nu te classificeren - in mechanische, menselijke, technische, procesmatige enzovoort - bleken de teams in staat snel de goede oplossingen voor een probleem te identificeren.'

## Management Control and Reporting System

De analyse van beide organisaties samen, leidde tot een aantal maatregelen die moesten zekerstellen dat de geformuleerde doelstellingen gehaald werden:

- Er werd een **Balanced Scorecard** opgezet met dagelijkse communicatie en interactie tussen management en werkvloer. Kernpunten hierbij waren feedback-loops op elk niveau met dagelijkse,

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

wekelijkse en maandelijkse analyses en vergelijking met de targets, zodat onmiddellijk actie kon worden ondernomen om zaken te verbeteren.

- Een nieuwe benadering voor het stellen van prioriteiten en het vaststellen van targets. Kernpunten daarbij: de introductie van een samenhangende maar beperkte set **prestatie-indicatoren** (KPI's - key performance indicators) op elk niveau, variërend van maandelijks voor het management tot dagelijks of per uur voor operators.
- Er werd een nieuwe, gestructureerde benadering van het probleemoplossen opgezet die moest zorgen dat medewerkers **'ownership'** en verantwoordelijkheid voelden voor het behalen van targets. Kernpunten waren het samenbrengen van alle mensen die aan dezelfde machines werkten, maar in verschillende ploegen, en hen voorzien van recente informatie over de prestatie van 'hun' machine (ten aanzien van snelheid, stilstand, enzovoort). Het trainen van een persoon per team als teamfacilitator, die het team moet helpen bij het vinden van oplossingen voor problemen en het uitdenken van nieuwe benaderingen om het prestatieniveau te verbeteren.
- Een verbeterd onderhoudssysteem om zeker te stellen dat de machines het toegenomen volume aan zouden kunnen. Kernpunten: Het definiëren van de kritische eigenschappen, het bijwerken van de bestaande onderhoudsschema's en het in kaart brengen van beschikbaarheid o.a. door het inzetten van Failure Mode and Effects Analysis (FMEA).

## Drie uitdagingen

Het project heeft in totaal 9 maanden in beslag genomen. In die periode staken drie uitdagingen met kop en schouder boven alles uit:

- De seizoensinvloeden die zich lieten gelden op de vraag vanuit het buitenland om bier
- Het ontbreken van het gevoel van noodzaak en
- Team leiderschap.

De klant over het eerste punt: *'De consultants kwamen erachter dat het eenvoudig was om mensen te motiveren om aan verbeteringen te werken, op de momenten dat er gebrek aan capaciteit was om aan de vraag to kunnen voldoen. Het was echter een grotere uitdaging om te zorgen dat de druk op de ketel bleef als de vraag inzakte, bijvoorbeeld in de winterperiode. De oplossing werd gevonden in het beter communiceren van de plannen wat te doen bij pieken en dalen in de vraag. Op die manier konden productie, training en onderhoud adequater worden gepland. Regelmatige teambijeenkomsten en het organiseren van teambuildingsactiviteiten zijn eveneens ingezet om de mensen gefocust te houden op een maximum prestatie.'*

Wat het ontbreken van het gevoel van noodzaak betreft: het is altijd moeilijk mensen te laten inzien dat iets anders moet als zij er de noodzaak niet van inzien. De **veranderbereidheid** was bij de ene groep groter dan bij de andere. Er was ook het nodige verzet van mensen die de gebruikelijke aanpak niet zomaar wilden opgeven. Door de medewerkers uit verschillende afdelingen bij elkaar te brengen, creëerde het adviesbureau een beter begrip voor de problemen en dat de diverse afdelingen eraan konden bijdragen om die op te lossen in plaats van elkaar er de schuld van te geven.

*'Het was voor de mensen ook vrij duidelijk dat een aantal zaken beslist niet liepen zoals het hoorde. Ze hadden daar zelf ook last van. Als je hen dan duidelijk maakt dat ze zelf een stuk prettiger gaan werken als ze hieraan meewerken, zien ze dat ook wel in. Mensen willen namelijk gewoon lekker produceren zonder problemen.'*

Dan het leiderschap bij de teams. De ene teamleider was beter geschikt om de verandering te begeleiden dan de andere. De ene leider wist de verandering ook sneller tot stand te brengen dan de andere. En niet alle leiders bleken in staat hun team afdoende te begeleiden. Daarom werden bepaalde teamleiders uitgebreid gecoacht totdat elk team een leider had die de verantwoordelijkheid op zich

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

nam en zich focuste op het bereiken van resultaten in lijn met de target. Het gevolg daarvan was dat die teamleiders gemotiveerd waren en over de autoriteit beschikten om hetzelfde van hun teamleden te vragen.

## Het traject verdeeld in etappes

De resultaten van de aanpak werden stapsgewijs bereikt. Dit werd mede gerealiseerd door het inbouwen van 'milestones'. Op die manier werd het traject in etappes opgedeeld. De bedoeling hiervan was dat mensen hun focus niet zouden verliezen door een aanpak die niet toezien was. Tevens wilde men op deze wijze voorkomen dat er een doel werd neergelegd waarvan bij het begin mensen al zouden roepen: *'Dit lukt nooit!'*

Cynici die meenden dat het veel slimmer was de bouw van de nieuwe verpakingslijn meteen in gang te zetten, in plaats van de investering twee jaar uit te stellen en te gaan werken aan een efficiëntieverhoging, hebben ongelijk gekregen. *'De investering bestaat niet enkel uit het neerzetten van een verpakingslijn. Je praat ook over - op basis van de gebruikelijke vijfploegenbezetting - het inzetten van 60 tot 70 mensen, over onderhoud enzovoort. Voeg daarbij dat we nu meteen meer konden gaan produceren, terwijl de aanleg van een nieuwe lijn een jaar zou hebben gekost en het antwoord zal duidelijk zijn: Dit was veruit de meest rendabele en beste oplossing.'*

Dat de nieuwe verpakingslijn toch nog wordt neergezet, doet daar volgens de brouwerijdirecteur geen afbreuk aan. *'Wij verwachten die lijn dit jaar al hard nodig te hebben, aangezien onze afzet zo'n 7 à 8% groeit per jaar,' zegt hij. 'Dat betekent dat alle rek eruit is bij de bestaande lijnen, op het moment dat de nieuwe verpakingslijn klaar is.'*

## Gerealiseerde resultaten

De gestelde doelstelling - 20 % OEE verbetering - werd door de site **binnen het jaar** gerealiseerd. Niet voor één lijn, maar voor alle negen verpakingslijnen die daar staan opgesteld. Door de toename in efficiëntie maakten de teams het ook mogelijk een significante toename in het exportvolume te realiseren. Dit groeide met maar liefst 8%. De vaste kosten per honderd liter bier werden daardoor met zo'n 10% gereduceerd.

De verbeterde efficiëntie had overigens nog meer positieve gevolgen. Waar de organisatie ooit de reputatie had dat ze niet konden waarmaken wat ze beloofden, kon het nu elke toezegging hard maken. Dat betekende dat de kosten die voorheen 'gebruikelijk' waren om toch maar te zorgen dat vertragen beperkt bleven, nu niet meer gemaakt hoeven te worden. Tevens heeft de brouwerij nu de naam gekregen een betrouwbare partner te zijn in de keten.

Ondanks het succesverhaal, heeft de klant toch ook even te maken gehad met een kleine terugval na de afronding van het project. *'Ondanks dat wij, de change facilitators, ons in de laatste fase van de aanpak stapje voor stapje hebben teruggetrokken, werd zo'n dipje zichtbaar. Op dat moment is er binnen deze sector iemand aangesteld die als voornaamste taak het monitoren, borgen en auditen van de nieuwe aanpak heeft. Deze man moet zorgen dat de teugels strak worden gehouden, dient mensen te stimuleren. Hij moet voortdurend de vinger aan de pols van het systeem houden, dient te zorgen dat het telkens weer wordt afgestemd op de laatste ontwikkelingen. Hij moet mensen erop aanspreken als ze steekjes laten vallen. Je zou kunnen stellen dat hij zo'n beetje de systeembeheerder is voor dit systeem.'* Deze aanpak zorgde ervoor dat het dipje alweer gauw voorbij was. Sterker nog, men bleek daarna niet alleen in staat de efficiency in stand te houden, maar wist deze zelfs - zij het met kleine stapjes - telkens nog weer te verbeteren.

# SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

Daarmee is overigens meteen aangegeven hoe de klant over de toekomst denkt. *'Het kan altijd beter. Misschien niet op dit vlak, maar zeker op tal van andere gebieden. Ik verwacht dan ook niet dat wij stil gaan staan met het zoeken naar andere verbeterpunten.'* Hoewel de 'grote vissen' er qua beschikbaarheid van de installatie wel zo'n beetje uit zijn, verwacht de brouwerijdirecteur dat er nog verbeterpotentieel zit in materiaalverliezen. Hij is ervan overtuigd dat er op dat vlak nog lucratieve verbeterlagen te maken zijn qua terugdringen van uitval, optimalisatie van materiaalgebruik en verbetering van processen. Hij zegt terecht: *'Je kunt nooit zeggen dat je klaar bent met het optimaliseren van een organisatie. Als je met je handen over elkaar gaat zitten en morgen hetzelfde doet als vandaag, red je het niet. Je moet zorgen voor adequate informatie en met die informatie wat doen.'*

Dat besef dat verbeteren nooit ten einde is, is inmiddels doorgedrongen tot elke medewerker in de organisatie. Voeg daarbij het zelfvertrouwen dat bij de teams is ontstaan dat zij elke noodzakelijke verandering aan kunnen en het zal duidelijk zijn dat deze brouwerij qua systemen en cultuur er klaar voor is om de meest ambitieuze lange termijn doelstellingen te realiseren.