



INTERACTIE

AANKOOP OIL-FREE AIR PRODUCT COMPANY GAAT LEAN

Leren, Evalueren, Anticiperen en Negotiëren!

Na de introductie van LEAN op de productielijnen van de Oil-free Air product company (APF), volgt logischerwijze de uitbreiding van onze LEAN visie naar de supply chain en de leveranciers. Immers, een LEAN productie vereist ondersteuning van een LEAN supply chain in ons gezamenlijk traject naar verhoogde klantentevredenheid. Een uitdaging die de aankoopafdeling, met ondersteuning van het aankoop CIP team, graag ter harte neemt!



AANKOOP EN PRODUCTIE APF ANALYSEREN HET PRODUCTIEPROCES VAN DE LEVERANCIER.

Eén van onze grootste uitdagingen bestaat erin een supply chain te ontwikkelen die flexibel kan **ANTICIPEREN** op een veranderende vraag van de markt. De aankoopafdeling werkt hiervoor een strategie uit om een snellere en meer betrouwbare toelevering van componenten te bekomen. Samen met de LEAN initiatieven in de andere departementen zal dit in de toekomst leiden tot korte levertermijnen van 20 dagen op 80% van onze machines.

Om deze korte doorlooptijden met een minimum aan stock te realiseren, starten de aankoopteams in nauw overleg met de andere departementen LEAN workshops en standaardisatie oefeningen bij de leveranciers. Enkel afdelingsover-

schrijdend teamwerk zal ertoe bijdragen om "First in Mind—First in Choice®" bij onze klanten te blijven!



"De rol van de aankoopafdeling is de leveranciers te overtuigen van de voordelen van de nieuwe manier van werken en de win/win situatie transparant te maken. Cruciaal in LEAN is de juiste ingesteldheid om continu te verbeteren en de wil om het vandaag iets beter te doen dan gisteren. En dit geldt uiteraard langs twee kanten. Doel is om samen te verbeteren, ook de punten waar Atlas Copco moet verbeteren moeten aan het licht komen en aangepakt worden."

Stephan Van Bosch, afdelingshoofd APF aankoop.

De opstart van workshops met leveranciers, vereist allereerst een objectieve evaluatie van z'n huidige prestatie. Geen eenvoudige oefening, vanwege de specifieke interactie van onze leveranciers met de verschillende departementen. Systems, engineering, productie en aankoop **EVALUEREN** daarom gezamenlijk de prestaties van onze leveranciers. Zo slaagt onze nieuwe evaluatieprocedure erin via een vragenlijst diverse verwachtingen samen met feiten en cijfers te bundelen tot één score. Deze score is een graadmeter en motivatie voor het verbeteringstraject dat de leverancier dient te doorlopen om in onze LEAN omgeving te kunnen blijven toeleveren (zie tabel 1).

A	Performantie zeer goed Deze leveranciers genieten voorkeur bij - toekenning van nieuwe projecten - invoering van kitting en sequencing
AB	Performantie goed Geschikt voor nieuwe projecten Verbeteringsacties beperkt
B	Onder observatie van aankoopafdeling Enkel bij uitzondering ingezet in nieuwe projecten Uitgebreid verbeteringsprogramma noodzakelijk
C	Niet performant Geen toekenning van nieuwe projecten Uitgebreid verbeteringsprogramma met dringende prioriteit

TABEL 1:
DEFINITIES LEVERANCIER EVALUATIE SCORE.

Ook onze leveranciers zien kansen om te verbeteren na hun evaluatie, zoals blijkt uit volgende reactie:

"Uiteraard zullen wij ernaar streven om de A status te bereiken, door jaar na jaar onze scores te verbeteren. Het is ook voor ons een handig instrument om consequent in een bepaalde richting te werken (dagdagelijks, investeringen, pijnpunten oplossen en verbeteren)."

De status van lopende verbeteringen wordt tijdens GEMBA walks besproken met alle betrokkenen. Om de transparantie en betrokkenheid te vergroten, is het daarom ook in een niet-productie-omgeving nuttig om de relevante leveranciersgrafieken te visualiseren (o.a. leverperformantie, kwaliteit, orderconfirmatie, ...). Dergelijke vorm van interactie werkt veel efficiënter dan e-mail! Niet alleen op de aankoopafdeling, maar

ook in de supply chain streven we een transparante samenwerking met de leveranciers na. Met behulp van het orderconfirmatie proces communiceren de leveranciers met onze planners over de status van een klantorder. Deze vorm van proactieve communicatie plaatst onze klant centraal in het proces en stelt onze planners in staat betrouwbare levertermijnen te bepalen. Zo stelt één van onze planners: "er is verbetering merkbaar op de LEAN lijnen, maar er is nog werk aan de winkel... bij leveranciers en bij ons. Samen continu verbeteren dus!

Voor de uitwerking van verbeteringstrajecten bij leveranciers kunnen de aankopers sinds midden 2013 beroep doen op het aankoop CIP-team. Dit team traint z'n collega's op technieken die doorlooptijden in productie processen verkorten door vormen van "waste" op te sporen, te verminderen of te elimineren.

De training verloopt deels op de werkvloer van de leveranciers, die zo **LEREN** LEAN tools (waardestromen, 5S, spaghetti diagram, Kaizen, ...) toe te passen om hun dagelijkse werkplek continu te verbeteren. Een aanpak die onze leveranciers duidelijk appreciëren:

"We verwachten na deze workshop betere service te kunnen verlenen in harmonie met jullie processen en zullen daarom deze eenvoudige hands-on analysetechnieken doortrekken naar andere werkposten."

Het team sluit de workshop af met een Kaizen lijst, die op kwartaalbasis wordt opgevolgd om onze gemeenschappelijke doelstellingen te realiseren. Zo rapporteert een leverancier bij opvolging één jaar later:

"In het jaar na de workshop hebben we de productie flow verbeterd, waardoor de doorlooptijd van 25 naar 20 werkdagen daalde en extra capaciteit werd vrijgemaakt."

Eén van onze gemeenschappelijke doelstellingen met de manufacturing colle-

ga's betreft het vrijmaken van plaats voor nieuwe producten in de Quality Air en Oil-free Air-shop. Om plaatsbesparing te verwezenlijken, voert onze productie LEAN toeleverregimes in zoals kitting en sequencing. De aankopers evalueren sinds de start van onze LEAN transformatie continu de mogelijkheden van leveranciers om in deze nieuwe regimes rechtstreeks goederen toe te leveren. De omschakeling naar "pipe kits" heeft de leverancier alvast met succes ingevoerd:

"Gekitte toelevering resulteerde in een win-win met een stock verlagings en stijgende leverperformantie tot gevolg."

In onze LEAN omgeving, waar stocks aan productielijnen worden afgebouwd en het belang van "just-in-time" en kwaliteit toenemen, is het van cruciaal belang dat er crossfunctioneel constructief wordt samengewerkt om dit veranderingsproces te begeleiden naar een win-win. Eerste realisaties in onze logistieke visie tonen zich alvast met succes. Ook Stephan Van Bosch stelt vast dat de APF aankoopafdeling de afgelopen drie jaar al heel flexibel heeft ingespeeld op de veranderingen en dat er totaal andere gespreksonderwerpen op de agenda met leveranciers staan om de samenwerking naar een hoger niveau te tillen.

"Het is een leerproces om de nieuwe LEAN principes te beheersen. Het vereist vervolgens tijd en diplomatie om de leveranciers ervan te overtuigen om mee te gaan in het verhaal. Het vraagt geduld en 'vallen en opstaan' om de effecten van het harde werk in de praktijk vast te stellen. Hoe meer ervaring we gaan opdoen, hoe vlotter het zal gaan en hoe duidelijker de resultaten zullen worden."

Kortom, een uitdaging voor ons om onze LEAN visie te **NEGOTIËREN** in leverancierscontracten en onze positieve ingesteldheid verder door te trekken naar kwaliteit & projectwerking! ■

Anja Van Steen en
Stephan Van Bosch