

# Het **iPL** blad



*Mariëlle van Beckhoven:  
"Een goede implementatie staat of valt met de tijd die de medewerkers besteden aan oefenen met het nieuwe systeem."*



*Rob Geilleit:  
"Het is een uitdaging om een keten van multi-site bedrijven als een organisch geheel te laten functioneren."*

---

*Dorel JGE: de rol van IPL bij implementatie*

---

*Demand Chain Navigator: een toepassing*

---

*Rensa: Logistieke integratie speelt belangrijke rol bij pakketselectie*

---

*Ketenbesturing bij Velmans Industries Holding*

---



**Consultants**

IPL Consultants B.V. biedt ondersteuning bij implementatietrajecten. Rob Kwikkers en Mariëlle van Beckhoven zijn betrokken bij het implementatietraject van Movex bij Dorel Juvenile Group Europe. Het traject is nog in volle gang, de geplande "life" datum is 2 juni 2003. Het projectmanagement is in handen van Dorel en Intenia Consulting Netherlands BV, de pakketleverancier en implementatiepartij van Movex. Mariëlle van Beckhoven biedt ondersteuning aan de afdeling inkoop en productielogistiek. Gelijktijdig met de pakketimplementatie voert Rob Kwikkers een project voor algemene procesverbetering uit. Resultaten van dit project worden direct toegepast bij de pakketimplementatie.



## Dorel JGE: De rol van IPL bij implementatie

Harry Brouns is manager Procurement bij Dorel. Tijdens de kick-off meeting van het implementatie project zag hij een enorme hoeveelheid werk op zich afkomen. "Er werd van mij in een half jaar tijd vijftig dagen capaciteit gevraagd. En van Frank de la Roy, teamleider productieplanning, werd zelfs honderd dagen capaciteit geclaimd. Dat konden Frank en ik niet opbrengen. Dat knelde. Dus hebben wij de hulp van IPL Consultants ingeroepen om ons te ondersteunen". Harry en Frank vervullen in het project de rol van respectievelijk proceseigenaar Inkoop en proceseigenaar Productie. Mariëlle van Beckhoven, adviseur bij IPL Consultants, neemt gaandeweg het project steeds meer

taken van hen over. "De belangrijkste beslissingen zijn in de ontwerp fase genomen en vastgelegd. De bedrijfskundige kennis van IPL Consultants is in deze fase onontbeerlijk gebleken. In volgende fases moet ervoor worden gewaakt dat de implementatie in lijn blijft met de eerder genomen beslissingen. Dat kan ik net zo goed als Harry of Frank", aldus Mariëlle.

Helen Heesters, proceseigenaar Financiën, is kritisch. "Straks is Mariëlle er niet meer en wie weet dan hoe inkoop en productie moeten werken?" De overdacht van kennis wordt zo goed mogelijk gewaarborgd. Harry en Frank nemen de principe besluiten, Mariëlle advi-





seert daarbij en voert de besluiten uit. Zo is in de ontwerpfasen besloten te werken met een hoofd verkoopplan en de materiaalverwerking via MRP (Material Requirements Planning) te laten verlopen. Op basis van dat besluit heeft Mariëlle handleidingen samengesteld voor het opstellen van een MPS en het werken met een materiaal plan. In een volgende fase van het implementatietraject zullen de eindgebruikers door IPL Consultants worden getraind in het werken met MRP.

Natuurlijk had Harry Brouns ook extra ondersteuning van Intentia Consultants kunnen bedingen in plaats van aan te kloppen bij IPL Consultants. Hij heeft dat niet gedaan. "Wij zochten een partij die veel praktijk ervaring heeft en een brede bedrijfskundige blik. Het gaat niet alleen om invoering van een informatiesysteem. Het gaat ook om algemene procesverbetering. Rob Kwikkers, adviseur bij IPL Consultants, helpt ons bij dat laatste."

Dorel heeft ervoor gekozen om werk tijdens het implementatie traject uit te besteden aan IPL Consultants. De medewerkers van Dorel kunnen de dagelijkse operaties blijven uitvoeren. De extra inzet van de externe wordt gebruikt om taken binnen het implementatietraject uit te voeren. Hierdoor loopt Dorel het risico dat de eigen medewerkers te weinig hands on ervaring met het nieuwe systeem verwerven en na de life datum direct een achterstand hebben in het gebruik van het systeem. IPL Consultants heeft dan ook verplichte oefensessies op de agenda gezet om dit risico te minimaliseren. "Een goede implementatie staat of valt met de tijd die medewerkers besteden aan oefenen met het nieuwe systeem", concludeert Mariëlle.

*Dorel Juvenile Group Europe is groot in de verkoop en voortbrenging van kinderveiligheidsproducten. Dorel voert daarin drie merknamen: Maxi-Cosi, Safety 1<sup>st</sup> en Quinny. De producten van Maxi-Cosi worden ontworpen door Dorel, de productie is geheel uitbesteed. Dorel heeft de regie van de aanvoerketen strak in handen. Het assortiment van Quinny en Safety 1<sup>st</sup> is geheel handel, waarbij Dorel het Europese distributiecentrum leidt. De distributie in Engeland vindt plaats vanuit Dorel UK, een vestiging met eigen magazijnen. De overige verkoopkantoren van Dorel in het buitenland plaatsen hun orders bij Dorel Nederland. Al deze activiteiten vereisen een adequate ICT ondersteuning.*

*De werkelijkheid was anders. Er werden drie pakketten naast elkaar gebruikt en de interfaces werkten niet naar behoren. In oktober 2001 is dan ook gestart met de selectie van een integraal informatiseringssysteem. Henk Gommans (ICT-manager) besloot de hulp van IPL Consultants in te roepen bij het selecteren van een informatiseringssysteem voor alle honderd gebruikers. Dorel koos voor Movex, geleverd door Intentia. Dit pakket bood de beste oplossing voor de multicompany situatie van Dorel en bleek ook de eisen voor de magazijnactiviteiten te kunnen ondersteunen. Nadat deze beslissing was genomen, kon het echte werk beginnen.*

# Demand Chain Navigator: een toepassing

De Demand Chain Navigator (DCN) is gericht op het meten van ambities, competenties en prestaties van zowel uitbesteders als toeleveranciers met het doel om vast te stellen of er aansluiting is tussen wat uitbesteders wensen en toeleveranciers kunnen. Uitgangspunt daarbij zijn de eisen (nu en in de toekomst) van de Demand Chain (markt) en de positionering van de OEM-er in de OEM-markt. Op 3 april jongstleden is de DCN tijdens de goed bezochte conferentie "Kansen in Ketens" officieel gepresenteerd. FEI Company (FEI) heeft met één van zijn toeleveranciers, Neways Industrial Systems (Neways), concreet toegelicht hoe in de pilot fase de DCN is toegepast.

## FEI meet Neways volgens DCN lat

Om succesvol te opereren ontwikkelt FEI zich door (én vraagt van zijn toeleveranciers hetzelfde te doen en te kunnen volgen):

Innovatie door detailapplicatie kennis en op basis van een aantal kerntechnologieën en (her)gebruik in meerdere markten;

Intieme samenwerking met strategische klanten;

- Unieke (technische) competenties;
- Ver doorgevoerde platform concepten;
- "Time to Market" is essentieel om de eerste plaats in de markt te veroveren;
- Flexibel order realisatie proces met
  - Wereldwijde fabricage volgens het waterval principes
  - Toeleveranciers voor super-modules & sub-systemen
  - Partnertoeleveranciers die complementair zijn aan onze (internationale) opstelling & eisen.
  - Oplossingen voor de combi van relatief stabiele & volatiele markten

Door de inkoopafdeling van FEI is dit vertaald in eisen die men nu en in de toekomst vraagt van zijn leveranciers. Onderwerp van beoordeling was een relatief nieuw type microscoop (de Small Dual Beam, SDB), die nu vooral wordt toegepast in de halfgeleiderindustrie. Echter, andere klanten en markten hebben ook al interesse getoond in dit type microscoop. De SDB wordt vooral verkocht door FEI's continue focus op verbetering van de Cost of Ownership en de service die 24 uur per dag en 7 dagen in de week wordt geleverd. Om dit te kunnen realiseren vraagt de inkoopafdeling van FEI van zijn leveranciers:

- Supermodule / sub-system opstelling;
- Rapid ramp-up (& ramp-down);
- Engineering partner;
- Korte levertijden;
- Hoge kwaliteit;
- Lage kostprijs.

Met dit als uitgangspunt is FEI zijn productionetwerk gaan meten. Daarbij lag de aandacht op de mate waar-

in het netwerk in staat is om de beweeglijkheid in de vraag naar microscopen te volgen. FEI heeft daarvoor de QLIC matrix binnen de DCN ingevuld voor het SDB product. In deze matrix worden eisen op het gebied van Cost, Logistic, Innovation en Quality vastgesteld (zie Figuur 1).

	2002	FEI • toeleverancier	2003
Cost	15	Prijs erosie >5% per jaar	25 : >8%
Logistic	30	doorlooptijd <8wks 100% compleet JIT & CLIP 99% Ramp-up in 8wks	30 : unchanged
Innovation	30	—	20 —
Quality	25	Zero defects Volledig getest Bottleneck comprngt	25 : unchanged

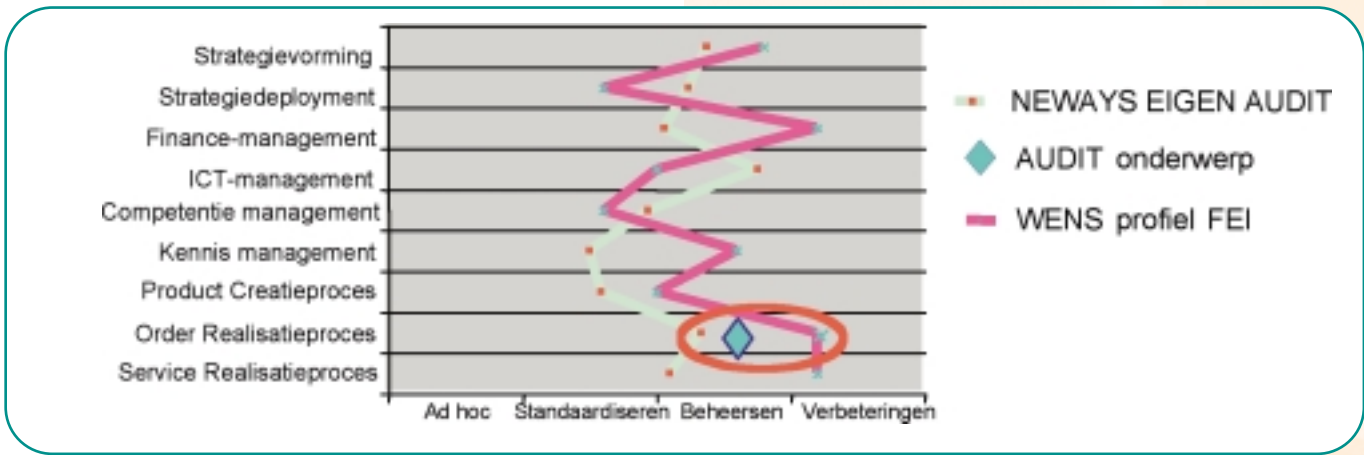
Figuur 1: CLIQ matrix

Daaruit is zowel voor relevante Performance Indicatoren als voor enkele competenties (niet alles is gemeten) het gewenste niveau voor Neways vanuit de QLIC afgeleid. Uit Figuur 2 komt de discrepantie voor het order realisatie proces naar voren. De target van FEI voor de orderdoorlooptijd is gesteld op dertig werkdagen, Neways realiseert een orderdoorlooptijd van zeventig werkdagen.

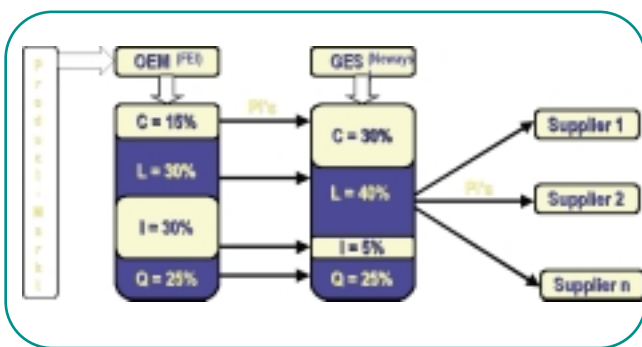
## Neways meet eigen toeleveranciers

Neways heeft dit opgepakt. De eisen, die FEI aan hen stelt, zijn doorvertaald richting leveranciers van Neways. Dit proces is schematisch weergegeven in Figuur 3. Op basis daarvan heeft Neways zijn leveranciers beoordeeld. Daarnaast is men bewust gestart met het vormgeven van de wensen van onder andere FEI naar hun eigen operationele plan:

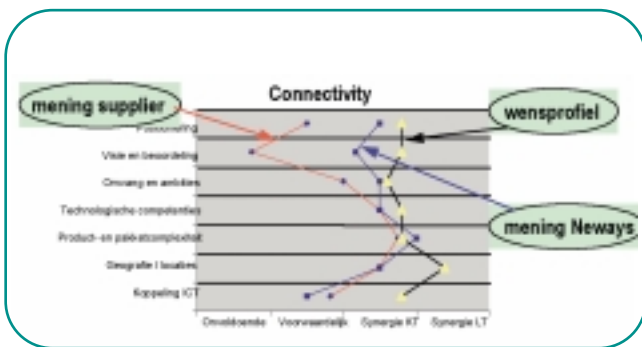
- Klantprofiel passend bij missie Neways;
- Outsourcing op hoog niveau gevraagd;



Figuur 2: Positionering van Neways op basis van CLIQ van FEI



Figuur 3: Neways heeft CLIQ doorvertaald naar eigen suppliers.



Figuur 4: Connectivity, hoe goed past de supplier bij Neways?

- Beperkt aantal key-accounts met technische fit;
- Relationale fit van partijen in basis aanwezig;
- Passend in verbreding van gewenste Product-markt-combinaties in anticyclische markten.

Een sterk punt bij de metingen van Neways is het beoordelen van de “Connectivity” (hoe goed passen bedrijven bij elkaar). Neways had vooraf een wensprofiel bepaald. Van hieruit en vanuit de individuele invullingen, ontstonden levendige en gerichte discussies tussen Neways en haar leveranciers.

Uiteindelijk kunnen FEI, Neways en de overige leveranciers terugkijken op een geslaagde DCN-pilot. Enerzijds is er veel energie gestoken in het vervolmaken van de DCN-instrumenten. Anderzijds is er een goed begrip ontstaan voor de eisen die FEI stelt om succesvol te kunnen opereren in de markt.

IPL Consultants is gecertificeerd om de DCN als auditor toe te passen. Voor meer informatie over de DCN kunt u vrijblijvend contact opnemen met Paul Gosselink en Hans Maassen. Of raadpleeg onze website: [www.ipl.nl](http://www.ipl.nl).

FEI levert elektronenmicroscopen & ionen bundel systemen. Deze worden door klanten ingezet voor materiaalkundig en biologisch onderzoek. Klanten zetten ze in voor het ontwikkelen en fabriceren van producten met interne structuren met submicron afmetingen. In 2002 was de omzet van FEI ongeveer 340 miljoen dollar. FEI onderscheidt zich door het aanbieden van technieken om dit drie

dimensionaal te doen. De markten van FEI zijn:

- Halfgeleider & dataopslag industrie;
- Universitair & industrieel onderzoek.

FEI heeft veel groeimogelijkheden door de trend naar steeds kleinere afmetingen van de onderdelen van producten en de noodzaak om deze ook onder het oppervlak te bestuderen.

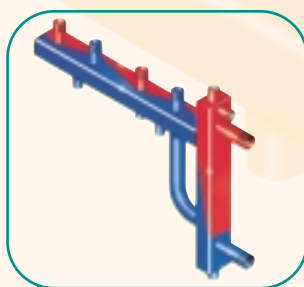
Rensa is op zoek gegaan naar een nieuw informatiesysteem. Momenteel maakt Rensa zowel voor orderverwerking, voorraadbeheer en facturering als warehousing, gebruik van het WES systeem (ex.SNG, nu Centric). WES blijft echter achter bij de (toekomstige) behoeften van Rensa. Bovendien kondigde Centric aan WES te gaan vervangen.

IPL Consultants begeleidde het selectietraject dat medio 2002 werd uitgevoerd en onlangs is afgerond. IPL Consultants maakte voor ondersteuning van de selectie gebruik van de verschillende beschikbare databases voor ERP, CRM en WMS.

*René van den Elsen*



## Rensa: Logistieke integratie speelt belangrijke rol bij pakketselectie



Rensa wilde toe naar een uitbreiding van functionaliteit. In de eerste plaats wilde men een betere ondersteuning van het logistieke proces. Hoewel men niet ontevreden is over de logistieke prestaties kan het altijd beter.

Door de inzet van meer

WMS functionaliteit hoopt men op een efficiënte manier de logistieke servicegraad te kunnen verbeteren. Om bijvoorbeeld acties op een betere wijze te kunnen ondersteunen wensen verkoopmedewerkers ondersteuning in de vorm van klantinformatie.

De twee dochterondernemingen van Rensa in Nederland en Duitsland zijn ook bij het selectietraject betrokken. Om te komen tot optimale synergie wordt gedacht aan integratie van de logistieke operatie. Het gaat dan niet om het reduceren van het aantal magazijnen maar om een andere verdeling van de activiteiten. Een en ander zou kunnen betekenen dat men vanuit Nederland een aantal Duitse klanten gaat beleveren.

Er moest dus worden gekeken naar zowel ERP, CRM als WMS functionaliteit. Allereerst stond men voor de keuze: één geïntegreerde oplossing in de vorm van een

business suite of een “best of breed” oplossing die bestaat uit meerdere verschillende pakketten. Om de processen op een juiste wijze te kunnen monitoren gaat de voorkeur uit naar een zo veel mogelijk geïntegreerd systeem. Hoewel de WMS functionaliteit van een aantal business suites zeer uitgebreid is, komt men daar toch tekort. De gewenste CRM functionaliteit blijkt in voldoende mate door “standaard” ERP pakketten te worden afgedekt. De wens om te komen tot een geïntegreerd logistiek systeem blijkt lastig in te vullen door de inzet van een multi-site ERP pakket. Men gaat dan al snel voorbij aan de individuele wensen van de individuele ondernemingen. Bovendien vereist een multi-site ERP pakket de inzet van een centrale database, hetgeen onherroepelijk leidt tot hoge communicatiekosten. Dit leidde in feite tot de conclusie dat de oplossing kon worden gevonden in de inzet van (eventueel) verschillende ERP systemen in combinatie met een multi-site WMS.

In de Rensa situatie heeft men gekozen voor deze oplossing. Rensa gaat over op Movex. De dochterondernemingen houden de op dit moment gebruikte systemen, terwijl men voor de logistieke en warehousing functie overgaat op Locus WMS. Deze combinatie maakt een geïntegreerde oplossing in de toekomst mogelijk.

*Rensa in Didam houdt zich bezig met het beleveren van installatiebedrijven in de verwarmingsbranche. Het is in z'n soort de derde speler in Nederland. Het bedrijf beschikt over een centraal magazijn in Didam met daarnaast enkele steunpunten in het land. Rensa heeft ongeveer 300 medewerkers. Rensa heeft een tweetal dochterondernemingen. Gafco Altron houdt zich vooral in Nederland bezig met de “koude kant” van klimaatbeheersing. De tweede dochter is Deinzer + Weyland dat zich in Duitsland bezig houdt met “verwarming en sanitair”.*

# Ketenbesturing bij Velmans Industries Holding.

Klanten van Velmans Industries verwachten behalve een kwalitatief goed product ook een zeer betrouwbare levering met korte doorlooptijden. Het houden van voorraad is kostbaar en in een sterk wisselende markt zeer risicovol.

Dit alles vraagt om een uitgekiende bedrijfsvoering en logistieke besturing. Extra uitdaging hierbij is om de keten van (multi site) bedrijven binnen Velmans Industries als organisch geheel te laten functioneren met zo kort mogelijke doorlooptijden, zo laag mogelijke kosten en maximale flexibiliteit.

*Rob Geilleit*



## Aanpak

In de periode najaar 2001 tot medio 2002 heeft een projectgroep onder begeleiding van Nick Schillemans en Rob Geilleit van IPL Consultants BV het volgende stappenplan gevolgd:

- Analyse van de customer service eisen, met speciale aandacht voor het sterk groeiende aantal logistieke contracten: wat wil de klant en hoe kunnen we onze eigen risico's beter afdekken;
- Analyse van de ketenstructuur: hoe liggen de relaties tussen de eigen bedrijven onderling en met de markt, met name in de toekomst,
- Vaststellen van de scope van de ketenbesturing en de ontwikkeling daarvan,
- Ontwikkelen van een aantal praktische tools om deze ketenbesturing in te vullen.

## Resultaten

Peter Kerstjens en René Oud, beiden actief betrokken in het projectteam kijken tevreden terug op het project. Behalve een helder plaatje van de ketenbesturing van



VIH, heeft het project een aantal concrete instrumenten opgeleverd.

In de ketenbesturing is de lifecycle van de producten van Addit terug te herkennen: de projectfase (prototype), de batchfase (ordergericht) en de flowfase (repeat). Voor elk van deze fasen is een processchema opgesteld en is een toegesneden besturingsconcept ontwikkeld, waarin de belangrijkste logistieke beslissingen zijn beschreven. Kernpunten hierin waren onder meer: de make or buy beslissingen, de orderacceptatie, de materiaalplanning (soms over de bedrijven heen) en de inkoop van materialen. Volgens Kerstjens en Oud vervullen de schema's, die hierbij zijn gemaakt, een zeer nuttige functie in de communicatie met de klanten over de professionele manier van werken van Velmans Industries. Ook intern helpen de schema's in het creëren van een uniforme wijze van werken binnen de organisatie: de taken van de mensen zijn duidelijker geworden. De tools helpen de planners om een beter Hoofd Productie Plan te kunnen opstellen, uitgaande van de forecast informatie van de opdrachtgevers. Daarnaast is een hulpmiddel ontwikkeld om het voorraadbeheer van inkoopdelen te verbeteren en daarmee de kosten te verlagen en is de beoordelingsmethodiek van leveranciers verder aangescherpt.

Met de resultaten van het project heeft VIH een verdere stap gemaakt in professionele invulling van haar rol als system supplier.

## Velmans Industries Holding BV



De activiteiten van Velmans Industries zijn onder te verdelen in een viertal disciplines:

- engineering en ontwikkeling van precisie-plaatwerkcomponenten en modules (Addpro).
- ontwikkelen en produceren van elektronica-toepassingen en embedded software (Addware).
- hoogwaardige productie van enkelvoudige componenten en samengestelde producten uit dun plaatwerk (Addmetal).

- modulebouw door middel van assemblage van plaatwerk en inkoopdelen (Addit).

De onderneming Addit BV te Venlo levert mechanische modules aan OEM-ers zoals Océ Technologies, Siemens, Tyco Electronics en Heidelberger Druckmaschinen.

Velmans Industries telt ongeveer 170 medewerkers. Alle bedrijfsactiviteiten worden ook in Polen uitgevoerd.

# IPL Consultants B.V.

IPL Consultants B.V. is een onafhankelijk adviesbureau, gespecialiseerd in vraagstukken van operations management, supply chain management en informatie-management. IPL hanteert een bedrijfskundige invalshoek. Samen met u stellen wij op basis van uw strategische doelstellingen een actieplan op en werken naar praktisch bruikbare oplossingen. Dit doen we met oog voor het haalbare, met een gedegen kennis van de nieuwste mogelijkheden en ontwikkelingen.

## Colofon

Het IPL blad is een periodieke uitgave van IPL Consultants B.V. Als u het IPL blad nog niet per post ontvangt, kunt u zich op onderstaand adres aanmelden voor een abonnement. U kunt zich ook aanmelden via de website.

### Redactie

Mariëlle van Beckhoven

### Adres

IPL Consultants B.V.  
De Run 1150  
5503 LA Veldhoven  
Tel.: (040) 230 93 00  
Fax: (040) 230 93 11  
E-Mail: [office@ipl.nl](mailto:office@ipl.nl)  
Website: [www.ipl.nl](http://www.ipl.nl)

### Vormgeving

Graphiset bv, Uden

## De activiteiten van IPL

### 1. Managementadvisering met betrekking tot:

- Bedrijfsvoering en logistiek o.a.:
  - Doorlichting en knelpuntanalyse;
  - Verbetering logistieke prestatie;
  - Doorlooptijdverkorting;
  - Verbetering engineering processen.
- Informatisering:
  - ICT-strategie;
  - Begeleiding bij pakketselectie van CRM-, WMS-, ERP- en/of PCF-systemen;
  - Voorbereiding en begeleiding bij pakketimplementatie;
  - Optimalisering ICT-gebruik.

### 2. Opleidingen (open training of in house):

- Logistieke principes en concepten;
- Logistiek in relatie tot marketing en strategie;
- Toepassing ERP;
- Beheersing engineering processen.

### 3. Onafhankelijk onderzoek aanbod bedrijfssoftware

IPL Consultants onderzoekt op regelmatige basis het aanbod van bedrijfssoftware op het gebied van WMS, CRM en ERP en stelt de uitkomsten van deze onderzoeken op commerciële basis ter beschikking.

