

Kwaliteitsmanagement betekent vooral procesverbetering en kostenbesparing. In fabrieken wordt kwaliteitsdenken dan ook al decennialang lang toegepast. De methoden die daarvoor worden gebruikt, zoals Lean Six Sigma, 5S en 8D, zijn echter ook toepasbaar in de logistiek. Maar welke methodiek gebruik je dan – en in welke situatie?

Door Jaap van Sandijk

Foto's: Bart van Overbeek



Procesverbetering, kostenbesparing én hogere klanttevredenheid

Kies de juiste kwaliteitsmethodiek

Praktijkcases bewijzen het: een juiste toepassing van kwaliteitsmethodieken in de logistiek leidt tot procesverbetering en geldbesparing. Zowel Philips als Schenker High Tech Logistics heeft er bijvoorbeeld goede ervaringen mee opgedaan. Zo wist Philips dankzij de inzet van de 8D-metho-

diek in een relatief korte tijd logistieke problemen in het distributiecentrum van Europese consumentenartikelen in het Brabantse Acht fors te reduceren. Omdat logistiek geen kernactiviteit van Philips is, besloot het bedrijf een aantal jaren geleden de logistieke activiteiten in Acht over te dragen aan specialist DHL. De

controle op het werk bleef echter in handen van Philips. 'Maar een overdracht verloopt zelden probleemloos', zegt Paul van Monsjou, senior consultant van Philips Applied Technologies. 'De managers van Philips werden geconfronteerd met een toenemende klantenontevredenheid over de logistieke performance', vult zijn

Lean Six Sigma kenmerkt zich door zijn gestructureerde methodiek: Define, Measure, Analyze, Improve en Control



collega Luc Lannoo, senior consultant aan. Maar, nog belangrijker: de indruk bestond dat van de gemaakte fouten niet geleerd werd. Om die fouten met wortel en tak uit te roeien, kozen de consultants van Philips voor het 8D-concept: een methodiek die afkomstig is uit de automotive-industrie (met name Ford heeft het concept omarmd) en zich onderscheidt van andere methodieken door direct structurele oplossingen te bieden voor de meest voorkomende problemen. 'Niet voortmodderen, maar problemen direct corrigeren', zegt Lannoo. 'En door een snelle en adequate borging in de organisatie in de vorm van bijvoorbeeld een checklist of een systeem ervoor zorgen dat het probleem niet terugkeert.'

Snel resultaat

De 8D-methodiek is vooral geschikt als

sprake is van een kwaliteitsverbeteringstraject, waarin snel resultaat moet worden geboekt en waarin meerdere problemen zich tegelijkertijd voordoen. Na een analyse van de meest voorkomende fouten worden deze rücksichtslos aangepakt. 'Als de hoogte van een pallet één van die grote problemen is die een klant niet kan hanteren, betekent dat dus: niet alleen een actie ondernemen in het distributiecentrum om dit te corrigeren, maar ook alle vrachtwagens aan de kant laten zetten en kijken wáár die pallets zich bevinden, om te voorkomen dat de klant er nog meer ontvangt', illustreert Lannoo hét kenmerk van het 8D-concept: de fout direct en structureel elimineren.

8D vereist, net als alle andere methodieken, een multidisciplinaire aanpak (waarin warehouse, transporteur en soms ook klant deelnemen) en bestaat

uit een achttal stappen. Van Monsjou: 'Je moet alle diensten die met het probleem te maken hebben, bij elkaar brengen en vervolgens in plenaire discussies vaststellen wat er niet alleen nu, maar ook in de toekomst geborgd kan worden.'

Incidentenanalyse

Voordeel is dat bij een juiste en consequente inzet snel resultaat kan worden geboekt. Over het verschil met andere methodieken zegt Van Monsjou: '8D is oplossingsgericht. Lean Six Sigma is een statistisch concept om de variatie in een proces te verminderen, en wordt ook gezien als een businessfilosofie om te focussen op een voortdurende verbetering door het begrijpen van de behoefte van de klant. Lean Six Sigma richt zich dus ook op de vraag: hoe voorkom ik logistieke ontwerpfouten? 5S richt zich meer op orde en netheid, terwijl Lean supply chain management zich richt op het zo flexibel mogelijk inrichten van een keten, met zo laag mogelijke kosten en kapitaalbeslag.'

De consultants van Philips brachten orde in de veelheid van kleine fouten en zorgden ervoor dat ze niet meer terugkwamen. Lannoo: 'Voordat wij kwamen, werden alle fouten aangepakt. Er werd uitgerukt bij elke brand. Op zich goed, maar er werd niet geleerd waarom die branden er waren. Juist door de belangrijkste fouten aan te pakken en door wekelijks de incidenten te analyseren – een van de acht stappen van de 8D-methodiek – ontstond een leereffect.'

Geen blauwdruk

Volgens Pablo Lopez, als Logistics accountteammanager verantwoordelijk voor de operatie in het distributiecentrum in Acht, was 8D dé manier om het probleem aan te pakken. 'De problemen van gisteren, vandaag oplossen. 8D dwingt je ertoe om niet alleen in oplossingen te denken, maar ook in de *root cause*, de kernoorzaak van het probleem.' Over de oorzaak van de problemen zegt hij: 'Omdat wij na de overdracht aan DHL zijn overgestapt op een andere manier van werken – we leveren een deel



van onze vooral kleinere artikelen en accessoires nu direct aan de klanten in Europa zonder tussenkomst van distributiecentra in die landen – kregen wij te maken met een nieuwe situatie. Leveringen die niet of te laat aankwamen, adressen die niet klopten. Van de problemen hebben we een top 3 gemaakt, waarna een directe aanpak volgde. Hierdoor daalde het gemiddelde aantal incidenten per week van honderd naar drie, en dat in 37 weken tijd.’

Toch is 8D geen blauwdruk voor de aan-

pak van alle logistieke problemen, zegt Lopez. ‘Wij hadden te maken met een veelheid aan kleine problemen, en daarvoor is 8D heel geschikt. In zo’n geval is het zinloos om een apart projectteam opzetten. Heb je echter te maken met één groot specifiek probleem, dan kun je beter een andere methodiek kiezen.’

Klachtenmanagement

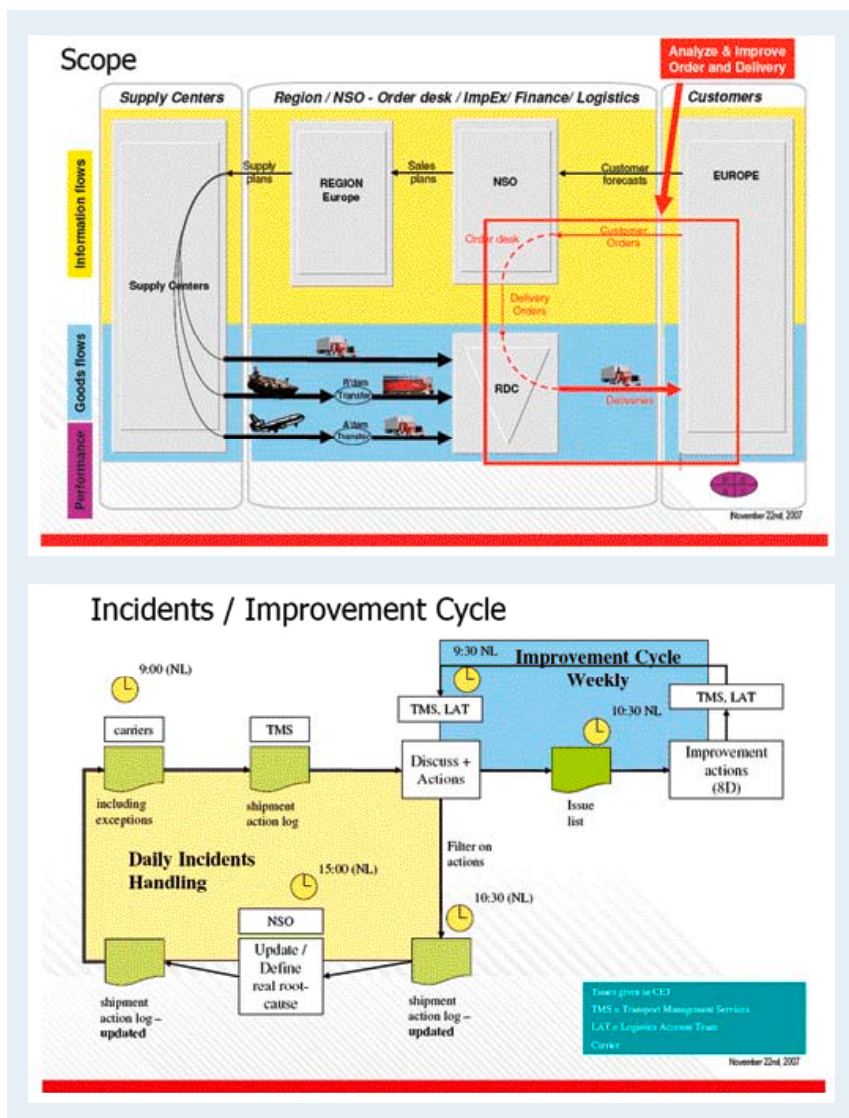
Ook Schenker High Tech Logistics, dat is gespecialiseerd in de logistieke processen van hightech apparatuur voor met

name de computer- en automotivemarkt, werkt structureel aan kwaliteitsverbetering in de logistiek. Sinds anderhalf jaar gebruikt de Ridderkerkse vestiging van het bedrijf Lean Six Sigma als “standaardmethodiek” voor probleemoplossingen in het logistieke proces, zegt Marcel Hoofdman, die verantwoordelijk is voor het Kwaliteit-, Arbo- en Milieubeleid (KAM) voor Nederlandse klanten van Schenker High Tech Logistics. ‘Een pilot toonde aan dat Lean Six Sigma een goede tool is die aantoonbaar kwaliteitsverbeteringen kan opleveren in het logistieke proces. Ook bleek de methodiek prima aan te sluiten op onze eigen denkwijze’, verklaart Hoofdman, die onlangs zijn Black Belt behaalde en daarmee over de officiële papieren beschikt om een Lean Six Sigma-project te managen. ‘Kwaliteitsdenken in de logistiek is heel belangrijk: je maakt afspraken met klanten en op dat gebied kan wel eens wat misgaan. Met Lean Six Sigma kun je processen beter en efficiënter laten verlopen. Daarnaast kun je er kosten mee besparen.’

Commitment

Lean Six Sigma kenmerkt zich door zijn gestructureerde methodiek: DMAIC, ofwel Define, Measure, Analyze, Improve en Control. ‘Stappen die je prima kunt gebruiken in de logistiek. Vooral die laatste stap, Control, is belangrijk. In de praktijk zetten wij daarvoor regelkaarten in, waarmee aan de hand van grafieken de prestaties van het proces worden gemeten.’ Voordat wordt gekozen voor een Lean Six Sigma-aanpak, gebruikt Schenker High Tech Logistics per geval een matrix aan de hand waarvan kan worden vastgesteld of een probleem wel voldoet aan de criteria voor die benadering. ‘Als dat zo is, wordt een project opgestart waarbij een team wordt samengesteld uit mensen met verschillende ervaringsniveaus – veelal medewerkers met een Green en Yellow Belt – en medewerkers die op de hoogte zijn van de details van het probleem. Het team, dat commitment vanuit het management moet hebben, wordt aangestuurd door een Green of Black Belt-houder.

VERBETERPROCES PHILIPS MET 8D-METHODIEK



De 8D-methodiek is vooral geschikt als sprake is van een kwaliteitsverbeteringstraject, waarin snel resultaat moet worden geboekt



Quality manager Bart Visser van Molex Nederland en Marcel Hoofdman, verantwoordelijk voor Kwaliteit-, Arbo- en Milieubeleid van Schenker High Tech Logistics wisten met behulp van Six Sigma het aantal orderpickfouten fors te reduceren.



Senior consultant Paul van Monsjou, Logistics accountteammanager Pablo Lopez en senior consultant Luc Lannoo van Philips Applied Technologies.

Een door het management aan te wijzen Champion stelt de benodigde middelen beschikbaar voor het team.' De doelstelling van het projectteam moet helder omschreven zijn en worden benaderd in wat Hoofdman een 'strakke commandostructuur' noemt.

Lean Six Sigma is, anders dan 8D, vooral

van waarde als er sprake is van één dominant probleem. Analyses aan de hand van statistische gegevens spelen een hoofdrol bij de oplossing van het probleem (zie kader).

De Lean Six Sigma-benadering als logistieke kwaliteitsverbeteringstool in de Ridderkerkse vestiging bevalt ondertussen

zo goed, dat Schenker High Tech Logistics deze ook gaat toepassen in de vijf andere vestigingen. Hoofdman benadrukt tot slot dat naast kwaliteitsverbetering ook kostenbesparing een belangrijk argument is. 'Het is bewezen dat je met een juiste inzet van Lean Six Sigma tweeënhalf procent van je bruto omzet kunt besparen.'



ANALYSE VAN GEGEVENS BIJ MOLEX

De kracht van Lean Six Sigma zit vooral in de analyse van statistische gegevens. Dat bewijst ook de case waarin een klant van Schenker werd geconfronteerd met een aantal fouten op het gebied van orderpicking. De klant, de Nederlandse vestiging van Molex (een internationale producent van interconnectoren dat meer dan honderdduizend producten voert en over 33.000 medewerkers beschikt), legt grote nadruk op kwaliteit met "zero defects" als ultieme doelstelling. Een doelstelling die Schenker vertaalt in een maximum aantal fouten op het gebied van orderpicking.

Het aantal fouten bij Molex, dat verantwoordelijk is voor de Europese distributie en customer service, kon worden verlaagd door de analytische kracht van Lean Six Sigma, vertelt Marcel Hoofdman. 'Uit de analyse van gegevens bleek dat er een relatie was tussen de gemaakte fouten en onderdelen van processen', vertelt Hoofdman. 'Zo werden er onder meer fouten gemaakt op momenten dat een processtop viel, bijvoorbeeld als een koffiepauze aanbrak. Door afspraken te maken over die "stop & go-momenten" – maak eerst de order af voordat je pauzeert – hebben we het aantal fouten weten te reduceren. Werden er voorheen op jaarbasis 150 ppm (parts per million ofwel fouten per miljoen, red.) fouten geconstateerd, inmiddels is door de genomen maatregel het niveau verder gezakt.'

Quality manager Bart Visser van Molex Nederland over de aanleiding voor de operatie: 'Six Sigma is bij ons op corporate niveau op de kaart gezet en wordt binnen het bedrijf breed uitgedragen. Omdat wij zelf niets produceren maar puur een distributiecentrum zijn, was de meest voor de hand liggende inzet van Six Sigma: hoe kunnen we het warehouse-proces verder verbeteren en daarmee de klanttevredenheid verhogen? Ik kan zeggen dat we met het geboekte resultaat zeer tevreden zijn. Het aantal klachten is afgenomen. In termen van kostenbesparing valt daar niet veel van te zeggen. Goed, doordat het aantal klachten afneemt, kost het klachtenmanagement minder geld – dat scheelt dan zo'n tienduizend euro. Maar dat is niet waar het om draait. Primair willen we gewoon het aantal klachten op een zo laag mogelijk niveau hebben.'

Uiteindelijk, zegt Visser, heeft het project nog meer opgeleverd dan alleen de verbeterde klanttevredenheid. 'Omdat je als klant en opdrachtgever samen aan het werk bent, creëer je inzicht in het proces. Dat is een belangrijke meerwaarde. Daarnaast zagen we dat er in het warehouse een bewustwordingsproces op gang kwam: mensen zagen dat een team werkte aan kwaliteitsverbetering en begonnen zelf ook aan verbetering te werken.'