



Carrier Holland Heating flexibiliseert productie- capaciteit *door* outsourcing

Door uitbesteding worden vaste kosten variabel en kan kostenreductie gerealiseerd worden. Tevens kan een organisatie aan flexibiliteit en slagkracht winnen. Dit komt de kernactiviteiten ten goede. Belangrijk is een zorgvuldige voorbereiding die veelal gepaard gaat met herstructurering. Drie managers bij Carrier Holland Heating kijken terug op het project voorafgaand aan de uitbesteding van productieprocessen en vertellen over hun ervaringen.

Carrier Holland Heating ontwikkelt, ontwerpt, produceert en verkoopt luchtbehandelingapparatuur voor toepassingen als ventilatie, verwarming, airconditioning, koeling en warmteterugwinning. Daarnaast heeft Carrier Holland Heating een eigen Service & Renovatieafdeling. Tot de klanten behoren ziekenhuizen, laboratoria, vliegvelden, hotels en schepen. Als onderdeel van United Technologies Corporation, een internationale groep met een sterk netwerk van verkooporganisaties, heeft Carrier Holland Heating het vizier gericht op Europese groei.

Capaciteit, flexibiliteit en kosten als business case

“Om de productiecapaciteit voor luchtbehandelingskosten te flexibiliseren, werd de productie van panelen – een belangrijk onderdeel van luchtbehandelingskosten – uitbesteed. Door outsourcen van deelprocessen kunnen we meer doen op minder vierkante meters en worden vaste kosten flexibel. Ook kunnen we ons beter focussen op de kernactiviteit: het ontwikkelen en assembleren van luchtbehandelingkasten en de bijbehorende service”, vertelt Peter Heemink, manager finance bij Carrier Holland Heating.

“In eerste instantie hebben we veel aandacht besteed aan de logistiek fysieke kant, en daardoor bijna een valse start gemaakt. De complexiteit van dit soort trajecten moet je niet onderschatten. Minstens zo belangrijk is het volgen van een gestructureerde, integrale aanpak op basis van een zo goed mogelijke definitie van de bedrijfsprocessen en de vertaling daarvan naar het ERP-systeem.”

Lessons learned

“Uiteindelijk moet je meer regelen dan vooraf gedacht. Alles grijpt in elkaar. Het project voor de uitbesteding stond onder flinke tijdsdruk als gevolg van de ambities van het hoofdkantoor. Terugkijkend hebben we het snel en met succes voor elkaar gekregen en veel geleerd. Belangrijke les is dat zaken ook onder tijdsdruk in de juiste volgorde gedaan moeten worden. Je moet vooraf de knip definiëren tussen in-house en uitbestede activiteiten, en dit goed omschrijven. Dat schept helderheid in je contractbesprekingen, maar bepaalt ook waarop je je moet concentreren bij het aanpassen van de processen, procedures en het ERP-systeem.” René Lijnse, manager financial planning & analysis

en intern projectleider: “De keuze van externe projectpartners is mede afhankelijk van de in de eigen organisatie aanwezige expertise en capaciteit. In dit project heeft Magnus ons geholpen met het bedenken van slimme en werkbare oplossingen en het inbrengen van een proactieve, kritische houding en probleemoplossend denken. Samen hebben we bedrijfsprocessen geherdefinieerd, een blauwdruk voor de korte en lange termijn gemaakt, nieuwe processen en rollen gedefinieerd en vervolgens de veranderingen begeleid en verankerd. Ook hebben we Magnus Technology Consultants ingeschakeld voor het aanpassen van de inrichting van ons ERP-systeem.”

Grootste ‘eye-opener’ was voor hem de complexiteit van de informatiestromen tussen de afdelingen. “Carrier Holland Heating is een engineering bedrijf dat klantorderspecifiek construeert en produceert, met als gevolg vele duizenden varianten in panelen. Dat bemoeilijkt de communicatie met derden. We delen nu veel technische informatie met onze uitbestedingspartner via een portal.”

“De medewerkers moesten nauw gaan samenwerken met mensen die tot een andere organisatie behoren: een ingrijpende verandering van de informatie-uitwisseling. Zo moest de interne orderafwikkeling herijkt worden: het specificeren van de order, de technische documentatie, het communiceren over planningsgegevens. Dit kon niet zomaar overgedragen worden aan de uitbestedingspartner, maar moest formeler en gestructureerder verlopen. Er ontstaan veranderingen die aanvankelijk niet direct met het project te maken hebben. We hebben veel tijd besteed aan planning, engineering, stuklijststructuren, costing-principes en het afhandelen van inkoopdocumenten.”

Sentiment

Heemink: “Panelen zijn zowel voor de kwaliteit en isolatie als uit visueel oogpunt belangrijk voor de luchtbehandelingskasten. Met de panelenproductie geef je als bedrijf een stukje intelligentie aan een derde. Daarbij moet je de outsourcingpartner de ruimte geven om in zijn rol te groeien. Ook is het erg belangrijk om rekening te houden met de gevoelens en het sentiment bij de medewerkers. We hebben zorgvuldig gecommuniceerd over onder andere de arbeidsplaatsen, kwaliteitsaspecten en de uiteindelijke voordelen voor ons bedrijf. Ook dit past bij een gedegen projectaanpak. Dit outsourcingproject heeft eens te meer aangetoond dat we door een integrale aanpak met een relatief kleine groep mensen complexe zaken voor elkaar kunnen krijgen en verbeterpotentieel kunnen benutten.”

En nu verder

Hoe gaat het nu?, vroegen we Roland van Heesch, IT manager bij Carrier Holland Heating, die momenteel ook betrokken is bij een nieuw outsourcingproject. “Onze interne vaste productiecapaciteit is gereduceerd met 20 fte's en omgezet in een prestatiegerichte inkooprelatie en de verwachte kostenbesparingen worden gerealiseerd. We hebben de interne capaciteit omgeruild voor een flexibele leverprestatie van gemiddeld 280 panelen per dag. Daarbij is gebleken dat in de opstartfase procesoptimalisatie moet plaatsvinden. Aannames over volumes, vaardigheden en productspecificatie kunnen in de praktijk afwijken. We werken bijvoorbeeld aan het vergroten van de planningshorizon om het afvalpercentage van het plaatmateriaal binnen de gewenste bandbreedtes te krijgen. We zullen outsourcing blijven benaderen als een continu verbetertraject.” ■

Ronald Bal, manager bij Magnus, heeft de volgende tips bij het uitbesteden van productieprocessen:

- Definieer de ‘scope of services’ duidelijk. De details doen ertoe.
- Maak een gemeenschappelijk project(planning) met de uitbestedingspartner. Behandel elkaar vanaf dag één als partner.
- Breng de ‘as-is’ informatiestroom naar de shop floor goed in kaart. Soms zijn simpele dingen essentieel voor een goed product.
- Kies voor een eenvoudig factuurcontroleprincipe, dit minimaliseert de transactiekosten bij de crediteurenadministratie
- Benoem een ‘dedicated planner’ per uitbesteed inkooppakket.
- Beleg het afroepen van producten organisatorisch als supply chain- of bedrijfsbureau-activiteit, niet als inkoopactiviteit.
- Streef naar een zo groot mogelijke planningshorizon, dit reduceert de waste.
- Breng binnenkomende goederen direct naar de assemblage, maak afspraken over verpakkingswijze, sortering en identificatie van goederen.
- Definieer kpi's op het gebied van accuratesse (tijdigheid, kwaliteit, orderwijzigingen), kosten (transactie, distributie, product) en visibility (planningshorizon, forecastbetrouwbaarheid en voorraadniveaus).