



CHARLES SCHWEIZER

De heroriëntatie van een KMO

Een reorganisatieproject kan pas lukken als er voldoende financiële middelen beschikbaar zijn en het procesmatig wordt aangepakt. Creativiteitstraining en commerciële begeleiding vergroten de kans op succes. Dat is de conclusie van Piet De Coninck van handgereedschappenfabrikant Polet, dat in vijf jaar tijd een volledige reorganisatie succesvol wist door te voeren.

Tot tien jaar geleden produceerde handgereedschappenfabrikant Polet uit Herzele op een klassieke manier. Er werden grote volumes gefabriceerd zonder echt te kijken naar de vraag: de klanten moesten het doen met wat er in voorraad was. Het bedrijf, dat deel uitmaakt van een losse bedrijvengroep met vijf handelsbedrijven in de technische sector, leunde op zijn sterke reputatie als fabrikant van kwalitatieve handgereedschappen voor tuinieren, bouwen en industriële toepassingen. „De laatste jaren merkten we dat het tijd voor verandering was”, zegt **Piet De Coninck**.

„Door een sterk toenemende concurrentie werden we gedwongen om veel beter op de specifieke wensen en vragen van klanten in te spelen. In eerste instantie dachten we een hogere servicegraad te bereiken door het aanleggen van een grotere voorraad. Maar dit was geenszins een efficiënte oplossing gezien de enorm hoge kosten die daarmee zijn verbonden. Al snel zagen we in dat er meer ingrijpende maatregelen nodig waren: om echt succes te boeken, dienden we immers tot kleinere doorlooptijden in de productie én een geringere stock met een hogere rotatie te komen.”

In handen van het personeel

Om snel tot resultaat te komen, besloot het management om de dertig medewerkers bij de reorganisatie te betrekken. „De bedoeling was voor onze grootste productengroep, het spitgereedschap, te komen tot een gemiddelde servicegraad van 95 %: we wilden 95 % van de klantenvragen binnen een redelijke termijn hebben afgehandeld”, legt Piet De Coninck uit. „Daarnaast wilden we de doorlooptijd van drie maanden naar tien dagen terugbrengen, de stockrotatie van twee tot acht omwentelingen optrekken en de voorraad met 75 % reduceren. In eerste instantie

Piet De Coninck (rechts op de foto, naast Ives De Saeger en Inge Devroe): „Dankzij de steun van externe begeleiders en natuurlijk onze eigen medewerkers, zijn we vandaag vrijwel in al onze doelstellingen geslaagd.“

maakten we een strategische denkoefening met Agoria. Hieruit bleek dat we op drie vlakken dienden te werken: borging van het productieapparaat en de knowhow, uitbouw van het informaticasysteem en het aangaan van samenwerkingsverbanden met andere fabrikanten. Een volgende stap bestond uit het vormen van werkgroepen met mensen van de werkvloer. Het was immers de bedoeling dat ons personeel zelf oplossingen zou aanreiken om de beoogde doelstellingen te halen.”

Voor de begeleiding van het personeel werd beroep gedaan op Orbid. Ives De Saeger, een logistiek consultant bij Orbid: „Eerst leerden we het personeel van Polet zelf na te denken over de logistieke parameters van het bedrijf om ze vervolgens met voorstellen op de proppen te laten komen die ze daarna in concrete plannen dienden om te zetten.”

Procesmatige aanpak leidt tot succes

Alhoewel de training vrij goede resultaten opleverde, kwam het management al vrij snel tot de conclusie dat het de reorganisatie niet zomaar in handen van het personeel kon geven. „De medewerkers reikten weliswaar goede ideeën aan, maar doordat ze geen financiële beslissingsbevoegdheid hadden, konden ze de concepten niet in realiteit omzetten”, zegt Piet De Coninck. „Om onze doelstellingen te bereiken, waren immers grote investeringen nodig. Vandaar dat we in 1999 het project *Factory 2000* hebben opgestart. Er werd een werkgroep opgezet met personeel van zowel de werkvloer als het managementniveau. Deze pakte de reorganisatie procesmatig aan en borduurde daarbij voort op de verbeteringsideeën die de werknemers hadden voorgesteld. Het WTCM werd ingeschakeld om *reverse engineering* op het productconcept uit te voeren. Dit leidde tot het schrappen van enkele productiestappen, een verandering van het productconcept zelf, een aanpassing van de werkprocedures, de implementatie van informatica (CAD, automatisering en bureautica) en een vrijwel totaal nieuw machinepark. Dit resulteerde erin dat we 25 % minder personeel voor het manuele werk nodig hadden en we in staat waren op basis van de bestellingen te produceren.”

„99 % van de problemen is reeds opgelost.“

Maar er was meer nodig om de doelstellingen volledig te bereiken. Daarom werd besloten om de administratieve en managementprocessen grondig aan te pakken. Piet De Coninck: „Voor de 20 % producten die voor 80 % van onze omzet zorgen, hebben we een buffervoorraad aangelegd. De andere producten assembleren we pas als er een bestelling binnenkomt. De assemblage gebeurde voordien door een externe beschermde werkplaats. Maar om een kortere doorlooptijd te bereiken, hebben we ze in 2000 tot een onderdeel van onze site uitgebouwd. Bijkomend voordeel van deze strategische wijziging is dat we nu dagelijks twee vrachtwagens minder moeten laden en lossen, wat natuurlijk eveneens tot een snellere klantenservice bijdraagt.”

Latente overcapaciteit

Op dat moment dacht het management dat het eindelijk zijn doelstellingen had bereikt: de doorlooptijden waren inderdaad verkort, de voorraden waren lager en het personeelsbestand was afgeslankt. Maar er was een keerzijde aan de medaille: nu werd het bedrijf met een overcapaciteit geconfronteerd. Om dit probleem op te lossen, werd nog maar eens de hulp van Ives De Saeger ingeroepen (die ondertussen zijn eigen organisatieadviesbureau P41 had opgericht).

Ives De Saeger: „In eerste instantie hebben we met alle personeelsleden (dus niet alleen de mensen van de werkvloer, maar ook het management, de verkopers, enz.) een oefening gedaan om na te gaan hoe we de overcapaciteit van bepaalde machines in een meerwaarde konden omzetten. Hiervoor baseerde ik me op de Russische TRIZ-methode (*Theory of Inventive Problem Solving*), die ervan uitgaat dat 99 % van de problemen reeds opgelost is.

In plaats van veel tijd te stoppen in het opnieuw uitvinden van het wiel, ga je kijken welke producten er reeds bestaan en elimineer je de minder interessante. Het resultaat is dat je uiteindelijk over een lijst van goederen beschikt waarvoor je dan nadien een afzetmarkt kan zoeken.”

Op zoek naar afnemers

„In een eerste fase hebben we dus nagegaan welke producten we met onze machines konden fabriceren”, vervolgt Piet De Coninck.

„Daarna hebben we het commercieel adviesbureau Devroe & Partners aangesproken om klanten te zoeken die in deze goederen geïnteresseerd zouden kunnen zijn. Deze bedrijven werden telefonisch gepolst, zodat we uiteindelijk tot een shortlist kwamen van ondernemingen voor wie we onte-

gensprekelijk een meerwaarde konden betekenen.”

Er werd gestart met een lijst van zo'n 200 bedrijven die iets met metaal deden, zoals producenten van draagberies, tuinbouwbenodigdheden, messen en snijgereedschap, metalen constructies, aanhangwagens, intern transport, machines voor land- en tuinbouw, enz.

Inge Devroe, adviseur Marktonderzoek bij Devroe & Partners: „We selecteerden deze ondernemingen via het *ABC-handboek voor Handel en Industrie*. Samen met Polet hebben we dan op basis van onze gezamenlijke knowhow een resem firma's geschrapt die onvoldoende interessant waren. Daarna stelden we een vragenlijst op waarmee we wilden uitvissen of de potentiële klanten nood hadden aan het uitbesteden van bepaalde productiestappen, welke grondstoffen ze gebruikten, wat de grootte van afname was, welke machines ze nodig hadden, enz. Het is met deze vragenlijst dat we de potentiële afnemers dan telefonisch hebben gecontacteerd. Geïnteresseerden vroegen we tevens naar hun aankoopcriteria, hun leveringstermijnen, het belang dat ze hechten aan service en prijs, enz. Met deze antwoorden konden we dan een shortlist opstellen. Uiteindelijk bleef nog zo'n 60 % van de bedrijven over. Deze lijst hebben we opnieuw gezamenlijk doorgenomen om nogmaals te schrappen. Uiteindelijk kwamen we op 15 ondernemingen die met een acuut probleem zaten dat Polet gemakkelijk kon oplossen. Deze ondernemingen werden door de commerciële krachten bezocht, waarna er uiteindelijk een contract met één bedrijf werd afgesloten. Het betrof de uitbesteding van enkele metalen halffabrikaten die Polet toeliet om meteen een continue benutting van zijn machines in te voeren. Vandaag wordt er trouwens nog met twee andere bedrijven onderhandeld.”

„Dankzij de steun van externe begeleiders en natuurlijk onze eigen medewerkers, zijn we vandaag vrijwel in al onze doelstellingen geslaagd”, besluit Piet De Coninck. „Onze voorraad is afgenomen, de stockrotatie is verhoogd, de doorlooptijd is korter, onze servicegraad ligt gemiddeld op 95 % bij vijf werkdagen en onze omzet is er, dankzij een optimale benutting van onze productiecapaciteit, met 15 % op vooruit gegaan tot circa 6,25 miljoen euro. We mogen er dan wel enkele zware jaren hebben opzitten, vandaag kunnen we de vruchten van onze inspanningen plukken. Niet dat we nu op onze lauweren rusten, want het kan natuurlijk altijd beter. Maar we hebben in ieder geval onze marktpositie kunnen consolideren en zelfs uitbreiden. En dit is niet slecht voor een bedrijf dat in een zwaar verzadigde sector moet opereren.” ■