

Reallocatie productie Bolsius

Niet-logistieke succesfactoren minstens zo belangrijk

Het project 'reallocatie van productie' bij de Bolsius Groep had als doel een besparing te realiseren in transportkilometers van grondstoffen en gereed product door samenvoegen en heralloceren van productievestigingen. Het project concentreerde zich aanvankelijk alleen op logistieke aspecten, maar al snel bleek dat een aantal niet-logistieke factoren van doorslaggevend belang zijn voor het succes van dit project.

Kaarsenfabrikant Bolsius, van oorsprong een familiebedrijf, groeide uit tot elf productielocaties door overnames in Nederland, Denemarken, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Polen. In 1998 startte Bolsius een onderzoek naar het 'zelfstandig bestaanrecht' van deze productielocaties. Aanleiding hiervoor waren de hoge kosten voor transport, de vermoedelijk grote inefficiënties en de vraag of specialisatie per locatie geen synergetische voordelen op zou leveren.

Voor bepaalde producten werden de grondstoffen vanuit Nederland naar het buitenland vervoerd, daar verwerkt tot eindproducten en weer naar Nederland vervoerd waar ze via één van de distributiecentra werden verdeeld in de Benelux. Bij Bolsius rees het vermoeden dat hierdoor erg inefficiënt werd omgegaan met transportkilometers.

BLAUWDruk

In het vooronderzoek is een eerste globale analyse gemaakt van de bestaande situatie. Er werd een kwalitatieve evaluatie van de organisatie en een sterkte/zwakte-analyse per vestiging gemaakt. Bij de analyse is voornamelijk gekeken naar aspecten als productie-efficiency, transport en organisatorische beheersing. Wat betreft de productie-efficiency was vooral de overlap van productassortiment op verschillende locaties van belang. Door dezelfde producten op verschillende productieplaatsen te maken, wordt in kleine series geproduceerd, wat minder efficiënt is. Na de analyse werkte de projectgroep een aantal scenario's uit voor het samenvoegen van vestigingen met als uitgangspunten:

- specialisatie per productlocatie door concentratie van productgroepen;
- nagaan van de oorsprong van de grondstoffen ten opzichte van de verwerkingslocatie; en
- toe te passen distributiekanaal.



Per scenario is het besparingspotentieel berekend van het sluiten en samenvoegen van verschillende productielocaties. De kosten/baten die hierbij in acht werden genomen hadden uiteraard betrekking op transport- en grondstofkosten, maar ook op arbeid, indirecte kosten en groeps-overheadkosten. Deze analyse is een interessante blauwdruk voor bedrijven met gelijksoortige vraagstukken.

DEELPROJECTEN

Uit de analyse bleek dat een aantal vestigingen samenvoegen geen toegevoegde waarde had, omdat daar bijvoorbeeld zeer specialistische producten worden vervaardigd en zodoende geen synergetische voordelen worden bereikt. Voor een aantal andere vestigingen kon het zelfstandig bestaanrecht niet worden bewezen. Door het sluiten van deze vestigingen zouden grote kostenbesparingen en efficiëntievoordelen op het gebied van logistiek en productie behaald kunnen worden.

De resultaten werden weergegeven in een reallocatieplan en vervolgens in deelprojecten op vestigingsniveau verdeeld. Per deelproject werden projectgroepen en deeltaken opgezet. Een overkoepelende projectgroep bestaat uit een projectleider, de bedrijfsleiders van sluitende bedrijven en de bedrijfsleiders van de uitbreidende bedrijven.

PERSONEELASPECTEN

De sluiting van diverse vestigingen vond vervolgens plaats. Hierin waren duidelijke verschillen in de doorlopen scenario's (onder andere aanpak, afbouwtermijn) en in de cultuur en sociale wetgeving in Nederland, Engeland en Duitsland. Succesfactoren bij de aanpak van een bedrijfsluiting zijn:

- projectmatige aanpak;
- betrokkenheid van meer disciplines in de projectgroep;
- duidelijke onderbouwing en uitleg van de sluiting waardoor de acceptatie bij de medewerkers wordt verhoogd; en
- het vertrouwen van de directie in het lokaal management dat met de sluiting is belast.

Een tijdige melding en een geleidelijk afbouw zorgen ervoor dat de medewerkers voldoende tijd hebben om nieuw werk te zoeken. Een korte afbouwtermijn werkt averechts en zorgt voor weerstand. Ook is de inzet van bepaalde sleutelfunctionarissen van belang. Dat zijn medewerkers met een bepaalde specialisatie, ervaring of functie waardoor ze overzicht hebben

op verschillende processen. Verder zijn 'motivators', medewerkers die een goede invloed hebben op de medewerkers, belangrijk voor de sfeer. Zij moeten zo lang mogelijk bij het bedrijf aanwezig blijven, bijvoorbeeld door het geven van premies. In een bedrijf zijn ook altijd 'negatieve' aanwezig. Bij deze mensen kan de betrokkenheid worden verhoogd en de negatieve uitstraling richting anderen wellicht worden verminderd door hen een speciale, verantwoordelijke taak toe te wijzen in een (deel)project.

KENNISOVERDRACHT

Het opbouwen en uitbreiden van productiefaciliteiten vereist kennis. Tijdens de afbouwfase zijn medewerkers van de technische dienst en operators van de uitbreidende vestiging naar de sluitende vestiging geweest om daar de werking van de machines te bekijken. Dit is een essentiële fase in het project geweest, omdat er toch verschillen bleken te zijn in technisch niveau en machine-instellingen. Voor de succesvolle implementatie was het belangrijk de medewerkers die daadwerkelijk de nieuwe productie moesten overnemen te betrekken bij de overplaatsing van de machines en het project niet door de managers te laten uitvoeren. Dit verhoogt ook de efficiency en de motivatie.

PRODUCTIEPLANNING

Een aspect waar wel aandacht voor is geweest in de planningsfase, maar waarvan de omvang bij de uitvoering uiteindelijk is onderschat is de productieplanning. Tijdens de opbouwfase waren vooraf tijdig de nieuwe orders doorgegeven. Echter, op de uitbreiden locaties was een aantal producten niet bekend en moesten daarvoor stuklijsten en artikelnummers worden aangemaakt. Hierdoor is in de beginfase veel tijd verloren gegaan en

Bolsius is één van Europa's grootste producenten van kaarsen, van geparfumeerde theelichten tot stearine meterkaarsen. De A-merken Bolsius en Gouda vinden hun weg naar de consument via detailhandel en horecagroothandel. Een aanzienlijk deel van de kaarsen wordt aangewend voor religieuze doeleinden.

De omzet van Bolsius bedraagt 136 miljoen euro. In totaal zijn zo'n duizend mensen werkzaam in de productievestigingen en het hoofdkantoor in Schijndel.



kwamen levertijden in gevaar.

De reallocatie heeft ook gevolgen gehad voor de logistieke stromen van gereed product. Voorheen werden relatief kleine hoeveelheden, verdeeld over meer transporten, naar diverse distributiecentra vervoerd. Behalve het centraliseren van productielocaties is ook het aantal dc's teruggebracht van negen naar vier. Gevolg daarvan is dat op de expeditie van de productielocaties zo'n 75 procent meer pallets staan en dat bij het dc grotere stromen tegelijk binnenkomen. Dit vergt een totaal andere logistiek dan voorheen gebruikelijk was.

LEERPUNTEN

Het uitbreiden van een vestiging met productgroepen en machines heeft meer impact gehad dan Bolsius had verwacht. Ondanks het feit dat uitbreiding over het algemeen ten gunste is van het bedrijf, blijkt dat veel veranderingen in een bedrijf en de omgeving toch een nasleep in de organisatie hebben. Onder het personeel ontstaat een onzeker gevoel. Niemand kan immers vooraf zeggen wat de gevolgen van een verandering precies zijn. Wellicht zijn deze effecten in het begin onderschat. Leerpunten voor Bolsius zijn, dat ook op vestigingen waar dergelijke reallocatieplannen niet direct nadelig zijn, toch voldoende ondersteuning en begeleiding moet worden gegeven aan de medewerkers en dat de plannen duidelijk en helder moeten zijn.

De nieuwe opzet, met vijf locaties in Nederland en één in Polen, draait nu ongeveer een jaar. De ervaringen zijn tot op heden positief. Het project heeft geleid tot een reductie van transportkilometers, en daarmee tot een milieu- en kostenvoordeel.

HB CONSULTANTS ROSMALEN

Aan dit project leverde de Nederlandse overheid een bijdrage op grond van het programma Energiebesparing in Transport (EBIT), onderdeel van het Besluit subsidies energiebesparingsprogramma's (BSE), uitgevoerd door HB Consultant in Rosmalen in opdracht van Novem. De subsidieaanvraag voor dit project is opgesteld door HB Consultants in Rosmalen. Novem wil met dit kennisoverdrachtproject tonen dat door reallocatie van bedrijfsonderdelen een substantiële vermindering in belasting van het milieu mogelijk is dankzij een aanzienlijke reductie in vervoerskilometers. Het kennisoverdrachtproject heeft ongeveer 150.000 euro gekost, waarvan tweederde is gesubsidieerd. Voor meer informatie en de blauwdruk kunt u zich wenden tot J.P. Scheffer van de Bolsius Groep, telefoon (073) 543 30 00.

Milieuverdiensden

Aantal gereduceerde tankkilometers Nederland:	145.000 km/jaar
Aantal gereduceerde tankkilometers totaal:	551.000 km/jaar
Aantal gereduceerde palletkilometers Nederland:	4,64 miljoen km/jaar
Aantal gereduceerde palletkilometers totaal:	13,6 miljoen km/jaar
Energiebesparing Nederland:	3,9 miljoen Megajoule/jaar
Energiebesparing totaal:	13,2 miljoen Megajoule/jaar
Gereduceerde CO ₂ -uitstoot Nederland:	299 ton CO ₂ /jaar
Gereduceerde CO ₂ -uitstoot totaal:	988 ton CO ₂ /jaar
Gereduceerde transportkosten	4,5 procent
Doorlooptijd project	2,5 jaar

