

Logistiek en Operations Management: strategie in praktijk

Jacques Adriaansen

Javelin bvba
Luikersteenweg 431
3920 Lommel
België
Tel. +32 476 283 020
Fax +32 11 648 647

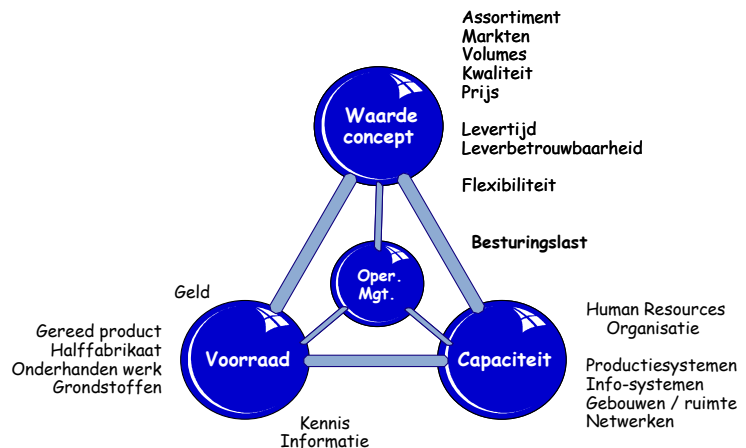
Situering “Operations Management en Logistiek” – het “ballonnenmodel”

Dit artikel gaat over “Operations Management”, het vakgebied van de tactische en operationele bedrijfsvoering. Om Operations Management te plaatsen modelleren we een bedrijf als een stelsel van vier met elkaar verbonden ballonnen, Waardeconcept, Capaciteit, Voorraad en Operations Management (besturing).

Waardeconcept

De Waardeconcept-balloon is de representatie van de waarde die het bedrijf biedt aan zijn afnemers. De Customer Service afspraken die een bedrijf met de buitenwereld (voornamelijk klanten) maakt, zijn gebaseerd op dit waardeconcept. Het waardeconcept is in de meeste bedrijven belangrijk, omdat de klantenvraag het inkomen en daardoor de continuïteit van het bedrijf genereert. Op Customer Service gebied moet een bedrijf de juiste hoeveelheden van het juiste productassortiment in de juiste kwaliteit op de door de klant verwachte levertijd kunnen leveren. Wat “juist” is,

wordt op strategisch niveau ingeschat door het management van het bedrijf. Daar worden keuzes gemaakt over de ontwikkeling van de Customer Service afspraken op middellange en lange termijn. Het strategisch management stelt in dat verband vast in welke markten het bedrijf gaat opereren, hoeveel van welk assortiment met welke kwaliteit er zal worden afgezet en welke prijs er voor zal worden gevraagd. In het algemeen neemt de druk op Customer Service toe. De steeds sterker wordende concurrentie zorgt voor een toenemende druk op de verkoopprijzen. De afnemer bepaalt steeds meer de kwaliteit en de prijs die hij daarvoor wil betalen. Hoewel prijs en kwaliteit notoire “orderwinners” waren, krijgen deze factoren de laatste tijd concurrentie, omdat de prijzen van de concurrenten in dezelfde ordegrootte liggen en kwaliteit in de meeste gevallen “gewoon” 100% moet zijn. Bedrijven gaan daarom op zoek naar bijkomende “orderwinners” en beginnen in dat verband te werken aan het verbeteren van de “klantgerichtheid”. Ze zijn er zich meer en meer van bewust dat levertijd, leverbetrouwbaarheid en flexibiliteit belangrijke Customer Service aspecten zijn voor hun klanten en dus komen er projecten rond verbetering van leverbetrouwbaarheid, levertijdverkorting en, meer in het algemeen, verhoging van de flexibiliteit.



Capaciteit

Om aan de Customer Service eisen tegemoet te kunnen komen moet je over “de juiste Capaciteit” beschikken. Zonder mensen, machines, werkruimte en netwerken van toeleveranciers kan er weinig output gegenereerd worden. Wat de “juiste” capaciteit is wordt voor de langere termijn op strategisch niveau door het management vastgesteld, waarbij men technische (productkwaliteit, levertijd, leverbetrouwbaarheid, enzovoort) en financiële aspecten in beschouwing neemt. Dit soort beslissingen leggen de capaciteitsstructuur van het bedrijf voor langere termijn vast en kunnen meestal moeilijk teruggedraaid worden (grote initiële investeringen of contracten op lange termijn). De vrijheidsgraden voor de latere tactische en operationele beslissingen worden door deze beslissingen bepaald.

Voorraad

De derde ballon in het model is “Voorraad”. Hierbij denkt men spontaan aan fysieke voorraden: grondstoffen, onderhanden werk, halffabrikaten en gereed product. In een producerend bedrijf hebben we een fysieke voorraad grondstoffen nodig om de productie te kunnen starten en vinden we altijd een fysieke voorraad onderhanden werk (werk dat gedurende de productie- en distributiedoorlooptijd in de pijplijn zit). Hoewel het begrip voorraad de laatste tijd onder vuur ligt, moet er toch genuanceerd mee worden omgegaan. Te veel voorraad of verkeerde voorraad moet geëlimineerd worden, dat staat buiten kijf. De hoeveelheid

voorraad die nodig is, is een afgeleide van de combinatie van de met de klant overeengekomen Customer Service prestatie (levertijd en leverbetrouwbaarheid) en de karakteristieken van de Capaciteit (productie-middelen: insteltijd, bewerkingstijd, beschikbare capaciteit en bezettingsgraad). Bij een bepaalde gevraagde Customer Service en een gegeven capaciteit hoort (dus) een minimum voorraadniveau. Te weinig voorraad ten opzichte van dat minimum voorraadniveau kan meer nefaste gevolgen hebben voor het financiële resultaat dan het houden van te veel voorraad, omdat men de afspraken met de klant niet nakomt of “koste wat het kost” alsnog probeert na te komen. Voorraad is niet per definitie slecht (wat al te fanatieke Just-In-Timers nog wel eens durven beweren). Goed gekozen en beheerste voorraden gereed product en halffabrikaat kunnen een bedrijf bijvoorbeeld helpen om korte levertijden te garanderen, verhoogde flexibiliteit te bieden of om de effecten van onzekerheid te reduceren.

Naast de fysieke voorraadsoorten zijn er nog twee andere vermeldenswaardige “voorraadsoorten”: de voorraad geld en de voorraad kennis en informatie. In een *for profit* bedrijf is het verbeteren van de (potentiële) geldvoorraad wellicht een erg belangrijke (zo niet de belangrijkste) doelstelling. Andere belangrijke aandachtspunten van het management zoals bijvoorbeeld “Customer Satisfaction”, medewerkertevredenheid en conformiteit met de strenger wordende milieunormen kunnen in dat geval beschouwd worden als noodzakelijke voorwaarden. De winst-, rendement- en continuïteitsdoelstelling komt in gevaar als het bedrijf niet aan deze noodzakelijke voorwaarden tegemoetkomt.

De minst grijpbare, maar daarom niet minder belangrijke voorraad is kennis en informatie. Zaken als procedures, werkvoorschriften, standaarddocumenten (zoals standaard polissen in een bank- of verzekeringsbedrijf) zorgen er voor dat de medewerkers niet telkens opnieuw het wiel moeten uitvinden als ze een activiteit moeten uitvoeren. Aan de hand van degelijke *forecast* informatie kan de werklust in de productielijnen gelijkmatig worden gespreid. Correcte en duidelijke stuklijsten en bewerkingslijsten zijn noodzakelijk om producten meteen goed te produceren. Het gebruik van dit soort informatie verhoogt de efficiëntie. Ook kennis die in hoofden van de medewerkers zit moet goed worden beheerd. Bedrijven die oog hebben voor de evolutie van de “kennismaatschappij” proberen deze kennis op een gestructureerde manier te beheren (*knowledge management*) en zoeken manieren om hun belangrijke medewerkers zo veel mogelijk aan het bedrijf te binden. Toch is het verbazend vast te stellen hoe nonchalant bedrijven (uitzonderingen daargelaten) met dit soort kennis omspringen.

Operations Management of “Besturingslast”

De vierde ballon in het model is “Operations Management”, de moeite die men moet doen om er voor te zorgen dat de doelstellingen van het bedrijf worden gehaald. In de bedrijfskunde noemt men dit de besturingslast. Het begrip besturing wordt verder in het artikel gedefinieerd.

In het ballonnenmodel zijn de vier ballonnen onderling verbonden. Als we de druk in een ballon verhogen, dan neemt de druk in minstens één van de drie andere ballonnen toe. Dit begrip is één van de essenties van Operations Management. Het te drastisch verlagen van voorraden zal de levertijd doen toenemen of (als dat niet geslikt wordt door de afnemer) vragen om uitbreiding van de capaciteit. Het te drastisch reduceren van capaciteit of het verlengen van de aanvoertijd (bijvoorbeeld door uitbesteding naar het Verre Oosten) zal bij een gelijkblijvende gevraagde levertijd leiden tot het gedwongen aanhouden van grotere voorraden eindproduct of halffabrikaat. “Korte levertijden” kunnen zowel door voldoende Capaciteit als door voldoende Voorraad worden verzekerd. We kunnen ook beslissen om slechts gedeeltelijk tegemoet te komen aan de vraag naar korte levertijden. De keuze tussen Customer Service, Voorraad en Capaciteit wordt bepaald door commerciële overwegingen (wat eist de klant), technische overwegingen (de mogelijkheden op het gebied van productontwerp en de plaats van het klantorder-ontkoppelpunt) en economische overwegingen (effecten op winst en rendement). Het is in alle gevallen noodzakelijk om de beslissingen te nemen op basis van gezond verstand. Het klakkeloos meegaan met trends (zoals bijvoorbeeld uit hun verband gerukte JIT principes) dient ten allen tijde te worden vermeden.

Toename van besturingslast

Laat ons door middel van het ballonnenmodel even naar de evolutie bij industriële bedrijven kijken, over de laatste tien à vijftien jaar. In eerste instantie valt het de laatste jaren op dat klanten hun spullen steeds sneller willen hebben, met een grotere leverbetrouwbaarheid, met een lagere prijs en liefst nog aangepast aan hun allerindividueelste wensen. Kortom, de druk op de Customer service ballon neemt hand over hand toe. Tegelijkertijd werden we overspoeld door de “Inventory is evil!”-golf. Die heeft managers er toe aangezet om

de voorraden heftig te reduceren... met druk op de Voorraadbalkon tot gevolg. En in tijden van crisis (die wel eens vaker voorkomen) grijpen managers snel naar het snelste middel voor uitgavenreductie – reductie van het aantal medewerkers, met druk op de Capaciteitsballon tot gevolg. Wat ook opvalt is dat de beslissingen in de diverse ballonnen bij de meeste bedrijven binnen individuele bedrijfsonderdelen worden genomen, zonder dat de effecten op de andere bedrijfsonderdelen in de beslissing worden meegenomen. Als het ballonnenmodel correct is, dan moeten deze drie drukverschuivingen verhoogde druk uitoefenen op de ballon van de besturingslast. En daar zijn zeker aanwijzingen voor, want de besturingslast is in de meeste bedrijven zichtbaar toegenomen, met een stijgende hoeveelheid regelend personeel en de introductie van ERP-systemen tot gevolg.

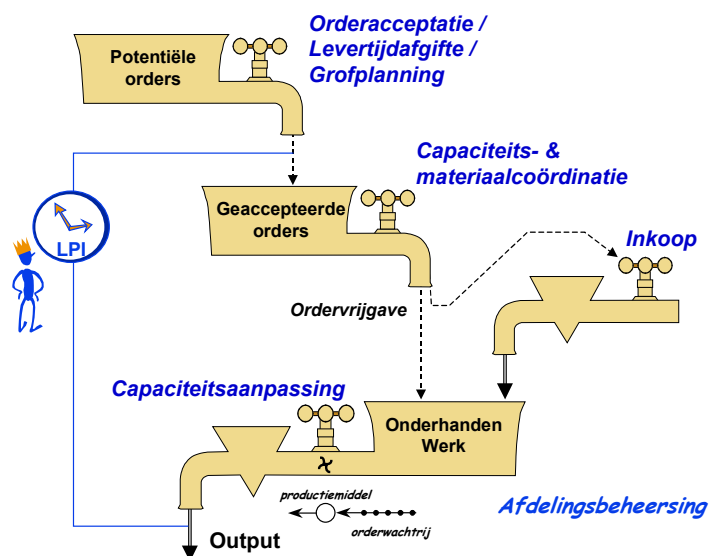
Back to basics

De bedrijfsvoering moet in zijn globale context bekeken worden, niet met los van elkaar staande hypewondermiddelen, maar op basis van gezond verstand en met respect voor de onderliggende verbanden. Op strategisch niveau moet het management vaststellen welke Customer Service men wil bieden in relatie tot wat de markt vraagt (“Waarom koopt de klant bij ons?”), welke strategische technologische keuzes gemaakt moeten worden (“Kunnen we de juiste dingen juist doen?”), hoe die technologie georganiseerd moet worden (structuur van de “productie-eenheden”), hoe deze organisatie wordt bestuurd (“Operations Management concept” - “Hoe ver dringt de klantorder door in het proces en hoe gaan we er mee om?”) en welke Voorraadniveaus daarbij horen (“Doen we de juiste dingen juist?”). Deze inrichtingsbeslissingen zijn een economische trade-off tussen Customer Service, Capaciteit, Voorraad en Besturingslast. Daarna moet het Operations Management deze trade-off constant optimaliseren met tactische beheersing en operationeel management om de winstgevendheid en continuïteit van het bedrijf te garanderen en de concurrentie voor te blijven.

Operations Management concept

Het Operations Management concept beschrijft de samenhang van het primaire proces (organisatie) en de besturing van dat primaire proces in termen van processen, goederenstromen, informatiestromen en geldstromen. Het “kranenmodel” uit de figuur geeft een overzicht van de informatie- en goederenstromen in een “Make to Order” omgeving¹.

De schoepen in de figuur symboliseren de capaciteit van het primaire proces (capaciteitsballon uit het ballonnenmodel). Hoe sneller de schoepen draaien, hoe meer capaciteit, hoe meer output er wordt geproduceerd. Het voorraadpunt voor Output, het Onderhanden Werk (OHW) en het voorraadpunt na Inkoop vormen samen de voorraadbalkon van het ballonnenmodel. De potentiële en geaccepteerde orders vormen samen de Customer Service ballon van het ballonnenmodel. De kranen (Operations Management ballon of besturingslast) stellen de beslissingen voor die door diverse functies binnen het bedrijf moeten worden genomen, op zodanige wijze dat het bedrijf zijn doelstellingen bereikt op middellange en lange termijn.



¹ “Make to Stock”, “Assemble to Order” en “Engineer to Order” omgevingen kunnen met een gewijzigd kranenmodel worden weergegeven.

Orderacceptatie-levertijdafgifte

De “Orderacceptatie-levertijdafgifte”-kraan wordt in principe door Verkoop bediend, op het moment dat de klant een order plaatst bij het bedrijf. Aan de hand van een grofplanning (aggregaatplanning) moet Verkoop de leverdatum van de order inschatten. We onderscheiden twee extreme gevallen. In het gemakkelijkste geval kan het bedrijf zelf de levertijd opgeven aan de klant. In het andere extreem geeft de klant een levertijd op. Indien in één van beide gevallen blijkt dat het bedrijf de order niet tijdig kan leveren, dan moeten er afwegingen worden gemaakt om de order vooralsnog te kunnen leveren (bijvoorbeeld capaciteitsuitbreiding, verandering van prioriteiten van andere orders, uitbesteding, enzovoort) of moet de order geweigerd worden. Met de “Orderacceptatie-levertijdafgifte”-kraan wordt de toekomstige inkomende geldstroom (gerelateerd aan Output) vastgelegd. Het kan voorkomen dat bepaalde capaciteiten of materialen kritisch zijn. Als daar op dit niveau geen rekening mee wordt gehouden, dan is de kans groot dat het bedrijf leveronbetrouwbaar is (en blijft). Samen met het beheersen van de doorlooptijden in de primaire en secundaire processen, is het goed organiseren van de orderacceptatie- en levertijdafgifteprocessen in onze ervaring de belangrijkste stap in het verbeteren van de leverbetrouwbaarheid van een bedrijf.

Capaciteits- en materiaalcoördinatie

In de “Capaciteits- en materiaalcoördinatie”-kraan worden de geaccepteerde orders (orderportefeuille) verdeeld over de tijd, rekening houdend met de afgegeven levertijd, de beschikbaarheid van het materiaal (voorraadinformatie en bestelorders) en de beschikbare capaciteit (capaciteitsplanning en tactische capaciteitsfluctuatie). Op basis van deze informatie worden orders gedoseerd vrijgegeven voor productie. Deze kraan wordt in principe door de logistieke functie bediend. De logistieke functie heeft de beschikking over de keteninformatie. Het is hun taak om de condities te scheppen waarin de afdelingen optimaal kunnen functioneren. Productieproblemen en daaruit voortvloeiende leverbetrouwbaarheidsproblemen kunnen voor een groot deel vermeden worden door de (productie)orderinformatie tijdig en volledig door te geven, er voor te zorgen dat de nodige materialen en gereedschappen beschikbaar zijn en rekening te houden met de beschikbare capaciteit (niet te veel werk vrijgeven of gebruik maken van flexibele capaciteit).

Via de operationele “**Inkoop**”-kraan worden bestellingen van materialen en grondstoffen geplaatst (afroepen van goederen). Als de “Inkoop”-kraan opengaat, dan treedt er een uitgaande geldstroom op. Operationele inkoop werkt binnen de vrijheidsgraden die door Strategische inkoop zijn vastgelegd. Strategische inkoop selecteert toeleveranciers op basis van middellange tot lange termijn behoeften en afspraken (*vendor selection*), waarbij rekening gehouden wordt met factoren als inkoopprijs, kwaliteit, levertijd, leverbetrouwbaarheid, flexibiliteit en risico.

Capaciteitsaanpassing

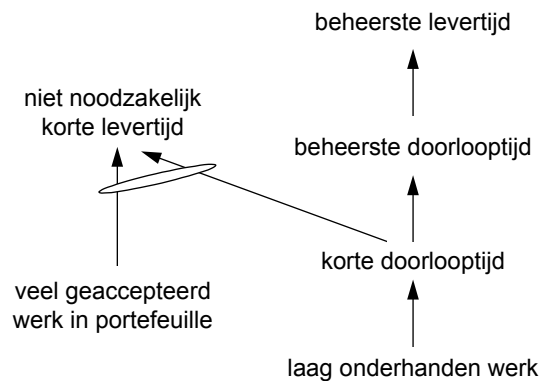
De “Capaciteitsaanpassing”-kraan regelt het gebruik van flexibele capaciteit (overwerk, uitzendkrachten, uitbesteding, meerploegendienst), binnen de vrijheidsgraden die door het bedrijfsmanagement zijn vastgelegd. Als de “Capaciteitsaanpassing”-kraan opengaat, dan treedt er een uitgaande geldstroom op.

Afdelingsbeheersing

Op afdelingsniveau past men Afdelingsbeheersing toe om de individuele prioriteiten van de orders binnen de afdeling te bepalen. Vanuit het coördinatie-niveau wordt per order een datum meegegeven waarop de order in de afdeling klaar moet zijn (plandatum). Binnen de randvoorwaarde dat de plandata gehaald moeten worden, kunnen de afdelingen intern schuiven met orders om de eigen prestatie te optimaliseren. Uit onze ervaring blijkt dat de betrokkenheid van de afdelingen bij het totale proces gestimuleerd wordt, als men deze afdelingen voldoende beslissingsvrijheid geeft.

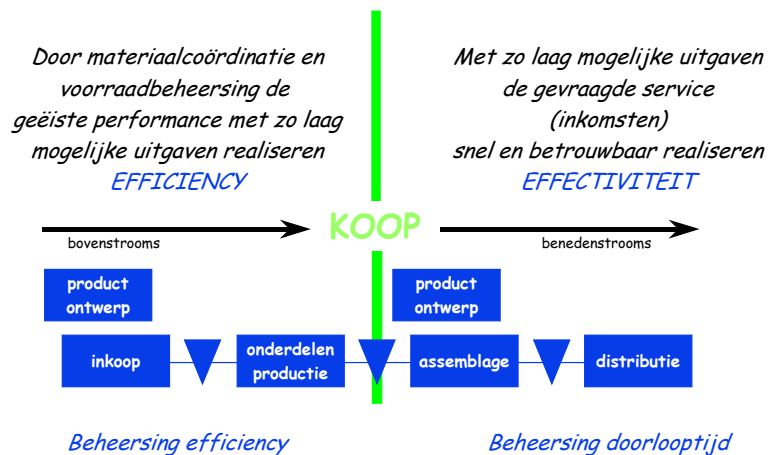
Leverbetrouwbaarheid en doorlooptijdbeheersing

Het beheersen van levertijd en leverbetrouwbaarheid is een belangrijk aspect van Customer Service Management. Om de leverbetrouwbaarheid zonder excessieve voorraden te kunnen garanderen, is het noodzakelijk om de interne doorlooptijden en de levertijden van de toeleveranciers te beheersen. Lange doorlooptijden zijn vaak een belangrijke reden voor onbeheerste doorlooptijden. Methoden voor doorlooptijdbeheersing zoals Input-Output Control, Drum-Buffer-Rope (TOC) en Beheersing Werklast leggen daarom speciaal de nadruk op het verkorten en beheersen van de doorlooptijden, zodat de doorlooptijden zelf betrouwbaarder worden. Het verstandig reduceren van het onderhanden werk kan de interne doorlooptijden aanzienlijk verkorten (mede door het daardoor reduceren van de wachttijden). Op basis van bedrijfseconomische, organisatorische en technologische gronden moet het management een keuze maken uit de beschikbare methoden en technieken voor verkorting van doorlooptijden en vermindering van onderhanden werk. Het bereiken van korte doorlooptijden is niet altijd equivalent aan het realiseren van korte levertijden (denk bijvoorbeeld aan een volle orderportefeuille). Bedrijven zullen in dergelijke condities echter wel meer betrouwbare levertijden kunnen afgeven voor hun orders.



Operations Management – kennis van besturingsmethoden en technieken

De keuze van methoden en technieken die bij de verschillende besturingskranen kunnen worden gebruikt is afhankelijk van de structuur van het primaire proces van het bedrijf. Bij het opstellen van het operations management concept moet er voldoende kennis zijn om de methoden en technieken te selecteren waarmee de door het management vooropgezette strategie kan worden gerealiseerd met de ter beschikking staande productiemiddelen. De plaats van het klantorderontkoppelpunt (KOOP: het punt in productie van waar men op klantorder begint te produceren) bepaalt de focus van de logistieke besturing. Tot aan het KOOP, dat per product-marktcombinatie kan worden gedefinieerd, produceert men op prognose (anonieme productie). In dat gedeelte van het bedrijf kan men focussen op efficiency (met zo weinig mogelijk capaciteit zo hoog mogelijke bezetting realiseren). Voorbij het KOOP (benedenstreams) dient men in principe te focussen op de beheersing van de doorlooptijd (effectiviteit: met zo laag mogelijke uitgaven zo snel en betrouwbaar mogelijk leveren), een streven dat haaks kan staan op het efficiency-streven.



Het Operations Management concept beschrijft de organisatie en de focus van de besturing, de uitgangspunten en werking van de gebruikte besturingsmethoden en technieken, de redenen waarom voor deze methoden is gekozen en de manier waarop de methoden en technieken worden toegepast in de besturing van het bedrijf. Strategisch management en Operations management zorgen er samen voor dat doelen worden gesteld en bereikt. Het “ballonnenmodel” is in beide gevallen van toepassing. Beslissingen kunnen niet of nauwelijks in isolatie worden genomen. Met kennis van zaken en gezond verstand kan men de optimale balans tussen gewenste Customer Service en investeringen in Capaciteit, Voorraad of Besturing benaderen.

Jacques Adriaansen (° 1956)

Jacques Adriaansen is Director bij Magnus Management Consultants en zaakvoerder van Javelin bvba. Hij begon zijn loopbaan als Information Engineer bij het Centrum voor Informatieverwerking bij de Rijkswacht te Brussel. In de acht jaar daarna werkte hij achtereenvolgens als wetenschappelijk medewerker en projectmanager op het gebied van informatiesystemen voor productiebedrijven bij het Instituut voor Productie en Logistiek. IPL-TNO is ontstaan uit een joint-venture tussen de Technische Universiteit Eindhoven (TUE) en TNO en is gespecialiseerd in het uitvoeren van verbeteringsprojecten op het gebied van bedrijfsvoering en logistiek binnen productiebedrijven. Een jaar na de verzelfstandiging van IPL-TNO in 1995 werd Jacques Adriaansen benoemd tot directeur van deze organisatie.

Sinds december 1998 is Jacques Adriaansen als Senior Manager en sinds december 1999 als Director bij Magnus verantwoordelijk voor het uitbouwen van methoden en technieken in het kader van Continuous Business Improvement en Supply Chain Management. Tot zijn belangrijkste taken behoren onder meer kennisontwikkeling, uitvoeren van managementadviesprojecten en kennisoverdracht.

Jacques Adriaansen verzorgt opleidingen, colleges, presentaties en publicaties rond het thema “integratie van operations management, logistiek en bedrijfseconomie”, onder andere voor de University of Antwerp Management School UAMS, de Vlerick Management School te Gent, het Instituut voor Bedrijfskundige Opleidingen (IBO) te Zeist en het Management Studiecentrum in Rotterdam.

Cursusaanbod Javelin bvba – TPF Europe

Javelin bvba – TPF Europe verzorgt cursussen en bedrijfsbegeleiding waarin de hierboven geschetste benadering van bedrijfsvoering wordt uitgebouwd.

De cursussen zijn modulair en met onderlinge relaties opgezet. Ze kunnen als open inschrijving cursus of als in-house cursus worden georganiseerd. In-house cursussen kunnen klantspecifiek op behoefte worden samengesteld uit de verschillende relevante modules. In de praktijk blijken de bedrijven het meest gebaat (en enthousiast) over de combinatie van een in-house cursus (waarin de kennis wordt overgedragen) en begeleiding bij het invoeren van de principes op de werkvloer (het geleerde omzetten in praktische oplossingen die organisatorisch verankerd worden in de organisatie). Ook hiervoor kunnen klantspecifieke aanbiedingen worden gemaakt.

Javelin bvba – TPF Europe biedt de volgende basismodules aan:

1. **Introductie in ERP, Supply Chain Management en e-Business**
2. **Introductie in forecasting-methoden en technieken**
3. **Theory Of Constraints – Goldratt**
4. **Procesmodellering, probleemanalyse en (her)ontwerp besturingsconcept**
5. **Complexe logistieke processen, Operations Management en IT**
6. **ERP, wat is het en waarom is het complex?**
7. **Levertijdbeheersing en leverbetrouwbaarheidsverbetering.**

De basismodules worden hierna nader gedetailleerd.

1. Introductie in ERP, Supply Chain Management en e-Business

Onderwerpen

- Introductie in Operations Management;
- Introductie in ERP;
- Introductie in e-Business systemen (types en toepassingsgebied);
- Introductie in Supply Chain Management en SCM software.

Doelgroep

- Algemene directeuren;
- Logistieke managers;
- Sales managers;
- Productiemanagers;
- Afdelingsmanagers.
- Medewerkers van consultingbedrijven;
- Medewerkers van (standaard) softwarebedrijven die zelf implementaties begeleiden;
- Medewerkers van bedrijfsinterne adviesorganen;
- IT-veantwoordelijken.

Duur: 1 dagdeel – 1 dag, afhankelijk van de gewenste diepgang

2. Introductie in forecasting-methoden en technieken

Onderwerpen

- Waarom forecasten? “De beste manier van forecasten is het niet te moeten doen...”
- Welke forecastingmethoden zijn er?
 - o Kwantitatieve methoden, kwalitatieve methoden en combinaties.
- Wat zijn de pijlers van een geslaagd forecastingconcept?

Doelgroep

- Verkoopmanagers;
- Logistieke managers

Duur: 1 dagdeel – 1 dag – 2 dagen, afhankelijk van de gevraagde diepgang

3. Theory Of Constraints – Goldratt

Onderwerpen

- Basisprincipes van Theory Of Constraints;
- Throughput Accounting (verder uitgewerkt in overeenstemming met Europese controlling en accounting methoden);
- Toepassing van TOC-denken op:
 - o Logistiek
 - o Verkoop
 - o Productie
 - o Financiën
- Betekenis en gebruik van Goldratt’s “Thinking processes” (analyse en probleemoplossingstechnieken)

Doelgroep

- Algemene directeuren;
- Logistieke managers;
- Sales managers;
- Productiemanagers;
- Afdelingsmanagers.
- Consultants (intern en extern)

Duur: 1 dagdeel – 1 dag – 2 dagen en langer, afhankelijk van de gevraagde diepgang

4. Procesmodellering, probleemanalyse en (her)ontwerp besturingsconcept

Onderwerpen

- Introductie in operations management;
- Introductie in analysetechnieken (methode Integrale BedrijfsVerbetering, processchema’s, oorzaak-gevolg technieken, gesprekstechnieken en adviesvaardigheden);
- Presentatie van uitgewerkte voorbeelden van proces- en probleemanalyses en daaraan gekoppeld herontwerp van het besturingsconcept (eenvoudige en complexe voorbeelden);
- Zelfwerkzaamheid met praktijkcases (eenvoudig en complex).

Doelgroep

- Medewerkers van consultingbedrijven;
- Medewerkers van implementatiebureaus van (standaard) software (adviesbureaus en softwarebedrijven);
- Medewerkers van bedrijfsinterne adviesorganen.

Duur: 3 daagse cursus (1 x 2 dagen + terugkomdag)

5. Complexe logistieke processen, Operations Management & IT**Onderwerpen**

- Introductie in operations management;
- Introductie in bestaande besturingsconcepten (Voorraad-, Programma- en Klantordergestuurd);
- Introductie in de Geldstroombenadering (bedrijfseconomisch verstandig beslissingen nemen op korte, middellange en lange termijn);
- Introductie in de rol van ERP systemen (wat is het, wat doet het, wat doet het niet, waar liggen knelpunten en wat kunnen we doen om deze te omzeilen).

Doelgroep

- Medewerkers van consultingbedrijven;
- Medewerkers van (standaard) softwarebedrijven die zelf implementaties begeleiden;
- Medewerkers van bedrijfsinterne adviesorganen.

Duur: 1 à 2-daagse cursus, afhankelijk van de gewenste diepgang

6. ERP, wat is het en waarom is het complex?**Onderwerpen**

- Introductie in de rol van ERP systemen (wat is het, wat doet het, wat doet het niet, waar liggen knelpunten en wat kunnen we doen om deze te omzeilen);
- Interactieve opbouw van een administratiesysteem van een klein productiebedrijf – eenvoudige opgave en complexere opgave;
- Interactief simuleren van de documentenstromen in dit bedrijf (zowel in eenvoudige als complexere omvang);
- Interactief afleiden welke ondersteuning een geïntegreerd bedrijfsinformatiesysteem zou kunnen bieden.

Doelgroep

- Algemene directeuren;
- Logistieke managers;
- Sales managers;
- Productiemanagers;
- Afdelingsmanagers.
- Medewerkers van consultingbedrijven;
- Medewerkers van (standaard) softwarebedrijven die zelf implementaties begeleiden;
- Medewerkers van bedrijfsinterne adviesorganen.

Duur: 1 dagdeel – 1 dag, afhankelijk van de gewenste diepgang

7. Levertijdbeheersing en leverbetrouwbaarheidsverbetering

Onderwerpen

- Waarom leverbetrouwbaarheidsverbetering?
- Introductie in besturingsconcepten (Voorraad-, Programma- en Klantordergestuurd);
- Introductie in de Geldstroombenadering (bedrijfseconomisch verstandig beslissingen nemen op korte, middellange en lange termijn);
- Introductie in verschillende doorlooptijdbeheersingmethodes (eventueel adhv business games):
 - o JIT;
 - o Beheersing werklast;
 - o Drum-Buffer-Rope planning (Goldratt – Theory Of Constraints);
 - o Schedulingtechnieken en –software;
- Introductie in methoden voor doorlooptijdverkortung:
 - o Organisatorisch;
 - o Technisch.
- Methoden voor orderacceptatie en levertijdafgifte

Doelgroep

- Algemene directeuren;
- Logistieke managers;
- Sales managers;
- Productiemanagers;
- Afdelingsmanagers.

Duur: 2-daagse cursus

Indien u over een onderwerp meer informatie wenst, gelieve dan te mailen naar: informatie@tpfeurope.com of neem contact op met:

Javelin bvba

Jacques Adriaansen
Luikersteenweg 431
3920 Lommel
België
Tel. +32 476 283 020
Fax +32 11 648 647

TPF Europe

Paul Bekkers
W.v. Hornestraat 26
5611 PV Eindhoven
Nederland
Tel. +31 40 211 6799
Fax: +31 40 211 5719