

Meer doen met minder

Sapa stroomlijnt magazijnactiviteiten

Om zijn concurrentiekracht in een stagnerende bouwmarkt te vrijwaren, besliste Sapa Building Systems, producent van onder meer aluminium raam-, deur- en verandasystemen, om zijn efficiëntie naar een hoger niveau te tillen. In een eerste fase in het traject van Sapa naar continue verbetering werden de magazijnoperaties in de Belgische hub in Landen tegen het licht gehouden. Samen met logistiek consultancybedrijf Groenewout werd een stand van zaken opgemaakt en werden een hele rits verbeteracties gedefinieerd en geïmplementeerd. Het resultaat is een aanzienlijke efficiëntieverhoging en een stijging van de leverbetrouwbaarheid op orderlijnniveau.

De logistieke hub van Sapa in Landen telt 25.000m² en bedient behalve de Belgische markt ook de meeste andere landen van Centraal- en West-Europa, tot en met Scandinavië en exportzendingen naar het Midden- en Verre Oosten. Behalve voor de distributie van aluminium systemen staat de hub in Landen ook in voor de aankoop van alle materialen (zowel systeemprofielen als accessoires), het voorraadmanagement en de demand planning. Het magazijn, dat onderdak biedt aan ongeveer 12.000 SKU's (stock keeping units), bestaat uit een automatisch langgoedmagazijn voor profielen, een conventioneel langgoedmagazijn, een 8m hoog accessoiremagazijn en een automatisch cas-settemagazijn. Daarnaast is er ook een zone waar waardetoevoegende activiteiten plaatsvinden en waar zich een poederlaklijn en een aantal 'thermal break'-lijnen bevinden. Op die laatste worden profielen voorzien van thermische isolatie.

De directie van Sapa vatte het ambitieuze plan op om de efficiëntie van de hub in Landen op te drijven en zich nog sterker als een betrouwbare partner voor zijn constructeurs te pro-

fileren. Bovenaan het prioriteitenlijstje stonden een aanzienlijke kostenreductie alsook een hoger serviceniveau, een reductie van de incurante voorraden en een hogere output van de poederlaklijn die sinds eind 2012 operationeel is. Uit dat plan kwamen verschillende deelplannen voort. Daarbij werd in eerste instantie prioriteit gegeven aan een grondige analyse van de magazijnactiviteiten.

Peter Bergs, hub manager bij Sapa: "We hadden een vermoeden dat we in het magazijn vooral heel hard aan het werken waren maar onvoldoende efficiënt. Daar wilden we iets aan doen door onze mensen slimmer in te zetten en de workload beter te plannen."

Op zoek naar verbeterpotentieel

Sapa nam consultancybedrijf Groenewout in de arm om een analyse te maken van het verbeterpotentieel in de verschillende magazijnprocessen. Op basis van een eerste analyse werden zes hoofdprocessen gedefinieerd waarvoor vervolgens een plan van aanpak werd voorgesteld.

P. Bergs: "Volgende processen werden gedefinieerd: packing, picking, replenishment, het picken en packen van accessoires, lay-out & slotting en goederenontvangst en -verzen-



Peter Bergs, hub manager bij Sapa: "We hadden een vermoeden dat we in het magazijn vooral heel hard aan het werken waren maar onvoldoende efficiënt. Daar wilden we iets aan doen door onze mensen slimmer in te zetten en de workload beter te plannen."

ding. Met behulp van data-analyse en value stream mapping werden deze zes processen in kaart gebracht en geëvalueerd. Er werd gekeken naar de verschillende activiteiten in elk van de stappen, er werden tijdsregistraties gedaan voor de verschillende processtappen,



Bedoeling was om activiteiten als picken, packen en laden – die nog teveel door elkaar verliepen – los van elkaar te trekken en strakker te organiseren door met striktere cut-offtijden te werken. Die strakkere planning moest Sapa toelaten om de nachtploeg te schrappen of minstens te reduceren.

Over Sapa

Sapa AS, gespecialiseerd in extrusie, aluminium bouwsystemen en precisiebuizen, is de nieuwe naam van de joint venture tussen Sapa, een onderdeel van de Orkla Group, en het Noorse Hydro, een onderdeel van Norsk Hydro. Sinds de fusie mag Sapa AS zich wereldmarktleider in de extrusie van aluminium profielen noemen. Het bedrijf, met hoofdkantoor in Oslo, is actief in 40 landen en stelt om en bij de 23.000 mensen tewerk.

De bouwafdelingen van zowel Sapa als Hydro zijn nu verenigd in de businessunit Sapa Building Systems. Die businessunit ontwikkelt en verdeelt aluminium raam-, deur- en verandasystemen onder de merknamen Sapa Building System, Wicono, Technal en Domal. In België worden de merken Sapa Building System en Wicono verdeeld. Nog in België zijn een ontwikkelcentrum (Lichterfelde) en een logistiek centrum (Landen) gevestigd. Sapa Building Systems levert aan constructeurs die profielen afnemen op standaardlengtes. Aangezien Sapa in Landen over een eigen poederlaklijn beschikt, kunnen constructeurs in de Benelux ook op kleur bestellen.

er werd geregistreerd hoeveel medewerkers werden ingezet in elke activiteit, enz.”

Groenewout voerde tevens een benchmarkstudie uit om te achterhalen hoe Sapa op een hele rits activiteiten scoorde ten opzichte van sectorgenoten. Daaruit bleek dat op bijna alle vlakken, van inbound over voorraadniveaus en -samenstelling tot picking en packing, nog heel wat potentieel voor verbetering was.

P. Bergs: “Groenewout beschikt over een uitgebreide database, waardoor zij vrij snel op basis van eigen data een benchmarkstudie kunnen uitvoeren. Voor alle punten die ze gebenchmark hebben, kregen we niet enkel een potentieel mee maar ook een concreet engagement. Voor de picking bijvoorbeeld schatte Groenewout het verbeterpotentieel in tussen de 20 en 40%, en hebben ze zich geëngageerd voor een verbetering van 36%, exclusief slotting. Dat is een zeer nuttige oefening gebleken.”

Op basis van de analyses, observaties en tijdsmetingen werden vervolgens een aantal heel concrete adviezen geformuleerd. Een daarvan luidde bijvoorbeeld om in plaats van aan elke verpakkinglijn twee vaste medewerkers te plaatsen, over te schakelen naar één medewerker per lijn, aangevuld door één ‘vliegende’ medewerker die inspringt aan de lijn waar het op dat moment het drukst is.

De resultaten van het studiewerk van Groenewout werden ook besproken in workshops met de supervisors en teamleiders. “Groenewout heeft de theoretische personeelsbezetting die het berekend had voor de verschillende processen afgezet tegen de werkelijke bezetting, en het verschil daartussen werd besproken in de workshops. De workshops zijn een heel belangrijke stap in het hele proces geweest. Door onze medewerkers de kans te geven hun mening te uiten, op basis waarvan ook een aantal aanpassingen werden doorgevoerd, werd het noodzakelijke draagvlak gecreëerd om in een tweede fase de implementatie van de verbeteracties vlot te laten verlopen”, vertelt Bergs.

Duidelijke scope

Het zwaartepunt van de adviezen lag op een betere balancerings van de workload, het efficiënter inzetten van medewerkers en het verbeteren van een aantal processtappen.

P. Bergs: “We hadden vooraf twee duidelijke restricties vastgelegd: we zouden niet tornen aan de core processen van het ERP-systeem (nvdr: Sapa wilde liever niet kwijt over welk systeem het gaat) dat onze activiteiten aanstuurt, en ook aan de magazijnset-up zouden we geen fundamentele wijzigingen aanbrengen. Producten kunnen uiteraard wel van plaats veranderen, maar we zouden geen rekken verhuizen of andere grote wijzigingen doorvoeren.”

Binnen die context formuleerde Groenewout tal van mogelijke verbeterpunten, opgedeeld in quick wins, kortetermijn- en langetermijn-verbeteracties. Een van de voorgestelde acties had betrekking op de inboundstromen. “Tot op heden konden vrachtwagens zich om het even wanneer bij Sapa aanmelden en gingen verschillende medewerkers meteen aan de slag om te lossen. Met als gevolg dat andere magazijnactiviteiten te pas en te onpas onderbroken werden en vertraging opliepen. Voortaan kan er enkel nog gelost worden tussen 8u. en 15.30u. en moeten chauffeurs zich eerst aanmelden op de shippingafdeling alvorens naar de loskade te kunnen komen. In plaats van vijf verschillende zones waar administratieve goederenontvangst plaatsvond, hebben we nu alle administratieve activiteiten verzameld op één punt”, vertelt Bergs.

Een andere efficiëntieslag moet er komen door een aantal processen wat strakker te trekken zodat dankzij een betere planning en striktere cut-offtijden eventueel ook de nachtploeg geschrapt kan worden.

P. Bergs: “Bedoeling is om activiteiten als picken, packen en laden – die nu nog teveel door elkaar verlopen – los van elkaar te trekken en strakker te organiseren door met striktere cut-offtijden te werken. Dat wil zeggen: duidelijke afspraken omtrent het releasen van orders aan het magazijn en een strikte deadline voor het afronden van de pickingactiviteiten zodat ook tijdig met het laden van de vrachtwagens

gestart kan worden. Die strakkere planning zou ons moeten toelaten om de nachtploeg te schrappen of minstens te reduceren. Een aantal activiteiten is immers moeilijker overdag te organiseren. Ik denk bijvoorbeeld aan de replenishment van het automatisch magazijn. Door dat 's nachts te doen, kunnen we de robots overdag zo optimaal mogelijk inzetten om een maximale output te verkrijgen.”

Ook in het accessoiremagazijn werd het pickingproces beter georganiseerd. In plaats van één medewerker een pickopdracht volledig te laten afwerken, van het afhalen van de labels tot het klaarzetten van het order in de expeditiezone, zijn er nu twee medewerkers die de hele dag picken en de orders vervolgens naar een centrale afzetplaats brengen. Een medewerker van de verzendafdeling komt de orders vervolgens op regelde tijdstippen oppikken en brengt ze naar de expeditiezone.

Inspanningen lonen

Uit de adviezen van Groenewout is een volledig actieplan met verschillende deelprojecten voortgevloeid, dat vandaag al voor driekwart is gerealiseerd. De eerste resultaten lieten niet op zich wachten.

P. Bergs: “We hebben onze efficiëntie met ruim 16% kunnen opvoeren, onder meer ook door het aantal uitzendkrachten terug te dringen. Het serviceniveau, gemeten aan de hand van de leverbetrouwbaarheid op orderlijnniveau, is gestegen van iets minder dan 90% tot 93% vandaag.”

Al bij al heeft het project weinig voeten in de aarde gehad. “De methodiek van Groenewout heeft zijn nut bewezen. We hebben erg hands-on adviezen gekregen die we nu stapsgewijs aan het uitrollen zijn. Mijn grootste bezorgdheid was het change management. We hebben daar van bij de start veel aandacht aan besteed – onder meer via de workshops – en die aanpak heeft zijn vruchten afgeworpen. Veel van onze medewerkers hebben al een lange staat van dienst bij Sapa en dan kunnen veranderingen al eens in minder goede aarde vallen. Of als bedreigend ervaren worden. Door meteen ook bij hen te zorgen voor het nodige draagvlak, hebben we veel problemen kunnen ondervangen. We stellen trouwens vast dat steeds meer medewerkers vandaag zelf met verbetervoorstellen afkomen. We hebben vijf informatieborden in het magazijn voorzien waarop iedereen de projecten kan opvolgen, en tweemaal per week houden we follow-up meetings om de voortgang van de verschillende projecten te bespreken. Nu de eerste efficiëntieslag in het magazijn een feit is, nemen we binnen het kader van continue verbetering een aantal nieuwe mogelijke projecten onder de loep”, besluit Bergs.

BDV