



# Tyco Electronics ... organisatie in beweging

Slagkrachtiger concurreren door anders organiseren

# Opbouw

---

1. Tyco Electronics, wie zijn wij ?
2. Een complexe organisatie met duidelijke noden
3. Tyco Electronics Operating Advantage
4. Value Stream Management
5. Beleving van de betrokken medewerkers
6. Continu proces
7. Wat levert het op ?
8. Inspanningen van tijd en middelen?
9. De dagdagelijkse werking loopt verder
10. Samenwerking met een externe adviseur
11. Wat kan een kleine onderneming hier uit leren?

# 1. Tyco Electronics, wie zijn wij ?

## 40 jaar geschiedenis

---

- 1966** Raychem vestigt een Manufacturing en R&D site in Europa. Raychem n.v. startte in Nijvel, als afwerkings- en distributiecentrum van geïmporteerde half-afgewerkte producten, met een afdeling technical sales support, sales en marketing voor warmtekrimpde producten.
- 1969** Uitbreiding naar een nieuw gebouw van 6,000m<sup>2</sup>, met 40 bedienden, in Kessel-Lo. Vlakbij de universiteit van Leuven, bij de luchthaven en de zeehaven in Antwerpen. Raychem n.v. wordt dan een regionale divisie met eigen marketing, verkoop, R&D en manufacturing.
- 70's** Raychem n.v. groeit naar een grote productieplant met 23,000m<sup>2</sup> bijkomende productie-oppervlakte (incl. beam operation vanaf 1974), magazijn en kantoren.
- 1989** Uitbreiding met een technisch centrum voor R&D, labs en kantoren.
- 1999** Tyco Int wordt eigenaar van Raychem
- 2007** Tyco Electronics wordt een onafhankelijk beursgenoteerd bedrijf

# Kessel-Lo vandaag



WW hoofdkwartier voor Telecom networks

European Telecom product mgt, sales, R&D centrum

European Netconnect product mgt

Elotouch regionaal business centrum

Telecom manufacturing operations

Netconnect operations

Europees distributiecentrum voor Telecom & Netconnect

Kessel-Lo site 152,000 m<sup>2</sup>

manufacturing 16,000 m<sup>2</sup>

kantoren 6,600 m<sup>2</sup>

magazijn 13,000 m<sup>2</sup>

lab 4,000 m<sup>2</sup>

800 werknemers

400 bedienden

400 arbeiders

*Telag magazijn*

*Lubbeek (3km)*

*10,000 m<sup>2</sup>*

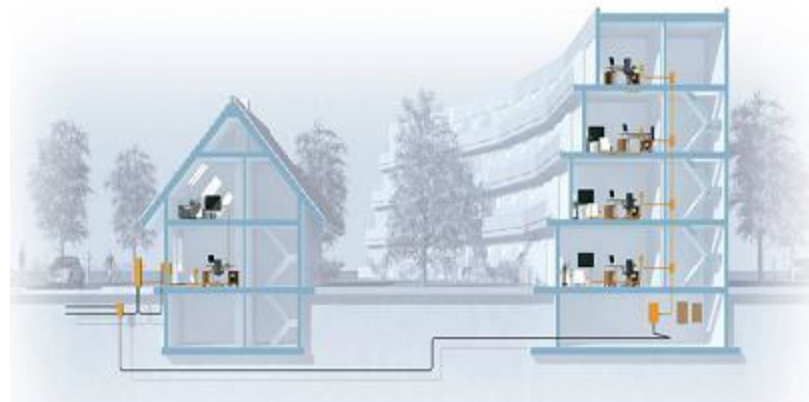
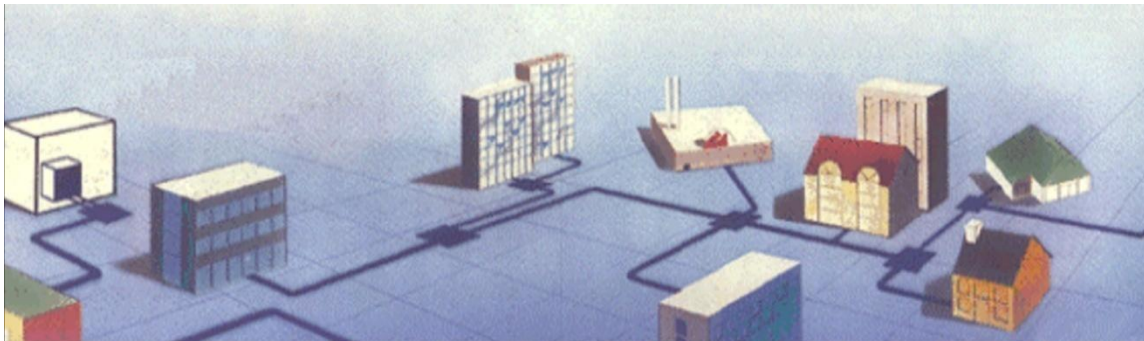
*90 werknemers*

# Kessel-Lo plant operations

## Producten

**Telecom network** (service providers) elementen

**Netconnect** (enterprise networks) elementen



# Kessel-Lo plant operations

## Producten – Copper telecom networks

Heat-shrinkable sleeves



Gel-filled mechanical closures



Inflatable wrap-around duct seals



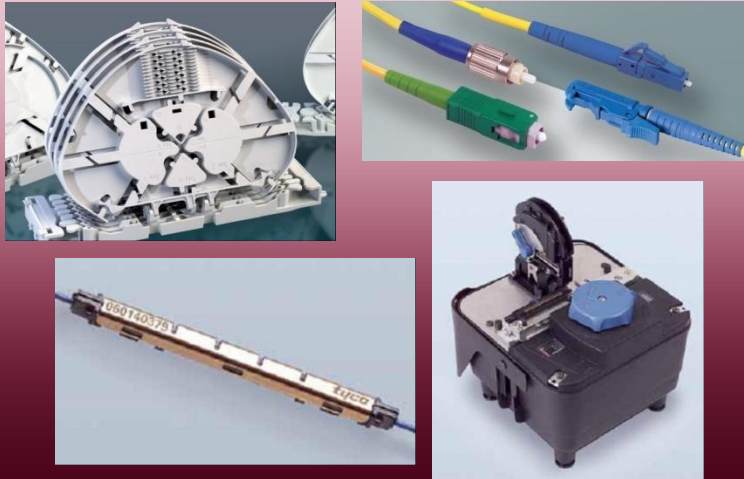
Street cabinets



# Kessel-Lo plant operations

## Producten – Fiber telecom networks

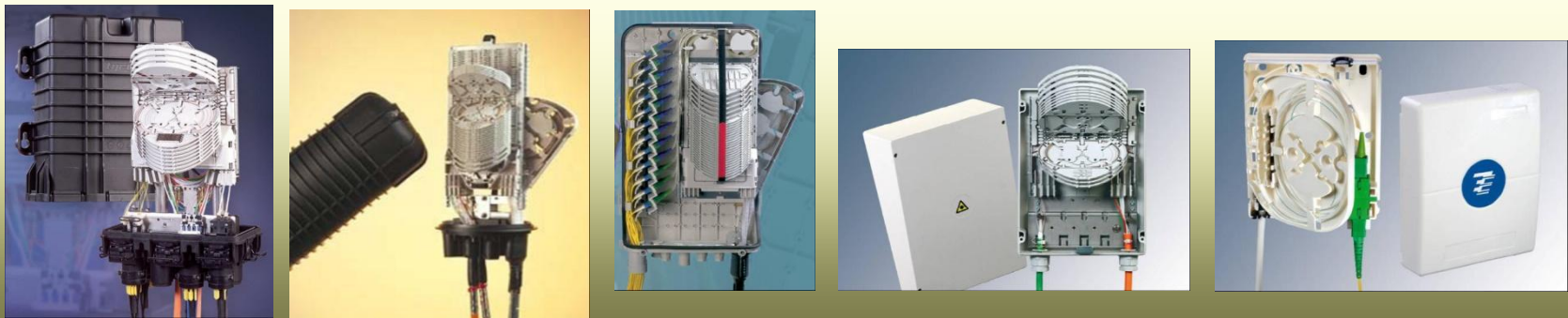
### Optical components & Organizers



### Optical distribution frames



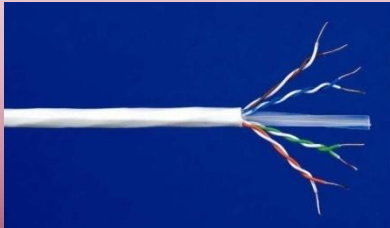
### Closures & Boxes



# Kessel-Lo plant operations

## Producten – Enterprise networks

### Copper cabling systems



### Fiber cabling systems



### Ethernet solutions



# Kessel-Lo plant operations

## Onze klanten

---

### Telecom networks

Deutsche Telekom	Telefonica	
British Telecom	KPN	
Belgacom	AT&T	
France Telecom	Verizon	...

### Enterprise networks

Cablelines Pronet	Solar AB
Rexcom	Anixter
Sonepar	...

# 2. Een complexe organisatie

## Manufacturing operations

High mix – Low volume  
Highly Customized

### Productie & Magazijnen

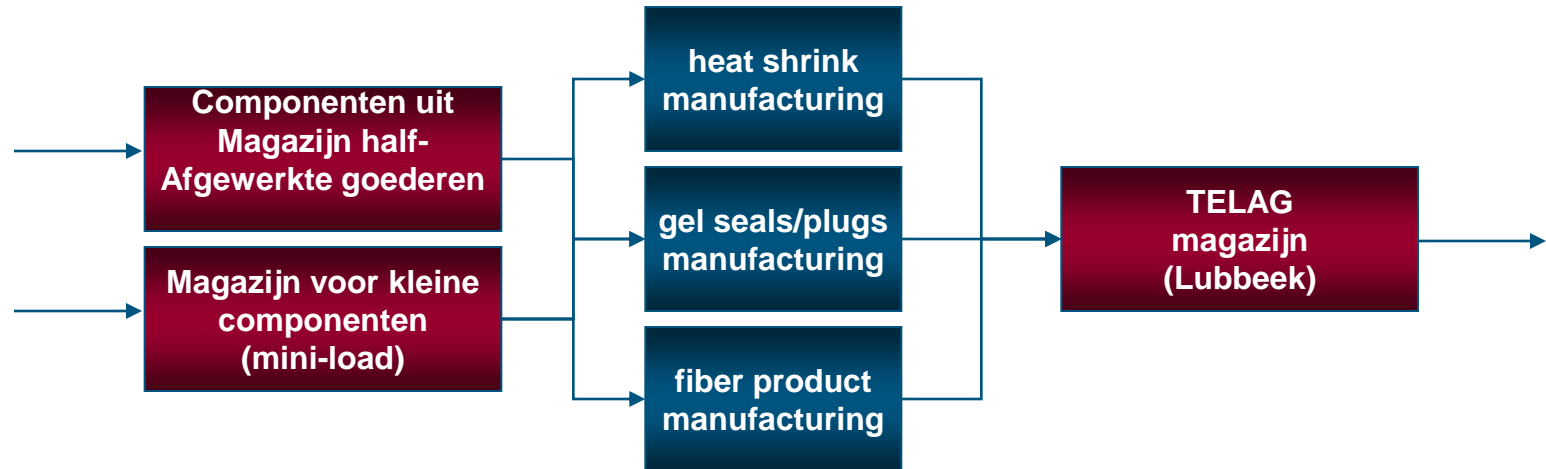
Medewerkers

oper./techn.  
support staff

oper./techn.  
support staff

oper./techn.  
support staff

374 oper./techn.  
150 support staff



> 400 leveranciers  
> 5000 componenten  
levertijd 1-138 dagen  
(gem. 25 dagen)

74 werkposten  
>40.000 manufacturing orders  
Gem. Doorlooptijd van een order  
4.5u (40% < 1u)

> 1000 klanten  
+/- 5000 producten  
Gem. gevraagde levertijd 14 dagen

# Duidelijke noden in Kessel-Lo

---

- Steeds kleinere volumes én meer complexe producten
- Hogere eisen op vlak van levertermijnen en kwaliteit
- ⇒ Hogere flexibiliteit, reactiesnelheid en kwaliteit van de organisatie
  
- Tevredenheidsenquête : Werken aan een aangename werksomgeving

TEOA als antwoord ? Gestoeld op :

- Value streams in plaats van functionele verzuiling
- Autonome teams : meer zelfsturing en autonomie
- Principes van Lean Management

# 3. Wat is TEOA?

---

A blue starburst graphic with a white outline, containing the text 'TEOA is een bedrijfs-filosofie'.

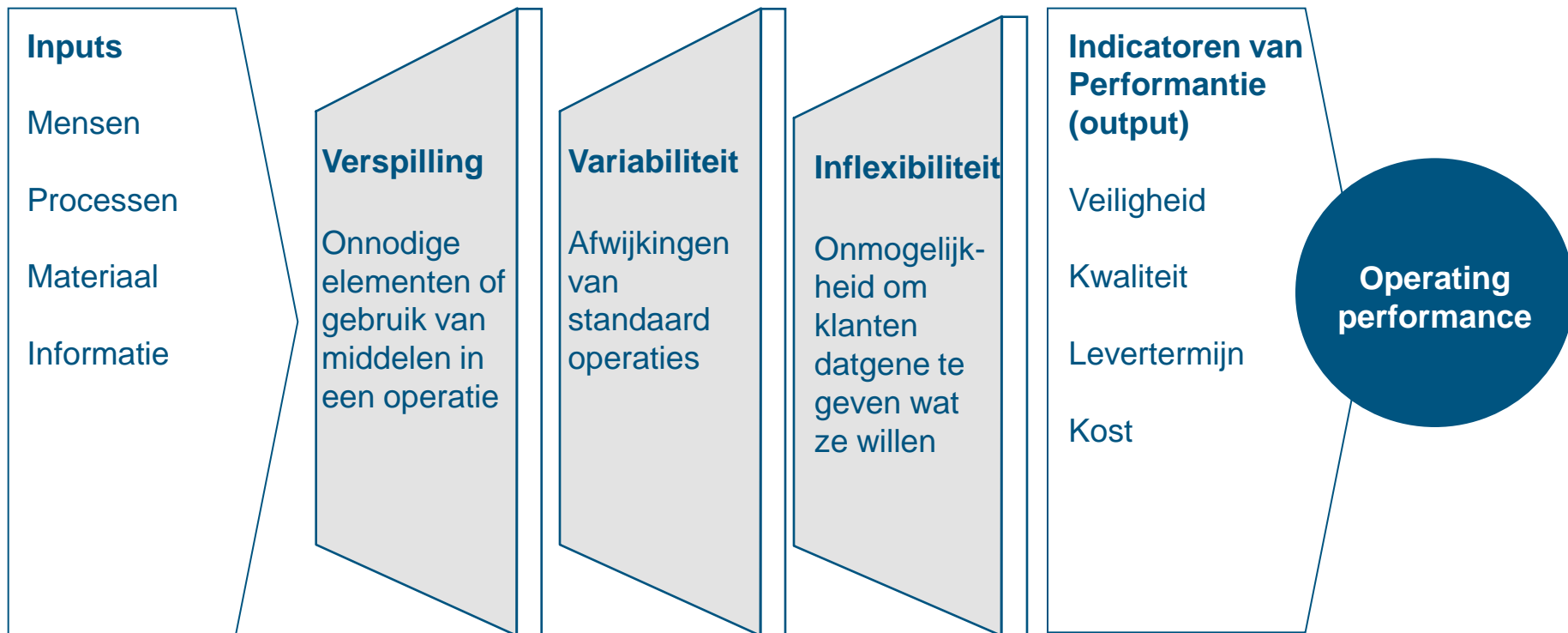
TEOA is  
een  
bedrijfs-  
filosofie

Een Productie en Business Proces Systeem dat :

- De **klant** centraal stelt
- **Verspilling** identificeert en verwijdert
- Degelijke **kwaliteit** inbouwt in de processen
- **Lage kost** verzekert om competitief te blijven
- Haar werknemers **engageert** door een cultuur van **continu verbeteren** te promoten

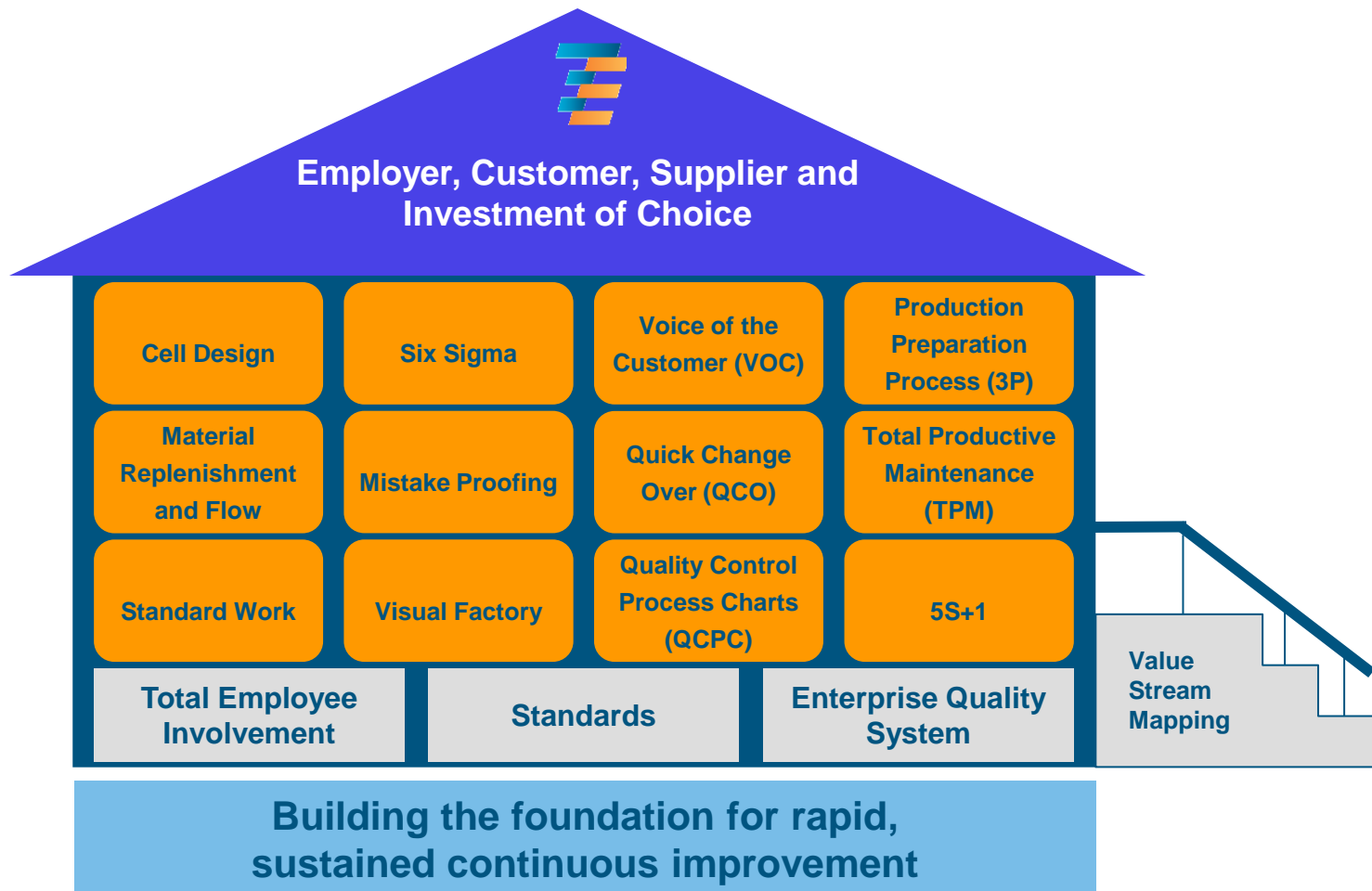
# Waarom introduceren we TEOA ?

TEOA verwijdert hindernissen waardoor we een performante organisatie van wereldklasse kunnen worden



# Tyco Electronics Operating Advantage

## Operations



# 4. De Value Stream

---

- Aanleiding : “Become a worldclass manufacturer”
  - TEOA
  - Complexe organisatie reduceren
- Analyse
  - Opstellen van de huidige situatie (“current state”) : metrics, waar staan we vandaag
  - Cultuur, Management en “de mens” ?
  - Waar willen we naartoe en hoe kunnen we dit realiseren
- “Future state”
- Plan van aanpak

## Plan van aanpak om een Value stream te implementeren

### Vorbereiding

- Communiceren met staff
- Verzamelen van gegevens en metingen
- Opstellen van basis metrics om performantie te meten

### Diagnose & Ontwikkeling

- De huidige status van de organisatie begrijpen (current state)
- Analyseren van current state
- Ontwikkelen van de gewenste future state
- Opstellen van een deployment plan

### Implementeren

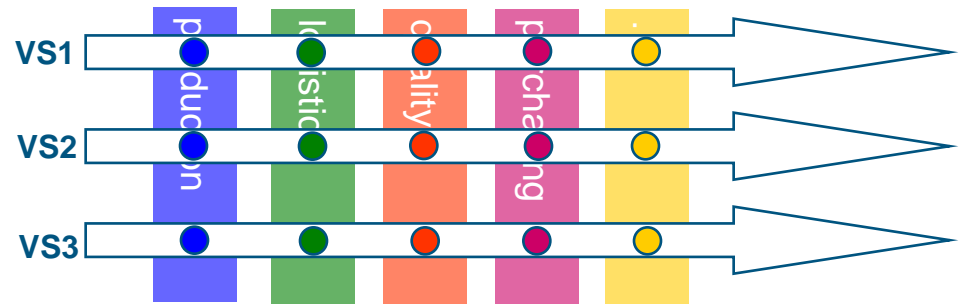
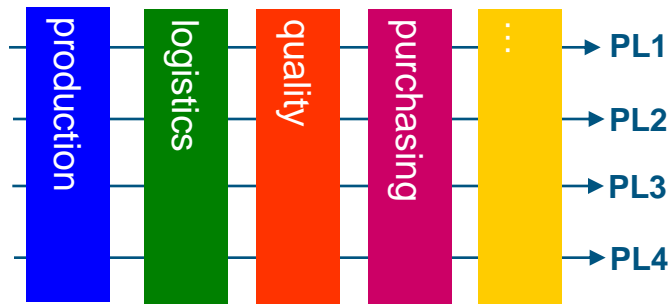
- Basistools van TEOA implementeren + stabiliseren
- Operaties stroomlijnen en de performantie metrics blijven sturen door alle tools van TEOA te gebruiken

### Onderhouden

- Herevalueren van de value stream en bestaande metrics om nieuwe niveaus van performantie te definiëren
- TEOA tools verder gebruiken en elke issue vastnemen om continu te verbeteren

# Value stream management

---



# Value stream management

---

## □ Rol van een value stream team

- Dagdagelijks beheer van de value stream: planning, productie, dagelijkse resultaten (veiligheid, kwaliteit, levering, efficiëncy) & turnbacks, ...
- Continuous improvement: QCPC loops, supply-demand balans, introduceren van nieuwe producten, material sourcing, ...
- Future state implementatie: TEOA deployment plan, planning van verbeteringen, VSM update, ...
- Teamwork wordt gecoördineerd door de Value Stream Manager
- Integratie met product management en R&D

## □ Metrics & structuur

- Performance metrics per value stream
- Dagelijkse GO-meetings, wekelijkse value stream team meetings

## □ Implementatie plan

- Meerderheid van de bedienden linken aan een value stream; werkcellen in productie moeten gedefinieerd worden en gelinkt worden aan de value streams
- Pilotproject bij closure en cold seal value streams

# 5. Beleving van de betrokken medewerkers

---

- Positief verhaal voor betrokkenen, de value stream en de organisatie
- Verrijkend en verruimend voor alle functies, betere teamwerking
- Aandachtspunten :
  - basisverhaal is niet voor iedereen duidelijk (groot verschil tussen arbeiders en bedienden)
  - communicatie
  - nodige competenties en vaardigheden kunnen wijzigen; functies worden complexer
  - beslissingsbevoegdheid en rapporteringslijnen

# 6. Continu proces

---

- Situatie vandaag
  - 3 value streams zijn opgestart
- Verwachtingen naar de toekomst
  - verdere uitbreiding van de value streams
  - arbeiders mee opnemen in de value streams
  - zelfsturende teams bij arbeiders
- Timing ?
  - 2 tot 3 jaar vooraleer zelfsturende teams autonoom kunnen werken

# 7. Wat levert het op ?

---

- Kengetallen worden geïdentificeerd
- Processen zijn meetbaar en kwantificeerbaar
  - klantenklachten, leverbetrouwbaarheid, efficiëntie in productie, afval, inventaris ... per value stream
  - Pijnpunten worden sneller zichtbaar, sneller reageren
- Groter engagement en ownership bij medewerkers
- Bevordert teamwork en onderlinge communicatie
- Duidelijker doelstellingen
- Rationaliseren van processen, elimineren van verspilling

# 8. Inspanningen van tijd en middelen?

---

- Intensief proces naar tijd
  - Uitwerken concept + consensus bereiken
  - Implementatie
  - Opvolging met betrokkenheid van directie
  
- Middelen
  - Tools om continue verbeteringen te ondersteunen
  - Ondersteuning en begeleiding bij veranderingstraject is moeilijker meetbaar
  - Idee voor extra ondersteuning : Change Agent

# 9. De dagdagelijkse werking loopt verder

---

- Geen uitbreiding in bezetting
- Betrokken medewerkers oefenen hun taak uit in een aangepaste context (matrixstructuur)
- Meer crossfunctionele afstemming
- Sommigen : bijkomende verantwoordelijkheden

# 10. Samenwerking met een externe adviseur

---

- Externe adviseur : Flanders Synergy en ST-groep
- Verhelderende inzichten
- Nuttig om eigen ideeën te toetsen
- Mogelijke valkuilen ?
- Ondersteuning bij het uitwerken van de organisatiestructuur
- Ondersteuning bij het ontwikkelingstraject naar zelfsturende teams

# 11. Wat kan een kleine onderneming hieruit leren?

---

- Vertrekken vanuit een gedragen visie en strategie
- Overtuigd management
- Communicatie, communicatie, communicatie
- Meetbaarheid van kengetallen
- Duidelijke doelstellingen, rollen en verantwoordelijkheden
- Veranderingen doorvoeren werkt op verschillende aspecten :
  - Cultuur, Mensen, Structuur en Systemen

# 11. Wat kan een kleine onderneming hieruit leren? (vervolg)

---

- Infrastructuur kan teamwerk bevorderen : landschapskantoren
- Mogelijks effect op verloningsstructuur?
- Successen viëren stimuleert
- Rekening houden met de snelheid waarmee de organisatie kan veranderen; extra ondersteuning voorzien voor medewerkers die moeilijker meekunnen
- Zeer goede voorbereiding loont !

---

Gras groeit niet sneller door er aan te trekken...

... wel door de juiste basisvoorwaarden te creëren !