

# Bedrijf in de kijker

## Spicer Off-Highway Products Division

**Spicer Off-Highway Products Division (SOHPD) uit Brugge ontving op 4 mei jongstleden de Franz Edelman Award voor haar baanbrekend werk op het vlak van logistieke bedrijfsplanning.**

**Het bekroonde planningsmodel Aclips (a Capacity and Lead-Time Integrated Procedure for Scheduling) speelt in op de steeds kortere leveringstermijnen met just-in-timelevering en de toenemende vraag naar geïndividualiseerde producten. Aclips zorgde voor een ware ommekeer in de toekomst van de onderneming die in 1993 nog in een moeilijke situatie verkeerde.**

**Vandaag is Spicer Off-Highway Products Division een gezond bedrijf dat een omzet realiseert van ruim vijf miljard fr.**

**De omzet per werknemer steeg in de periode 1993-1998 met 66%.**

**De personeelsbezetting nam toe van 480 medewerkers in 1993 naar 662 medewerkers dit jaar.**

### Historiek

Het ontstaan van het Brugse bedrijf gaat terug tot het jaar 1968. In dat jaar werd de vennootschap 'Clark Automotive Europe nv' opgericht. Deze vennootschap was een joint venture tussen de Amerikaanse groep Clark Equipment Company en La Brugeoise et Nivelles nv. met een startkapitaal van vijf miljoen fr. De vennootschap produceerde 'powershift' transmissies voor de Europese markt. Eind 1969 waren er reeds 193 werknemers tewerkgesteld.

Op 29 mei 1971 werd de onderneming een 100% dochter van Clark Equipment Company en telde het bedrijf niet minder dan 176 mensen.

De firma barstte al snel uit zijn voegen en in 1975 werd de eigen-

lijke werkplaats voor de eerste maal vergroot. Verdere uitbreidingen van de fabriekshallen volgden nog in 1980, 1988 en 1993. De totale bebouwde oppervlakte bedraagt sindsdien ruim 29.000 m<sup>2</sup>.

Het kantoorgebouw kreeg er in 1981 een tweede verdieping bij en werd in 1991 verder uitgebreid om alle administratieve diensten te kunnen huisvesten.

Op vandaag beslaat het 3.500m<sup>2</sup>.

Met ingang van 1 november 1981 kreeg de firma een nieuwe maatschappelijke benaming: Clark Equipment Belgium nv.

De zware recessie op de wereldmarkt in het begin van de jaren negentig betekende voor Clark een zwarte periode in de geschiedenis van het bedrijf. Meerdere zware afvloeiingen en herstructureringen waren nodig om een nakend faillissement te voorkomen.

Deze moeilijke periode bleek echter ook de aanzet tot een kentering in beleid en bedrijfscultuur; het begin van een nieuwe bloei voor Clark.

In mei 1995 kwam de volledige groep Clark Equipment Company in handen van de Amerikaanse groep Ingersoll Rand. Clark bestond toen nog slechts uit vier divisies: Clark-Hurth Components, Blaw-Knox, Metroe en Clubcar.

Op 14 februari 1997 volgde dan de uiteindelijke verkoop van de volledige Clark-Hurth Components divisie aan Dana Corporation.

Sindsdien behoort de vennootschap tot de Spicer Off-Highway Systems Group van Dana.

De Brugse vestiging werd vrij snel het wereldwijde Onderzoeks- en Ontwikkelingscentrum voor transmissies binnen de Dana-groep.

Het onmiddellijke gevolg hiervan was dat het aantal projecten drastisch toenam.

Een nieuw testlabo was dan ook noodzakelijk; de investering in een nieuwe testruimte van twee verdiepingen bedroeg 100 miljoen fr.

### Producten

SOHPD ontwikkelt en vervaardigt producten voor de off-highway industrie. Het gamma beslaat 'powershift' transmissies en koppelmvormers. In de centrale productiehal worden vierduizend verschillende onderdelen tot volautomatische versnellingsbakken geassembleerd. Op jaarbasis worden hier 27.000 eenheden geproduceerd.

Daarnaast ontwikkelt de firma ook elektronische controlesystemen die de klant toelaten het maximale rendement uit zijn voertuig te halen.

### SPICER OFF-HIGHWAY

miljoen euro	1999	1998	1997
Balans totaal	69,44	58,85	29,25
Eigen vermogen	27,46	25,36	21,84
Omzet	122,7	129,3	117,6
Winst na belasting	2,1	3,52	4,41
Personeel	655	655	627

Bron : Spicer Off - Highway

De klanten van de Brugse Dana-vestiging situeren zich wereldwijd en zijn producenten van off-highway voertuigen zoals onder meer telescopische hoogtewerkers, asfaltermachines, compacters, graafmachines, mijnbouwmachines, kranen, industriële vorkheftrucks, voertuigen voor containerverhandeling, onderhoudsvoertuigen voor spoorwegen en bosontginningsmachines... .

### Pilootproject voor productieplanning

In 1993 startte Spicer Off-Highway Products Division met een aantal projecten rond de reductie van productiedoorlooptijden en de verbetering van leveringstermijnen.

Het Brugse bedrijf zag zich immers geconfronteerd met een probleem dat in de bedrijfswereld maar al te gekend is: de vraag van klanten naar kortere leveringstermijnen en een perfecte just-in-timelevering. Hier komt nog bij dat de klanten als maar meer geïndividualiseerde producten willen.

Toen het Aclips-project in 1993 van start ging, bedroeg de gemiddelde doorlooptijd van de producten 16 weken (waarvan 12 weken make-to-stock) terwijl de klantenleveringstermijn (assemble-to-order) vier weken bedroeg.

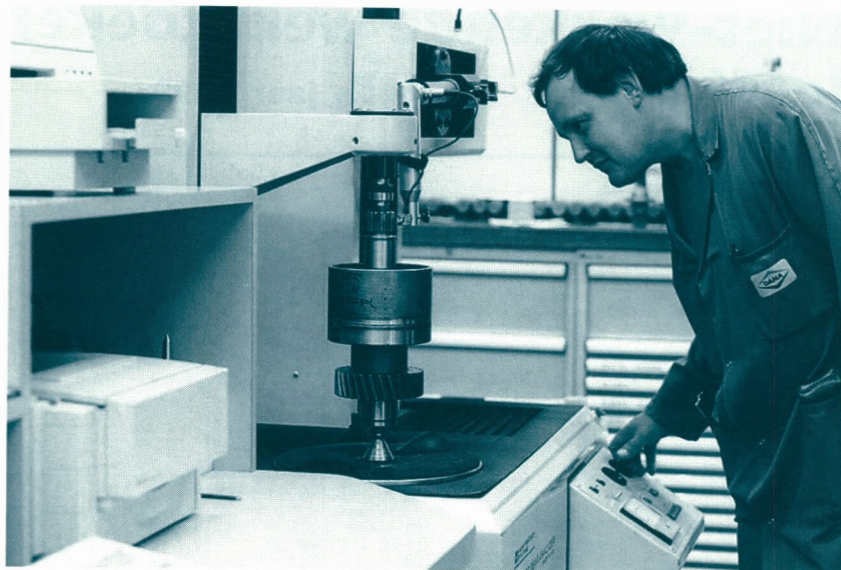
Vandaag is de productiedoorlooptijd gedaald met een factor 2 tot 3 (van 16 weken naar 6-8 weken). Het slaagpercentage inzake just-in-timeleveringen overschrijdt momenteel 97 procent.

Voor het Aclips-project werkte het managementteam van SOHPD voor een periode van zeven jaar intens samen met een onderzoeksteam van de universiteiten van Leuven en Antwerpen.

Derde partner is IBM Global Services die het planningsmodel commercialiseerde tot het softwarepakket Aclips.

De invoering van Aclips vergde voor de Brugse Dana-vestiging echter zware investeringen, niet alleen in bijkomende machines maar ook in een vernieuwde logistieke infrastructuur: onder meer twee kraansystemen en een automatisch gestuurd voertuig dat 24 uur op 24 de benodigde productiematerialen onder de werkposten verdeelt.

Opleiding en vorming van de medewerkers vraagt eveneens een



bijkomende inspanning voor het bedrijf: de 'on-the-job-training' niet meegerekend, krijgen alle medewerkers gemiddeld 42 uren opleiding. Honderden werknemers krijgen eveneens een opleiding om als meer polyvalente krachten te kunnen meedraaien in het productiesysteem.

Met Aclips werd het Brugse bedrijf één van de laureaten van de Franz Edelman Award Competition. Deze wedstrijd bekroont sedert 1972 projecten in het operationeel onderzoek en de managementwetenschap die een duidelijke impact hebben op de bedrijfsorganisatie.

### Omzet en personeelsbestand

De Dana-groep met hoofdzetel in Toledo, Ohio realiseert een omzet van 13 miljard dollar, waarvan 120 miljoen dollar gerealiseerd wordt door de Brugse vestiging.

Het Brugse bedrijf besteedt 5 miljoen dollar van deze omzet aan research en engineering.

Bij Spicer Off-Highway Products Division werken 662 personeelsleden waarvan 487 arbeiders en 175 bedienden.

### Toekomstperspectieven

De R & D afdeling van Spicer Off-Highway is in volle expansie zowel op het gebied van investeringen (50 miljoen fr. in de laatste vier jaar) als op het vlak van tewerkstelling (tien procent groei per jaar).

De Brugse vestiging investeert circa 100 miljoen fr. in de uitbreiding van het onderzoekscentrum

waar ingenieurs in één team kunnen samenwerken op het vlak van de theoretische benadering, simulaties en experimenteel onderzoek.

De 'labextension' telt vijf testruimtes die in opeenvolgende fases worden gerealiseerd. De eerste twee testlokalen worden nu in gebruik genomen. Op het vlak van mechatronica wordt een nieuwe infrastructuur voorzien voor sturingssystemen voor globale aandrijfsystemen (versnellingsbakken, aandrijfassen, motoren, hydraulische systemen en dergelijke).

Analoog met de uitbouw van de infrastructuur voor technologie en kennis worden er meer producten ontwikkeld om op korte termijn meer omzet te realiseren.

*Een team van deskundigen, onder leiding van directeur Nicolas De Schuyter, werkte zeven jaar aan het bekroonde planningsmodel Aclips*

