

Managing PLM

Binnen dit artikel wordt de aanloop en de aanpak van PLM trajecten binnen organisaties kort onder de loep genomen. Echter, eerst dient de term PLM eenduidig geïnterpreteerd te worden, dat is op dit moment niet de situatie en zorgt voor veel spraakverwarring.

Wat is PLM

PLM, dat staat voor Product Lifecycle management, is in beginsel een concept waar mee de levenscyclus van een product wordt gemanaged.

PLM is defined as the activity of managing a company's products across the complete lifecycle, from the early stages of conception to the final disposal or recycling of the product. (John Stark, 2004)

De invoer van PLM in een organisatie is primair *geen toolimplementatie* maar een proces optimalisatie wat *kan* resulteren in ondersteuning middels een tool. Bewust wordt hier het woord 'kan' gebruikt. De reden hiervoor is dat kleine organisaties middels het herinrichten van het werkproces (werkwijze) gelijk resultaten kunnen behalen, eventueel ondersteund door eenvoudige tools als Excel of datamanagement platformen. PLM zet het *product centraal*, hiervan dient een organisatie zich bewust te worden en dient men het proces op af te stemmen.

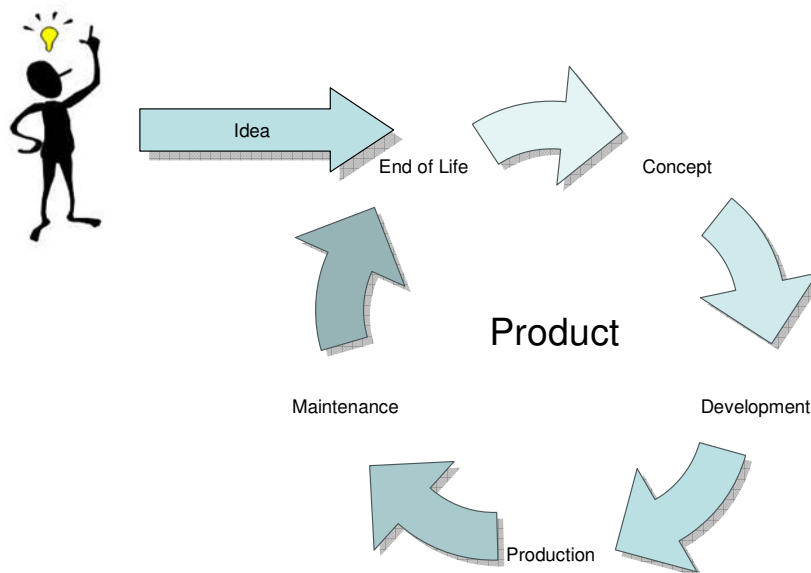


Figure 1: PLM: product centraal gepositioneerd

De praktijk leert dat PLM trajecten veelal worden opgestart vanuit de focus 'toolselectie', zonder vooraf duidelijk behoeften geïnventariseerd te hebben. Een klassieke fout wordt hier gemaakt, toeleveranciers worden in staat gesteld om de organisatie te vertellen wat

zij aan tooling nodig hebben met de daarbij behorende processen. Het zal geen toeval zijn dat dit altijd nauw aansluit bij datgene waar die leverancier sterk in is. Deze aanpak kan resulteren in een eindproduct dat prima voldoet aan de afgesproken specificaties, echter minder bijdraagt aan de bedrijfsdoelstellingen dan beoogt.

Het is dan ook belangrijk dat vooraf requirements worden vastgesteld ondersteund door een duidelijke business case.

Draagvlak

Zonder draagvlak kan een PLM implementatie niet slagen, echter draagvlak dient wel op het juiste moment gecreëerd te worden. Wanneer in een te vroeg stadium, bijvoorbeeld tijdens het optimalisatie- en selectie proces, geprobeerd wordt om draagvlak te creëren zal dit funest zijn voor de voortgang. Het aantal beslissers, evenals de hoeveelheid details die gepaard gaan bij dit type besluitvorming werken remmend.

Wanneer een organisatie kiest voor PLM dan is dit een strategische keuze. Dergelijke keuzes dienen door de daartoe aangewezen personen genomen te worden. In een organisatie hebben weinigen een volledig overzicht van de markt en de bedrijfsvoering, daaraan gerelateerde keuzes kunnen dan ook onmogelijk breed genomen worden. De keuze voor PLM dient dan ook ‘top-down’ te verlopen. Draagvlak dient gecreëerd te worden middels communicatie ondersteund door een duidelijk visie (roadmap).

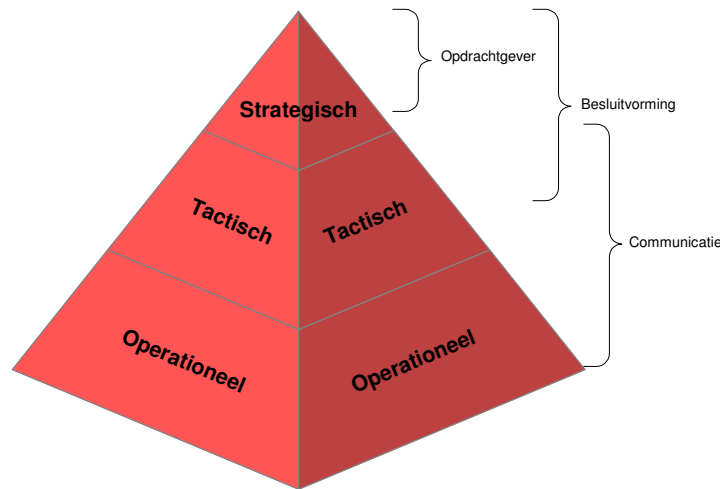


Figure 2: Besluitvorming / communicatie proces

Informatie architectuur

Wanneer gekozen is om PLM in te voeren dient veel aandacht aan de informatie architectuur besteed te worden. Binnen deze architectuur staat benoemd welke informatie waar ‘gevangen’ en opgeslagen wordt.

De groter het bedrijf de groter en complexer de informatie architectuur. ERP, CRM, CAD/CAM, EDA, PDM en nog vele andere systemen waarin data wordt opgeslagen

worden beïnvloed door (vormen een afhankelijkheid met) PLM. De positie van een PLM oplossing binnen dit complexe landschap dient zeer helder benoemd te worden om een werkende implementatie ‘first time right’ mogelijk te maken. Het toekennen van functionaliteiten aan de diverse systemen, met passende interfaces, vormt hier de uitdaging.

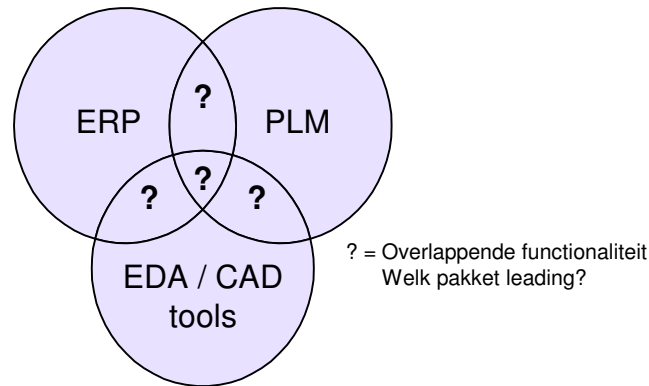


Figure 3: Verdeling functionaliteit

Aanpak

Bij de start van PLM trajecten binnen organisaties dient veelal eerst awareness bij de directie en het management gecreëerd te worden. Workshops zijn hiervoor een prima middel. Externe begeleiding is hierbij aan te bevelen aangezien het bedrijf dit proces gezamenlijk dient te doorlopen.

Eén PLM coördinator (opdrachtgever) dient aangesteld te worden om het gehele traject te begeleiden en om opdrachten intern en extern te verstrekken. Aangezien een PLM traject veel resources en specialistische kennis en ervaring vraagt is externe ondersteuning onontbeerlijk.

De inzet van derden dient echter goed overwogen te worden. Het advies is om adviserende partijen uiteindelijk niet de uitvoer toe te bedelen, dit om een zo onafhankelijk mogelijk advies te krijgen. Eveneens zal een externe projectmanager niet gemakkelijk ‘eigen’ medewerkers in mogen zetten, dit zou een verkeerde incentive zijn. Belangenverstrengeling dient goed bewaakt te worden.

Een gevaarlijke keuze die met regelmaat binnen dit type projecten gemaakt wordt is het aanstellen van een interne projectmanager naast een lijn functie. De ervaring leert dat ad-hoc vragen uit de lijn altijd voorrang krijgen op projectinspanningen waardoor de continuïteit van het project gevaar loopt.

Uitrol

Zodra er een blauwdruk ligt waarin precies staat hoe het eindeplaatje eruit ziet kan de roadmap vormgegeven worden. Hierin staat duidelijk welk pad doorlopen dient te

worden om bij het eindplaatje uit te komen. Als vuistregel dient gehanteerd te worden: 'Think big, start small'. Alles in één keer willen en kunnen veranderen is een utopie.

Een roadmap is een belangrijk middel, op basis hiervan kan de organisatie duidelijk en concreet geïnformeerd worden. Zodra er op basis van een roadmap gecommuniceerd wordt zal draagvlak gecreëerd worden. Ook trainingen komen ten goede van het draagvlak, echter in de praktijk is dit vaak een ondergeschoven kindje. Het niet of slecht trainen van medewerkers zal het draagvlak en de toegevoegde waarde van de PLM oplossing sterk ondermijnen.

Op korte termijn kan men besparen door trainingen te minimaliseren, voor de lange termijn is een goede training van belang.

Naast trainingen is begeleidende documentatie met daarin duidelijk de (vastgelegde) Way of Working omschreven onontbeerlijk. Ondersteunende documentatie is van belang om medewerkers bij het eerste gebruik te ondersteunen maar ook om nieuwe medewerkers snel op weg te helpen.

Project

Een project heeft een begin en een eind en zal op een bepaald moment afgesloten worden. Na de implementatie van PLM binnen een organisatie dient dit vanuit de lijn onderhouden te worden. Een goede overdracht, naar een interne eigenaar, is van belang. Een informatie architect is voor wat betreft de bedrijfsprocessen en het beheersen van informatiestromen *de* aangewezen persoon. Deze persoon dient zich bewust te zijn dat organisaties organisch zijn en dat de processen zich hierop steeds weer dienen aan te passen (continuous improvement).

Eenmaal neergezette systemen dienen voor onderhoud en support aan de ICT afdeling overgedragen te worden. Het vroegtijdig betrekken van de informatie architect en de ICT afdeling binnen deze trajecten is aan te bevelen om een overdracht goed te laten verlopen.

De keuze voor PLM is een belangrijke keuze met een grote impact op de organisatie. De aanpak dient zorgvuldig overwogen te worden. Hieronder staan een aantal tips benoemd.

Tips in het kader van PLM:

- Bepaal je requirements (workshop)
- Kies indien nodig een tool (Proof Of Concept)
- Definieer verbeterde processen
- Definieer een informatie (ICT) blauwdruk
- Wees voorzichtig met het toedelen van taken (intern en extern)
- Stel een roadmap op (think big, start small)
- Communicatie, communicatie en nogmaals communicatie (roadshows)
- Training en ondersteuning van de (toekomstige) gebruikers
- Continious improvement

Marco Gorter
PLM consultant @ Dizain-Sync
m.gorter@d-sync.com