

Greenway Logistics BV

CBM, branchevereniging voor interieurbouw en meubelindustrie

Rapportage: Logistieke analyse

PROJECT Centrale Toelevering Meubelindustrie

20 juli 2017

Auteur: W.J. Drost



Logistieke analyse

Algemeen

Binnen het project Centrale Toelevering Meubelindustrie is een uitgebreide logistieke analyse gedaan van de huidige situatie bij de deelnemende leden. Deze situatie was in de aanloop van het project al pilotgewijs en grofweg in kaart gebracht, maar is nu middels complete analyses van de logistieke processen van de bulk van de toeleveranciers concreter gemaakt en getalsmatig gespecificeerd. Hierbij is ook oog geweest voor de vele 'randzaken' rondom logistiek, zoals service (beleving), sociale aspecten, marketing, enz. Duidelijk is dat de bestaande situatie historisch gegroeid is vanuit een belangenmix tussen al deze zaken. Ook is nogmaals duidelijk geworden dat er van enige onderlinge samenwerking feitelijk geen enkele sprake is tot op heden. De logistieke inventarisaties en bedrijfsbezoeken hebben derhalve ook een belangrijke bijdrage geleverd in het verkrijgen van draagvlak voor het plan van de centrale toelevering voor de meubelindustrie. De deelnemende bedrijven raken in toenemende mate bewust van de beperkingen van hun bestaande logistiek, en van de kansen in samenwerking. Daarbij speelt vooral de toenemende margedruk bij vele van deze bedrijven een rol. De logistieke kosten zijn, mits zuiver toegerekend, veel hoger dan verantwoord.

De CBM

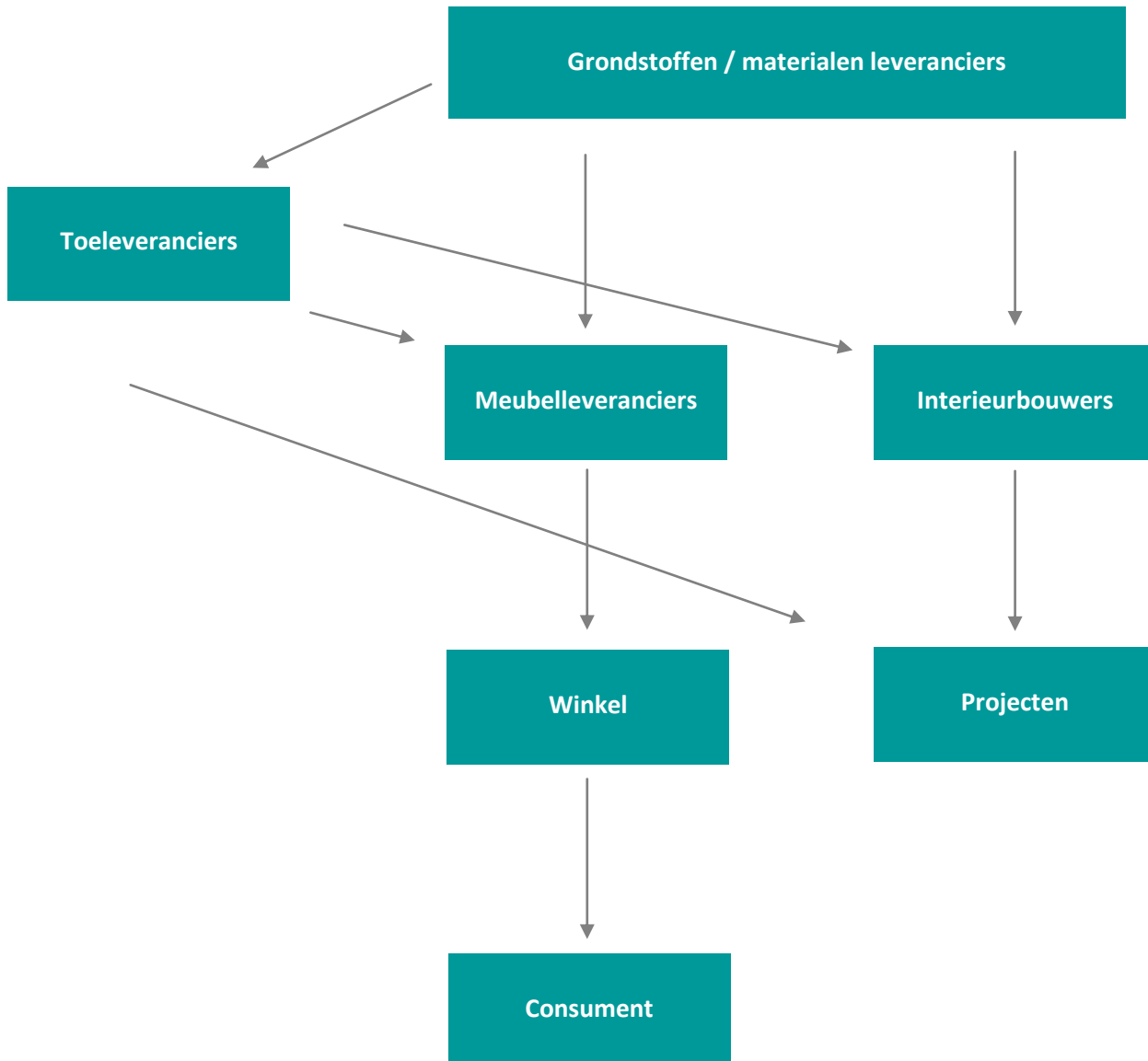
Binnen de CBM zijn, zoals beschreven in de 'Brancheanalyse' (deliverable 1) meerdere ledengroeperingen. In onderstaand overzicht is nogmaals te zien wat de plek van de toeleveranciers is binnen de totale meubelindustrie. Voor een deel lopen soms zaken door elkaar. Zo zijn er toeleveranciers die bijvoorbeeld ook materialenleverancier zijn, en sommige anderen hebben ook te maken met het maken en leveren van gereedproduct. Dit zijn dan bijvoorbeeld kastsystemen die op kantoorlocaties worden afgeleverd, of delen van het interieur van bijvoorbeeld benzinepompen en winkels. Hierbij is het wel zo dat de toeleverancier werkt als onderaannemer/subcontractor van bijvoorbeeld een projectbouwer of architect/aannemer. Fysiek echter kan er wel direct aan de eindgebruiker geleverd worden, zij het dus een bedrijf en niet een consument. De meeste toeleveranciers zijn echte familiebedrijven en vallen binnen het MKB. Het is een echte 'maakindustrie' die zich kenmerkt door veel vakmanschap en technisch complexe productieprocessen.

Een grove indeling van toeleveranciers naar type ziet er als volgt uit:

- Spuiterijen
- Stoffeerderijen
- Frezerijen / lijstprofielmakers
- Interieurbouwers
- Verlijmingsbedrijven
- Plaatmakerijen

In onderstaand schema is nogmaals de globale structuur van de meubelmarkt te zien:

CBM structuur Nederland



De ongeveer 50 toeleveranciers zijn een zeer gemengd gezelschap bedrijven, maar qua vervoersbehoefte is er veel overlap.

Als we kijken naar de *inkomende stroom* zien we dat ze bijna allemaal zelf de grondstoffen voor hun producten franco huis laten aanleveren. Dit is verklaarbaar vanuit enerzijds het feit dat de 'toeleveranciers van de toeleveranciers' over het algemeen erg grote ondernemingen zijn, met dus grote en scherpe vervoerscontracten, en gewend om logistiek te organiseren. Deze bedrijven zijn voor een deel Nederlandse groothandelaren in bijvoorbeeld hout, maar ook wel partijen uit Oost Europa of Duitsland. Anderzijds zou het ook niet zinvol zijn om veel aandacht aan deze stromen te besteden, omdat het hier vaak om volle vrachtwagenladingen gaat, of een efficiënt geplande rit langs enkele klanten.

De *uitgaande stroom* vanuit de toeleveranciers is de stroom waarop het project zich focust. Hier praten we vooral over palletladingen, waarvan veel met afwijkende afmetingen en ook wel grote gewichten. Daarnaast is er ook in mindere mate sprake van stukgoedladingen. De klanten van de toeleveranciers bevinden zich voor meer dan 95% in Nederland en België. Wezenlijke exportvolumes naar andere Europese landen is er nog nauwelijks, en wordt ook niet direct verwacht. Het type transportbehoefte verschilt dus niet zoveel tussen de kleinere en de grotere toeleveranciers, hooguit de totaal volumes per bedrijf.

Geografisch zijn de toeleveranciers verspreid over het hele land (zie onderstaande kaart).



De macht in de keten

Het is duidelijk geworden dat de toeleveranciers niet 'de macht' in de keten hebben. Zoals hierboven aangegeven werkt men voor de eigen inkoop vaak met hele grote ondernemingen, maar belangrijker nog is de constatering dat de klanten zich veeleisend (kunnen) opstellen. De gevraagde en geleverde serviceniveaus liggen hoog. De toeleveranciers kampen met een afnemende vraag in de markt en toenemende concurrentie vanuit het buitenland. Bovendien hebben veel van hun klanten (met name de meubelmakers) het moeilijk met afnemende vraag, en ook weer sterke concurrentie vanuit het buitenland en vanuit webwinkels. Ook dit leidt tot minder vraag. Toeleveranciers die zich meer richten op de bouw (via projectontwikkelaars, architecten enz.) komen nu weer in betere tijden in de zin dat de vraag toeneemt. Maar deze markt is erg competitief en van klantenloyaliteit is niet erg sprake. Opdrachten worden per stuk beoordeeld en gegund, waarbij prijs en service (snelheid en flexibiliteit) essentieel zijn. Onder dergelijke omstandigheden is het dus begrijpelijk dat toeleveranciers gemiddeld genomen moeite hebben met het stellen van eisen, planningsvoorwaarden of het opvoeren van extra kosten richting klanten. Ook speelt mee dat de gemiddelde toeleverancier een ambachtelijk MKB bedrijf is waar het gaat om dagelijks overleven, om vakmanschap en om de aandacht voor de klant. Procesmatige verbeteringen, planningen en IT krijgen dan vaak niet de aandacht, laat staan in samenspel met de andere ketenpartijen.

Gebrekkige planning

Het is tegen deze achtergrond dat er dus gerend wordt door de toeleveranciers om klanten te bedienen. Wat hierbij opvalt, in vergelijking tot vele andere markten, is de matige wijze van plannen door de hele keten. Aan de kant van de projecten en bouwsector is dit al jaren typerend voor die markt, waarbij het grote aantal betrokken bedrijven bij een project een belangrijke versturende factor is. Ook zaken als het weer, vergunningen en lastminute wijzigingen in wensen en eisen van eindgebruikers zijn verantwoordelijk voor veel van de gebrekkige planning. Gevolg hiervan is dat in de hele inkoop, productie en logistiek van de toeleveranciers een grote flexibiliteit gevraagd wordt. Hetzelfde doet zich voor bij de toeleveranciers die werken voor de meubelindustrie. Hier is sprake van een getrapte vorm van flexibiliteit, omdat de meubelmakers zelf ook weer worstelen met de eisen van hun klanten, de winkels. Deze problematiek tussen meubelmaker, winkel en consument valt buiten de scope van dit project, maar belangrijk is te weten dat dit zorgt voor veel vraag naar flexibiliteit bij de toeleveranciers. En ook bij de keten tussen winkel en toeleverancier is weer sprake van gebrekkige aandacht voor IT, planning en processen, waardoor er niet veel ontwikkeling ten goede waarneembaar is.

De logistiek

Als we verder inzoomen op de kenmerken van de logistiek, en dan met name het transport, zien we de volgende zaken:

Eigen toeleveranciers

Zoals al beschreven, wordt veel gewerkt met grote ondernemingen als het gaat om de eigen inkoop van grondstoffen. Naast deze vaak landelijke spelers en enkele met name Oost-Europese spelers worden leveranciers verder gezocht in de nabijheid van het bedrijf zelf. Dit om de leverbetrouwbaarheid te verhogen en om de kosten laag te houden.

Import / export

Ongeveer 90% van de omzet wordt gedaan in Nederland, ongeveer 5% in België en de overige 5% in een reeks landen, naast Duitsland vooral wat ad hoc omzet.

Lengtes

- Lengteprofielen en platen van 250 cm, 300 cm, 400 cm, 500 cm
- Lengteprofielen en platen moeten via de zijkant geladen en gelost worden; hiervoor is een zeilwagen nodig

Gewichten

Kunnen variëren van 100 kg tot meer dan 1.000 kg; hiervoor is veelal een kooi-aap nodig

Bouwplaats beleving

- Vroege levering (lostijd in de vroege ochtend) is belangrijk
- Lossen op bouwlocaties moet mogelijk zijn
- Technische middelen hebben om te lossen op bouwplaatsen: auto met kraan, zijkant lossen

Interieurbouwers

Het liefst zoveel mogelijk prefab in de vrachtauto en snel uitladen zodat hun monteurs ook daadwerkelijk kunnen monteren en niet de hele tijd bezig zijn om te helpen de wagen te lossen en om te voorkomen dat de chauffeur wachturen moet schrijven (suggestie: losploeg inschakelen om de prefab interieurproducten snel te kunnen uitladen). Het uurtarief scheelt circa 50%. Minimaal 2 monteurs per klus

Stoffeerderijen

Veelal dozen op standaard pallets

Bescherming / transportdragers

- Veelal zelfgemaakte transportdragers (pallets aan elkaar getimmerd bij lengtes); vaak verdwijnen deze transportdragers
- Karren (emballage) waar de goederen ingezet worden en die ook weer terug moeten komen bij het bedrijf van het CBM-lid
- Bij kwetsbare producten is het gebruik van kleden / dekens gewenst om beschadigingen te voorkomen. Verhuisbedrijven komen dan in beeld bij verschillende CBM-leden omdat zij al zo werken

Uitbesteed vervoer versus eigen vervoer

Bedrijven die werken met **uitbesteed vervoer** zijn in de afgelopen jaren meestal wel gewisseld van logistieke partij. De perceptie is daardoor dat veel dingen al geoptimaliseerd zijn. Een onderscheidend verkoopargument voor een externe vervoerder is als deze partij de goederen goed verpakt.

Traditionele vervoerders die alleen overslaan zonder extra te verpakken of extra zorg voor laden en lossen, worden het liefst gemeden. Omgekeerd zien we ook veel logistiek dienstverleners die deze branche als lastig ervaren en dus liever mijden.

De druk op de kosten heeft er echter toe gezorgd dat soms ook deze partijen geprobeerd zijn door toeleveranciers om te voorzien in de logistieke behoefte. Veelal kunnen de toeleveranciers uiteindelijk goed (maar laat) aangeven hoeveel laadmeters er nodig zijn. De voorkeur gaat naar vaste tarieven per laadmeter of vaste tarieven per pallet. Bij **eigen vervoer** wordt veelal aangegeven dat dit gedaan wordt om incidenten op te lossen of om snel te kunnen leveren. De perceptie in het algemeen is dat dat men flexibeler is, en dat men minder kans op beschadiging heeft. Parkeerkosten en bereikbaarheid binnensteden wordt gezien als groot nadeel. Of dat op niet al hun eigen vervoerauto's een laadklep zit. Ook het veelal leeg terugrijden wordt als nadeel gezien. Een aantal bedrijven heeft dit proberen op te lossen door postkarren of kisten met fruit te gaan rijden. Echter kost dit veel extra regelcapaciteit en het is geen core business. Veelal wordt er een aanvullende transportverzekering afgesloten bij uitbesteed vervoer. Indien van toepassing rijden monteurs van interieurbouwers op een eigen wagen. Het is over het algemeen genomen iedereen wel duidelijk dat er nogal wat nadelen en verborgen kosten kleven aan het hebben van eigen vervoer. Bij uitbesteding werkt men zelden met elektronische data-uitwisseling met de vervoerder. Meestal wordt er via e-mail een excelbestandje gestuurd met daarop de gegevens die relevant zijn voor de vervoerder. Deze bestanden vormen ook vaak weer de basis voor de facturatie door de vervoerder.

Regionale spelers

Veel van de transporteurs waarmee gewerkt wordt, zijn regionale spelers. Dit is veelal historisch gegroeid, en ook vanuit het oogpunt van het ophalen (met alle gevraagde flexibiliteit) is het handig dat de vervoerder in de buurt zit. Vanuit het proces van zo'n lokale vervoerder is het ook handig om dit soort klanten te hebben, omdat men daar kan 'spelen' met meerdere vrachtwagens, iets wat verder weg van huis veel moeilijker is voor met name kleine vervoerders. In zekere zin kun je ook stellen dat er een goede match is tussen de mentaliteit van de gemiddelde toeleverancier en die van zijn vervoerder. Beide vaak MKB-er, hardwerkende ondernemers die met service en flexibiliteit overleven. De keerzijde, los van het gebrek aan synergie (de essentie van het project), is dat er ook vanuit de logistiek dienstverleners weinig druk komt om ketenintegraal aan procesverbeteringen te werken. Ook is er beperkt inzicht in kostenstructuren, laat staan dat die gedeeld worden met de toeleveranciers. Sommige van de logistiek dienstverleners werken wel samen met collega's, maar dit is veelal ad hoc. Dit brengt ons direct op een essentieel nadeel: daar waar toeleveranciers in toenemende mate klanten door het gehele land moeten leveren, werkt men met vervoerders die daar niet goed op ingericht zijn. Ter illustratie een praktijkvoorbeeld van bedrijf A. Dit bedrijf in het noorden van het land werkt met een regionale logistiek dienstverlener die ongeveer 25 kilometer van hem vandaan zit. Deze vervoerder heeft dus lage ophaalkosten en een prima dekking in het noorden van het land. Recent is deze toeleverancier A gaan werken voor een klant in België. Hierbij moet er tweewekelijks een zending van een aantal kubieke meters worden afgeleverd in de omgeving van Antwerpen. De huisvervoerder rijdt deze ritten zelf, dedicated dus. De auto rijdt na aflevering weer leeg terug. Dit is vanuit kosten en CO² uitstoot een verspilling. De vervoerder wil begrijpelijk zijn klant bedienen en zal wellicht op zoek gaan naar meer lading voor deze rit, maar dit is er vandaag niet, en zal ook lastig zijn voor een kleine, regionale speler. In een soortgelijk voorbeeld van een toeleverancier, bedrijf B, in zuid Brabant, zagen we een maandelijks afwijkende rit naar het noorden van Nederland. Ook hier had de regionale (Brabantse) vervoerder geen andere oplossing dan zelf de rit te doen. Kort door de bocht zou in dit voorbeeld een overslagpunt in het midden van het land voor bedrijf A en bedrijf B al een grote verbetering geven op specifiek deze twee klantcases. Alle servicegerichtheid te spijt is dus duidelijk dat de veelvoorkomende regionale vervoerders beperkt zijn in hun mogelijkheden.

Bovenstaande analyse, en de vele gesprekken en bedrijfsbezoeken, maken al snel duidelijk welke eisen aan de nieuwe logistieke wereld gesteld dienen te worden:

- Landelijk dekkend netwerk
- Internationale mogelijkheden
- Elektronische data-uitwisselingen
- Betere planning binnen bedrijven zelf
- Consolidatie tussen vervoerspartners
- Klantvriendelijke oplossing voor boekingen
- Flexibel, aanmeldprocedures, voertuigeisen, enz.

Dit alles zal vorm moeten krijgen in de opzet van de **CBM Control Tower** en de werkwijzen daar omheen.

In onderstaand overzicht is de business case te zien die aan de start van het project is opgesteld op basis van een eerste analyse. Op basis van het voortschrijdend inzicht en de aanvullende cijfers vanuit de bedrijven is de conclusie dat deze inventarisatie, maar ook de scenario's niet aangepast hoeven te worden. Het laat zien dat het potentieel van samenwerking erg groot is, en is een belangrijke motivator om bedrijven over praktische en korte termijn bezwaren en afwegingen heen te stappen.

Business case 4c project "Centrale Toelevering Meubelindustrie"

De volgende 3 scenario's geven een inschatting op basis van bij deelnemers bekende cijfers en individuele inventarisaties bij enkele van de 52 verladings. De cijfers zijn bedoeld om een indicatie van het potentieel te geven. Het vullen en concreet maken van dit model is onderdeel van het project.

Totaal gegevens voor consortium achter deelnemer 1 (52 bedrijven)

	scenario 0	scenario 1	scenario 2	scenario 3
	huidige situatie	medium-low	medium-high	optimum
Gemiddeld aantal voertuigbewegingen/ritten per week	1.250	1.000	800	600
Gemiddeld aantal zendingen per week	4.000	3.750	3.400	3.200
Gemiddeld m ³ per zending	5,0	5,4	5,7	6,0
Gemiddelde gereden kilometers per voertuigbeweging	200	240	275	300
Gemiddelde beladingsgraad per rit heen	50%	65%	80%	90%
Gemiddelde beladingsgraad per rit terug	20%	30%	40%	50%
Gemiddelde beladingsgraad totaal	30%	45%	60%	70%
Aantal voertuigkilometers totaal per week	250.000	225.000	200.000	180.000
Verbruik diesel per week	50.000	45.000	40.000	36.000
CO ² uitstoot in kilo's per week	160.000	144.000	128.000	115.200

Let op:

Optimum wordt bereikt bij realistische transportbundeling, aangepaste service kaders en betere en gecoördineerde planning