

Greenway Logistics BV

CBM, branchevereniging voor interieurbouw en meubelindustrie

4C Design

PROJECT Centrale Toelevering Meubelindustrie

15 augustus 2017

Auteur: W.J. Drost



4C Design

Algemeen

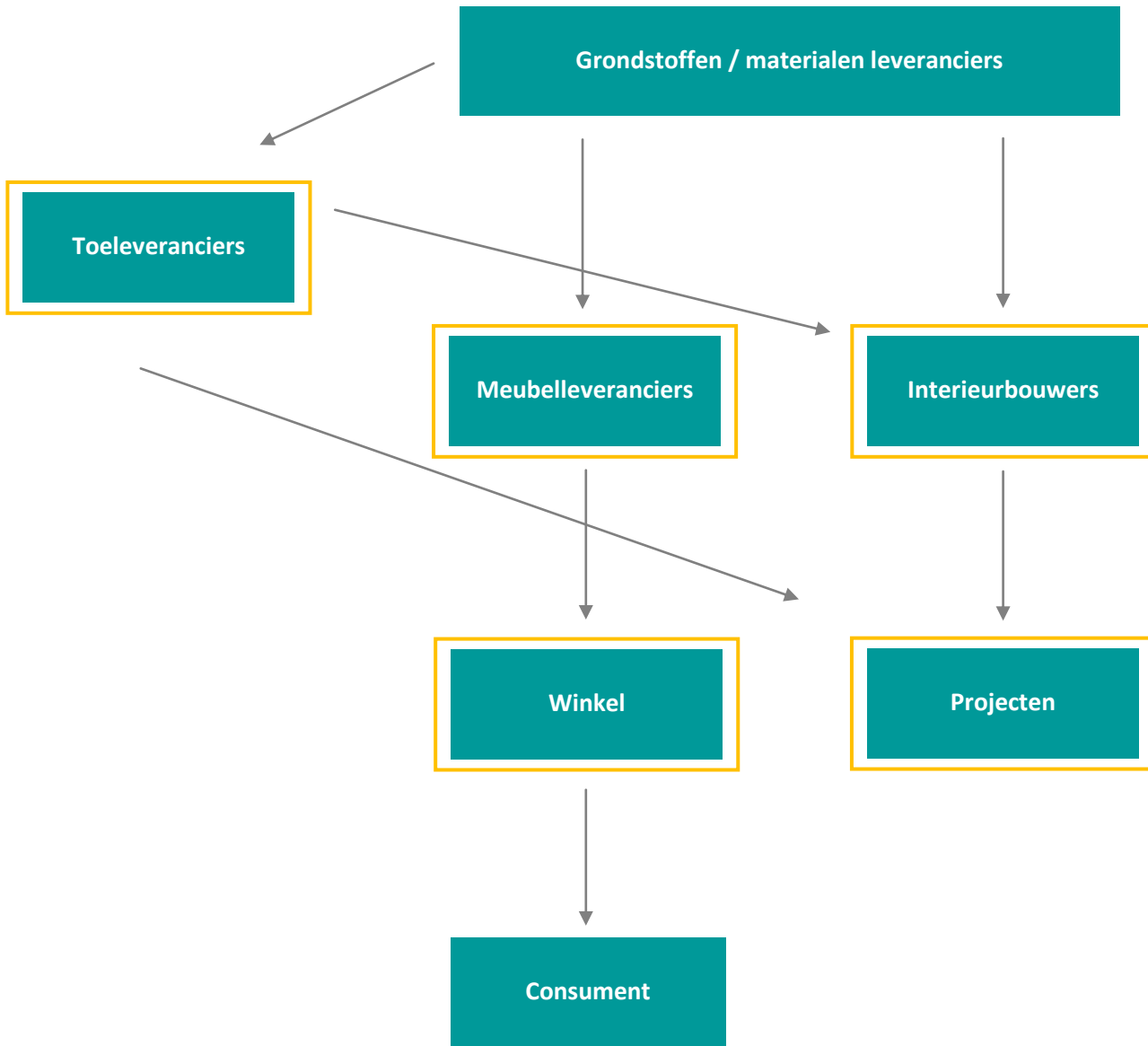
De derde fase in het project Centrale Toelevering Meubelindustrie is een ontwerp en testopzet van een logistieke infrastructuur en controltower, waarmee de samenwerking tussen de deelnemende bedrijven concreet kan worden gemaakt. Dit betekent dat de eisen en wensen vanuit de eerdere logistieke analyse vertaald moeten worden naar logistieke dienstverlening. De nieuwe wereld die hiermee ontstaat, moet echter ook klaar zijn voor veranderingen die voor de komende jaren te verwachten zijn. Dit is dan zowel qua volume en capaciteit, als ook op het vlak van elektronische data-uitwisseling, additionele services, export, enz. De belangrijkste doelstelling van de logistieke infrastructuur en controltower is dat het de doelstellingen op het vlak van kilometerreductie faciliteert. Hiertoe zal een monitoringsysteem achter de controltower worden opgezet waarmee de voortgang van de bundeling, en de daarmee gerealiseerde kilometerreductie kan worden gevolgd.

Een heel belangrijk aspect in deze fase is om zaken zo laagdrempelig en 'foolproof' op te zetten. Alleen zo kan het ontstane draagvlak en enthousiasme onder de leden van de groep Toeleveranciers verder uitgebouwd worden en kan omgekeerd voorkomen worden dat kritische ondernemers munitie krijgen om het initiatief onderuit te halen. Dit is ook waarom gekozen is voor een uitgebreide en zorgvuldige testperiode, waarin individuele vervoersopdrachten intensief begeleid worden.

De CBM

Binnen de CBM zijn, zoals eerder beschreven in de 'Brancheanalyse' (deliverable 1) en ook in 'Logistieke analyse' (deliverable 2) meerdere ledengroeperingen. In onderstaand overzicht is voor de volledigheid nogmaals te zien wat de plek van de Toeleveranciers is binnen de totale meubelindustrie, zij het nu met inkleuring van de aandachtsgebieden van de controltower. Dus de inkomende stroom blijft buiten de scope (zie toelichting in de logistieke analyse, deliverable 2). Ook de eventuele leveringen aan winkels blijven buiten de scope, omdat dit enerzijds een nog klein volume betreft, en anderzijds bij een volgend project aan de orde komt.

CBM Structuur Nederland met aandachtsgebieden controltower



Kijkend naar de facetten rondom de opbouw van de controltower die een plek moeten krijgen dan zijn die grofweg in de volgende 5 zaken in te delen:

1. **Logistieke infrastructuur**
2. **Servicekaders**
3. **IT portal**
4. **Monitoring**
5. **Kostenstructuur / tariefstructuur**

Logistieke infrastructuur

Hierin ligt vanzelfsprekend de essentie van het project. Er moet een gezamenlijke transportoplossing komen waarin alle leden de bulk van hun vervoersbehoefte kwijt kunnen. Deze transportoplossing moet voldoen aan een aantal zaken die vanuit de logistieke analyse geleerd zijn. Dit zijn met name:



1. *Landelijke dekking in Nederland en België, mogelijkheden in overige Europese landen*

Dit punt spreekt voor zich, omdat zoals toegelicht 95% van de omzet van de Toeleveranciers zich in Nederland en België bevindt. De overige 5% is export naar vooral omliggende landen zoals Duitsland, maar ook enkele zendingen naar andere Europese landen, vaak adhoc. Dit betekent echter wel dat de transportoplossing in staat moet zijn om ook met deze laatste 5% van de omzet om te gaan; zij het dat daar niet de grote besparingen of synergie liggen.

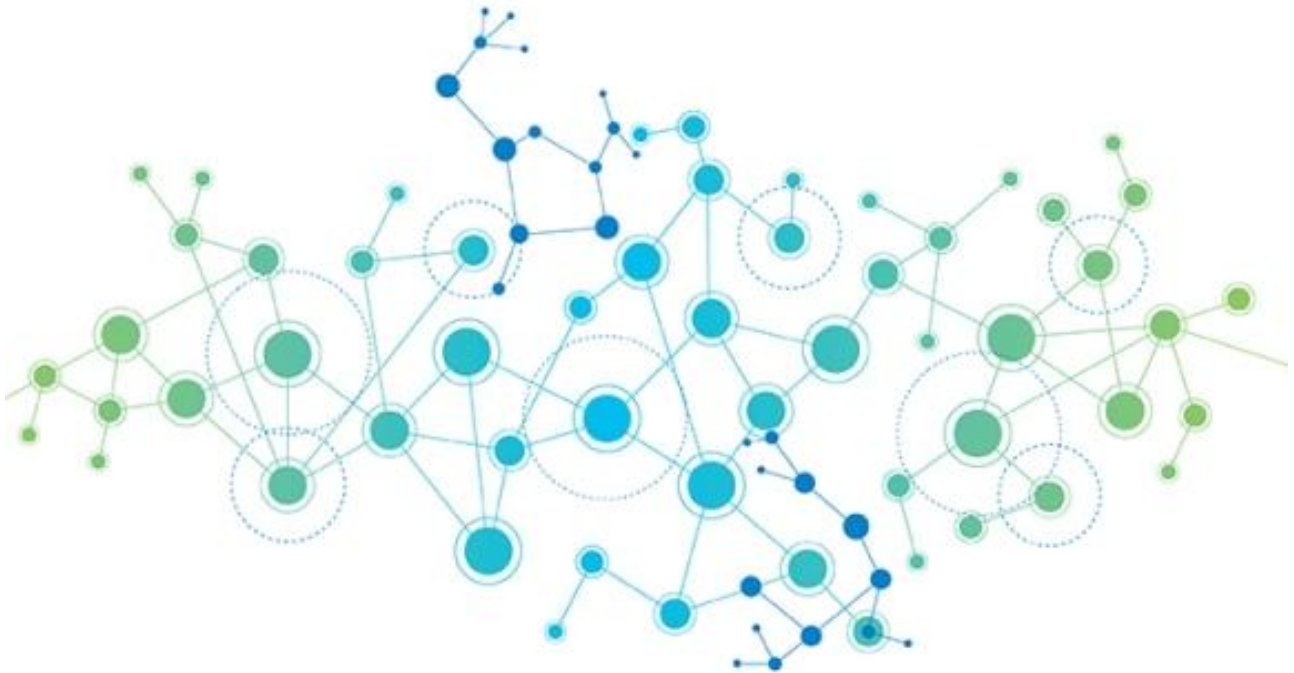
2. *Voertuigeisen*

Ook dit is een vrij duidelijk punt. Uit de logistieke analyse zijn de huidige voertuigeisen helder geworden. Deze zijn rechtstreeks een gevolg van de aard van de producten en zendingen. Er valt dus weinig tot niets te wijzigen aan deze eisen, wat betekent dat de transportoplossing geëquipeerd moet zijn om met alle voorkomende producten en zendingen om te gaan.

3. Eén netwerk

Inmiddels is uit de logistieke analyse duidelijk dat er geen logistieke partijen zijn die een afdoende landelijke dekking hebben en ook nog eens voldoen aan de overige eisen van de toeleveranciers. Daarom is de transportoplossing een netwerk van samenwerkende logistiek dienstverleners.

In dit netwerk moet een soepele en volledig geautomatiseerde planningstool werken die de overslagpunten en het bundelingspotentieel bepaald; op basis van een aantal variabelen, zoals afhaaladres, afleveradres, volume en gewicht en bestaande ritplanningen. Vanzelfsprekend wordt bij het bepalen van een optimaal netwerk wel pragmatisch gekeken naar de bestaande infrastructuur van logistiek dienstverleners in relatie tot de adressen van de toeleveranciers en hun klantenspreiding. De intentie is namelijk dat er geen investeringen hoeven worden gedaan in fysieke logistiek (met name magazijnen en overslagcentra), omdat dit een grote drempel zou opwerpen voor de slagingskans van het project.



Servicekaders

Dit is in feite net zo belangrijk als de logistieke infrastructuur omdat de door de toeleveranciers gevraagde service hoog is en ook vaak heel specifiek; en al zeker in de beleving van de toeleveranciers zelf. Inhoudelijk gaat het dan om de volgende zaken:

1. *Tijdige leveringen*

Dit lijkt natuurlijk een open deur, maar toch is het essentieel om de huidige levertijden als basis te nemen. Weliswaar is er in plannings veel te verbeteren tussen de toeleveranciers en hun afnemers, maar vooralsnog moet er 'oud op oud' dezelfde snelheid van levering gehaald worden. Specifiek voor leveringen aan bouwplaatsen en bijvoorbeeld turn-key projecten is er vaak sprake van complexe plannings waarbij vele leveranciers en uitvoerders in een bepaalde volgorde hun producten of diensten moeten komen aanbieden. De consequenties van niet tijdig aanleveren door een partij kunnen dan verstrekkende gevolgen hebben en veel kosten. Ook de leveringen aan meubelproducenten zijn zeer tijdgevoelig, omdat in theorie de productieprocessen van de meubelleveranciers stil kunnen komen te staan als er geen tijdige levering is. In de praktijk valt dit laatste echter wel mee omdat veel meubelleveranciers werken met een buffer, zowel in levertijd als ook in voorraadniveau.

2. *Planning en communicatie*

Dit is een complex aandachtspunt omdat er sprake is van een wildgroei van hele en halve afspraken, zowel tussen toeleverancier en afnemer, als ook tussen toeleverancier en vervoerder. De communicatiekant van het verhaal laat zich nog het makkelijkst verzinnen, want iedereen snapt dat er duidelijke opdrachten en instructies nodig zijn om de uitleveringen goed te laten verlopen.

In de huidige situatie is dat niet anders voor de toeleveranciers en de andere betrokkenen, het gaat dus alleen om het invoeren van een gestandaardiseerde methodiek van communicatie. Hierbij is de inhoud van de communicatie dus het belangrijkste, maar ook de technische laagdrempeligheid en eenvoud zijn van belang. Het gaat erom dat gebruikers de nieuwe methodiek van communicatie straks als een verbetering en vereenvoudiging ervaren.

Het planningsaspect is een ingewikkelder zaak, omdat de planning waar wij hier over praten, dus die tussen toeleverancier en vervoerder, vaak een afgeleide is van de reeds genoemde planning tussen toeleverancier en afnemer. Je zou dus kunnen stellen dat het eigenlijk het gebrek aan planning is wat we

in elk geval deels willen oplossen, zonder daarbij een diepe inbreuk te willen doen in de commerciële processen (en de daarbij behorende emoties). Het idee is nu om in elk geval een standaard planningsmethodiek te introduceren en te gaan meten in hoeverre deelnemende toeleveranciers hier in de praktijk van afwijken. Deze managementinformatie kan dan in de komende periode gebruikt worden om het onderwerp planning prominenter op de agenda te krijgen en om een 'opvoedproces' in werking te stellen.

3. *Klantvriendelijkheid*

Dit onderwerp binnen de servicekaders lijkt ook weer een open deur, want in alle branches zal iedereen immers aangeven dat dit heel belangrijk is. De ervaringen in het project leren echter dat de gevraagde klantvriendelijkheid in deze branche werkelijk hoger ligt. Voor een deel laat zich dat verklaren door het reeds eerder beschreven feit dat de gemiddelde toeleverancier zeker niet 'de macht' in de keten heeft. Men moet echt enorm zijn best doen om telkens weer de opdracht gegund te krijgen, en bovendien moet men vanwege de gebrekkige planning (van alle betrokkenen) ook nog vaak extra vriendelijk zijn om ergernis bij een klant weg te nemen, terecht of niet.

Het is ook tegen deze achtergrond dat er nog zoveel zelf gereden wordt, of dat men tenminste nog een eigen busje of vrachtauto achter de hand houdt. Meerdere eigenaren en/of directeurs van toeleveranciers hebben gemeld dat ze in dergelijke gevallen ook nog wel zelf de rit naar de klant verzorgen; zodat maximale klantvriendelijkheid kan worden ingebracht. De vervoerders die onderdeel gaan uitmaken van de transportoplossing zullen dus echt hun sporen verdiend moeten hebben op dit vlak. Ze moeten zich realiseren dat hun chauffeurs in feite de ambassadeurs worden van de toeleveranciers.

IT portal

De beoogde IT portal is een belangrijk facet in de controltower. Kort door de bocht vallen de aandachtsgebieden rondom deze IT portal in twee zaken uiteen:

1. *Functionaliteit*

Het belangrijkste aan de IT portal is vanzelfsprekend de functionaliteit. Het is in de basis een boekingssysteem waarmee toeleveranciers hun vervoersopdrachten vastleggen en overdragen aan het netwerk van vervoerders. Tegelijkertijd is de portal ook de basis van de samenwerking tussen de vervoerders die samen in een netwerk de transportoplossing verzorgen.

Op basis van de zendingsgegevens (volume, levertijden, ophaal en afleverlocaties, enz.) moeten de feitelijke vervoeropdrachten verdeeld en gepland worden tussen de deelnemende partijen. Vaak zal een vaste vervoerder het ophalen verzorgen bij een bepaalde toeleverancier, maar afhankelijk van capaciteit en bestemming hoeft dit niet. Zeker is dat er qua bestemmingen, dus de klanten van de toeleveranciers, veelvuldig uitruil van ladingen zal zijn. Concreet zullen er dus overslagpunten zijn waar de samenwerkende vervoerders ladingen overdragen; natuurlijk op basis van slimme plannings en calculaties. Dit is bovendien een dynamisch proces, want het aanbod zal dagelijks wisselen, dus zal er ook dagelijks nieuw een optimale uitlevering bepaald moeten worden; waar dan ook weer de optimale overlag bij hoort. Op dit moment wordt er gepraat en getest met zowel bestaande netwerken van samenwerkende vervoerders, als ook met losse vervoerders die dan eventueel met een aantal collega's een nieuw te vormen netwerk kunnen gaan opzetten voor deze case. Ook wordt er getest met bijvoorbeeld verhuisbedrijven; omdat men daar de hoge kwaliteitseisen, flexibiliteit en ook landelijke dekking kent. Op basis van de ervaringen en calculaties zal later een definitieve keuze gemaakt worden voor een partij/consortium van partijen.

2. *Gebruiksgemak*

In zichzelf een thema waar veel branches dezelfde hoge eisen zullen stellen. Door de gemiddelde achterstand in kennis van IT systemen en planningstools is dit echter wel degelijk een extra aandachtspunt. De beleving dat de eigen handmatige, 'ambachtelijke' werkwijze superieur is zal overtuigend moeten worden ontkracht. Dit betekent dus dat er hoge eisen op het gebied van gebruikersgemak worden gevraagd van de IT portal.

Monitoring

De monitoring van alle transporten en het bundelingsproces is een belangrijk thema. De IT portal zal over functionaliteit moeten beschikken die eenvoudig managementinformatie verschaft over alle relevante zendingsinformatie. Er zullen diverse doorsnedes moeten worden gemaakt in de databank zodat het bundelingsresultaat duidelijk wordt. Dit is enerzijds belangrijk om de synergie en de daarbij behorende besparingen (zie ook volgend punt: kostenstructuur/tariefstructuur) zichtbaar te maken, maar anderzijds ook om continu de resultaten te kunnen delen met de toeleveranciers zodat men meer en meer geneigd is in te stappen in het collectief.

Kostenstructuur / tariefstructuur

Het is overduidelijk dat naarmate meer en meer toeleveranciers mee gaan doen en meer en meer volume gebundeld gaat worden in het netwerk, dit consequenties heeft voor de kosten in het netwerk. Dit kostenvoordeel zal voor een eerlijk deel terug moeten vloeien naar de toeleveranciers. Sterker nog: het besparingspotentieel is de belangrijkste drijfveer voor vele toeleveranciers om mee te doen aan dit project. In de tarieven die men als toeleverancier betaalt voor het transport zal de besparing dus moeten worden verdisconteerd. In de praktijk is dit best lastig omdat het een dynamisch proces is, waarbij het zelfs jaren kan duren voordat het ultieme besparingspotentieel behaald is. Ook kunnen allerlei andere marktontwikkelingen consequenties hebben voor de leveringsprofielen van de deelnemende toeleveranciers. Als een bedrijf bijvoorbeeld gemiddeld grotere of juist kleinere zendingen gaat leveren heeft dit ook gevolgen voor zijn tarieven. Het bepalen van de juiste tarieven op het juiste moment in de tijd is dus een uitdaging.

Bij het maken van de afspraken met de uitvoerende logistiek dienstverleners zal hier pragmatisch en ook commercieel mee om gegaan worden. Pragmatisch in de zin dat je niet dagelijks tarieven en structuren kan en wil aanpassen; maar ook commercieel in de zin dat deelnemende toeleveranciers te allen tijde het voordeel van deelname dienen te ervaren in de prijsstelling. De voorspelling is dat bij stijgend volume deze materie makkelijker zal worden, omdat dan alle betrokken partijen meer vertrouwen zullen hebben in de realisatie van het potentieel.

Vervolg

In de komende periode zal nog veel meer getest worden met een aantal toeleveranciers en logistiek dienstverleners om te komen tot standaarden waarmee de branche kan werken. Dit moet gezien worden als een trail and error periode om te ervaren hoe de uitgedachte werkwijze uitpakt in de dagelijkse praktijk van de toeleveranciers. Hierbij leert de ervaring inmiddels dat het zaak is om dicht op de huid van de toeleveranciers te blijven zodat alle ervaringen zichtbaar worden. Uit deze ervaringen zullen dan weer aanpassingen aan het proces kunnen plaatsvinden; of aanvullende zaken worden ontwikkeld. Ook is er, samen met de mensen van branchevereniging CBM, constant aandacht voor de politieke kant van het project. Zaak is om met voldoende aandacht alle kritiek tegemoet te treden en op te lossen dan wel weg te nemen. Dit voorkomt een groepsdynamiek waarbij het logistieke project in een ongunstig daglicht komt te staan, en maakt de weg juist vrij voor een succesvolle uitrol.

Vrachtkloket CBM

Om de toeleveranciers met maximaal gemak te ondersteunen in al hun logistieke vragen en wensen is het CBM vrachtkloket in het leven geroepen. Dit vrachtkloket wordt uitgevoerd door VIM in opdracht van de CBM. Het vrachtkloket is dagelijks bereikbaar en logistieke specialisten zitten klaar om elke vraag te beantwoorden, maar ook om elke vervoersopdracht te begeleiden. Het vrachtkloket coördineert de aanvragen en zet ze uit bij de logistiek dienstverleners die in de vele tests betrokken zijn. Hierbij gaat het in deze fase niet zozeer om tarieven of besparingen, maar veel meer om het opdoen van ervaringen, het testen van de logistiek dienstverleners en het bieden van service aan de toeleveranciers.

Bovendien kunnen de bedrijven ook al wennen aan het feit dat hun branchevereniging CBM de centrale rol in de logistiek vervult; zowel als aanjager en organisator, als ook in de (uitbestede) uitvoering ervan.

<https://www.cbm.nl/voordelen/voordeelregelingen/vrachtkloket/>

