

Greenway Logistics BV

CBM, branchevereniging voor interieurbouw en meubelindustrie

## **Branchestandaard voor werken met logistieke stromen**

PROJECT Centrale Toelevering Meubelindustrie

7 november 2017

Auteur: W.J. Drost



## Branchestandaard voor werken met logistieke stromen

### Inhoudsopgave

Algemeen	2
De CBM	3
Huidige situatie	4
Achtergrond	4
Operationeel	6
De standaarden	6
Nieuwe situatie	7
Fase 1	7
Fase 2	8



## Algemeen

De formele vierde fase in het project Centrale Toelevering Meubelindustrie is in feite een parallelle fase die continu door het project heen heeft gelopen, en het betreft een onderwerp dat ook in de komende periode van uitrol (zowel binnen de projectperiode als daarna) nog de nodige aandacht zal krijgen.

Het reeds veelvuldig genoemde gebrek aan logistieke kennis en het gebrek aan samenwerking heeft als gevolg dat er eigenlijk niet zoiets was als branchestandaarden voor het werken met logistieke stromen. De toeleveranciers werken allemaal individueel, zonder in feite een bewustzijn over standaarden. Ook vanuit de logistiek dienstverleners is dit onderwerp nauwelijks geagendeerd in de afgelopen jaren. Natuurlijk lijken in de dagelijkse praktijk veel werkwijzen en processen op elkaar, omdat er nou eenmaal veel onuitgesproken 'logische' werkwijzen zijn in de algemene interactie tussen logistiek dienstverleners en hun klanten.

In de benadering van het introduceren van branchestandaarden voor de Toeleveranciers hebben een aantal overwegingen als uitgangspunt gediend:

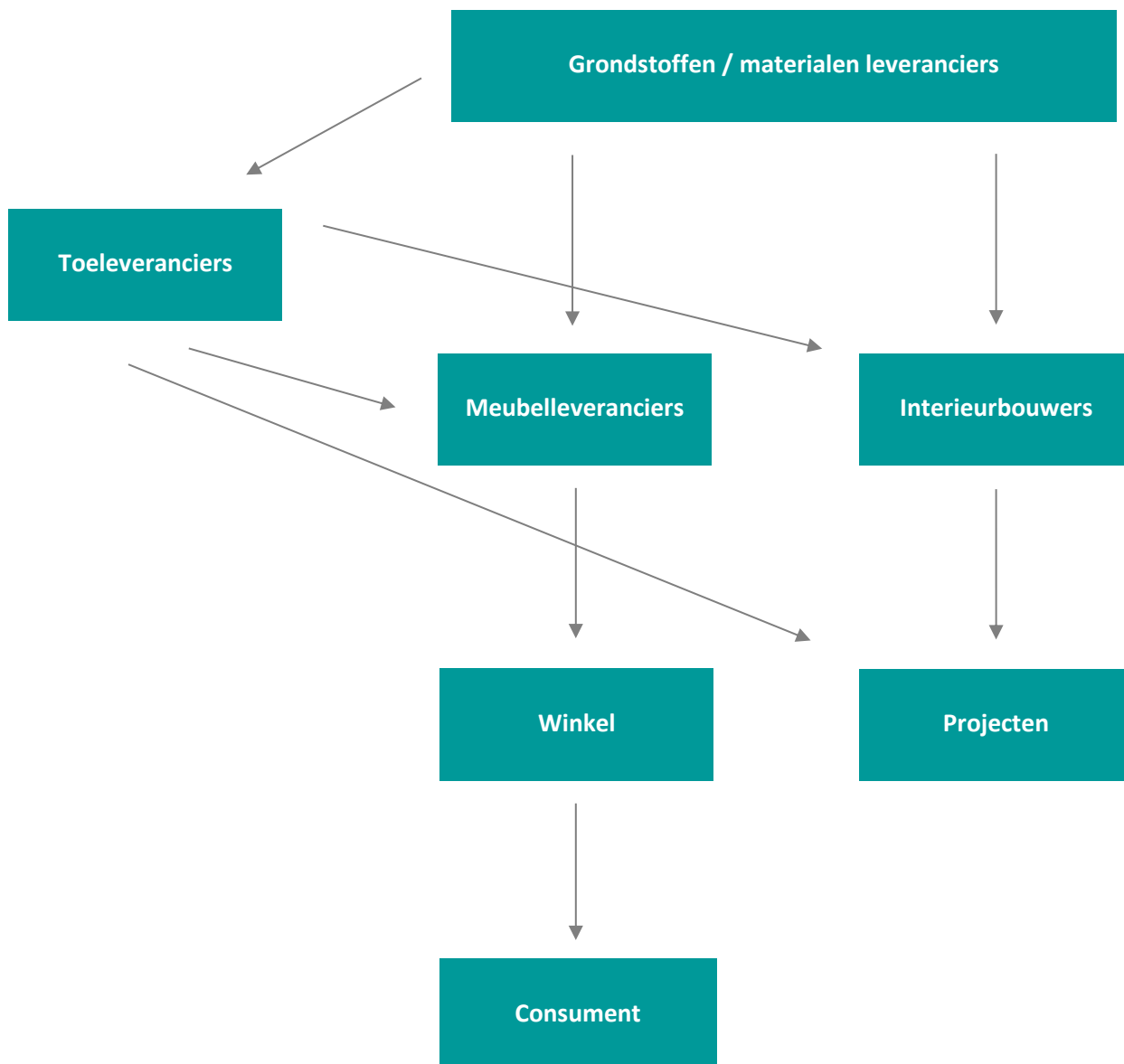
1. De te realiseren standaarden moeten vooral de logica en efficiency van het transportproces volgen, daar ligt immers de winst, en daar liggen de doelstellingen van het project.
2. De standaarden die nu voor de specifieke groep Toeleveranciers worden ontwikkeld, moeten dusdanig zijn dat ze in een latere fase de nog te ontwikkelen standaarden voor andere groepen binnen de wonen branche niet in de weg zitten. (Toekomstige) Uniformiteit van standaarden is dus het uitgangspunt.
3. De standaarden worden 'onder de radar' ontwikkeld om op generlei wijze een blokkade op te werpen voor de deelnemers. Praten over standaarden wordt al gauw geïnterpreteerd als het terugdringen van service en flexibiliteit, en zou daarmee potentiële deelnemers kunnen afschrikken. Na het operationeel maken van het concept bij de deelnemers is het veel makkelijker om de logica van de standaarden uit te leggen, en kan het verpakt worden als onderdeel van de voordelige en kwalitatief sterkere propositie op dat moment.
4. Het onderzoek naar de standaarden voor de logistieke werkwijze heeft een hechte relatie blootgelegd met verwante zaken als planning met klanten, productieplanning, serviceniveaus in verkoop enz. Hiermee is in feite een spin-off project geboren, welke integraal deze problematieke adresseert. Hierbij worden vanzelfsprekend meerdere disciplines binnen de deelnemende bedrijven aangesloten, als ook bij de klanten van de deze Toeleveranciers. Hoewel we hiermee in feite buiten het bereik van het project raken, zien alle partijen in het consortium de noodzaak om deze aanpak te volgen om zo de logistieke standaarden beter te borgen en een realistischer onderdeel te laten zijn van de totale standaarden in de bedrijfsprocessen, nu en straks.

Het opzetten en ontwikkelen van de standaarden heeft zich dus gedurende het project ontwikkeld in het kader van bovenstaande zaken, en zal zich ook zo blijven ontwikkelen na de formele afloop van het project.

**De CBM**

Binnen de CBM, zoals beschreven in de eerdere rapportages, zijn meerdere ledengroeperingen actief. Een deel van de klanten van de Toeleveranciers is bijvoorbeeld zelf ook weer lid (met name de meubelmakers) van de CBM. De bekende weergave van de wereld van de Toeleveranciers is onderstaand nogmaals afgebeeld om duidelijk te maken dat de standaarden niet alleen betrekking hebben op de interactie tussen Toeleverancier en logistiek dienstverlener, maar ook op de interactie tussen de Toeleveranciers en de andere partijen in het schema (zie punt 4 hierboven):

*CBM Structuur Nederland*



## Huidige situatie

### Achtergrond

Uit de inventarisaties en bezoeken van de Toeleveranciers is een divers beeld naar voren gekomen over de wijze waarmee men communiceert en samenwerkt met logistiek dienstverleners, met de eigen logistieke afdeling binnen het bedrijf, en met klanten en eigen toeleveranciers. Vanzelfsprekend is er een functionerende werkwijze bij alle bedrijven, maar de rode draden zijn toch de diversiteit in werkwijzen en de gebrekkige planning.

De achtergrond van deze zaken is in te delen in:

*De gebrekkige logistieke kennis en betrokkenheid (1), de gebrekkige samenwerking in de branche (2), en de hoge serviceniveaus en flexibiliteit in de branche in het algemeen (3).*

1. De wonen branche is een vrij conservatieve en traditionele branche. Lange tijd is er goed geboerd in deze wereld, waardoor kostenbewustzijn niet de hoogste prioriteit had. De beslissers in de branche zijn vaak mensen met een commerciële achtergrond of met een productachtergrond. De grote thema's zijn vaak verkoop gerelateerde zaken, productinnovaties en klassieke machtsstrijd tussen ketenpartijen. Ter illustratie: vrijwel geen Nederlandse meubelleverancier beschikt over een webshop: men wil/durft de concurrentie met de traditionele retail niet aan.

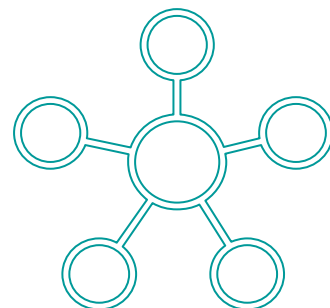
Onderwerpen als logistiek en bijvoorbeeld IT staan niet hoog op de agenda. Men heeft het geregeld en men is vervolgens gewoon bezig met de waan van de dag. Veel bedrijven, zeker de MKB-bedrijven beschikken niet over een eigen logistiek manager op hbo-niveau. Het is dus niet verrassend dat er weinig oplossingen of vernieuwing gezocht wordt op logistiek gebied. Als er sprake is van logistiek verlichte geesten in de branche, dan worden deze zeker niet gestimuleerd door de logistiek dienstverleners. Over het algemeen kun je stellen dat de grote logistieke systeembedrijven wegblijven uit de wonen branche, gegeven de afwijkende maatvoeringen van de producten, maar ook vanwege het vermeende gebrek aan logistieke professionaliteit. De wonen branche past niet binnen de kaders van de meeste logistieke dienstverleners.

De logistiek dienstverleners die wel actief zijn in de branche zijn over het algemeen kleinere partijen. Deze vallen vervolgens weer uiteen in partijen met specifieke dienstverlening voor de wonen branche en de meer generieke vervoerders. De eerste categorie is een kleine groep bedrijven, vaak insider van de branche met weinig tot geen andere klanten vanuit de branche. Ze volgen de klanten op het gebied van hun dienstverlening zonder daar eigen innovaties naast te zetten (zie punt 3). De tweede categorie betreft bijvoorbeeld de normale palletvervoerders die actief zijn. Dit zijn vaak zelf MKB-bedrijven die met een beperkt aantal wagens van dag tot dag leeft. Men heeft geen gespecialiseerde dienstverlening, maar wint het op service.

Voor alle hierboven geschetste soorten logistiek dienstverleners geldt dat men nauwelijks kan/wil investeren in de wonen branche.

2. Verwant met bovenstaande achtergrond van een klassieke en traditionele branche is het gebrek aan samenwerking. Dit geldt zowel voor de verticale als horizontale samenwerking in de branche. De intensieve samenwerking op logistiek gebied die we in vele sectoren zien is over het algemeen iets van de laatste decennia. De benodigde voorwaarden en frisse wind die een dergelijk proces op gang kan brengen zijn tot op heden niet sterk genoeg geweest in de wonen branche. In zekere zin typerend voor de cultuur in de wonen branche is dat men in tijden van crisis eerder meer van het beproefde zelfde gaat doen in plaats van de horizon verbreden en buiten de eigen organisatie kijken. Het leidt zelfs tot een verdere verharding van de concurrentiestrijd. Muren bouwen in plaats van bruggen dus helaas. Ook bij dit punt geldt dat het in elk geval ook vanuit logistiek dienstverleners niet gelukt is deze samenwerking op gang te brengen. Er zijn voor de volledigheid natuurlijk wel degelijk een aantal innovatieve bedrijven die met grote en moedige logistieke samenwerking initiatieven successen hebben bereikt, maar tot een grotere beweging heeft dit niet geleid.
  
3. Over de hoge serviceniveaus en mate van flexibiliteit is al eerder het nodige gemeld. Ook dit is duidelijk onderdeel van de cultuur van de wonen branche. Van retailer, leverancier tot toeleverancier wil men maximaal meebewegen in de wensen en eisen van de klant. In die zin gaat veel van de service en flexibiliteit op een getrapte manier door de keten. Deels is dit allemaal terug te voeren op het steeds zeldzamer wordende fenomeen dat de klassieke wonen branche een branche is waarbij het voorraadrisico bij de consument gelegd wordt. In de traditionele woonwinkel bestel je als consument een bankstel welke 8 weken later geleverd wordt. De productie vindt pas plaats na order van de consument. Tegen een dergelijke achtergrond is een wereld ontstaan waarin de consument als tegenprestatie voor deze ‘beproeving’ extreem in de watten gelegd wordt. Met de intrede op de markt van buitenlandse partijen, startups en zeker e-commerce leveringen, allen leverend vanuit een eigen voorraad, is de druk om nog meer service en flexibiliteit te leveren alleen maar toegenomen. Dit is weer een voorbeeld van een geval waarbij men nog weer beter gaat doen wat men al heel goed deed als antwoord op een probleem.

Los van deze algemene, bijna culturele, schets speelt specifiek bij de Toeleveranciers dat men in een competitievere markt terecht is gekomen. Dit onder andere door de opkomst van nieuwe soorten projectontwikkelaars en architectenbureaus die wel moderne, zakelijke normen hanteren. De oude gunfactor is hier verdwenen, transparantie, tenders en RFQ's hebben hun intrede gedaan. Het niet verbazende antwoord van een gemiddelde toeleverancier is vaak volledig meebewegen met de steeds hogere en soms onmogelijke gevraagde service en flexibiliteit.



## Operationeel

Als we dan concreet kijken naar de praktische en operationele gang van zaken dan valt op dat het transport vooral door de verkoop en/of productieplanning wordt bepaald. De *aanleiding voor het transport* is natuurlijk altijd verkoop, er wordt immers vooral op order geproduceerd. Het verschil is dat soms gericht door een verkooporder of door een afroepopdracht van de klant een transportopdracht komt, en soms vanuit een gereedgekomen productierun, die als een soort pushorder naar de klant kan worden gestuurd. Dit laatste komt met name voor bij Toeleveranciers die een regelmatige 'bulk' orderportefeuille hebben met een klant. Overigens vindt er ook in dit laatste geval communicatie plaats met de klant die zijn invloed nog heeft op het precieze levermoment. Het zal duidelijk zijn dat met name de eerste categorie de meeste flexibiliteit vraagt en dus stress veroorzaakt.

De *communicatie* tussen de Toeleverancier verloopt via e-mail, telefoon en fax. Systeemkoppelingen en echte elektronische data-uitwisseling zijn we niet tegengekomen. Wel zijn er een flink aantal formats in bijvoorbeeld Word of Excel waarin een transportopdracht ingevuld kan worden. De basisinformatie hierop is in grote lijnen altijd hetzelfde. Naast NAW-gegevens van verzender en ontvanger worden met name gewicht en afmetingen van de zendingen opgegeven. Dit is niet altijd een sluitende zaak, omdat soms de vervoerder zich op basis van ervaring met genoeg capaciteit meldt bij de Toeleverancier. Ook het laten staan van een vaste eigen bak of trailer komt voor. Naast de basisinformatie op de vervoersopdrachten zijn er een aantal bedrijfsspecifieke VAS (Value Added Services) zaken die terug te vinden zijn. Dit zijn vaak leverinstructies voor bij de klant of specifieke handlinginstructies bij bijvoorbeeld kwetsbare goederen.

Bij de bedrijven die werken met eigen transport vervalft natuurlijk de externe communicatie met logistiek dienstverleners, maar is er sprake van een vergelijkbare interne communicatie met de eigen transportafdeling. Hierbij zijn er ook geen geïntegreerde IT-systemen aangetroffen die vanuit verkoop- of productiesystemen bijvoorbeeld direct een transportopdracht, laat staan transportplanning genereren.



## De standaarden

Los van het feit dat er dus veel overeenkomsten zijn in de wijze waarop, en in de informatie waarmee de Toeleveranciers inhoudelijk communiceren met logistiek dienstverleners, is er dus beslist geen sprake van standaarden. De overeenkomsten zijn het gevolg van de basislogica en eisen die transport in het algemeen, en samenwerking met logistiek dienstverleners nou eenmaal creëren. Ook de klanten van de Toeleveranciers kennen nauwelijks standaarden in hun transportwerkwijze, waardoor er dus geen druk was van deze kant om dit te ontwikkelen.

## Nieuwe situatie

### Fase 1

Ten aanzien van de gewenste nieuwe situatie is het zo, dat de opzet van de control tower en de daaruit volgende werkwijze 'dwingend' wordt. Deelnemers aan het centrale levering concept werken met het gestandaardiseerde systeem, waarmee een aantal zaken in elk geval zijn opgelost. Primair richt zich de opzet van standaarden zoals gezegd op de samenwerking tussen de Toeleveranciers en de logistieke dienstverleners en soms ook op de eigen interne transportafdelingen.

De *basis* van de control tower is de uniforme boekingstool waarmee Toeleveranciers hun transport boekingen moeten doen. Dit is een voorwaarde om mee te kunnen doen en om dus de voordelen (kwaliteit, financieel, service) te kunnen behalen als Toeleverancier. Inhoudelijk zal de boekingstool vragen om dezelfde soort gegevens die de bedrijven ook vandaag al moeten aanleveren. Het gaat dan om adresgegevens, maten en gewichten en levertijden, eventueel nog aangevuld met additionele diensten en leverinstructies.

Belangrijk aspect, wat nog in de overlegfase zit, is de sturing op het *tijdig aanleveren* van de informatie voor de vervoerder. Hier worden een aantal minimale spelregels voor afgesproken, waarbij rekening gehouden moet worden met de (vermeende) behoefte aan flexibiliteit bij vele van de Toeleveranciers. Los van de harde, feitelijke grenzen aan de mogelijkheden qua tijdigheid, zal er waarschijnlijk gewerkt gaan worden met een bonus/malus systeem om bedrijven te stimuleren hun boekingen volgens de nieuwe norm te doen. Dit betekent dat er andere tarieven gaan gelden voor spoedzendingen en te late boekingen; maar ook dat er extra voordeel, zoals lagere tarieven, kunnen worden behaald wanneer men consequent de norm haalt of beter. Daarnaast zal er in de marketing en communicatie rond de uitrol extra aandacht zijn voor de koplopers, zodat voor alle bedrijven duidelijk wordt dat het loont om zich in te spannen om de norm te halen.

Ook komt er een opzet voor een *CO<sup>2</sup> monitor* die gekoppeld gaat worden aan de evaluatie van de feitelijke vervoersbewegingen. Hierin worden niet alleen de CO<sup>2</sup> resultaten van de groep gedeeld; maar zullen ook richting individuele bedrijvenrapportages mogelijk zijn over de mate waarin zij met hun transport bijdragen, dan wel afbreuk doen aan het gemiddelde resultaat.



Uiteindelijk zal dit leiden tot de ontwikkeling van een set *Key Performance Indicatoren* (KPI's) welke betrekking hebben op de prestaties op het gebied van tijdigheid, kosten en CO<sup>2</sup> resultaten.



## Fase 2

Zoals al eerder aangegeven zien de partners in het consortium de verdere ontwikkeling van bredere standaarden als een noodzakelijke spin-off van dit project. Deze verbreding is daarom vanaf de zomer ter hand genomen.

De transportplanning wordt te veel beïnvloed door de productie en met name verkoopprocessen om deze buiten beschouwing te laten. Dat betekent dat de interactie met de eigen interne productie en verkoop, en vooral met klanten, cruciaal wordt voor het vasthouden aan de nieuwe standaarden op het gebied van transport. Sterker nog: de nieuwe transport standaarden voor de Toeleveranciers moeten eigenlijk het breekijzer worden om deze bredere branche problematiek rondom slechte plannings en gebrekkige afspraken op te lossen.

### *Productieplanning*

Een beperkt deel van de problematiek rondom slechte transportplanning wordt veroorzaakt door slechte productieplanning. In het algemeen laat zich dit verklaren door het simpele feit dat de meeste van de Toeleveranciers ook echte productiebedrijven zijn. De productie staat in het centrum van de onderneming; daar zit de expertise, de innovatie en de betrokkenheid. Alle andere processen volgen de productie. Gegeven de technische complexiteit en vaak grootschaligheid van de productie is het organiseren van een sluitende productieplanning een grote uitdaging voor veel bedrijven. Zeker de toegenomen inzet van complexe machines en IT-sturing maakt dat storingsen vaak moeilijker op te lossen zijn, en vaak pas na inzet van externe deskundigheid. Het niet halen van de gewenste productieplanning betekent vaak druk op de uitlevering aan de klant, en druk op het transportproces.

Dit deel van deze problematiek is niet direct oplosbaar, hoewel er met betere plannings binnen de individuele bedrijven natuurlijk nog het nodige te verbeteren valt.

### *Verkoopplanning*

Een ander deel van de productiegerelateerde problemen is beter te bestrijden. Het gaat hier dan vooral om *realistischere plannings* met de afnemers. Veel van de producties betreffen klantorders die niet direct onder grote tijdsdruk (hoeven te) staan. Bijvoorbeeld bulkorders van rompen voor bankstellen of kasten laten zich uitstekend plannen. Het is een kwestie van marges in tijd en voorraadniveaus inbouwen tussen Toeleverancier en afnemer. Het gesprek hierover heeft veel te weinig plaatsgevonden. Via de CBM-communicatiemiddelen zal dit onderwerp geadresseerd worden, en zal de dialoog gestart worden met de afnemers van de Toeleveranciers. Het idee is om elke schakel in de keten te overtuigen dat de winst van betere planning is dat iedereen te maken krijgt met minder kosten, stress en hogere klanttevredenheid; een gemeenschappelijk belang dus.

Daar waar het gebrekkige plannings betreft die direct aan een klantorder zijn gerelateerd, lijkt het moeilijker om verbeteringen door te voeren. Deze zullen in eerste instantie indruisen tegen het bestaande gevoelde en gevierde serviceniveau en flexibiliteit. Ook hier geldt dat een realistischere planning in het belang is van de eindklant.

Bovendien blijkt uit vele onderzoeken dat de feitelijke levertijd veel klanten niet veel uitmaakt, maar dat duidelijkheid over het lever-moment veel zwaarder weegt. Zeker in de klassieke leveringen van meubels richting winkel (dus van de klant van de Toeleverancier naar de winkel) geldt dat consumenten momenteel met een levertijd van 6 tot 8 weken naar huis worden gestuurd na de bestelling. Leverstress aan het eind van deze periode lijkt dus per definitie onnodig en onzinnig.

Vanzelfsprekend wordt er ook veel geleverd aan projecten, die wel vaak een strakke en integrale planning kennen; denk aan de turn-key oplevering van een kantoorgebouw. Hier geldt dus echt dat het gaat om het kunnen voldoen aan de, in dit geval leidende, planning van de projectaannemer.

Samengevat wordt er dus gewerkt aan met name een cultuurverandering en een integrale aanpak over ketenpartijen en bedrijfsdisciplines heen om te komen tot betere plannings. Met de kostenbesparende methodiek rondom de centrale toelevering hebben partijen een uitstekend verhaal om alle belanghebbenden te interesseren om dit een hogere prioriteit te geven. Standaarden rondom het transport zijn dus enerzijds een doel in het project van de centrale toelevering, maar anderzijds een middel om veel breder de gebrekkige planningsrealiteit te agenderen en te verbeteren. De verwachting is dan ook dat de gestandaardiseerde werkwijze die de nieuwe portal gaat 'eisen' een goed breekijzer gaat vormen en een heel belangrijke stap is in dit proces.

