

EERST UITREKENEN, DAN AFREKENEN

Unieke kennis vergaren, aansprekende innovaties ontwikkelen, tevreden klanten bedienen. Allemaal mooi en aardig, uiteindelijk willen maakbedrijven voor hun producten en diensten gewoon afrekenen bij die klanten. Of hun inspanningen zich uitbetalen, hebben ze – ondanks de aanhoudende prijsdruk – vooral zelf in de hand. Bijvoorbeeld door hun logistiek, in brede zin, slim te organiseren. Dan moeten ze wel afrekenen... met ineffectieve strategieën en inefficiënte werkwijzen.

DOOR HANS VAN EERDEN

Anne Nijmeijer, businesscoach bij de vereniging van industriële toeleveranciers NEVAT, ondersteunt leden bij vraagstukken rond strategie en leiderschap. Dat doet hij onder meer met behulp van benchmarking, waarmee NEVAT tien jaar geleden startte. Zo werden de leden gescoord op prestatie-indicatoren gerelateerd aan hun strategische voorkeursrichting: relatie-, technologie- of kostenleiderschap (Treacy&Wiersema). Het verdienvermogen van *system suppliers* lijkt lager te liggen dan dat van product- en processpecialisten, zo duidt Nijmeijer. 'Niet dat een system supplier geen specialist is, maar die voert een breder portfolio en heeft soms misschien een te sterke klantfocus.' Waarbij hij wijst op een vaak gemaakt onderscheid tussen de *system innovator*, die focus op productinnovatie, en de *system integrator*, die zich toelegt op *contract manufacturing* en ketenregie. Met name de system innovator kan logistiek nog stappen zetten. Die wil immers met complete modules of systemen ontzorgen en stelt de klant altijd centraal. Dat kan ten koste gaan van de marge. 'Soms moet die leverancier zich afvragen of hij niet beter 'nee' kan zeggen. Tien jaar geleden, nog voor de crisis, daalde het verdienvermogen al, vooral bij bedrijven met een

veel dimensies, je kunt niet overal goed in zijn. Wij houden met de benchmark onze leden een spiegel voor, vooral om hun te laten zien waar ze wel goed in zijn. Dat kan hen helpen in hun streven naar excellentie en het opbouwen van uniciteit op hun specialisme. Vanuit zo'n positie kunnen ze zo nodig gefundeerd 'nee' zeggen tegen hun klant.'

MODULARISEREN

Een andere manier om de kostendruk te verlagen en toch 'ja' te kunnen zeggen, is *smart customization*. Producten worden opgebouwd uit standaardmodules en klantspecifiek gemaakt door bepaalde varianten te kiezen en maatwerk toe te voegen. Hier ligt de focus niet op de individuele klant maar op de markt: hoe is wat de verschillende klanten vragen zoveel mogelijk in standaarden en varianten te vangen? Post en Dekker Engineers | Consultants is specialist in het definiëren van productfamilies die zich lenen voor *configure-to-order*. Deze *system developer* hanteert integraal modulair ontwerpen als aanpak. Directeur Eric-Jan Dekker: 'Het integrale zit 'm erin dat we naar alle *voices* rondom het productplatform luisteren en alle disciplines hun specificaties laten inbrengen. Een machine moet bijvoorbeeld slim en handig in elkaar te zetten zijn en de logistiek voor de modules moet goed geregeld

'Ontzorgen heeft zo ontzettend veel dimensies, je kunt niet overal goed in zijn'

grote klantfocus. Sindsdien is de kostendruk alleen maar verder toegenomen, dus zou je verwachten dat toeleveranciers meer op hun product of proces gaan focussen, weg van de klant. *Customer intimacy* hoeft niet altijd goed uit te pakken, is de boodschap. 'Ontzorgen heeft zo ontzettend

zijn. Denk goed na over welke functies je bij elkaar zet in een module. In een project voor een procesketel was sprake van een deksel met een geïntegreerde klantspecifieke sensor. Wij hebben het deksel herontworpen met een standaardbeugel. Daarop kan laat in het proces de gewenste

THEMA

VAN KNOWLEDGE NAAR LOGISTICS

Natuurlijk draait het bij kennisintensieve bedrijven als system suppliers en oem'ers om het tijdig ontwikkelen van de juiste innovaties. Maar of daar onder de streep geld mee wordt verdiend, hangt vaak sterk af van de interne en externe logistiek. Hoe krijgen kennisbedrijven die georganiseerd? Kunnen ze daar in het ontwerp (modulair standaard) al rekening mee houden? Zijn logistieke bottlenecks wel allemaal op te lossen, of word je altijd weer geconfronteerd met lange levertijden van kritieke onderdelen? Welke rol speelt de digitalisering hierin? In hoeverre blijft standaard ERP de digitale spil waar de logistiek om draait? Hoe belangrijk worden apps en cloud-oplossingen voor de organisatie van de supply chain en de logistiek?

- 'Soms moet een leverancier zich afvragen of hij niet beter 'nee' kan zeggen.'
- 'Het is belangrijk om goed na te denken welke functies je bij elkaar zet in een module.'
- 'Onze filosofie is dat je alles in het voortraject moet regelen.'
- 'De scheiding tussen kennis en logistiek vervaagt.'

sensor worden gemonteerd, waardoor het klantorderontkoppelpunt naar achteren schuift. Door modulegrenzen anders te definiëren – de sensor valt nu buiten het deksel –, kun je logistieke stromen scheiden en het daardoor efficiënter regelen.' Bij het modulariseren van producten hanteert Post en Dekker de Treacy&Wiersema-benadering op moduleniveau: welke strategie wil je hanteren met welke functie? Uiteindelijk leidt modulariseren tot het beter uitontwikkelen en documenteren van de ontwerpen. Dat maakt uitbesteding op een hoger niveau makkelijker, aldus Dekker. 'Een leverancier bouwt frames voor een klant. In de oude situatie kregen ze elke keer een klantspecifieke tekening en hadden ze een week om het frame te bouwen. Nu ontvangen ze eenmalig de informatie over de gemodulariseerde opbouw van het frame en kunnen ze standaarddelen op voorraad maken. Komt er een order, dan hoeven ze alleen nog maar klantspecifiek samen te stellen en misschien nog iets op maat te maken. Daardoor kunnen ze sneller leveren.' Zo wordt de logistiek overzichtelijker, intern én in de keten.

STROOMLIJNEN

Er zijn nog andere slagen te maken. Zo heeft WP Haton, fabrikant van deegverwerkingsmachines voor de broodproductie, zich de laatste jaren weten te transformeren van kennisintensief bedrijf tot 'logistiek dienstverlener', vertelt Stefan Kleijngeld, manager logistics: 'De laatste drie jaar zijn we 25 procent gegroeid, met 30 procent minder mensen. Wij ontzorgen de klant vanuit vier kerncompetenties, waaronder logistiek en service. Voorheen gebeurde inkoop nog op prijs, nu kijken we naar de totale kosten en staat de leveranciersrelatie centraal. We moesten meer snelheid genereren, maar deden zelf nog aan lassen, zagen, verspanen en bankzetten. Dat zorgde voor hoge voorraden, vanwege het denken in series, terwijl juist de klantbehoefte op één moet staan. WP Haton is vooral goed in deegverwerking, daarom hebben we de productie bij onze toeleveranciers neergelegd. Meer uitbesteden en meteen bundelen. Nu hebben we dertig *key suppliers*.' Met deze partners wist WP Haton de doorlooptijd van klantorder tot uitlevering met 67 procent te verkorten. Volledig modulair werken kwam daar nog niet aan te pas. 'Het concept van modu-

lair denken hadden we al wel ingezet. Vorig jaar zijn we complete modules gaan bepalen die we bij toeleveranciers neerleggen.' Groei komt verder vooral uit service, besluit Kleijngeld. 'Dat gaat de komende jaren van dertig naar vijftig procent van onze omzet.' Het 'alomvattende' Blue Value servicepakket bevat onder meer logistieke oplossingen met de Blue Box (slijtagegevoelige onderdelen naar behoefte op voorraad bij de klant) en Blue Control (machines op afstand doorlichten). Samen met Siemens is WP Haton een pilot gestart met *virtual reality*, om de klant bijvoorbeeld op afstand scholing of instructies bij een storing te bieden. Zo is ook de logistiek van servicemedewerkers een stuk efficiënter te regelen.

AUTOMATISEREN

Medewerkers efficiënt inzetten doet ook IGS GeboJagama, producent van hightech matrijzen en onderdelen. Sinds het bedrijf in 2011 HTP Tooling inlijfde en van Tilburg naar Eindhoven verhuisde, is de omzet bijna verdrievoudigd met nog geen tien medewerkers meer. IGS GeboJagama telt nu tachtig man, van wie slechts dertig in

de hooggeautomatiseerde werkplaats, vertelt Hans Arts, hoofd sales & marketing. 'Onze filosofie is dat je alles in het voortraject moet regelen. Vanwege het tekort aan vaklieden hebben we nu operators aan de machines, de kennis zit vooral bij de programmeurs. Klanten vragen ons ook mee te denken over de *mouldability* van hun producten.' Ook in het natraject zijn stappen gezet, vervolgt Arts. 'Er staan hier nu zeventien spuitgietmachines, van onszelf maar ook van klanten. Daarmee kunnen we de klant bijna de complete validatie van zijn productieproces uit handen nemen. Alleen de afsluitende *performance qualification* moet hij nog zelf doen. Deze machines staan nu nog midden in onze fabriek, we gaan daarvoor een apart customer service centre bouwen.'

Uiteraard streeft IGS GeboJagama ook verbetering van het eigen productieproces na. Dankzij de automatisering is de kwaliteit nu gegarandeerd, wat het bedrijf heeft geholpen bij z'n logistieke uitdaging. 'Van oudsher hadden we problemen met het halen van levertijden. Onze logistiek was eenvoudig, gezien het beperkte aantal onderdelen per matrijs, maar ook complex, omdat die onder-

delen op verschillende machines door mensen werden gemaakt in veel processtappen. Dankzij automatisering slagen we er beter in de gewenste nauwkeurigheid te halen en standaardisering van de gereedschappen biedt de flexibiliteit om snel over te schakelen op een ander product.' Levertijden zijn nu geen probleem meer, ook omdat IGS GeboJagama de planning heeft geprofessionaliseerd. 'We hebben nu een prachtig ERP-systeem, Microsoft Dynamics NAV, met allerlei add-ons en de projectenmodule erbij. Met een geavanceerd planningssysteem kunnen we het werk op prioriteit inroosteren voor automatische verwerking. Verder zijn we volledig papierloos in de fabriek, een groot logistiek voordeel. Vroeger werd bij een wijziging wel eens vergeten de tekening te verwisselen. Nu heeft een operator altijd de laatste release voor zich op het scherm.'

PLANNEN

Actuele logistieke informatie komt onder meer uit ERP, dat van oudsher bekend staat als star en eenkennig. De huidige systemen zijn echter laagdrempeliger voor het mkb en er is meer oog voor gebruiksvriendelijkheid. Aldus Marius Poot, con-



Illustratie: Josje van Koppen

sultant bij IPL Advies in Eindhoven, dat zich toelegt op selectie, implementatie en optimalisatie van ERP-systemen. 'Die systemen kunnen steeds meer informatie en documenten uit andere bedrijfsprocessen, zoals engineering en kwaliteitsbeheer, verwerken. Ook krijgen ze meer functionaliteiten om projecten aan te sturen.' Veel bedrijven kennen nog niet alle mogelijkheden van ERP, constateert Poot, die ook nog de connectie met webshops of het beheer van productcatalogi als voorbeelden noemt. 'En als bedrijven overgaan op een bedrijfsfilosofie als configure-to-order, sluiten ze daar met hun ERP soms nog

onvoldoende op aan wat betreft stuklijsten en productieaansturing.' De opkomst van de *cloud* draagt bij aan de genoemde laagdrempeligheid. Met hun ERP in de cloud hoeven bedrijven minder te investeren in eigen it-beheer en kunnen ze makkelijker connecties leggen met andere applicaties, bijvoorbeeld voor het uitzetten van offertes of het uitwisselen van voortgangsinformatie. 'Vroeger moest je dat allemaal per klant inrichten, nu doe je dat één keer op een platform en maak je daarna eenvoudig nieuwe connecties aan.' ERP in de cloud, dus niet meer in eigen huis, sluit maatwerk niet uit. Dat wordt nu met api's

(*application programming interfaces*) aan ERP gekoppeld. Verhoogde flexibiliteit zit 'm ook in de mogelijkheid workflows specifiek voor medewerkers in te richten en hen eenvoudiger van de ene taak naar de andere te laten switchen. De informatie op het scherm is gepersonaliseerd en vaak activerend: een dashboard toont de openstaande taken, de medewerker hoeft niet zelf alles meer in de gaten te houden. Zo is de informatielogistiek ook een stuk slimmer geworden.

TWEE-EENHEID

Waar kennisintensieve bedrijven hun logistiek naar een hoger niveau brengen, schuiven technische groothandels – van oudsher goed in logistiek – op richting kennis. Don van der Kleij, manager supply chain solutions & e-business bij industrieel dienstverlener Eriks, onderschrijft dat. Zijn klanten focussen inderdaad nog beperkt op interne processen zoals inkoop en logistiek. 'Onze producten gebruiken ze bij onderhoud en service aan hun installaties of, in geval van oem'ers, in hun producten. 'Eenvoudige' componenten, maar uiteindelijk wel belangrijk om de fabriek in de lucht te houden of producten uitgeleverd te krijgen. Wij leveren onze klanten daarom extra toegevoegde waarde. Bijvoorbeeld door hen te helpen te standaardiseren op onderdelen; dat heeft technisch en logistiek voordelen. Of door de verzorging van producten op maat, van inventa-



IGS GeboJagama kan de klant bijna de complete validatie van diens productieproces uit handen nemen. In het pand in Eindhoven komt hiervoor een apart customer service centre. Foto: IGS GeboJagama

SLIMME LOGISTIEK OP BRAINPORT INDUSTRIES CAMPUS

Dit voorjaar gaat de eerste paal de grond in voor de Brainport Industries Campus (BIC) bij Eindhoven. 'Vanaf dag één hebben we de logistiek betrokken bij de planvorming', zegt ceo Edward Voncken van KMWE, initiatiefnemer en eerste bewoner van BIC. 'Je hebt te maken met in- en uitgaande stromen van product en materiaal, en retourstromen voor afval en recycling. Dus moeten we de logistiek op net zo'n hoog niveau bedrijven als de techniek. High mix, low volume geeft toch een complexe dimensie aan de logistiek, dat hebben we ook in ons bedrijf onderschat. Met als gevolg te lange doorlooptijden, te groot kapitaalbeslag en te weinig flexibiliteit om op klantwensen in te spelen. Dus moeten die doorlooptijden omlaag.

Smart logistics vormt dan ook de basis voor wat de campus uniek gaat maken. Dat betekent standaardiseren op de interfaces tussen de verschillende onderdelen, zodat je die met agv's (automatisch geleide voertuigen, red.) of andere geautomatiseerde systemen kunt verbinden en bijvoorbeeld niet met vrachtwagentjes over de campus hoeft te rijden. Slimme, gestandaardiseerde verpakkingen maken de logistiek eenvoudiger zodat de opeenvolgende processen simpeler zijn te automatiseren. Bewerkingsmachines draaien ook nu al 's nachts door, maar 's morgens moet het volle magazijn van de machine eerst worden ontladen. Op de campus loopt ook de logistiek rond de machines 24/7 door.' Die machines worden dan wat Voncken betreft 24/7 vanuit een centraal magazijn gevoed. 'We moeten ook standaardiseren door met één hoofdaannemer voor de



Op de Brainport Industries Campus moet ook de logistiek rond de machines 24/7 doorlopen. Foto: KMWE

logistiek te werken. Het gezamenlijk inkopen en centraal aanhouden van voorraad moet voordeel kunnen opleveren.' Industrieel dienstverlener Biesheuvel Groep heeft zich, na KMWE, als tweede bewoner gemeld. Het zal op de campus neerstrijken met specialisten vanuit diverse bedrijven van de groep. Die moeten zorgen voor logistieke innovaties waarmee de andere bedrijven op BIC hun processen kunnen verbeteren. Als logistiek partner wil Biesheuvel tevens de (spare) parts-verzorging op zich nemen. Naar verwachting wordt de campus per 1 januari 2018 in gebruik genomen.

www.kmwe.com
www.biesheuveltechniek.nl
www.brainportindustriescampus.com

risatie tot uitlevering, compleet over te nemen. Denk aan persoonlijke beschermingsmiddelen waarvoor iedere monteur zijn specifieke wensen heeft.'

Eriks komt zo op de 'consultancystoel' te zitten, zegt Van der Kleij. 'Niet omdat we dat per se willen, maar omdat we met klanten moeten meedenken. We schuiven op richting kennisleverancier, met kennis van onze producten én van logistieke oplossingen, portals, webshops, e-catalogi, enzovoort. Onze tak voor *supply chain solutions* groeit explosief. Wij kunnen de klant besparingen bieden op logistiek en onderhoud, bijvoorbeeld door hen met *vendor managed inventory* (grijpvoorraadbeheer, red.) te ontzorgen. De beschikbaarheid van componenten garanderen we door samen met de klant afnameprognoses en verbruiksparementen vast te stellen, we versnellen het transactionele proces en door te digitaliseren helpen we fouten te elimineren.'

Maar bedrijven hebben er nog niet altijd de systemen voor ingericht of de processen zijn nog te complex: ze werken met te veel leveranciers,

moeten op veel webshops inloggen en krijgen met veel verschillende ERP-systemen te maken. 'Dat moeten ze allemaal onderhouden. Eriks kan in een kort tijdsbestek veel efficiency bieden.' Bovendien verwachten industriële afnemers dat de functionaliteiten voor consumenten bij online shoppen ook voor hen beschikbaar komen. Denk aan aflevering binnen zoveel uur, liefst op een locatie naar keuze, *tracking&tracing* van de bestellingen in de cloud en uitgebreide productdata. 'De grens tussen wat in de zakelijke en de consumentenmarkt wordt aangeboden, vervaagt', zegt Don van der Kleij tot slot. Net als de scheiding tussen kennis en logistiek. Zonder goede logistiek verdien je niks met je kennis, zonder kennis is je logistiek niet van waarde. ●

www.nevat.nl
www.postendekker.nl
www.wp-haton.com
www.igsgebojagama.nl
www.ipl.nl
eriks.nl/nl/over-eriks/supply-chain-oplossingen