

COLUMN door Kees Verweij

ANALYSE

Het goed werkend krijgen van een supply chain control tower is waarschijnlijk wel de grootste logistieke uitdaging voor bedrijven in 2013. Met een control tower wordt het mogelijk om alle goederenstromen in het logistieke netwerk effectiever te regisseren, met als resultaat lagere kosten en/of een hogere klantenservice. Deze control tower kan specifiek voor het bedrijf zelf ingericht worden, zoals enkele grote Europese bedrijven in de chemie, hi-tech, pharma en automotive bijvoorbeeld al gedaan hebben. Een stap verder is het samenwerken met andere partijen bij het opzetten van een control tower voor de flexibele bundeling van goederenstromen in een netwerk, in eigen beheer of uitbesteed aan een dienstverlener. Als deze intensieve samenwerking in de praktijk lukt is er sprake van een cross chain control center (4C),

WMS in de dagelijkse operatie zwakke punten kennen, waardoor het lastig is om tijdig alle relevante informatie te verkrijgen om effectief de aan- en afvoerstromen in een tower te registreren. Dit moet vaak eerst opgelost worden voordat een control tower kan worden opgezet, laat staan een 4C. Bedrijven zien dit vaak als een tegenslag, maar een recente enquête bewijst dat dit verre van uniek is. Deze Global Transportation Management Benchmark 2013 werd gehouden door IBM onder meer dan 300 logistieke managers, waarvan 69% bij bedrijven met meer dan 1.000 werknemers. Hierbij werd in kaart gebracht wat de stand van zaken was in het wereldwijde management van transportstromen. Ruim 27%

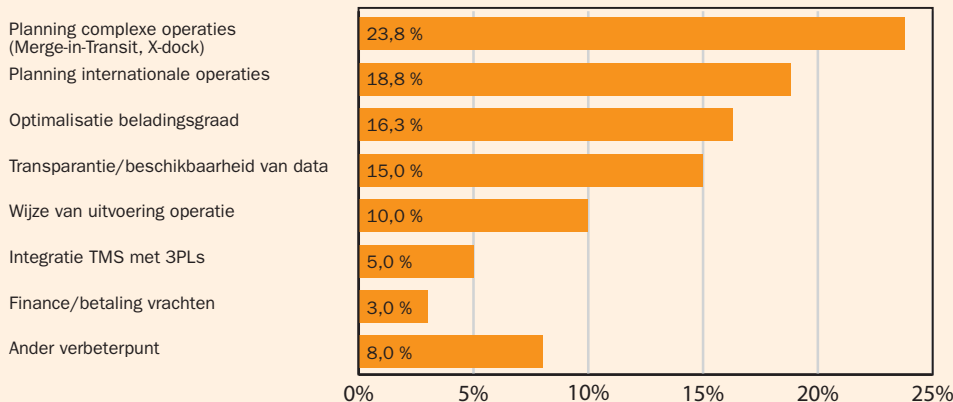
HUIDIG TMS VAAK GEEN GOEDE **BASIS** CONTROL TOWER

en dit is één van de speerpunten van het Top-team Logistiek.

Het lijkt een mooi streven, maar gaandeweg merken veel bedrijven dat de opzet van een control tower moeilijker is dan het op het eerste oog lijkt. De huidige Transport en Warehouse Management Systems (TMS/WMS) vormen vaak het startpunt, al dan niet als modules van het bedrijfsbrede ERP. We zien in onze dagelijkse adviespraktijk echter dat de plannings- en andere data uit deze TMS/WMS niet altijd eenvoudig kunnen worden gebruikt om een control tower op te zetten. De reden is dat de TMS/

van de bedrijven gaf aan dat ze wereldwijd al complexe distributienetwerken met merge-in-transit en X-dock stromen konden managen. Echter, IBM betwijfelde dit hoge percentage op basis van haar eigen ervaringen. Bij de vraag wat het grootste verbeterpunt was in het TMS noemde meer dan 40% de planning van complexe en internationale operaties. Dit zijn vaak de operaties die bedrijven willen verbeteren met de opzet van control towers, maar eerst moeten hiervoor verbeteringen in het TMS worden gerealiseerd. Daarna kan gewerkt worden aan het juist werkend krijgen van control towers en 4C's.

Grootste verbeterpunt huidig Transport Management System - Onderzoek onder meer dan 300 lezers van Supply Chain Digest over de wereld, waarvan 69% managers bij bedrijven > 1.000 werknemers (SCD/IBM 2013)



Kees Verweij
Principal consultant bij
Buck Consultants International,
kees.verweij@bciglobal.com

logistiek.nk



Scan deze QR-code en lees alle eerder verschenen analyses online.

DE ZEVEN LESSEN VAN WMS - KEER TERUG NAAR DE BASIS

Waar draait het om bij een implementatie of een optimalisatieslag van een WMS-pakket? Alleen met een goede basisstructuur is de kans groot op een betere performance van het magazijn. Dit zijn de zeven lessen om teleurstellingen te voorkomen.

De verwachtingen aan het begin van WMS-implementaties zijn altijd hoog gespannen. Veel verschillende werkmethodeken met complexe algoritmes en optimalisaties moeten de efficiëntie een extra boost geven. Maar ingewikkelde WMS-functionaliteiten gekoppeld aan klantspecifieke aanpassingen vallen vaak tegen. De belangrijkste voordelen worden met name behaald door een goede inrichting van de basisstructuur.

Er zijn zeven aspecten die om aandacht vragen:

1. Structurering en aansturing basisprocessen
2. Artikel-op-locatiebeleid
3. Minder administratie
4. Betere logistieke kwaliteit
5. Planning werkzaamheden
6. Capaciteitsallocatie
7. Performancemeting en managementinformatie

Bedenk steeds het volgende: het verzinnen van moeilijke oplossingen is gemakkelijk - het bedenken van gemakkelijke oplossingen een stuk moeilijker.

1. Structuur in het basisproces

De basisprocessen zoals goederenontvangst bepalen, opslaglocatie, aansturing inslagproces, orderverzameling, consolidatie en verpakken worden bij de invoering van een WMS vaak opnieuw ingericht en verbeterd. Dit is lastig en stuit veelal op weerstand, maar dit levert wel de meeste verbeteringen op. Een goede en voor iedereen acceptabele oplossing wordt bereikt door een goede kwantificering van alle processen. De voordelen van standaardisatie en optimalisatie van de uitzonderingen worden dan namelijk evenwichtig afgewogen.

2. Artikel-op-locatiebeleid

Een goed artikel-op-locatiebeleid is de stille kracht van een efficiënt magazijn. Met een door-



dachte indeling van de artikelen op basis van omloopsnelheid, van orderregels en volume, is winst te behalen. Voorkom dat een indeling in beton wordt gegoten. Ieder WMS-systeem heeft een goede basisstructuur; benut deze.

3. Minder administratie

Door de invoering van WMS-systemen kan de informatieoverdracht van en naar de medewerkers worden gedigitaliseerd. Voorbeelden hiervan zijn RF-terminals en scanning, voicepicking, pick-to-light en put-to-light. Het aanmaken en afmelden van papieren documenten en het door meewerkende voormannen (m/v) gereedmaken van de uitgevoerde opdrachten wordt voorkomen. Dat levert ook meer continuïteit op.

4. Kwaliteit pickproces

Met dank aan het WMS en de RF-scanning worden de kwaliteit en betrouwbaarheid van het voorraad-op-locatiebeheer verbeterd. Tevens worden iedere op- en afboeking direct vastgelegd en geregistreerd. De kwaliteit van het pickproces gaat omhoog. Afwij-

HEFTRUCKPRIJS IFOY BRENGT INNOVATIE OP HET PODIUM

Twee keer Jungheinrich, één keer Still en één keer Crown. De Europese vakpers koos vorige week voor het eerst drie heftrucks en een heftruckoplossing, die zich het meest innovatief hebben getoond in hun specifieke segment.

De uitreiking vond plaats tijdens de vakbeurs TransportLogistic in München. De CeMAT beursorganisatie in Hannover is sponsor van IFOY – International Forklift Truck of the Year. Beide beursorganisaties trekken gezamenlijk op, ook in de uitreiking van de deze vakprijs, die volgend jaar in Hannover zal plaats vinden.

The winners are...

Categorie tot 3,5 ton: **Still RX 70 Hybrid**



Uitgereikt door prof. Michael ten Hompel (Fraunhofer IML)

Het kon eigenlijk ook moeilijk mis gaan voor de fabrikant uit Hamburg, die stadgenoot Jungheinrich naar de tweede plek verwees. Hybride aandrijving is een veelbesproken trend en een van de weinige mogelijkheden om duurzaamheid toe te passen in mobiel intern transport. Still is pionier op dit gebied, al sinds 2006. De dieselmotor drijft een generator aan, die elektrische hef- en rijmotoren in beweging zet. Dat combineert het rijgenot van elektrisch met de power van verbranding. Toepassing van nieuwe supercaps (opslag van regeneratieve energie van remmen

en dalen) brengt de RX 70 aan de top van de markt waar het gaat om energiezuinig werken. Het jury testrapport rapporteerde 30 procent minder verbruik dan bij vergelijkbare heftrucks.

Categorie boven 3,5 ton: **Jungheinrich DFG/TFG 540s**



Uitgereikt door Sascha Schmel (VDMA Materials Handling)

Jungheinrich deed mee in alle vier categorieën en wist in dit segment een Clark truck van zich af te schudden. De hydrostaat won het vooral op het punt van aankleding en bedieningsgemak in de ruime een cabine. Vrijwel alles rond de chauffeur is instelbaar, het dashboard is laag voor maximaal zicht op de vorken, het dak heeft geen dwarsspielen meer, maar een glazen plaat. De truck heeft de mogelijkheid tot dynamisch accelereren en snel wisselen van de rijrichting. De test die de jury liet uitvoeren, wees op aansprekende verbruikscijfers en hoge prestaties. In dit segment is dat bepalend voor een goede marktpositie. Jungheinrich heeft zich dan ook stevig genesteld.

Categorie warehousetrucks: **Jungheinrich ETV/ETM 14/216**



Uitgereikt door prof. Willibald Günthner (TU München)

Ook hier viel Jungheinrich de hoofdprijs te beurt en gaf daarmee Atlet, Still, Crown en Clark het nakijken. Het totaalplaatje van deze reachtruck deed de jury overstag gaan in een categorie waarin de genomineerden zich wat lastig laten vergelijken. De truck is zeer energiezuinig, oogt betrouwbaar en voelt vertrouwd. De rijeigenschappen zijn zondermeer goed, de bediening soepel,

het zicht rondom uitstekend. Al te veel toeters en bellen heeft Jungheinrich op dit model niet willen monteren. 'Keep it simple' was de opdracht aan de ontwerpers en neem de chauffeur in alle opzichten als uitgangspunt. Wel is onder de motorkap, met de introductie van het laatste model in 2011, het nodige verbeterd aan de aandrijving en de toegepaste elektronica, waarmee de truck nu in de markt op een voetstuk is komen te staan.

Categorie Solutions: **Crown**



Uitgereikt door Andreas Gruchow (Deutsche Messe AG)

Veruit het lastigst te beoordelen voor de jury is de categorie Solutions, met een diversiteit aan toegepaste oplossingen en systemen. Crown wist hier zowel Jungheinrich als Still achter zich te laten. Voor de Britse (e-commerce) groothandel Spicers werd een op maat gesneden heftruckplan bedacht, waarin het aantal trucks gereduceerd kon worden van 154 naar 86 (op termijn zelfs naar minder dan de helft). Het fleetmanagementsysteem Info-Link speelde een centrale rol in deze geweldige besparingsklus in heftruckkosten. Door alleen nog maar goed opgeleide chauffeurs met keycards toe te laten op de trucks is daarnaast ook het schadeniveau in de warehouseprocessen drastisch afgenomen.



Prof.dr. Jack van der Veen, hoogleraar Supply Chain Management, Nyenrode

DOORGESLAGEN MARKTWERKING IS NIEUWE KANS SUPPLY CHAIN

Hoogleraar Supply Chain Management en voorzitter van de Vereniging Logistiek Management Jack van der Veen verzamelt graag bedrijven om zich heen. Wetenschap en bedrijfsleven moeten nu samen optrekken. “Want we leven in een voor dit vak cruciaal tijdsgericht. Het is nu of nooit.”

Waar zit voor supply chain management de uitdaging?

“In tegenstelling tot logistiek zie ik supply chain niet als één van de bedrijfsfuncties, gericht op operationele uitvoering, maar een coördinatiemechanisme over disciplines heen. Dat maakt het vaak verwarrend, lastig om in te passen, maar daardoor ook heel uitdagend. De kern van mijn wetenschappelijk betoog is dat bedrijven traditioneel diverse functies uitvoeren, vaak los van elkaar. In de top van de onderneming, op directieniveau, komt dan alles samen. Dat is vaak de bron van veel trammelant en interne politieke strijd. Maar organisaties hebben steeds beter ontdekt, dat ze klantgericht moeten zijn. Dat kan alleen als iedereen dezelfde richting op loopt. In mijn visie moet je niet bovenlangs willen coördineren, maar onderling tussen de disciplines. Denk aan S&OP (Sales & Operations Planning). Dat is de meest in het oog lopende uitvoeringsvorm. Hoe stem je op elkaar af wat sales en marketing kan en wil en wat operations en logistiek kan en wil. Voor de ondersteuning van dat coördinatiemechanisme is meer onderzoek nodig. Vooral omdat bedrijven niet gewend zijn om zo te denken.”

Was logistiek niet ooit bedoeld als verbindende schakel?

“Eigenlijk wel. Maar logistiek is toch langzaam verworden tot een functie in de voortbrengingsketen, die zich alleen nog kan onderscheiden door te zorgen voor standaardisatie in processen en door te werken aan een zo laag mogelijk kostenniveau. Daar zit nauwelijks innovatie in. Wat geldt voor marketing en finance, geldt ook voor de discipline logistiek: je kunt niet zonder. Het hoort er bij. Los daarvan is logistiek ook een aparte branche, waarbinnen wel naar innovatieve oplossingen wordt gezocht. Maar in mijn ogen zit logistiek toch in een heel andere fase van ontwikkeling dan supply chain management. Ik denk wel dat logistiek kan profiteren van de wijze waarop supply chain management zich ontwikkelt. Maar dan moeten logistici die oorspronkelijke rol van verbinder weer durven claimen. En daar zie ik niet zoveel van terecht komen.”

Waarom niet?

“Iedereen is te druk met dagelijkse operationele zaken. Strategisch nadenken is onvoldoende ontwikkeld. De gemiddelde logistiek manager is als een houthakker die geen tijd heeft om zijn bijl te

slijpen. Want hij moet hout hakken. De prijsdruk heeft marges doen verdwijnen. Dat maakt het lastig om te innoveren in processen. Maar het heeft ook te maken met cultuur. Kijk maar rond in de sector. Vrijwel allemaal mannen met een technische achtergrond en van het type: doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg. Innovatie komt juist tot stand in een omgeving met verschillende invloeden, waar mensen juist niet allemaal langs dezelfde lijn denken.”

Logistiek moet zich opnieuw uitvinden?

“Ja, dat vind ik wel. De functie logistiek kan zeker wat vernieuwing gebruiken. Als je kijkt naar de bedrijfsprocessen: plan, source, make, deliver en service, dan zou logistiek de integrale rol moeten oppakken. In feite creëer je dan een organisatie met twee delen van het primaire proces: de commerciële kant en de logistieke kant. Dat schept veel duidelijkheid. Het is echt tijd voor een upswing van het vak logistiek. Meer bezig zijn met strategische aspecten en vooral de menselijke kant benadrukken. Dat zie je trouwens ook wel gebeuren rond thema's als leiderschap en passie. Die kant moet het op.”

Is er nog noodzaak voor kennisontwikkeling in de logistiek?

“Het vak zelf is in dat opzicht voldoende volwassen. Baanbrekende concepten als destijds Lean, TOC (Theory of Constraints) en KOOP (Klant Order Ontkoppel Punt) hebben we de laatste jaren niet meer voorbij zien

komen. Dat hoeft ook niet. Het gaat juist om de uitvoering van de theorie. We hebben implementatiekennis nodig. Dat geldt nog in belangrijker mate voor supply chain management. Hoe maak ik een goed verdienmodel, hoe leer ik omgaan met partners in de keten en met outsourcen van activiteiten? Op kennisgebied is voor supply chain management nog heel veel te ontdekken. Dat gaat dan vooral over economische en bedrijfskundige aspecten, terwijl logistiek veel meer vanuit de mathematische kant wordt ingestoken. Hoe maak ik een optimale routeplanning?”

Hoe zit het dan met de mensgerichte kant van dit vak?

“Voor mijn gevoel ligt daar met name de kans om een verbetering te maken. Ik pleit voor meer sociologie en psychologie in de supply chain. Dat klinkt allemaal erg soft, dat besef ik. Zelf kom ik als econometrist ook uit de hoek van modellen bouwen en algoritmen verzinnen. Ooit ben ik gepromoveerd op een proefschrift over de optimale route voor handelsreizigers. Ik ben blij, dat we binnen Nyenrode verschillende wetenschappen beoefenen, maar wel met de focus op management development. Ik leer veel van collega's uit de marketing en de ethiek. Die invloeden zijn belangrijk voor de ontwikkeling van supply chain management.”

Wat leren we uit de sociologie bijvoorbeeld?

“Sociologen onderscheiden diverse manieren om een samenleving aan te sturen. Eén daar-