

Vanderlande Industries dankzij voortdurende kostenverlaging 'snel en beweeglijk'

STANDAARDISEREN, DRUK UITOEFENEN EN 'WORLD MAPPING'

Aandacht voor kostenverlaging is bij Vanderlande Industries niet van vandaag of gisteren. Naast 'keihard de prijzen omlaag' en standaardisatie van productiefamilies heeft de material handling-specialist in de outsourcing veel baat bij zijn dieptekennis van productieprocessen. En nu het Veghelse bedrijf wereldwijd zijn supply chains op orde heeft, kan het alleen nog maar 'sneller en beweeglijker' opereren.

door Hans van Eerden



Vanderlande's cpo René Slootweg: 'Jaren geleden riepen we al van 'standaardiseren', nu maken we meters.' Foto: Bart van Overbeek

'Het gekke is, het afgelopen jaar zijn we het hardst gegroeid in de bagagemarkt in de VS, waar alle ellende van de kredietcrisis is begonnen.' In de stem van René Slootweg, chief procurement officer bij Vanderlande Industries, klinkt nog steeds verbazing door. Bagage-afhandeling op vliegvelden is naast distributie en 'express parcel' één van de drie markten van ontwikkelaar en producent van *material handling systems* Vanderlande Industries. De succesvolle Nederlandse multinational – wereldmarktleider in express parcel, en nummer twee in bagage – telt ongeveer 2.000 medewerkers, waarvan 800 in Nederland. Spannend in de huidige recessie is vooral de distributiemarkt. 'Die is kortcyclisch. Bedrijven concurreren elkaar dood. Er zijn nog geen orders gecancelled, maar we verwachten wel uitstel van investeringen en er zijn al projecten in de aanbestedingsfase uit de markt gehaald.'

'OUDERWETS' INKOPEN

Vanderlande heeft een goede orderportefeuille. Slootweg schrijft dat toe aan de eerder ingezette strategie om beweeglijk te zijn, en snel te kunnen reageren als een markt groter of kleiner wordt, of zich mondiaal verplaatst. 'Dat zit hem in snel kunnen schakelen, in kostenbesparing en in het ontwikkelen van nieuwe producten die het leven voor de klant goedkoper maken.' Kostenverlaging was dus al voor de crisis een prioriteit voor het Vanderlande-management, dat daarvoor meerdere paden bewandelt. Zo is er een 'keihard programma' om prijzen naar beneden te krijgen. Slootweg: 'We zitten in het westen in een kopersmarkt en kunnen dus druk uitoefenen op leve-

ranciers. We hebben onze voelsprietten uit bij andere oem'ers, om te kijken hoeveel druk zij bij bepaalde toeleveranciers leggen. Daarbij letten we goed op de financiële positie van *suppliers*. Als bijvoorbeeld een toeleverancier opeens via een financiële intermediair gaat factureren, kan dat wijzen op een probleem met de *cashflow*.' Naast dit 'ouderwetse' inkopen hanteert Vanderlande ook moderne inkoopconcepten, zoals *value sourcing*/QLTC (quality, logistics, technology, cost) van collega-oem'er ASML. 'Soms gaan ook wij ver in *supplier development*.'

STANDAARDISATIE

Een tweede programma dat Vanderlande moet helpen de kosten te verlagen, is standaardisatie van producten. Een sprekend voorbeeld is het

assortiment motoren dat SEW-Eurodrive Vector levert voor de aandrijfbanden van Vanderlande. Door een nieuwe ontwikkeling van Vector kon dat worden teruggebracht van 1.200 (!) naar twee varianten. Die mogen per stuk misschien duurder zijn, maar logistiek levert deze reductie een geweldige besparing op. Onder de *suppliers* is Vector in dit opzicht een voorloper. Met anderen gaat Vanderlande ook dit soort exercities doen, maar tot nu zijn de standaardisatie-inspanningen vooral intern gericht omdat dit de voorwaarden bepaalt voor wat toeleveranciers vervolgens kunnen doen. 'Jaren geleden riepen we al 'standaardiseren', maar nu maken we echt meters', vervolgt Slootweg. 'We zijn begonnen met een experiment bij bagage, want we hadden nog wel vragen: kan dat standaardiseren eigenlijk wel, en levert het

wel geld op? We hebben het veel management-aandacht gegeven en het blijkt zich terug te betalen in minder engineeringsuren en in kostenverlaging in de *supply chain*. Want eigenlijk gaan we hiermee van *engineer-to-order* naar *configure-to-order*.' Inmiddels is het principe verder uitgewerkt voor de andere marktsegmenten. 'We kunnen nu in een eerder stadium aan de layout van een project zien wat er precies nodig is. Daardoor kunnen wij goede *forecasts* geven aan *suppliers* en kunnen zij meer in batches produceren en hun inkoopvolume bundelen. Zo maken we de hele keten intelligenter. Wij besparen geld, terwijl de toeleveranciers er toch ook nog aan verdienen. We zijn nu ook al met Oost-Europese toeleveranciers begonnen om op basis van *forecasts*, en niet van detailspecificaties, de *supply chain* in te richten.'

DIEPTEKENNIS

Dan loopt er bij Vanderlande nog een programma gericht op de inkoop van '*controls*' (software, besturingskasten, bekabeling, enzovoort). 'Bij het *outsourcen* van mechanische delen – onze bakermat – hebben we voordeel van onze eigen fabriek', legt Slootweg uit. 'Wij kunnen tekeningen uitbenen – onze specialisten halen er vaak nog wel twintig tot dertig procent kosten uit –, prijzen voor inkoopdelen opgeven, zodat toeleveranciers er geen opslag op zetten, en voor bewerkingen kunnen wij normen stellen. Met

onze dieptekennis van productieprocessen verdienen wij dus geld.' Dergelijke ervaringskennis ontbreekt voor *controls*-equipment. Die 'bottleneck' wil Vanderlande echter niet oplossen door bedrijven op dat gebied over te nemen, om die kennis binnen te halen, zoals een concurrent dat wel doet. Overnames vragen te veel management-aandacht, verklaart Slootweg. Wat Vanderlande in dit segment wel heeft gedaan, is een eigen soft-

leden ging Vanderlande naar China. Vanuit een offensieve strategie, beklemtoont René Slootweg: 'We zagen daar een grote markt, dus wilden we er lokaal een *supply chain*. Tegelijkertijd hebben we in Europa onze capaciteit uitgebreid en daarvoor gezocht in Oost-Europa. We naderen nu het moment dat die *supply chains* rijp zijn en we ze ook voor andere regio's kunnen gaan gebruiken. Komend jaar gaan we aan '*world mapping*' doen:

'Standaardisering leidt tot minder engineeringsuren. Eigenlijk gaan we van *engineer-to-order* naar *configure-to-order*'

warebedrijf opzetten in (goedkoop én kennisintensief) India, standaardisatie doorvoeren voor bijvoorbeeld besturingskasten, en contracten met toeleveranciers niet meer per project afsluiten maar bedrijfsbreed. En Vanderlande kiest ervoor om in open innovatie met partners te gaan ontwikkelen, bijvoorbeeld op het gebied van rfid voor *tracking & tracing* van goederen in de sortersystemen. 'Op die manier worden wij nog sneller en beweeglijker.'

WORLD MAPPING

Gaat het over kostenverlaging, dan neigt de blik onvermijdelijk oostwaarts. Drieënhalf jaar ge-

met een *decision tool* kunnen we dan per project bepalen welke *supply chain* we daarvoor het beste kunnen gebruiken. Als we bijvoorbeeld een project in het Midden-Oosten hebben, kunnen we de *supply chain* in China inschakelen, maar ook die in Oost-Europa indien deze goedkoper is. Eigenlijk spreken we dan ook steeds meer over optimaal gebruik van het mondiale *supply*-netwerk in plaats van de drie ketens in de VS, Europa en het Verre Oosten.' ●

links

www.vanderlande.com