



DE BESTE UITBESTEDER

Met de verkiezing van de beste toeleverancier, de Dutch Industrial Suppliers Awards, heeft Link Magazine inmiddels een traditie opgebouwd. Deze verkiezing sluit aan op de gangbare praktijk dat een uitbesteder als klant zijn (potentiële) toeleveranciers beoordeelt. Maar modern uitbesteden is geen eenrichtingsverkeer. Dus draait Link de rollen ook om en maakt van de 'slachtoffers' beoordelaars.

Toeleveranciers kiezen Vanderlande Industries als hun beste uitbesteder

Vanderlande vertrouwt

Het bedrijf loopt technologisch voorop in de material handling, groeit als kool en heeft veel werk te vergeven. Toch hebben de toeleveranciers vooral warme gevoelens voor hun klant Vanderlande Industries vanwege diens open communicatie en leren ze van diens aanpak van projectmatig werken en logistiek. Vier toeleveranciers aan het woord over hun uitbesteder, met een 'weerwoord' van René Slotweg, verantwoordelijk voor inkoop en supply chain management bij Vanderlande.

door Hans van Eerden

Dit keer geen objectief verkiezingscircus, maar een op subjectieve gronden geselecteerde uitbesteder, wiens toeleveranciers mogen vertellen wat deze klant tot een goede of zelfs de beste uitbesteder maakt. Niet in termen van omzet, maar vanuit het perspectief van de relatie tussen beide partijen: de wijze waarop hun samenwerking zich ontwikkelt en de ruimte die de klant zijn toeleveranciers biedt om

professioneel en strategisch te groeien en te leren. Deze eerste keer staan de schijnwerpers gericht op Vanderlande Industries in Veghel, de snelgroeiende leverancier van *material handling*-systemen voor onder meer bagageafhandeling en pakketdistributie.

Meebewegen

Vanderlande is een projectgedreven, wereldwijd actieve organisatie. Grootste onderhanden project op dit moment is de bagageafhandelingsin-

stallatie voor de nieuwe Terminal 5 van de Londense luchthaven Heathrow. T5 moet jaarlijks circa 35 miljoen passagiers gaan afhandelen; voor hun bagage komen er in totaal twaalf zogeheten transfer/ontlaadstations en 158 incheckbalies. Vanderlande Industries is volledig verantwoordelijk voor ontwerp, softwareontwikkeling, fabricage, ingebruikneming en integratie van het bagageafhandelingsysteem, met een contractwaarde van 300 miljoen euro het grootste ter wereld. Het geavanceerde systeem dat Vanderlande op Heathrow bouwt, moet 9000 stuks bagage per uur kunnen verwerken. T5 laat zien dat het Nederlandse bedrijf op de wereldmarkt uitstekend kan concurreren. Dat vergt - zo stelde Vanderlande-ceo Peter Gerretse vorig najaar bij de uitreiking van de Dutch Industrial Suppliers Awards - naast voldoende gekwalificeerde medewerkers een voldoende aantal toeleveranciers die kunnen meewerkten en meebewegen.

Piramide

Alle reden om die toeleveranciers aan het woord te laten, in totaal vier uit wat Vanderlande de

Actemium

'Voorbeeldfunctie'

'Vanderlande is een van onze beste klanten, in zakelijk én emotioneel opzicht', trapt Ary Stuijbergen van Actemium af. Stuijbergen is business-unitmanager logistic solutions and machine manufacturers bij Actemium, onderdeel van het Franse Vinci-concern. Want ook al is Actemium als panelenbouwer voor het T5-project 'gewoon' op prijs geselecteerd, de relatie houdt zoveel meer in. 'Wij werken al tien jaar voor Vanderlande en worden nauw betrokken bij het nadenken over de toekomst. Dat begint al bij de r&d. Zij hebben een opendeurbeleid, wij kunnen altijd met verbeteringsuggesties komen. Omgekeerd delen wij de kennis van onze development tools met hen'. Maar helemaal bijzonder is volgens Stuijbergen het supply chain management-model dat Actemium speciaal voor Vanderlande heeft opgetrokken. 'We hebben ons afgevraagd wat onze plaats is in

het 'circus' dat Vanderlande voor zijn klanten moet opvoeren. Daarvoor zijn we met Vanderlande en onze toeleveranciers om tafel gaan zitten. We zijn afgestapt van het traditionele model waarin de klant uitbesteedt aan de systeemleverancier, die weer zaken doet met componentenleveranciers. Vanderlande heeft vooraf de selectie gedaan en met die componentenleveranciers de prijzen afgekaart, zodat we ons daarna volledig op efficiënt produceren konden concentreren. Zo hebben wij al onze eigen processen tegen het licht gehouden, tot en met het factureren.'

Ook met zijn toeleveranciers heeft Actemium de processen bekeken, bijvoorbeeld de bevoorrading en de wijze van bestellen. 'Tot anderhalf jaar geleden moesten wij onze bestellingen uit ons ERP-systeem printen en dan faxen. Nu gebeurt bestel-

len elektronisch: na één keer intikken gaat de informatie integraal door de keten.' Het resultaat is een aanzienlijke kostenreductie en meer tevredenheid bij alle partijen, meldt Stuijbergen: 'Die achterkant van de keten hebben we op orde. Wij zijn enthousiast over ons SCM-model en praten daar met andere klanten over. De eerste nieuwe klanten hebben we er al mee gelokt.' Vanderlande heeft daar geen probleem mee, weet Stuijbergen. Sterker nog, vanuit het oogpunt van risicospreiding zou Vanderlande wel willen dat Actemium meer van zulke klanten heeft. Maar het SCM-model is arbeidsintensief. In het grotere Vinci-verband is een quasi 'dedicated business unit' zoals Actemium voor Vanderlande ook geen probleem. 'Binnen Vinci heeft het SCM-model zelfs een voorbeeldfunctie.'

Contour

'Vertrouwen'

Bij Contour is Vanderlande een klant waarmee de samenwerking intensief is, schetst marketingmanager Willem Verhoef: 'Onze relatie is meer dan vijftien jaar geleden begonnen met voorzichtig uitbesteden en nu is het: regelen jullie die check-ins maar. Dat groeipad hebben we samen doorlopen. Tijdens het engineeringproces is er veel overleg. Wij maken de complete systemen: het wegen van de koffers, de handling en het transport, compleet met motoren en besturingskasten. Dat leveren wij plug-and-play. Zij hoeven alleen nog maar ter plekke te installeren. Contour stuurt waar nodig medewerkers voor instructie en begeleiding. Vanderlande is de eerste klant waarvoor wij die ondersteuning van de montage doen. Meestal is het: de modules leveren en dan houdt het op. Nu gaan we een stap verder en dat werkt sneller.'

Vertrouwen is voor Verhoef het sleutelwoord: 'Vanderlande vertrouwt op de engineering van Contour. Cruciale componenten zoals motoren en banden heeft Vanderlande in grotere contracten vastgelegd. Voor de rest hebben wij de vrijheid bij de engineering en staan zij open voor alternatieven. Wij kijken op eigen initiatief naar het doorvoeren van verbeteringen.' Zo ziet Verhoef bij de samenwerking de hiërarchische verhouding

opdrachtgever-opdrachtnemer wegvallen: 'Er is een klik tussen de mensen, over en weer is men bereid elkaar te helpen en samen de kar te trekken.' Vorig jaar hielden de twee partijen een sessie met verschillende disciplines aan tafel om te kijken waar het nog beter kon in de samenwerking. Verhoef: 'Dat ging heel open.' Verbetering moest er komen in de afstemming van processen, met name vóór de start van de productie, zolang de specificaties nog niet vaststaan. 'Als bijvoorbeeld de maatvoering van een hal nog niet bekend is, of de prijsstelling van de inkoopdelen, dan moeten wij toch alvast verder kunnen met ons werk. Dat vraagt vertrouwen, zo van: niet moeilijk doen, dat lossen we in het proces wel op.'

Hoewel Contour altijd al veel projecten heeft uitgevoerd naast zijn serieproductie, heeft het op het gebied van projectmatig werken toch veel geleerd van Vanderlande. 'Het handlen van grote projecten zoals op Heathrow en die inbedden in je organisatie; zij doen niet anders. Daarvan hebben wij veel meegereggen, bijvoorbeeld het omgaan met de lange duur, de deadlines en de wispelturigheid van projecten. Wij moeten met Vanderlande kunnen meeschakelen.' Het maakt het werken voor het Veghelse bedrijf spannend en veeleisend.

piramide van steeds verdergaande samenwerking noemt, van 'toegelaten leverancier' tot 'co-developer'. De beoordelende co-developer is Actemium in Veghel, dat voor de besturing van Vanderlande-systemen de panelen voor de schakelkasten bouwt en de bijbehorende software ontwikkelt. Actemium voert turnkey-projecten uit en is al op r&d-niveau betrokken bij de ontwikkeling van besturingen. Contour, specialist in *covering technology* in Winterswijk, verzorgt voor luchthavenprojecten de complete engineering en productie van de bekende check-ins. Het Zwitsers/Duitse Interroll levert via zijn Nederlandse verkoopkantoor onder meer de transportrollen en trommelmotoren voor de transportbanden van die check-ins. Vector Aandrijftechniek in Rotterdam ten slotte levert de aandrijvingen van transportbanden. Alle partijen hebben een flinke kluit aan het T5-project van Vanderlande.

Open communicatie

Rode draad in de verhalen van de toeleveranciers blijkt de communicatie. Marketingmanager Willem Verhoef van Contour: 'Met Vanderlande zijn wij het verst in het *multi-level* contact, de communicatie tussen alle geledingen van beide partijen. We proberen elkaar vooraf te informeren, niet alleen in de engineering, maar ook bijvoorbeeld voor de afstemming van de logistiek. Al hun mensen komen bij ons binnenzeilen. Door de contacten tijdens het proces winnen we op de doorlooptijd en kunnen we het voortraject van engineering inkorten, zodat we sneller met de uitvoering - inkoop, productie, assemblage - kunnen beginnen.' Accountmanager Wim den Ouden van Vector valt Verhoef bij: 'Er is openheid over nieuwe ontwerpen en een open manier van communiceren, met wederzijdse toegang tot bijna alle personen. Hun engineers weten ons te vinden, wij kennen de meeste afdelingen bij hen. Voor een groot bedrijf als Vanderlande is dat toch wel uniek.'

Veel lovende woorden dus. En wat opvalt is dat het ook warme woorden zijn. Vanderlande komt naar voren als een (verborgen) parel van de Nederlandse maakindustrie waarmee het goed samenwerken is. Business-unitmanager Ary Stuifbergen van Actemium: 'Wij zijn apetrots op industrie als Vanderlande in Nederland. In de hele keten voel je die trots.' Verhoef spreekt van een mooi bedrijf - 'Ze staan voor kwaliteit en lopen voorop met nieuwe ontwikkelingen' - en een fijne klant, 'ook wat betreft hoe we met



René Slootweg, manager corporate procurement & supply chain management bij Vanderlande Industries: 'Samenwerken is voor ons vooral hard werken en elkaar in projecten 'hard' afrekenen. Zo kunnen wij concurrerend zijn.' Foto: Gerard Verschooten

Interroll

'Veeleisend'

'Een veeleisende maar realistische klant', zegt Johan Westenbroek, key-accountmanager bij Interroll in Nederland, over Vanderlande. In Europa behoort het Veghelse bedrijf tot de top-tien klanten van Interroll: 'Voor T5 op Heathrow hebben we zo'n 700 trommelmotoren geleverd. Met hun mensen valt te overleggen, de terugkoppeling is goed en er is een prettige werksfeer.' De hoogste prioriteit ligt bij het orderproces en de leverbetrouwbaarheid. 'Wij hebben met hen net een mooi project afgerond voor het orderproces. Elk product van ons wordt nu van twee barcodes voorzien, één productgerelateerd en één ordergerela-

teerd. Die informatie kunnen zij in hun ERP-systeem inlezen.' Zo kunnen leveringen snel worden verwerkt. Nu loopt er een project over leverbetrouwbaarheid. Westenbroek: 'Als we niet op tijd hebben geleverd, dan blijkt dat in tachtig procent van de gevallen een transportprobleem. Wij leveren vanuit onze productie in Duitsland. Die heeft op zich een leverbetrouwbaarheid van 99 procent. Daar zijn we heel strikt in. Voor het grootste deel van onze productie van rollen hebben we een dagplanning en kunnen wij zo nodig heel flexibel zijn. De klant merkt niet dat wij het druk hebben.'

Lees verder op pagina 68

elkaar zaken doen'. Dat is Contour veel waard: 'Als zij om bepaalde redenen voor een te lage prijs moeten werken omdat ze een project willen binnenhalen, dan gaan wij daarin waar mogelijk mee.' Ook Wim den Ouden van Vector komt met veel plezier bij Vanderlande, 'en dat zeg ik niet omdat ze klant zijn.'

Soft en hard

René Slootweg, manager corporate procurement & supply chain management bij Vanderlande

Industries, voelt zich uiteraard geveild. Hij herkent in de verhalen de accenten die Vanderlande legt in de samenwerking: communicatie, projectmatig werken en de druk op logistiek. Slootweg onderkent de schaduwzijde van het zo intensief samenwerken: 'Er ontstaat veel hectiek binnen de bedrijfsmuren van toeleveranciers. Bij metaalbedrijven bijvoorbeeld is een project vaak een modificatie aan een product en dan weer lange tijd grote series draaien. Wij produceren grote batches in korte tijd, en dan is het weer afge-

lopen. Wij betrekken toeleveranciers tijdig bij projecten, soms al in de aanbestedingsfase. Niet alleen voor de prijzen, maar ook voor modificaties en logistieke plannings, want wij kunnen niet wachten tot een project verkocht is en dan gaan shoppen bij toeleveranciers.'

Er zijn ook leveranciers, anderen dan degenen die hier aan het woord komen, met wie het samenwerken soms moeizaam gaat, tekent Slootweg aan. 'Als er problemen zijn, laten ze dan komen praten. Maar die komen met juristen en kleine lettertjes, terwijl ik liever had gehad dat ze een maand eerder waren verschenen, dan hadden we een alternatief kunnen testen. Onze cultuur is dat we problemen oplossen en niet wachten tot het conflicten zijn geworden; dus proactief en no-nonsense.' Vanderlande's benadering van de samenwerking appelleert aan 'soft skills', erkent Slootweg, maar hij stelt nadrukkelijk dat daarin geen tegenstelling ligt met 'hard' inkopen. 'Samenwerken is voor ons vooral hard werken en elkaar in projecten 'hard' afrekenen. Zo kunnen wij concurrerend zijn.' ●

Vector

'Vereenvoudigen'

Logistiek speelt eveneens een grote rol in de relatie van Vanderlande met Vector Aandrijftechniek. Vector levert aandrijvingen, zoals motorreductoren, frequentieregelaars en lineaire motoren, en is onderdeel van het Duitse, wereldwijd opererende SEW-EURODRIVE. Wim den Ouden, accountmanager Vanderlande bij Vector, noemt de afspraken over de informatie in de barcodes op leveringen van Vector. Bij grote projecten, zoals T5, bevat die barcode meer informatie dan standaard, bijvoorbeeld over de locatie op de site waar het betreffende product gepland staat. Den Ouden: 'Voorheen was er een doorlooptijd van dagen voordat onze motoren na levering bij Vanderlande in het magazijn lagen, nu is dat een uur. Zo denken we met

elkaar na over hoe we de logistiek kunnen vereenvoudigen.' Dat is nodig, want bij Vector zijn in principe miljoenen varianten mogelijk voor een aandrijving, afhankelijk van onder meer bouwmaat, toerental, opstelling van de as en de toegepaste spanning. Veel zaken zijn al gestandaardiseerd. En alle bestellingen op specificatie van Vanderlande leveren maar weinig vragen op. Toch denkt Vector proactief na over een volgende stap, namelijk om grote klanten als Vanderlande rechtstreeks in zijn systeem te laten bestellen. Den Ouden: 'Dan moeten zij onze configurator in en bestellingen direct invoeren in ons SAP-systeem. Dat is toch weer een foutkans minder.'

links

www.vanderlande.nl
www.actemium.nl
www.contourct.nl
www.interroll.com
www.vector.nu