



Dedication at every turn.

General Motors de Mexico: Aanzetten tot efficiency

Samenvatting

Penske Logistics is al meer dan 75 jaar lang leverancier van General Motors (GM). Met activiteiten in meer dan 60 landen, vormt logistiek een aanzienlijke uitdaging voor GM. GMM is de Mexicaanse dochteronderneming van GM en een cruciaal onderdeel van de Noord-Amerikaanse operaties. GMM koos Penske als 'lead logistics provider' (LLP) bij het nastreven van efficiency in alle aspecten van het distributienetwerk. Binnen de eerste zes maanden van onze samenwerking waren de transportkosten al aanzienlijk verlaagd. En er werd gewerkt aan nog meer verbeteringen, zoals implementatie van geoptimaliseerde software voor het bieden van directe toegang tot real-time updates van elke deelnemer in de supply chain.

Uitdagingen	Oplossingen/resultaten
<ul style="list-style-type: none">▪ Reduceren van kosten en inefficiëncies in het groeiende ingaande transportnetwerk van General Motors de Mexico (GMM).▪ Vergroten van het algehele inzicht in de supply chain van GMM.▪ Ontwikkelen van procedures en maatstaven voor aansprakelijkheid voor de leveranciers en transporteurs van GMM.	<ul style="list-style-type: none">▪ Binnen 6 maanden had Penske de transportkosten met 15 procent verlaagd.▪ Penske implementeerde haar geoptimaliseerde Logistics Management System-software voor het bieden van directe toegang tot real-time updates van elke deelnemer in de supply chain, zodat problemen met leveranciers en transporteurs op proactieve wijze konden worden opgelost.▪ Penske reduceerde het aantal door GMM gebruikte transporteurs van 100 tot 20 in het eerste jaar. Het percentage op tijd afgehaalde ladingen is toegenomen tot 98 procent, en de leveringspercentages bedragen nu 99 procent.

Om te beginnen

GMM werkt met meer dan 1700 leveranciers die dagelijks ongeveer 13.000 onderdelen vervaardigen. Van treinwagons tot gecharterde vliegtuigen: het transportnetwerk van de onderneming is verfijnd en complex.

GMM koos Penske Logistics als haar 'lead logistics provider' (LLP). Dit was een vanzelfsprekende combinatie. Penske Logistics had op dat moment al gewerkt als LLP voor diverse van de Amerikaanse operaties van GM en regelde de grensoverschrijdingen in Laredo, Texas al bijna twintig jaar. Met een grondig begrip van de Mexicaanse cultuur en de operationele beginselen van GMM was Penske Logistics de vanzelfsprekende kandidaat om GMM te helpen bij het verkrijgen van efficiëntie voor alle aspecten van het distributienetwerk.

Samenwerking binnen het gehele transportnetwerk

Vroeger beheerde GMM haar complexe transportnetwerk intern: het bestond uit acht operaties op drie locaties, te weten Ramos, Toluca en Silao. Met het toenemen van de druk op de productie- en

distributieoperaties van GMM werd het gebrek aan samenwerking binnen het transportnetwerk evident. Elke operatie nam zijn eigen logistieke besluiten, wat resulteerde in dure redundanties en inefficiëncies in de gehele supply chain.

Als LLP was het de taak van Penske om kosten te reduceren en de efficiency te verbeteren in de ingaande transportoperaties van GMM. Penske zou nu het ingaande transport van materiaal naar alle fabrieken beheren, en tevens de relaties van GMM met haar transporteurs.

Penske ontwikkelde een plan in drie fasen voor implementatie in het eerste jaar:

- Fase 1 - Benchmarking (90 dagen): diepgaand onderzoek door Penske van de ingaande transportoperaties van GMM, inclusief processen, infrastructuur en personeel
- Fase 2 - Procesontwerp en -ontwikkeling (90 dagen): ontwikkelen van nieuwe procedures, gebaseerd op de in fase 1 vastgestelde inefficiëncies en benchmarks
- Fase 3 - Implementatie (180 dagen): implementatie van de nieuwe procedures door Penske, voor complete inzet ervan in alle drie de productievestigingen

Tijdens fase 1 bestudeerde Penske nauwkeurig elk aspect van de ingaande transportoperaties van GMM. Van de onderhandelingen met transporteurs tot routebepaling: elke activiteit in de vestigingen werd in kaart gebracht om de inefficiëncies te bepalen.

De conclusie was tweeledig. Penske constateerde dat het GMM ontbrak aan goed zicht op de gehele supply chain, en aan maatstaven voor kwaliteitscontrole. GMM was niet in staat om de voorraadvereisten in de fabrieken nauwkeurig te voorspellen of de vorderingen van transporteurs te monitoren. De transportbedrijven hadden geen efficiënte methode voor het rapporteren van de status van ingaande zendingen aan fabrieksoperators. De fabrieksoperators verspilden kostbare tijd aan het bijhouden van de transporteursstatus. En het bleek onmogelijk om slechte presteerders binnen de supply chain te identificeren en aansprakelijk te stellen.

Na het voltooien van de benchmarkfase schetste Penske het plan voor operationele verbetering. Penske zou haar geïntegreerde Logistics Management System (LMS) software gebruiken voor het tracken van de activiteiten in de supply chain. Gelijktijdig met de implementatie van de LMS-software zou Penske nieuwe processen voor kwaliteitsbeheersing implementeren in elke fase van de supply chain om de doorzichtigheid en aansprakelijkheid binnen de supply chain te verbeteren. Penske zou het opgeleide personeel van GMM inzetten door dit aan te nemen voor, of over te plaatsen naar, de operaties voor implementatie van vele van de nieuwe processen en systemen.

Tijdens de implementatiefase nam Penske ongeveer 120 extra arbeidskrachten aan voor de verbeterde ingaande transportoperaties van GMM. Bijna 80 procent hiervan was afkomstig uit de bestaande groep personeel voor materiaalcontrole van GMM, zodat ontslagen bij het personeel van GMM konden worden vermeden.

De implementatie van Penskes technologie en de nieuwe processen voor ingaand transport leverden voor GMM bijna onmiddellijk een rendement van investering op. Binnen zes maanden waren de transportkosten maar liefst 15 procent gedaald.

Aansprakelijkheid en transparantie van supply chain overtreffen verwachtingen

De resultaten van het driefasenplan van Penske overtroffen de verwachtingen van GMM. Penske verlaagde de transportkosten van GMM aanzienlijk, reduceerde de voorraad en hoge vrachtkosten, en maakte stillegging van productielijnen tot een zaak van het verleden. Daarnaast verbeterde de levering van onbeschadigde onderdelen met 20 procent.

De implementatie en inzet van de Penske LMS-software speelden zonder twijfel de grootste rol bij het verbeteren van de efficiency van de ingaande transporten van GMM. Met deze software kunnen de systeemoperators van Penske aan transporteurs nauwkeurige dagelijkse route- en schema-informatie verstrekken en nauwkeurig de onderdeelnummers en af te halen hoeveelheden tracken. De LMS-

software was tevens doorslaggevend voor nieuwe transportprocessen met groter algemene aansprakelijkheid van de transportbedrijven. Na het voltooiën van elke taak bellen chauffeurs hun dispatchers, die de voltooide activiteit registreren op de LMS-site.

De operators van Penske hadden voor de eerste keer directe toegang tot real-time updates van elk aspect van de supply chain. De Penske LMS-software waarschuwt operators proactief voor vertragingen bij transportbedrijven, zodat er minder tijd besteed hoeft te worden aan follow-ups. Op hun beurt kunnen operators alternatieven overwegen, zoals het aannemen van een andere transporteur of versnellen van vrachten zodat met de meest kostenverantwoorde methoden aan de toevoervereisten wordt voldaan.

Penske bood GMM tevens de mogelijkheid tot het tracken, meten en beoordelen van de prestaties van alle betrokkenen in de supply chain. Met een beter zicht op alle ingaande transportoperaties kunnen problemen in de supply chain nu eenvoudig onderkend en aangepakt worden.

Elk aspect van de leveranciers- en transporteursprestatie wordt op een scorekaart vastgelegd, zodat bedrijven die minder dan voldoende presteren, geëlimineerd kunnen worden. In het eerste implementatiejaar werd het aantal door GMM gebruikte transportbedrijven door Penske van 100 tot 20 gereduceerd. Deze toenemende aansprakelijkheid heeft de prestaties van leveranciers en transporteurs sterk verbeterd. Aan de transportschema's voor afhalen bij leveranciers wordt nu in 98 procent van de gevallen voldaan, terwijl 99% van de leveringsschema's wordt aangehouden.

Vooruit kijkend: de toekomst van een succesvolle relatie

Penske boekte succes bij GMM dankzij een unieke relatie met het bedrijf. Penske streeft ernaar om binnen budget aan de verwachtingen te voldoen en riskeert 10 procent van haar managementprijs, wat garandeert dat er naar resultaten wordt gestreefd. Deze mate van toewijding levert telkens weer nieuwe opportuniteiten voor GMM en Penske op.

Momenteel overwegen Penske en GMM het delen van de transportinfrastructuur met andere bedrijven met een vergelijkbare product- of materiaalstroom in Mexico. Dat zou voor GMM extra inkomsten en kostenbesparing opleveren binnen het transportnetwerk. En Penske zal blijven werken aan het leveren van ongekende waarde aan de supply-chainoperaties van GMM.

Ga voor nadere informatie over de oplossingen van Penske Logistics naar www.GoPenske.com.