



Dedication at every turn.

Navistar: Goed begrip van het bedrijf is cruciaal voor de keuze van een 'lead logistics provider'

Samenvatting

Navistar is een vooraanstaand fabrikant van commerciële vrachtwagens, middelgrote dieselmotoren en schoolbussen van het merk IC, chassis voor recreatievoertuigen en bestelauto's van het merk Workhorse, en ontwerper en fabrikant van dieselmotoren voor pickups, bestelauto's en terreinwagens. Men wenste logistieke services van een aanbieder die goed begreep wat het verschil was tussen de productie en distributie van auto's en die van vrachtwagens. Penskes unieke combinatie van ervaring in de auto-industrie en met wegvervoer maakten het bedrijf tot een vanzelfsprekende keuze. Sindsdien is Penske van klant van Navistar uitgegroeid tot 'lead logistics provider' (LLP) van het bedrijf.

Uitdagingen	Oplossingen/resultaten
<ul style="list-style-type: none">▪ Verlagen van de kosten van ingaand transport door het vervangen van afzonderlijke, per fabriek beheerde netwerken voor ingaand materiaal door een enkel gecentraliseerd netwerk.▪ Stroomlijnen van leveranciersoperaties en het aan Navistar verstrekken van een real-time overzicht over de supply chain.▪ Verbeteren van de productieniveaus in de fabrieken, met minder arbeid.	<ul style="list-style-type: none">▪ Penske ontwierp en implementeerde een netwerk van Origin Distribution Centers (ODC's) voor het verwerken van zendingen productiemateriaal aan vestigingen die vrachtwagens en bussen produceerden. De uitgaven voor de ingaande supply chain zijn met meer dan 17 procent per jaar verlaagd.▪ Penske trainde meer dan 900 leveranciers in het gebruik van een geharmoniseerde verzameling procedures en logistieke technologie. De geïntegreerde software voor logistiek management van Penske trackt orders, plant schema's voor levering en afhalen, bepaalt routes, trackt de status van orders en leveranties en automatiseert facturering.▪ Penskes productieondersteuning bij de productielijn heeft de productie met meer dan 250 procent verhoogd, met een personeelstoename van slechts 25 procent.

Om te beginnen

Penske beschikte over een unieke combinatie van ervaring in de auto-industrie en het wegvervoer dankzij relaties met klanten en haar vrachtwagendivisie. Het bedrijf begreep de fundamentele verschillen tussen de productie en distributie van auto's en die van vrachtwagens. Met meer leveranciers, onderdelen en aanpassingen is de supply chain voor vrachtwagenfabrikanten veel complexer. Penskes begrip van deze cruciale verschillen maakten het tot de best gekwalificeerde LLP voor de operaties van Navistar.

Decentralisatie blijkt duur voor de logistieke operaties van Navistar

Oorspronkelijk regelden de zes productielocaties van Navistar hun eigen ingaande materiaalstroom. Door dit netwerkmodel was Navistar niet in staat om een goed overzicht te verkrijgen van de goederenstroom binnen de supply chain. Omdat elke fabriek de eigen supply chain-operaties beheerde, waren de logistieke operaties van Navistar inefficiënt en duur.

Met productielocaties op diverse plaatsen in Noord-Amerika zou de overstap van Navistar op een LLP niet eenvoudig zijn. Navistar besloot het LLP-concept om te beginnen in het zuidwestelijk deel van de operaties (de Southwestern Corridor) binnen Noord-Amerika te implementeren. Dit zuidwestelijk deel was de langste schakel in de supply chain van het bedrijf en bood dus ook de beste mogelijkheden tot kostenbesparing.

Penske zette een team van logistiekspecialisten in voor analyse van de toevoeroperaties van Navistar op dat moment. Penske concludeerde dat een strategie met gecentraliseerde logistieke operaties een besparing van 11,7 procent in de algemene kosten voor ingaand transport zouden opleveren. Met goedkeuring van Navistar ontwierp Penske een nieuw netwerkmodel en een nieuwe logistieke strategie.

De supply chain in het zuidwesten zichtbaar gemaakt

Voor het overschakelen van de operaties van Navistar naar een gecentraliseerd, door een LLP beheerd netwerk was unanieme instemming van het hoofdkantoor, de fabrieken en de leveranciers een eerste vereiste. Voor een probleemloze overgang stelden Navistar en Penske een team samen van materiaalmanagers uit de fabrieken van Navistar, IT-vertegenwoordigers, en ingenieurs en operationeel personeel van Penske. Deze groep was verantwoordelijk voor de implementatie van het nieuwe netwerkmodel en de nieuwe logistieke strategie van Penske.

Om de beweging van onderdelen in de supply chain beter te kunnen volgen, werkte Penske met het team samen aan de volgende voorstellen:

- Origin Distribution Centers (ODC's) – Penske zou de bestaande infrastructuur van Navistar benutten voor het opzetten van ODC's voor centralisatie van de verzendoperaties van ingaand materiaal
- Training van leveranciers – leveranciers zouden cursussen volgen voor nieuwe verzend-, verpakkings- en routeringsprocedures voor de nieuwe ODC-operaties en beter zicht op de supply chain
- Reggeving voor transportbedrijven – nieuwe vereisten en regels voor offertes voor transporteurs werden opgezet om deelname van transporteurs van hoge kwaliteit te bewerkstelligen
- Technologische herzieningen – Penske zou haar geïmplementeerde Logistics Management System (LMS) software gebruiken voor het plannen, routeren en tracken van onderdelen in de gehele supply chain

Penske begon meteen aan het opzetten van de ODC's. Het Navistar/Penske-team bepaalde de optimale locaties voor deze vestigingen: Romulus, Michigan; Dayton, Ohio; en Memphis, Tennessee. Elk ODC zou fungeren als een centraal leveringspunt voor leveranciers, Zendingen die naar eenzelfde fabriek gingen, werden nu overgeladen op vrachtwagens in het ODC en de leveringen vonden volgens schema plaats. Dankzij het stroomlijnen en samenvoegen kon elke vrachtwagen een grotere lading vervoeren. Zo kon Navistar het aantal ritten, zendingen met minder dan een volle vrachtwagen ('less than truckload'; LTL) en hoge vrachtkosten reduceren.

Het ODC in Romulus werd als eerste geopend, en binnen drie maanden waren alle drie de vestigingen van start gegaan. Penske gaf voor personeel de voorkeur aan het bestaande personeel van de ingaande transportoperaties van Navistar, wat de algehele netwerkovergang hielp vergemakkelijken.

Voordat elk ODC werd geopend, zorgde Penske voor interne cursussen voor de 900 leveranciers van Navistar. Ze werden onderricht over nieuwe processen voor verzending, verpakking, etikettering, communicatie en transporteurs. Daarnaast herdefinieerde Penske Navistar's proces voor selectie van transporteurs door strengere eisen aan vaste transportbedrijven te stellen. De transportbedrijven

moesten nu voldoen aan nieuwe vereisten voor uitrusting, technologie en veiligheid, en tevens kunnen bewijzen dat hun afhaal- en leveringsactiviteiten volgens schema geschieden.

Om de beweging van elk onderdeel in de supply chain te tracken, gebruikte Penske haar geoptimaliseerde LMS-software. De LMS-software zorgde voor het tracken van levering en afhalen, controleerde of orders juist waren en zorgde voor routing van leveranciers voor zendingen die van het ODC naar de fabriek gingen.

Dankzij de nieuwe ODC-operaties en LMS-software heeft Navistar nu een gestroomlijnd systeem voor het verzenden, ontvangen en tracken van ingaand materiaal. Aan het begin van de week stuurt elke fabriek elektronisch zijn orders aan de leveranciers en elk ODC. Op basis van deze orders maakt de LMS-software van Penske aan alle leveranciers en transporteurs automatisch de routes voor die week bekend.

Telkens wanneer zendingen bij de ODC's arriveren of deze verlaten, worden er transporteurstatusrapporten gegenereerd voor het tracken van de leverings- en afhaaltijdstippen. Het systeem vergelijkt elke afgeleverde order tevens met de lijst van oorspronkelijk bestelde goederen. Via een internetverbinding kunnen fabrieken en leveranciers de status van een order binnen de gehele supply chain volgen. Nadat levering heeft plaatsgevonden, worden er automatisch facturen verzonden aan de leverancier en transporteur.

"We hebben nu een goed zicht op de gehele supply chain - we weten wat de leverancier heeft verzonden en of de leverancier die zending tijdig heeft verricht."

**Tom Erickson, Director of Logistics & Aftermarket Purchasing,
Navistar Corporation**

Succesvol herontwerp van netwerk betekent lagere transportkosten, grotere productiviteit

Dankzij het concept van de LLP en het ODC verlaagde Penske de ingaande transportkosten van Navistar met meer dan 17 procent, meer dan de oorspronkelijke doelstelling van 11,7 procent. Hoge vrachtkosten werden met ongeveer 12 procent verlaagd.

De door Penske toegevoegde waarde is ook zichtbaar op fabrieksniveau. Door zendingen samen te voegen, assembleren en leveren de fabrieken nu sneller vrachtwagens. De productieniveaus in de fabrieken zijn aanzienlijk toegenomen wat betekent dat voorraad gemiddeld minder lang in de fabrieken verblijft. Voor een van de fabrieken verlaagden de operaties van Penske de gemiddelde verblijfsduur van 21 dagen tot 11 dagen.

Voor de Navistar-fabriek in Mexico vergemakkelijkte Penske het over de grens tussen de VS en Mexico verzenden van onderdelen aanzienlijk.

Naast haar LLP-operaties blijft Penske haar doelstellingen voor kostenverlaging bij de productie-ondersteuning in de Navistar-fabrieken te Garland en Monterey overtreffen. Volgens dit contract is Penske verantwoordelijk voor het afhalen van goederen in het magazijn naast de fabriek en het afleveren ervan bij de productielijn. Andere taken omvatten het opslaan en aanvullen van alle voorraden.

Dankzij verfijnde processen en magazijntechnieken is Penske er in geslaagd op beide vestigingen de productiviteit aanzienlijk te verhogen, met minder arbeid. In de fabriek in Garland steeg de productiviteit van 35 vrachtwagens/dag tot 120 vrachtwagens/dag. In sommige gevallen steeg de productiviteit bijna 250 procent met niet meer dan 25 procent personeelstoename.

Penske zorgde tevens voor kostenbesparing bij Blue Diamond, een joint venture van Navistar en Ford Motor Company. Als LLP voor zowel Ford als Navistar benutte Penske haar bestaande infrastructuur voor het logistieke netwerk dat voor deze klanten werd opgezet om de kosten van het logistieke netwerk te verlagen.

Het succes van het programma in de Southwest Corridor vergrootte de reikwijdte en diepgang van de diensten die Penske levert, en men heeft het LLP-programma uitgebreid tot alle fabrieken voor voertuigassemblage in Noord-Amerika. De samenwerking tussen Penske en Navistar is een zeer succesvolle LLP-onderneming gebleken. Met haar teamaanpak blijft Penske verder werken aan het verfijnen van de processen voor ingaande goederen in de gehele supply chain teneinde haar klanten een concurrentievoordeel op de markt te bieden.

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