

## Knoll, Inc.:

# Aangepaste oplossing voor samenvoegen van uitgaande zendingen scoort hoog

### Samenvatting

Knoll Incorporated is een mondiaal leider op het gebied van kantoormeubilair en het ontwerp en de productie daarvan. Het bedrijf wilde de uitgaande zendingen van diverse productielocaties in Noord-Amerika samenvoegen tot een enkel netwerk. Via deze consolidatie zouden klanten complete orders gelijktijdig kunnen ontvangen en de algehele transportkosten kunnen worden verlaagd. De oplossing van Penske voorzag in ontwikkeling van consolidatiemagazijnen en een unieke indeling van het laadplan, met als resultaat een verlaging van 10% in de vracht- en magazijnkosten en een toename van 45% van de tevredenheid van de klant.

Uitdagingen	Oplossingen/resultaten
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Samenvoegen van uitgaande zendingen van de vier Noord-Amerikaanse productielocaties van Knoll tot een enkel distributienetwerk.</li> <li>▪ Maximaliseren van de bestaande infrastructuur van Knoll in economisch moeilijke tijden met geen of slechts minimale onderbreking van de bedrijfsactiviteiten.</li> <li>▪ Verbeteren van de percentages voor tijdige levering, accuratesse van orders en efficiency van zendingen aan de klanten van Knoll.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penske zette centrale mengcentra op, wat een reductie van 10 procent in de transport- en magazijnkosten opleverde.</li> <li>▪ Penske en Knoll ontwikkelden en realiseerden een agressieve overgangsstrategie over een periode van 60 dagen voor twee bestaande cross-docking- en productievestigingen. In deze periode verzond Penske meer dan 10.000 producten, zodat Knoll haar productieniveaus kon behouden.</li> <li>▪ Penske gebruikte haar unieke 'footprint' laadmethodiek voor het versnellen van de laadoperaties en vergroten van het zich op de producten. Knoll vergrootte de tevredenheid van haar klanten met 45 procent.</li> </ul>

### Om te beginnen

Met een uitgebreid netwerk van meer dan 400 dealers en showrooms in Noord-Amerika, Europa, Azië en Latijns-Amerika heeft Knoll er altijd voor gezorgd dat elke klant elke order efficiënt, tijdig en juist ontvangt. Daarom nam Knoll Penske Logistics in dienst om de uitgaande zendingen van de vier productielocaties in Noord-Amerika samen te voegen tot een enkel distributienetwerk.

Zendingen aan de klant werden tot op dat moment niet samengevoegd. Omdat de productielocaties van Knoll elk verantwoordelijk zijn voor hun eigen, afzonderlijke productassortiment, waren er meerdere zendingen aan elke klant vereist om aan een enkele order te voldoen. Deze distributiemethode betekende een duur efficiëntietekort binnen de operaties van Knoll.

### Kijk goed voordat je de sprong neemt: inventaris van de bestaande distributieoperaties bij Knoll

Knoll realiseerde zich dat deze grootschalige verandering in de transport- en distributiestrategie geen kleinigheid was. Men had een externe logistiek aanbieder nodig die bereid was goed vertrouwd te raken

met de bestaande distributieoperaties en de infrastructuur van het bedrijf en in staat was om flexibele, kostenverantwoorde oplossingen te ontwikkelen.

"We konden ons de implicaties voor kosten en de klant van een blindelinge verandering in onze logistieke strategie niet veroorloven. De bereidheid van Penske Logistics om alle aspecten van onze distributieprocessen te leren kennen was cruciaal voor een succesvolle overstap in onze operaties."

**Rich Cirulli, Vice President of Logistics, Knoll, Inc.**

Nadat de keuze gemaakt was, voldeed Penske Logistics aan deze aanvankelijke vereisten en begon het met een vliegende start. De eerste stap betrof het verrichten van een diepgaande analyse van de bestaande operaties van Knoll. Bijna 14 maanden lang monitorde Penske nauwkeurig de productvolumes, de transportpercentages, de leveringspunten en de vrachtcombinaties. Tijdens deze periode bood de weinig stabiele economie Penske de gelegenheid om gegevens te vergaren over het gehele productiviteitspectrum, zodat Penske theoretische modellen kon ontwikkelen voor logistieke strategie onder uiteenlopende economische omstandigheden.

De volgende stap voor Penske betrof het helpen van Knoll bij het ontwikkelen van benchmarks zodat meting mogelijk werd. Een team dat was samengesteld uit financieel analisten van Knoll en Penske analyseerde oudere financiële verslagen om plaatsen te vinden waar de kosten hoog lagen. Daarbij kwamen al snel twee gebieden voor kostenverbetering tevoorschijn: transport en arbeidskosten. Deze twee gebieden zouden streng gemonitord worden tijdens de verandering van de transport- en distributiestrategie bij Knoll.

### **Maximalisatie van Knolls bestaande infrastructuur**

Met een grondig begrip van de bestaande operaties en een vaste verzameling benchmarks concludeerde Penske dat de meest kostenverantwoorde strategie voor consolidatie van de zendingen aan de klanten van Knoll een tweeledige oplossing was, waarbij de ervaren teams voor distributiecentra en transportbeheer van Penske werden ingezet:

- opzetten van twee centrale mengcentra voor samenvoeging van producten uit de vier productielocaties van Knoll
- aanpassen van de infrastructuur voor magazijnen en de processen voor ladingsplanning

Penske beval aanvankelijk het opzetten van twee nieuwe mengcentra aan, in Holland, Michigan en Allentown, Pennsylvania. Met het vorderen van de planning daalde tegelijkertijd de productiviteit in de vestiging van Knoll in East Greenville, Pennsylvania lager dan ooit. Dat betekende een unieke gelegenheid voor Penske. In plaats van Knoll US\$ 1 miljoen te laten besteden aan het leasen van een nieuw pand in Allentown, kon Penske de bestaande vestiging in East Greenville van een deels onbenut magazijn ombouwen tot een van de voorgestelde mengcentra.

Tijdens het ombouwen van de fabriek in East Greenville kwam Penske voor diverse uitdagingen te staan. De indeling van de vestiging omvatte drie aparte gebouwen en was niet optimaal voor een distributiecentrum. Penske verbouwde de drie panden om de optimale footprint, ruimte en buffer-layout te verkrijgen voor maximale efficiëntie en het tracken van de plaats van voorraad.

Penske ontwikkelde een agressieve strategie voor 60 dagen om de productieoperaties van Knoll te verhuizen en de mengcentrumoperaties van Penske hun intrek te laten nemen. De overgang was in drieën verdeeld: om te beginnen verhuisde Knoll een derde van de vestiging, waarna Penske arriveerde en onmiddellijk begon met het installeren van rekken en sprinklers in de drie gebouwen. Dag 61 liet zien dat men erin was geslaagd het agressieve schema aan te houden. In de overgangperiode van 60 dagen verzonden de operators van Penske ongeveer 10.000 units aan de klanten, zodat Knoll haar productiviteitsniveaus kon behouden en de impact van de overgang tot een minimum beperkt bleef.

Ook voor het tweede mengcentrum in Holland, Michigan bleek de overgang een interessante uitdaging. De bestaande vestiging was ingedeeld voor toepassing van cross-docking. Penske moest zowel het pand als de operationele processen ombouwen om te kunnen voldoen aan de magazijn- en

arbeidsvereisten van een mengcentrum. Met een oppervlakte van 15.329 m<sup>2</sup> zou het mengcentrum niet alleen zijn helft van de uitgaande opslag en distributie van Knoll moeten verwerken, maar ook tijdelijk een aanzienlijk deel van de distributielast van East Greenville moeten verlichten. En Knoll had onlangs de productietijd van twee weken tot een week verkort. De producten moesten nu binnen drie dagen na ingaande ontvangst verzonden worden.

Om tegemoet te komen aan de vereisten voor het mengcentrum in Holland, MI en de kortere productietijd van Knoll ontwikkelde Penske een unieke strategie voor de magazijnindeling. Knoll had een magazijnindeling nodig die probleemloze racking en opslag van producten toestond, terwijl de producten tevens snel voor uitgaande verzending verplaatst moesten kunnen worden.

Penske negeerde de conventionele laadstrategieën en ontwikkelde een 'footprint'-aanpak. De laadschema's, die bepalen hoe producten in een aanhanger worden geladen voor levering aan de klant, worden twee weken vóór de geplande datum van de uitgaande zending aan de operators van Penske verzonden. Het plan wordt geüpload in de logistieke software van Penske om te bepalen hoe de producten in racks geplaatst en gesorteerd moeten worden om ze sneller te kunnen laden. Deze footprint wordt dan zo opgezet dat hij de lading van de aanhanger weerspiegelt. Ingaande onderdelen worden volgens de footprint samengevoegd en opgeslagen totdat uitgaande verzending plaatsvindt.

De ongehoorde footprint-aanpak van Penske werkte. De nieuwe laadprocedures die de aanpak vereiste, werden bij de twee mengcentra geïmplementeerd. De werknemers van Penske en Knoll werden opgeleid in de nieuwe procedures voor racking, opslag en laden. Tevens verscherpte Penske de scanning-vereisten, zodat Knoll de aansprakelijkheid voor voorraad en orders kon vergroten.

### **Lagere kosten, hogere productiviteit, betere klantenservice**

Binnen 18 maanden realiseerden Penske en Knoll hun doelstelling, met minimale onderbreking van de algehele bedrijfsoperaties van Knoll. De klanten van Knoll ontvingen hun orders nu in een enkele zending. Alle producten uit de fabrieken van Knoll werden naar een bepaald mengcentrum gestuurd. Zo kon Knoll de algehele distributiekosten verlagen, inclusief een reductie van 10 procent in de transport- en magazijnkosten.

Dankzij de unieke footprint-methode van Penske kon Knoll tevens de accuratesse van orders verbeteren en de uitgaande zendingen versnellen. Omdat elk in een ingaande zending ontvangen product al in de footprint is opgenomen, kan Penske ontbrekende items gemakkelijk vinden en de aanhangers snel laden. Door de goederenstroom te stroomlijnen, bewerkstelligde Knoll een verbetering van 45 procent in de tevredenheid van haar klanten met verzending en transport.

Naast de kostenverlaging en grotere tevredenheid van de klant leverde het werken met Penske voor Knoll ook diverse indirecte voordelen op. Centralisatie van zending verbetert het zicht op de orders, zodat Knoll nu beschikte over informatie die in het verleden niet vastgelegd werd of beschikbaar was. Via Penskes Open Order Report-systeem kan Knoll de impact van productievertragingen op de verzendoperaties en klantenservice meten, en problemen met openstaande orders tracken. Deze informatie wordt gebruikt voor identificatie en correctie van problemen tijdens het proces van bestellen tot vullen, en houdt klanten op de hoogte van de status van hun orders. Omdat Penske nu de problemen met open orders regelt, besteedt het verkooppersoneel van Knoll minder tijd aan probleemoplossing, en meer aan verkopen.

**"De mogelijkheid om onze klanten een complete en accurate order te zenden levert ons meer op dan kostenbesparing: het betekent een concurrentievoordeel. Onze klanten zijn tevredener en onze operaties (magazijn en elders) zijn efficiënter."**

**Rich Cirulli, Director of Logistics, Knoll, Inc.**

Het succes van Penske in de mengcentra te East Greenville en Holland maakte de weg vrij voor verdere samenwerking met Knoll. Naast het werken als logistiek operator voor Knoll leverde Penske aan Knoll tevens LTL, 'inventory clearing' en veldondersteuning. Met zijn sterk toegenomen vertrouwen met de operaties van Knoll blijft Penske werken aan het verbeteren van de logistieke operaties en dus ook de

tevredenheid van alle klanten van Knoll in Noord-Amerika. Onlangs nog werd een derde mengcentrum opgezet in Toronto, Canada.

**Ga voor nadere informatie over de oplossingen van Penske Logistics naar [www.GoPenske.com](http://www.GoPenske.com).**