



Dedication at every turn.

Whirlpool Corporation: de evolutie van een supply chain

Samenvatting

Whirlpool Corporation is 's werelds grootste fabrikant en verkoper van huishoudelijke apparatuur, met een jaaromzet van meer dan US\$ 19 miljard, meer dan 80.000 werknemers en meer dan 60 productie- en technische onderzoekslocaties over de gehele wereld. Klanten gebruiken met plezier de innovatieve producten van Whirlpool, die worden verkocht onder bekende merknamen zoals Whirlpool, Maytag, KitchenAid, Jenn-Air, Amana, Brastemp, Bauknecht en nog vele andere. Met dit uiteenlopende productassortiment, een groot verkoopnetwerk in meer dan 170 landen en een onvoorspelbare verkoopcyclus is effectief beheer van de supply chain cruciaal voor aanhoudende groei. Whirlpool heeft de logistiek niet altijd als een concurrentievoordeel gezien. Maar na Penske Logistics tot LLP te hebben aangesteld, heeft Whirlpool kostenbesparingen bewerkstelligd en de tevredenheid van haar klanten vergroot, en heeft men een partner gevonden die kan helpen bij de integratie van Maytag, hun laatste aankoop.

Uitdagingen	Oplossingen/resultaten
<ul style="list-style-type: none">▪ Effectief benutten van de supply chain voor maximale kostenbesparing, en tevens positief beïnvloeden van de algehele ervaring van de klant met Whirlpool.▪ Snel en efficiënt integreren van de operaties van Maytag.	<ul style="list-style-type: none">▪ Via het LLP-verband van Whirlpool met Penske heeft Penske de verantwoordelijkheid aanvaard voor het regelen en beheren van 3PL's, en de mogelijkheid verbeterd tot het bekijken van de belangrijkste prestatie-indicators van elke leverancier in combinatie met financiële gegevens.▪ Penske heeft specifiek voor Whirlpool een nieuw routinginstrument gecreëerd dat algehele kostenoptimalisatie en modusselectie mogelijk maakt.▪ Penske helpt bij de integratie van de Maytag-operaties via samenvoeging van LDC-netwerken, optimalisatie van de routing van RDC-zendingen, bepaling van de optimale vlootgrootte en het optimale operatienetwerk, samenvoeging van Maytag en Whirlpool RDS-locaties en integratie van het Hi/Lo-netwerk ter verbetering van de productbeschikbaarheid en de vulpercentages.

Een op de klant gecentreerde aanpak

Supply chain management is voor Whirlpool niet altijd een concurrentievoordeel geweest. Penske werkte aanvankelijk met Whirlpool samen als enige logistieke aanbieder voor het Quality Express-netwerk. Penske was verantwoordelijk voor de logistiek van het gehele netwerk, en dat omvatte het beheren van de twee rayons die aan Kenco waren uitbesteed. Dit partnership tussen Penske en

Whirlpool verving de vorige logistieke oplossing van Whirlpool, die twee bestaande logistieke aanbieders behelsde. Het partnership realiseerde de aanvankelijke logistieke doelstellingen van Whirlpool, met name het opzetten van effectieve processen en procedures, het beter zichtbaar maken van het distributienetwerk van de onderneming en het verlagen van kosten binnen de supply chain.

Recentelijk heeft de directie van Whirlpool gekozen voor een meer klantgerichte aanpak bij de analyse van de supply chain en is men begonnen met benchmarking van de supply chain met die van andere bedrijven om beste praktijken voor de bedrijfsklasse te vinden. Hierbij vroeg Whirlpool zich af of een enkele logistieke aanbieder wel de beste structuur is voor het overtreffen van de verwachtingen van de klant en voor maximale kostenbesparing. Tegelijkertijd maakte Whirlpool zich op voor de grootschalige overname van Maytag.

Penske levert de oplossing

“Onze zakelijke samenwerking met Whirlpool is een van Penske Logistics’ langst lopende en meest succesvolle samenwerkingen. Deze relatie zorgt ervoor dat we de supply chain van Whirlpool snel kunnen leren kennen en evalueren en oplossingen kunnen voorstellen voor het vergroten van de efficiëntie en het verbeteren van het zicht op de supply chain.”

Ray Russell, Senior Vice President – Operations, Penske Logistics

Na het voltooiën van de klantgerichte analyse van de supply chain begreep Whirlpool dat vernieuwing noodzakelijk was om een concurrentievoordeel te behouden. Na zorgvuldige overwegingen besloot Whirlpool om de structuur van de supply chain aan te passen en hier andere externe logistieke aanbieders (third-party logistics providers; 3PL’s) aan toe te voegen. Met deze stap hoopte Whirlpool de kosten van de supply chain verder te reduceren.

Meerdere 3PL’s maakten echter een objectieve resource noodzakelijk om de homogeniteit voor de klant te behouden, de juiste 3PL’s te selecteren en beheren, en de totale supply chain te analyseren. Na het bekijken van de interne opties zag Whirlpool in dat het zelf niet beschikte over de mogelijkheden of middelen voor het beheren van de relaties met de 3PL’s en besloot men om geen extra personeel aan te trekken voor het verrichten van deze taak. Dit besluit maakte duidelijk dat er een ‘lead logistics provider’ (LLP) in de arm moest worden genomen.

Tijdens het zoeken naar de juiste LLP kwam Penske Logistics telkens te voorschijn als leider op het gebied van technologie en techniek. En na jaren van samenwerking maakten de bekwaamheden van Penske reeds deel uit van de processen en structuur van Whirlpool. De belangrijkste overweging bij de benoeming door Whirlpool van Penske als LLP was dat Penske objectief moest blijven bij het beoordelen van de 3PL’s. Whirlpool vroeg zich af of Penske wel in staat zou zijn om op objectieve wijze contracten aan een 3PL toe te kennen of te ontzeggen, uitsluitend gebaseerd op de zakelijke vereisten, zonder de voorkeur te geven aan de Penske 3PL. Penske had de onofficiële rol van LLP al vervuld toen de noodzaak hiertoe zich voordeed. Penske vulde de leemten in het Whirlpool-netwerk om dit aan te passen aan de nieuwe structuur met meerdere 3PL’s. Door te laten zien wat het kon doen voordat het contract officieel was toegewezen, verwierf Penske het vertrouwen van de directie van Whirlpool, wat de overstap vergemakkelijkte.

Een afzonderlijke entiteit wordt opgezet

“Penske Logistics verstrekke ons het platform, de technologie en de uitvoering die nodig waren om distributiediensten van wereldklasse te garanderen. Het is vanaf het begin een uitstekend samenwerkingsverband geweest.”

Steve Whalen, Director of Supply Chain Operations, Whirlpool Corporation

Penske kreeg de opdracht. Penske LLP begon onmiddellijk met het opbouwen van een sterk bedrijfsfundament om Whirlpool ervan te overtuigen dat het in staat was om onpartijdig te handelen. Penske LLP scheidde zich om te beginnen af van Penske 3PL. Deze scheiding gold voor alle bedrijfsaspecten, inclusief jaarverslagen, technologische systemen, personeel en de geografische locatie. Deze succesvolle scheiding was belangrijk om het vertrouwen van Whirlpool te behouden, aangezien

Whirlpool het risico van gedingen door andere 3PL-aanbieders liep als men begon te vermoeden dat er speciale (voor)rechten aan Penske 3PL werden verleend.

De eerste en belangrijkste overgang betrof het scheiden van het financiële overzicht en de exploitatierekening, wat binnen 60 dagen geklaard was. Tijdens dit proces besloten Penske en Whirlpool welke informatie kon worden gedeeld en wat vertrouwelijk moest blijven. Bij deze samenwerking werden een gedragscode en een proces voor afmelding tussen de twee entiteiten vastgesteld.

Penske LLP maximaliseerde tevens de mankracht door geen extra personeel toe te voegen, maar daartoe geschikte medewerkers binnen de organisatie naar de vereiste functies over te plaatsen. Penske benoemde diverse General Managers voor het toezicht over belangrijke functies zoals:

- Distributienetwerkservice - inclusief ondersteuning van strategische sourcing en contractboekhouding, beheer van aanbiedersbetalingen, verbetering van bedrijfsprocessen, beleid en procedures en klantenservice van alle distributiecentra en cross-docks.
- Transportnetwerkservice – gericht op planning en optimalisatie van ladingen, modusselectie, offerten en monitoring voor zendingen, prestaties van transporteurs, betaling van vrachtkosten aan transporteurs, navolging van vereisten voor bewijs van levering, verwerking van claims en managen van transporteurtarieven en budgetvereisten.
- Financiële consolidatie - verantwoordelijk voor controle en evaluatie van de belangrijke prestatie-indicators (key performance indicators; KPI's) van alle 3PL's. Deze functie richt zich op financiële analyse van offerteverzoeken, het jaarlijkse bedrijfsplan, financiële controle van transporteurs en aanbieders, financiële verslagen en samenvoeging van rapporten.
- Technologie en techniek - een belangrijke functie, aangezien Penske LLP de link is waarmee Whirlpool toezicht houdt op alle leveranciers. Deze functie omvat netwerk ontwerp en transportmodellering, magazijntechniek/ontwerp, vracht- en aanbiederbeheer door de LLP, LLP-portals naar 3PL's, weergave op internet/monitoring van zendingen, monitoring van uitzonderingen/waarschuwingen, controle en betaling van facturen voor vrachtkosten, bedrijfsgegevens en EDI-interface en ondersteuning.

Als LLP van Whirlpool was Penske verantwoordelijk voor het regelen en beheren van alle 3PL's. Penske LLP werd een verlengstuk van Whirlpool – in elke bedrijfs-, personeels- en budgetvergadering. Vanuit financieel gezichtspunt bood Penske LLP aan Whirlpool een verbeterde mogelijkheid tot het bekijken van de belangrijkste prestatie-indicators van leveranciers, in combinatie met financiële gegevens. De scorekaart gaf een duidelijk beeld van de prestaties.

Penske LLP ontwikkelde een maandelijks rapportageproces voor Whirlpool waarbij de scorekaarten van de LLP, RDC's en LDC's alsmede de scorekaarten van elke aanbiederlocatie op hoog niveau konden worden ingezien. Penske LLP begon met het verrichten van maandelijks evaluaties voor alle aanbieders, waarbij Whirlpool het rapport gebruikte voor het bepalen van beste praktijken en van zaken die voor verbetering vatbaar waren. Metrics op de RDC-scorekaart omvatten juistheid van de voorraadcyclustelling, schade als percentage van throughput, tijdig ingaand laden en tijdig vertrek. Metrics op de LDC-scorekaart omvatten het totaal aantal eenheden per bestemming, de afstand per bestemming en het percentage leveringen op tijd.

Ook technologie was een belangrijke factor voor het succes van de relatie. Penske bouwde speciaal voor Whirlpool een nieuw routinginstrument. Voor Whirlpool was het voordeel hiervan algehele kostenoptimalisatie en moduskeuze. Orders van alle 3PL's worden verstuurd naar het centrale systeem, dat alle verzendgegevens voor elk rayon elke dag opslaat en de best geprijsde oplossing bepaalt – een expediteur, een speciale vloot enz. Dankzij deze optimalisatie weet Whirlpool zeker dat men elke dag opnieuw de best geprijsde oplossing krijgt.

Er wordt al gewerkt aan verdere verbeteringen. Wanneer het nieuwe I2-platform is geïmplementeerd, zal dit het proces voor verwerking en betaling nog verder stroomlijnen. Diverse grotere aanbieders zullen

mogelijk de overstap naar EDI maken. En andere aanbieders hebben toegang tot een orderlinkproces: een internetapplicatie met een automatische betalingsfunctie.

Hoogtepunten scorekaart Penske LLP

Binnen slecht vier maanden slaagde Penske LLP in:

- Verhogen van tijdig laden met 13%
- Verhogen van tijdig vertrek met 13%
- Verhogen van tijdige levering tot LDC 12%

Focuseren op de integratie van Maytag

“Als LLP van Whirlpool slaagden we erin de supply chain-kosten van Whirlpool en Maytag te verlagen.”

Ray Russell, Senior Vice President – Operations, Penske Logistics

“Penske is een verlengstuk van de supply chain van Whirlpool. De samenwerking tussen Penske en Whirlpool is een schoolvoorbeeld van teamwork. Iedereen werkt samen als een geheel.”

Paul Vanderboegh, Director, Quality Express Operations, Whirlpool

Op hetzelfde moment dat Whirlpool de structuur van haar supply chain veranderde, nam het bedrijf Maytag over, wat een van de grootste overnames in de detailhandel betekende. De primaire focus van Penske LLP en alle leveranciers werd al snel de spoedige integratie van de Maytag-operaties. Dit omvatte diverse gecompliceerde stappen zoals het samenvoegen van LDC-netwerken, optimalisatie van de routing van RDC-zendingen, bepaling van de optimale vlootgrootte en het optimale operationele netwerk, het samenvoegen van Maytag en Whirlpool RDC-locaties en het integreren van het Hi/Lo-netwerk ter verbetering van de productbeschikbaarheid en de vulpercentages.

De ingaande structuur van Whirlpool was al vrij gecentraliseerd, terwijl Maytag een sterk gedecentraliseerde structuur gebruikte waarbij alle fabrieken verantwoordelijk waren voor hun eigen ingaande goederenstroom. Penske LLP begon met het omvormen van het ingaande model van Maytag tot dat van Whirlpool.

Aan Penske 3PL werd eigendom van drie magazijnen toegewezen, inclusief eigendom van de werknemers en een klein wagenpark dat voornamelijk voor ingaande en enige uitgaande leveringen werd gebruikt. Penske 3PL nam het wagenpark over om het risico voor Whirlpool te verkleinen.

Penske LLP ontdekte diverse sectoren waarin onmiddellijke besparingen mogelijk waren. Zo'n 30 tot 40 procent van de leveranciers van Maytag leverde ook aan Whirlpool, zodat Whirlpool onmiddellijk kon beginnen met het stroomlijnen van de operaties. Whirlpool en Maytag hadden uitgaande vracht die naar hetzelfde gebied moest maar afzonderlijk afgeleverd moest worden. Penske LLP hielp bepalen hoe de uitgaande vracht het beste over de speciale vloot, door beiden gebruikte transporteur enz. verdeeld kon worden. En leverde Whirlpool een tussentijdse oplossing voor eerdere kostenbesparing met een Penske-systeem voor het samenvoegen van vrachtoorders al voordat de integratie van de twee systemen voltooid was.

De volgende stap voor de uitgaande integratie bij Maytag is het samenvoegen van de distributiecentra. Zowel Whirlpool als Maytag hebben distributiecentra. Penske levert aanvullende systemen en operationele ondersteuning, inclusief de processtroom, routing van informatie tussen de SAP en systemen van meerdere aanbieders en het waarborgen van juiste informatie binnen de SAP. De laatste stap is dan de integratie van de magazijnen.

Onmiddellijke besparingen, en kijkend over de grenzen

“Het succes van onze relatie met Penske heeft geen geheimen. Dankzij onze nauwe samenwerking kan Penske een verlengstuk van onze bedrijfsoperaties zijn. En net zoals ons werk nooit gedaan is, geldt dat voor Penske. Ze zijn altijd op zoek naar nieuwe manieren om de efficiëntie te vergroten en de aansprakelijkheid te verbeteren.”

Steve Whalen, Director of Supply Chain Operations, Whirlpool Corporation

Penske LLP blijft werken aan het zichtbaar maken van de supply chain van Whirlpool, het vergroten van besparingen en het verder optimaliseren van routing. De overgang van de supply chain en de integratie van Maytag zijn nog steeds in uitvoering, maar Penske slaagde erin voor Whirlpool al onmiddellijk besparingen te bewerkstelligen. Door de verantwoordelijkheid voor het private wagenpark van Maytag te aanvaarden, bespaarde Penske Whirlpool meer dan een miljoen dollar. En Whirlpool heeft bijna vijf miljoen dollar verdiend aan de combinatie van extra volume van Maytag, besparingen bij het proces voor inschrijving in vrije concurrentie, en het aanpassen van toeslagen. Er wordt geschat dat de integratie van Maytag de supply chain van Whirlpool per jaar meer dan US\$ 40 miljoen aan besparingen zal opleveren.

De relatie tussen Penske en Whirlpool laat zien hoe de supply chain van een bedrijf op de hedendaagse competitieve markt zich dient te ontwikkelen, en hoe logistieke aanbieders zich samen met hun klant moeten ontwikkelen. Penske LLP blijft gefocust op het onderhouden van het gewaardeerde samenwerkingsverband met Whirlpool. Hoewel de evolutie van de supply chain en de integratie van Maytag nog lang niet zijn voltooid, is Penske LLP al begonnen aan het helpen van Whirlpool bij het verkrijgen van een beter zicht op de internationale operaties. Penske LLP hoopt haar partnership met ABX te gebruiken voor een beter overzicht en grotere besparingen voor Whirlpool in het buitenland. Wij houden u op de hoogte van de volgende evolutie in de supply chain van Whirlpool.

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