

De divisiestructuur van engineeringbedrijf ABB mag een klantgerichte supply chain soms in de weg staan, in de Nederlandse vestiging in Ede is Ben Pol bezig met ketenintegratie en het realtime uitwisselen van product- en voorraad informatie met afnemers. Ook op gebied van sustainability, is ABB vooruitstrevend. Pols divisie Automation Products heeft onlangs elektrische spuitgietsmachines in gebruik genomen die veel milieuvordelen bieden.

Door Muriël Kleisterlee

Van een leveranciersgerichte naar een klantgerichte supply chain

ABB sterk in sustainability



Foto's: Thomas Fasting

Bij ABB in Ede worden installatiekasten, kunststofonderdelen, verdeel dozen, centraaldozen voor de woningmarkt en de utiliteitenmarkt geproduceerd. 'We maken ook spuitgietsproducten uit een combinatie van third party inkoop en halffabricaten. Een aantal sleutelen we zelf in elkaar, maar veel wordt geassembleerd door subcontractors', vertelt Ben Pol, die als manager business support verantwoordelijk is voor inkoop, business processes & operations, warehousing en customer service van de divisie Automation Products (AP) in Ede. 'Onze divisie produceert voor de lokale markt en exporteert ook nog een klein gedeelte van de producten.' In potentie kan ABB honderdduizend artikelen leveren. 'Maar dat zou wel heel complex worden, dus we hebben daarin een keuze gemaakt. We hebben 35.000 artikelen in het assortiment waarvan 8.500 stock keeping units.'

Naast de productiefunctie fungeert Ede ook als centraal magazijn van de gehele

Benelux-divisie AP. 'Binnen Automation Products speelt supply chain een grotere rol dan in de andere divisies', stelt Pol. Dit komt voornamelijk doordat Ede niet alleen de sales doet voor haar eigen productie-unit, maar ook voor producten die in andere ABB-fabrieken worden gemaakt. Ook anders aan de vestiging Ede is dat het zelf weer toeleverancier is aan bepaalde ABB-fabrieken.

Tachtig procent van de grondstoffen, onderdelen en producten die ze in Ede gebruiken en verkopen, komt uit ABB-fabrieken in andere landen. Daarnaast maken ze voor 20 procent gebruik van third party suppliers.

Wereldwijd wordt er binnen ABB gekeken naar inkoop en productie in lagelonenlanden. Pol: 'We kijken niet alleen naar waar het goedkoop produceren is, maar ook waar we op termijn een grote vraag verwachten. Dat zijn vooral Aziatische landen – denk aan Maleisië en China – maar bijvoorbeeld ook Tsjechië en Hongarije.'

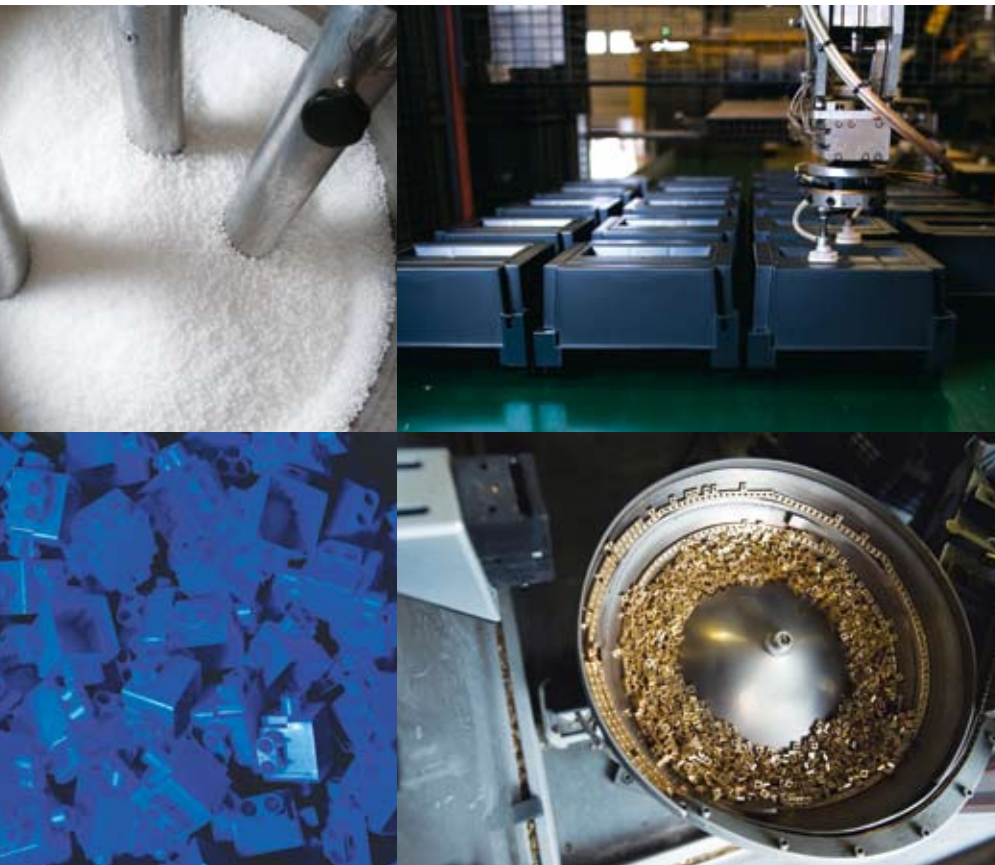
De inkoop gebeurt niet centraal voor de Benelux, maar wel centraal voor de Nederlandse divisie AP. 'In de commodity-hoek zijn er wel samenwerkingsverbanden, in die zin dat we proberen wereldwijd een beeld te krijgen van de totale behoefte. Dan is het interessant om voor heel ABB een contract af te sluiten met GE, DSM of Shell. Er zijn commodity-teams, en in enkele van die teams participeren wij ook', aldus Pol.

Alle producten vinden vooral via de elektrotechnische groothandel hun weg naar de eindklant – paneelbouwers, machinebouwers, OEM'ers en grote installateurs in de bouw – en voor een klein deel rechtstreeks. De groothandel is vanwege de bekwaamheid in fijnmazige distributie de preferred channel.

Strategic suppliers

De supply chain-strategie van ABB is vooral leveranciersgericht. In het mission statement staat: 'Our mission is to

'Rationalisatie is de randvoorwaarde om flexibel te kunnen zijn, kosten in de hand te houden en snel te kunnen anticiperen'



support ABB's business strategy by developing and managing a preferred supply base that enhances ABB competitiveness and success of our customers.' Er wordt onderscheid gemaakt tussen strategic suppliers, preferred suppliers en gewone suppliers. 'Met strategic en preferred suppliers ga je een partnership aan', legt Pol het verschil uit. 'Hier in Ede hebben we zes strategic suppliers, twaalf of dertien preferred suppliers en zo'n honderd gewone suppliers.' Ook is er een supplier requirements-lijst van zes pagina's met allerlei vereisten op gebied van kwaliteitsmanagement, milieu, sociale verantwoordelijkheid en health & safety management. Nieuwe leveranciers moeten een uitgebreide vragenlijst invullen waaruit moet blijken of ze aan die vereisten voldoen. 'We proberen onze toeleveranciers, vooral de third party suppliers, regelmatig te auditen. Dan kijken we of ze nog wel werken conform onze richtlijnen', zegt Pol, die vindt dat het meer zin heeft de

samenwerking met bestaande suppliers te optimaliseren of intensiveren, dan steeds weer opnieuw sourcing- of selectietrajecten te doen. 'Je hebt er meer aan om over en weer in elkaar te investeren, dan iedere keer te funshoppen en kijken waar je het weer een paar centen goedkoper kunt laten doen. Het gaat niet alleen om de prijs, maar ook om kwaliteit en beschikbaarheid. Rationalisatie is, over de gehele linie en ook op gebied van supply chain management, de randvoorwaarde om flexibel te kunnen zijn, kosten in de hand te houden en heel snel te kunnen anticiperen.'

Virtuele dimensie

ABB heeft een divisiestructuur die in ieder land decentraal is terug te vinden. Er zijn vijf divisies: Power Products, Power Systems, Automation Products, Process Automation en Robotics. Een divisie bestaat uit verschillende businessunits (BU's) en kan per land verdeeld zijn over

meerdere locaties. Elke BU bezit een bepaalde portfolio aan producten. ABB ziet de divisies als een virtuele dimensie, een optelsom van lokale businessunits.

ISO 14001

Het probleem van de divisiestructuur is dat die soms een klantgerichte instelling en dus ook een klantgerichte supply chain in de weg kan zitten. Tot 2004 was het namelijk zo dat ABB's key-accountmanagers voor grote klanten vanuit een bepaalde divisie of een bepaalde BU opereerden. Als de klant dan productwensen had die binnen een andere divisie of BU van ABB vielen, kon de accountmanager daar moeilijk op inspringen. Inmiddels worden de accountmanagers geacht over de divisies heen te opereren, maar in de praktijk is dat soms nog lastig, zo erkent ook Pol: 'Af en toe krijgen we het verwijt dat we een complexe organisatie zijn. De klant weet soms niet bij wie hij moet zijn. ABB pretendeert enerzijds klantgedreven te zijn, maar cross selling is voor ons soms toch nog lastig. De divisiestructuur is wel eens een sta-in-de-weg om echt customer focussed bezig te zijn. Grote klanten hebben een accountmanager en die behoren de belangen van de klant op alle divisies te behartigen. Soms moet je in een bepaalde divisie concessies doen, omdat het belang in een andere divisie groter is. Dat betekent dus ook collega's informeren. Ons productenportfolio is zo breed, dat veel klanten waarschijnlijk niet eens weten wat we allemaal kunnen leveren. Het is jammer als door een gebrek aan informatieoverdracht we niet zoveel aan packaging (zoveel mogelijk aan een bepaalde klant verkopen, red.) kunnen doen. Packaging vereist heel goed accountmanagement, maar op termijn misschien ook wel een andere inrichting van de organisatie.'

Bij de divisies Power Products en Power Systems wordt sinds kort gewerkt met front-end sales. De verkopers worden geacht het gehele productportfolio te behartigen. 'Ik kan me voorstellen dat die front-sales vanuit divisieniveau wordt uitgebouwd naar landelijk niveau', zegt Pol. Oogt de divisiestructuur nog traditioneel >



Ben Pol, business support manager, divisie Automation Product, ABB Ede.

ABB GROUP

ABB Benelux is onderdeel van de Zweeds-Zwitserse ABB Group (voorheen ook bekend onder de volledige naam Asea Brown Boveri) en heeft vestigingen in bijna honderd landen. In totaal werken er ongeveer 110.000 mensen. ABB levert producten voor transmissie en distributie van elektriciteit, proces- en productieautomatisering en gebouweninstallaties. Denk hierbij aan laagspanningsverdelingen voor windmolens en schakelaars voor woningmeterkasten. ABB maakte bijvoorbeeld ook de elektrische aandrijfmotor met besturing voor het dak van de Amsterdamse Arena. In de Benelux heeft ABB vestigingen in Rotterdam, Ede, Etten-Leur, Amstelveen, Zaventem, Brussel, Antwerpen, Jumet (B) en Leudelange (L).

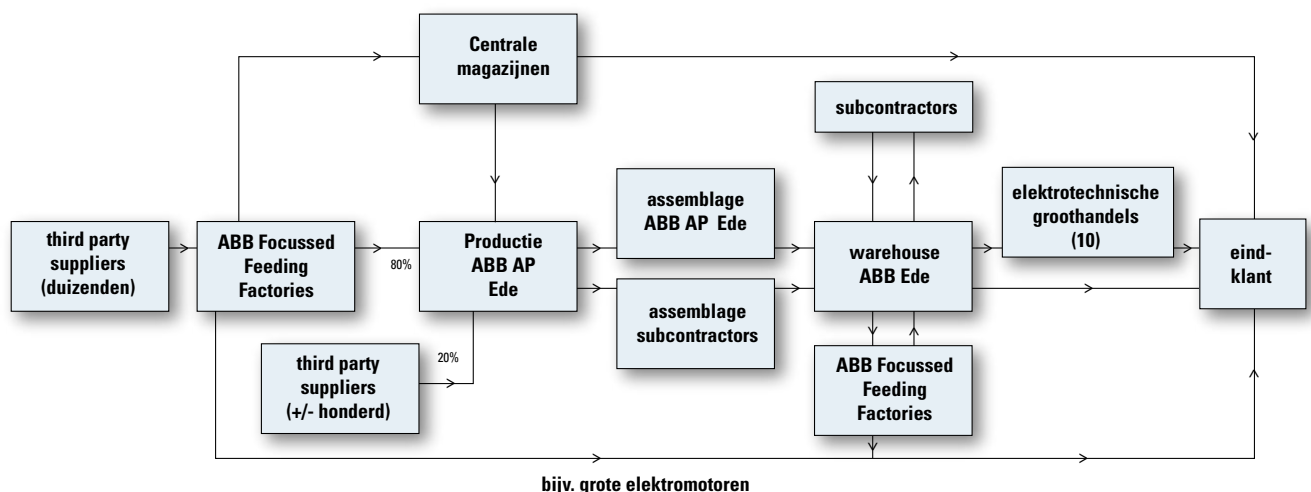
en ietwat log, op gebied van duurzaam ondernemen is ABB vooruitstrevend en snel. ABB heeft bijvoorbeeld het ISO 14001-certificaat. Hoewel van de 1.340 bedrijven in Nederland met meer dan 500 werknemers er al 1.259 een ISO 14001-certificaat hebben, heeft volgens de Stichting Coördinatie Certificatie Milieu- en arbomanagementsystemen maar een kleine minderheid van de hightech-bedrijven dat certificaat. Om het ook te behouden moet ABB continu blijven letten op

milieuvriendelijkheid en energieverbruik. Omdat er bij de vestiging in Ede enorme hoeveelheden kunststof delen worden geproduceerd (45 miljoen per jaar) valt daar veel milieuwinst te behalen. In samenwerking met de Technische Universiteit van Delft en producenten van grondstoffen wordt bijvoorbeeld gekeken naar bioplastics.

Eerder dit jaar is ABB Ede overgestapt van hydraulische op elektrische spuitgietmachines. 'Het energieverbruik van de elek-

trische machines is zo'n 50 procent lager dan de hydraulische varianten', aldus productiemanager Jan van den Berg. Ook is geen olie meer nodig, waardoor er ook geen kans op lekkage meer is. Bovendien vraagt het koelen van elektrische spuitgietmachines minder capaciteit. Van den Berg: 'Niet alleen het milieu was gebaat bij de overstap, ook de productie bleek met de machines sneller en nauwkeuriger te worden. Er is een cyclustijdverbetering van 8 procent gerealiseerd. Door deze

SUPPLY CHAIN ABB AUTOMATION PRODUCTS EDE



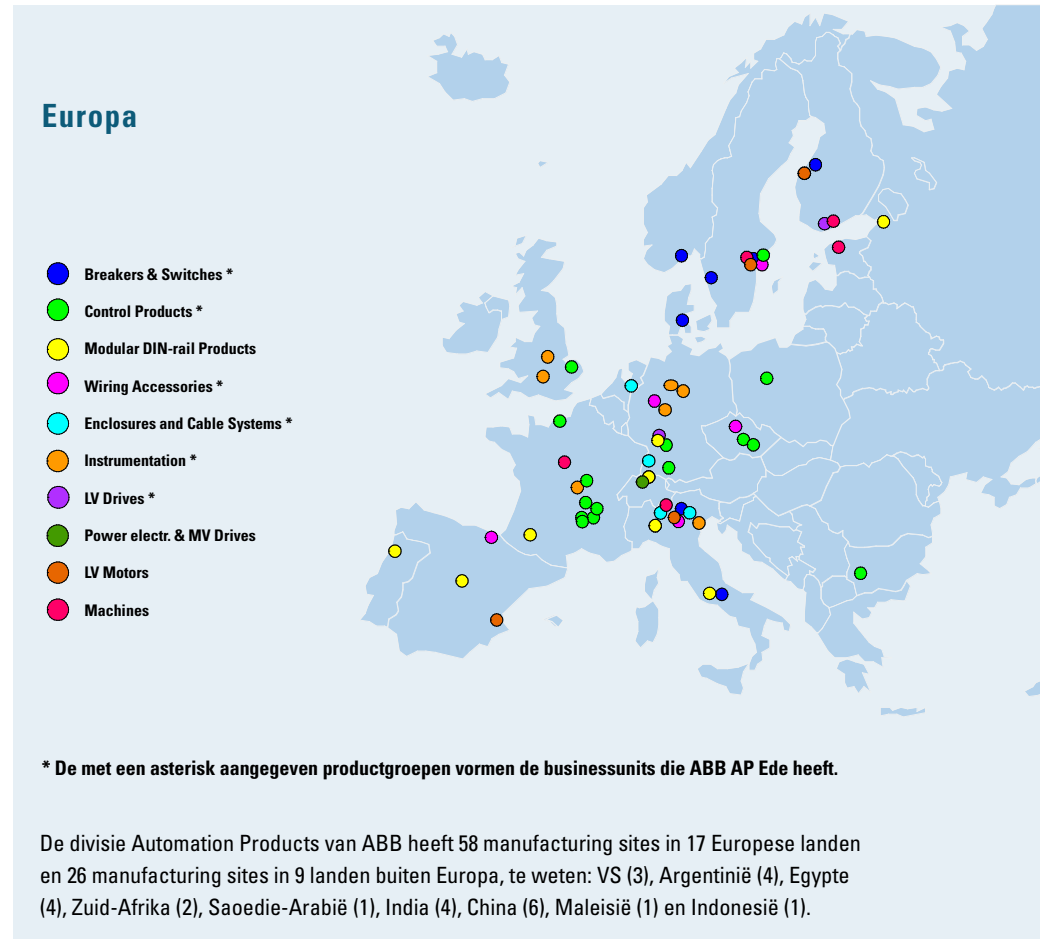
efficiencyverbetering kan de gewenste uitbreiding van de machinecapaciteit over langere tijd worden verdeeld.'

In het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen vindt ABB het verder belangrijk om te investeren in bijvoorbeeld sociale werkplaatsen, waar veel mee wordt samengewerkt. Pol: 'Dat betekent dat je goed moet faciliteren en, indien nodig, geld moet steken in aangepast gereedschap of uitgebreidere instructies.'

Ketenintegratie

Pol is hard bezig om de supply chain van ABB klantgericht te maken. Hij ziet zichzelf vooral voor de vraag gesteld of de keten kan blijven zoals die nu is. 'Het aantal producten en diensten groeit nog steeds. Er zijn hogere eisen aan snelheid en flexibiliteit. Door het hanteren van low cost country sourcing krijg je weer te maken met langere transporttijden. Je ziet bij andere bedrijven al het fenomeen ketenomkering ontstaan, waarbij de klantvraag centraal staat. We moeten kijken of we onze keten ook niet anders moeten inrichten. Misschien moeten we wel gaan differentiëren. Voor het ene product of klant het ene kanaal, voor het andere een ander kanaal. We moeten een beter antwoord geven op de grilligheid van de markt. Ketenomkering is onze tak van sport nu nog geen hot issue, maar het gaat wel komen. Uiteindelijk bepaalt de gebruiker wat hier geproduceerd wordt. Het is vaak het niet flexibel zijn van de productie, die nog het liefst in batches werkt, die dat niet aankan. De automobielenindustrie is een mooi voorbeeld van hoe het wel kan. Iedere consument heeft het gevoel dat hij zijn eigen auto kan samenstellen, terwijl het eigenlijk allemaal is voorgerekend.' Pol ziet ook verbeterpunten op het gebied van ketenintegratie. 'Het belang van betrouwbare productinformatie wordt steeds groter. De definitie voor logistiek – het juiste product, in de juiste hoeveelheid, op het juiste moment, op de juiste plaats, tegen zo laag mogelijke kosten – kun je ook hanteren voor het leveren van informatie. Als ik niet tijdig lever, zal ik ten minste moeten aangeven wanneer ik dan wel ga aanleveren.' Pol is

MANUFACTURING SITES DIVISIE AUTOMATION PRODUCTS



bezig met een proef waarbij hij online en realtime productinformatie uitwisselt met een groep van afnemers. 'Zo verschaffen we tijdig informatie over bijvoorbeeld producten die uitlopen en nieuwe artikelen.'

De 4 P's van Pol

Pol staat als een moderne supply chain manager midden in de organisatie. Hij kijkt niet alleen sec naar zijn logistieke processen, maar weet ook op strategisch niveau mee te praten over marketing en human capital. Daar ziet hij in de nabije toekomst veel veranderen. 'De gangbare marketingmix moet op de schop', beweert hij stellig. Die van ons is nog te traditioneel, we gaan nog te veel uit van de overbekende vier P's: Product, Prijs, Promotie, Plaats. In de toekomst komt er een groter accent op Processen, Performance, Por-

tals en People. Processen en ketenintegratie zijn heel belangrijk: uiteindelijk wil je zo ver mogelijk proberen door te dringen bij de klant en het zakendoen met ABB zo makkelijk maken dat die klant zich wel tien keer bedenkt voordat die switcht. Mensen maken het verschil. Het is toch vaak allemaal nog een kwestie van relatie-management; het gaat om het gunnen.' Ook binnen ABB zijn mensen het onderscheidende vermogen. Pol: 'Daar ligt met het oog op de vergrijzing ook nog een uitdaging. Binnen onze branche zijn naar verwachting binnen enkele jaren tienduizenden moeilijk vervulbare vacatures. Er komt ook een ander type werknemer. Die wil ontspanning combineren met werk, en zelfontplooiing. Dan is er nog het fileprobleem... Ja, we gaan een interessante periode vol uitdagingen tegemoet!' <