

Voor contract manufacturer Solectron in Rosmalen is logistiek meer dan alleen het in verzenden van in opdracht gemaakte producten. In toenemende mate vragen klanten om ook andere, meer complexe delen van de logistieke keten over te nemen. Hiermee verandert de aard van de Supply Chain ingrijpend, omdat nu ook het terughalen van defecte goederen en het managen van reserveonderdelen erin worden opgenomen. 'We moeten als bedrijf in staat zijn het managen van strategische voorraden over te nemen', zegt directeur Stef de Bont.

Door Marco van der Hoeven

Service logistiek steeds belangrijker voor contract manufacturer Solectron

Meer waarde uit tweede deel Supply Chain

De totale Supply Chain zoals Solectron die nu kent bestaat uit twee hoofdonderdelen. De traditionele tak is forward logistics, ofwel het initiële leveren van producten naar de markt. Hierin zijn de traditionele contract manufacturing- en distributieactiviteiten ondergebracht. Het tweede en nieuwere deel van de Supply Chain, service logistics, is sterk in ontwikkeling. Hieronder vallen alle logistieke activiteiten op het gebied van de aftermarket Supply Chain, zoals het onderhoud aan producten die al aan de markt geleverd zijn.

Stef de Bont, directeur van Solectron Nederland: 'Wat Solectron steeds meer inziet is dat contract manufacturing en repair als activiteiten weliswaar nog steeds belangrijk zijn, maar dat de vraag vanuit de markt een duidelijke trend laat zien naar een integrale benadering van de Supply Chain over die twee delen heen.'


Het effect van deze verandering is enorm groot. Waar Solectron voorheen producten vervaardigde en aan het einde van het pro-

ductieproces verkocht, verwachten klanten steeds vaker diensten op het gebied van forward logistics, dus ook levering aan de markt. En waar voorheen de servicelogistiek alleen bestond uit reparatie, verwachten de klanten nu ook dat Solectron de goederen terughaald uit de markt, én dat Solectron het managen van de voorraden service parts op zich neemt. De complexiteit verschuift hiermee duidelijk naar de dienstverlener.

De Bont: 'Dat betekent twee dingen. Enerzijds dat we logistiek en Supply Chain Management moeten ontwikkelen tot een belangrijke competentie. Solectron zal niet zelf het vervoer doen, maar wij willen die component wel organiseren en registreren met behulp van logistieke partijen. Anderzijds moeten we als bedrijf in staat zijn het managen van strategische voorraden over te nemen. Hierbij worden we zelf eigenaar van voorraden in de keten. Die voorraden worden op een zo laat mogelijk moment in de keten verkocht aan onze klanten.'

Het traject forward logistics is vrij eenvoudig, omdat het ontplooiën van distributieactiviteiten naar de klant een redelijk ontwikkeld proces is. Service logistics daarentegen is vele malen complexer. Daarin gaat het om defecte goederen, het managen van reparaties, het managen van servicevoorraden en fulfilment, en het managen van zogenoemde *warranty redemption*. Dit laatste betekent dat Solectron namens de klant gaat zorgen voor het claimen van garantie bij de fabrikant van een bepaald product. Hiermee wordt Solectron het aanspreekpunt voor diverse partijen in de keten: voor de logistieke partijen, de klanten van hun klant en de OEM's en reparatiebedrijven.

Aftermarket

Deze ontwikkelingen in de uitbesteding van de Supply Chain gaan ver. Vijftien jaar geleden speelde al de trend om forward logistics uit te besteden. Vervolgens zijn veel leveranciers tien jaar geleden begonnen met het outsourcen van hun 



Foto's: Ton Zonneveld



productieactiviteiten. En nu zijn bedrijven op grote schaal bezig met het outsourcen van hun activiteiten op het gebied van de aftermarket.

De marges zijn laag, maar volgens De Bont kan zijn bedrijf voldoende kritische massa genereren door hetzelfde te doen voor meerdere producenten. 'Wij kunnen schaalgroottes realiseren die voor de klant kostenvoordeel oplevert, en die het voor ons margetechnisch interessant maakt. De marges in de computing zijn weliswaar laag, vooral in de logistiek en de productie. Maar de marges in de reparatie en de aftermarket zijn nog goed.'

Veruit de voornaamste reden om uit te besteden is dat producenten geen voorraden service parts meer op hun balans willen hebben.

De omzet in Nederland komt nog voor tachtig procent uit service logistics. De Bont verwacht dat die verhouding, die

voorheen fifty-fifty was, weer gaat veranderen: 'Hij is nu aan het doorslaan naar service logistics, maar zal terug gaan naar zestig procent service en veertig procent forward logistics. De reden hiervoor is niet dat het aandeel van service zal dalen, maar dat we met name door de ontwikkeling van forward logistics als verlengstuk van contract manufacturing een sterke groei zien.'

Solectron Nederland is al de interne logistieke dienstverlener voor de internationale manufacturing-sites. De distributieactiviteiten en eventuele configure-to-order-activiteiten worden een verlengstuk van de oorspronkelijke productie in de eigen productievestigingen. Die zitten wereldwijd, maar voor een groot deel in lagelonenlanden in Oost-Europa en Azië, en produceren veel voor de Europese markt. Solectron Nederland gaat als logistiek verlengstuk de finale distributie naar de

klanten verzorgen. Steeds vaker komen ook configured to order-activiteiten en postponed manufacturing terecht in Rosmalen. Bijvoorbeeld van mobiele telefoons voor een grote klant. Die telefoons worden in China gemaakt, en komen als kale telefoons in Rosmalen aan. Wanneer de klant die telefoons nodig heeft voor bijvoorbeeld de Engelse of Spaanse markt, worden ze in Nederland landspecifiek gemaakt. Dit is iets wat steeds vaker bij logistieke dienstverleners plaatsvindt als value added logistics.

Mankementen

In de gespecialiseerde dienstverlening in de logistiek en productie met toegevoegde waarde is de dreiging van lagelonenlanden nog ver weg: 'Dit kan nog heel goed in West-Europa plaatsvinden, omdat de service die je levert bedoeld is voor een installed base in West-Europa. En in ser-





vicelogistiek zijn lage logistieke kosten belangrijk, maar net zo goed een hoge turn-around-time. Bij defecten in het veld moet de logistieke keten snel draaien om de mankementen in het veld vlot op te lossen.'

Defecten moeten snel worden verwerkt door reserveonderdelen te leveren uit een strategische voorraad spare parts, liefst zonder daarbij nieuwe spare parts in te kopen. 'Het is nog steeds voor veel producten interessanter om een onderdeel te laten repareren dan om het nieuw te kopen. Dat zal naarmate elektronische producten goedkoper worden wel afnemen, en daarom is het zaak om die defecte parts snel te laten circuleren in de keten, omdat je op veel van die onderdelen nog garantie kunt claimen van de producent.'

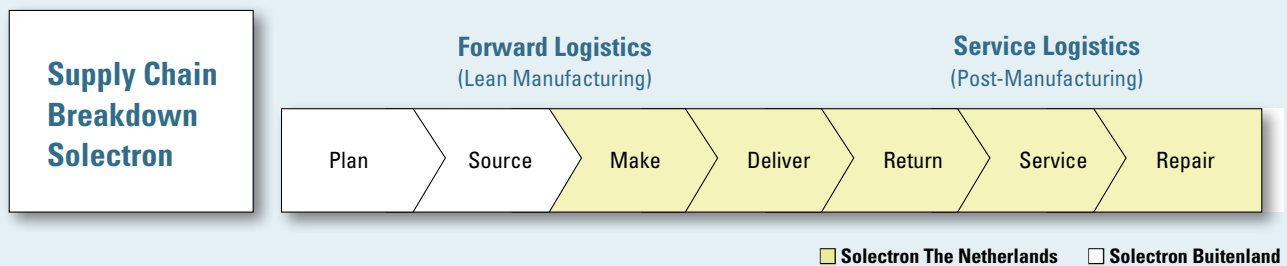
Wanneer bijvoorbeeld een hard disk kapot gaat, komt die binnen in Rosmalen. Die

drive wordt meestal niet gerepareerd, de klant krijgt een nieuwe. De defecte drive heeft echter nog wel garantie bij de oorspronkelijke fabrikant. Het is dus zaak die defecte drive snel uit het veld terug te krijgen en te versturen naar de producent om de garantie te claimen. Daarnaast blijkt, door middel van zogenaamde No Fault Found-testen, dat een groot deel van de geretourneerde defecten niet daadwerkelijk defect zijn. Deze parts worden direct toegevoegd aan de voorraad service parts. Ook hier is snelheid van de keten dus een belangrijke factor.

'De traditionele Supply Chain die voorheen nog echt alleen maar voortstuwend was – je maakt wat en je levert het – is nu verlengd met de aftermarket Supply Chain. En in die aftermarket Supply Chain zit minstens zoveel complexiteit, maar het heeft veel meer commerciële potentie in de toekomst.'

Anderhalf jaar geleden heeft Solectron daarom in Engeland een bedrijf gekocht dat gespecialiseerd is in service parts management. 'We waren met name sterk op het gebied van reparatie en logistiek; door deze acquisitie hebben we nu ook de mogelijkheid de voorraden te managen en op onze boeken te hebben. Dat is inmiddels voor een grote klant geïmplementeerd, zodat we nu één wereldwijd programma hebben draaien voor service logistics.' Deze ontwikkeling vindt wereldwijd plaats. 'Het einde is nog niet in zicht. Veel van onze klanten zitten nog in de eerste fase van die ontwikkeling, waarbij we alleen maar de reparatie en de logistiek doen. Daar zijn we aan het kijken hoe we de volgende stap maken naar volledige service parts management. Een aantal klanten zit daar al, maar er zijn nog tal van organisaties die dit stuk van de keten nog in eigen beheer uitvoeren, dus

SUPPLY CHAIN VAN SOLECTRON



Solectron is een Amerikaans bedrijf, actief in de EMS-industrie (Electronical Manufacturing Services). De onderneming is opgericht in 1977 als zogenoemde contract manufacturer, een dienstverlener op het gebied van de uitbesteding van productieactiviteiten. Deze oorspronkelijke activiteit maakt ook op dit moment wereldwijd nog steeds zo'n tachtig procent van de omzet uit.

Maar Solectron heeft de afgelopen acht jaar zijn activiteiten uitgebreid met after market-services, zoals reverse logistics, reparatie, service parts management en asset reco-

very. Dit betekent dat Solectron verantwoordelijk wordt voor het terughalen van defecte producten uit de markt. De voornaamste kerncompetenties van Solectron zijn contract manufacturing en reparatie maar logistiek. Supply Chain management ontwikkelt zich duidelijk tot een nieuwe competentie. Solectron is op de markt voor high tech-electronics actief in een aantal sectoren: telecom, computing en network equipment. De service logistics-activiteiten spelen zich vooral af op gebied van networking en computing. Een aantal van de grootste producenten van pc's hebben hun activiteiten

aan Solectron uitbesteed. De vestiging van Solectron in Nederland valt onder de unit Solectron Global Services en bestaat nu vijf jaar, waarvan bijna drie jaar in de voormalige Tulip-fabriek in Rosmalen. Solectron Nederland is zich aan het ontwikkelen tot een competence center voor logistiek en Supply Chain Management, waar geen productie en reparatie plaatsvindt. De nadruk ligt op service logistics. De Bont: 'Daar is Solectron Rosmalen binnen EMEA uniek in, en binnen Solectron wereldwijd zijn wij een voorbeeld van ontwikkeling van soortgelijke sites op andere plekken in de wereld.



► Een laptop die in Europa aan het eind van zijn leven is, kan in Zuid-Afrika nog economische waarde hebben

daar ligt de commerciële potentie om de komende jaren nieuwe business te winnen.' Een ontwikkeling die nog in de kinderschoenen staat, maar naar verwachting van De Bont wel een grotere rol gaat spelen, is de *closed loop* Supply Chain. Hierbij worden commerciële producten uit het veld gehaald, om te kijken waar het product of onderdelen ervan nog waarde hebben, zodat ze een tweede leven krijgen. 'Die kun je onder een nieuwe merknaam inzetten op een markt die achterloopt. Een laptop die bijvoorbeeld in Europa aan het eind van zijn leven is, kan in Zuid-Afrika nog economische waarde hebben.' Recovery en remarketing zijn duidelijke groeigebieden voor de toekomst.

De snelste ontwikkeling vindt plaats op het gebied van de servicelogistiek. 'Daar voorspel ik voor de komende jaren echt een sterk groeiende markt, niet alleen voor Solectron maar voor heel Nederland distributieland. Er vindt heel duidelijk een golf plaats in uitbesteding vanuit de producent naar dienstverleners.'



De voorraden worden op een zo laat mogelijk moment in de keten verkocht aan onze klanten

SIX SIGMA LEAN

Solectron heeft in de afgelopen maanden de Six Sigma Lean-filosofie top-down geïmplementeerd. 'De SSL-cultuur is er in eerste instantie op gericht om binnen de operations volledige efficiency te realiseren door de waste uit de operaties halen. De oorsprong van deze ontwikkeling ligt binnen de manufacturing organisatie maar vindt inmiddels ook volop plaats binnen de global services organisatie.'

Vooralsnog is dit redelijk intern gericht, maar de vervolgstap is gericht op het verbeteren en optimaliseren van de totale Supply Chain. Dat gebeurt binnen de diverse sites op periodieke basis door middel van zogenoemde Kaizen-events. 'Hierbij zoomen we heel gericht in op een beperkt aantal gebieden die voor verbetering in aanmerking komen. Dat is vanuit de werkvloer gedreven. Hiermee kun je meetbare en tastbare resultaten boeken.

'De kracht van Kaizen is vierledig. Enerzijds creëert het focus, want je bent met één ding bezig; het creëert dedication, want je bent tijdens zo'n event volledig vrij; het creëert actie, want er gebeurt in zo'n week enorm veel

in het proces; en ten slotte creëer je door zo'n event empowerment. Plotseling kunnen mensen op de werkvloer, die normaal tegen allerlei muren oplopen, van alles gedaan krijgen.'

Snel resultaat

De Lean-benadering van Solectron waarbij gebruik wordt gemaakt van de Kaizen-methodologie heeft snel tot concrete verbeteringen in de efficiëntie geleid.

	Was	Is	Winst
Vergaderingen Logistics Control	6,25 FTE	3 FTE	64%
Ruimte productieafdeling Hard Disks	120 m2	72 m2	40%
Assemblagecapaciteit Hard Disks	1800 stuks/p.w.	2160 stuks/p.w.	20%
Loopafstand medewerkers labelinglijn	99 m	0 m	100%
Medewerkers in labelinglijn	4	1	75%
Verloren labels	4%	0%	100%
Werkstations logistieke verificatie	9	5	45%
Loopafstand opnieuw verpakken	4800 m	1400 m	70%