

**Caso :**  
120

**País :**  
Países Bajos

**Sector :**  
Logístico

**Compañía :**

El cliente sobre el cuál hicimos el proyecto es un mundo conocido sobre el mercado de la logística que combina redes de transporte con el alojamiento de depósito. Para este particular proyecto ellos se han puesto en contacto con nosotros debido a los específicos problemas en su rama donde ellos combinan un número de procesos tradicionales logísticos, pero de tal modo que de hecho ellos entregan accesos muy específicos especiales por cliente.

En 2003 la rama especial fue completamente separada para reestructurar la cartera al clásico acercamiento logístico donde conocían la empresa pero los clientes decidieron diferente. La sucursal fue reducida al mínimo tamaño con una difícil cartera de acercarse al cliente y ponerla bajo una nueva dirección. Y el negocio así como el modo de funcionamiento cultiva más realización. La oficina central decidió dar otro intento y un presupuesto fueron puestos para construir un nuevo sistema de dirección de depósito así como un sistema de dirección de transporte. Pero internamente el interés era que con el crecimiento de sistemas de negocio y la nueva gente preocupada no sería capaz de encerrar con la situación. Así como varios problemas que provienen de 'el acercamiento especial' tuvieron que ser abordados.

**Tipo de intervención :**

En primer lugar el alcance estaría sobre las ventas, el departamento de información, reclamaciones y el servicio de contabilidad como ellos mostraron un bajo funcionamiento de lo esperado.

Los procesos eran inventados y las sesiones con el personal conflictivo fueron descubiertos que ellos eran muy dependientes al funcionamiento total.

En segundo lugar ponemos un alcance sobre la planificación las actividades de depósito. Cuando toda la información a partir de estas 4 semanas de observación e inventORIZACIÓN fue reunida esto da la imagen siguiente:

- La estación más larga impredecible (sobre un semanal así como un nivel anual) el espectáculo de los Lunes aumentó el 35%. Más abajo que otros días laborables y el período de Febrero, Marzo, Agosto y Septiembre alcanzó su punto máximo en el 25% un suplemento cuando el funcionamiento no es emparejado.
- Inexactitud del depósito compaginador en orden. El funcionamiento compaginador debería estar en el 99,9 % pero de hecho depende sólo de situaciones mostradas del 95%. El pedido de recolección y la preparación mostraron imágenes similares. Como este funcionamiento individual no fue llevado a cabo, cualquier sistema con exactitud, la regeneración sobre el funcionamiento no estaba presente.
- La flexibilidad de transporte era demasiado baja. Ningún control sobre el funcionamiento y demasiada poca adaptación sobre situaciones críticas.
- La comunicación entre departamentos era pobre. Así haciendo cumplir la estacionalidad como el pico que fue descubierto no fue comunicado de un modo apropiado. Algunas decisiones tomadas independientemente por separado del impacto sobre otros departamentos. Las ventas pusieron en práctica a clientes sin definir los procedimientos para los departamentos afectados.
- La calidad sobre el nivel del transporte como ellos trabajaban con el 94% (260) sub-contratistas independientes y no poseyeron un indicador para seguir el funcionamiento del sub-contratista sobre el nivel de eficacia individual.

- La información y las reclamaciones respondieron también a la mayor parte de los problemas, pero era demasiado reactiva y en los casos difíciles no encierran con el volumen. Ningún indicador sobre el funcionamiento personal estaban en el empleo. La dirección del departamento era ventas pero el departamento tenía una completa estructura de 3 supervisores sin funcionar.
- Las ventas no poseen un juego de indicadores sobre la rentabilidad del cliente o contraen el cumplimiento.
- Los procedimientos ISO fueron puestos al día por última vez en 1998, así antes de los cambios del modo de funcionamiento y la cartera.
- Los procedimientos no fueron emparejados entre departamentos así que duplicar sobre un número de actividades o salida de papeles y responsabilidades indefinidas.
- La flexibilidad era pobre, hasta dentro de algunos departamentos.

#### **Qué hacemos :**

Después del primer inventario de problemas y ocasiones se formó un total de 7 grupos de trabajo:

- Contabilidad y facturación
- Servicio al cliente
- Ventas
- Sub-contratistas
- Depósito
- Planificación y entrada
- Interfaces
- 

Un total de 36 personas fueron implicadas desde diferentes departamentos. Un comité de dirección se combinó con la Dirección del Equipo para llevarse a cabo. Las principales cuestiones para cada uno de los diferentes grupos de trabajo se resumen así.

Contabilidad y facturación:

- Se perdió mucho tiempo en copiar y seguir la clasificación así como en una segunda fase sobre la consulta de la prueba de documentos de entrega. Fue instalado un proceso de exploración digital basado en el presente código de barras sobre los documentos de entrega. Un cliente lo empezó, el siguiente lo siguió. Cuando se desarrolló totalmente la reducción de coste sobre el lado del papel es de 710.000 copias. El beneficio del tiempo es la prueba de entrega que se lleva a cabo entre 3 y 6 horas por semana.
- La información sobre los documentos de entrega fue mejorada para hacer una distinción más clara entre el reparto efectivo y no monetario como los dos procesos eran la identificación parcial diferente y rápida al trabajo hecho más fácil.
- Con el grupo de trabajo de subcontratistas siguieron encima sobre los malos procedimientos y fue así establecido el descubrimiento y castigado a los alborotadores.
- Fueron adaptados los procedimientos y puestos en el programa de ISO. El entrenamiento fue formalizado y la flexibilidad mejorada.
- Se presentó un mejorado sistema que se acaba llevando a cabo.

Servicio al cliente:

- Fue instalado un nuevo servicio de información y reclamaciones de gerentes. Reuniones diarias y programas que se llevan a cabo así como el papel definido y las responsabilidades fueron puestas en el lugar. Fue instalado un sistema para descubrir cargas de trabajo. Uno de los artículos sobre la reunión de la flexibilidad del mañana es para encerrar con la carga del trabajo descubierta.
- Los diferentes procedimientos del cliente se pusieron en una base de datos en una red común que fácilmente podrían ser unidos por el cliente cuando se ponen en contacto con la información. Esto permitió dar una opinión más clara sobre acciones por el cliente y la flexibilidad que se mejora, así como la gente no protegió sus propias actividades, pero se forzó a compartirlas. Fueron instalados los respaldos y se presentó el cambio mensual. Esto

también nos permitió descubrir cualquier actividad no regular para los diferentes clientes de los pliegos de condiciones y así nuestro permiso de tomar estos datos del cliente al disco cuando sea necesario.

- Se instaló un nuevo sistema telefónico para descubrir mejor las cargas de trabajo.
- También es instalada una mejorada planificación de trabajo con un nivel más alto de presencia en los máximos períodos.

#### Depósito:

- Emerge un empleo diferente mejorado de la razón así como un empleo mejorado para la recolección de pedidos.
- Hacer cumplir los equipos en los momentos cruciales para aumentar el funcionamiento cuando sea necesario. Esto reduce el tiempo de espera con 120k€ y vuelve a transportar con 400k€. La comprobación del equipo de cinco personas extra sobre la preparación, haga el envío y el rodeo de modo que a las 10 a.m. el listado pueda ser manejado por planificación y, la información y las reclamaciones puedan reducir el manejo adicional. La prueba sobre 3 clientes mostraron el aumento del 2% sobre el nivel del servicio. La puesta en práctica es el progreso para el resto de la cartera.
- Los problemas de clasificación son la investigación y se cambia al sistema en curso.

#### Planificación y entrada

- Una lista de clientes para los cuales hacemos actividades ordinarias fue presentada al equipo de ventas y un plan de acción fue puesto en marcha hasta abordar estas acciones con él.
- Diferentes acciones para mejorar la eficacia de la planificación (espacio máximo y el empleo de peso, control de la trayectoria, combinación de carga y tal fueron puestas en el lugar.
- Fueron instaladas impresoras de documento en el área de mensaje para reducir el tiempo que espera.
- Document printers were installed in the dispatch area to reduce waiting time.
- Dos centros de muelle fueron combinados a uno para reducir gastos.

#### Ventas.

- La cartera para el jefe de cuentas fue redefinida para equilibrarla.
- Un nuevo "instrumento de puesta en práctica de cliente " con rápidas exploraciones, revisiones de cuentas " van no-van" los pasos de decisión fue puesta en el lugar.
- Una herramienta CRM se instaló para seguir encima del funcionamiento de la cartera así como el departamento de ventas.
- La rentabilidad por cliente es calculada y un sistema es puesto en el lugar para permitir una frecuente modernización de esta información. La información es puesta en un Grof - el modelo (el crecimiento sobre el beneficio) que permite al departamento de ventas tener una mejor opinión sobre las ocasiones en el mercado.

#### Sub-contratistas.

- Se instaló un sistema en el cuál todo el personal está en contacto con los subcontratistas. En este sistema el subcontratista puede conseguir primas o puntos malos. Son unidas las descripciones mensuales con los apuntes de comisión.
- Se presentó un nuevo libro de procedimiento para ser seguido según los procedimientos ISO instalados por el cliente.
- Es mejorada la selección y un parte del entrenamiento metida durante el día, aprendiendo procesos de envío y de contabilidad. En una segunda fase de 4 días el nuevo conductor es acompañado por un conductor experimentado.

#### Interfaces.

- El índice de capacidad fue desarrollado para alinear el contrato y las verdaderas expectativas del contrato.

- Fueron instalados el KPI'S y el anuncio de ellos. Primero en un flujo de papel pero actualmente desarrollamos una versión electrónica con demostraciones sobre los sitios utilizados en este momento en el flujo de papel.
- Se hizo una estructura de comunicación por departamento y combinaciones sobre un nivel diario por la mañana ODT (reunión del equipo operacional diaria) a las 10h a.m. combinando la planificación, el depósito, informaciones, reclamaciones y un responsable de cuenta clave. Esta reunión trata los problemas diarios. Además un semanal OMT (equipo directivo operacional) entre los mismos departamentos pero sobre un nivel más alto que trata los artículos estratégicamente.
- Fue instalado "Daylog" como un sistema en el cual cada departamento introduce su información desde cada paso del proceso de flujo. De hecho, de este modo supervisan la ineficacia o la aberración desde el interior de la planificación del depósito de carga.
- Se instaló un sistema llamado "Volumelog" el cual conectaba los pedidos del día de los clientes conectados a la información del volumen de transporte del día para descubrir y supervisar las adaptaciones de volumen imprevistas.

La duración del proyecto hasta el momento era de 28 semanas pero otras 6 semanas a media jornada se necesitaron para llevar a cabo la instalación.

El destacamento de fuerzas usado en el proyecto será la persona clave entre las ventas y el departamento de control para calcular la rentabilidad por cliente y para los Grof-grupos. Esta persona será el responsable de los cálculos y de poner precio.

Durante el proyecto fue instalado un nuevo sistema de dirección de depósito.

Se desarrolló un nuevo sistema de dirección de transporte para ser instalado en Febrero. El proyecto también ayudó a un mejor modo de funcionamiento para instalar las TMS que apoyan un proceso más fino.