

Deel 2 van het drieluik: Logistiek in de boardroom

Betere positie van 'logistiek' binnen het bedrijf

Drieluik

Dit artikel is het tweede van een drieluik in EVO Logistiek over deze problematiek. Het eerste stond in EVO Logistiek nummer 5, pagina 9.

Waarom worden logistiek managers niet voldoende gehoord? Welke oplossingen uit de praktijk laten zien dat het beter moet én kan? Onze basisveronderstelling is dat logistiek managers veel goede ideeën hebben waardoor het totale bedrijfsresultaat beter kan worden, maar dat deze ideeën het vaak 'niet halen' binnen het bedrijf. We zoeken naar oorzaken hiervan, zodat deze weggenomen kunnen worden. We legden 44 logistiek managers bij EVO-leden zes stellingen voor. In dit tweede deel komen de stellingen 3 en 4 aan de orde. We lichten toe waarom we dit vinden en geven een paar voorbeelden van reacties.

Jan Scheffer, directeur logistiek adviesbureau Gnothi Sauton, scheffer@gnothisauton.nl, telefoon (0499) 37 75 30, www.gnothisauton.nl, Bart Lammers, manager cluster Vervoermarkten, EVO, b.lammers@evo.nl, telefoon (079) 346 73 16, www.evo.nl



Logistiek managers hebben goede ideeën. Maar deze ideeën waardoor het totale bedrijfsresultaat beter kan worden, halen het vaak niet. Terwijl juist logistiek managers mogelijkheden zien die anderen niet zien, omdat zij gewend zijn te denken in processen. In de praktijk zijn er echter nogal wat belemmeringen die ervoor zorgen dat deze ideeën niet worden verzilverd.

Juist omdat logistiek managers zich door de aard van de functie moeten bezighouden met vrijwel alle onderdelen van het bedrijf, kunnen zij betere bedrijfsresultaten realiseren of kosten besparen. Wij willen aan de hand van stellingen logistiek managers hun ideeën in praktijk laten brengen in het eigen bedrijf. Daarom lichten we niet alleen toe waarom wij het eens zijn met de stelling, maar laten we ook EVO-leden, praktijkmensen dus, aan het woord. U leest waar zij mee worstelen en welke oplossingen zij gekozen hebben.

STELLING 3:

Logistiek managers zijn supertroubleshooters en denken te weinig na over strategie. Hierdoor houden ze zelf in stand dat ze onvoldoende gehoord worden binnen het bedrijf.

Veel logistiek managers zijn doorgroeid van een operationele baan naar een managementfunctie. Ze vinden het 'lekker' om problemen op te lossen. Echter als logistiek managers kunnen laten zien dat ze ook problemen kunnen voorkómen en daarmee euro's besparen of klanten tevreden houden, worden ze sneller serieus genomen. De uitdaging is vooral om de structuur achter de incidenten te vinden.

REACTIES OP STELLING 3:

Ongeveer 65 procent van de respondenten is het eens met deze stelling. E. Muller, hoofd Purchase en Logistic department werkt bij Van Leeuwen Precisie, een handelsonderneming in assenstaal, precisiebuizen en componenten. Hij zegt: 'Bij ons moesten klanten binnen 48 uur beleverd worden. Dit betekende soms hollen en soms juist stilstand in onze magazijnen. Na overleg met verkoop hebben we afgesproken dat wij bepalen wanneer vrachtauto's in bepaalde postcoderegio's komen. Het blijkt niet zozeer te gaan om de leversnelheid, maar meer om de betrouwbaarheid. De afdeling logistiek heeft nu veel meer ruimte om zelf te spelen met het beste aflevermoment. Resultaat: meer rust in de processen in het magazijn, betere beladingsgraad, hogere afleverbetrouwbaarheid en geen overwerk. Daarnaast hebben we tegenwoordig een LOVE-overleg, een overleg tussen Logistiek en Verkoop, waarin we maandelijks zaken bespreken die beide disciplines raken.'

Aad Berkhout, manager Logistiek & Customer Services bij Meko Services BV, een landelijk opererend koeltechnisch installatie- en servicebedrijf, reageert: 'Bij Meko heeft de voorraad drie functies: handelsvoorraad, servicevoorraad en strategische voorraad. Voor de beoordeling van de voorraadniveau ontbrak het aan goede informatie, doordat elke functie andere eisen stelt aan de voorzieningen in de voorraad. Dat is nu opgelost. Wil je, in de context van de stelling, naar mijn mening als logistiek manager ruimte krijgen om mee te praten over strategie en de hieruit voortvloeiende doelstellingen, dan zul je zelf informatie moeten aandragen over de opbouw en de risico's van de logis-

tieke kosten in de keten. Vaak ontbreekt het hieraan waardoor je letterlijk achter de feiten aanloopt en inderdaad je tijd valt als supertroubleshooter. Blagden Packaging levert industriële verpakkingen en dienstverlening voor toegevoegde waarde. Merith Muller, manager K.A.M.-zorg reageert: 'Ik ben het niet eens met de stelling. De klant is koning, dus het troubleshoot-achtige karakter zal er altijd in blijven zitten. Zeker bij ons, omdat wij ervoor kiezen onze klanten zo vlug en goed mogelijk te bedienen. De planning wordt voortdurend aangepast, ook tussentijds. Hierdoor en door onze geringe omvang hebben wij een flexibiliteit behouden

waarmee wij goed kunnen concurreren. Logistiek wordt bij ons zeker niet van ondergeschikt belang geacht.'

STELLING 4:

Uitbesteden van logistiek leidt vaak tot te veel verlies van logistieke kennis bij de verlader. Hierdoor wordt logistiek een kostenpost en kan de verlader zelf geen logistieke procesverbeteringen meer initiëren.

Uitbesteden van logistieke diensten is er in verschillende vormen. Enkele voorbeelden: transport, transportplanning, warehousing, orderverzamelen en value added services. De logistieke diensten worden uitbesteed aan een

expert met als doel te besparen op de directe kosten en managementaandacht in verband met de complexe aansturing. Dit kan leiden tot verlies van kennis bij de verlader. Bovendien lijkt er minder noodzaak te zijn om de logistieke vernieuwingen bij te houden. Volledig vertrouwen op een logistiek dienstverlener veroorzaakt vaak misverstanden en veel problemen, omdat de logistiek dienstverlener vaak te veel gericht is op zijn eigen systemen, processen en - niet te vergeten - andere klanten.

REACTIES OP STELLING 4:

Ook met stelling vier is zo'n 65 procent van de respondenten het eens.

Sandra Verhoef, manager operations bij Pluz, value added distributeur van hard- en software, zegt: 'Ik heb slechte ervaringen met het uitbesteden van de logistiek. Een grote internationale logistiek dienstverlener onderschatte, ondanks verschillende waarschuwingen, het proces ernstig en bleek ook onvoldoende kennis in huis te hebben; zijn personeel was te laag geschoold. De samenwerking liep uiteindelijk precies zes maanden gelopen en liep voor ons bedrijf uit op een schade van miljoenen. Toch ben ik van mening dat het mogelijk moet zijn om logistiek uit te besteden en toch te kunnen sturen op kwaliteitsverbetering en daardoor kostenbesparing'.

J. Poelman, Senior Buyer Transport and Warehousing van Avebe, producent van aardappelproducten, zegt: 'Als je volledig uitbesteedt, dan leidt dit zeker tot verlies van kennis. Ik heb vaak het probleem dat de logistieke kennis bij Avebe op een hoger niveau ligt dan bij onze logistiek dienstverleners.'

T.A. Hamming, directeur logistiek van bierbrouwerij Interbrew: 'Als je weet dat uitbesteden leidt tot verlies van kennis, is het ook te voorkomen. Effectief uitbesteden is iets anders dan de problemen door een ander laten oplossen tegen betaling. Kort gezegd: ruim eerst je eigen rommel op. Als het dan lijkt alsof er niet meer te verbeteren valt, ga dan over tot uitbesteding met behoud van eigen kennis. Iemand moet de dienstverlener 'managen'.

Deze tweede aflevering in een serie van drie zet de lezer hopelijk aan het denken. In deel drie van het drieluik worden stelling 5 en 6 toegelicht en geven we wederom voorbeelden uit de praktijk.

JAN SCHEFFER/BART LAMMERS

Reeferlading naar
St Petersburg of
20 ton chemicaliën
naar Constantza?

WWW.SHORTSEA.NL VERTELT U HOE