

Deel 1 van de drieluik: Logistiek in de boardroom

Werken aan betere positie van 'logistiek' binnen het bedrijf

- lagere kosten
- beter bedrijfsresultaat

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 en weten aan welke knop je moet draaien om ergens anders een beter resultaat te halen of lagere kosten te realiseren. In de praktijk zijn er echter nogal wat belemmeringen die 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. Het is wel van belang die winst te verzilveren, omdat een betere positie van logistiek goed is voor de individuele ondernemingen uit oogpunt van lagere kosten en betere bedrijfsresultaten. Opwaardering van logistiek helpt bedrijven ook in hun activiteiten op het gebied van supply-chainmanagement. Bij het kijken naar de externe supply chain moet de interne supply chain niet worden vergeten. Bovendien is het nodig omdat het beleid van de overheid en initiatieven van intermediaire organisaties dan beter kunnen gedijen in het bedrijfsleven. Er is dus ook een maatschappelijk belang. Voor de 'fact finding' over deze situatie zijn zes stellingen voorgelegd aan logistiek managers.

STELLING 1:

De invloed van niet-logistieke afdelingen op de totale logistieke kosten wordt onderschat. Logistiek managers weten dit, maar kunnen het niet kwantificeren.

Afspraken van verkopers met klanten hebben vaak effect op de logistieke uitvoering en dus op de logistieke kosten. Denk aan te kleine bestelhoeveelheden, te korte levertijden en speciale condities, zoals palletstapelings of labelling. De extra kosten hiervan kent een verkoper niet en hij denkt er ook niet aan bij het sluiten van de deal. Hetzelfde geldt voor afspraken die inkopers maken met leveranciers. Als een inkoper een extra groot partij goederen koopt, kan hij meer korting krijgen. Hij realiseert zich daarbij onvoldoende dat dit extra opslagkosten oplevert, denk alleen al aan rente, risico en ruimte.

Eén van de redenen waarom niet-logistieke afdelingen zo'n groot effect kunnen hebben op de logistieke kosten ligt in het feit dat zij daar niet op afgerekend worden. Verkoop krijgt een bonus als ze hun omzet halen en inkoop wordt beloond als ze veel korting hebben bedongen.

De prestatie-indicatoren van mensen en afdelingen zijn dus suboptimaal voor het totale bedrijfsresultaat. We horen logistiek managers vaak zeg-

Drieluik

Waarom worden logistiek managers niet voldoende gehoord? Welke oplossingen uit de praktijk laten zien dat het beter moet én kan? Dit artikel is het eerste van een drieluik in EVO Logistiek over deze problematiek. 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 eerste deel komen stellingen 1 en 2 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) 31 11 20, www.gnothisauton.nl, Bart Lammers, manager cluster Vervoermarkten, EVO, b.lammers@evo.nl, telefoon (079) 346 73 16, www.evo.nl



gen dat anderen de logistieke kosten verhogen, maar dit wordt niet onderbouwd met cijfers. En dat is wel nodig als je gehoord wilt worden.

REACTIES OP STELLING 1:

Circa zeventig procent van de respondenten is het eens met de stelling. Primagaz Nederland levert propaan-gas in flessen en bulk tanks aan particulieren en bedrijven. Christa van Dee-Bosman, logistiek manager bij Primagaz, vertelt: 'De logistieke tak krijgt soms te weinig informatie van de salesafdeling. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de exacte plaats van de tank, de diepte van de benodigde uitgraving en het soort ondergrond. Dit leidt tot loze ritten. Die houden wij bij en die gaan we bespreken.

Biohorma, producent van homeopathische en fytotherapeutische geneesmiddelen. H. van der Meulen, logistic purchaser, zegt: 'Een verkoopactie met behulp van displays had tot gevolg dat de maten van de overdozen voor actiepakketten zodanig slecht op de europallets pasten, dat de verzendkosten verdrievoudigden. Nu zijn we dus wel betrokken bij de voorbereiding van verkoopacties.'

Bij Pluz, value added distributeur van hard- en software, herkent Sandra Verhoef, manager operations, de problematiek. Zij zegt: 'Bij ons in het bedrijf kunnen commerciële afdelingen beslissen dat er een koerier gestuurd moet worden. Deze kosten komen echter wel op mijn budget. Wij hebben een systeem opgezet waarin wordt geregistreerd welke extra transportkosten worden gemaakt buiten de normale verzendingen om. Deze rapportage gaat maandelijks naar de directie en er wordt ook op gestuurd.'

STELLING 2:

Baten van goede logistiek vallen bij andere afdelingen, zoals meer omzet (afdeling sales) of het beter benutten van productielijnen (afdeling productie). Dit zit een juiste waardering van logistiek in de weg.

Het is logisch dat de baten van goede logistiek uiteindelijk ten goede komen aan het totale resultaat van de onderneming. Tenslotte is logistiek een afgeleid proces, namelijk van de handels- of productiefunctie van een verlader. Doordat echter niet

expliciet duidelijk is wat de bijdrage van goede logistiek is in het resultaat van de onderneming, blijven velen binnen het bedrijf logistiek zien als een noodzakelijke activiteit die geld kost. Maar het is veel meer. Het is de 'lijm' in een organisatie, het plakt verkoopplannen, inkoop, productie, producten en klanten aan elkaar. Het kan het onderscheidend vermogen van een onderneming voor een groot deel bepalen.

REACTIES OP STELLING 2:

Zo'n zestig procent van de respondenten is het eens met deze stelling. Interjute is een wereldwijd leverancier van flexibele verpakkingsmaterialen voor bulkdoelinden. Antoine Hermans, logistiek manager reageert: 'De onderhandelingen met het beroepsvervoer en rederijen worden vanuit de afdeling logistiek gevoerd, het resultaat komt ten gunste van sales en inkoop. Dit geldt eveneens voor de tarifiering voor de invoer en het aangeven in welk land gekocht dient te worden om hoge invoerrechten en heffingen te ontlopen.'

Bas Schenk van de Bloemenveiling Aalsmeer, hoofd aanvoer en AGP: 'Ik vind iets anders van groot belang, dat is namelijk mijn stelling dat kostenbeheersers de marge bepalen van het bedrijf, niet de commerciële mensen! Extra omzet wordt schromelijk overgewaardeerd ten opzichte van lagere kosten. Een simpel voorbeeld maakt dit duidelijk. (Zie tabel.)

Ideeën en voorbeelden die de lezer hopelijk aan het denken zetten. In deel 2 van de drieluik worden stelling 3 en 4 toegelicht en geven we wederom voorbeelden uit de praktijk.

JAN SCHEFFER/BART LAMMERS

Tabel extra omzet/lagere kosten

	Uitgangssituatie (1)	+5% omzet (2)	-5% kosten (3)
Om	100	105	100
Inkoopwaarde	70	73.5	70
BW	30	31.5	30
Gemaakte kosten	29	30.45	27.55
NW	1	1.05	2.45

Een handelsbedrijf met een procent nettowinst, ziet zijn winst in dit voorbeeld meer dan verdubbelen als de gemaakte kosten vijf procent dalen (situatie 3), terwijl de winst slechts marginaal toeneemt als de omzet vijf procent stijgt (situatie 2).

Scholingskosten snel terugverdiend

Investeren in scholing van personeel worden snel terugverdiend. Dat blijkt uit een onderzoek van de Universiteit van Maastricht. Dit komt mede door de fiscale regeling 'Scholingsaftrek'. Deze regeling geeft een onderneming het recht een extra percentage op te voeren van de kosten voor een cursus of opleiding. De scholingsaftrek bedraagt minimaal twintig procent van de kosten. Afhankelijk van de totale scholingskosten in een boekjaar kan dat percentage nog stijgen. De scholingsaftrek geldt voor alle opleidingen van EVO, waardoor de verschillende cursussen, trainingen en vakopleidingen fiscaal gunstig zijn. Bedrijven die gebruik kunnen maken van scholingsfondsen ontvangen eveneens tegemoetkomingen voor gemaakte opleidingskosten.

EVO is bij vrijwel alle brancheverenigingen bekend als officieel opleider in Nederland. EVO-opleidingen zijn sterk praktijkgericht en leveren direct profijt voor de bedrijfsvoering. Zo dragen opleidingen intern transport bij aan efficiënter en veiliger rijden waardoor schadekosten lager worden. En bij de Post-Hbo-opleidingen maken de kandidaten op basis van een probleemstelling een scriptie met praktische verbeterpunten voor de logistieke bedrijfsvoering. Actuele informatie en exacte percentages zijn op te vragen bij de Belastingtelefoon voor ondernemers, 0800-0443.