

Anders kijken naar logistieke kosten



Logistiek managers werken te veel op gevoel. Relevante informatie is vaak slechts indicatief aanwezig. De logistiek manager voelt de probleemgebieden over het algemeen wel goed aan, maar knelpunten concreet maken met cijfers is een probleem. Dat blijkt uit een onderzoek naar logistieke kosten dat Gnothi Sauton in opdracht van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat heeft uitgevoerd. | Jan Scheffer

De verwachting van het ministerie is dat het goederenvervoer de komende jaren sterk blijft stijgen (met 40 tot 80% in 2010). Traditionele manieren om de groei op te vangen ('meer asfalt') volstaan niet meer. In reactie daarop is het Ministerie van Verkeer en Waterstaat enkele jaren geleden begonnen met het programma Transportbesparing. Doel van dit hele programma is na te gaan of het mogelijk is de vraag naar het vervoer van goederen te verminderen, zonder de economische ontwikkeling te schaden

(zie ook www.transportbesparing.nl). Een checklist die inzicht moet geven in de logistieke kosten en hun veroorzakers, is opgesteld en een onderzoeksgroep is gevormd in overleg met de EVO. Gekozen is om een kwalitatief onderzoek op te zetten bij zes bedrijven variërend van klein tot groot in diverse branches.

Weerstand

Zonder inzicht in de logistieke kosten is een bedrijf niet in staat om de mogelijk-

heden van transportbesparing goed in te schatten. Een bedrijf begint bovendien vaak pas over transportbesparing na te denken, als het enig zicht heeft op de mogelijkheden om de kosten te verminderen. Op de achtergrond speelt daarbij het besef mee dat door logistiek als integraal onderdeel van de bedrijfsvoering te benaderen, men beter zicht krijgt op de mogelijkheden tot margeverbetering.

Een aanvullende reden voor het onderzoek is dat logistiek managers vaak op weerstand stuiten bij managers van andere bedrijfsonderdelen (marketing, financiën, inkoop, etc.). De logistiek manager werkt te veel op zijn gevoel. Hij weet wel waar de problemen zitten, maar hij heeft moeite om dat met harde cijfers te onderbouwen. Hij weet niet hoe hij dat moet doen en hij heeft meestal niet de ruimte om er veel tijd in te steken. Daarom is hij onvoldoende in staat om de effecten van beleidsbeslissingen aan te tonen. De logistieke gevolgen en kosten van beslissingen door collega's blijven daardoor verborgen, zodat in feite beleidsbeslissingen worden genomen op basis van onvoldoende informatie.

De checklist bevat een mix van vragen: over het bedrijf zelf, over de goederenstromen en over de status van logistiek binnen de onderneming. Voor deze opzet is gekozen om uitspraken te kunnen doen over de samenhang tussen verschillende typen bedrijven en goederensoorten. De informatie over goederenstromen vertelt iets over de logistiek in het bedrijf. Het gemak of de moeite waarmee de informatie kon worden geleverd, zegt iets over de professionaliteit van de logistiek binnen een bedrijf.

Reacties

Meer dan de helft van de bedrijven die de checklist hebben ingevuld, heeft onmiddellijk maatregelen genomen, zoals het centraal stellen van een supply-chainmanager als spil bij het ontwikkelen van nieuwe producten. Een andere deelnemer heeft een besparing op de voorraadhoogte gerealiseerd van 21%. In alle gevallen is men anders gaan kijken

EXTERNE LOGISTIEK

TRANSPORT

naar logistieke kosten in het algemeen en veroorzakers in het bijzonder. De logistieke kosten lijken bekend, maar zijn in iedere onderneming anders gedefinieerd en het is onbekend waar mogelijkheden liggen om deze te verlagen. De checklist draagt bij aan bewustwording bij een bedrijf. Ook de informatie die nodig is om de checklist in te vullen, maakt discussie los tussen verschillende afdelingen. Hierdoor worden afhankelijkheden duidelijk en worden benodigde verbeteringen breder gedragen.

Naar aanleiding van de checklist heeft elk bedrijf besloten om vanaf dat moment anders met de beschikbare informatie om te gaan. Door anders naar cijfers te kijken, kan meer duidelijk worden gemaakt en is bij twee van de zes deelnemende bedrijven de status van logistiek verbeterd. Hierdoor is het beter mogelijk om transportbesparing te realiseren. Deze transportbesparing komt vaker voort uit het voorkómen van transport dan uit het minimaliseren of optimaliseren van transportstromen.

Uit het onderzoek is gebleken dat de basisinformatie die inzicht geeft in de logistieke stromen en de kosten(veroorzakers), lang niet altijd aanwezig is. Opvallende conclusies na invulling van de checklist zijn:

- Transportkosten per klant worden niet bijgehouden.
- Kwaliteitskosten van logistiek zijn onbekend.
- Logistieke kosten hebben per bedrijf een andere samenstelling.
- Spoedorders per klant of verkoper worden niet bijgehouden.
- Voorraadafwaardering per verkoopafdeling is onbekend.
- De definitie van incurante voorraad is bij ieder bedrijf anders.

Kleine klanten

Directies van bedrijven sturen diverse afdelingen en verantwoordelijken aan. Als iedereen zijn targets haalt, is er niets aan de hand:

- Verkoop haalt een hogere omzet en verkoopprijs.
- Productie heeft een betere efficiency.

Helly Hansen passeert dc

Helly Hansen is leverancier van sportkleding en -schoenen. Dit van oorsprong Noorse bedrijf heeft een Europees distributiecentrum in Echt. Bij het bespreken van de checklist werd al snel duidelijk dat er veel kansen lagen in de transporten en in de handling. De transportkosten per klant waren niet in kaart gebracht, hoewel hier wel besparingen mogelijk waren. Na uitvoerig onderzoek is inzicht verkregen in de kosten die worden gemaakt om kleine klanten te kunnen beleveren.

Groep	Klanten	Vracht	Omzet
	t.o.v. totaal	t.o.v. totaal	t.o.v. totaal
Klanten met vrachtkosten meer dan 20% van de omzet	15%	15%	0,8%
Klanten met vrachtkosten 10-20% van de omzet	16%	17%	3,9%

Transportkosten bij Helly Hansen

De tabel laat de klanten zien met vrachtkosten die hoger zijn dan 20% respectievelijk 10% van de door die klant gerealiseerde omzet. Bij Helly Hansen wordt standaard gerekend met vrachtkosten van 2,5%. De tweede kolom geeft het aantal klanten weer ten opzichte van het totale aantal klanten. De kolommen 3 en 4 geven de totale vrachtkosten en omzet aan ten opzichte van alle klanten samen. De derde kolom laat het totaal aan vrachtkosten zien. De vierde kolom geeft de omzet voor klanten in de betreffende groep. Terwijl de groep klanten met meer dan 20% vrachtkosten slechts 0,8% van de omzet realiseert, veroorzaken zij wel zo'n 15% van de vrachtkosten.

De resultaten van het onderzoek bij Helly Hansen laten zich als volgt samenvatten:

- consolideren van zendingen naar één afleveradres binnen een bepaald tijdsbestek;
- transportkostenbesparing van bijna 10%;
- zeer kritisch beoordelen van kleine of niet winstgevende klanten binnen Europa conform bovenstaande tabel, en indien er geen andere belangen zijn, afscheid nemen van deze groep klanten;
- logistiekvriendelijk ontwikkelen van promomateriaal, gerealiseerde besparing is onbekend;
- direct leveren van producent naar afnemer, transportkostenbesparing (inbound) van 1-2%, totale besparing 5%.

Deze onderwerpen zijn in 2005 allemaal daadwerkelijk opgepakt. Ook heeft de concernleiding van Helly Hansen mondiaal een logistiek onderzoek opgelegd op basis waarvan zij in alle landen de transportkosten gaat beoordelen. De werkwijze zal conform de in dit onderzoek gehanteerde aanpak zijn. Een ander gevolg van het onderzoek is dat verkopers verplicht zijn bij indiensttreding een tweedaagse training te volgen in het dc in Echt. Het is de bedoeling dat verkopers zich direct bewust zijn van de mogelijkheden en onmogelijkheden van hun beloften aan klanten. Verder heeft Helly Hansen nu het transport vanuit Vietnam opgezet, waarbij de goederen na aankomst in de Rotterdamse haven direct naar de klant in Europa gaan, zonder eerst te worden opgeslagen in het distributiecentrum.

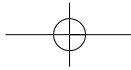
www.hellyhansen.com

- Inkoop realiseert een lagere inkoop-prijs.
- En logistiek heeft lagere kosten.

De onderlinge afhankelijkheid wordt erkend, maar de onderlinge beïnvloeding is nog onbekend. Elk bedrijf kent ze wel, die kleine klanten die een fantastische marge realiseren van 30% waar de directeur zo trots op is. Maar de logistieke kosten zijn onbekend bij de directie

en bij andere medewerkers die wel invloed op deze kosten hebben. Dat bij sommige kleine zendingen de transportkosten hoger zijn dan de marge, is voor vele directies een openbaring.

De checklist blijkt een goed hulpmiddel om inzicht te verschaffen in de logistieke kosten van een bedrijf. Bovendien maakt de checklist de bijdrage van de verschillende afdelingen en de beslissingen van (verkoop)medewerkers in de logistieke



kosten inzichtelijk. Alle deelnemende bedrijven hebben efficiencymaatregelen genomen, waardoor ze op de logistieke kosten konden besparen. Enkele bedrijven hebben maatregelen genomen die direct leiden tot transportbesparing. Andere resultaten binnen dit onderzoek zijn o.a. voorraadbesparingen, reductie retourstromen, organisatieaanpassingen.

Uit het onderzoek blijkt dat de betrokken logistiek managers zelf anders tegen gegevens zijn gaan aankijken en zich

meer bewust zijn geworden van de mogelijkheden om effecten in kaart te brengen. De behaalde resultaten zijn daarom heel duidelijk het gevolg van eigen analyses. Hierdoor wordt beter gegarandeerd dat ook in de toekomst de logistiek manager effecten van handelingen van andere afdelingen inzichtelijk kan maken. De gevonden informatie zorgt ervoor dat besparingen altijd realistisch zijn, uitgerekend door een meer bewuste logistiek manager. Zoals

eerder aangegeven zullen directies meer openstaan voor suggesties, opmerkingen en analyses van logistiek. Dit is nu juist de doelstelling van het onderzoek in relatie tot het project Transportbesparing. Het zal daarnaast leiden tot een grotere rol van logistiek bij beleidsbeslissingen. |

Ing. Jan P. Scheffer is directeur van Gnothi Sauton,
e-mail: scheffer@gnothisauton.nl.

Genoemde checklist is op te vragen bij de auteur.

