

## SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

# Bundeling logistiek leidt tot controle over de supply chain

**In toenemende mate zien ondernemers en ondernemingen het belang in van supply chain management. Soms uit noodzaak geboren, soms door strategische heroriëntatie. Vast staat dat het huidige economisch klimaat ketenpartners min-of-meer dwingt om anders naar hun keten te gaan kijken. Maar wat is dat nu? Supply Chain Management?**

Supply Chain Management (SCM) kunnen we definiëren als: *'Het management van de keten die onafhankelijke klanten en leveranciers verbindt als ware het een enkele entiteit met het doel waarde te creëren en verspilling te reduceren door de vrijwillige coördinatie van de doelen en activiteiten van alle organisaties in de keten.'* (bron: Van der Veen en Robben 2000, Demand en supply chain management)

Supply Chain Management gaat dus in basis over de regie van de totale supply chain. Anders geformuleerd: wanneer je de regie voert over de keten, kun je op elk gewenst moment bijstellen en bijsturen en daarmee de logistieke kosten onder controle houden, en zelfs verlagen. Hiervoor bestaan verschillende concepten zoals het verkleinen van de keten, het terugdringen van voorraden, maar ook de wens van grote retailorganisaties om mee te werken aan logistieke concepten zoals Vendor Managed Inventory, Continuous Replenishment of Efficient Consumer Response.

### Het draait allemaal om logistiek

Of een supply chain nu kort of lang is, in elke supply chain speelt een vervoerder of logistiek dienstverlener een rol van betekenis. De kwaliteit van een vervoerder of logistiek dienstverlener is in hoge mate bepalend voor het succes van de exporttransactie en dus voor de uitvoering van een geolide export supply chain. Juist omdat de concurrentie internationaal zo groot is geworden, krijgt u in toenemende mate maar één kans om te laten zien dat u een betrouwbare leverancier bent. Uw lot ligt dus in handen van uw logistieke partner. Best risicovol wanneer u uw exportklantenkring verder wilt uitbreiden. Het is dus van buitengewoon groot belang dat u veel aandacht besteedt aan de selectie en de keuze van uw logistieke partner. Maar hoe kom je tot de juiste keuze? Logistiek dienstverleners beloven allemaal koeien met gouden horens, maar maken zij deze beloftes ook waar? Indien dit niet het geval is, heeft u wel een hele dure les betaald, en wie kan zich dat in economisch barre tijden permitteren?

### Welke (logistieke) prijs betaalt u?

Grote ondernemingen en multi-nationals hebben door hun schaal-grootte een grote inkoopslagkracht. Logistiek dienstverleners zullen alles in werking stellen om grote ondernemingen en multi-nationals aan zich te binden. Vaak tegen bodemprijzen. De service zal er niet minder door worden; wanneer een dergelijke grote klant wegloopt, zijn de gevolgen voor de logistiek dienstverlener desastreus.

Het verdienmodel van veel logistiek dienstverleners is dat zij de grote ondernemingen met veel volume als basis nemen. Zij vormen in hoge mate de dekking van hun vaste kosten. De kleinere ondernemingen

moeten (hopelijk voor hen) de kers op de taart vormen. Op zich een heel begrijpelijk verdienmodel.

Het midden- en kleinbedrijf heeft een dergelijke inkoopslagkracht niet. U bent voor de logistiek dienstverlener per slot van rekening de genoemde kers op de taart. Het MKB staat soms voor een duivels dilemma: of men betaalt de hoofdprijs om goede service te krijgen, of men betaalt een bodemprijs in de hoop dat de service goed uit zal pakken. Wanneer men de hoofdprijs betaalt, dan kunnen de logistieke kosten uit de pas gaan lopen waardoor de marge verder onder druk komt te staan. En wanneer de service bij de goedkope aanbieder slecht uitvalt, raak men aan zekerheid grenzende waarschijnlijkheid een klant kwijt.

### Terug naar minder logistieke schakels!

De regie krijgen over de totale supply chain begint dus bij het vinden van de juiste logistieke partner. Exporteurs hebben vaak een veelvoud aan vervoerders: Een 'specialist' voor Duitsland, voor Italië, voor Spanje et cetera. Allemaal schakels in de supply chain die gemanaged en onderhouden moeten worden. Denk bijvoorbeeld aan individuele onderhandelingen en Service Level Agreements die opgesteld moeten worden. De vraag rijst: is een dergelijk fysieke distributieconcept nog wel van deze tijd? Kan men niet veel beter naar het 'One Stop Shopping' model gaan waarin er sprake is van één aanspreekpunt met één Service Level Agreement? Bijkomend (en niet onbelangrijk) voordeel is dat er schaalvergroting optreedt waardoor de logistieke kosten cumulatief omlaag moeten kunnen gaan.

### Hoeveel kan ik dan besparen?

Vergis u niet: tot 10% besparing op de logistieke kosten kan haalbaar zijn. Ik leg de nadruk op kan. Of en hoeveel u kunt besparen op de logistieke kosten dient nader onderzocht te worden, maar daarvoor start u dan ook dit onderzoek. Wanneer u een dergelijk traject ingaat, dan moet het wederzijdse uitgangspunt zijn: een duurzame samenwerking. U schiet er niet veel mee op wanneer u over een jaar weer een dergelijk exercitie moet uithalen. De reden waarom u overstapt mag niet uit het oog worden verloren: u wilt regie over dat deel van de supply chain waar u invloed op kunt uitoefenen. Minder schakels, meer efficiëntie, kosten verlagen en service verhogen.

### Koudwatervrees

Maar veel exporteurs hebben koudwatervrees. Zij 'durven' dit traject niet in te gaan, bang voor het onbekende. Bang dat tijdens of na de implementatie, de service dramatisch terugloopt. Nu doen hierover



veel indianenverhalen de ronde. Ongetwijfeld zijn er gevallen bekend waarin de overstap in een drama is uitgemond. Uit ervaring kan ik melden dat wanneer de voorbereiding gedegen wordt uitgevoerd, de kans van slagen niet klein, maar juist zeer groot is.

## Logistiek is strategisch

Het besluit om het fysieke distributieconcept te wijzigen, is een strategische besluit. Directie en management moeten op één lijn komen om tot een gezamenlijk besluit en visie te komen, en mag nimmer bij de lijnmanager (logistiek, operationeel of zelf supply chain manager) alleen komen te liggen. Daarvoor zijn de belangen te groot. Wanneer de uitgangspunten bekend zijn, en het besluit eenmaal is genomen, dan werkt een projectmatige aanpak het beste.

## Hoe pak je dit dan (pragmatisch) aan?

Om tot een selectie te komen van potentiële kandidaat partners, zijn er een aantal wegen die naar Rome leiden. Een belangrijk criterium is: heeft de onderneming voldoende kennis in huis om een dergelijk traject aan te pakken? Wanneer dit niet het geval is, dan kan het bedrijf een externe projectleider, die vaker met dit bijltje heeft gehakt, inhuren. Zoals bij elk project, moeten er duidelijke afspraken gemaakt worden over de zogenaamde deliverables. Wanneer deze specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden geformuleerd zijn, dan gaat men goed voorbereid van start. Het selecteren van een aantal logistieke dienstverleners hoeft in basis niet moeilijk te zijn. De logistieke portal [www.logistiek.nl](http://www.logistiek.nl) geeft jaarlijks een handig overzicht uit met de top 100 logistiek dienstverleners met alle relevante gegevens over hun dienstverlening.

## Appels met appels vergelijken

Op basis van deze lijst kan er een voorselectie gemaakt worden. Vervolgens dienen deze partijen te worden aangeschreven of uitgenodigd om zich kandidaat te stellen. De informatie die u aan de kandidaat logistieke partners heeft gestuurd, dient uniform van aard

te zijn. Anders kunt u geen appels met appels vergelijken. Op basis van de ontvangen reacties maakt u een selectie van maximaal vijf potentiële kandidaten. Met deze kandidaten gaat u het onderhandelstraject in. Schroom niet om referenties te vragen en om een aantal van de bestaande klanten van de overgebleven kandidaten te bezoeken. Daar leert u veel van!

Wanneer u eenmaal een keuze heeft gemaakt, neem dan uitgebreid de tijd voor de implementatie. Houd er rekening met een opzegtermijn bij uw huidige logistieke partners. Ook indien u geen schriftelijke overeenkomst met hen heeft, kunt u niet, zonder het in acht nemen van een redelijke opzegtermijn, de samenwerking zomaar en eenzijdig beëindigen. Zorg er daarnaast voor dat u een breed draagvlak creëert, zeker bij de verkoop- en expeditie medewerkers. Neem ruimschoots de tijd om weerstand tegen de aanstaande veranderingen te bespreken en weg te nemen. Trek voor de implementatie drie tot zes maanden uit. Wanneer alle neuzen de juiste richting uitwijzen, staat niets een succesvolle implementatie in de weg en kan het uitbreiden van uw exportactiviteiten gestalte krijgen. U krijgt immers een goede service tegen een lager tarief. Wordt u daar ook niet blij van? Ik weet zeker van wel!

## Slot

In dit artikel heb ik u een inzicht gegeven over hoe u uw logistiek processen kunt vereenvoudigen, zonder dat de service daaronder hoeft te lijden, en waarbij de logistieke kosten verlaagd kunnen worden. Ik ben mij ervan bewust dat ik dat slechts in grote lijnen heb gedaan. Mocht de lezer daaraan behoefte hebben dan ben ik graag bereid om dit op individuele basis toe te lichten.

### Over de auteur

Fred Koning (56) is gevestigd in Eindhoven als logistiek adviseur. Hij studeerde hogere distributie logistiek op de VU te Amsterdam.

Meer weten? [www.fenedexpress.nl](http://www.fenedexpress.nl), zoek op

👉 Internationaal transport