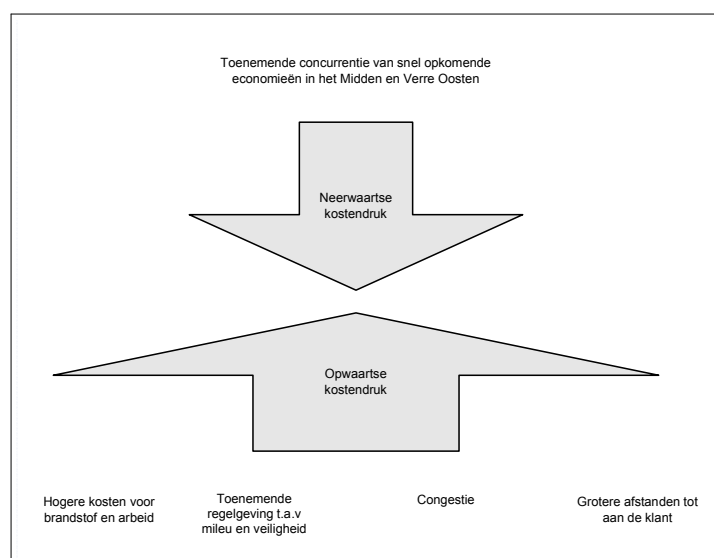


Potentieel logistieke samenwerking nog vaak onbenut

Diverse onderzoeken hebben aangetoond dat producenten aanzienlijke kosten- en servicevoordelen kunnen behalen door betere samenwerking met logistieke dienstverleners. Daarnaast geven de huidige ontwikkelingen binnen de chemie voldoende aanleiding om de samenwerking op logistiek gebied te verbeteren. Hoewel dit door de praktijk wordt onderkend, wordt het potentieel van logistieke samenwerking tot op heden echter niet verzilverd.

Conflicterende kostendruk

De concurrentiepositie van chemische bedrijven in Europa staat onder druk. De huidige ontwikkelingen resulteren voor de sector in een conflicterende kostendruk (McKinnon, 2004). De toenemende concurrentie van opkomende economieën dwingt Europese bedrijven hun kostenniveau te verlagen. Anderzijds hebben de bedrijven te maken met ontwikkelingen die er juist voor zorgen dat de kosten stijgen: hogere brandstof- en arbeidskosten, striktere milieuregelingen, congestie en langere afstanden tot de klant.



Figuur 1: Conflicterende kostendruk Chemische Industrie (McKinnon, 2004)

Om op lange termijn de concurrentiepositie van de Europese chemische sector veilig te stellen, is doeltreffend optreden van zowel de industrie als de autoriteiten noodzakelijk. Door diverse partijen binnen de sector is supply chain samenwerking aangemerkt als één van de terreinen waarop actie ondernomen kan worden (Cefic, 2004; ECTA, 2006; Budde en andere, 2006). Supply chain samenwerking kan enerzijds plaatsvinden tussen producenten onderling (horizontale samenwerking) en anderzijds met verschillende partijen in de keten zoals distributeurs, klanten en logistieke dienstverleners (verticale samenwerking). Door samenwerking met logistieke dienstverleners te verbeteren, ontstaan er mogelijkheden om innovatieve en concurrerende supply chain concepten te ontwikkelen (Engel en Roelfs-Brohain, 2006). In hoeverre wordt deze mogelijkheid ook al daadwerkelijk in de praktijk benut?

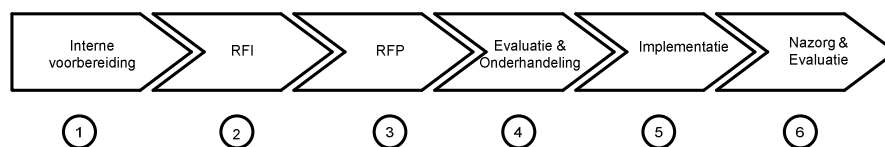
Operationeel karakter

Een onderzoek op basis van 21 interviews met personen in leidinggevende posities bij zowel producenten als logistieke dienstverleners laat zien dat chemische bedrijven op grote schaal logistieke activiteiten uitbesteden aan derden. De redenen die worden aangevoerd voor het uitbesteden van deze activiteiten zijn voor de hand liggend: activiteiten behoren niet tot de kernactiviteiten van de onderneming en / of bedrijven verwachten kostenvoordelen te behalen door uitbesteding. Als er specifiek gekeken wordt naar wat voor soort logistieke activiteiten worden uitbesteed, blijkt dat de uitbesteede activiteiten over het algemeen een operationeel karakter hebben. Het betreft voornamelijk de fysieke uitvoering van transport, opslag, orderprocessing of transportmanagement. Hoogwaardigere activiteiten, zoals voorraadbeheer, regie activiteiten en het ontwikkelen van logistieke concepten, worden door de meeste bedrijven in eigen hand gehouden. Ze zijn terughoudend om deze activiteiten over te dragen aan logistieke dienstverleners. Bedrijven vrezen dat intensievere samenwerking leidt tot een verlaging van de transparantie, dat er misbruik wordt gemaakt van gedeelde informatie, of dat intensievere samenwerking ze afhankelijk maakt van een bepaalde dienstverlener. Daarnaast ondervinden bedrijven problemen bij het vinden van een geschikte partner. Een enkeling geeft aan de hoogwaardigere activiteiten in tegenstelling tot de operationele activiteiten wel als kernactiviteit aan te merken en om die reden deze activiteiten niet over te dragen aan derden.

Aan de samenwerkingsrelaties tussen producent en dienstverlener liggen vaak korte tot middel lange termijn contracten ten grondslag. Een periode van 1 of 2 jaar biedt echter onvoldoende tijd om samenwerking uit te bouwen en ook daadwerkelijke besparingen te realiseren. Er is geen tijd om eventueel benodigde investeringen terug te verdienen en de aandacht moet al snel weer gericht worden op het volgende tenderproject aangezien de einddatum van het contract al weer nadert.

Inkoopproces

Het belang van logistiek of supply chain management wordt steeds vaker en breder onderkend. Desondanks wordt logistiek in de dagelijkse praktijk toch nog vaak benaderd als een “cost-adding” in plaats van een “value-adding” functie. Nog steeds zijn er managers die kosten proberen te besparen door jaarlijks te onderhandelen met hun logistieke dienstverleners in plaats van een langdurige relatie op te bouwen om concurrentievoordeel te behalen. Dit komt met name tot uiting tijdens de selectie van een logistieke dienstverlener. Alle bezochte bedrijven werken voor deze selectie met een gestandaardiseerd proces. Hoewel de exacte benamingen per bedrijf verschillen, is een dergelijk inkoopproces vergelijkbaar met het proces zoals afgebeeld in figuur 2.



Figuur 2: Inkoopproces logistieke diensten

De eerste stap in het inkoopproces is de interne voorbereiding. Tijdens deze fase worden de specificaties van de in te kopen diensten en de eisen waaraan de dienstverlener moet voldoen opgesteld. Op basis van deze specificaties wordt een Request For Information (RFI) opgesteld. Deze RFI wordt uitgestuurd naar een groot

aantal potentiële dienstverleners. De reacties op deze RFI van de diverse dienstverleners wordt vergeleken en het aantal mogelijke kandidaten wordt gereduceerd. Aan de dienstverleners die overblijven wordt een gedetailleerder voorstel gevraagd op basis van een tweede document dat wordt verstrekt, het zogenaamde Request For Proposal (RFP). De voorstellen die de dienstverleners op basis van de RFP indienen, worden wederom geëvalueerd om te komen tot een definitieve keuze. Daarna kan begonnen worden aan de implementatie. In de laatste fase van het proces worden de prestaties van de logistieke dienstverlener, zoals van elke leverancier, gemeten en beoordeeld.

Opvallend is dat de RFI en RFP documenten vaak een gesloten karakter hebben. Hiermee wordt bedoeld dat er aan de logistieke dienstverleners wordt gevraagd om bepaalde diensten te voorzien van tarieven in plaats van mee te denken over het logistieke concept. Het concept was bijna in alle onderzochte gevallen al vastgesteld door de inkoopende partij. Er werd dus geen beroep gedaan op de expertise en mogelijkheden van de dienstverleners. Door het gesloten karakter is moeilijker voor de betreffende dienstverleners om de verwachte toegevoegde waarde te leveren.

Prijs belangrijkste selectiecriteria

Uiteindelijk resulteert een tenderproces in de selectie van één of meerdere dienstverleners. Bij deze selectie speelt prijs nog steeds een dominante rol. Ik wil allerm minst beweren dat de prijs die betaald moet worden aan de dienstverlener van ondergeschikt belang is. Deze prijs zou echter wel een minder dominante rol mogen spelen. Er moet vaker een zorgvuldige afweging gemaakt worden met andere selectiecriteria zoals beoogd serviceniveau, flexibiliteit en vertrouwen in de dienstverlener. Daarnaast geeft een vergelijking op basis van alleen tarieven een onjuist beeld. Alternatieven zouden vergeleken moeten worden op basis van totale kosten. Wat zijn de daadwerkelijke kosten van een bepaalde oplossing als ook de kosten van het tenderproject, de switchingskosten en de beoogde besparingen worden meegenomen in de vergelijking?

Uitzondering

Eén van de onderzochte projecten vormt echter een uitzondering op het algemene beeld dat is aangetroffen en beschreven in dit artikel. Deze uitzondering wil ik u als lezer zeker niet onthouden. Het laat immers zien dat er ondanks diverse redenen om logistieke samenwerking niet uit te bouwen, er wel degelijk ook resultaten geboekt worden door dit wel te doen. Kort samengevat koos de producent in het betreffende voorbeeld zeer bewust voor een tenderproject met een open karakter. In de eerste fase is alleen gekeken naar de mogelijke logistieke concepten en oplossingen. Het bijbehorende kostenplaatje kwam pas later aan de orde. Dit was een bewuste keuze om alle betrokkenen, inclusief de eigen onderneming, te dwingen om te kijken naar de beste supply chain oplossing in plaats van te kiezen voor de laagste tarieven bij het bestaande logistieke concept. Door de dienstverleners te betrekken bij het ontwerpen van het concept werd er gebruik gemaakt van de kennis en de mogelijkheden van de dienstverlener. Deze voordelen worden niet benut als concepten opgelegd worden en de looptijd van een contract geen ruimte biedt om (gezamenlijk) aan verbeteringen te werken. De aanpak heeft geresulteerd in een win-win situatie waar alle betrokken partijen, zeker op langere termijn, bij gebaat zijn. Dat boven genoemde aanpak haar vruchten heeft afgeworpen wordt ook geïllustreerd door onderstaande quote van één

van de betrokken managers: '...we weten allemaal dat de marges in de logistieke sector buitengewoon laag zijn, en dus de resultaten van de jaarlijkse prijsonderhandelingen minder en minder worden. Die aanpak zal ons op lange termijn dan ook onvoldoende opleveren. Daarom hebben we ons gericht op de logistieke concepten; samen met de dienstverleners hebben we besparingen geïdentificeerd en gerealiseerd die het resultaat van de jaarlijkse onderhandelingsronde ruimschoots overstijgen...'

Wie volgt? Zeker nu de prijzen voor logistieke diensten verder onder druk komen te staan door een toenemende vraag en een stijging van de kosten aan de kant van de dienstverlener.

Kader:

Dit artikel beschrijft een aantal eerste bevindingen uit een promotieonderzoek dat zicht richt op de samenwerking tussen logistieke dienstverleners en verladers. De uiteindelijke doelstelling is om beter inzicht te krijgen in de drempels die bestaan om de potentiële voordelen van logistieke samenwerking te verzilveren. Vanuit de verkregen inzichten zullen vervolgens aanbevelingen worden geformuleerd om deze drempels te verlagen. Het praktijkgedeelte van het onderzoek wordt uitgevoerd binnen de chemische sector.

Om een goed beeld te krijgen van de sector en een aantal logistieke samenwerkingsrelaties in de praktijk te bekijken, zijn in de eerste fase van het onderzoek 21 interviews gehouden bij 9 verschillende bedrijven. Betrokken bedrijven waren zowel producenten als logistieke dienstverleners, alle operend in de chemische sector. Enkele observaties tijdens dit eerste gedeelte van het praktijkonderzoek staan beschreven in dit artikel.

Bronnen

- Budde F., Felcht U.H., Franke Mölle H. (2006), *Today's Challenges and Strategic Choices*, in Value Creation, Strategies for the Chemical Industry.
- Cefic (2004), *Horizon 2015: Is the European Chemical Industry losing its Global Leadership?*, European Chemical Industry Council, Brussels.
- ECTA (2006), *Co-operation and Collaboration between Logistics Service Providers*, Report ECTA Academy day.
- Engel K., Roelfs-Broihan G. (2006), *Perspectives of Chemical Distributors as Partners of Industry*, in Value Creation, Strategies for the Chemical Industry.
- McKinnon A. (2004), *Supply Chain Excellence in the European Chemical Industry*, The European Petrochemical Association (EPCA).