

Ondanks professionalisering van de logistieke inkoopprocessen en -afdelingen, blijven er nog steeds diverse vragen onbeantwoord. Zijn onze transporttarieven de beste? Betalen wij meer dan onze concurrenten? Kunnen we nog verder op transportkosten besparen? Wat doet de transportmarkt en wat zijn de kostenontwikkelingen? Die vragen, samen met het feit dat bijna elke verlader in 2005 zijn transportbudget heeft overschreden, maakt het benchmarken van transporttarieven tot een belangrijke bron van managementinformatie, voor nu en de toekomst.

[Laatste stap in inkoopproces]

— Benchmarking van transportkosten —

- Benchmarking raakt steeds meer ingeburgerd in het bedrijfsleven: bedrijven vergelijken hun processen en kosten met soortgelijke ondernemingen om de eigen processen te verbeteren en daarmee kosten te besparen. De laatste jaren wordt benchmarking ook gebruikt om 'de norm' te stellen, op basis waarvan een onderneming kan bepalen of ze momenteel marktconform opereert.

In dit artikel gaan we in op het benchmarken van de continu belangrijker wordende logistieke kosten en de daarmee automatisch gepaard gaande toenemende aandacht van het financieel topmanagement. Ook zetten we uiteen wat de toegevoegde waarde van een goede benchmark is, hoe benchmarking past binnen de huidige economische ontwikkeling en de bestaande procurement trajecten. Ten slotte geven we aan hoe zowel inkopers als ook gebruikers van logistieke diensten de benchmark moeten toepassen.

Aandacht van inkoop voor logistiek

De laatste jaren hebben de meeste organisaties hun inkoop professioneler ingericht en is er bijzonder veel aandacht besteed aan de inkoop van logistieke diensten. Daardoor hebben veel organisaties belangrijke besparingen behaald op hun logistieke kosten. Die specifieke aandacht voor de inkoop van logistieke diensten kunnen we verklaren doordat de logistieke kosten recentelijk in absolute zin sterker zijn toegenomen. Belangrijke ontwikkelingen die deze toename hebben veroorzaakt, zijn onder meer:

- De productielocatie is van de markt weggeschoven naar lagelonenlanden, waardoor de halffabrikaten en/of eindproducten grotere afstanden moeten afleggen;
- Zowel de interne als de externe klant vraagt een hogere flexibiliteit van

de logistiek. Klanten willen vaak sneller worden beleverd vanwege het terugdringen van voorraden, kortere productlevenscycli, toename van klantspecifieke eisen door middel van VAS, kleinere maar frequentere aanlevering, enz.;

- Tolheffingen worden ingevoerd. De invoering van de tol in Duitsland heeft in 2005 ongeveer 2,9 miljard euro opgeleverd. Andere landen, zoals Tsjechië, overwegen ook een soortgelijk systeem in te voeren. Doorgaans worden die kosten door de vervoerders één op één doorbelast aan de verladers.

Aandacht van financieel management

In 2005 kwam bovenop de algemene toename van de logistieke kosten tevens de hogere brandstofprijzen, die zeker zijn effect heeft gehad op een verdere verhoging van die kosten. Als resultaat is nagenoeg geen onderneming binnen haar eerder opgestelde transportbudget gebleven.

Door de toch al toenemende logistieke kosten en het overschrijden van de transportbudgetten zal vanaf 2006 de aandacht van het (financiële) topmanagement voor de logistiek toenemen. Vanuit het oogpunt van het financieel management is een onvoorspelbare en toenemende kostenpost een gevaar voor het totale bedrijfsresultaat. Daardoor zal het financiële management in de toekomst vragen gaan stellen zoals: zijn onze logistieke kosten wel marktconform? Kunnen we nog besparen op onze logistieke kosten? Zijn de juiste logistieke partners gecontracteerd?

Die vragen moeten door de inkooporganisatie of door de logistieke deskundigen worden beantwoord. Maar hoe kunnen zij bepalen wat marktconform is en of er nog verdere besparingsmogelijkheden liggen? ►

Informatie-economie

‘Winst door informatie’ is een uitdrukking die het leger al jaren erkent. Vroeger via spionnen en tegenwoordig met satellieten proberen strijdkrachten altijd net iets meer van de tegenstander te weten te komen om zo de slag te winnen. Daarom wordt veel van het huidige defensiebudget geïnvesteerd in informatietechnologie.

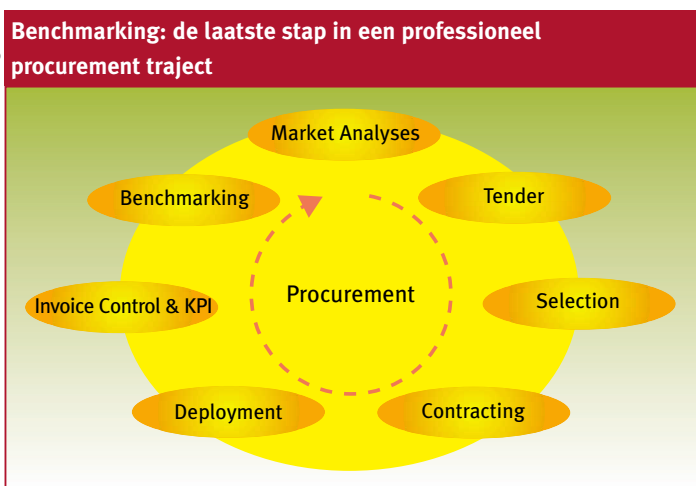
Die trend zien we ook in het bedrijfsleven. Daarbij gaat het dan niet alleen over informatie van de concurrent, maar ook over informatie over klanten en toeleveranciers. Daardoor zal een duidelijke ketenaanpak ontstaan. Customer service en verkoop willen in toenemende mate meer van hun (potentiële) klanten weten teneinde die nog beter te bedienen met als doel de winst te vergroten. Zo heeft ook de inkoopafdeling een grotere informatiebehoefte, niet alleen over de producten en diensten die worden ingekocht, maar ook over de prijs waaraan ze worden verkregen.

Professionalisering inkoopprocessen

Gezien de eerder beschreven toename van het belang van logistiek, moeten we ook het traditionele inkoopproces van de logistieke diensten aanpassen. In het verleden werd een inkoopproces afgesloten zodra de contracten waren ondertekend. Tegenwoordig besteden inkopers al in toenemende mate ook aandacht aan het controleren van facturen en prestatiemeting als onderdeel van het inkoopproces. Naast die beide toevoegingen zal ook benchmarking moeten worden toegevoegd. In het verleden al wilden inkopers graag weten of er een goede deal was gesloten met de juiste logistieke partner. Maar tegenwoordig moeten zij dat zowel aan de gebruikers als aan het management kunnen aantonen. Benchmarking levert inkopers precies die strategische informatie en moet daarom worden toegevoegd als laatste stap in een professioneel inkoopproces (zie figuur 1).

Specifiek voor logistiek geldt dat de logistieke verantwoordelijkheid en kostenbeheersing niet alleen meer een taak van supply chain manage-

Figuur 1

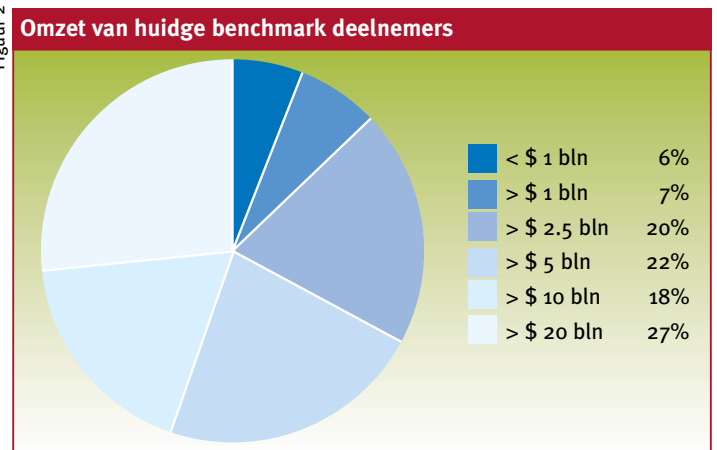


ment is, maar in toenemende mate een gedeelde verantwoordelijkheid met inkoop. Dat proces wordt bevestigd doordat een groeiend aantal organisaties een Chief Procurement Officer (CPO) heeft benoemd.

Transportkosten benchmark

Benchmarking vergelijkt op een gestructureerde manier één of meerdere specifieke prestaties van diverse soortgelijke ondernemingen, zonder de informatie van een individuele deelnemer met andere deelnemers te delen. Drie jaar geleden is LHC Consulting gestart met het benchmarken van gecontracteerde transporttarieven van grote multinationals. Figuur 2 geeft de verdeling weer van de jaarlijkse omzet van huidige deelnemers, waaruit duidelijk blijkt dat tweederde van de huidige benchmark deelnemers meer dan vijf miljard dollar omzet heeft. Daaruit mogen we aannemen dat die ondernemingen professioneel met inkoop bezig zijn en daarmee de toegevoegde waarde van de transportkosten benchmark erkennen. Op basis van de transportkosten benchmark is het voor inkopers nu mogelijk eerder genoemde vragen van het management te beantwoorden.

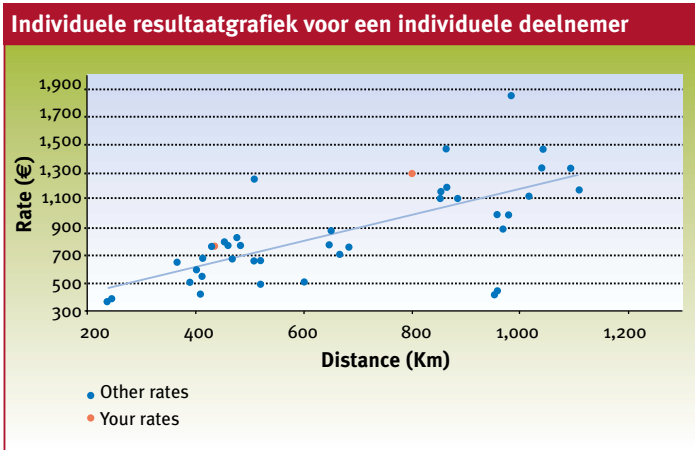
Figuur 2



Ieder benchmarkproces is zo ingericht dat multinationals uit verschillende industrieën met elkaar worden vergeleken. Dat is een bewuste keuze geweest om een zo compleet mogelijk beeld te verkrijgen van de markt van iedere transportmodaliteit. Ervaring heeft geleerd dat verschillende industrieën andere benaderingswijzen en processen hebben qua inkoop en dat een benchmark met deelnemers uit andere industrieën extra inzicht oplevert. Natuurlijk wordt de vergelijkbaarheid goed bewaakt door een aantal specifieke aspecten uit te sluiten, zoals geconditioneerd transport, gevarengoederen, toeslagen voor specifieke lostijden. Het resultaat van de transportkosten benchmark is in alle gevallen een grafiek waarin voor de deelnemer duidelijk wordt aangegeven hoe zijn eigen transportkosten zich verhouden tot de kosten van de andere deelnemende ondernemingen voor soortgelijke transportbewegingen.

Figuur 3 geeft een resultaat van een Full Truck Load benchmark weer. In de figuur is met blauwe punten aangegeven wat de individuele deelnemer

Figuur 3



voor zijn transporten betaalt. Met de rode punten zijn de tarieven van alle andere benchmarkdeelnemers weergegeven. De lijn is een statische voorspeller die aangeeft wat per kilometer de te verwachten prijs zou moeten zijn. In de weergegeven figuur blijkt dat de transportkosten van deze individuele deelnemer boven de markt liggen.

Om een eerlijke vergelijking te kunnen uitvoeren, is per modaliteit een definitie van de kosten- en service-elementen opgesteld, die meegenomen worden in de benchmark. Dat voorkomt dat de ene deelnemer een bepaalde toeslag wel meeneemt in zijn tarief, terwijl andere deelnemers die toeslag niet meenemen en er dus een oneerlijke vergelijking plaatsvindt. Het zal duidelijk zijn dat geen twee ondernemingen honderd procent hetzelfde volume, service requirements, inkoopproces, contract en dergelijke hebben. Sommige inkopers zijn dan ook snel geneigd te denken dat benchmarken onmogelijk is. Toch blijkt uit de feedback van de deelnemers dat een benchmark studie wel degelijk een representatief beeld geeft van de marktpositie en/of verbetermogelijkheden.

Wat doen met de benchmark resultaten?

Er zijn meerdere mogelijkheden om de resultaten van de benchmark te gebruiken.

De meest voor de hand liggende opvolging van een benchmark is het (her)onderhandelen van de huidige tarieven. Daarbij moeten we overwegen hoeveel tijd en extra moeite we moeten investeren om het maximale resultaat te behalen. Daarnaast kan vanuit dezelfde gedachte de huidige logistieke partnerkeuze worden heroverwogen; hebben we wel een contract met de juiste specialist? Zijn er misschien andere, meer gespecialiseerde vervoerders voor een bepaalde bestemming?

Het benchmark resultaat wordt in toenemende mate gebruikt om de eerder genoemde vragen van het financieel topmanagement te beantwoorden. Sommige ondernemingen gaan zelfs nog een stap verder door op de basis van de benchmark de cost of avoidance uit te rekenen. De betreffende calculatie geeft hen inzicht hoeveel geld er extra zou zijn uitgegeven als het

gemiddelde markttarief had moeten worden betaald ten opzichte van de huidige kosten. Een van de laatste trends in de logistieke outsourcing is het totaal uitbesteden van de gehele operatie. De dienstverlener neemt de logistieke en niet logistieke operatie en alle daarbijbehorende processen over en wordt beoordeeld en afgerekend middels een aantal prestatie-indicatoren en vereenvoudigde tariefstellingen. Via een benchmark is het voor de uitbestedende partij toch mogelijk relevante kostenbeïnvloedende logistieke elementen te toetsen op marktconformiteit.

Houdbaarheid van de transport benchmark

Nadat de resultaten van de benchmark bekend zijn en inhoudelijk zijn aangevuld met de benodigde argumentatie, is het gewenst de mogelijke verbeterpunten snel op te pakken. In de huidige logistieke wereld veranderen de prijzen tegenwoordig erg snel. Daarbij kan worden gedacht aan genoemde ontwikkelingen zoals de Duitse tol, brandstoftoeslag, war risk toeslag en ontstane onbalans tussen de ingaande en uitgaande stromen naar het Verre Oosten. Door die volatiele prijsontwikkeling is het verstandig minstens ieder jaar een benchmark uit te laten voeren om zo het gevoel met de markt en zijn ontwikkeling te houden.

Sommige ondernemingen hebben met behulp van benchmarking al kosten bespaard en zo mede de winst vergroot. Op basis van die ervaring zullen inkopers in de nabije toekomst dan ook benchmarking als laatste stap aan het inkoopproces toevoegen.

Marc Huijgen

Jos Cremers



Over de auteurs



Marc Huijgen (links) en Jos Cremers, LHC Consulting, zijn beiden als consultants bij grote internationale verladers betrokken bij strategische logistieke distributievraagstukken. Daarbij ligt de focus op zowel engineering, projectmanagement alsook op implementatie. Daarnaast hebben beiden zich gespecialiseerd in het begeleiden van het transport inkoopproces.