



Naam Muriel Claassen
Functie projectmanager
Organisatie Procurement Services



Naam André Seltenrijch
Functie medeoprichter
Organisatie Procurement Services



TER LAND, TER ZEE EN IN DE LUCHT NOG EEN WERELD TE WINNEN

IN 3 STAPPEN BESPAREN OP TRANSPORTKOSTEN

Op transportkosten is vaak veel te besparen. Adviseurs Muriel Claassen en André Seltenrijch laten aan de hand van verschillende cases zien hoe dat kan en wat er te halen valt. Met een hoofdrol voor de inkoper.

Het valt ons op dat in de dagelijkse praktijk relatief weinig –proactieve –aandacht is voor NPR-inkoop. In het bijzonder voor transportkosten. De verkoking binnen veel organisaties en de ingesleten routines houden veel bedrijven op hetzelfde spoor. En dat is een gemiste kans. Uit 46 logistieke cases die wij in de afgelopen vijf jaar onder onze hoede hadden, werd gemiddeld 15 procent bespaard. Soms met enorme uitschieters naar boven. Besparingen op interne efficiency of supply chain-optimalisatie nog buiten beschouwing gelaten. Er is kortom bij zeevracht, luchtvracht,

wegtransport en pakketvervoer nog een wereld te winnen. Aan de hand van een aantal cases laten we zien hoe je begint en met welke aanpak succes verzekerd is. Met drie stappen helpen we je op weg.

STAP 1: ANALYSEER DE SPEND TOT OP FACTUURNIVEAU

Bij een efficiënte aanpak van de inkoop van transport komen verschillende aspecten samen. Een gedegen analyse van de spend tot op factuurniveau is essentieel om bewustwording te creëren en de vinger op de zere plek te leggen. Het gaat daarbij expliciet niet alleen om de prijs, maar vooral ook om het achterhalen waar een slimmere organisatie van het inkoopproces mogelijk is.

Kwaliteitsslag

We geven een praktijkvoorbeeld. Een internationale machinebouwer in de pluimveesector heeft wereldwijd meerdere vestigingen. Het *inter-company transport* tussen deze vestigingen bedroeg wekelijks 6 ton luchtvracht naar de VS. Hier waren goede redenen voor, maar de keuze werd voor een belangrijk deel gemaakt op de automatische piloot. En belangrijker nog: door de manier wijze van plannen. Met een veel efficiëntere planning bleek de snelheid van luchtvervoer overbodig en kwam het tragere, maar vele malen goedkopere containervervoer in

beeld. Door een kwaliteitsslag binnen het proces kun je dus aanzienlijke kostenreducties realiseren.

Verbeterpotentieel

In de hiervoor beschreven casus kwam tijdens de spend-analyse naar voren hoe groot de luchtvrachtkosten waren. Door deze inzichtelijk te maken, ontstond binnen de organisatie aandacht en bewustwording voor dit thema. Facturen zeggen wat je betaalt, maar hoe vaak worden facturen nou echt goed bekeken? Het is soms verbazingwekkend waar de kosten precies zitten. Wie vanuit de spend nauwgezet naar die kosten kijkt, kan zich een beter beeld vormen van de verbetermogelijkheden. Vanuit de factuur kun je het proces herleiden (plannen we bijvoorbeeld wel scherp genoeg?) en samen verbeterpotentieel zoeken én vinden.

Volumes bundelen

Zeker bij internationale organisaties met meerdere vestigingen en wereldwijd transport, liggen kansen soms voor het oprapen. Bij het bedrijf in deze casus vonden we laaghangend fruit bij het internationaal pakketvervoer. Elke landorganisatie (VS en drie Europese vestigingen) organiseerde dit zelfstandig. Door de volumes te bundelen, realiseerden we een schaalvoordeel waar niemand zicht op had: 590.000 euro op jaarbasis, een kostenbesparing van 16%.

STAP 2: DRAAI PROCESSEN OM EN DOORBREEK GEWOONTEN

We noemden het al even: de automatische piloot. Vertrouwen op bestaande routines is menselijk en elke organisatie heeft er mee te maken. De kunst is om die gebaande paden te verlaten.

Proces omkeren

Neem een erkende machineproducent in de zuivelindustrie die een nieuwe fabriek bouwde. Om die locatie te bereiken, moesten alle vrachtwagens met

“Door volumebundeling realiseerden we schaalvoordeel waar niemand zicht op had: €590.000 op jaarbasis”

goederen van in totaal 250 toeleveranciers over een smalle dijk. Allemaal francoleveringen op locatie. Gevolg: topdrukte en file op de dijk en al snel stond het nieuwe warehouse helemaal vol met spullen die grotendeels niet direct nodig waren. Dat ging dus niet goed. De oplossing was even eenvoudig als ongebruikelijk: we draaiden het proces om en de bestelde goederen werden bij de leveranciers opgehaald. Nu komen er nog maar vijf vrachtauto's per dag, vol met spullen die direct in het proces nodig zijn. De opdrachtgever bespaarde veel kosten, het capaciteitsprobleem was opgelost en de fabriek draaide efficiënter. Uiteindelijk hebben we met dit traject, dat bestond uit verschillende fases, meer dan 1 miljoen euro transportkosten bespaard op een totale inkoopwaarde van de goederen van circa 100 miljoen euro.

Helicopterview noodzakelijk

Maar hoe kwam het nu dat dit inzicht van buiten moest komen? Wat we veel zien bij NPR-inkoop en zeker bij transportkosten, is dat inkopers focussen op productkorting en dan bij levering zeggen: doe maar franco geleverd. Dit betekent een paar procent over de geleverde goederen aan transportkosten. Bovendien heeft de afzender er geen enkel belang bij om dit proces te veranderen en dus zal die daar niet snel op aansturen. Gek genoeg hebben de meeste organisaties zelf alle kennis om verbeterpotentieel te vinden in huis, maar ze brengen die kennis niet samen. Vaak is er te weinig eigenaarschap en te veel verschillende afdelingen die zich richten op hun eigen afgebakende verantwoordelijkheid. Begrijpelijk, maar om in staat te zijn die gewoonten te doorbreken, is een helicopterview en verbinder tussen de disciplines noodzakelijk.



Deze fabrikant van zuivelmachines had ook nog een andere uitdaging. Zijn machines werden bij nader inzien te ruim bemeten vervoerd. Vanuit risicomijdend gedrag werden meer laadmeters gereserveerd dan daadwerkelijk nodig was. Maar hoe groot waren die risico's in dit geval? Was daar recent nog weleens kritisch naar gekeken? Niet echt. Daarom betrokken we verschillende personen uit de organisatie bij dit vraagstuk, van engineers tot logistiek verantwoordelijken, en we stelden hen een aantal vragen. Hoe komt het product aan bij de klant? Is de manier van verpakken de beste optie? Is dit echt de meest efficiënte manier om onze machines te transporteren? Zo brachten we het hele verpakkingsproces in kaart en ontdekten waar het efficiënter kon. De kennis was er al, maar die bleef onbenut. Uiteindelijk werd het gehele verpakkingsproces aangepast met wederom grote besparingen als resultaat.

STAP 3: BUNDEL KENNIS EN ERVARING EN BETREK LEVERANCIERS

Echt goede oplossingen die relevant en rendabel zijn op de lange termijn volgen vaak uit de samenwerking tussen alle betrokken partijen, inclusief leveranciers. Inkoop vervult in dit proces - als het goed is - de rol van dirigent en anticipeert ook op de ontwikkelingen in de sector. Want je hoort weleens dat de transportwereld traditioneel is, maar dat klopt niet.

Ingesleten patronen

De dynamiek in transport vraagt om periodieke updates. In de afgelopen jaren hebben veel ontwikkelingen plaatsgevonden. Neem het hele pakketvervoer. Die markt is uiterst dynamisch; veel innovaties in dienstverlening, consolidatie van grote transportbedrijven, de afhankelijkheid van de wereldeconomie. Kijk ook maar eens naar de gevolgen van de Ever Given, het vrachtschip dat in maart dit jaar vastliep in het Suezkanaal.



“We bespaarden €1 mln transportkosten op een totale inkoopwaarde van €100 mln”

In een dynamische wereld is het aan te bevelen om regelmatig de wijze van transport, ingesleten patronen en lopende contracten tegen het licht te houden. Is deze partner nog wel de juiste? Doen we het wel goed, ook al doen we dit al jaren zo? Hebben we grip op onze spend, inzicht in onze factuurstromen en doorgronden we alle processen?

Lucratieve businesscase

Voor wie een of meerdere van deze vragen ontkenkend moet beantwoorden, is er werk aan de winkel. Het jezelf stellen van die vragen ligt in het verlengde van een door ons veelgebruikt adagium: koop in op kosten, niet op prijs. Kijken waar de kosten zitten en hoe je die omlaag kunt brengen, rendeert doorgaans beter dan standaard tenderen en strijden voor korting. Nog een laatste voorbeeldcase in dit kader is die van een klant die jaarlijks voor 127.000 euro transporteert uit Marokko. Hij liet standaard alles overkomen per vrachtwagen, terwijl andere klanten kozen voor verscheping van containers. Dit scenario legden we hen voor, inclusief de tragere levering (twee weken in plaats één) en inclusief de noodzakelijke investering in een mobiele laadbrug om de containers te kunnen lossen. Het bleek een lucratieve businesscase waarmee we een besparing van 47.000 euro wisten te realiseren.

Solisten samen laten spelen

Deze case laat zien dat er veel te halen valt door in overleg te treden met de bestaande leverancier en met de interne organisatie over verandering van planning en proces. Inkopen van transport is een continu proces. Het is regelmatig toetsen of huidige specificaties in een dynamische markt nog volstaan. Afdelingen en disciplines samenbrengen om het verbeterpotentieel te inventariseren en doorgronden. Welke procesverbeteringen zijn er mogelijk? Welke kostenreducties brengt dat met zich mee? Maar ook: overzien we de consequenties voor de organisatie bij het doorvoeren van eventuele veranderingen? De inkoper is de dirigent die solisten samen laat spelen om in harmonie het verbeterpotentieel te vinden en te benutten. ●