



# Investeren in intern transport

## Proces gaat voor ROI

De groeisnelheid en liquiditeit van een bedrijf is van grote invloed op investeringsbeslissingen met betrekking tot intern transport, blijkt uit de rondetafeldiscussie op 16 oktober met zes beslissers over intern transport, een initiatief van Supply Chain Magazine. Ze vertellen over hun keuzes, trends en hoe intern transport overige investeringen kan financieren.

Door Ingrid Essenburg

**D**e discussiemiddag begint met een rondleiding door het pand van Still Intern Transport in Hendrik-Ido-Ambacht onder leiding van gastheer Bert Vermeijden, adviseur logistieke systemen bij Still. Zijn gevolg bestaat uit Raymond Cools, manager Operations transport Nederland/België bij Media Logistics; Bas Lemmers, director Operations bij Össur Europe; André Opendorp, sitemanager bij DHL Exel Supply Chain; Jochen Foss, supply chain manager Europa, Midden-Oosten en Azië bij Briggs & Stratton; Robert Verlint, student aan Erasmus Universiteit Rotterdam en Marieke Jansen, redacteur van Supply Chain Magazine en initiatiefnemer van de discussiemiddag. Na de rondleiding opent Jansen de discussie: 'Je leest opvallend veel over toepassingen van vorkheftrucks, maar weinig over investeringen en het werkkapitaal dat hierachter zit. Wanneer ga je eigenlijk investeren en waar let je op?' Opendorp antwoordt als eerste: 'Vorig jaar hebben we ons hele interne wagenpark vervangen. We hebben daarbij gekeken naar wat opties op een hef-/reach-truck daadwerkelijk opleveren. Opties als een camera, het bedieningstype van het voertuig, de reikhoogte van de truck,

uitwisselbare accu's en de sideshift hebben we onder de loep genomen. Daarna hebben we de opties gekozen die het meest opleveren en vervolgens elk intern transportmiddel zoveel mogelijk gestandaardiseerd. Ook Cools vindt standaardisatie wenselijk: 'Zo houd je hobbyisme in de hand, want iedere heftruckchauffeur heeft wel een andere voorkeur voor een bepaald bedieningstype en standaardisatie door uitwisselbare batterijen begrijp ik heel goed.'

### Man to goods

Foss vertelt dat de smalle-gangsystemen bij Briggs & Stratton hoge investeringen vereisen, vooral vanwege het wegzetten van zware pallets op hoogte. Cools vraagt hem of er bij Briggs & Stratton wordt gewerkt met een *man to goods*-principe. Foss beaamt dit en wijst erop dat werken volgens dit principe minder gevaarlijk is dan andersom, omdat camera's niet altijd voldoende zicht bieden van beneden af. Cools vindt het *man to goods*-principe ook ideaal voor orderpicken op hoogte. Foss vult aan: 'Het scannen gaat met het toepassen van dit principe ook makkelijker.' Vermeijden merkt op dat veel bedrijven een diverse vloot in huis heb-

ben, omdat die vanuit de historie zo is gegroeid. Deze bedrijven hebben volgens hem nu de kans om te kijken of ze kunnen besparen met standaardiseren en of ze hun park ook optimaal inzetten. 'Een truck die achtduizend uur heeft gedraaid, kun je het beste op een rustiger plek wegzetten', aldus Vermeijden. Foss vindt de capaciteitsvraag heel belangrijk. Lemmers vertelt dat hij bezig is geweest met een uitgebreid intern onderzoek naar de logistieke behoefte (behoefte aan stellingen, rollenmaterieel, trucks en dergelijke) van de toekomst, waarvoor hij de hulp van een externe onafhankelijke consultant heeft ingeroepen. 'Ik heb een heftruck alleen nog nodig om lading uit een vrachtwagen te halen en voor interne verplaatsingen gebruiken we nu een elektronische pallettruck.'

Jansen onderbreekt de discussie met een aanvullende vraag: 'Hoe belangrijk is het bedrag onder de streep na een investering in de ultieme supply chain?' Lemmers: 'Ik heb eerst naar het proces gekeken en pas daarna de return on investment bepaald. In twee uur worden bij ons bijvoorbeeld containers leeg gehaald en moeten tachtig pallets worden weggezet. We hebben ons hierbij afgevraagd

► Opendorp: 'Wij hebben ooit een aantal trucks aan de ketting gelegd om te kijken of we met minder toe konden'



**Bert Vermeijden (49)**

**FUNCTIE:** adviseur logistieke systemen bij Still (14 jaar)

**OPLEIDING:** MDS en IVA Driebergen

**WERKERVARING:** sinds 1994 in deze functie bij Still

**AANTAL TRUCKS (INTERN TRANSPORT):** 2596 machines in full-servicecontract en circa 1400 huurtrucks

**SOORTEN TRUCKS (INTERN TRANSPORT):** van pallettruck tot automatische hoogbouwtruck



**Raymond Cools (47)**

**FUNCTIE:** manager operations transport Nederland/België bij Media Logistics

**OPLEIDING:** chemie aangevuld met logistieke opleidingen, EMlog (afroondingsfase)

**WERKERVARING:** 18 jaar Campina; 7 jaar Audax

**AANTAL TRUCKS (INTERN TRANSPORT):** circa 50

**SOORTEN TRUCKS (INTERN TRANSPORT):** heftrucks, pallettrucks, reachtrucks en lange lepeltrucks

**MAGAZIJNOPPERVLAKTE:** 35.000 m<sup>2</sup>



**Jochen Foss (40)**

**FUNCTIE:** supply chain manager bij Briggs & Stratton (2 jaar)

**OPLEIDING:** HBO Bedrijfskunde, APICS CPDM (Certified in Physical Distribution Management), MMO

**WERKERVARING:** 8 jaar bij Schenker International en 17 jaar bij B&S in diverse functies

**AANTAL TRUCKS (INTERN TRANSPORT):** 9

**SOORTEN TRUCKS (INTERN TRANSPORT):** reachtruck, smalle-gangentrucks, orderpickers, laad- en lostrucks, pallettrucks

**MAGAZIJNOPPERVLAKTE:** 7.500 m<sup>2</sup>

hoe we dit het beste kunnen realiseren. Het antwoord hierop is in ons geval: de pallets met een elektronische pallettruck aan een hoogbouwtruck aanleveren.' Foss kijkt naar kwaliteit en snelheid. Hij stelt zich vragen als: hoe vaak moet worden gereden? En: hoe vaak moeten containers worden leeg gehaald? Cools: 'Wij hebben een preferred supplier. Die levert onze trucks en doet ook het onderhoud, omdat we een full-servicecontract hebben afgesloten.

Jansen vraagt hem wat het voordeel is van één leverancier. Cools: 'Je maakt de beste deal, en trucks van afdeling A en B zijn hetzelfde. Dit is makkelijk voor wie erop moet rijden. Als ik een probleem heb met onze vloot, doet mijn leverancier er ook alles aan om dit probleem op te lossen, omdat hij weet dat anders de kans aanwezig is dat hij de hele

vloot kwijtraakt. Bedenk hierbij wel dat 95 procent van onze vloot uit conventionele trucks bestaat.' Vermeijden benadrukt dat bedrijven eerst eisen en wensen moeten formuleren, voordat ze overgaan tot investeringen. Lemmers reageert: 'Hieraan heb ik veel tijd besteed. Of en hoe leveranciers meedenken over een oplossing en goede samenwerking, vind ik belangrijk.'

### Lease en/of koop

De woorden lease en koop in samenhang met intern transport vallen regelmatig aan tafel, waarop Jansen vraagt welke keuze de discussiedelnemers hebben gemaakt en welke overwegingen hierbij een rol hebben gespeeld. Lemmers: 'Wij leasen. Eén voordeel hiervan is dat je maar van één partij facturen krijgt. Cools: 'Wij hebben al ons intern

transport gekocht.' Briggs & Stratton koopt en leaset gedeeltelijk, inclusief het onderhoud. Jansen vraagt waarom voor dit hybride model is gekozen. Foss: 'Wij passen het Economic Value Added-concept voor onze keuze tussen lease en koop toe. EVA representeert de echte nettowinst – de gecreëerde economische waarde – na het financieren van het werkkapitaal om de nettowinst te genereren. Als je het EVA-concept streng gaat volgen moet je ieder intern transportmiddel leasen, omdat lease het werkkapitaal niet verhoogt. Maar als de truck langer meegaat dan de afschrijvingstijd en er bovendien sprake is van een lange planningshorizon, valt de keuze anders uit. Vanwege een gestage groei van het bedrijf en behoud van dezelfde producten zal uiteindelijk gekozen worden voor koop. Een truck ontwikkelt zich in tech-



### Bas Lemmers (36)

**FUNCTIE:** Operations director bij Össur Europe

**OPLEIDING:** HBO Bedrijfskunde

**WERKERVARING:** 12 jaar in de logistiek als (IT-) adviseur en medewerker/leidinggevende

**AANTAL TRUCKS (INTERN TRANSPORT):** 3

**SOORTEN TRUCKS (INTERN TRANSPORT):** elektronische pallettruck, heftruck, combitruck

**MAGAZIJNOPPERVLAKTE:** 2200 m<sup>2</sup>



### André Opendorp (39)

**FUNCTIE:** sitemanager bij DHL Exel Supply Chain (1,5 jaar)

**OPLEIDING:** HTS elektrotechniek & APICS

**WERKERVARING:** productie, service, distributie-logistiek

**AANTAL TRUCKS (INTERN TRANSPORT):** geen informatie in verband met RFQ (request for quotation)

**SOORTEN TRUCKS (INTERN TRANSPORT):** orderpick-, hef- en reachtrucks

**MAGAZIJNOPPERVLAKTE:** 50.000 m<sup>2</sup>



### Robert Verlint (23)

**FUNCTIE:** student aan Erasmus Universiteit Rotterdam

**OPLEIDING:** Bedrijfskunde, afstudeerrichting supply chain management

**ONDERZOEKSVRAGEN:** liggen op de Nederlandse markt kansen voor automatische magazijnoplossingen? Zijn Nederlandse bedrijven terughoudend als het gaat om investeren in magazijnautomatisering? Welke afwegingen maken bedrijven bij de beslissing om in automatische magazijnoplossingen te investeren?

nisch opzicht ook niet zo snel dat deze op korte termijn al vervangen zou moeten worden. De dure klantspecifieke smalle-gangtrucks hebben we daarom gekocht, want je verwacht niet dat ze binnen vijf jaar stuk gaan. Eén staat er nog steeds sinds 1993. De pallettruck hebben we geleast, want deze wordt zo vaak gebruikt dat de levensduur verkort tot minimaal drie en maximaal vijf jaar.'

Vermeijden vraagt hem: 'Als je weer zou kiezen, zou je dan weer kopen?' Foss weet het niet. In geval van *cost cutting* zou hij leasen, denkt hij. Cools vindt dit kortetermijndenken vreemd. Vermeijden merkt op dat bedrijven een truck ook uit een leasecontract na bijvoorbeeld zes jaar kunnen overnemen. Volgens Foss is op de lange termijn kopen een goede oplossing. Daar is Cools het mee eens. DHL least alles. Jansen: 'Is huren voor

jullie niet interessant?' 'Alleen voor de korte piek', aldus Opendorp. Lemmers vertelt dat Össur niet verder vooruit kan kijken dan vijf jaar, vanwege de onstuimige groei die het bedrijf doormaakt en de verhuizing naar een ander pand. Lemmers: 'Wij willen duidelijkheid. We weten nu wat we kwijt zijn aan onderhoud en lease. Stellingen kopen we wel, want dit zijn *commodities* en die schrijf je sneller af. Trucks gaan daarentegen tien jaar mee en zijn klantspecifiek.'

Cools beaamt dat de keuze tussen lease en koop te maken heeft met de planningshorizon. Lemmers vult aan: 'Össur neemt jaarlijks een aantal bedrijven over. Zo groeien we snel, waardoor we moeilijk kunnen voorspellen en plannen. Foss reageert: 'Bij ons is het net andersom. Wij groeien gestaag, waardoor we wel kunnen plannen.' Vermeijden wijst erop

dat bedrijven een vloot ook kunnen verkopen en er vervolgens een maandelijks bedrag voor kunnen gaan betalen. Zo komt er ruimte voor andere investeringen. Cools vult hem aan: 'Bedrijven die het kapitaal niet hebben om te groeien, kunnen overwegen om hun vloot te verkopen en die voor lagere lasten te huren.' Vermeijden adviseert dat bedrijven moeten kijken naar de beheerkosten van de vloot: 'Met een oude vloot kun je pieken hebben in onderhoud. Wij kunnen nieuwe trucks inzetten.' Cools vraagt hem: 'Bepalen jullie welke truck wordt vernieuwd?' 'Ja', zegt Vermeijden. Foss vraagt vervolgens of Still hierover niet in conflict komt met klanten. Hij vraagt zich af waar de power ligt: bij de klant of leverancier? Vermeijden antwoordt: 'Dit moet je als partners bekijken. Als een truck te veel stilstaat bij een klant, is dit



## ► Cools: 'Met standaardisatie houd je hobbyisme in de hand'

voor ons ook niet handig.' Cools vertelt dat Audax een onderhoudscontract van een jaar heeft op de oude vloot, één van drie jaar op de iets jongere vloot en één van zes jaar op nieuwe trucks. Dit triggerd hem om oud spul te vervangen. Vermeijden merkt op dat bedrijven precies weten hoeveel eurocent per kilometer een vrachtwagen kost, maar over de kosten van de interne vloot weinig afweten. Opendorp: 'Wij hebben ooit een aantal trucks aan de ketting gelegd om te kijken of we ook met minder toe konden.' Foss reageert: 'Wij werken juist met overcapaciteit, want wij doen 24-uurs en 48-uurs leveringen. Strak plannen vind ik daarom gevaarlijk.'

### Mindset personeel

Lemmers vertelt dat als er een truck staat in het bedrijf deze ook wordt gebruikt, vanwege het gemak voor het personeel, maar dit is niet altijd kostenefficiënt: 'Zo staat een truck in hal 1 en een ander in hal 2. Ze zijn niet gelijktijdig in gebruik, maar werknemers vinden dit wel makkelijk.' Cools: 'Bij ons zitten hangsloten op de trucks. Anders pakt de nachtploeg de trucks van de dagploeg en omgekeerd met als gevolg lege accu's voor de volgende ploeg. Vermeijden vraagt hoe wordt berekend hoeveel trucks nodig zijn. Cools: 'Ik ga tegen een paal staan en kijk of er lege trucks voorbij rijden. Je rijdt toch ook niet een rondje om de kerk, parkeert vervolgens je auto en zegt dan dat je lekker hebt gereden. Lemmers vult hem aan: 'Soms kunnen werknemers best een doos dragen, maar pakken ze toch liever de heftruck. Wij kijken naar bedrijfsresultaat. Op de vloer kijken werknemers naar wat het ze kost aan energie en loop.'

Over het personeel op de werkvloer is nog niet alles gezegd. 'Ze denken te makkelijk', vindt Lemmers. Hij geeft een voorbeeld: 'De crux zit bij de mensen. In de eerste week waren drie spiksplinternieuwe trucks al aan reparatie toe. Iemand probeerde toch iets te plaatsen wat niet past.' Jansen vraagt hem hoe hij dat oplost. Lemmers: 'Door de mindset van mensen te veranderen. We wijzen ze op de omgang met hun eigen auto in



bijvoorbeeld een parkeergarage. Maar met uitzendkrachten is dit moeilijker. Anderen beamen dit. Bij DHL hebben de camera's in het magazijn een dubbel functie: ze fungeren als laadbewijs en het opsporen van brokkenpiloten.' Andere oplossingen die aan tafel worden genoemd, zijn: het maken van digitale foto's of het geven van verantwoordelijkheid met bijvoorbeeld eigen lockers, gadgets en scanners. 'Maar', zegt Foss, je kunt ze uiteindelijk nooit voor de schade aan het voertuig of aan het pand verantwoordelijk houden.

Jansen vraagt haar tafelgenoten of ze ook inzicht hebben in de reparatiekosten. Foss: 'Wij kijken naar de gemiddelde onderhoudskosten per truck en per onderdeel. Als deze stijgen, dan nemen we ze onder de loep.' Bij Össur en Audax vallen de reparaties en schades weer buiten het full-servicecontract.

### Mechanisatie is prestatie

Jansen poneert de laatste stelling: bedrijven die meer automatiseren of mechaniseren, presteren beter. Foss: 'Mechanisatie vergt ver doorgevoerde standaardisatie.' Opendorp is het met hem eens: 'Pas als alle pallets uniform zijn, kun je automatiseren.' Lemmers is het eens met de stelling: 'Door mechanisatie kun

je efficiënter en foutlozer werken.' Laat externe partijen kijken wat mogelijk is, is zijn advies. Cools en Opendorp adviseren om te gaan kijken bij andere bedrijven. Verlint constateert in zijn afstudeeronderzoek dat bedrijven angst hebben voor breakdowns en inflexibiliteit wanneer het gaat om mechanisering. 'Maar', zegt hij, 'investeren in automatisering kan zich uitbetalen.' Foss: 'Het gaat dan wel om enorme bedragen.' Lemmers reageert: 'Als ik de komende vier jaar bijvoorbeeld drie miljoen euro wil investeren dan schrikt het management eerst. Maar als ik ze vervolgens vertel dat dit nodig is, omdat ze zoveel meer omzet willen halen, dan snappen ze het wel. Het gaat hier om de mindset van het management.' Cools wil graag leren van anderen: daarvoor is een rondetafel discussie als deze goed, maar ook een bedrijfsbezoek. 'Dan kan ik zien hoe het niet moet of hoe ik het zou willen hebben.'

Kostenbeheer, investeren en mechaniseren staan hoog op de agenda van alle aanwezige budgetverantwoordelijken voor intern transport. Ze kijken graag naar hoe anderen het doen, maar het eigen proces en de al dan niet lange planningshorizon blijken doorslaggevend voor hun investeringsbeslissingen. Geef ze eens ongelijk. <