

Illustratie: Rik Verharen



De beste 3PL Professionals

De veldopstelling van logistiek dienstverleners

In moderne bedrijven worden behaalde prestaties in de supply chain en logistiek vaak toegeschreven aan 'het team' en niet aan één persoon. Maar net als in de voetbalsport zijn die prestaties afhankelijk van goede individuele spelers die de juiste plek hebben in de juiste veldopstelling. Welk team sturen logistiek dienstverleners naar opdrachtgevers als de operatie eenmaal loopt? Welke speler of coach vinden supply chain directors een goede inhoudelijke gesprekspartner voor hun strategische en innovatieve zaken? Supply Chain Magazine ging op zoek naar de beste 3PL Professionals.

Door Marieke Jansen, Martijn Lofvers en Inge Eikens

De afgelopen jaren leidde de globalisering tot outsourcing van veel logistieke diensten, omdat bedrijven zich meer en meer concentreren op hun corebusiness. Volgens Kees Verweij, teamleider Logistiek bij TNO Business Unit Mobiliteit & Logistiek, wordt in Nederland zo'n zestig procent van alle logistiek uitbesteed. Daar is een bedrag van zo'n 25 miljard euro mee gemoeid. Al sinds mensenheugenis besteden internationale handelaren en productiebedrijven hun transport uit aan deskundige dienstverleners. Uitbesteding verschuift nu van traditionele activiteiten (zoals transport, opslag en handling) naar *value added* activiteiten, informatietechnologie en zelfs naar het overdragen van supply chain management, de verantwoordelijkheden voor het optimaliseren van de logistieke concepten en het realiseren van nog hogere customer service-prestaties.

Logistiek dienstverleners vormen dus een belangrijke schakel in de serviceverlening van hun opdrachtgevers naar eindklanten. 'Wij hebben een distributeurfunctie waarbij wij naast het bieden van marketingactiviteiten, technische expertise en *business simplification*, de verlengde salesorganisatie voor onze leveranciers

vormen. Wij bedienen alle kleinere klanten die veelal te bewerkelijk zijn voor fabrikanten om zelf te bedienen. Betrouwbare leveringen – dat wil zeggen de juiste producten *on time in full* – houden de klanten en hun toeleveranciers tevreden. Wij besteden al onze logistiek uit aan kritisch geselecteerde partners, wat inhoudt dat we qua performance maar zo goed en slecht zijn als onze logistiek dienstverlener', zegt Stan Bijsterveld, manager Supply Chain Europe bij chemie-, food- & pharma-ingrediëntendistributeur IMCD, die net een omvangrijke tender heeft afgesloten.

Succesfactoren

Nederland telt naar schatting zo'n twaalfduizend logistiek dienstverleners, van heel groot tot heel klein. De talloze logistiek dienstverleners en transporteurs maken de markt voor logistieke dienstverlening tamelijk ondoorzichtig. Er zijn bijvoorbeeld maar weinig mensen die direct een rijtje namen van logistiek dienstverleners met een pan-Europees netwerk paraat hebben. Het speelveld wisselt iedere dag. Daardoor kan het

Dienstverleners en klanten moeten door de hele organisatie heen een sterke relatie hebben

voorkomen dat een qua omvang grote logistiek dienstverlener het in een tender aflegt tegen een heel klein bedrijfje.

Wat is vandaag de dag het onderscheidende vermogen van een logistiek dienstverlener in een sterk veranderende wereld? Een sterke relatie is de meest genoemde factor die bijdraagt aan succesvolle ervaringen met logistieke outsourcing, zo blijkt uit onderzoek van Capgemini. Al bijna vijftien jaar voert het adviesbureau onderzoek uit naar uitbesteding van logistieke dienstverlening. In 2008 ondervroeg Capgemini wereldwijd 1.644 logistieke en supply chain executives. Een substantiële 74 procent van de 3PL-gebruikers zien persoonlijke relaties op operationeel niveau bijdragen aan succesvolle samenwerking. Iets meer dan de helft is het ermee eens dat relaties op *executive* niveau tussen 3PL'ers en klanten ook belangrijk zijn voor leiderschap en draagvlak. Dienstverleners en klanten moeten door de hele organisatie heen een sterke relatie hebben, van management tot aan operatie.

Over het algemeen zijn de respondenten behoorlijk tevreden over hun logistiek dienstverleners. Zo'n 86 procent van de ondervraagden rapporteren succesvolle ervaringen en zijn het ermee eens dat logistiek een strategisch en competitief voordeel vertegenwoordigt voor hun bedrijf. Op de vraag of 3PL'ers nieuwe en innovatieve manieren aandragen ter verbetering van de logistieke effectiviteit, wordt per regio wisselend geantwoord. In Latijns-Amerika is 90 procent het daarmee volledig eens, in vergelijking tot 72 procent in Noord-Amerika, 61 procent in Pacifisch Azië en 46 procent in Europa. Hoewel tweederde van de respondenten vindt dat de diensten van de 3PL'er op een positieve manier hebben bijgedragen aan hun diensten naar klanten, is er dus ruimte voor verbetering op gebied van innovatie. In Nederland is een veelgehoorde klacht dat logistiek dienstverleners niet innovatief genoeg zouden zijn.

Inhoudelijk sterk

Over strategische en innovatieve zaken willen Nederlandse supply chain directors het liefst spreken met iemand die inhoudelijk sterk is, de business begrijpt, kan meedenken en proactief is. Dat bleek toen de redactie van SCM hen vroeg naar de beste 3PL professionals in Nederland. 'Hij is zeer vakkundig; een logistieke expert die goed weet in te spelen op klantwensen en goed de interne organisatie bij CEVA weet te mobiliseren om aandacht te krijgen voor onze projecten', zegt Frits Schaafsma van Danone Baby Nutrition over Simon Ris van CEVA Logistics.

John van Dongen van Electrolux is lovend over Diederik Koning van DHL Freight: 'Diederik is inhoudelijk sterk, komt met verbeteringsvoorstellen op basis van praktische ervaring en is dus een goede sparring partner.'

Ook Maurits Matthijsse van Samsung Electronics antwoordt iets soortgelijks op de vraag wie voor hem een inhoudelijk volwassen gesprekspartner is. 'Voor mijn onderdeel van Samsung is dat zonder twijfel Meindert de Louw van DHL. Hij is inhoudelijk sterk. Hij begrijpt hoe je een grote site managet en doet dat

AANHOUDENDE PROBLEMEN

Top 5 aanhoudende problemen met uitbestede logistiek

1. Service level-afspraken niet nagekomen (51%)
2. Gebrek aan continue verbeteringen en prestaties in aanbod (42%)
3. Onvoldoende IT-mogelijkheden (39%)
4. Kostenreducties niet gerealiseerd (36%)
5. Gebrek aan projectmanagementvaardigheden (35%)

Bron: Capgemini (2008)



John van Dongen van Electrolux is lovend over Diederik Koning van DHL Freight: 'Diederik is inhoudelijk sterk, komt met verbeteringsvoorstellen op basis van praktische ervaring en is dus een goede sparring partner.'



Maurits Matthijsse van Samsung Electronics vindt Meindert de Louw van DHL een inhoudelijk volwassen gesprekspartner: 'Hij begrijpt hoe je een grote site managet en doet dat met duidelijk begrip voor ons businessmodel. Hij verloochent zijn *profit & loss* niet, zonder dat hij inboet op flexibiliteit.'

DE VELDOPSTELLING VAN DSV

De redactie van SCM vroeg 3PL'ers naar het team dat ze naar hun klanten sturen. Als voorbeeld het team van DSV. De veldopstelling van DSV omvat de hele levensloop van de relatie met een opdrachtgever: vanaf het initiële contact tot en met het leveren van after sales services na het live zetten van een nieuwe operatie. Hierbij is het hebben van 'one-face-to-the-customer' extreem belangrijk, ongeacht de fase van de levensloop waarin de beide partijen zich bevinden.

Voorhoede

De sales representative moet en wil altijd scoren, maar dat kan hij niet alleen. De logistics engineer ondersteunt om de klant een goede offerte met een bodem, kop en staart aan te reiken. Marketing faciliteert vooral in initiële contacten en kan de voorzet geven.

Middenveld

De business development manager zorgt ervoor dat nieuwe klanten verder worden bediend. Hij is de spil tussen klant en operatie en mobiliseert Project Management & Engineering en ICT. De sales rep, de business development manager, projectmanagers en engineers en ICT zijn allen onderdeel van de afdeling Business Development & Engineering bij DSV. Zo realiseert DSV zijn *one-face-to-the-customer*.

Achterhoede & doel

DSV's verdediging kent vier ondersteunende afdelingen. Finance, Legal & Insurance, Business Process Control en Quality garanderen goede service en kwaliteit. Human Resources zorgt voor de juiste mensen in het veld. De accountmanager en de sitemanagers

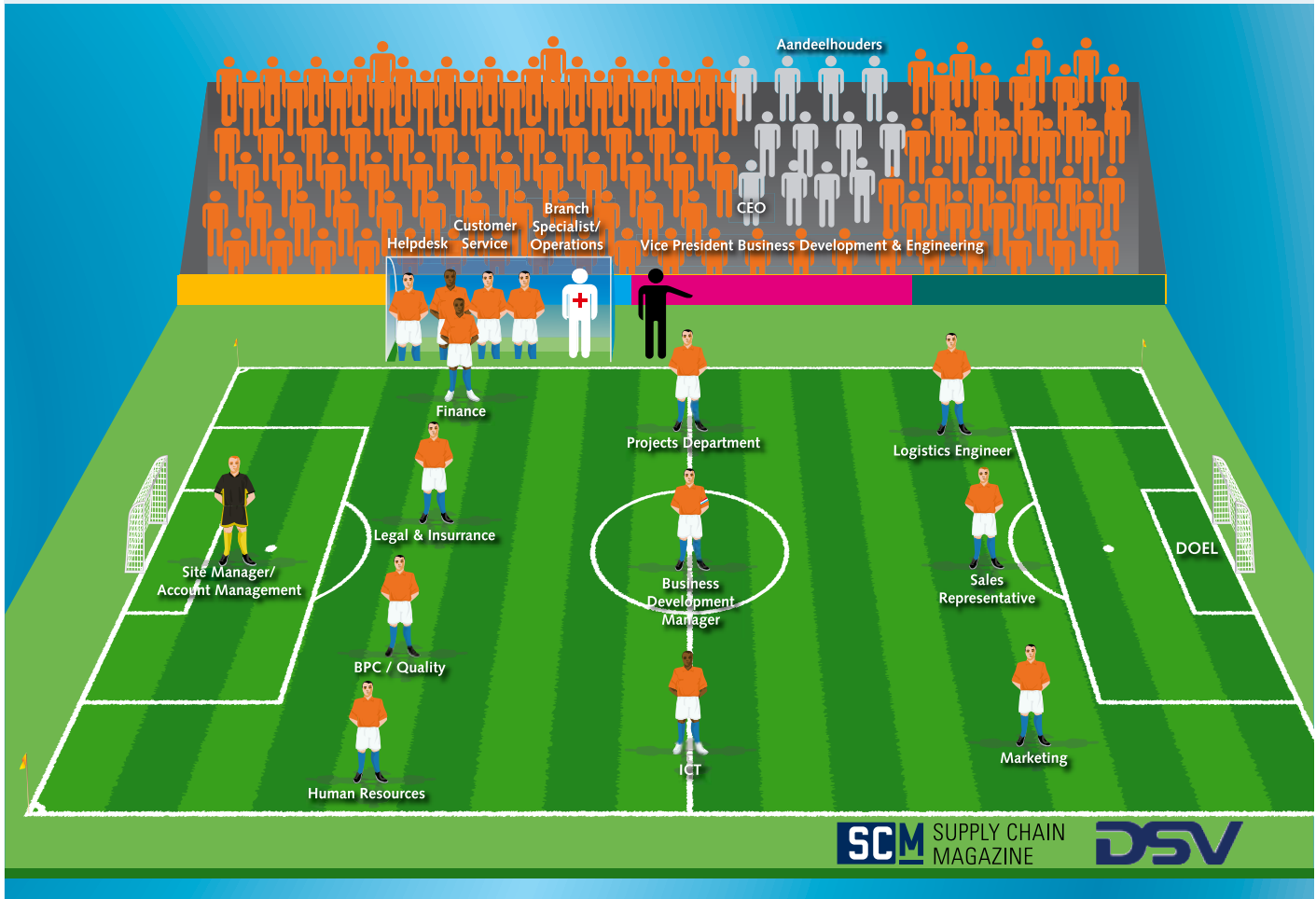
zorgen ervoor dat klanten niet ontevreden raken.

Zijlijn

Aan de zijlijn staan de wisselpeilers: branchespecialisten die marketing snel vervangen, Helpdesk die Legal & Insurance kan afwisselen op bepaalde momenten, Customer Service die de sales rep zal vervangen en rechtstreeks in contact staat met de klant. De vice president is de coach die weer in contact staat met de CEO.

Bron: DSV (2009)

Hoe ziet de veldopstelling van uw bedrijf eruit? Laat het ons weten op: redactiescm@springeruitgeverij.nl.



Slechte service van de logistiek dienstverlener is de hoofdrede voor het beëindigen van een contract ◀

met duidelijk begrip voor ons businessmodel. Hij verloochent zijn *profit & loss* niet zonder dat hij inboet op flexibiliteit.'

In dezelfde lijn was de feedback van Hans Herbrink van Vredestein. Hij beval Jaap Quist van Steenberg van. 'Zij verzorgen voor ons de 24-uurs Benelux-distributie vanuit ons Europees distributiecentrum in Enschede. Zij tonen zich proactief en inventief en kunnen goed meebewegen met onze seizoenspatronen. Bovendien leveren ze een prima performance.'

Contracten

Supply chain directors mogen zo hun wensen hebben; logistiek dienstverleners vragen om meer vertrouwen en diepgang in de relatie. Klinkt aannemelijk, maar op nummer één in de top vijf van aanhoudende problemen met uitbestede logistiek staat in het onderzoeksrapport van Capgemini iets basaal als 'niet nagekomen service level-afspraken'. Onderzoek van Eyefortransport in de zomer van 2008 (dus voor de kredietcrisis) naar de belangrijkste redenen om een 3PL-contract te beëindigen onderschrijft dit.

Terwijl 56 procent van de onderzochte logistiek dienstverleners denkt dat 3PL-gebruikers een contract beëindigen omdat ze een lagere prijs kunnen krijgen bij een concurrent, noemt 55 procent van de 3PL-gebruikers 'slechte service van de 3PL' als hoofdrede voor het beëindigen van een contract. Gevolgd door 'het inefficiënt managen van bestaande contracten'. Eenmaal raden wat er in het onderzoek van Capgemini op nummer 2 staat als meest genoemde factor die bijdraagt aan succes? Juist, met zorg opgestelde en getekende contracten, door 60 procent van de respondenten in het onderzoek genoemd.

Contracten zijn er in veel varianten, afhankelijk van het type dienstverlening. Tijdens het tenderproces worden dikwijls afspraken gemaakt over samen uit te voeren verbetertrajecten die zelfs contractueel worden vastgelegd.

Goede intenties voor innovatie zijn dus wel degelijk aanwezig. Waar gaat het dan mis? Het lijkt erop dat er enerzijds een sterke behoefte is aan wederzijds vertrouwen en anderzijds ligt de focus tijdens besprekingen met de 3PL niet op de relatie maar op de inhoud van het contract.

Kostenefficiëntie

Stan Bijsterveld van IMCD heeft hier zijn eigen oplossing voor. Hij heeft zojuist gebroken met twee logistiek dienstverleners waarmee hij jaren samenwerkte. 'Als een contract ten einde loopt, wordt het veelal verlengd op basis van relatie en de door de logistiek dienstverlener gepretendeerde kennis van de business. Omdat de markt constant in beweging is, eisen wij van onze logistiek dienstverleners flexibiliteit en verwachten wij constant innoverende oplossingen voor de hedendaagse marktsituatie. Juist als je uit een relatie stapt en als bedrijf openstaat voor vernieuwing – na kritisch gekeken te hebben naar je eigen businessmodel en de daarmee samenhangende vereisten – merk je dat er een frisse wind met de gewenste kostenefficiënte oplossingen gaat waaien.'

In de Benelux heeft IMCD nu een vijfjarig contract gesloten met een nieuwe partij: Alfred Talke Logistics Services. Met de logistics director Europe van deze logistiek dienstverlener, Mark van Alphen, had Bijsterveld constructief goede gesprekken. 'De manier waarop de mensen van Alfred Talke het tendertraject hebben doorlopen was zéér professioneel en voor ons heel verfrissend. In plaats van een beetje aan de huidige prijs te schaven, heeft Alfred Talke op basis van alle beschikbaar gestelde informatie een nieuw concept neergezet, waarbij kritisch is gekeken naar alle processen, requirements en gewenste service levels.'

Op Europees niveau doet IMCD zaken met DSV. 'DSV gaat nog een stap verder. Zo hebben wij een sale- & leaseback-traject van een operatie in Frankrijk doorlopen, een operatie in Portugal verhuisd en geoutsourcet en zijn we in gesprek over een volledig nieuwe set-up in het noorden en zuidoosten van Europa. De aanpak is hier sterk gericht op het continu samen verbeteren van processen wat zich vertaalt in kostenefficiëntie.'

Calimero-complex

Zoals hiervoor al gemeld zouden logistiek dienstverleners niet innovatief genoeg zijn en zouden opdrachtgevers te weinig zekerheid en vertrouwen bieden en alleen maar kijken naar de prijs. Dit lijkt op een Calimero-complex van de logistiek dienstverleners. Als ze vinden dat de geboden prijs te laag is, dan hebben ze toch altijd de keuze om 'nee' te zeggen? Wie niet wil dat zijn klanten steeds weer opnieuw tenderen, moet een paradigmawisseling tot stand zien te brengen. Waarom zijn logistiek dienstverleners niet gewoon overtuigd van hun capaciteiten? Klaarblijkelijk zijn supply chain professionals best tevreden over hen, maar verwachten ze gewoon meer op gebied van innovatie. Er is best een flink aantal goede praktijkvoorbeelden van innovatieve samenwerkingsverbanden te vinden.

Wellicht een idee voor 3PL'ers om de speltactiek eens goed onder de loep nemen. Volstaat de gekozen opstelling nog wel in deze sterk veranderende wereld? Faciliteren Marketing en Sales de logistics engineer voldoende om de onderwerpen service en contracten bij de opdrachtgevers te tackelen? Het begint in ieder geval bij het vermogen om beloftes te doen en je eraan te houden. Als logistiek dienstverleners nu eerst de gemaakt service level-afspraken nakomen, krijgen ze vanzelf meer vertrouwen en worden ze proactief bevonden. Dan komt die innovatie vanzelf wel. >>



De beste 3PL Professionals



Bij de zoektocht naar de beste 3PL Professionals sprongen er een aantal bovenuit (ze worden hieronder in alfabetische volgorde gepresenteerd).

TIM BECKMANN

director contract logistics, Kühne + Nagel Lead Logistics Solutions

Beckmann is verantwoordelijk voor de warehousing- en distributieactiviteiten van Kühne & Nagel in Nederland en voor Unilever al jaren dé partner in de strategische samenwerking. Fokke van der Veer (Unilever): 'Tim is een op-en-top professional. Hij heeft op zeer succesvolle wijze een aantal warehouse-integraties van Unilever-producten geleid, stond aan de basis van de invoering in Veghel en Raamsdonksveer van een state-of-the-art layer picking system. Tim is klantgericht, zeer constructief en denkt actief mee met zijn klanten over het verder ontwikkelen van de supply chain voor zijn klanten. Hij heeft visie over hoe de supply chain-functie verder te ontwikkelen. Verder is hij een van de drijvende krachten achter het project Flame (consolidatie van logistieke stromen) dat nu in het nieuwe Bredase Topinstituut voor Supply Chain Management als project wordt opgenomen. Voor ons is Tim en zijn team hét voorbeeld van een actieve partner als logistiek dienstverlener.'

WYBE JAN BLEEKER (1965)

algemeen directeur, Van Uden

Van Uden Logistics is gericht op het bouwen van partnerships met opdrachtgevers in food & beverage. Onder leiding



Foto: Ineke Key

Wybe Jan Bleeker (Van Uden)

van Bleeker is het bedrijf de afgelopen twee jaar jaarlijks meer dan 10 procent gegroeid in omzet. Voorbeelden van andere partnerships zijn het Centraal Drankenhuis (Heineken/Oud Reuchlin Boelen), Remia en Superunie. Met Avandis (Bols, Uto, De Kuyper) was Van Uden genomineerd voor de LogiMatch Award. Afgelopen jaar heeft het Nestlé Food tot de klantenkring verwelkomd. Koen van Doorn (Schuitema) besteedde in zijn vorige baan als supply chain manager bij Nestlé de logistieke opera-

tie uit aan Van Uden Logistiek en werkte vervolgens een jaar met hen samen. 'Het is een professionele club, prima overname van diensten en mensen.'

FLORENT CLAASSEN

directeur, Fa. Claassen

Claassen, directeur van F. Claassen, is ook voorzitter van het Regionaal Overleg Bedrijfsleven Onderwijs (ROBO) Transport & Logistiek Midden-Brabant. Hij pleit voor meer en maatgerichte opleidingen. Juist in deze magere tijden. Hij vindt dat kennis een steeds crucialere rol speelt in zijn branche. De risico's, belangen en verantwoordelijkheden worden steeds groter. Daarom is het volgens Claassen belangrijk om werknemers handvatten te geven in de vorm van opleidingen. Verder is Claassen bestuurslid van de businessclub van Willem II en werd hij lid van de raad van commissarissen van Rabobank Tilburg. Roel van Eerd (Van Eerd) werkt al vijftien jaar met Florent Claassen samen. 'Hij is zeer betrouwbaar, zeer flexibel en hanteert acceptabele prijzen.'

ALPHONS VAN ERVEN

divisions director Contract Logistics, Rhenus Logistics

Van Erven heeft ervaring met herstructurering, verandermanagement en realisatie van distributiecentra, zowel bij nieuwe operaties als bij het verder ontwikkelen van bestaande business. Onder zijn leiding komt er een nieuw distributiecentrum in Tilburg, wat de regio 250 nieuwe banen zal opleveren. In het dc op bedrijventerrein Kraaiven moet straks 24 uur per dag en zes dagen per week het gehele logistieke proces worden uitgevoerd voor het van origine Duitse bedrijf Zooplus, de grootste Europese webwinkel voor huisdierbenodigdheden. De samenwerking tussen TMI (het voormalige Rhenus) en Rockwell Automation, leverancier van industriële automatiseringsproducten, leidde in 2006 tot een



Alphons van Erven (Rhenus Logistics)

nominatie voor de LogiMatch Award. Dit bedrijf gaf opdracht om in recordtempo zestien dc's uit dertien landen te integreren tot één Europees Distributie Centrum. Ook hier had Van Erven een prominente rol in.

PAUL VAN GILS (1966)

**global operations manager,
JF Hillebrand**

De supply chain-organisatie bij JF Hillebrand bestaat uit een internationaal netwerk van professionals, die zowel in importerende landen als in wijnproducerende landen actief zijn ter ondersteuning en coaching van de wijnproducenten. De internationale organisatie valt onder de verantwoording van Van Gils. Deze supply chain management-divisie bestuurt de supply chain voor wijn en sterke drank tussen acht grote retailers in Engeland en Nederland en vijfhonderd wijnproducenten. Door de inrichting van een vraaggedreven consolidatiemodel met een web-based informatiesysteem, wist JF Hillebrand de voorraden in de gehele keten, maar vooral bij de retailers met 40 tot 60 procent te reduceren. Het beschreven supply chain-model kreeg

in 2008 de prijs voor 'Best Value Chain Provider/Best Supply Chain Solution Provider' bij de European Supply Chain Distinction Awards 2008.

BAS VORSELAARS (1969)

area head of Supply Chain Management, Panalpina World Transport BNL

Vorselaars is lid van het managementteam van Panalpina BNL en verantwoordelijk voor de SCM-divisie. Zijn expertise ligt in het begeleiden, coachen en opleiden van *young professionals* in zijn team en organisatie. Daarnaast heeft hij ervaring met het implementeren van complexe logistieke oplossingen voor klanten, waarbij Panalpina klanten helpt en bijstaat in de veranderingsprocessen en het opnieuw inrichten van hun supply chain, inclusief de operational execution. Een van de grote klanten is Halliburton, actief in de olie- en gasindustrie. Bas Vorstenbosch van Halliburton zegt over Bas Vorselaars: 'Hij is iemand die in staat is om strategisch met mij en Halliburton mee te denken.'

ARN VAN DER VORST

managing director, Mepavex

Mepavex gebruikte de bestaande loskade in Bergen op Zoom om op een *low cost*-manier de zogenoemde Markiezaat Container Terminal op te zetten. Verwacht wordt dat de terminal bij een jaarlijkse overslag van ongeveer 15.000 TEU rendabel zal zijn. Dit kan over twee jaar worden bereikt. Peter van den Eijnden (Sabic) vindt dit een vernieuwend initiatief. 'Arn van der Vorst is actief deelnemer en initiatiefnemer in de Logistieke Denktank van het industrieterrein Bergen op Zoom-Noord. Hij is kwaliteitsgericht en heeft het SF&S (kunststof platen, red.) warehouse omgebouwd naar een professionele operatie. Van der Vorst is een actieve 3PL-partner voor Sabic-IP in het zoeken naar continue verbeteringen op het gezamenlijke logistieke vlak.'

ANDERE 3PL'ERS

Bekijk de profielen van onderstaande personen op www.scmonline.nl/3pl

Piet Bakker* (Bakker Logistiek)
Dick Betlem* (Wim Bosman)
René Bongers* (VAT Logistics)
Meinderd Botman (DSV Solutions)
David den Broeder*
 (GAC Netherlands Limited)
Len Coenders* (Kühne + Nagel)
Dave Coenen* (Expeditors)
Willem-Jan Cramer (SILS)
Cristina Dias* (Broekman)
Erik Van Egmond (Penske Logistics)
Jochen Foss (CEVA Logistics)
Erik Groot Wassink (Wincanton)
Sjoerd Hanrath* (CEVA Logistics)
John van Hoof (CEVA Logistics)
Jos Kagenaar (TNT Innight)
Milo Kars* (GLS Nederland)
Diederik Koning* (DHL Freight)
Joost Koolen (DHL Supply Chain)
Marco Kranenbroek* (Kühne + Nagel)
Walter Kusters (TDG)
Meindert de Louw* (DHL)
Jan Jaap Majoewsky*
 (DHL Global Customer Solutions)
Ronald Middelburg*
 (Best Global Logistics)
Peter van Noordennen
 (ALC warehousing)
Ton van den Oetelaar
 (Rhenus Business)
Mark van Ommen (Meerendonk)
André Pluimers* (Bolk Transport)
Jaap Quist* (Steenbergen)
Simon Ris* (CEVA Logistics)
Rob Schellingerhout* (Broekman)
Willem-Jan van Schijndel*
 (Kühne + Nagel)
Robert van Straaten (DPD)
Peter Tjalma (TransMission)
Peter de Vries (Management Partners)
Jolanda van der Woude*
 (Wood Products Logistics)

* = aanbevolen door een supply chain professional