



Foto's: Thomas Pasing

Verschillende belangen rond tendering

De juiste keuzes maken

Wanneer besluiten verladers over te gaan tot het uitschrijven van een tender? Wat vinden de logistieke dienstverleners van deze tenders? En hoe kijken beide partijen tegen elkaar aan? Logistieke dienstverleners en inkopers beantwoordden deze vragen tijdens een rondetafeldiscussie over tendering die SCM op 5 maart in Breda organiseerde.

Door Dennis de Vogt

Dankzij een markt onder spanning en een toename in het aantal fusies en overnames lijken de belangen tussen verladers en logistieke dienstverleners wat verder uit elkaar te lopen. Toch kunnen beide partijen niet zonder elkaar. Het gevolg is een verhouding die zich

laat typeren als een relatie die onder druk staat. Supply Chain Magazine nodigde twee verladers, twee logistieke dienstverleners en een onpartijdige expert uit om de belangen, de verschillen en de manier van werken onder de loep te nemen. Na de kennismaking opent redacteur

Marieke Jansen van SCM de discussie met de stelling dat zowel de inkopers als de logistieke dienstverleners allemaal hun roots in de logistieke dienstverlening hebben liggen. 'De dynamiek en de afwisseling zijn bijzonder groot. Eenmaal in je bloed is het onmogelijk het nog uit je



V.l.n.r.: Edgar Lepolder, Nicole Biesheuvel, Marco de Jong, Esther Liskamp en Stefan Hermes.

stelsysteem te krijgen', zegt Nicole Biesheuvel, field salesmanager bij Schenker Nederland. De anderen knikken instemmend, waarna de inkopers wordt gevraagd te reageren. Jansen is benieuwd wat Philips bijvoorbeeld inkoop aan logistieke dienstverlening. 'Dat is per divisie verschillend', vertelt Esther Liskamp, global supply manager Forwarding & Distribution Philips General Purchasing. 'Warehousing doen we voornamelijk zelf. Op het gebied van transport besteden we alles uit. Warehousing verschilt per divisie; sommigen doen veel zelf en hebben slechts een deel uitbesteed, anderen hebben alles maximaal uitbesteed. Hoe dan ook, alles wordt centraal ingekocht.' Marco de Jong, directeur Supply Chain bij Foot Locker Europe is kort en bondig: 'Warehousing doen we zelf, het transport besteden we uit.' Edgar Lepolder, business development

manager bij DHL Exel Supply Chain: 'Wij zijn als logistiek dienstverlener betrokken bij de totale supply chain: we doen het transport van de bron tot met de levering aan de klant inclusief de retourstromen van goederen. Warehousing is hierin mijn specifieke onderdeel.' Voor *third party logistics* provider Schenker geldt hetzelfde. 'Je merkt dat bedrijven allemaal een andere focus hebben. Sommigen schakelen ons in voor de totale distributie. Anderen maken gebruik van onze specifieke specialisaties weg, zee of lucht', vertelt Biesheuvel.

Risicospreiding

Tijd voor de eerste stelling: is het efficiënt om voorraadbeheer uit te besteden aan logistieke dienstverleners? 'Fysieke opslag valt wel uit te besteden', vindt De Jong. 'Foot Locker heeft daar wel wat ervaring mee en het kan erg efficiënt zijn. Het

wordt een ander verhaal als we het hebben over voorraadbeheersing. In dat geval wordt het lastig precies te bepalen of het kostenbesparend of efficiënter werkt.'

Bij Philips kan het uitbesteden van voorraadbeheersing soms wel en soms niet. 'Philips is een bijzonder groot bedrijf. Over het algemeen hebben we onze voorraden in eigen beheer, maar sommige divisies varen wel bij het uitbesteden van een deel van de voorraad', zegt Liskamp.

Stefan Hermes haakt in. Hij is managing partner bij Process Improvers en heeft de conferentiekamer van zijn kantoor in Breda ter beschikking gesteld voor deze rondetafelbespreking. 'Het risico om voorraadbeheersing uit te besteden is groot. Het is iets om te overwegen als het bijvoorbeeld gaat om componenten die een relatief lage waarde hebben. De logistieke dienstverlener neemt de waarde van de



► Liskamp: 'Nog te vaak worden er zaken beloofd die in de praktijk nooit kunnen worden nagekomen, alleen maar om werk te scoren'



Marco de Jong (39)

FUNCTIE: director Supply Chain Foot Locker (sinds 2004)

OPLEIDING: MEAO, diverse vakgerichte opleiding op HBO-niveau

RELEVANTE WERKERVARING: 15 jaar bij diverse logistiek dienstverleners in functies van operationeel tot business development.

MOOISTE AAN HET VAK: de diversiteit, de dynamiek en de raakvlakken die supply chain heeft met alle andere segmenten in de business.



Esther Liskamp (40)

FUNCTIE: global supply manager Forwarding & Distribution Philips (sinds januari 2007)

OPLEIDING: HEAO Haven- en Vervoerskunde

WERKERVARING: Philips, Rockwell Automation, diverse logistiek dienstverleners

MOOISTE AAN HET VAK: het dynamische internationale karakter plus de complexiteit die met verdere globalisering alleen maar toeneemt.



Edgar Lepolder (37)

FUNCTIE: sales & business development manager DHL Exel Supply Chain (sinds eind 2005)

OPLEIDING: Bedrijfskunde Erasmus Universiteit Rotterdam

WERKERVARING: kwaliteitscoördinator bij Van Ommeren Transport, accountmanager bij Intexo, sitemanager bij Exel

MOOISTE AAN HET VAK: bij logistiek komt alles samen: inkoop, verkoop, productie en marketing. Het internationale karakter en de contacten met allerlei culturen

voorraad in dat geval ook op in de boeken. Dat kan voordelig zijn als verlader, maar ikzelf meen dat het risico groot wordt als je niet de controle hebt over je eigen voorraad. De cyclus wordt hiermee groter en je kunt je afvragen of dit efficiënt is.' Een blik op de logistieke dienstverleners leert dat ook zij nog relatief weinig ervaring hebben met deze vorm van risicospreiding. 'Deze vorm van voorraadbeheersing, waarbij wij het financiële risico van voorraad houden dragen, is geen onderdeel van ons productenportfolio', zegt Biesheuvel van Schenker. Het blijkt dat dit een corporate richtlijn is, die vanuit het oogpunt van risicomanagement is opgesteld.

Bij DHL behoort deze tak van sport wel tot de mogelijkheden, zij het in beperkte vorm. Het gaat hierbij dan om verpakkingsmaterialen en aanverwante artikelen met een

lage waarde. 'Uiteraard is de risicoafdekking heel belangrijk', aldus Lepolder.

Retouren als export

De kernactiviteiten van logistiek dienstverleners blijken nog altijd gericht op export en niet zozeer op import. Dit brengt de discussie op reversed logistics. Besteden de verladers dit ook uit? 'Wie kan dat?', grapt De Jong van Foot Locker. 'Ik ben in mijn loopbaan nog geen dienstverlener tegengekomen die export en import echt goed kan uitvoeren als zijnde een *exchange*. Logistiek dienstverleners zijn hier doorgaans niet op ingericht.' Kennelijk schuilt hierin een vraag waar de verladers aan tafel graag een oplossing voor willen. 'Wij kunnen het', stelt Lepolder. 'Dat hoor ik vaker', reageert De Jong, 'maar de praktijk leert dat een pure exchange een concept is dat moeilijk

valt te plannen.' Hij bedoelt hiermee dat de concepten die worden aangeboden bij de grote pan-Europese dienstverleners doorgaans inhouden, dat retouren naar Nederland worden gemanaged als zijnde export vanuit het buitenland naar Nederland. In dat geval zijn het twee aparte stromen en wordt de goederenstroom richting Nederland niet zozeer behandeld als een echte retourstroom.

Lepolder van DHL reageert: 'De standaardnetwerken die logistieke dienstverleners gebruiken bieden ons niet de mogelijkheid om reversed logistics in de meest pure vorm uit te voeren.' Hij legt vervolgens uit dat de planning voor de afleveringen vaak niet de ruimte biedt om de goederen ook weer op te halen. Dat gebeurt dan weer via een aparte opdracht. 'Uiteraard kunnen we de gecombineerde *delivery/pick*



Nicole Biesheuvel (42)

FUNCTIE: field salesmanager Schenker (sinds oktober 2006)

OPLEIDING: NIMA en diverse vakgerelateerde opleidingen

WERKERVARING: diverse functies binnen de expeditie, hiervoor 6,5 jaar commercieel directeur bij Frans Maas Expeditie

MOOISTE AAN HET VAK: het contact met mensen, werken met mensen en mensen vooruit helpen in hun carrière



Stefan Hermes (40)

FUNCTIE: managing partner Process Improvers (sinds 2004)

OPLEIDING: Verkeersacademie (HBO Logistiek)

RELEVANTE WERKERVARING: sinds 1989 diverse logistiek dienstverleners

MOOISTE AAN HET VAK: de dynamiek: als je niet beweegt, gebeurt er niet.

up-service wel bieden. Dat vraagt dan echter om een meer specifieke oplossing waar vaak een ander kostenplaatje aan vastzit.' De Jong heeft er wel enigszins begrip voor. 'De stromen zijn inderdaad in de praktijk moeilijk te combineren. Dus ik begrijp het wel vanuit het standpunt van de logistiek dienstverlener. Maar voor ons als verlader is het onlogisch, omdat er twee keer een vrachtauto voor de deur staat.' Nadat de discussieleider de natuurlijke ontstane gesprekken aandachtig heeft aangehoord, besluit zij het eigenlijke doel van de ochtend aan te snijden: tendering. Foot Locker reageert als eerste. 'Wij tenderen op basis van noodzaak. Aangezien wij net als vrijwel ieder ander bedrijf het liefste werken met vaste contracten tenderen wij alleen als en problemen zijn met de prijs of met de service. Op dat moment zijn wij benieuwd wie

het beter kunnen of goedkoper.' Bij Philips zijn er duidelijke regels als het om tendering gaat. 'Voor het merendeel werken wij ook met vaste contracten. Als de contracten aflopen geven wij een tender uit, maar ook voeren wij jaarlijks een mini-tender uit onder de dienstverleners met wie de contracten lopen. Zo kunnen de tarieven worden bijgesteld en wordt bekeken of de afgesproken volumes aangeboden zijn en of de beloofde dienstverlening is gerealiseerd.' Nicole Biesheuvel stelt vervolgens dat er steeds meer tenders komen en dat het te vaak lijkt te gaan om een benchmark. 'De toename in tenders, de korte tijd die wij krijgen om ze te behandelen en het gebrek aan historische informatie maakt het voor ons als logistiek dienstverlener erg moeilijk om iedere tender serieus te behandelen.' DHL beaamt dit, maar de afgevaar-

digden van Philips en Foot Locker claimen zich hier niet schuldig aan te maken. 'Gaat het om een simpele tender waarbij een prijsopgave nodig is, dan vragen wij niet veel en kan er snel gereageerd worden. Gaat het om een lastige klus waarbij veel moet worden uitgezocht, dan is een maand en soms langer geen uitzondering. Vaak zie je dat logistieke dienstverleners niet goed overweg kunnen met de vragen, maar wij staan ze bij om informatie te verschaffen', aldus Liskamp. Biesheuvel haakt in: 'Wij hebben een afdeling Tendermanagement. Hierdoor zijn we in staat meer tijd uit te trekken voor tenders. Wel heb ik het gevoel dat een tender vaak dient als benchmark. Daar worden we niet voor betaald.'

Overselling

Desgevraagd poneren de verladers hun belangrijkste klacht ten opzichte van logistiek dienstverleners: gebrek aan inlevingsvermogen en de toename van *overselling*. 'Nog te vaak worden er zaken beloofd die in de praktijk nooit kunnen worden nagekomen, alleen maar om werk te scoren', aldus Liskamp. 'Heel herkenbaar', stelt De Jong. 'Als ik vraag of een logistieke dienstverlener bepaalde kennis of kunde in huis heeft, wordt vaak gezegd dat het nu nog niet in huis is maar dat het wel al ontwikkeld wordt. Denk bijvoorbeeld aan scanning, visibility en aansturingssystemen. Negen van de tien logistieke dienstverleners zijn bezig met de ontwikkeling ervan, maar nemen het al wel mee in hun verkooppraatje. Daar hebben wij als verladers niet veel aan. Een ander voorbeeld is commitment op het gebied van levertijden. De salesafdeling claimt vaak dat alles mogelijk is, terwijl de operationele dienst vaak te kennen geeft dat de gemaakte afspraken niet haalbaar zijn.'

Hermes van Process Improvers zegt dat er een tamelijk eenvoudige oplossing is voor dit probleem. In een normaal proces zitten inkopers tegenover verkopers. Het zou volgens hem beter zijn als een logisticus van de verladerskant aan tafel zou zitten met medewerkers van de logistiek dienstverlener, die ook een achtergrond hebben in Operations. 'Dan begrijpen ze elkaar veel beter.'



► Biesheuvel: 'Een proactieve houding is gemakkelijker in te nemen als er een bestaande relatie is met een verlader'



De Jong vindt dit een goed idee. 'Nu geven we een nieuwe dienstverlener drie maanden de tijd om zich in te werken. En na die eerste servicedip moeten de logistieke dienstverleners een stijgende lijn tonen in de service. Onzekerheid houd je altijd.' Biesheuvel van Schenker reageert: 'Veel dienstverleners zijn bang buiten de boot te vallen. Daar schuilt het probleem in.'

Open communiceren

Een andere klacht is het gebrek aan advies van de logistieke dienstverleners aan de verladers. 'Maar daar is vaak nauwelijks ruimte voor tijdens de tenderperiode', reageert Lepolder. 'Wel als het gaat om een vraagstelling van bestaande klanten, waar

bijvoorbeeld een compleet nieuw traject voor moet worden opgestart. Maar ook in die situaties krijg ik als verlader maar weinig nuttige feedback', stelt Liskamp. Ook De Jong van Foot Locker ziet advies maar mondjesmaat terug in voorstellen. 'Pas als er sprake is van een partnership of een vast contract komen er adviezen, iets waar we dankbaar gebruik van maken en wat wordt beloofd door de relatie met een partner te versterken. Wanneer logistieke dienstverleners meedenken, voel je je meer geholpen en denk je een volgende keer toch als eerste aan die partij die proactief heeft gehandeld. Zij zouden de partij moeten zijn met de ervaring en in staat moeten zijn om ons te helpen met het

invullen van de distributiestrategie. In de praktijk valt dit echter tegen.'

Biesheuvel erkent dit. 'Meedenken is goed en ik vind dat wij dat goed doen, maar het kan beter, dat klopt. Desondanks is een proactieve houding gemakkelijker in te nemen als er een bestaande relatie is met een verlader. Dan worden dergelijke initiatieven eerder genomen.'

Jansen constateert dat er toch verschillende belangen lijken te spelen. Wie is eigenlijk de baas in distributieland? 'In ieder geval niet wij', stellen De Jong en Liskamp. 'Wij kunnen niet opleggen hoe de dienstverleners moeten werken. Kijk, als het gaat om warehousing is het een ander verhaal. Dan kun je rustig stellen dat wij meer de voorwaarden scheppen. Maar op het gebied van transport zitten we aan de vraagkant', aldus De Jong. 'Het is aan de dienstverlener of hij ingaat op de opdracht en het contract.'

Tijd voor de laatste vraag. Hoe zit het andersom: zijn de logistieke dienstverleners tevreden met de samenwerking met de verladers? 'Ik heb weinig klachten, buiten de tijd die we soms krijgen om een goed voorstel te maken. Het is een kwestie van open communiceren en elkaar leren begrijpen', aldus Lepolder. Biesheuvel: 'We moeten elkaar scherp houden en teleurstellingen voorkomen. Simpelweg: *Say what you do and do what you say*. Dan komt alles goed.' <<

INTEGRATIE NA OVERNAMES

Een veel gehoorde klacht van verladers is de afname van het aantal partijen waar logistieke diensten kunnen worden afgenomen. Daarnaast vergt de integratie van het toenemend aantal fusies en overnames veel van de organisaties, waardoor de kwaliteit bij logistieke dienstverleners vaker te wensen overlaat. Nicole Biesheuvel van Schenker erkent dit. 'Het is een feit dat er veel wordt geïntegreerd tegenwoordig. Dat kan ook niet anders, want de verladers vragen steeds meer: pan-Europees werken, grotere hoeveelheden verladen, lagere kosten en meer innovaties. Ook Schenker heeft flinke integratierondes meegemaakt. Natuurlijk is de druk na een overname erg hoog, maar het is een ontwikkeling die niet te stoppen is.'

Ook Edgar Lepolder van DHL kent de klachten. 'Wij zijn nu nog druk bezig met diverse integraties en proberen ervoor te zorgen dat onze klanten hier niets van merken. Dat is lastig, want het vereist veel van de organisatie.' Biesheuvel vervolgt: 'Een voordeel voor de bedrijven die er in slagen snel en efficiënt te integreren: je krijgt meer klanten. Ik zie veel nieuwe opdrachtgevers bij ons aankloppen omdat de concurrentie door deze tendens de druk moeilijk aankan. Dat is een prettig gegeven.'