

## OPSTELLEN VAN LOGISTIEKE SPECS BIJ INKOOP? DOEN!

Bij het opstellen van inkoopspecificaties wordt in de praktijk weinig aandacht besteed aan aspecten die invloed hebben op de interne logistiek. Organisaties laten hiermee mogelijkheden liggen voor een zo efficiënt mogelijke handling.

DOOR MARCEL PETERS\*

**I**n veel inkooptrajecten blijkt dat bij het opstellen van inkoopspecificaties relatief weinig, of in veel gevallen helemaal geen aandacht wordt geschonken aan aspecten met invloed op de interne logistiek. Dat is jammer, want hierdoor laten organisaties mogelijkheden onbenut om een efficiënte handling van goederen in te richten. Gevolg: meer kans op vertraging, onnodige handelingen, capaciteitskwalpunten of ergernis. Maar het is feite helemaal niet zo complex om in het inkoopproces ook hier aandacht aan te besteden.

### INTENSERE GOEDERENSTROMEN

De intensiteit van goederenstromen is fors toegenomen. Veranderende inkoopstrategieën, e-commerce, just-in-timeprincipes, gedecentraliseerd bestellen en druk op ruimtegebruik. Bovendien vragen geavanceerde inkoopssystemen (purchase-to-payconcepten) om een controle en registratie van de fysieke ontvangst om automatisch betaling te triggeren. Ook wordt het verwachtingspatroon van eindgebruikers steek beïnvloed door ervaring in de privésituatie: "Voor 23.00 uur besteld, de volgende dag afgeleverd" is gemeengoed geworden. Dus waarom een lager serviceniveau in de werkomgeving? Het opstellen van voldoende en

juiste specificaties vraagt wel om inzicht in het interne logistieke proces.

### PROCES MET VIJF ONDERDELEN

Het proces van 'Inkoop tot gebruiker' is een ketenproces, bestaande uit vijf onderdelen:

- > **De Inkoopfunctie.** Hier wordt het proces geïnitieerd. Hier moet men bekend zijn met de interne keten en inrichting van logistieke processen. Nadat goederen zijn ingekocht, wordt de bestelfunctie veelal elders in de organisatie belegd. Hier ligt echter niet de verantwoordelijkheid voor het vaststellen van de (logistieke) leveringscondities.
- > **De contractpartij.** In veel gevallen is dit de leverancier, maar door het streven naar consolidatie, is er steeds vaker sprake van contractpartijen die een scala aan goederen leveren, die van derden worden betrokken. Afhankelijk van de positie die de contractpartij bij deze leverancier(s) inneemt, kan zij meer of minder invloed uitoefenen op het logistieke proces.
- > **De leverancier.** Deze levert hetzij direct, hetzij via consolidatie via contractpartijen. In deze laatste situatie speelt het feit dat de leverancier de eindklant niet kent.
- > **De transporteur.** Naast de primaire transportfunctie worden hier steeds meer aanvul-

lende logistieke (en administratieve) taken noergelegd. Een branche die met een sterke concurrentie, korte contractcycli en toenemende verkeersdruk te maken heeft. Het minimaliseren van stilstand van transportmateriaal is hier een cruciale factor binnen de exploitatie.

- > **Interne Logistiek.** Binnen veel facilitaire organisaties is dit een functie die organisch gegroeid is. Faciliteiten, materieel, (informatie-) systemen en bemensing hebben vaak geen gelijke tred gehouden met de toename in omvang en complexiteit van goederenstromen. Typische taken zijn goederenontvangst, registratie, opslag en distributie.

Om de keten efficiënt te kunnen inrichten zijn een goede procesafstemming en intensieve communicatie tussen ketenpartijen van belang. De consequenties van mutaties in afspraken moeten snel uitgewisseld worden, zodat deze binnen elk ketenonderdeel worden belegd.

### INTERNE LOGISTIEK

Er zijn zes stappen te onderscheiden vanaf het moment waarop goederen aankomen.

- > **Goederenontvangst.** Hier ontstaat de spanning tussen de chauffeur die snel weer verder wil en de noodzaak om goederen goed te controleren en te registreren. Immers: na acceptatie van de zending verschuift de aansprakelijkheid en ontstaat een betalingsverplichting.
- > **Opslag.** Betreft het goederen bestemd voor opslag in eigen magazijnen, of zijn het 'transito'-goederen die direct naar de eindbestemming worden gedistribueerd? Hier is het minimaliseren van de handling belangrijk.
- > **Distributie.** Het vaststellen van de eindbestemming, het eventueel registreren in een track & trace-systeem en de fysieke bezorging.
- > **Overdracht.** Het overhandigen van de goederen op de eindbestemming. Belangrijk is de (registratie van) overdracht vanuit Logistiek aan de eindgebruiker.
- > **Gebruik.** Het feitelijk directe gebruik van de afgeleverde goederen of een lokale opslag.
- > **Retourstroom:** denk hierbij aan verpakkingen (meervoudig gebruik of afval) of aan zogenaamde reverse logistics: retourzendingen, terugroepacties, reparatie & onderhoud en vergelijkbare zaken.

De interne logistiek is vaak organisch gegroeid



Om in elke van deze stappen efficiënt te kunnen opereren, spelen – ogenschijnlijk – details een belangrijke rol. Denk aan verpakking, labeling, adressering etc. Hierover later meer.

Aan interne logistiek zijn aanzienlijke kosten verbonden, die door inrichting van een efficiënt proces beperkt kunnen blijven. Effoeten op logistieke handeling vormen een onderdeel van de Total Cost of Ownership (TCO), naast de directe inkoopprijs. Een integrale kostprijsanalyse (inclusief ruimtebeslag, materieel, systemen, licenties en loonkosten) toont een wurtarief tussen 38 en 48 euro. En binnen de meeste facilitaire organisaties is het aandeel menselijke arbeid binnen deze processen relatief groot ten opzichte van grootschalige logistieke operaties, waar veel meer gewerkt kan worden met mechanisatie en automatiseringsoplossingen en specifieke bouw en inrichting.

**WAT IS VAN INVLOED OP EEN EFFICIËNTE LOGISTIEK?**

Veel facetten binnen logistiek zijn logisch. Het vraagt om 'common sense'. Hierna vijf punten van aandacht en hun vertaling naar detaillering die opgenomen kan worden in een offerteaanvraag, tenderdocument of overeenkomst.

- > **Levermoment:** door spreiding in aanlevermomenten voorkom je 'filevorming' bij de goederenontvangst. Daarom moet je als inkopende organisatie invloed kunnen uitoefenen op de levermomenten.
- > **Snel overzicht aanlevering:** zowel de transporteur als de eigen logistieke organisatie zijn gebaat bij een snelle afleveringsinspectie. Stel daarom eisen aan samengestelde zendingen, wijze van verpakking nummering, etc.
- > **Vindbaarheid van de eindbestemming:** specificeer het afdrukken van relevante informatie uit de bestelling op labels (denk aan besteller, eindbestemming, locatie, projectcode, bestelnummer etc.) en zichtbaarheid van de labels.
- > **Automatische verwerking:** maak afspraken over informatieuitwisseling over gebruikte (bar)codes/QR-codes, zodat informatie kan worden overgenomen in eigen systemen.
- > **Verpakking:** past de wijze van aanlevering in

Veel facetten binnen logistiek zijn logisch

de interne distributiesystematiek? Printerpapier per pallet is wellicht goedhoper, maar wanneer de distributie per rokontainer plaatsvindt, is dat misschien een handiger vorm van aanlevering. Denk verder aan gebruik van meervoudig bruikbare bakken, containers etc. qua maatvoering afgestemd op intern transportmaterieel.

Een aanzienlijk deel van de inkomende stroom komt niet voort uit het eigen bestelproces. Denk aan goederen voor interne dienstverleners, aannemers, medebewoners. Of zendingen met een andere oorsprong, bijvoorbeeld onderzoeksmateriaal, monsterzendingen e.d. Het vermelden van de juiste en volledige logistieke informatie moet aan afzenders bekend worden gemaakt.

**WELKE SPECIFICATIES ZIJN RELEVANT?**

Binnen een inkoopdocument treffen we over het algemeen de volgende groepen van specificaties aan.

- > **Technisch:** product- en technologiespecificaties, gebruikspecificaties, veiligheid;
- > **Kwalitatief:** onder meer normeringen, boring, keur- & testspecificaties;
- > **Juridisch:** onder meer rechten, plichten, geschillen;
- > **Commercieel:** prijzen, indexeringen, kortingen, betaaltermijnen;

Om dit te completeren zou een specifieke groep Logistiek opgenomen moeten worden.

**VOORBEELDEN VAN LOGISTIEKE SPECIFICATIES**

Per situatie of organisatie zullen de relevante logistieke specificaties die worden opgenomen in inkoopdocumenten verschillen. Onderstaand een overzicht van welk type specificaties zoal opgenomen zou kunnen worden.

- > **Bestellen:** bevoegde bestellers, afroepsystematiek, afleverhoewelheden, lead time voor aanschaf en/of levering;
- > **Verpakkingen:** eind- en omverpakkingen, bescherming (klimaat/beschadiging), labels (inhoud en plaats);
- > **Transport:** informatie over transporteurs

(wisseling), handling/klimaatbeheersing, gebruik van schok/temperatuursensoren/labels, inrichting directe communicatie tussen transporteur en logistieke afdeling, afleverlocaties, verkeersinstructies op terrein, toegestane typen vrachtauto, aflevertijden;

- > **Goederenontvangst:** lossen/laden en gebruik van materieel, inspectieprocedures, manoeeregistraties, documentuitwisseling;
- > **Opslag:** wijze van aanlevering (materieel), gebruik van materieel; labeling (leverdata, houdbaarheid, partijnummers, collonummers etc.);
- > **Retourstromen:** reverse logistics, emballage, retour gebruikte consumables, pallets, containers.

**INFORMATIE-UITWISSELING**

Al eerder is aangegeven dat het hier gaat om een ketenproces. Als belangrijkste voorwaarde voor succes geldt een goede informatie-uitwisseling en communicatie.

Dat betekent dat intern:

- > Logistiek duidelijk maakt wat belangrijk is om op te nemen in een inkoopprocedure en zich informeert over wat er tussen partijen is of wordt afgesproken.
- > Inkoop zich realiseert dat een efficiënte logistiek een factor is in de TCO en het verleggen van taken naar contractpartij soms prijzeverhogend kan werken, maar in de keten efficiënter is. Ook het betrekken van Logistiek bij inkooptrajecten is belangrijk.
- > Eindgebruikers: informatie over totale inkoop-, bestel- en logistiek proces, inclusief processen en prestatie-indicatoren.

Voor de externe partners geldt:

- > Contractpartijen moeten zich steeds realiseren: kunnen we afspraken (blijven) waarmaken. Zij blijven eindverantwoordelijk voor de prestaties van hun transporteurs als een integraal onderdeel van de afgesloten overeenkomst.
- > Transporteurs: past de inrichting van dienstverlening en proces binnen de afspraken die tussen inkopende partij en contractpartij worden gemaakt?

Goede communicatie is de belangrijkste voorwaarde voor succes

**AANPAK**

Het streven naar de inzet van goede logistieke specificaties begint met de intentie van Inkoop en Logistiek om hier gezamenlijk een inspanning te willen leveren.

- > Ga met elkaar om de tafel zitten en wissel informatie uit.
- > Stel een standaard 'logistieke paragraaf' op met de meest voorkomende specificaties.
- > Denk aan aanvullingen in specifieke inkooptrajecten: bijvoorbeeld project gerelateerde inkoop of t.h.v. diensten die op terreinen of binnen gebouwen worden geleverd.
- > Maak afspraken over overlegfrequentie, reactietermijnen bij revisie, aanvullingen, specificering et cetera.
- > Maak formuleringen 'SMART' en op het juiste detailniveau.
- > Zorg voor een vertaling naar de werkvloer.
- > Evalueer praktijkervaringen.

**SLOT**

Het opstellen en toepassen van logistieke specificaties bij inkoopprocessen is niet complex. Toch wordt er in veel gevallen geen of weinig aandacht aan besteed. Dat is jammer, want wie er mee aan de slag gaat heeft kans op een efficiëntere logistiek, een betere service aan de eindgebruiker, minder ergernis en lagere integrale kosten. Want ook hier geldt: "Price is what you pay, Value is what you get" (Warren Buffet). <<



Marcel Peters is managing consultant bij Faciliton in Culemborg (www.faciliton.nl) en voerde meerdere logistieke verbeteropdrachten uit binnen onderwijs, politie, zorg en overheid.