

Ondernemerschap in Transport en Logistiek

“Met strategie, leiderschap en stuurinformatie de nieuwe
werkelijkheid in”



Colofon

Auteurs

ir. M.R.J. Kindt Panteia
S.J. van der Meulen Panteia

Redactie

mr. M.C. Bode ING
W. van den Heuvel Transport en Logistiek Nederland
S.J. van der Meulen Panteia

ING Sectormanagement Transport & Logistiek

mr. M.C. Bode 06 54227730

Opmaak

Sectormanagement ING

Druk

Reproservice ING

Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijk zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	4
SAMENVATTING	5
1 INLEIDING	8
2 DE TRANSPORT- EN LOGISTIEKE SECTOR	9
2.1 Een sector met ambitie	9
2.2 'Overleven' is de realiteit	9
2.3 Markt blijft moeilijk, maar goed presteren is mogelijk	11
3 ONDERNEMERSCHAP EN MANAGEMENT: SIGNALEREN EN HANDELEN	12
3.1 Ondernemerschap: marktontwikkelingen vertalen naar strategie	12
3.2 Informatie de basis voor sturing en verandering	13
3.3 Een dashboard als tijdig stuurinstrument	15
4 UITDAGINGEN VOOR DE ONDERNEMER	17
4.1 Stuurinformatie: lange weg te gaan	17
4.2 Kwaliteit management	18
5 MANAGEMENT EN ONDERNEMERSCHAP VERZILVEREN MET STUURINFORMATIE	21
ONDERZOEK	25

Voorwoord

Ondernemerschap: terug naar de basis

Voor u ligt de sectorstudie Ondernemerschap in Transport en Logistiek. Jaarlijks brengen Transport en Logistiek Nederland (TLN) en ING een sectorstudie uit. Dit keer een brede benadering van het meest belangrijke thema van deze tijd: ondernemerschap. Uiteindelijk draait het daar om.

De huidige omstandigheden vragen veel van ondernemers. De financiële en economische crisis is aan niemand voorbij gegaan. Bedrijven hebben veel maatregelen moeten nemen op gebied van personeel, commercie, processen, materiaal maar ook strategie en visie. Sommigen zeggen nog steeds dat de crisis niet voorbij is en blijven uitkijken naar het herstel. Hoop en vertrouwen is natuurlijk goed maar wat ons betreft is de huidige tijd "de nieuwe realiteit".

TLN heeft het onderwerp ondernemerschap dit jaar centraal gezet. De TLN Ondernemersprijs en het TLN Jaarcongres staan in het teken van ondernemerschap. Veel activiteiten zijn er op gericht om bedrijven hierbij te inspireren, adviseren en ondersteunen. Deze sectorstudie is daar een mooi voorbeeld van.

Hoe zijn bedrijven om gegaan met de crisis? Hoe passen ze zich aan de nieuwe realiteit aan? Welke informatie gebruiken ze om de onderneming sturing en richting te geven? Waarom presteert het ene bedrijf beter dan het andere bedrijf? Dit rapport geeft u antwoord op deze vragen.

Onderzoeksinstituut Panteia heeft deze sectorstudie in opdracht van ING en TLN uitgevoerd. Het eindresultaat, dat mede tot stand is gekomen door vele gesprekken met ondernemers, is het rapport: "Ondernemerschap in Transport en Logistiek – Met strategie, leiderschap en stuurinformatie de nieuwe werkelijkheid in".

Wij hopen dat dit rapport u inspireert en verder helpt om uw onderneming nog succesvoller te maken. Maar wellicht roept het ook nieuwe vragen bij u op. Goed ondernemerschap is ook goed gebruiken maken van uw netwerk. TLN en ING zijn er voor u en staan dan ook graag voor u klaar.

Peter Sierat



Algemeen Directeur
Transport en Logistiek Nederland

Machiel Bode



Sectormanagement Transport & Logistiek
ING Retail Business Bank

Samenvatting

De Nederlandse transport- en logistieke sector behoort op basis van kennis, kwaliteit en infrastructuur tot de wereldtop. De internationale toppositie is echter niet onbedreigd. Terwijl andere landen groeien, stagneert Nederland. Dit vraagt om acties, vandaar dat het Topteam Logistiek de volgende ambitie geformuleerd heeft:

In 2020 heeft Nederland een internationale toppositie (1) in de afwikkeling van goederenstromen, (2) als ketenregisseur van (inter)nationale logistieke activiteiten en (3) als land met een aantrekkelijk innovatie- en vestigingsklimaat voor verladend en logistiek bedrijfsleven.

De ambitie is helder, nuttig en wenselijk. Tegelijkertijd is de realiteit dat te veel bedrijven in de transport- en logistieke sector onvoldoende toekomen aan het geven van invulling aan deze ambitie. De terugloop in volume en daarmee de noodzaak tot kostenverlaging heeft sinds het begin van de crisis in 2008 een sterke druk gelegd op de tarieven in de sector. 'Overleven' is de realiteit. De faillissementen zijn opgelopen, al liggen ze nog steeds relatief laag. De reden hiervoor is dat tot op heden bedrijven in de sector in staat zijn geweest de economisch slechtere tijden in belangrijke mate op te vangen door efficiëntieverbeteringen en in te teren op het eigen vermogen. De gemiddelde solvabiliteitsratio is hierdoor gezakt naar kritische waarden. Langzaam raken de mogelijkheden op voor de transportsector om een aanhoudende economische laagconjunctuur te weerstaan.

Tegelijkertijd zijn de marktomstandigheden complexer geworden. Er zit tegenwoordig veel meer dynamiek in de markt dan voorheen. Grote volumeschommelingen zowel positief als negatief zijn aan de orde van de dag. Ook logistiek gezien wordt het ingewikkelder. De zendinggrootte neemt verder af om dure voorraadvorming te beperken. En alles moet steeds sneller; liever vandaag nog dan morgen. Tevens komen er steeds meer technische middelen die de informatiseringgraad verhogen en daarmee meer keuzemogelijkheden bieden.

De marktomstandigheden mogen dan wel moeilijk zijn, er zijn nog altijd bedrijven die zich aan die negatieve trend weten te onttrekken en groeicijfers laten zien. Dit is zeker niet eenvoudig te realiseren, maar het is niet onhaalbaar. **De vraag is hoe doen deze goed presterende bedrijven dat en waarmee onderscheiden ze zich van hun concurrenten?**

Inzicht in deze vragen kan bedrijven die het lastig hebben, helpen hun koers bij te stellen. Tevens stelt het bedrijven beter in staat om aan de gestelde ambitie een bijdrage te leveren.

Grofweg komen er drie soorten bedrijven in de sector voor:

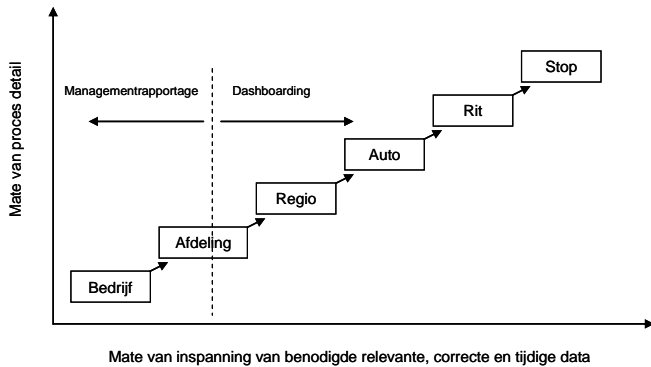
1. Bedrijven die proactief hun strategie bepalen en snel anticiperen op mogelijkheden (koplopers);
2. Bedrijven die de marktontwikkelingen volgen en daar zo goed als mogelijk op inspelen. Ze zijn hierbij afhankelijk van het soort bedrijf, de bedrijfsgrootte, de kernactiviteiten en de deelmarkt. Het maken van keuzes is voor deze bedrijven vaak lastig, omdat de impact bijvoorbeeld voor een relatief kleine organisatie groot kan zijn (volgers);
3. Bedrijven die voornamelijk operationeel gericht zijn en al hun tijd en energie kwijt zijn aan het runnen van de dagelijkse operatie. (achterblijvers).

Bedrijven die goed presteren hebben de juiste samenhang tussen strategie en beleid (ondernemerschap) gecombineerd met het goed managen van processen, medewerkers en middelen (management). Bij **ondernemerschap** doe je de goede dingen, terwijl je bij **management** de dingen goed doet. Bij veel bedrijven is juist die balans tussen management en ondernemerschap verstoord. Dat is niet nieuw. Wat wel is veranderd, zijn de marktomstandigheden die hogere eisen stellen aan deze kwaliteiten.

Het vergt ondernemertalent om de marktontwikkelingen goed in te schatten en hier vroegtijdig op in te spelen. Het stelselmatig in gesprek gaan met klanten helpt bij het signaleren van marktveranderingen. Ook het waarnemen van veranderingen in de bedrijfsprestaties vormt aanleiding het bedrijf bij te sturen. Hiervoor is correcte, tijdige en relevante informatie essentieel. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in managementrapportages die veelal een financieel karakter hebben en stuurinformatie die meer operationeel van aard is.

Een dashboard (een overzichtelijke visuele weergave van verschillende kengetallen waarmee de stand van zaken in een bedrijf direct zichtbaar is) heeft als doel deze stuurinformatie overzichtelijk te presenteren, waardoor problemen tijdig kunnen worden gesignaleerd en getoond waar ze zitten. Tevens levert een dashboard de benodigde data om keuzes te onderbouwen.

De managementrapportages gaan vooral in op de KPI's op bedrijfs- of afdelingsniveau. Het gaat dan om omzetontwikkeling, kostenontwikkeling, liquiditeit, solvabiliteit, rendement. Deze KPI's zijn relatief makkelijk te ontsluiten. Verandering in deze getallen roept vragen op en verlangt verdieping van de informatie. Die verdieping wordt gevonden in stuurinformatie die op een steeds groter detailniveau kan worden vastgelegd. Hiervoor is het wel van belang dat de processen op de juiste wijze zijn ingericht.



Anderzijds kunnen ook direct door het dashboard signalen worden opgevangen van afwijkende prestaties in de operatie. Op deze manier levert het dashboard tijdig de benodigde stuurinformatie waarop een manager zijn bedrijf kan aansturen.

De kwaliteit van informatie in een dashboard wordt gevormd door drie factoren, namelijk:

- Tijdigheid – in augustus weten wat er in juni is gebeurd, maakt het vrijwel onmogelijk om bij te sturen. Dus ook voor internationaal werk geldt dat wachten op terugkomst van een chauffeur niet acceptabel is voor een goede informatievoorziening;
- Relevante informatie – een bedrijf dat het aantal zendingen kleiner dan een pallet wil verminderen, volgt de ontwikkeling van de zendinggrootte;
- Correcte data – als registratie van boordcomputerdata niet zorgvuldig gebeurt, waardoor de data niet weergeeft wat er daadwerkelijk heeft plaatsgevonden, verliest de stuurinformatie zijn waarde.

**De kwaliteit van informatie in een dashboard =
Tijdigheid x Relevantie x Correctheid**

Bij stuurinformatie is de trend van groter belang dan de hoogte van de kengetallen. Het gaat niet om de foto maar om de film!

Goede stuurinformatie is essentieel bij het runnen van een bedrijf, daar is iedereen het over eens. Bedrijven beschikken doorgaans wel over de juiste managementinformatie, maar hebben moeite met hun

stuurinformatie. Dit geldt zeker voor bedrijven die reactief de marktontwikkelingen volgen of leven bij de waan van de dag. Veel ondernemers denken ten onrechte het goed voor elkaar te hebben. Tijdige, relevante en correcte informatie vraagt namelijk een hoge procesvolwassenheid binnen het bedrijf. Om vroegtijdig, relevante informatie te verzamelen gebaseerd op correcte data dient een ondernemer een dashboard goed op te zetten, continu te onderhouden en op de juiste manier toe te passen.

Bij het opzetten van een dashboard moet men in staat zijn de juiste KPI's te benoemen voor het bedrijf. Hoewel de essentie van dashboarding voor iedereen gelijk is, kunnen de omstandigheden anders zijn. Bedrijven actief in distributie kijken naar andere KPI's, dan bedrijven actief in het internationaal vervoer. In distributie zijn bijvoorbeeld de prestaties per stop belangrijk, terwijl men in het internationaal vervoer moet beschikken over goede retourstromen.

Pas nadat goed vaststaat welke kengetallen nodig zijn, kan een besluit genomen worden om gebruik te maken van bestaande dashboardsystemen of om zelf aan de slag te gaan met tools die beschikbaar zijn op de markt. Indien voor dit laatste gekozen wordt, is het goed om te realiseren dat een programma zoals Excel behoorlijk foutgevoelig is en dat de afhankelijkheid van de 'excel-koning' (een persoon in de organisatie die Excel-expert is) groot wordt.

De kracht van een dashboard zit mede in betrouwbare informatie. Dit begint al bij het vastleggen van de data in de systemen of bij het gebruik van de boordcomputer. Veel bedrijven zien dat hun data onvolledig of onnauwkeurig is, alleen maar omdat het niet goed wordt ingevuld. Indien dit in de organisatie zich voordoet zijn er twee aandachtsgebieden: de managementkwaliteiten van de leidinggevenden en de procesvolwassenheid van de organisatie.

Zodra de informatie uit het dashboard tijdig, relevant en correct is, komt het op ondernemerskwaliteiten aan. Doorgaans zijn deze ondernemerskwaliteiten wel aanwezig. Waar nog verbeterpunten liggen, is op het vlak van het herkennen van marktontwikkelingen. In de praktijk houden bedrijven te lang vast aan de vertrouwde werkwijze. Onzekerheid over de juiste keuze ligt hier veelal aan ten grondslag, mede omdat lang niet altijd wordt vertrouwd op de correctheid van de stuurinformatie.

Een goed dashboard kan met de juiste sturing ervoor zorgen dat een ondernemer niet tegenover de klant komt te zitten, maar juist er naast. Veelal is er weinig ruimte om de tarieven te verbeteren, maar gezamenlijk op zoek gaan naar procesverbetering om kosten te reduceren behoort tot de mogelijkheden.

Goede informatie vormt hiervoor de basis en is kansrijk indien de supply chain goed geanalyseerd wordt en op de juiste wijze ingespeeld wordt op de marktbehoefte.

Bedrijven die de ambitie hebben om zichzelf te ontwikkelen tot koploper in de sector, meer grip willen krijgen op het bedrijf of de positie in de markt willen verbeteren, doen er goed aan de volgende aanbevelingen te toetsen in de eigen bedrijfsvoering:

1. Verleg focus: van operatie naar strategie

Bedrijven zijn geneigd de problemen die ontstaan, doordat operationele processen beginnen te knellen als gevolg van marktverschuivingen, adhoc op te lossen. Belangrijk is om niet reactief te reageren, maar proactief. Daarbij gaat het om bronbestrijding in plaats van 'de brandjes die ontstaan te blussen'.

2. Leiderschap: laat iedereen dezelfde boodschap uitdragen!

Verandering van strategie betekent ook het aanbrengen van wijzigingen in de organisatie. Het realiseren van wijzigingen vereist dat iedereen daaraan zijn bijdrage levert. Echter, verandering roept vaak weerstand op. Onvoldoende vasthouden aan de gekozen strategie betekent een minder effectief resultaat. Als ondernemer moet men consequent achter de keuzes staan. Zo'n veranderproces verloopt sneller, indien binnen de organisatie sprake is van goed leiderschap. Dat betreft niet alleen de ondernemer, maar ook de operational manager, controller en hoofd van de planning. Het is belangrijk dat de hele organisatie dezelfde boodschap uitdraagt.

...

3. Ga aan de slag met stuurinformatie

Operationele stuurinformatie is essentieel bij goed ondernemerschap. Cruciaal is dat die informatie in lijn is met de gekozen strategie en tactiek. Daarnaast moet men qua managementstructuur ook het terugkoppelen van data en het sturende en lerende effect naar de operatie zelf organiseren.

4. Keuzes maken is lastig maar nodig

Bij veel bedrijven die in de problemen komen, ontbreekt het aan daadkracht om belangrijke besluiten, zoals inkrimping van het wagenpark of het afstoten van onrendabele activiteiten, te nemen. Zelfs als de problemen bij de ondernemer bekend zijn, worden niet altijd (de goede) keuzes gemaakt. Bijvoorbeeld doordat er emoties in het spel zijn of onzekerheid overheerst. In de huidige tijden is het opgeven van een deel van de omzet, ondanks dat er qua kosten op toe gelegd moet worden, lastig.

5. Ook de financiële sector moet anders kijken.

Bij financieringsaanvragen en revisies van lopende kredietarrangementen kijken banken gewoonlijk vooral naar macro-economische omstandigheden en bedrijfseconomische kengetallen en ratio's en minder naar de bedrijfsmatige aspecten. Het is aan te bevelen juist ook te kijken naar operationele KPI's en trends daarin om zo een betere inschatting te kunnen maken van het toekomstperspectief van een bedrijf.

De komende jaren blijven de marktomstandigheden spannend. De verwachting is dat door de druk op de economie er een periode van lage economische groei komt. Desalniettemin zijn er sectoren en individuele bedrijven die forse groei zullen kennen. Durf keuzes te maken en zorg ervoor dat binnen de organisatie een juiste mix aanwezig is van de gevraagde managementkwaliteiten en goed ondernemerschap!

1 Inleiding

Het aantal faillissementen en bedrijfsbeëindigingen in de transport- en logistieke sector is in 2012 en 2013 als gevolg van de economische tegenwind opgelopen en het gemiddeld rendement van de sector is gedaald. Toch zijn er genoeg bedrijven die wel winst maken of groei realiseren. Hoe komt het dat de ene ondernemer grip heeft op zijn bedrijf en de andere minder?

De kwaliteit van het ondernemerschap speelt hierin een belangrijke rol. Het gaat dan om het hebben van een duidelijke visie, het goed managen van de organisatie, weten wat er speelt binnen het bedrijf, in de markt en bij stakeholders, processen optimaliseren en het voeren van een efficiënte administratie, zodat er snel inzicht is in de resultaten.

Als gevolg van de moeilijke marktomstandigheden en de toenemende complexiteit in de sector zijn bij het huidige ondernemen andere kwaliteiten dan voorheen vereist. Die verandering is paradoxaal. Tot 2009 was in de markt sprake van continue groei, die relatief makkelijk voorspelbaar en cijfermatig te onderbouwen was. Veel beslissingen konden genomen worden op basis van gevoel, mede omdat informatie in die tijd nog moeizaam voor handen was. De jaren van structurele groei die eenvoudig te voorspellen is, zijn voorbij. De economie is onderhevig aan fluctuaties, waardoor er sprake is van meer dynamiek. Ook zijn partijen hogere eisen aan elkaar gaan stellen, zijn er veranderende werkpatronen ontstaan en heeft de technologische vooruitgang geleid tot een grotere beschikbaarheid aan informatie. Hierdoor is de situatie complexer geworden. Daarbij is de verwachting voor de lange termijn dat de verkrapping en toenemende complexiteit van de markt eerder regel dan uitzondering zullen zijn. De behoefte aan goed ondernemerschap, het maken van de juiste strategische keuzes, het opzetten van een efficiënte organisatie en het kwantitatief onderbouwen van beslissingen is hierdoor toegenomen.

Om de taken behorende bij het ondernemerschap goed te kunnen uitvoeren is stuurinformatie in combinatie met een duidelijke strategie noodzakelijk. Het lijkt triviaal, maar de praktijk leert dat bij ondernemers actief in transport en logistiek deze samenhang tussen stuurinformatie en de juiste strategie passend bij de geldende marktontwikkelingen onvoldoende is. Reden voor Transport en Logistiek Nederland en ING om aandacht te vragen voor het onderwerp 'Ondernemerschap in Transport en Logistiek' via voorliggende studie. Daarbij komt dat in 2013 de kwaliteit van ondernemerschap het onderwerp is van de TLN-ondernemersprijs.

Leeswijzer

Hoofdstuk 2 schetst de Nederlandse transport- en logistieke sector. In hoofdstuk 3 wordt ingezoomd op ondernemerschap en management. De uitdagingen voor de ondernemer komen in hoofdstuk 4 aan bod. In het laatste hoofdstuk 'management en ondernemerschap verzilveren met stuurinformatie' worden aanbevelingen gegeven.

2 De transport- en logistieke sector

2.1 Een sector met ambitie

Transport en logistiek zijn onlosmakelijk met Nederland verbonden. De transport- en logistieke sector heeft een groot economisch belang en draagt substantieel bij aan de Nederlandse economie. Het is verantwoordelijk voor 8% van het totale BBP van Nederland (een toegevoegde waarde van €40 miljard) en de bijdrage aan de werkgelegenheid is ongeveer 750.000 arbeidsplaatsen¹. Met deze cijfers in combinatie met de aanwezige kennis, kwaliteit, infrastructuur en innovatiekracht behoort Nederland tot de wereldtop. Deze positie dankt Nederland onder andere aan haar gunstige geografische ligging, de arbeidsmarkt en het prettige vestigingsklimaat.

De internationale topositie is echter niet onbedreigd. Terwijl andere landen groeien, stagneert Nederland. Er is een integrale visie en strategie nodig om de verwachte toekomstige groei van de goederenstromen duurzaam te kunnen blijven accommoderen en om maximaal bij te dragen aan het versterken van de internationale concurrentiepositie van Nederland. Vandaar dat het Topteam Logistiek de volgende ambitie heeft gedefinieerd:

In 2020 heeft Nederland een internationale topositie (1) in de afwikkeling van goederenstromen, (2) als ketenregisseur van (inter)nationale logistieke activiteiten en (3) als land met een aantrekkelijk innovatie- en vestigingsklimaat voor verladend en logistiek bedrijfsleven. Doelstellingen zijn

- Nederland is in 2020 nummer één van alle Europese landen in de World Logistic Performance Index (in 2012 is Nederland nummer drie in Europa en nummer vijf wereldwijd na Singapore, Hong Kong, Duitsland en Finland);
- De bijdrage van ketenregiediensten aan het BBP is gestegen tot € 10 miljard in 2020 (in 2012 ruim € 3 miljard);
- Het aantal bedrijven dat zich in Nederland vestigt met logistieke activiteiten is in 2020 toegenomen met 30% t.o.v. 2011;
- De beladingsgraad van vervoersmiddelen stijgt van 45% (in 2011) naar 65% in 2020²;

¹ Cijfers uit 'Partituur naar de top' van Topteam Logistiek.

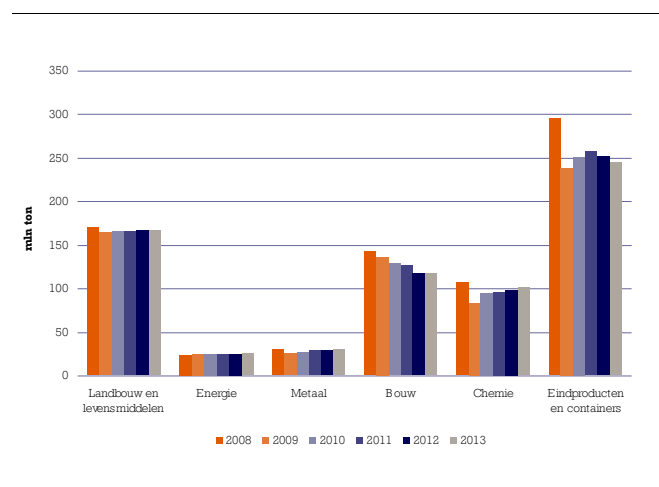
² Deze formulering heeft te lijden onder misverstanden over het begrip 'beladingsgraad' (zie TLN-publicatie 'Beladingsgraad van gewicht en volume - het vergelijken van lood met veren').

- Een verhoging van 50% van de instroom van gekwalificeerde professionals met een logistieke opleiding in de arbeidsmarkt in 2020.

2.2 'Overleven' is de realiteit

De ambitie is helder, nuttig en wenselijk. Tegelijkertijd is de realiteit dat te veel bedrijven in de transport- en logistieke sector onvoldoende toekomen aan het geven van invulling aan deze ambitie. De terugloop in volume (zie Figuur 2.1) en daarmee de noodzaak tot kostenverlaging, heeft sinds het begin van de crisis in 2008 een sterke druk gelegd op de tarieven in de sector³.

Figuur 2.1 Ontwikkeling vervoersvolume (in mln ton) per deelmarkt

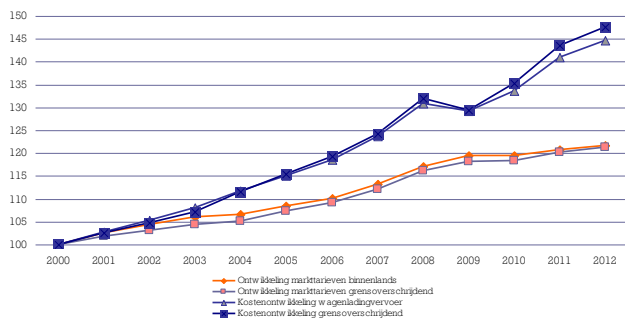


Bron: Korte Termijn Voorspeller (KTV) van Panteia

Daarentegen zijn de kosten mede als gevolg van de steeds hoger wordende dieselprijs wel aanzienlijk toegenomen. Hierdoor is een steeds groter wordende kloof waarneembaar tussen de ontwikkeling van de kostprijs en de markttarieven (zie Figuur 2.2).

³ Hierbij geldt dat het meten van transportvolume uitsluitend in tonnen slechts één dimensie weergeeft. De eerdergenoemde TLN-publicatie staat ook stil bij de invloed van in gewicht lichtere, maar in volume grotere ladingen.

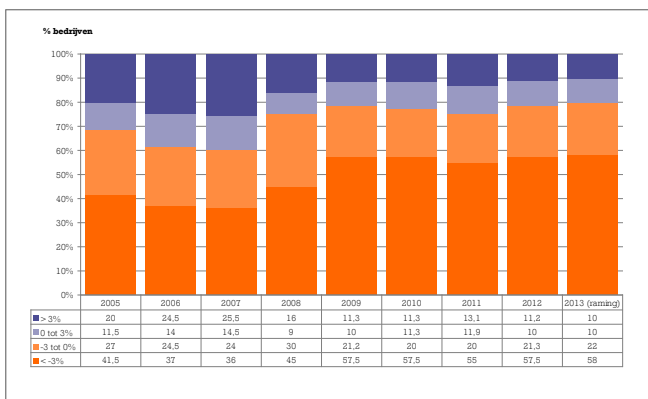
Figuur 2.2 Ontwikkeling markttarieven versus kostprijs (2000 = 100)



Bron: Panteia

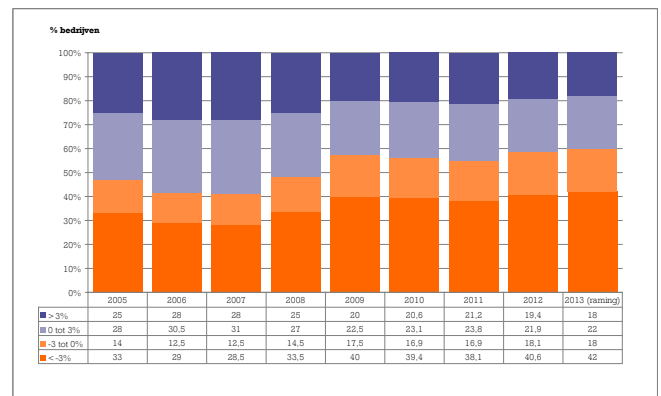
Als gevolg van toenemende kosten en nauwelijks gestegen tarieven opereren veel bedrijven in deze sector in een omgeving die door prijsconcurrentie gedomineerd wordt en kampen met een negatief rendement. In het grensoverschrijdend vervoer was dit in 2012 circa 80%¹ van de bedrijven (zie Figuur 2.3) en in het binnenlands vervoer 60%¹ (zie Figuur 2.4).

Figuur 2.3 Netto overschot grensoverschrijdend goederenvervoer over de weg



Bron: Panteia

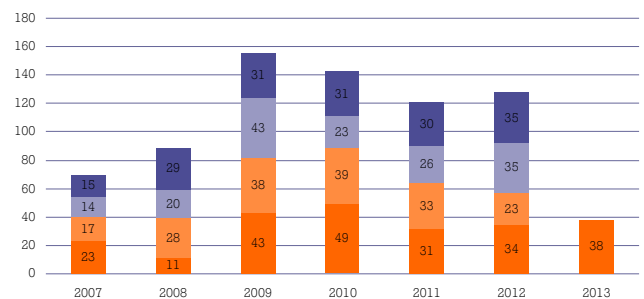
Figuur 2.4 Netto-overschot binnenlands goederenvervoer over de weg



Bron: Panteia

Ondanks dat het aantal faillissementen in de transportsector de afgelopen periode is toegenomen, is het in tegenstelling tot wat men zou mogen verwachten nog steeds relatief gering (circa 1%, zie Figuur 2.5). Het aantal transportvergunninghouders is harder afgenomen van 12.256 in 2009 naar 11.462 in 2013. Dit is te verklaren door bedrijfsbeëindigingen en overnames.

Figuur 2.5 Ontwikkeling van het aantal faillissementen bij bedrijven met vergunning voor wegvervoer

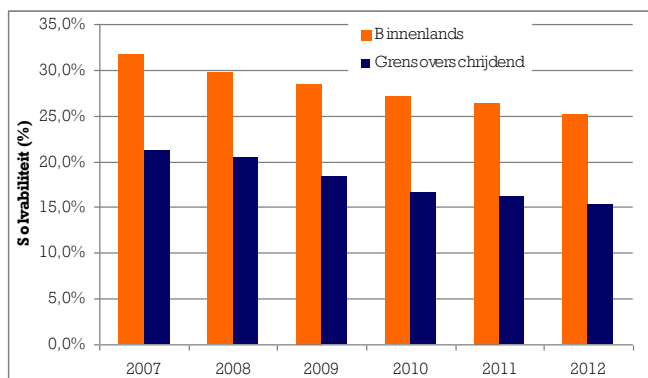


Bron: NIWO

Bedrijven hebben de economische slechtere tijden in belangrijke mate opgevangen door kosteneffectiever te werken en in te teren op het eigen vermogen. De gemiddelde solvabiliteitsratio is hierdoor gezakt naar kritische waarden (zie Figuur 2.6). Langzaam raken de mogelijkheden op voor de transportsector om een aanhoudende economische laagconjunctuur te weerstaan.

¹ In deze berekening is het ondernemersloon en de rente gewaardeerd.

Figuur 2.6 Ontwikkeling van de eigenvermogenspositie



Bron: Panteia

Naast deze toegenomen verslechtering in de marktomstandigheden is de omgeving ook steeds complexer geworden. Er zit tegenwoordig veel meer dynamiek in de markt dan voorheen. Grote volumeschommelingen zowel positief als negatief zijn aan de orde van de dag. Ook logistiek gezien wordt het ingewikkelder. De zendinggrootte neemt verder af om dure voorraadvorming te beperken. En het moet steeds sneller; liever vandaag nog dan morgen. Tegelijkertijd komen er steeds meer technische middelen (planningssystemen, RFID, boordcomputer apps en smartphones/tablets) die tot de gewenste extra informatiserings- en automatiseringsbehoefte van klanten leiden. Hierdoor wordt het mogelijk meer en sneller informatie met elkaar te delen. Daarnaast zorgen nieuwe vervoersconcepten, veranderende wet- en regelgeving en ontwikkelingen in de arbeidsmarkt en financiële sector voor toenemende complexiteit.

2.3 Markt blijft moeilijk, maar goed presteren is mogelijk

De economische omstandigheden hebben geleid tot een stagnerende transportvolumeontwikkeling. Daarbij is de verwachting voor de lange termijn dat deze verkrapping van de markt¹ eerder regel dan uitzondering zal zijn. Immers in de Nederlandse economische ontwikkeling is sinds 2001 een eerste trendbreuk waar te nemen (gemiddelde jaarlijkse economische groei van 2% in periode 2001 – 2007 in vergelijking met 3,2% tussen 1986 en 2000), met een verdere trendafzwakking sinds 2009 (naar verwachting 0,8% voor periode 2008 - 2015). Dit betekent dat bedrijven niet direct meer op herstel van de marktomstandigheden naar waarden van voor de crisis hoeven rekenen.

¹ Niet alle deelmarkten laten verkrapping zien, groei is er bijvoorbeeld wel bij bedrijven actief in afwikkeling van internetbestellingen.

De crisis is voorbij, er is sprake van een 'nieuwe werkelijkheid'! Met die nieuwe werkelijkheid wordt de situatie voor de komende tijd bedoeld, waarbij de economische groei beperkt is.

De marktomstandigheden mogen dan wel moeilijk zijn, er zijn nog altijd bedrijven die zich aan die negatieve trend weten te onttrekken en groeicijfers laten zien. Dit is zeker niet eenvoudig te realiseren, maar het is niet onhaalbaar. **De vraag is hoe doen deze goed presterende bedrijven dat en waarmee onderscheiden ze zich van hun concurrenten?** Inzicht in deze vragen kan bedrijven die het lastig hebben, helpen hun koers bij te stellen. Tevens stelt het bedrijven beter in staat om aan de gestelde ambitie een bijdrage te leveren.

Hoofdpunten hoofdstuk 2: de transport- en logistieke sector

- Duidelijke ambitie voor de transport- en logistieke sector
- Maar invulling van die ambitie gaat moeizaam gezien de huidige economische situatie
- De transport- en logistieke sector heeft last van de 'nieuwe werkelijkheid'; bedrijven zijn vooral bezig met 'overleven'
- Tevens neemt complexiteit in de markt toe
- Verwachting is dat marktomstandigheden ook op langere termijn uitdagend blijven
- Desondanks is goed presteren mogelijk; dit gaat echter niet vanzelf
- De vraag is hoe doen deze goed presterende bedrijven dat en waarmee onderscheiden ze zich van hun concurrenten?

3 Ondernemerschap en management: signaleren en handelen

Bedrijven die goed presteren hebben de juiste samenhang tussen strategie en beleid (ondernemerschap) gecombineerd met het goed managen van processen, medewerkers en middelen (management). Bij **ondernemerschap** doe je de goede dingen, terwijl je bij **management** de dingen goed doet. Deze bedrijven maken gerichte keuzes en zijn goed in staat om invulling te geven aan de strategie van het bedrijf.

Ondernemerschap: signaleren van kansen in de markt, zowel voor bestaande als nieuwe producten/diensten, ernaar handelen en daarbij afgewogen risico's durven nemen en het creëren van waarde (door het besturen van een eigen bedrijf).

3.1 Ondernemerschap: marktontwikkelingen vertalen naar strategie

Goed ondernemerschap begint met het herkennen van kansen in de markt. In de markt zijn ontwikkelingen gaande, die resulteren in verschuivingen in de markt. Een voorbeeld is E-commerce die leidt tot logistieke veranderingen. Tijdig herkennen en aanpassen aan de nieuwe omstandigheden is noodzakelijk!

E-commerce geeft logistieke verschuivingen

In de retail hebben de afgelopen jaren grote veranderingen opgetreden en de verwachting is dat deze veranderingen doorzetten. Veel traditionele retailers zien een druk op hun afzet als gevolg van concurrentie vanuit het online segment (e-commerce). Zij proberen er op in te spelen door zelf ook een webwinkel te starten.

Als gevolg van deze opkomst van e-commerce zijn ook de logistieke stromen aan verandering onderhevig. Eindproducten gaan vaker richting particulieren in plaats van naar winkels en de hoeveelheid klanten neemt aanzienlijk toe (bijvoorbeeld van 250 winkels naar 25.000 consumenten). Ook de warehouse-activiteiten worden anders. Door kleinere orders wordt er fijner georderpickt; van besteleenheid naar consumenteneenheid. Ook krijgt men meer te maken met retouren, waarbij de route verandert. Het tijdig herkennen en inspelen op dit soort veranderingen vraagt om goed ondernemerschap.

Anticiperen of reageren

In de markt komen grofweg drie soorten bedrijven voor. Bedrijven die tijdig dergelijke marktontwikkelingen (zie kader 'E-commerce geeft logistieke verschuivingen') herkennen en daar proactief op anticiperen. Zij komen vanuit een visie op de (markt)ontwikkelingen in hun speelveld tot een eigen visie voor hun bedrijf en volgen daarbij een aangepaste strategie en tactiek. De operatie wordt op deze gewijzigde omstandigheden afgestemd. Deze bedrijven vormen de koplopers van de sector. Daarnaast zijn er bedrijven die de ontwikkelingen volgen en daar zo goed als mogelijk op inspelen. Ze zijn hierbij afhankelijk van het soort bedrijf, de bedrijfsgrootte, de kernactiviteiten en de deelmarkt. Het maken van keuzes is voor deze bedrijven vaak lastig, omdat de impact bijvoorbeeld voor een relatief kleine organisatie groot kan zijn. Dit soort bedrijven worden volgers genoemd. Ten derde zijn er bedrijven (achterblijvers) die marktontwikkelingen te laat herkennen of te laat reageren en daar achter komen, doordat in de operatie de processen knellen. Zij houden vast aan de vertrouwde werkwijze en proberen door middel van operationele maatregelen zolang mogelijk 'de gaten dicht te houden'.

Strategisch, tactisch en operationeel

Bedrijven die het goed doen, weten wat ze willen en maken strategische keuzes op basis van de juiste informatie. Deze informatie is echter pas betrouwbaar en relevant als de onderliggende informatie (tactisch en operationeel) ook goed georganiseerd is. Voor de tweede groep bedrijven is denken op strategisch niveau moeilijk, mede omdat goede informatie op dit niveau veelal ontbreekt. Ze hebben daarentegen wel op tactische en operationeel niveau betrouwbare informatie. Dit is vaak voldoende om toch goede strategische keuzes te maken. Bedrijven die leven bij de waan van de dag hebben hun tactische en soms zelfs hun operationele informatie niet op orde. Hierdoor valt moeilijk na te denken over strategie en is het maken van de juiste keuzes lastig.

Voorbeelden van strategisch, tactisch en operationele vragen

Strategisch: Welke markt gaan we bedienen?

Tactisch: Moeten we een klant koesteren of afscheid nemen?

Operationeel: Gaan we deze rit zo uitvoeren of niet?

Marktontwikkelingen tijdig herkend door ondernemerstalent

Eind jaren negentig hebben enkele logistiek dienstverleners, als reactie op de veranderingen in de markt, zich beraden op hun toekomststrategie. Doordat ze toen al grote verwachtingen hadden van e-commerce, zijn ze begin van deze eeuw in de markt van e-fulfilment

(weblogistiek) gestapt. Een decennium later is met zekerheid te stellen dat deze bedrijven destijds een goede keuze hebben gemaakt. Tegenover dit voorbeeld staan diverse voorbeelden van bedrijven, die momenteel aan het worstelen zijn met de vraag, welke positie zij moeten innemen in deze veranderende markt. Bedrijven zitten dan met een duivels dilemma, omdat enerzijds men het zich niet kan veroorloven om een deel van de omzet kwijt te raken en anderzijds er geen (financiële) ruimte is om de huidige logistieke organisatie opnieuw in te richten op deze marktverschuiving. Omdat een wijziging van de dienstverlening niet van vandaag op morgen gerealiseerd is, komen bedrijven in een situatie terecht, waarin men continu operationele problemen aan het oplossen is. Die vragen dan zoveel tijd, dat onvoldoende tijd overblijft om een goede strategische koers te bepalen en te volgen.

Niet alleen als gevolg van e-commerce spelen dit soort strategische wijzigingen voor individuele bedrijven. Dit speelt vanzelfsprekend in elke markt; ter illustratie nog twee voorbeelden:

Van daghandel naar termijnhandel

Als gevolg van ketenomkering is de macht in de geconditioneerde keten verplaatst richting de consument. Doordat de retail steeds meer te zeggen krijgt, worden risico's terug de keten in geschoven. Dit zorgt voor toenemende prijsdruk. Daghandel is gebaseerd op maatwerk en termijnhandel is meer recht toe recht aan. Verschuivingen tussen dag- en termijnhandel vragen dan ook om aanpassingen in de logistiek. Dat betekent niet alleen een verandering van dienstverlening in termen van logistieke service, het vraagt ook een andere inrichting van de organisatie. Het niet tijdig onderkennen en er naar handelen van dergelijke verschuivingen zorgt ervoor dat bedrijven in deze concurrerende markt op achterstand raken.

Verschuiving internationaal vervoer

In het internationaal vervoer is door de interne Europese markt een stevige concurrentie op loonkosten ontstaan. Onder druk van goedkope Oost-Europese chauffeurs worden bedrijven gedwongen de loonkosten serieus te bekijken (regelingen zoals tijdvoortijd). Of ze worden gedwongen om het internationaal vervoer te verlaten en te concentreren op een andere vorm van logistieke dienstverlening.

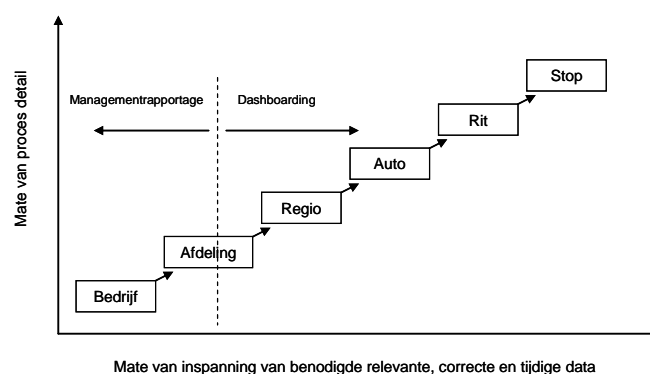
Het vergt ondernemerstalent om de marktontwikkelingen goed in te schatten en hier vroegtijdig op in te spelen. Het stelselmatig in gesprek gaan met klanten helpt bij het signaleren van marktveranderingen. Ook het waarnemen van veranderingen in bedrijfsprestaties vormt aanleiding het bedrijf bij te sturen.

3.2 Informatie de basis voor sturing en verandering

Met goede informatie worden de bedrijfsprestaties vroegtijdig zichtbaar gemaakt. Deze informatie is binnen de eigen organisatie beschikbaar. Het vertalen van de beschikbare data naar bruikbare informatie is echter voor veel bedrijven een lastige klus.

In organisaties wordt onderscheid gemaakt in managementinformatie (vastgelegd in managementrapportages) die veelal een financieel karakter heeft en stuurinformatie (vastgelegd in een dashboard¹) die meer operationeel van aard is (zie Figuur 3.1).

Figuur 3.1 Mate van procesvolwassenheid



Bron: Panteia, CIRM

De managementrapportages gaan vooral in op KPI's² op bedrijfs- of afdelingsniveau. Het gaat dan om omzetontwikkeling, kostenontwikkeling, liquiditeit, solvabiliteit, rendement. Deze KPI's zijn relatief makkelijk te ontsluiten. Verandering in deze getallen roept vragen op en verlangt verdieping van de informatie. Die verdieping wordt gevonden in stuurinformatie die op een steeds groter detailniveau wordt vastgelegd. Anderzijds worden ook direct door het dashboard signalen opgevangen van afwijkende prestaties in de operatie. Op deze manier levert het dashboard tijdig de benodigde stuurinformatie, waarop een manager zijn bedrijf kan aansturen.

De meeste bedrijven zijn wel in staat om informatie op de eerste niveaus te verzamelen. Bij de meer gedetailleerde niveaus (en zeker het zesde niveau) is informatie eerder onvolledig of incorrect.

¹ In de transport- en logistieke sector is een dashboard een overzichtelijke visuele weergave van verschillende kengetallen, waarmee de stand van zaken in een transportbedrijf direct zichtbaar is.

² Kritieke Prestatie Indicatoren of Key Performance Indicators zijn variabelen om prestaties van ondernemingen te analyseren

Kwaliteit stuurinformatie

De kwaliteit van stuurinformatie wordt gevormd door drie factoren, namelijk:

- Tijdigheid – in augustus weten wat er in juni is gebeurd, maakt het vrijwel onmogelijk om bij te sturen. Dus ook voor internationaal werk geldt dat wachten op terugkomst van een chauffeur niet acceptabel is voor een goede informatievoorziening;
- Relevante informatie – een bedrijf dat het aantal zendingen kleiner dan een pallet wil verminderen, volgt de ontwikkeling van de zendinggrootte;
- Correcte data – als registratie van boordcomputerdata niet zorgvuldig gebeurt, waardoor de data niet weergeeft wat er daadwerkelijk heeft plaatsgevonden, verliest de stuurinformatie zijn waarde.

Bij stuurinformatie is de trend van groter belang dan de hoogte van de kengetallen. Het gaat niet om de foto maar om de film!

Signaleren

Het vroegtijdig signaleren van afwijkingen of problemen is van groot belang voor een organisatie om tijdig bij te sturen.

In Tabel 3.1 zijn KPI's opgenomen die van belang zijn om te monitoren en bij constatering van afwijkingen aanknopingspunten geven dat bijsturing nodig is.

De financiële KPI's komen voort uit (een combinatie) van de winst- en verliesrekening (v&w-rekening), de balans en het cashflowoverzicht. De v&w-rekening geeft aan hoeveel winst of verlies (rentabiliteit, EBITDA¹, operationeel resultaat, nettowinst) er in een bepaalde periode is gemaakt. De balans geeft aan wat een bedrijf op een bepaald moment bezit en hoe het gefinancierd is (solvabiliteit, eigen vermogen, vreemd vermogen). Het cashflowoverzicht toont het verloop en de stand van de liquiditeiten ofwel de direct beschikbare middelen in kas of op bankrekening. Het cashflowoverzicht dient vooral als prognose-instrument.

Tabel 3.1 KPI's voor de transport- en logistieke sector

Stakeholders	Soorten KPI's
Bestuur en Financiers	Rentabiliteit, solvabiliteit, liquiditeit, eigen vermogen, vreemd vermogen, omloopsnelheid debiteuren, betalingstermijn, omzet, kosten, bruto marge
Klanten en Partners	Klanten, klanttevredenheid, gewicht per klant, aantal stops per klant, aantal zendingen per klant, omzet(aandeel) per klant, kosten per klant, bruto marge per klant, betalingstermijn per klant
Medewerkers	Chauffeurs, medewerkers, medewerkertevredenheid, aantal uren per chauffeur, verhouding vast dienstverband en inhuur, ziekteverzuim, productiviteit
Maatschappij	CO ₂ -uitstoot, schades, ongevallen, geluidsoverlast

Bron: Panteia

In Tabel 3.2 is op basis van data uit de Panteia-benchmark voor binnenlands en grensoverschrijdend vervoer het gemiddelde niveau van een aantal KPI's inzichtelijk gemaakt.

¹ EBITDA is een maatstaf voor de brutowinst van een bedrijf voor aftrek van overheadkosten

Tabel 3.2 Gemiddeld niveau KPI's in binnenlands en grensoverschrijdend vervoer

KPI	Opbrengst binnenlands 75% en hoger		Opbrengst grensoverschrijdend 75% en hoger	
Resultaat voor belasting in % omzet		0,2%		0,1%
Eigen vermogen in % totaal vermogen		20,2%		19,8%
Ontwikkeling vervoersomzet eigen materieel		2,9%		-4,9%
% aandeel omzet uitbesteed vervoer		13,9%		35,1%
Omzet eigen materieel:	Per kilometer	€ 1,67		€ 1,53
	Per voertuiguur	€ 55,90		€ 65,40
	Per voertuig	€ 155.151		€ 180.876
Totale autokosten:	Per kilometer	€ 0,67		€ 0,66
	Per voertuiguur	€ 22,72		€ 28,72
	Per voertuig	€ 63.211		€ 79.524
Brandstofkosten per kilometer		€ 0,37		€ 0,37
Indirecte kosten in % totale kosten		15,9%		19,2%
Aantal uren per chauffeur		2.337		2.507
Aantal uren per voertuig		2.812		2.760
Aantal kilometers per voertuig		95.229		121.706
Gemiddelde snelheid per voertuig (in km/h)		34,1		43,8

Bron: Panteia

Handelen

Als er afwijkingen gesignaleerd zijn, is het noodzakelijk hierover gedetailleerde informatie te hebben. Oorzaken van problemen worden op die manier opgespoord, zodat er naar gehandeld kan worden.

'Als je de marge in je bedrijf ziet teruglopen, is het van belang om de diepte in te gaan.'

Om te komen tot goede stuurinformatie op het diepere niveau (bijvoorbeeld brutomarge per stop of per klant) dienen de processen op een juiste wijze te zijn ingericht. Immers bedrijven die relevante informatie ook op meer detailniveau hebben, kunnen in dit soort gevallen beter de activiteiten toewijzen aan een order. Concreet betekent dit dat voor een willekeurige order duidelijk moet zijn hoeveel rijtijd, laad- en lostijd en in geval van overslag of opslag ook

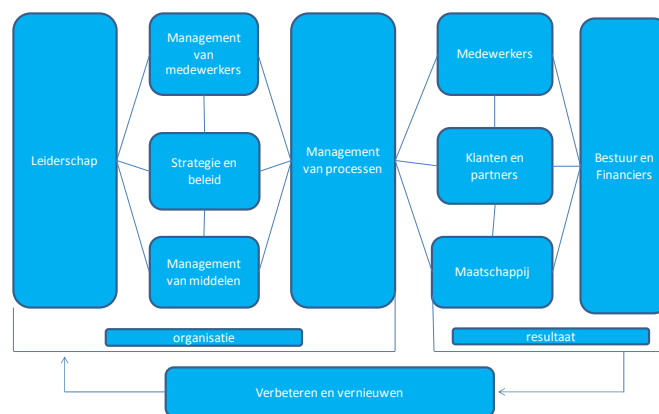
de tijd in de overslaglocatie of in het warehouse per bijbehorende activiteit is toe te wijzen aan die order. Op basis van een goede kostprijscalculatie is het op deze manier mogelijk om de totale kosten van de afwikkeling van deze order in kaart te brengen. Door dit af te zetten tegen de opbrengsten van die order wordt duidelijk wat de bruto marge van een order is. De som van het totaal aan orders van één klant geeft aan wat de bijdrage van een klant aan het bedrijf is.

Door stuurinformatie op orde te hebben wordt het mogelijk om onderwerpen bespreekbaar met de klant te maken. De kunst is om op detailniveau naast de klant te gaan zitten en samen de supply chain te verbeteren. Zo komt bijvoorbeeld naar voren dat het verstandig is bij een specifieke afleverlocatie tot een aanpassing van het tarief of aanpassing in de uitvoering te komen als gevolg van benodigde bijzondere verrichtingen door een te krappe laad- en loslocatie.

Met andere woorden goede stuurinformatie geeft niet alleen input over de prestaties van de operatie, het vormt ook aanleiding om in gesprek met klanten procesverbeteringen te signaleren en hierop bij te sturen.

Voor bedrijven die gestructureerd willen werken aan resultaatverbetering, biedt het INK-model (zie Figuur 3.1) uitkomst. Dit model vormt tevens de grondslag voor het keurmerk transport en logistiek van TLN.

Figuur 3.2 INK-model



Bron: INK

3.3 Een dashboard als tijdig stuurinstrument

Door vroegtijdig afwijkingen van de op basis van de doelstellingen geformuleerde normen waar te nemen, kan tijdig actie worden ondernomen. Een dashboard is een instrument die veranderingen of problemen tijdig signaleert en de ondernemer helpt de onderneming bij te sturen. Het gaat hierbij niet alleen om het monitoren van de transport en

logistieke processen. Ook in het contact met stakeholders is het dashboard van toegevoegde waarde, bijvoorbeeld in het contact met de klant, een bank, een verzekeringsmaatschappij of een accountant.

‘Een dashboard is de visualisatie van je managementkwaliteiten’

Een dashboard wordt gebruikt als managementinstrument om snel informatie te genereren. Het heeft drie belangrijke functies; problemen **tijdig signaleren** (‘early warning’), **tonen waar de problemen** zitten en **keuzes met data onderbouwen**. Een dashboard neemt dus zelf geen beslissingen, het is een tool die de ondernemer kan helpen bij het maken van een beslissing.

Vereisten aan een dashboard

Transportondernemingen brengen hun strategie in de praktijk door op basis van lange termijn doelen ook operationele doelstellingen te formuleren. Aan de hand van deze doelstellingen wordt beoordeeld of een onderneming er in slaagt om de geplande strategie waar te maken. De gestelde doelen dienen wel SMART (= Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) en inspirerend te zijn.

Een dashboard is dus in dat opzicht voor een ondernemer van essentieel belang. Beschikken over betrouwbare informatie en daarop durven **vertrouwen** is daarom essentieel, zeker wanneer managers door omstandigheden of drukke werkzaamheden niet met eigen ogen ervaren wat er aan de hand is. Het is dus belangrijk dat de betrouwbaarheid (tijdig, relevant en correct) en eenduidigheid van de stuurinformatie die via een dashboard wordt aangeboden, erg groot zijn.

Een dashboard dient ook **eenvoudig** te zijn, zodat in één oogopslag de belangrijkste informatie zichtbaar is. Tegelijkertijd is het nuttig als een dashboard mogelijkheden tot een **verdieping** heeft. Zo zijn analyse- en rapportagemogelijkheden voor ontsluiting van onderliggende gegevens waarmee gedetailleerde rapportages kunnen worden gemaakt, noodzakelijk. Hiermee kunnen bijvoorbeeld de afwijkingen of trends worden verklaard.

Makkelijk in gebruik is een andere vereiste aan een dashboard. Eindgebruikers willen naar eigen inzicht en voorkeur – met toestemming van het management – eenvoudig grafieken of meters aanpassen. Tussenkomsst van de IT-afdeling voor dit soort handelingen is ongewenst.

Een dashboard dient ook te **passen binnen de cultuur** van een bedrijf.

In toenemende mate wordt – dankzij de technische vooruitgang – het overal en altijd kunnen gebruiken van een dashboard van steeds groter belang. Voorbeelden zijn het raadplegen van het dashboard via internet, smartphone, e-mail of bedrijfsportaal.

Hoofdpunten ondernemerschap en management: signaleren en handelen

- Goed ondernemerschap begint met het herkennen van kansen in de markt
- Kom vanuit een visie op de marktontwikkelingen tot een eigen visie voor het bedrijf en volg daarbij een aangepaste strategie en tactiek
- Tijdig herkennen en aanpassen aan de nieuwe omstandigheden is noodzakelijk!
- Informatie is de basis voor sturing en verandering
- Met goede informatie worden operationele trends vroegtijdig zichtbaar gemaakt en problemen binnen het bedrijf gesignaleerd, zodat er naar gehandeld kan worden
- Een dashboard helpt een ondernemer hierbij als tijdig stuurinstrument

4 Uitdagingen voor de ondernemer

4.1 Stuurinformatie: lange weg te gaan

Informatie is essentieel bij het runnen van een bedrijf. Vrijwel alle transportbedrijven geven aan op één of andere manier over de juiste managementinformatie te beschikken, maar hebben moeite met het op orde krijgen van hun stuurinformatie (zie Figuur 3.1).

Er wordt door bedrijven verschillend naar dashboarding gekeken. Sommige bedrijven denken een dashboard te hebben, maar hebben feitelijk vooral de beschikking over gedetailleerde managementrapportages. Een overzichtelijke output van de belangrijkste stuurinformatie gekoppeld aan gestelde normen ontbreekt. Het gaat dan om gecombineerde kengetallen zoals omzet per stop, omzet per klant of de bruto marge per klant. De bruto marge per klant is voor groupage- of distributiebedrijven bijvoorbeeld heel moeilijk vast te stellen, maar essentieel om te weten.

Bedrijven krijgen het opzetten en onderhouden van een dashboard met betrouwbare en bruikbare informatie lang niet altijd voor elkaar. Om vroegtijdig, relevante informatie te verzamelen gebaseerd op correcte data dient een ondernemer een dashboard goed op te zetten, continu te onderhouden en op de juiste manier toe te passen.

Opzetten van een dashboard

Kennis

Een vraag die ondernemers bezig houdt, is hoe de werkelijkheid moet worden 'gevangen' in een dashboard (wat is relevant voor het bedrijf en wat dus meten), zodat gestuurd kan worden op de punten waarop men wil sturen (wat is goede stuurinformatie). Daarbij zijn bepaalde KPI's zoals kostprijs per klant heel lastig voor elkaar te krijgen. Een grote mate van complexiteit en onoverzichtelijkheid ligt op de loer, wanneer men te gedetailleerd invulling probeert te geven aan het dashboard.

Voor het goed opzetten van een dashboard is kennis essentieel. De benodigde kennis beperkt zich niet alleen tot het op de hoogte zijn van de dashboardsystemen die er op de markt te krijgen zijn, ook zijn specifieke competenties – zoals kennis over kostprijzen – nodig om kengetallen te berekenen. Door een methode zoals activity based costing, waarbij op een bepaalde manier de indirecte kosten worden toegewezen aan producten of diensten kunnen de kosten van een bedrijf inzichtelijk worden gemaakt. En om een goede prijs te kunnen bepalen is goede kostprijsinformatie essentieel.

Kosten of tijdsinspanning

Onder andere door deelmarktverschillen en doordat managementinformatie uit verschillende systemen komt, voldoet een standaard pakket bij veel bedrijven niet. Hierdoor zijn hoge kosten en een grote tijdsinspanning noodzakelijk. Veel bedrijven maken gebruik van Excel voor het genereren van managementinformatie in de vorm van grafieken en tabellen. Voor de meerderheid van deze bedrijven voldoet Excel. Maar wat belangrijk is om te realiseren is dat Excel foutgevoelig is en men afhankelijk raakt van de Excel-experts.

'Excel is king, maar is gelijk ook de beperking.'

Veel bedrijven hebben in het verleden investeringen in boordcomputers en systemen (planningssystemen, TMS, WMS) gedaan. Veel van deze investeringen zijn nog niet afgeschreven. Om data uit de systemen te halen, is een bedrijf afhankelijk van de ICT-leverancier. Vaak zijn hiermee hoge kosten gemoeid. Daarnaast hebben de nieuwe generatie systemen al allerlei dashboard-toepassingen, waardoor het steeds interessanter wordt afscheid te nemen van de verouderde systemen.

Onderhouden van een dashboard

Kwaliteit en beschikbaarheid van data

Een van de vereisten aan een bruikbaar dashboard is betrouwbare informatie. Dit begint al bij het vastleggen van de data in de systemen of bij het gebruik van de boordcomputer. Bedrijven zien dat hun data niet altijd volledig of nauwkeurig is doordat het niet correct wordt ingevuld. Meestal doen medewerkers dit niet bewust. Vaak zijn ze eenvoudigweg niet goed geïnstrueerd of weten ze niet waarom ze dit moeten doen. Belangrijk is dat het management het belang van betrouwbare data uitlegt en iedereen ervan overtuigt om de juiste informatie in te voeren.

In een systeem geldt: 'garbage in is garbage out!'

Een vraag die ondernemers bezig houdt, is hoe betrouwbaar de gegevens uit het dashboard zijn. Zeker als data niet overeenkomt met eigen ideeën, worden de resultaten uit een dashboard al snel opzij geschoven. Als men er niet op kan vertrouwen, heeft een dashboard geen nut. Vertrouwen zal echter op een of andere manier gewonnen moeten worden.

Voor een relevant en bruikbaar dashboard is het boven alles belangrijk informatie op korte termijn beschikbaar te hebben.

Medewerkers vertonen 'digitaal' gewenst gedrag

Medewerkers zijn soms geneigd om toe te werken naar het beste resultaat voor het dashboard, terwijl dit niet altijd het beste resultaat voor het bedrijf hoeft te zijn. Bepaalde activiteiten worden bijvoorbeeld niet of ondermaats uitgevoerd met als reden 'dat het kwalitatief hoogwaardig uitvoeren van de activiteiten niet goed is voor de (korte termijn) resultaten in het dashboard'. Wanneer dit binnen een bedrijf speelt, valt dit het management te verwijten.

Praktijkvoorbeeld

Als bij een bedrijf de omzet per voertuig een belangrijke KPI is, dan is een planner eerder geneigd er voor te kiezen om nog een extra deellading in een voertuig te stoppen, terwijl van tevoren vaststaat dat de chauffeur het gewenste tijdstip van aflevering bij de klant niet kan halen. Vaak heeft dit ook te maken met verkeerde KPI's die zijn geformuleerd of waarop wordt gestuurd.

Toepassen van een dashboard

Aansturing niet eenvoudig

Met een willekeurig dashboard kan niet altijd worden gestuurd, zoals men dat van te voren had bedacht. Er zijn bedrijven die het dashboard willen gebruiken voor het aansturen van de medewerkers of het verbeteren van de processen, maar het dashboard geeft onbruikbare signalen. Verkeerde KPI's zijn dan bijvoorbeeld geformuleerd of men heeft beschikking over managementrapportages terwijl een dashboard nodig is.

Wanneer bedrijven een te uitgebreid dashboard hebben, of veel energie moeten stoppen in het genereren van de juiste informatie bestaat de kans dat het overzicht wordt verloren of dat men 'informatie moe' raakt. Goede aansturing wordt hierdoor moeilijker.

Huidige datawarehouses en rapportagesystemen maken het nog gemakkelijker om meer data te registreren en te rapporteren. Dit leidt vaak tot een wildgroei aan rapportages op ieder niveau in de organisatie. De toename leidt tot hogere kosten en niet per se tot een betere effectiviteit van de besluitvorming.

Botsing logistiek en commercie

Er bestaan restricties in het planningsproces, waardoor planners niet optimaal kunnen plannen. Commerciële eisen bepalen bijvoorbeeld dat lading verplicht door eigen

vrachtauto's moet worden vervoerd, terwijl uit het dashboard blijkt dat het logistiek gezien veel voordeliger is om het uit te besteden. Valkuil is om het dashboardsignaal weg te wuiven met de commerciële afspraken. In feite heeft de accountmanager bij onhaalbare of inefficiënte eisen verzuimd de logistieke consequenties te berekenen of op te vragen.

Beperking aan het gebruik van het dashboard

De huidige informatievoorziening is sterk gericht op het leveren van informatie volgens een vast stramien (zowel inhoudelijk als procesmatig). Het adequaat reageren op veranderende inhoudelijke vragen met een korte doorlooptijd levert problemen op. Bijvoorbeeld de mensen die de vertaling moeten maken van de vraag van het management naar de op te leveren informatie hebben niet altijd goed inzicht in de achtergrond van de vraagstelling. Het resultaat is dat het antwoord op de vraag voor het management niet voldoet met als gevolg dat nogmaals vrijwel dezelfde vraag door het management wordt gesteld.

Voor complexe vragen zijn diepgaande rapportages benodigd. Voor het creëren van detailrapportages die gekoppeld zijn aan het dashboard moeten soms zware achtergrondberekeningen worden gedraaid. Deze berekeningen zorgen voor vertraging van de systemen.

4.2 Kwaliteit management

Bij veel bedrijven is de balans tussen management en ondernemerschap verstoord. Dat is niet nieuw. Wat wel veranderd is, zijn de marktomstandigheden die hogere eisen stellen aan deze kwaliteiten.

Goed leiderschap noodzakelijk

Bedrijven zien door tegenvallende rendementen wel dat het mis dreigt te gaan met een bedrijf, maar ze hebben moeite de oorzaak te vinden. Daardoor blijven ze als het ware de problemen achteraf en adhoc oplossen zonder te zoeken naar structurele oplossingen. Daarbij denken veel ondernemers dat het hen niet overkomt.

Veel ondernemers nemen op basis van ervaring en 'fingerspitzengefühl' beslissingen. Het komt voor dat stuurinformatie niet strookt met hun gevoel. Voor deze ondernemers vormt dit dan niet altijd voldoende reden om toch van het besluit af te zien. Veel ondernemers die op deze manier hun organisatie leiding geven, hebben de afgelopen jaren als gevolg van de economische crisis 'de deksel op de neus' gekregen.

Ook kan het dashboard informatie geven waarop gestuurd moet worden, echter de te nemen besluiten liggen emotioneel zwaar. In de sector geeft omvang status en het inkrimpen van het wagenpark kan voor velen daarom lastig

zijn. En dan is het menselijke aspect nog niet eens aan bod geweest.

Verkeerde keuzes worden niet alleen gemaakt op basis van emotie, ook ontbreekt het soms aan informatie.

Praktijkvoorbeeld

Bij een bedrijf dat in de problemen was geraakt, konden in eerste instantie maar moeilijk 'de vinger op de zere plek leggen'. Uiteindelijk bleek de omzet per voertuig te zijn teruggelopen. Echter doordat goede informatie hierover ontbrak, hebben ze in plaats van capaciteit af te bouwen, juist voertuigen bijbesteld.

Ondanks de ondersteuning van de bank komt het geregeld voor dat bedrijven, nadat ze een bancaire lening hebben verkregen, in de problemen raken. Achteraf blijkt bij diepgaande analyse dat men zich niet aan de plannen heeft gehouden, omdat bijvoorbeeld praktische bezwaren over het hoofd zijn gezien. De ondernemer heeft in dit geval de medewerkers onvoldoende kunnen overtuigen van zijn plannen.

Marktontwikkelingen vereisen strategie

De moeilijke marktomstandigheden hebben geleid tot toenemende complexiteit in de markt. Er treden immers veel meer plotselinge volume fluctuaties op. Bedrijven zullen deze ontwikkeling tijdig moeten waarnemen en hierop moeten inspelen. Het flexibiliseren van de kosten is een succesvolle strategie gebleken. Helaas zijn er in de sector nog veel bedrijven die moeilijk kunnen inspelen op deze fluctuaties, omdat kosten veelal vastliggen.

Praktijkvoorbeeld

Na een overname kunnen de bedrijfskosten aanzienlijk worden gedrukt door het samenvoegen van de planningsafdelingen. De praktijk kan echter laten zien dat de zendinggrootte of productgroep zo verschillen dat ze niet bij elkaar in een auto kunnen. Het kostenvoordeel kan hierdoor niet worden behaald.

Ook andere strategische keuzes, zoals focus op kwaliteitsverbetering, servicegerichtheid en specialisatievorm zijn van invloed op de prestaties van bedrijven. Doordat de strategie van veel bedrijven zich focust op kwaliteitsverbetering van de dienstverlening en te weinig op continue rendementsverbetering en het optimaliseren van de processen – zeker in tijden dat het economisch goed gaat – komen bedrijven in deze moeilijke tijd in de problemen. Daarnaast zijn bedrijven geneigd, gezien hun servicegerichtheid, meer te doen dan vooraf afgesproken. Vaak staat er ten opzichte van deze service

geen extra opbrengsten. Zeker in deze tijd zijn er nog veel bedrijven die alles oppakken wat ze tegenkomen in de markt. Op de korte termijn lijkt dit handig omdat het omzet oplevert, maar op de lange termijn betreft het veelal werk waarop moet worden toegelegd, wat niet goed past binnen de organisatie of dat zeer onzeker is. Zonder goede specialisatie lopen de kosten op en neemt de kwaliteit af.

Procesvolwassenheid

Bedrijven met een lage procesvolwassenheid kampen met lange doorlooptijden, te late leveringen, onvoldoende kwaliteit en service of gebrekkige informatievoorziening richting klanten. Uiteindelijk resulteert dit in ontevreden klanten en medewerkers, meer herstelwerk en minder opdrachten. Men kan nog zo'n goede missie, visie en strategie hebben bedacht en uitvoeren, zolang de processen niet op orde zijn, is het lastig te automatiseren, meetpunten te bepalen en stuurinformatie te genereren. Het zegt genoeg over de gang van zaken in een bedrijf, als men een tijdsperiode pas na zes weken afsluit. Ook het aantal creditnota's die men verstuurt, is een goede indicator daarvoor.

'Alles is terug te denken in processen. Als vacature wordt ingevuld met een ongeschikt persoon, is HRM-proces niet op orde'

Veranderingen die een negatief effect hebben op de omzet of het rendement worden niet altijd tijdig gesignaleerd, waardoor bedrijven te laat in actie komen. Dit speelt zeker bij bedrijven die snel gegroeid zijn en hierdoor niet meer alles kunnen overzien. Zij komen in een nieuwe levensfase en hebben een andere manier van managementaansturing nodig.

Bedrijfsrisico's verkleinen

Bedrijven verliezen geld doordat klanten met een betalingsachterstand failliet gaan. Hierdoor kunnen openstaande vorderingen niet meer worden betaald. Het voeren van een goed debiteurenbeleid verkleint het risico.

Praktijkvoorbeeld

Een bedrijf heeft een netto marge van 3% – wat vrij behoorlijk is in deze tijd – en een klant met een openstaande post van €30.000 euro gaat failliet, dan heeft zo'n bedrijf €1.000.000 omzet nodig om het geleden verlies op deze klant goed te maken.

Hoofdpunten uitdagingen voor een ondernemer

- Bedrijven hebben lange weg te gaan om juiste stuurinformatie te genereren
- Om vroegtijdig, relevante informatie te verzamelen gebaseerd op correcte data dient een ondernemer een dashboard goed op te zetten, continu te onderhouden en op de juiste manier toe te passen
- Grootste uitdagingen bij het opzetten van een dashboard zijn kennis, kosten en tijdsinspanning
- Kwaliteit en beschikbaarheid van data en medewerkers. Het vertonen van digitaal gewenst gedrag speelt bij het onderhouden van een dashboard een grote rol
- Uitdagingen bij het toepassen van een dashboard zijn botsing tussen logistiek en commercie, aansturing van en het gebruik van de systeem door het personeel
- Bij veel bedrijven is de balans tussen management en ondernemerschap verstoord

De belangrijkste aandachtspunten voor goed management:

- focus op strategie in lijn met de marktontwikkelingen,
- aandacht voor processen en mensen
- focus op het verkleinen van de bedrijfsrisico's

5 Management en ondernemerschap verzilveren met stuurinformatie

De transportsector is in belangrijke mate een prijsmarkt. Tarieven staan onder druk terwijl de sector geconfronteerd wordt met oplopende kosten. Dat betekent tijdig aanpassen aan de veranderende marktomstandigheden en daarmee onderscheidend zijn ten opzichte van concurrenten. Door vroegtijdig in te spelen op veranderingen in de sector kunnen bedrijven hun hoofd boven water houden of zelfs als 'winnaar uit de bus' komen in deze uitdagende tijden. Zoek hierbij naar de juiste balans tussen ondernemerschap en management (leiderschap en stuurinformatie).

1. Verleg focus: van operatie naar strategie

Bedrijven zijn geneigd de problemen die ontstaan, doordat operationele processen beginnen te knellen als gevolg van marktverschuivingen, adhoc op te lossen. Belangrijk is om niet alleen reactief te reageren, maar juist ook proactief. Daarbij gaat het om bronbestrijding in plaats van 'de brandjes die ontstaan te blussen'.

Dit kan echter alleen als de **marktontwikkelingen vroegtijdig gesignaleerd worden**. Neem dus geregeld afstand van de operationele praktijk en denk na over de verschuivingen in de markt. Vergelijk het bedrijf met concurrenten op basis van benchmarkinformatie of betrek externen en laat ze kritisch naar het bedrijf en de bedrijfsprocessen kijken.

Maar kijk niet alleen van buiten naar binnen, maar voer ook gesprekken met klanten, klanten van de klant en stakeholders, zoals TLN, banken en accountants over wensen en behoeften. Vertaal deze naar de consequenties voor de logistieke dienstverlening. Stel die consequenties vast en toets die bij anderen. Doe het vooral niet alleen.

Als signaleringsinstrument is een dashboard alleen onvoldoende.

Door het organiseren van 'what if scenario's' op strategische en tactisch niveau kan men veel meer inspelen op onverwachte invloeden van buiten. Dit is van groot belang voor goed ondernemerschap.

Kom vanuit een visie op de marktontwikkelingen tot een **visie voor het bedrijf**. Zet dit vervolgens om in een aangepaste strategie en tactiek. Als laatste moet de operatie worden afgestemd op deze nieuwe strategie. Doe dit door duidelijke en haalbare doelen te stellen en werk hier naar toe.

2. Leiderschap: laat iedereen dezelfde boodschap uitdragen!

Verandering van strategie betekent ook het aanbrengen van wijzigingen in de organisatie. Het realiseren van wijzigingen vereist dat iedereen daaraan zijn bijdrage levert. Verandering roept echter vaak weerstand op. Onvoldoende vasthouden aan de gekozen strategie betekent een minder effectief resultaat.

Als ondernemer moet men consequent achter de keuzes staan. Zo'n veranderproces verloopt sneller, indien binnen de organisatie sprake is van goed leiderschap. Dat betreft niet alleen de ondernemer, maar ook de operational manager, controller en hoofd planning. Het is belangrijk dat de hele organisatie dezelfde boodschap uitdraagt.

Maak voor het verbeteren van de organisatie gebruik van de plan – do – check – act methode¹. Het cyclische karakter garandeert dat de kwaliteitsverbetering continu onder de aandacht is.

Naast het goed inrichten van de processen en het stellen van de juiste prioriteiten moet men ook continu in de gaten houden of men de goede mensen aan boord heeft. Zijn de medewerkers gemotiveerd om de gestelde doelen na te streven en capabel om het uit te voeren? Juist ook op directieniveau is het belangrijk te zorgen voor de goede mensen.

Het hebben van 'meerdere kapiteins' op een schip werkt alleen als duidelijke verantwoordelijkheden zijn bepaald en afspraken zijn gemaakt. Zeker bij familiebedrijven kan het herzien van deze vanuit historie gegroeide organisatiestructuur de daadkracht van de onderneming verbeteren.

Ook is het belangrijk om de generatiekloof, die zich mogelijk aandient, te vermijden door juist een combinatie te maken van de sterke punten van beide partijen. Door goed begrip van elkaars motivatie zijn de meningen eerder complementair dan tegenstrijdig.

3. Ga aan de slag met stuurinformatie

Operationele stuurinformatie is essentieel bij goed management. Cruciaal is dat die informatie in lijn is met de gekozen strategie en tactiek. Daarnaast moet men qua managementstructuur ook het terugkoppelen van data en het sturende en lerende effect naar de operatie zelf organiseren.

¹ **PLAN:** Kijk naar huidige werkzaamheden en maak een plan voor de verbetering van deze werkzaamheden. Stel voor deze verbetering doelstellingen vast. **DO:** Voer de geplande verbetering uit. **CHECK:** Meet het resultaat van de verbetering en vergelijk deze met de oorspronkelijke situatie en toets deze aan de vastgestelde doelstellingen. **ACT:** Stel bij

'Een dashboard is in een dynamische omgeving echt noodzakelijk!'

Houd het simpel

Begin bij het organiseren van stuurinformatie, bijvoorbeeld door het opzetten van een dashboard eenvoudig, dus met een paar belangrijke KPI's. Dit kan op een later tijdstip, wanneer daar behoefte aan blijkt te zijn, verder worden uitgebreid. Het ideale dashboard bestaat uit één A4-tje, waarin op een overzichtelijke wijze de belangrijkste ontwikkelingen van het bedrijf worden bijgehouden. In onderliggende rapportages kunnen de details worden opgehaald. Elk bedrijf heeft zijn eigen KPI's. Zelfs elke afdeling heeft zijn eigen belangrijke indicatoren; een CFO zal vooral naar financiële KPI's kijken. Bedenk welke indicatoren cruciaal zijn binnen het bedrijf en probeer daar overeenstemming over te krijgen.

Opzetten van een dashboard gaat verder dan aanschaf van een pakket

Ondanks dat er professionele pakketten op de markt zijn, zal het opzetten van een goed en betrouwbaar dashboard niet lukken door simpelweg het aanschaffen van zo'n pakket. Men zal eerst zelf de gewenste KPI's moeten vaststellen die nodig zijn om de voortgang van de realisatie van de gekozen doelen te monitoren. Ook KPI's voor inzicht in de operationele processen zullen moeten worden opgesteld. Daarnaast zegt data uit een dashboard nog weinig zolang er geen normen of grenzen aan gekoppeld zijn. Deze zullen eerst moeten worden bepaald. Het opzetten van een dashboard is niet iets dat van vandaag op morgen gerealiseerd is. Een goed dashboard wordt jaar in jaar uit verfijnd en sluit zo steeds beter aan op de bedrijfsvoering.

Kennis is ook essentieel, bijvoorbeeld inzicht in kostprijsbepaling vormt de basis voor het afgeven van het juiste tarief. Zorg ervoor dat de benodigde kennis aanwezig is binnen het bedrijf. Huur zo nodig kennis in.

Geen stuurinformatie zonder duidelijke processen

Om aan de slag te kunnen met stuurinformatie moet men ervoor zorgen dat de (bedrijfs)processen op orde zijn. Transportbedrijven die hun processen op orde hebben en weten met welke activiteit of bij welke klant het geld verdiend wordt, zullen sneller op veranderingen kunnen anticiperen dan bedrijven die dit onvoldoende hebben. Dit geeft een blijvende voorsprong op de concurrentie. Neem hiervoor de tijd om dit in kaart te brengen en goed te ontwikkelen.

Soms is beginnen belangrijker dan het meteen goed doen. Het moet wel bij de deelmarkt, het bedrijf en de bedrijfsomvang passen!

Geef inzicht in het belang van goede data

Duidelijke uitleg en inzicht geven in het gebruik van de data kan positief uitpakken. Ook zelfmanagement waarbij aansturing en correctie vanuit de eigen organisatie komt (voorbeelden zijn een planner die op het juiste moment een chauffeur aanspreekt bij het invullen van het vragenpad van de boordcomputer, het goed invoeren van de opdrachten of het verwerken van afwijkingen in het TMS-systeem) helpt bij het verbeteren van de betrouwbaarheid van de data.

Transparantie

Bedrijven zullen een keuze moeten maken welke informatie beschikbaar wordt voor welke medewerkers. Niet iedere planner of chauffeur hoeft alles te weten. Van belang is dat een medewerker de informatie krijgt die hij ook werkelijk kan beïnvloeden en waarmee hij het verschil kan maken.

Van Excel naar...

Doordat veel transportbedrijven werken met verschillende systemen vinden ze het lastig de juiste informatie eruit te halen. Vaak ontbreken koppelingen tussen de systemen en als ze er zijn, is het vaak door een ICT-leverancier op maat gemaakt. Aanpassing van zo'n systeem voor het krijgen van de juiste stuurinformatie is vaak tijdrovend en duur. Veelal wordt informatie niet automatisch gegenereerd, waardoor het bedrijven relatief veel tijd en moeite kost. Daarbij komt dat enerzijds de informatiebehoefte alleen maar toe neemt en anderzijds de mogelijkheden tot het genereren van de juiste informatie als gevolg van de technische vooruitgang groter worden.

Wat steeds belangrijker wordt, is de wendbaarheid van informatiemanagement. Daarmee wordt bedoeld dat via eenvoudige acties snel inzicht moet ontstaan. Denk bijvoorbeeld aan de kracht van business intelligence tools (software die informatie haalt uit een of meerdere informatiebronnen en waarmee vervolgens een gebruiker rapportages kan samenstellen), zoals Qlikview, Visionplanner en Yellowstar.

De sector is toe aan een professionaliseringsslag. Rapportagesoftware voor financiële en managementinformatie die automatisch invulling geeft aan het dashboard zijn op de markt. Er is alleen nog veel onwetendheid, omdat ondernemers en leveranciers elkaar nog niet goed kunnen vinden. De ondernemer heeft moeite met het benoemen van de juiste KPI's terwijl de leverancier zich onvoldoende kan inleven in de logistieke processen. Hier zullen stappen moeten worden gezet.

De aanschaf van rapportagesoftware vraagt om investeringen. Niet alleen in tijd maar ook in geld. Hoge

kosten is nog te vaak een reden om maar niet tot aanschaf van ondersteunende software over te gaan. Daarbij wordt te makkelijk voorbijgegaan aan de opbrengsten die zo'n investering oplevert.

Leg de juiste prioriteiten

Op basis van stuurinformatie – waaruit blijkt welke activiteiten het meeste geld opleveren – kunnen de juiste prioriteiten worden bepaald. Ondernemers zijn geneigd veel tijd en energie te stoppen in het aanschaffen van een nieuw voertuig, terwijl chauffeurs na een kort sollicitatiegesprek worden aangenomen. Uiteindelijk bepaalt grotendeels de chauffeur de winstgevendheid op een rit.

4. Denk na over de toekomst en durf keuzes te maken

Bij veel bedrijven die in de problemen komen, ontbreekt het aan daadkracht om belangrijke besluiten, zoals inkrimping van het wagenpark of het afstoten van onrendabele activiteiten, te nemen. Zelfs als de problemen bij de ondernemer bekend zijn, worden niet altijd (de goede) keuzes gemaakt, bijvoorbeeld doordat emotie of onzekerheid overheerst. In de huidige tijden is het opgeven van een deel van de omzet, ondanks dat er qua kosten op toe gelegd moet worden, lastig.

Het kan ook anders! Bedrijven die met stuurinformatie in een ver gevorderd stadium zijn, geven aan dat ze door de informatie uit het dashboard met de klant in gesprek gaan over punten die opvallen in de uitvoering. Hierdoor kan een ondernemer naast de klant in plaats van tegenover hem gaan zitten. Dergelijke punten kunnen aanleiding zijn om het logistieke proces anders in te richten, maar ook om de dienstverlening aan te passen of uit te breiden.

Strategische keuzes

De beschikking over betrouwbare tactische informatie uit het dashboard maakt het mogelijk strategische keuzes te maken, zoals:

- Acties gericht op rendementsverbetering
- Verbeteren kwaliteit opdrachtgeversbestand
- Professionaliseren van creditmanagement
- Goede verhouding eigen werk en uitbesteed werk (flexibilisering)
- Verdere specialisatie naar materieel en regio

Acties gericht op rendementsverbetering

De marktomstandigheden hebben ertoe geleid dat dienstverleners alles doen om klanten zoveel mogelijk te 'plezieren'. Soms slaan ze hierin zelfs door. Bedrijven zijn bijvoorbeeld niet snel geneigd om 'nee' te zeggen tegen de wensen en eisen van opdrachtgevers, zelfs niet als er geen extra vergoeding tegenover staat.

Over het algemeen richt de strategie van logistiek dienstverleners zich al jaren op verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening, terwijl nu juist rendementsverbetering essentieel is voor het voortbestaan van veel bedrijven. Op sommige vlakken zoals beïnvloeding van de prijs bij bijvoorbeeld inkoop van materieel en chauffeurs is weinig marge te behalen, terwijl nog kansen liggen op het gebied van efficiëntie en bezetting. Juist om deze kansen te benutten is gedetailleerde informatie uit het dashboard nodig.

Verbeteren kwaliteit opdrachtgeversbestand

Bedrijven die de afgelopen jaren veel tijd en energie gestoken hebben in het verbeteren van de kwaliteit van het opdrachtgeversbestand hebben de weg naar boven weer gevonden. Belangrijk is om te zorgen voor diversiteit in het klantenbestand waarbij er een goede spreiding is in het aantal klanten. Ook het streven naar continuïteit door het aangaan van lange termijn relaties met klanten verdient voorkeur.

Bij verlies van een ladingpakket moeten weloverwogen keuzes worden gemaakt. Over het algemeen is het beter om direct in te krimpen in capaciteit dan om opdrachten (die normaal worden uitbesteed) zelf te gaan uitvoeren als ze niet passen. Het verdelen van de resterende lading over dezelfde capaciteit leidt tot efficiëntieverlies. Daarnaast is het veelal onverstandig het verminderende ladingaanbod te compenseren met het werven van verlieslatende opdrachten.

Bij veel bedrijven is voldoende massa en daarmee een grote dropdichtheid essentieel om de gewenste dienstverlening te kunnen realiseren. Toch zal ook bij dit soort bedrijven continu kritisch gekeken moeten worden naar het opdrachtgeversbestand.

Professionaliseren van creditmanagement

In de transportsector ligt de betalingstermijn hoger dan in andere sectoren. Voor logistieke dienstverleners is het essentieel een goed creditmanagement te hanteren, aangezien te late betaling van klanten geld kost. Daarnaast verkleint het de liquiditeit van het bedrijf, verhoogt de kant op oninbare vorderingen en vergroot de afhankelijkheid van de bank.

Goede verhouding eigen werk en uitbesteed werk (flexibilisering)

Veel deelmarkten kennen pieken en dalen in de bedrijfsdrukke. Dit betekent dat bedrijven die geen transporten uitbesteden, gedurende hun dalperiode een te hoge capaciteit aanhouden. Bedrijven besteden geen transporten uit omdat ze controle willen houden of het idee hebben dat dit door de verlader verplicht wordt gesteld (zonder dat het aanhouden van overcapaciteit in het tarief is verwerkt). Men heeft dan de keuze om in de dalperiode het materieel stil te zetten of voor onrendabele tarieven voor bevrachtingkantoren of collega's te gaan rijden.

Specialisatie

Specialisatie naar materieel is voor logistieke dienstverleners essentieel, omdat het een sterkere positie en meer mogelijkheden biedt naar opdrachtgevers. Door te specialiseren naar regio krijgen bedrijven meer mogelijkheden om kwantitatief goede retourlading te verkrijgen. Ook biedt het kostenvoordelen, omdat meer zendingen in een kleiner gebied afgeleverd kunnen worden (vergroten dropdichtheid en beladingsgraad). Tevens leidt specialisatie naar regio tot een betere gebieds- en verladerskennis van de chauffeurs wat tot een efficiëntere aflevering leidt. Daarnaast heeft specialisatie naar regio als voordeel dat makkelijker vrachtwisseling kan plaatsvinden, omdat bedrijven elkaar niet als concurrent hoeven te zien.

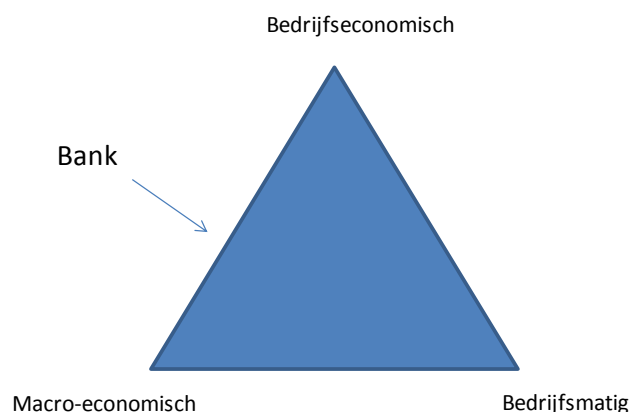
Nadeel van specialisatie is de grotere afhankelijkheid. Ten tijde van economische tegenwind kan differentiatie risico's spreiden. Bijvoorbeeld in de bouwsector zijn bedrijven zich ook op andere deelmarkten gaan bewegen.

In de praktijk blijkt dit echter niet een probleem, omdat gespecialiseerde bedrijven kostenvoordelen hebben gerealiseerd en dus ook ten tijde van economische tegenwind interessant blijven.

5. Ook financiële sector moet anders kijken

Bij financieringsaanvragen en revisies van lopende kredietarrangementen kijken banken gewoonlijk vooral naar macro-economische omstandigheden en bedrijfseconomische kengetallen en ratio's en minder naar de bedrijfsmatige aspecten (zie Figuur 5.1). Het is aan te bevelen juist ook te kijken naar operationele KPI's en trends daarin om zo een betere inschatting te kunnen maken van het toekomstperspectief van een bedrijf. Het duurt vaak enige tijd voordat operationele verbeteringen financieel zichtbaar worden. Bedrijven kunnen hier een actieve rol in spelen door zelf met die bedrijfsmatige kengetallen te komen.

Figuur 5.1 Driehoek bedrijfseconomisch, macro-economie en bedrijfsmatig



Bron: CIRM

Ter afsluiting

De komende jaren blijven de marktomstandigheden spannend. De verwachting is dat door de druk op de economie er een periode van lage economische groei komt. Daarmee zal de concurrentie in transport en logistiek hoog blijven. Desalniettemin zijn er sectoren en individuele bedrijven die forse groei zullen kennen. Voldoende onderscheidend vermogen zorgt ervoor dat de effecten van prijsconcurrentie geringer zijn. Goede stuurinformatie stelt een ondernemer in staat om tijdig veranderingen in de markt of verbeterpunten in de logistieke processen te onderkennen. Durf keuzes te maken en zorg ervoor dat binnen de organisatie een juiste mix aanwezig is van de gevraagde managementkwaliteiten en goed ondernemerschap!

Hoofdpunten ondernemerschap verzilveren met stuurinformatie

- Marktomstandigheden zijn dusdanig veranderd dat andere accenten nodig zijn in ondernemerschap
- Verleg focus: van operatie naar strategie
- Zorg voor goed leiderschap; laat iedereen dezelfde boodschap uitdragen
- Neem strategische beslissingen op basis van stuurinformatie
- Maar ook de financiële sector moet bedrijven bij kredietaanvragen operationeel naast financieel beoordelen
- Durf keuzes te maken
- Zorg voor goede mix tussen managementkwaliteiten en ondernemerschap
- Zodoende kan men met vertrouwen de toekomst tegemoet

ONDERZOEK

Het onderzoek is verricht door:

Panteia

Interviews

De volgende ondernemers hebben aan het onderzoek meegewerkt via interviews:

H. van Delft	CIRM
E. Visser	CIRM
M. Bode	ING
P. Blaauw	BDO
A. van Langen	BDO

Rondetafel deelnemers

Deelname aan de rondetafels van dit onderzoek bestond uit de volgende ondernemers:

M. Alblas	Mooy Logistics
J.M. van Noort	Mooy Logistics
N. van den Boogaard	Betz Nederland
W. Rollema	Rollema Transport
M. van Nuland	Hizkia van Kralingen
G.J. van der Most	Van der Most Transport
S. Visser	Sluyter Logistics
M. Visser	Sluyter Logistics
A. van Hoepen	Sintra
P. van der Haas	Van der Haas Transport
P. van Nieuwehuizen	Wemmers Tanktransport
M. in het Veld	Nachon Nederland
A. Pultrum	Pultrum Rijssen
H. Roelofsen	Rotra
E. Peelen	Rotra
F. Nijhoff	Nijhoff Wassink
R. Paashuis	Dealer Renault Trucks
G. Welbers	Emons
R. Fikse	Fikse Transport
Mevr. J. Dusseldorp	Jos Dusseldorp Transport
T. Wijgers	Mol Cargo
J. Scholten	Huisman Internationaal Transport
B. Maters	Maters Transport
S. Waninge	Sent Waninge Transportbedrijven
G. Voort	Sent Waninge Transportbedrijven
M. van der Sluis	Van der Sluis Transport
J. Dragt	Van Opijnen
E. Schreuder	Roordink bedrijfswagens
J. van der Vegt	Van der Vegt Transport
R. Vredeveld	Vredeveld Transport
B. Annen	Vredeveld Transport
E. Jansen	Jansen Logistics
N. Visser	MCS Meppel

Begeleidingsgroep

M.C. Bode	ING
J.S. Boonstra	Transport en Logistiek Nederland
W. van den Heuvel	Transport en Logistiek Nederland

Meer informatie

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

ING

Mr. M.C.Bode

06 54227730

machiel.bode@ing.nl

Transport en Logistiek Nederland

W. van den Heuvel

088 4567128

wvdheuvel@tln.nl

Panteia

Ir. M.R.J. Kindt of S.J. van der Meulen

079 3222415 of 079 3222351

m.kindt@panteia.nl of s.van.der.meulen@panteia.nl

