

Tenderen van de intern-transportvloot doe je zo

Auteur: V. Weinschenk

Kostenbesparing staat hoog op ieders agenda. Teruglopende volumes leiden ondermeer tot overcapaciteit aan resources, waaronder heftrucks en magazijnvoertuigen. Het is nu meer dan ooit (de) tijd om én kosten te verlagen én beschikbaarheid te verhogen én beheer uit te besteden.

Vincent Weinschenk van Wherehows Logistics geeft aan hoe dat kan...in 3 stappen.

Stap 1: Bepaal operationele en financiële doelstellingen

Stap 2: Stel intern gedragen Programma van Eisen op

Stap 3: Gebruik gestandaardiseerde beoordelings- en selectie tools

Keuze van single supplier is meest intensieve tendertraject

Spreken we over tendering bij intern-transport dan kunnen drie trajecten worden onderscheiden. Deze zijn afgebeeld in figuur 1. De meest bekende en meest eenvoudige vorm is tendering bij een project om tot de keuze van de leverende partij te komen. Een project kan o.a. nieuwbouw betreffen of een hernieuwde keuze van leverancier na afloop van een lopend contract. Focus ligt over het algemeen op kosten van aanschaf en van onderhoud, veelal vertaald naar óf koop óf lease.

Bij grotere productie- en logistieke bedrijven met veelal meerdere vestigingen en daarmee grote(re) aantallen trucks (50+) kunnen twee trajecten worden bewandeld. Bij het eerste traject worden door centrale inkoop operationele- en financiële doelstellingen en spelregels opgesteld waaraan leveranciers moeten voldoen om "preferred" supplier te worden.

Decentraal (per vestiging) kan worden bepaald met welke (voorgeselecteerde) leverancier zaken wordt gedaan. Op deze manier worden in een voortraject leveranciers bepaald en zijn (leverings)condities, prijzen e.d. vastgesteld. Wanneer een project speelt bij één van de vestigingen kunnen deze op een snelle wijze tot een definitieve keuze komen. Het is een combinatie van centrale regelgeving en lokale zeggenschap.

Type tendering	Actualiteit	Focus	Financiering
Project	Directe levering	Kosten	Koop / Lease
Preferred supplier	Toekomstige leveringen	Kosten en beschikbaarheid	Lease / Huur
Single supplier	Fasegewijze levering (en sanering)	Kosten, beschikbaarheid en beheer	Huur

Figuur 1: Tendertrajecten bij intern-transport

Het tweede traject waarbij een "single supplier" wordt gekozen houdt in dat voor één of meerdere vestigingen één leverancier wordt gekozen. Normaliter is dit een reeds leverende partij. Doelstelling van de klant hierbij is om het gehele park uit te besteden en in een huurvorm van de leverancier te betrekken. Huurvormen komen voor in periodes (per dag, per week, per maand), per draaiuur of per (handlings)eenheid (pallet / collo / tonnage).

In deze bijdrage is onze focus op het tendertraject tot "single supplier". Niet alleen is dit traject het meest complex, het heeft ook de meest vergaande veranderingen in de organisatie en in de wijze van financiering.

Wildgroei leidt tot hoge kosten en te lage beschikbaarheid

Vrijwel elk bedrijf heeft er mee te maken (gehad), de aanschaf van heftrucks en/of magazijntrucks. De één die koopt, de ander least of huurt. Combinaties tussen genoemde varianten komen daarnaast veelvuldig voor.



Bij veel bedrijven is sprake van meer dan één leverancier. Is sprake van meerdere vestigingen van één moederbedrijf dan neemt het aantal leveranciers verder toe, vaak zijn ze niet meer op één hand te tellen. Diversiteit aan leveranciers betekent toename van communicatie en beheer, van onderhoud en stilstand. Kortom; kosten nemen toe en beschikbaarheid neemt af.

Productiviteit en bezettingsgraad van een truckvloot neemt af naarmate verantwoordelijkheden worden neergelegd bij uitvoerende afdelingen. Koninkrijkes ontstaan, wildgroei in aantallen, typen en merken trucks nemen stilletjes aan toe. Beheer, laat staan overkoepelende beheersing over afdelingen en processen is vaak ver te zoeken. Overcapaciteit in de vorm van (onder)bezetting van trucks is herkenbaar, zowel op afdelings-, bedrijfs- als concernniveau.

Op welke wijze kan de productiviteit van de truckvloot verbeterd worden waarbij zowel én kostenverlaging én hogere beschikbaarheid worden gerealiseerd.

Eerst rationaliseren, dan pas selecteren

Zoals bij automatisering geldt, "eerst organiseren, dan pas automatiseren", zo geldt bij een tendertraject "eerst rationaliseren, dan pas selecteren". Te vaak wordt een tendertraject ingezet vanuit een "as-is" situatie. Door voorafgaand aan het werkelijke tenderproces de eigen processen, uitvoering en besturing ervan te rationaliseren worden de juiste uitgangspunten en voorwaarden geschapen.

Doelstelling is dan om het vereiste materieel tegen lagere kosten ter beschikking te hebben en met een hogere mate van betrouwbaarheid. Uitgangspunt moet echter niet zijn, de huidige situatie, maar een toekomstige situatie.

Het is niet voor niets dat besloten of overwogen wordt tot tendering over te gaan, of het nu gaat om het optimaliseren van vloot, financiering en leveranciers of om het (volledig) uitbesteden van het beheer ervan. Het kan zijn dat kosten, inzet en beschikbaarheid niet of onvoldoende in de greep zijn. Het kan echter ook zijn dat intern-transport gewoonweg geen kernactiviteit is, waar men dagelijks danwel wekelijks de vereiste aandacht aan kan of wil besteden.

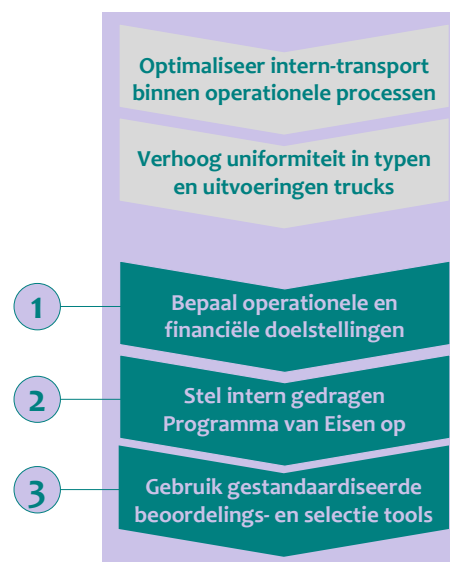
Deze rationalisatie is verwoord in figuur 2 door twee activiteiten voorafgaand aan het daadwerkelijke tendertraject. In een eerder artikel van Vincent Weinschenk: Logistiek.nl - [Besparen op intern-transport met vierstappenplan](#) zijn beide stappen uitvoering aan bod gekomen.

Wherehows Logistics optimaliseert het intern-transport binnen operationele processen door:

- alle transportstromen in kaart te brengen;
- aantal draaiuren van trucks per dag, week en jaar te meten;
- trucks naar uitvoering, functie en lay-out te groeperen.

Wherehows Logistics verhoogt uniformiteit in typen en uitvoeringen trucks door o.a.:

- een "ijzeren" voorraad met gebruikte (afgeschreven) trucks aan te houden;
- trucks tussen intensieve- naar niet-intensieve processen uit te wisselen;
- processen met gedeelde typen en/of uitvoeringen samen te voegen.



Figuur 2: Drie stappen binnen tendertraject intern-transport

Het werkelijke tendertraject doorloopt drie hoofdstappen:

Stap 1: Bepaal operationele en financiële doelstellingen

Stap 2: Stel intern gedragen Programma van Eisen op

Stap 3: Gebruik gestandaardiseerde beoordelings- en selectie tools

Efficiënt tendertraject doorloopt drie stappen

De drie genoemde stappen zullen hieronder puntsgewijs worden behandeld.

Stap 1: Bepaal operationele en financiële doelstellingen

Worden operationele en financiële doelstellingen tegen elkaar afgezet dan wordt in feite gesproken over productiviteit. In dit geval productiviteit van de intern-transportvloot (zie figuur 3). Wat kost het en wat levert het op (flexibiliteit, beschikbaarheid en/of performance).

Om (toekomstige) operationele en financiële doelen te kunnen bepalen moet eerst inzicht zijn verkregen in de huidige situatie. Vervolgens kunnen toekomstige eisen worden gesteld.

- meet fluctuaties in vereiste capaciteit over de dag, week, maand en jaar;
- bereken aandeel "vaste" capaciteit en aandeel "flexibele" capaciteit;
- breng operationele aspecten in kaart (flexibiliteit, beschikbaarheid, performance);
- breng financiële aspecten in kaart (investeringen, schades, onderhoud, boekwaarden, afschrijvingen);
- stel eisen op voor beheer, beschikbaarheid en productiviteit (kwaliteit, ergonomie, veiligheid);
- bepaal mate waarin levering, onderhoud en/of beheer worden uitbesteed;
- bepaal doelstellingen van Total Cost of Ownership (TCO).

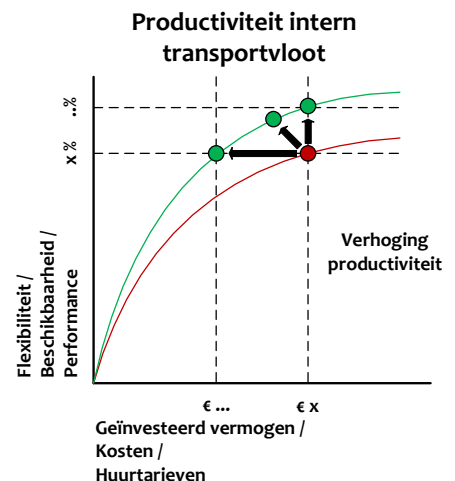
Stap 2: Stel intern gedragen Programma van Eisen op

Is eenmaal bepaald wat de eisen zijn dan moeten deze worden vertaald naar een Programma van Eisen, in feite een handboek met spelregels. In de basis geeft het PvE het volgende weer:

- de procedure is die gevolgd wordt gedurende het tendertraject en waarop wordt bepaald welke aanbieder gekozen wordt;
- de eisen die worden gesteld aan de aanbieder, zowel gedurende het tendertraject als gedurende de contractperiode;
- de eisen die worden gesteld aan de dienstverlening en service;
- de aantallen en typen trucks met omschrijvingen en specificaties;
- diverse bijlagen met o.a. "verklaringen" en "prijstabellen".

Figuur 4 geeft weer welke punten in een PvE naar voren dienen te komen. Wherehows Logistics v.weinschenk@wherehows.com heeft meerdere standaard- PvE's. Deze zijn natuurlijk naar klantspecifieke situaties, eisen en wensen aan te passen.

Eenzijds dient het PvE helderheid en eenduidigheid te geven over de te volgen spelregels gedurende het tenderproces en de contractperiode. Anderzijds moet het PvE de aanbieders uitdagen hun eigen kennis, ervaring, ideeën te kunnen verwoorden. Niet alleen kunnen aanbieders zich hiermee onderscheiden, het is tevens een methodiek waarop de selecterende partij kan leren van andere (professionele) organisaties.



Figuur 3: Productiviteit van de intern-transportvloot



<ul style="list-style-type: none"> - Eisen aan dienstverlening en service <ul style="list-style-type: none"> o Algemeen o Levering <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uitgangspunten lease, rental, sale & lease/rent back ▪ Spelregels bij materiaal in eigendom ▪ Draaiuren (bij lease) ▪ Bandbreedte tariefstelling (bij lease) ▪ Contractduur ▪ Afwijkingen ▪ Laadstations ▪ Wisselbatterijen o Onderhoud en service <ul style="list-style-type: none"> ▪ On-/off site service ▪ Responstijd ▪ Preventief onderhoud ▪ Consignment stock ▪ Serviceplanning o Prestatieindicatoren <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschikbaarheid ▪ Responstijd ▪ Vervangingssnelheid o Kwaliteit en veiligheid o Contractvoorwaarden o Rapportage o Prijstabel 	<ul style="list-style-type: none"> - Eisen aan aanbieder <ul style="list-style-type: none"> o Voorschriften o Eisen o Gunningscriteria o Communicatie o Planning o Site visits o Testplan o Intellectueel eigendom o Vorm, inhoud, geldigheid aanbieding o Kosten aanbieding o Varianten o Contractvoorwaarden o Vragen o Beslechting bij geschillen - Eisen aan aanbieder <ul style="list-style-type: none"> o Bedrijfsinformatie <ul style="list-style-type: none"> ▪ Algemeen ▪ Organisatiestructuur ▪ Uitreksel KvK o Onderaanneming o Verklaringen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigen Verklaring ▪ Financiële draagkracht ▪ Verklaring Moedermaatschappij ▪ Verklaring Wettelijke Aansprakelijkheid o Afdekking risico's <ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuïteit ▪ Solvabiliteit o Kwaliteitsborging <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kwaliteitsborging ▪ Kwaliteitssysteem o Referenties o Facturatie o Implementatieplan o Klachtenprocedure o Ongevallenprocedure
--	--

Figuur 4: Vereiste aandachtspunten binnen een Programma van Eisen

Hetzelfde geldt bij het opstellen van gestandaardiseerde prijstabellen, zie stap 3.

Stap 3: Gebruik gestandaardiseerde beoordelings- en selectie tools

Werken met standaarden heeft zijn voordelen omdat gestandaardiseerde beoordelings- en selectie tools:

- a) heldere en eenduidige "defaults" voor aanbieders zijn;
- b) wildgroei in eigen interpretaties en invulling door aanbieders voorkomen;
- c) voorstellen van aanbieders eenvoudiger en overzichtelijker (appels met appels) te vergelijken zijn
- d) het wiel hoeft niet opnieuw hoeft te worden uitgevonden;
- e) doorlooptijd van een tendertraject drastisch wordt verkort, zowel in selectie, contract als in implementatiefase.

In het onderstaande tonen we enkele standaarddocumenten. In de basis zijn de documenten data-sheets in excel en worden als bijlage elektronisch bijgevoegd. Van leveranciers wordt geëist dat zij ook via de "invulvelden" hun aanbieding maken.

Bij voorkeur worden alle velden die niet gewijzigd mogen worden beschermd om eventuele gebruikersfouten te voorkomen en discussies achteraf te vermijden. Dit is binnen excel eenvoudig door te voeren.

Het gebruik van standaarden moet duidelijkheid en uniformiteit verhogen. Alle relevante aspecten van belang in het beoordelen en selecteren van aanbieders moeten dan ook in deze standaarddocumenten zijn opgenomen. Wel moet de aanbieder de ruimte worden gegeven aanvullingen (regels/kolommen) toe te voegen. Voorwaarde is dat de aanbieding vanuit operationeel en/of financieel oogpunt voor de klant interessanter wordt. Is dit niet het geval dan is toevoeging van informatie overbodig.



De volgende bijlages worden elektronisch bijgevoegd bij het Programma van Eisen en vormen de basis van de vergelijkingen, beoordelingen en onderhandelingen:

- 1) truckoverzicht huidige truckvloot met details (figuur 5)
 - bij sale & leaseback of sale & rentback moet de aanbieder de huidige marktwaarde en/of toekomstige marktwaarde aangeven
 - de marktwaarde vertegenwoordigd de overnameprijs voor de truck
 - bij overname tegen huidige marktwaarde dient een alternatief lease- of renttarief te worden afgegeven voor die specifieke truck

- 2) invulsheet met financiële details per aan te bieden trucktype (figuur 6)
 - deze sheet geeft een compleet beeld van de wijze waarop de trucks per trucktype worden aangeboden
 - deze sheet wordt specifiek opgesteld met financiële componenten voor en/of lease en/of rental
 - bij lease en rental wordt de aanbieder de mogelijkheid geboden meerdere opties (met onderscheidende tariefstelling) in te vullen (onderhoud batterijen, energieggarantie e.d.)
 - de leverancier dient een kostenopbouw te geven van alle relevante kostencomponenten (investering, onderhoud, management fee, verzekering, testen, vervanging/transport, etc.)
 - klant bepaald welke optie (financieel) interessant is
 - vereiste dienstverlening genoemd in het PvE (administratie, rapportages, beheer, e.d.) worden niet meegenomen in deze vergelijking maar vormen onderdeel van de onderhandeling

- 3) invulsheet met functionele details per aan te bieden trucktype (figuur 7)
 - deze sheet geeft een zo volledig mogelijk beeld over alle specificaties die volgens de leverancier van belang zijn bij het trucktype

Location of use				Technical information										Financial		Shifts	Market value				
No	Internal or	Location	Country	Type of object	Hours of usage	Brand	Model	Year	Fork type	Cabin	Seats/shifts	Lift capacity [kg]	Lift height [mm]	Forklength [mm]	Length (without forks)	Width [mm]	Height [mm]	Financing type	Shift type	Current value [€]	
1																					
2																					
3																					
4																					
5																					
6																					
7																					
8																					
9																					
10																					
11																					
12																					
13																					
14																					
15																					
16																					
17																					
18																					
19																					
20																					

1

Figuur 5: Truckoverzicht huidige truckvloot met details

Brand:	
Type/Model:	
Truck code:	
Quantity:	
Number of maintenance services on fork lift per year	
Number of maintenance services on battery loader per year	
Number of new tires per year	
Own risk (VIA Gasco)	
Leasing (with service components)	
Scenario 3 - Forklift + full service forklift	
Net investment (without battery)	
Residual value	
Lease factor	
Terms (in months)	
Expected hours of usage in tariff	
Leasing truck	
Maintenance truck	
Insurance	
Test examination	
Management fee	
Fee for replacement truck	
Total Tariff (per month)	
Maintenance truck per hour	
Tires per hour	
Tariff for exceeding hours per hour	
Tariff for lower hours per hour	

2

Brand:		
Type/Model:		
Truck code:		
Quantity:		
Part	Description of features/specifications	Price
Machine		
Mast		
Forks		
Cabin		
Steering wheel		
Seat		
Tires		
Lighting		
Batteries		
Loader		
Other		
Total Price		

3

Figuur 6: Invulsheet met financiële details per aan te bieden trucktype

Figuur 7: Invulsheet met functionele details per aan te bieden trucktype

