

De lastige laatste meters van de logistieke keten

Walther Ploos van Amstel

Dell was voor mij altijd een lichtend voorbeeld van een goede logistiek. Maar nu niet meer. Ik wilde een tonercartridge voor mijn printer bestellen. Slechts 50 euro, een kleine bijdrage aan die miljardenomzet natuurlijk, maar ik kan 'm nu eenmaal nergens anders kopen. Gelukkig gewoon te bestellen via de webwinkel van Dell. Betalen met credit card, leveren op de werkplek. En keurig een orderbevestiging in de mail. Kan het makkelijker?

Maar zie, een dag later krijg ik een mailtje dat er een probleem was. Of ik even wilde bellen. Uiteraard, jammer alleen van dat foute telefoonnummer in de mail. De afdeling Customer Care bleek geen internetorders te ondersteunen. Geen care voor deze customer dus. Na enig omzwerven kreeg ik George T. aan de lijn. Ik mag niet meer met credit card betalen bij werkpleklevering. Eerst zou ik een factuur krijgen, die moest ik vervolgens betalen en dan kon ik binnen enkele weken rekenen op die cartridge. Maar... ik wil nu printen. Na lang overleg met zijn chef mocht George toch leveren. Eind goed al goed? Nee! Na twee weken wachten nog geen cartridge. George gemaild. Geen reactie. Customer care gemaild. Geen reactie. George gebeld. Blijkt te

zijn ontslagen. En zijn directe chef overigens ook. Tja, wat dan? Niemand die iets wist en iets kon doen. De accountmanager gebeld, situatie uitgelegd, weer meer mensen aan het werk voor die megaorder van 50 euro. Na anderhalf uur telefoneren en twintig mailtjes de bevestiging dat er nu toch wordt geleverd. Geen excuus, geen tegemoetkoming, geen versnelde levering. Herkenbaar?

Stinkende vrachtwagens

Bij logistiek denkt iedereen eerst aan stinkende vrachtwagens in de binnenstad, mensen die in magazijnen, zonder enig daglicht, werken en grote containerschepen die met producten uit China in de Rotterdamse haven, al dan niet met giftige stoffen, aankomen. En, we vinden logistiek de normaalste zaak van de wereld. Thuis, wanneer Morres Wonen een wandmeubel aflevert en opbouwt. Bij AH To Go, waar juist die wokmaaltijd die zo lekker is in het schap ligt. Of wanneer de auto bij de Volkswagen-dealer een beurt krijgt. Maar iedereen kent ook de lege schappen bij Albert Heijn in de afgelopen maanden, de onmogelijkheid om je KLM FrequentFlyer-punten in te wisselen, een hele dag moeten wachten op een verwarmingsmonteur, de ellende met het

installeren van internetbellen bij KPN Telecom enzovoorts. Ook dat is logistiek. En die logistiek is mensenwerk. Pakjes gaan pas bewegen als mensen in de logistieke keten beslissingen nemen over bestellingen, de magazijnplanning, de prioriteiten in het transport of wanneer ze mij een levertijd beloven – en met dat mensenwerk in logistiek gaat het niet goed. Logistiek vraagt meer en beter talent, terwijl het aanbod opdroogt. Het verloop is groot, er zijn veel vacatures, uitzendkrachten zijn schaars, de salarissen groeien sneller dan de dieselprijzen en het werk krijgen we niet meer gedaan. HRM in logistiek kent zware concurrentie op de arbeidsmarkt, waarbij die markt inmiddels vooral in Oost-Europa wordt gevonden. Een grote logistieke dienstverlener heeft uitgerekend dat de kosten van verloop, werving en inwerken van nieuwe medewerkers inmiddels 75 procent van de totale loonkosten bedragen. Een medewerker kost dus in feite 175 procent van zijn loonkosten! In logistiek zijn 40 tot 60 procent van de kosten personele kosten. HRM in logistiek is bepalend voor de concurrentiekracht. Van een uitdaging is al lang geen sprake meer. Er is een groot probleem!

Laatste schakel

Maar laten we eerlijk zijn en niet de arbeidsmarkt van al die problemen de schuld geven. Werken in logistiek is niet 'sexy'. Door automatisering en mechanisering 'ver-domt' het uitvoerend werk letterlijk; nadenken is niet meer nodig (en mag niet meer). Distributiecentra liggen onder enorme tijdsdruk als laatste schakel in de logistieke keten. Het werkaanbod kent pieken en dalen en van werknemers wordt grote flexibiliteit geëist. Veel werk is vuil, zwaar of koud. En door uitbesteding van distributie, transport en helpdesks en de opzet van grootschalige, anonieme 'shared services' is de emotionele betrokkenheid van klanten en medewerkers en medewerkers onderling weg. Een manager van KPN Telecom vertrouwde mij toe dat elke tien tot

twalf weken een complete ploeg wisselt bij hun call centres. Dan verlies je steeds weer ervaring. En dat juist op die plek in de logistieke keten waar menselijk talent ertoe doet en de loyaliteit van de klant wordt gemaakt of gebroken. Waarom eigenlijk? Is het niet leuk om daar te werken? Call centres gaan gebukt onder verstikkende procedures. ICT die niet werkt. En nauwelijks eigen regelmogelijkheden, nooit eens zelf mogen beslissen bij een lastige klant, die je als call centre medewerker echt graag wilt helpen (je hebt toch zelf net thuis KPN's Internetbellen moeten regelen?). Daar wil jij toch ook niet werken?

Wat is nu de stand van zaken? De werkgelegenheid binnen logistiek groeit met meer dan 5 procent per jaar. Het aanbod aan personeel stijgt echter niet. Het probleem wordt groter door de groei in toegevoegde-waardeactiviteiten. Steeds vaker ondergaan producten een extra bewerking die ze geschikt maakt voor de afnemer, detailhandel of de individuele klant. Bossen bloemen, afkomstig van de veiling, worden verwerkt tot boeketten en omverpakt in emmers en dozen, computers en printers worden voorzien van software en voorzien van een handleiding in de juiste taal en het bijpassende toetsenbord, kleding en sportschoenen worden voorzien van labels en winkelklaar gemaakt. Voortdurend gaat het erom dat producten niet alleen worden opgeslagen en vervoerd, maar ook worden bewerkt. Dit vraagt meer personele flexibiliteit in kwantitatief en kwalitatief opzicht.

Bovenbazen

Maar waar ligt nu het echte probleem? De oplossing van personele problemen in de laatste meters van de logistieke keten liggen meestal in de eerste kilometers van die keten. Niet de gedetailleerde procedures, geavanceerde ICT of lijvige functie- en taakomschrijvingen van de logistieke afdeling of het call centre, maar de samenwerking tussen (functionele) afdelingen als verkoop, inkoop en productie

en partners in de logistieke keten is de kritieke succesfactor. Dit doet een groot beroep op de inventiviteit en het probleemoplossend vermogen van de medewerkers. En dat samenspel lijken de verantwoordelijke bovenbazen niet te begrijpen. Zij denken nog steeds dat de 'o800-helpdesk-pleister' of 'onbegrensde flexibiliteit' werken. En geen wonder dat dan je medewerkers weghollen. Dat is dweilen met de kraan open. Nu we met de rug tegen de muur staan, worden de gebreken in het logistieke HRM-beleid meer dan ooit zichtbaar. Dat HRM-beleid moet van 'selecteren' naar 'adoreren' en het management van 'delege-

ren' naar 'inspireren'. De rol die alle managementlagen, van het top management tot de teamleiders op de werkvloer, daarbij spelen, maakt dit tot een verantwoordelijkheid die je niet enkel neer kunt leggen bij de afdeling HRM of Personeelszaken. Dat is een gezamenlijk verantwoordelijkheid. Daar mag jouw logistiek manager dus niet voor weg kruipen...

Prof. dr. W. Ploos van Amstel is hoogleraar Logistiek aan de Nederlandse Defensie Academie.
Zie ook www.waltherploosvanamstel.nl.