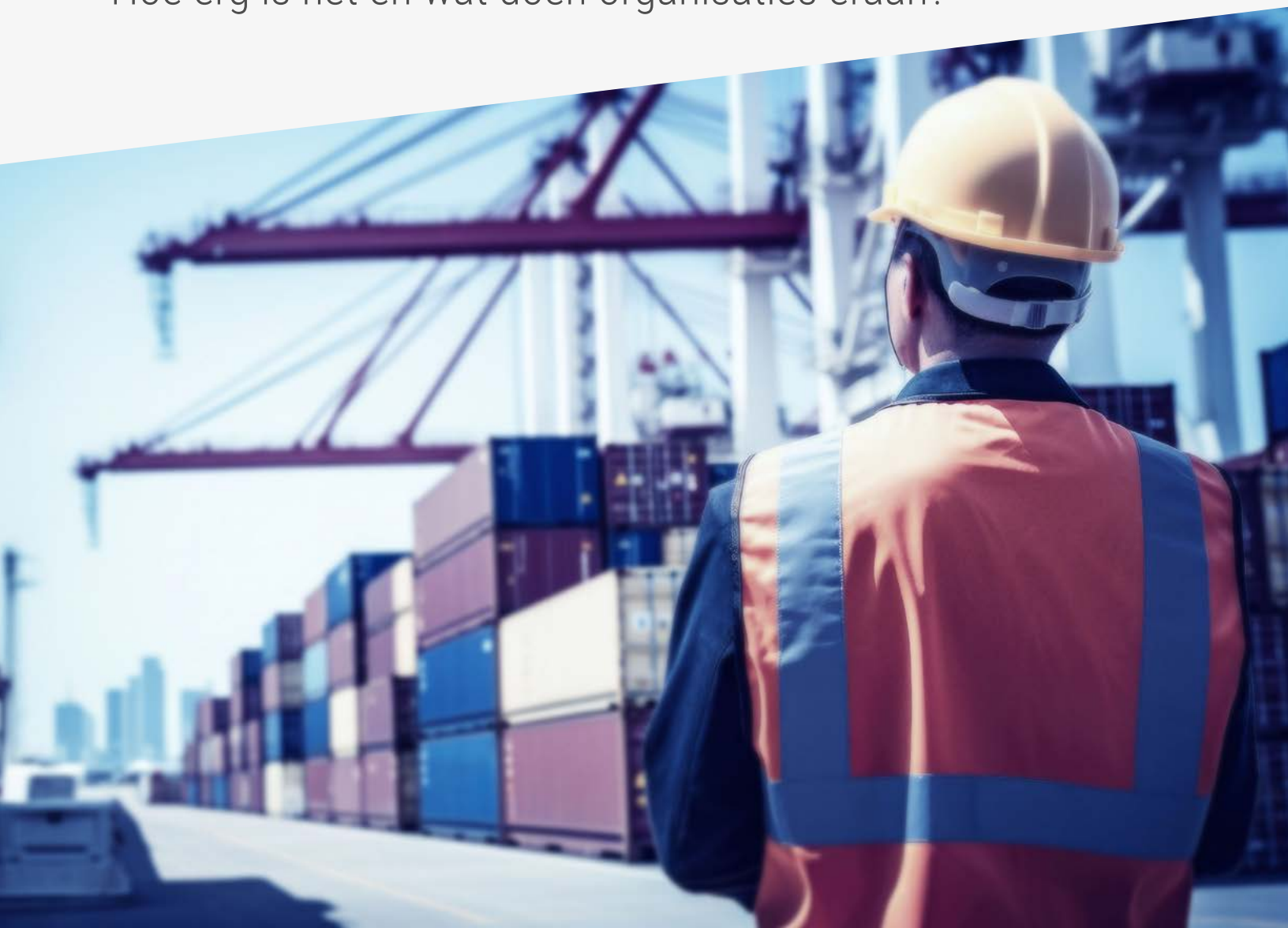


Personeelsuitdaging binnen de logistieke sector en de supply chain

Hoe erg is het en wat doen organisaties eraan?



Inleiding

Algemeen werd aangenomen dat na de pandemie, wanneer de economie weer wat rustiger zou zijn geworden en COVID beter onder controle zou zijn, de personeelstekorten van de afgelopen jaren zouden afnemen. Dit blijkt echter niet het geval te zijn en organisaties blijven moeite hebben om de arbeidskrachten, kenniswerkers en leiders te vinden die ze nodig hebben om succesvol te zijn. We erkennen dat het personeelsprobleem complex is en daarom wilden we uitzoeken waar de uitdaging het grootst is en wat bedrijven doen om dit probleem aan te pakken. Descartes heeft in samenwerking met SAPIO Research 1.000 leiders op het gebied van supply chain en logistiek in Europa en Noord-Amerika ondervraagd om een beter inzicht te krijgen in de huidige situatie en de toekomstplannen van bedrijven. Ons doel voor het onderzoek was leiders in supply chain en logistiek een diepgaand beeld te schetsen van de uitdaging en inzicht te geven in de strategieën, tactieken en technologieën die worden ingezet om deze uitdaging aan te gaan.

Gezien de omvang van de verzamelde onderzoeksgegevens zijn de bevindingen opgesplitst in twee delen: In deel 1 wordt de huidige situatie uitgelegd en in deel 2 wordt ingegaan op het denken en handelen.

De personeelsuitdagingen waarmee organisaties binnen supply chain en logistiek vandaag en in de toekomst te maken krijgen.

Belangrijkste bevindingen

Hieronder ziet u in een oogopslag de belangrijkste conclusies van het onderzoek



37% ervaart grote personeelstekorten



58% geeft aan dat het personeelstekort invloed heeft op de klantenservice



61% zegt dat transportactiviteiten het meest onder druk liggen door personeelstekorten



Kenniswerker- (**55%**) en managerposities (**54%**) zijn het moeilijkst in te vullen



Na de pandemie blijven organisaties moeite hebben om de arbeidskrachten, kenniswerkers en leiders te vinden die ze nodig hebben om succesvol te zijn.

Kruisvergelijkingen maken voor een beter inzicht

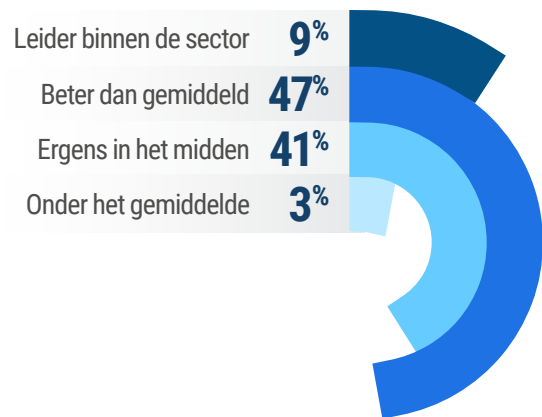
Om een beter beeld te krijgen van de omvang van de personeelsuitdagingen voor organisaties in supply chain en logistiek en de impact ervan op de bedrijfsprestaties, hebben we het vraagstuk vanuit meerdere invalshoeken bestudeerd, waaronder:

- **Financiële prestaties**
- **Bedrijfsgroei**
- **De visie van het management op het strategische belang van supply chain en logistiek**
- **Personeelsverloop**

Uit andere onderzoeken die we hebben gevoerd, zoals [Innovatie in supply chain en logistiek gaat steeds sneller, maar de weg is nog lang](#) en het [Jaarlijks Wereldwijd Benchmarkonderzoek inzake Transportmanagement](#), hebben we geleerd dat financiële prestaties, groei, de visie van het management en het personeelsverloop een belangrijke rol spelen in de strategieën, tactieken, technologieën en prestaties van supply chain en logistiek. Uit deze onderzoeken blijkt ook een nauwe relatie tussen visies en resultaten: Hoe meer belang het management hecht aan supply chain en logistiek en hoe kleiner het personeelsverloop, hoe beter de financiële prestaties en de groei. Wanneer het management supply chain en logistiek beschouwt als een competitief wapen, is de kans veel groter dat het zich agressiever zal opstellen wat strategieën en gebruik van technologie betreft. Gezien de uitdagingen waarmee veel organisaties worden geconfronteerd bij het aanwerven en behouden van personeel, wilden we weten hoe elke visie deze inspanningen beïnvloedde. Eventuele interessante onderlinge correlaties werden ook genoteerd.

Financiële prestaties

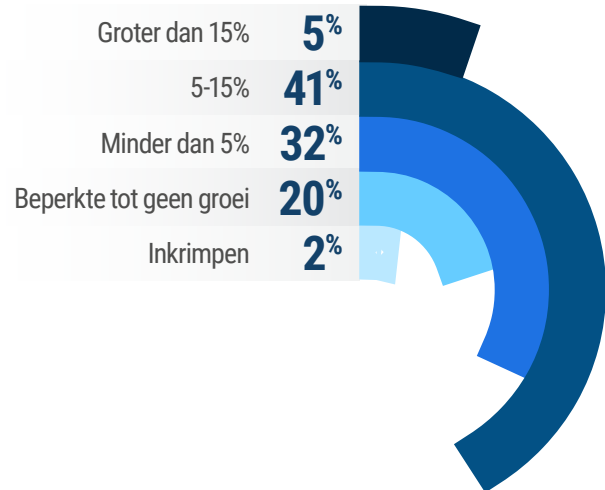
Een groot aantal respondenten (**56%**) gaf aan dat hun organisatie bovengemiddelde tot toonaangevende financiële prestaties leverde. Als we kijken naar de financiële prestaties in vergelijking met het personeelsverloop, dan zien we dat dit percentage is gestegen naar **74%** voor wie aangaf een beter dan gemiddeld personeelsverloop te hebben, en is gezakt tot **24%** voor wie te maken had met een slechter dan gemiddeld personeelsverloop. Eenvoudig gezegd, vloeien betere financiële prestaties voort uit stabielere activiteiten op het gebied van supply chain en logistiek, waarbij het personeel een grondige expertise ter zake heeft opgebouwd.



Financiële prestaties, groei, de visie van het management en het personeelsverloop spelen een grote rol in de strategieën, tactieken, technologieën en prestaties op het gebied van supply chain en logistiek.

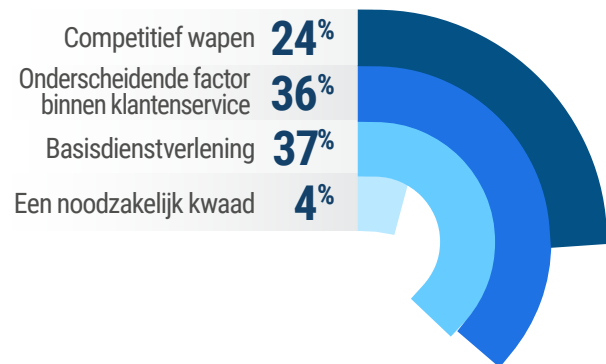
Bedrijfsgroei

Bijna de helft (**46%**) van de respondenten verwacht dat de jaarlijkse groei van hun bedrijf de komende twee jaar meer dan **5%** zal bedragen, en **5%** verwacht een jaarlijkse groei van meer dan **15%**. Deze resultaten omvatten zowel goed als slecht nieuws: het goede nieuws is dat veel bedrijven verwachten dat ze de komende twee jaar flink zullen groeien; het slechte nieuws is echter dat de druk om nieuwe werknemers aan te werven ook zal blijven toenemen.



Visie van het management

Het percentage respondenten dat aangaf dat het management supply chain en logistiek beschouwde als een competitief wapen, bedroeg **24%** in het algemeen, maar steeg naar **34%** voor bedrijven die toonaangevende financiële prestaties hadden neergezet. Zoals eerder al opgemerkt, wanneer het management begrijpt dat supply chain en logistieke activiteiten een extra wapen zijn in hun concurrentiearsenaal, worden de resultaten beter omdat logistiek dan zodanig wordt ingezet dat de omzet stijgt, de winst toeneemt en differentiatie wordt gecreëerd door middel van dienstverlening.

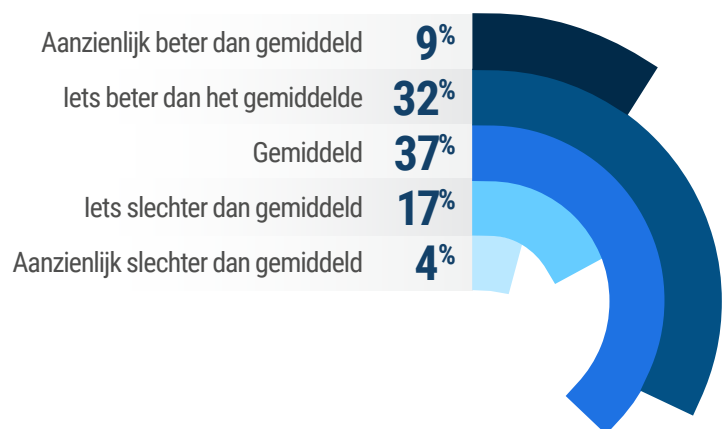


Als het management begrijpt dat supply chain en logistieke activiteiten een extra wapen zijn in hun concurrentiearsenaal, verbeteren de resultaten.



Personeelsverloop

Over het algemeen gaf **41%** van de respondenten aan dat het personeelsverloop al iets of aanzienlijk was verbeterd, maar dit percentage steeg tot **68%** voor wie toonaangevende financiële prestaties behaalde en zakte tot **18%** voor wie minder dan gemiddelde financiële prestaties neerzette. Dit bewijst eens te meer dat wie een voorkeurswerkgever is ook betere activiteiten uitbouwt op het gebied van supply chain en logistiek.

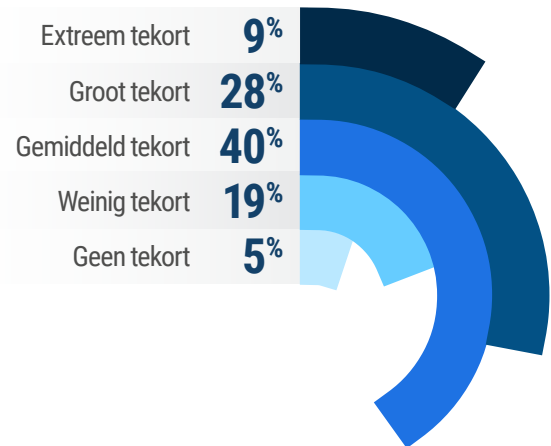


Wie een voorkeurswerkgever is, bouwt betere activiteiten uit op het gebied van supply chain en logistiek.

Hoe groot is het probleem van het personeelstekort binnen supply chain en logistiek?

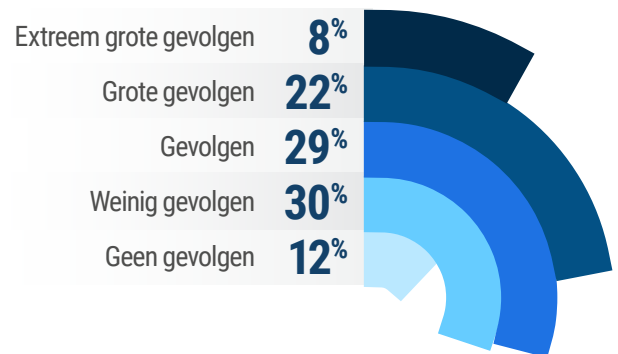
Arbeidskrachten

We wilden weten waar leiders binnen supply chain en logistiek uitdagingen ondervonden wat personeel betrof en in welke mate dit de organisatie beïnvloedde. Over het algemeen maakte **37%** van de respondenten melding van een groot tot extreem groot tekort aan arbeidskrachten (vb. chauffeurs en magazijnmedewerkers). Slechts **24%** meldde weinig of geen tekort binnen dit domein. Voor respondenten van niveau C steeg het grote tot extreem grote tekort tot **46%**, en tot **44%** voor wie een beter dan gemiddeld personeelsverloop had. Bovendien gaven respondenten in landen met een sterkere economie aan dat ze een ernstiger tekort aan arbeidskrachten hadden, wat voor Duitsland en de VS **43%** en voor de Scandinavische landen **42%** betekende.



Klantenservice

Supply chain en logistieke activiteiten vergen veel middelen en een personeelstekort kan onmiddellijk leiden tot slechte prestaties wat klantenservice betreft. Slechts **12%** van de respondenten gaf aan dat hun klantenservice niet in zekere mate werd beïnvloed door een tekort aan arbeidskrachten. Over het algemeen gaf **30%** aan grote tot extreem grote gevolgen te hebben ondervonden en dat percentage steeg tot **49%** voor de toonaangevende respondenten binnen de sector. Respondenten die aangaven dat het management supply chain en logistiek beschouwt als een noodzakelijk kwaad (**51%**) ondervonden veel grotere gevolgen dan respondenten bij wie het management logistiek ziet als een competitief wapen (**29%**). De VS (**36%**) en Frankrijk (**35%**) waren de landen waar respondenten aangaven dat de klantenservice grote tot heel grote gevolgen ondervond.

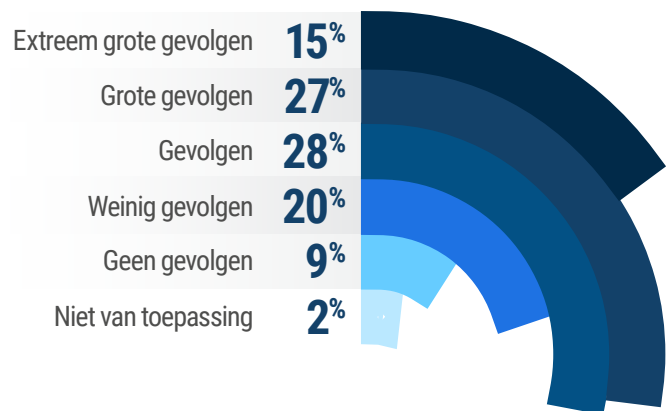


Supply chain en logistieke activiteiten vergen veel middelen en een personeelstekort kan onmiddellijk leiden tot slechte prestaties wat klantenservice betreft.



Hoogseizoen

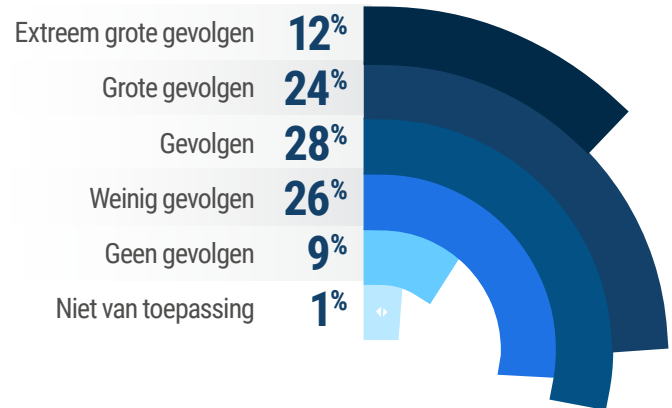
Het hoogseizoen legt een extreme druk op de aanwerving van personeel en schaalvergroting van de supply chain en logistieke activiteiten om aan de toegenomen vraag te kunnen voldoen. Slechts **9%** van de respondenten gaf aan dat hun prestaties tijdens het hoogseizoen niet in zekere mate werden beïnvloed door een tekort aan arbeidskrachten. Bijna de helft (**42%**) gaf aan grote tot extreem grote gevolgen te ondervinden. Dit percentage steeg tot **59%** voor respondenten van wie het management de supply chain en logistiek beschouwt als een noodzakelijk kwaad. Duitsland en de VS stonden op gelijke hoogte (**51%**) wat de landen betrof waarvan de respondenten aangaven dat het hoogseizoen zware er tot zeer zware gevolgen ondervond.



*Slechts **9%** van de respondenten gaf aan dat hun prestaties tijdens het hoogseizoen niet in zekere mate werden beïnvloed door een tekort aan arbeidskrachten.*

Prestaties logistieke partners

Aangezien supply chain en logistiek activiteiten processen zijn waarbij meerdere partijen betrokken zijn, vertrouwen heel wat organisaties sterk op logistieke partners voor de uitvoering van magazijn- en transportactiviteiten die veel middelen vereisen. Opnieuw gaf slechts **9%** van alle respondenten aan dat de prestaties van hun logistieke partners geen gevolgen ondervond van een tekort aan arbeidskrachten terwijl **36%** aangaf dat de prestaties van hun logistieke partners grote tot extreem grote gevolgen ondervond. Dit percentage steeg tot **47%** voor respondenten van wie het management de supply chain en logistiek beschouwt als een noodzakelijk kwaad. De VS (**45%**), Frankrijk (**43%**) en Duitsland (**42%**) zijn de landen waar respondenten aangaven dat de prestaties van hun logistieke partners grote tot zeer grote gevolgen ondervonden.



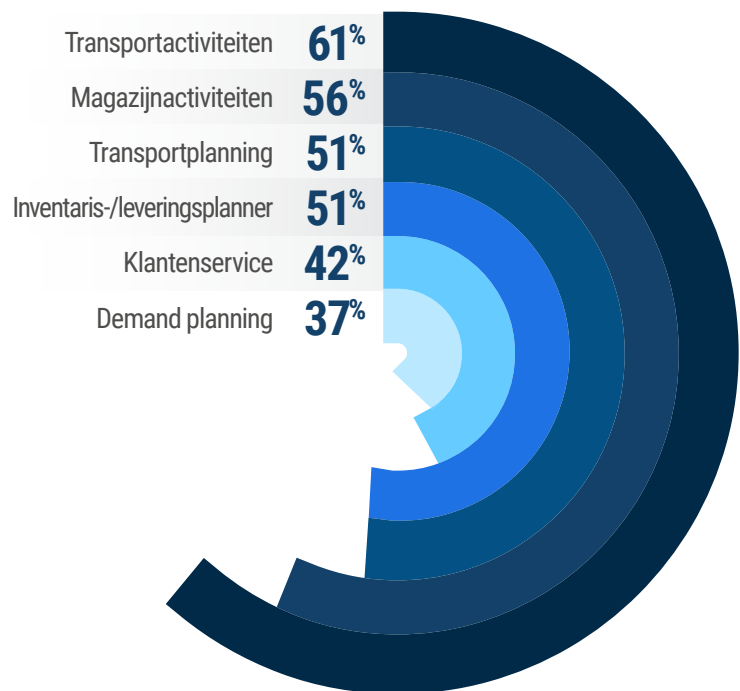
Logistieke activiteiten zijn processen waarbij meerdere partijen betrokken zijn en heel wat organisaties vertrouwen sterk op logistieke partners voor de uitvoering van magazijn- en transportactiviteiten die veel middelen vereisen.



Welke impact heeft het tekort aan arbeidskrachten op de bedrijfsprestaties?

De zwaarst getroffen domeinen

De concurrentie om middelen voor de supply chain en logistiek is universeel, maar de omvang van de hinder door het tekort varieert per functie. Arbeidsintensieve transportactiviteiten (**61%**) en magazijnactiviteiten (**56%**) werden gekozen als de domeinen die de grootste hinder ondervonden van het tekort aan hulpbronnen. Voor respondenten met een slechter personeelsverloop in transportactiviteiten, steeg het percentage tot **65%** en voor respondenten met een beter personeelsverloop zakte het tot **57%**. De Scandinavische landen (**70%**) en Frankrijk (**68%**) telden het grootste aantal respondenten die aangaven dat de transportactiviteiten de meeste hinder ondervonden.

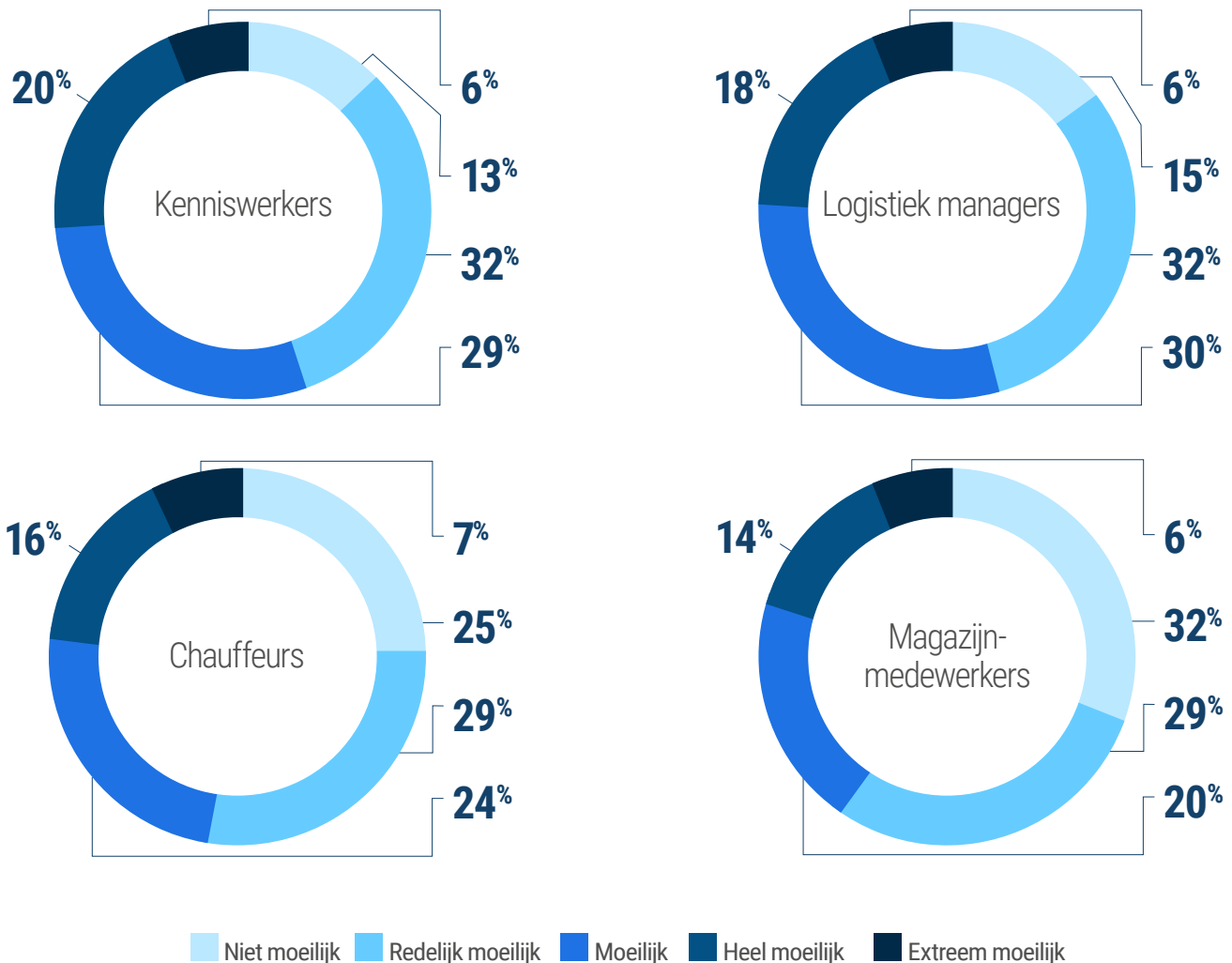


Openstaande vacatures invullen

Goed presterende supply chain en logistieke activiteiten vereisen nu niet alleen een volledige bezetting van arbeiders, maar ook steeds meer kenniswerkers. Openstaande vacatures voor kenniswerkers (vb. planners en analisten) waren het moeilijkst om in te vullen (55% moeilijk tot extreem moeilijk), op de voet gevolgd door managers (54% moeilijk tot extreem moeilijk). Bijna een derde (32%) van de respondenten gaf aan dat magazijnmedewerkers vervangen niet moeilijk was, en dit ten opzichte van slechts 13% voor kenniswerkers. Voor respondenten bij wie supply chain en logistiek werden gezien als een competitief wapen was het zeer tot zeer moeilijk om managersfuncties in te vullen (26%) terwijl bij respondenten waar dit aspect als een noodzakelijk kwaad werd gezien, 40% aangaf dat het zeer tot extreem moeilijk was om managersfuncties in te vullen. Voor elke personeelscategorie waren de landen waar het invullen van functies als zeer tot extreem moeilijk werd ervaren de volgende:

- **Kenniswerkers: VS met 35%**
- **Managers: VS met 33%**
- **Chauffeurs Duitsland met 31%**
- **Magazijnmedewerkers VS met 28%**

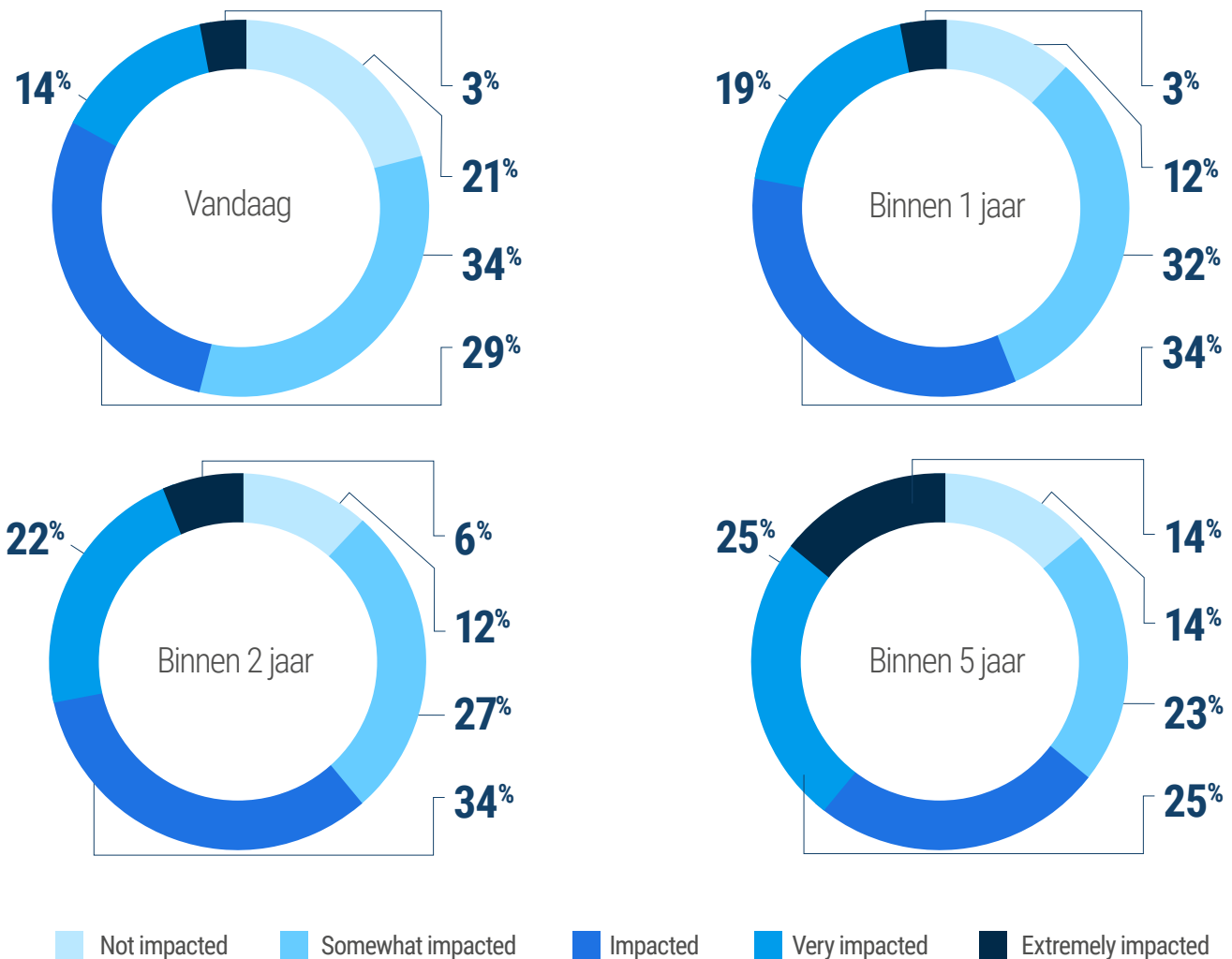
Hoe moeilijk is het om onderstaande openstaande vacatures in te vullen?



Loonsverhogingen

Door een combinatie van bevolkingstoename en een versnelde groei tijdens de pandemie is het aanwerven van personeel veranderd van een "werkgeversmarkt" in een "werknemersmarkt" en zijn de lonen fors gestegen om werknemers te kunnen aanwerven en behouden. De respondenten gaven aan dat de gevolgen van de arbeidsmarktomstandigheden voor de lonen de komende vijf jaar aanzienlijk zullen toenemen. Op het moment van het onderzoek, zei slechts **17%** van de respondenten zware tot zeer zware gevolgen te ondervinden. Op vijf jaar tijd steeg dit percentage tot **39%**. Slechts **14%** denkt dat de arbeidsmarkt de komende vijf jaar geen invloed zal hebben op de lonen. Landen waar respondenten aangaven dat de gevolgen voor lonen de komende vijf jaar zeer tot extreem groot zullen zijn, waren Frankrijk (**51%**), Duitsland (**46%**) en Canada (**45%**).

Wat zijn de gevolgen van de arbeidsmarktomstandigheden voor de lonen vandaag en binnen 5 jaar?





Conclusie

De gegevens in het onderzoek tonen aan dat het tekort aan arbeidskrachten niet is afgenomen, aangezien **76%** van de respondenten aangeeft dat er een aanzienlijk tekort is. Er zijn structurele problemen (zie [Tekort aan hulpbronnen: Schuilt er achter de pandemie een veel groter probleem voor supply chains in de toekomst?](#)) die suggereren dat er waarschijnlijk voor onbepaalde tijd tekorten zullen blijven bestaan.

Het tekort aan personeel heeft gevolgen voor de financiële prestaties van bedrijven, de klantenservice, het hoogseizoen en de prestaties van logistieke partners. De impact op de supply chain en logistieke activiteiten varieert naargelang de financiële prestaties, de groei, het belang dat het management hecht aan de supply chain en logistieke activiteiten en het succes van de programma's voor personeelsbehoud. Er is bewijs dat bedrijfsprestaties met elkaar samenhangen en dat de impact van het tekort aan personeel kan worden beperkt als bedrijfsleiders het volledige potentieel van hun supply chain en logistieke activiteiten begrijpen en inzien waarom het behoud van werknemers zo belangrijk is voor de prestaties van de supply chain en logistiek.

Transport- en magazijnactiviteiten worden het zwaarst getroffen door het tekort aan personeel omdat ze arbeidsintensief zijn; kenniswerkers zijn echter het moeilijkst aan te werven en worden steeds belangrijker naarmate supply chain en de logistieke activiteiten meer technologie- en datagestuurd worden.

Een aantal factoren, zoals een sterke economie, een afnemende beroepsbevolking, een ingewikkeld immigratiebeleid en de bereidheid van werknemers om van sector te veranderen, zorgen ervoor dat werknemers het roer in handen hebben. Bijgevolg zijn logistieke leiders van mening dat de fluïde arbeidssituatie in de toekomst de lonen onder druk zal zetten en de kosten zal doen stijgen.

Supply chain en logistiek, en uiteindelijk ook de bedrijfsprestaties, worden bepaald door de omvang en de kwaliteit van het personeelsbestand. Leiders op het vlak van supply chain en logistiek moeten hun strategieën voor het aanwerven en behouden van werknemers opnieuw bekijken en nadenken over de manier waarop technologie de personeelsuitdagingen van vandaag en in de toekomst kan verlichten. In deel 2 over de bevindingen van het onderzoek zullen we zien hoe supply chain en logistieke activiteiten worden aangepast om met deze dynamiek om te gaan.

Bijlage: Overzicht demografische gegevens respondenten

Demografische gegevens

Totaal respondenten: 1000



Land



Verantwoordelijkheden

- **42%** van de respondenten is verantwoordelijk voor het beheer van de logistiek en de supply chain
- **32%** van de respondenten is sterk betrokken bij het beheer van de logistiek en de supply chain
- **26%** van de respondenten is enigszins betrokken bij het beheer van de logistiek en de supply chain



Functie

- **11%** van de respondenten waren eigenaar
- **19%** van de respondenten bekleedde een C-level Executive positie
- **15%** van de respondenten bekleedde een directeurspositie
- **56%** van de respondenten bekleedde een managersfunctie



Bedrijfsgrootte

Aantal medewerkers	20-49	50-99	100-499	500-999	1000-4999	5000+
% respondenten	10%	14%	26%	20%	15%	15%



Sector



Geslacht en leeftijd

- **73%** van de respondenten waren mannen en **27%** vrouwen
- **62%** van de respondenten vallen in de leeftijdsklasse **25-44** jaar

Voetnoot:

1. Door het gebruik van standaard afrondingsafspraken kan het lijken alsof de som van sommige grafieken 1% afwijkt.



Over Descartes Systems Group

Descartes is de wereldleider in het op vraag aanbieden van software-as-a-service-oplossingen gericht op de verbetering van de productiviteit, veiligheid en duurzaamheid van logistiekintensieve ondernemingen. Klanten gebruiken onze modulaire, software-as-a-service oplossingen voor het routeren, traceren en verbeteren van de veiligheid, prestaties en compliance van leveringsbronnen; om zendingen te plannen, toe te wijzen en uit te voeren, om transportfacturen te beoordelen, te controleren en te betalen, om toegang te krijgen tot wereldwijde handelsgegevens, om douane- en veiligheidsdocumenten voor import en export te klasseren, en om heel wat andere logistieke processen te voltooien door deel te nemen aan 's werelds grootste, collaboratieve en multimodale logistieke community. Onze hoofdkantoren bevinden zich in Waterloo, Ontario en Canada en we hebben partners over de hele wereld.

Kom meer te weten op www.descartes.com/nl en volg ons op [LinkedIn](#).

Uniting the People and Technology That Move The World