

Logistiek wordt nog bepalender voor succes van bedrijven

Een interview met de vier partners van Groenewout, Alain Beerens, Wendel Dijker, Mari van Kuijk en Arthur Zondervan door Marcel te Lindert.



50TH ANNIVERSARY
GROENEWOUT

Van lineaire ketens naar zelfsturende netwerken, van kostenpost naar concurrentiewapen. Nu adviesbureau Groenewout zijn 50-jarig jubileum viert in 2016, maakt het logistieke vakgebied opnieuw een grote verandering door. De vier partners van Groenewout bespreken de tweede omwenteling die nu net is opgestart. "Iedereen heeft tegenwoordig verstand van logistiek, want iedereen heeft wel eens een pakketje ontvangen."

Vijftig jaar geleden bestond het vakgebied logistiek eigenlijk nog niet. Men sprak over transport en opslag, of misschien over bedrijfskunde. Pas in de jaren tachtig ontstonden de eerste contouren van het vakgebied dat we nu kennen. Eén van de pioniers was Eliyahu Goldratt met zijn boek 'Het Doel'. "Hij vroeg zich als één van de eersten af wat we nu eigenlijk moesten opslaan en hoe we een verkoopprognose konden vertalen in een productieplan en vervolgens een inkoopplan. Opeens werd het relevant om bijvoorbeeld met statistieken te gaan werken", vertelt Alain Beerens, één van de vier partners van Groenewout naast Mari van Kuijk, Arthur Zondervan en Wendel Dijker.

Een ander aspect is globalisering. Van Kuijk beschrijft hoe vanaf eind jaren zestig steeds meer Amerikaanse bedrijven naar Europa kwamen. In de jaren tachtig volgden de Japanse bedrijven met hun lean-filosofie en concepten als just-in-time en kanban. Die dachten opeens ook na over aansturing van leveranciers die rechtstreeks aan productielijnen moesten leveren. "Vergeet niet de opening van de Europese binnengrenzen in 1993. Dat heeft een geweldige push gegeven aan het logistieke vakgebied. Het openen van de grenzen maakte nieuwe logistieke structuren mogelijk. En vergeet ook niet de mogelijkheden die op IT-gebied zijn ontstaan", stelt Zondervan.



V.l.n.r. Alain Beerens, Mari van Kuijk, Arthur Zondervan en Wendel Dijker

P.O. BOX 3290
4800 DG BREDA
THE NETHERLANDS

NIJVERHEIDSSINGEL 313
4811 ZW BREDA

T +31 (0)76 - 533 04 40
MAIL@GROENEWOUT.COM
WWW.GROENEWOUT.COM

GROENEWOUT B.V. TRADE REG.
NR. CH. OF C. 20009626.
ESTABLISHED 1966. ALL ORDERS
ARE ACCEPTED AND CARRIED-
OUT ACCORDING TO THE
GROENEWOUT GENERAL TERMS
AND CONDITIONS 2012.

Van opslagpunt naar wissel

Dat logistiek een professioneel vakgebied werd, betekent ook dat binnen het bedrijfsleven meer aandacht voor logistiek ontstond. Logistiek werd een aparte functie. En naarmate het vakgebied volwassen werd, kreeg die functie ook steeds vaker een vertegenwoordiger op directieniveau. "Bedrijven hebben steeds meer oog gekregen voor de waarde die logistiek aan een product kan toevoegen. Het magazijn bijvoorbeeld werd een plek waarin goederen niet alleen werden opgeslagen, maar waarin ook waarde werd toegevoegd. Daar werden opeens orders verzameld en vond crossdocking plaats. Daardoor veranderde ook de functie in de supply chain. Het magazijn veranderde van een opslagpunt in een wissel", verklaart Dijker.

Nu staan we weer aan de vooravond van een nieuwe omwenteling in het vakgebied. Tot aan de jaren tachtig bedachten bedrijven alleen maar dat ze goederen van A naar B moesten krijgen. Vanaf die periode begonnen ze zich af te vragen hoe ze dat zo efficiënt mogelijk met een maximale leverbetrouwbaarheid konden realiseren. "En nu is logistiek een service-item geworden. Kijk maar naar de ontwikkelingen in e-commerce of fashion. Dat Zara en H&M zo groot zijn geworden, heeft alles te maken met hun vermogen om continu hun collectie te wisselen in plaats van slechts een paar keer per jaar", legt Beerens uit.

Afbreukrisico veel groter

Nog niet zo lang geleden was logistiek alleen een kostenpost. Opslag en transport moest gewoon goed geregeld zijn, meer niet. De afgelopen jaren daarentegen is logistiek een concurrentiewapen geworden. Webwinkels strijden met elkaar op snelheid en methode van afleveren. Daarnaast zijn de risico's toegenomen. Assortimenten zijn vandaag de dag vele malen groter dan vroeger, terwijl de levenscyclus van artikelen afneemt. Het afbreukrisico is daardoor vele malen groter geworden. Beerens: "Bedrijven bekijken uiterst nauwkeurig hoe ze dat financieel zo goed mogelijk kunnen inrichten. Het gaat allang niet meer om het moment waarop goederen binnenkomen en weer de deur uitgaan, maar om het moment waarop de klant betaalt en het bedrijf zelf de leverancier moet betalen. De kunst is om die cyclus te optimaliseren."

Wat de nieuwe omwenteling in ieder geval tot stand heeft gebracht, is dat het vakgebied de consument aanraakt. "Iedereen heeft tegenwoordig verstand van logistiek, want iedereen heeft een pakketje aan de deur ontvangen. En alles is transparant. Je kunt exact zien wie wat op voorraad heeft. Dat schept verwachtingen", vertelt Zondervan. Van Kuijk vult hem aan: "Als het gaat om e-commerce staat het vakgebied nog in de kinderschoenen. Op dat punt gaan we de komende jaren nog grote ontwikkelingen zien, die ook hun impact zullen hebben op de zakelijke markt. Dat zien we nu al gebeuren."

Van lineaire ketens naar netwerken

Een andere ontwikkeling is dat de aloude lineaire logistieke ketens steeds meer in netwerken veranderen. Dat is het duidelijkst te zien aan de toenemende differentiatie in de retailmarkt. Winkelketens hebben niet langer één standaard formule, maar ook webwinkels, convenience stores, flagship stores, outlets en shop-in-shops. En in die netwerken wordt ook de retourstroom steeds belangrijker, stelt Dijker. "Denk aan de cradle-to-cradle filosofie en bedrijven die diensten gaan leveren in plaats van producten. Misschien speelt dat nu nog niet zo'n belangrijke rol, maar dat gaat in de toekomst wel veranderen."

Dat logistiek tegenwoordig een plek heeft in de boardroom van bedrijven, is een onvermijdelijke ontwikkeling. Dat is nodig om in de complexe netwerken van vandaag de juiste integrale afwegingen te maken, samen met de commercieel en financieel directeur. "Logistiek zit aan de tafel waar de besluiten om middellange en lange termijn worden genomen. Of de logistiek directeur daarin een voortrekkersrol heeft? Hij is in ieder geval medebepalend", stelt Van Kuijk. "Wat dat betreft heeft onze oprichter Cor Groenewout begin jaren tachtig de goede keuze gemaakt om de focus op logistiek te leggen. Hij heeft in een vroegtijdig stadium aangevoeld dat in dit vakgebied nog veel gaat gebeuren."

Naar zelfsturende netwerken

De ontwikkelingen zijn nog lang niet ten einde. Big data gaat ook in de logistiek een belangrijke rol spelen. Het zijn niet enkel de e-commerce bedrijven die kijken naar het aantal kliks op producten om het assortiment in het dichtstbijzijnde magazijn daarop af te stemmen. "Het probleem is dat dergelijke analyses vaak nog offline activiteiten zijn. Er is altijd iemand die daartoe het initiatief moet nemen. Op het moment dat dit geautomatiseerde activiteiten worden, kunnen we de stap maken naar zelfsturende netwerken. Denk bijvoorbeeld ook aan de vraag waarvandaan een internetorder moet worden beleverd, uit het centrale magazijn of als dat beter uitkomt vanuit een winkel? Daar is IT-technologie voor nodig en die is beschikbaar", vertelt Zondervan.

Een andere ontwikkeling is de groeiende behoefte aan diversiteit en flexibiliteit. Waar een magazijn tien jaar geleden aan één of twee opslagconcepten voldoende had, zijn dat er nu drie, vier of nog meer. Gedurende de dag wisselen bedrijven van strategie, denk aan orderpick processen in e-commercemagazijnen die in de ochtenduren grotere batches hanteren dan in de laatste uren voor de cut-off tijd. "Dat heeft allemaal ook consequenties voor het gebouw. Tien jaar geleden wisten we hoe een standaard dc eruit moest zien, wat fijn was voor beleggers. Nu zien we veel meer diversificatie in het aantal typen dc's ontstaan - onder andere door e-commerce - terwijl de huurcontracten steeds korter duren. Daartussen zitten een spanningsveld, waarop de vastgoedwereld antwoord moet zien te vinden", aldus Van Kuijk.

Page: 4/4
Our ref.: 9024D454/IS

Betalen per maand of per handling

Als het gaat om automatisering en mechanisering, zal de vraag naar flexibele, schaalbare oplossingen toenemen. Zondervan ziet ook een vraag ontstaan naar leaseconstructies, zodat bedrijven niet meer hoeven te investeren in hardware maar bijvoorbeeld betalen per maand of per handling. Dat maakt het mogelijk om snel in capaciteit op of af te schalen. "We hebben wel eens daarover gesproken met leveranciers, maar tot nu toe geen project volgens die constructie weggezet", weet Zondervan. Dijker ziet systemen ontstaan die ook in toepassing flexibeler worden. "Denk aan robots en agv's die flexibeler inzetbaar zijn. Vandaag worden ze voor het ene proces ingezet, morgen voor het andere."

Het werk van Groenewout is eveneens veranderd. Tien jaar geleden draaide het in een haalbaarheidsstudie alleen maar om efficiëntie en besparing van mensen. Nu kijken de adviseurs veel meer naar marktontwikkelingen en marktpotentieel. "Wat overeind blijft staan is de visie van Cor Groenewout. Dat het ontwerpen van een magazijn begint met de processen die je daar wilt uitvoeren, niet met het gebouw daaromheen", aldus Van Kuijk. Dijker: "De vraag welke processen je wilt uitvoeren, start weer met de functie van het magazijn in de keten. Heeft het een opslag-, overslag- of nog een andere functie? Die functie moet eerst worden bepaald."

Kruisbestuiving tussen disciplines

Net als het vakgebied blijft ook Groenewout in beweging. Het adviesbureau heeft de afgelopen jaren de nodige competenties ontwikkeld op het gebied van e-commerce, wat inmiddels zijn vruchten afwerpt. Op het supply chain vlak is Groenewout bezig met de ontwikkeling van een oplossing op het gebied van multi-echelon voorraadbeheer. "We blijven ook in de toekomst de trends en ontwikkelingen volgen. Zodra dat relevant is, zullen we niet schromen om nieuwe competenties naar binnen te halen", aldus Zondervan. Van Kuijk: "We willen een team neerzetten dat plezier heeft in het vakgebied. Een team met verschillende disciplines waartussen kruisbestuiving ontstaat. Met name die kruisbestuiving is keihard nodig om voorop te blijven lopen."

Tekst Marcel te Lindert

Marcel te Lindert is een journalist met meer dan 10 jaar ervaring in de logistieke branche. Hij was eindredacteur bij de vakbladen Transport+Opslag en Logistiek. Tegenwoordig werkt hij als freelancer voor vakbladen als Supply Chain Magazine en Logistiek Totaal.

Meer informatie

Voor meer informatie over Groenewout, kijk op www.groenewout.com of neem contact op met de heer Mari van Kuijk, vankuijk@groenewout.com of +31 76 533 04 40.