



Logistiek in 2020

Beelden van de toekomst

Hoe ziet de logistiek eruit in 2020? Voor een antwoord op deze vraag organiseerde Yacht, leverancier van interim-professionals, een workshop met experts uit het veld onder begeleiding van The Decision Group uit Breukelen. Dit adviesbureau ondersteunt organisaties in het nemen van betere beslissingen door gebruik van dynamische scenarioplanning. Martijn Lofvers, hoofdredacteur van SCM, nam als genodigde deel aan deze workshop. **Door Edith Kok**

The best way to predict the future is to invent it.' Met deze prikkelende uitspraak opende gastheer Karl Muisse, Business Intelligence Manager Logistiek & Procurement bij Yacht, op 8 november 2007 de dagdurende workshop scenarioplanning Logistics 2020 met elf logistieke professionals en interim-managers.

Leider van de workshop Maarten Koomans, directeur van The Decision Group en daarnaast docent groei- en innovatiestrategie aan Nyenrode Business Universiteit, legt uit dat het doel van de dag is om tot verschillende toekomstbeelden van logistiek in het jaar 2020 te komen. De aanwezige experts moeten een toekomstbeeld opbouwen door te kijken naar de factoren

die het vakgebied bepalen. Ze identificeren deze factoren aan de hand van trends.

Enthousiast gaan de experts in kleine groepjes aan de slag om zoveel mogelijk logistieke trends te identificeren en presenteren deze vervolgens aan de totale groep. The Decision Group destilleert uiteindelijk maar liefst 28 relevante logistieke trends en voert deze in een computer in. Wederom in groepjes voeren de deelnemers, met elk een eigen pc in een netwerk, voor elke trend een cijfer in om het belang ervan aan te geven. In de volgende plenaire sessie blijkt dat slechts een enkel groepje opvallende lage scores aan bepaalde trends heeft gegeven. Desondanks blijkt overeenstemming over de belangrijkste trends die bij elkaar horen en een factor vormen.

Koomans geeft aan dat het de bedoeling is dat elk van vier groepjes twee contrasterende factoren onder de loep neemt. Congestie versus productie- en distributie flexibiliteit. De invloed van de eindconsument tegenover beheersbaarheid van processen met IT-ondersteuning. Het kortetermijndenken (onder invloed van aandeelhouders) versus wet- en regelgeving. De kortere productlevenscycli en outsourcen van processen. Centraal staat bij de deze exercitie de vraag hoe de toekomst van de logistiek eruitziet als een factor naar de meest extreme situatie gaat.

'Dat de toekomst onzekerheden bevat is een gegeven', licht Maarten Koomans zijn handelswijze toe. 'Om te beginnen kun je een verdeling maken in de mate van onzekerheid. Je hebt te maken met feiten zoals demografische gegevens, onzekerheden die met cijfers als marktanalyses te verduidelijken zijn en wezenlijk onbekende factoren. Vervolgens kun je bepalen in hoeverre je je wilt begeven op onbetreden paden. Volg je liever een duidelijke koers? Sta je open voor een nieuwe omgeving? Verandert de omgeving zodanig dat je ook móet veranderen? Of wil je juist zelf de toekomst vormgeven? Het moeilijk-

LOGISTIEKE EXPERTS IN WORKSHOP

Het expertteam voor de workshop scenarioplanning Logistics 2020 van Yacht op 8 november 2007 bestond:

- **ROB KWIKKERS**, Lector Bedrijfskunde en Logistiek van Fontys Hogeschool;
- **MARTIJN LOFVERS**, Uitgever en hoofdredacteur van Supply Chain Magazine;
- **JAN PAUL OLIJSLAGER**, Projectmanager Logistics Asia and Europe bij Nederland Distributieland;

- **HARCO PESCHIER**, Program Manager ESPD Change Management bij IBM;
- **KOSTA POPOVITS**, Manager Customer and Market Intelligence bij TNT Express NL;
- **PAUL SIMONS**, Operations Director BU MR PMS bij Philips Medical;
- **JAN TROOST**, Supply Chain manager Friesland Foods;

- **FREDDY DE BOER**, Regiodirecteur en verantwoordelijke voor Logistics & Procurement bij Yacht;
- **ROBIN ROODENBURG**, Senior Interim Professional bij Yacht;
- **RONALD VAN ROOTEN**, Senior Interim Professional bij Yacht;
- **KARL MUISSE**, Business Intelligence Manager Logistics & Procurement bij Yacht.



ste is om het spelletje, het onderliggende landschap, te veranderen zoals Dell heeft gedaan.'

Koomans verduidelijkt dat het bij scenarioplanning draait om het reduceren van onzekerheden, niet om voorspellen. Hij noemt Shell als bekendste voorbeeld. Een onzekerheid als de prijs van olie valt nog redelijk in kaart te brengen want die kan dalen, gelijk blijven of stijgen. De factoren die dit bepalen zijn eveneens redelijk te achterhalen.

Is dit niet het geval dan gaat het dynamische scenario uit van twee uitersten: een droom- en een nachtmerriescenario met daartussen een range aan mogelijke toekomst. Maarten Koomans: 'Een organisatie kan bepalen hoe ze naar haar droom toe kan sturen, en haar nachtmerrie kan vermijden.'

Schiphol in zee

Voortdurend zullen zowel negatieve als positieve factoren de bedrijfskoers beïnvloeden maar door strategische thema's te creëren en die voortdurend aan te passen - de dynamiek - kun je hier optimaal op inspringen. The Decision Group adviseert ondernemingen dan ook om hun uitgezette strategie twee keer per jaar te herijken en na zo'n drie jaar de strategie-bepaling geheel te herhalen. 'Hierdoor krijg je steeds een beeld van waar jij je als onderneming of als branche bevindt en in hoeverre je je koers moet bijstellen', aldus Koomans, die al tien jaar werkt met de toegepaste theorie van dynamische strategie-bepaling. 'Feitelijk kan elke organisatie of branche er gebruik van maken. Het mooie is dat het resultaat altijd zeer maat- en praktijkgericht is.' De vier groepen die tijdens de workshop Logistiek 2020 met hun twee geselecteerde factoren aan de slag gaan, schetsen aan de hand van gerichte vragen zowel de huidige invloed als het vermeende effect naar de toekomst. Eerst door beide factoren apart te nemen en daarna door ze te koppelen.

Een sneltekenaar luistert de eindevaluatie op door zijn schetsen van de toekomst.

Los Angeles in 2019 volgens de film Blade Runner



Aan de hand van door de subgroepen weer te geven toekomstige krantenkoppen in 2010, 2015 en 2020, schetst hij op een rake wijze wat ze voor toekomstbeeld weergeven. Die perspectieven zijn overigens in drie van de vier gevallen opvallend negatief! De combinatie van het extreem doortrekken van outsourcen en een kortere levenscyclus leidt volgens een groepje tot puur stuntwerk en daarmee tot een crash. Nederland valt terug een distributiecentrum voor de huidige opkomende economieën in het Verre Oosten die de macht overnemen. Het denken op de korte termijn en toenemende wet- en regelgeving resulteert in een geleide economie a la de Sovjetunie: lokale productie en afzet. 'Overheid neemt Unilever over' luidt de bijbehorende krantenkop in 2020.

Bij een andere groep leidt toenemende congestie en flexibiliteit tot de idiote situatie dat alles vast staat maar wel op tijd arriveert. De vrachtwagens zelf worden daarom gebruikt als warehouse en het vervoer vindt plaats via fantasierijke maar innovatieve alternatieven. Aangezien de huidige transportmiddelen in dit scenario volledig zijn vastgelopen doen zeppelins hun werk en is Schiphol in Zee in dit toekomstbeeld eveneens een feit. Klinkt leuk maar totaal verstopte wegen vertroebelen de euforie behoorlijk.

Slechts één groep, die toenemende macht van de eindgebruiker en procesbeheerbaarheid als factoren had, komt met het

“Joepie, iedereen blij!” toekomstbeeld. Binnen dit scenario kunnen klanten ingrijpen wanneer ze willen en tegelijkertijd bereikt de logistiek maximale flexibiliteit. Het proces en/of het product is totaal afgestemd op de klant en ook op het moment van leveren. Overigens wordt deze situatie bereikt na chaotische tafereel in voorafgaande jaren.

Vervolgessies

'Juist door die extreme situaties van die factoren neer te zetten, kun je een werkbaar model creëren. Dan wordt immers zichtbaar waarmee je als organisatie rekening zou moeten houden', beweert Koomans. Wederom aan de hand van de gestelde trends kunnen organisaties bepalen waar ze zich bevinden binnen het spectrum dat zich vormt tussen de uitersten van nachtmerrie- en droomscenario. Vervolgens kunnen zij bekijken welke acties ze moeten ondernemen om zich richting droomscenario te drukken. Medewerkers van Yacht komen binnenkort weer bijeen onder begeleiding van The Decision Group om vanuit de verschillende toekomstbeelden de strategische agenda voor het logistieke vakgebied te bepalen.

De eerste sessie met de logistieke experts was heel enerverend. Verschillende deelnemers gaven aan dat gedegen scenario-planning behoorlijk complex is, zeker in de dynamische omgeving van logistiek die nu en in de toekomst niet stil staat. <