

# Concurrentievoorsprong door logistieke vernieuwing

# DoorbraakDENKEN

Frank Balder



Lees de logistieke vakbladen er maar op na: bijna alle verbeterprojecten hebben een interne focus. Dit is minder voorraad, minder risico's, betere interne planning of beter management van toeleveranciers. Interessant, maar niet goed genoeg. Logistiek kan helpen om een voorsprong op de concurrentie te nemen: verras je markt met nieuwe logistieke services of producten en betrek de klant bij deze vernieuwingen. Creëer voordeel dat uitgaat boven marginale kostenverlaging. Durf te denken in sprongen!

De definitie van een logistieke doorbraak is 'iets doen wat voorheen niet uitvoerbaar werd geacht en waarmee een aanzienlijke voorsprong op de concurrent kan worden genomen'. Dergelijke innovaties hebben een positief langetermijneffect als ze producten of diensten daadwerkelijk een nieuwe, toegevoegde waarde bezorgen. Zo kan een speler, veelal een nieuwkomer, een hele markt opschudden. Voorbeelden zijn kledingketen Suit Supply met zijn maatwerk 'on the spot', postbedrijven Sandd en Selekt Mail met hun flexibele dienstverlening, en Google dat officesoftware via internet distribueert en beschikbaar heeft. Zij wisten aanzienlijk marktaandeel te winnen of zelfs geheel nieuwe markten te vormen door logistieke vernieuwing en doorbraakdenken.

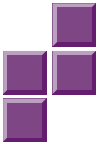
## Vanuit waarde denken

Nadenken over innovatie is geen automatisme. Verder is er niet één beste manier om innovatie aan te pakken. Een interessante trend is 'transformation by design': een hybride vorm van industrial design en consultancy. Het verschil met traditionele reengineering is de focus op een gewenste innovatie, waarbij vanuit de gewenste toegevoegde waarde voor de gebruiker een nieuw product of nieuwe service wordt bewerkstelligd door teams bestaande uit alle relevante disciplines en management. Een voorbeeld is de logistieke samenwerking tussen Kraft en Safeway, waarbij nieuwe promotionele displays en kortere replenishment-tijden (en transparantie) leidden tot zowel een hogere omzet als lagere kosten.

## Eureka?

Om een doorbraak te realiseren, moet hij natuurlijk eerst bedacht worden. En dit is geen blikseminslag of eureka!-proces. Het is het resultaat van gestructureerd nadenken, je inleven in de klant, bedenken wat hem substantieel zou helpen en nadenken over de realisatie ervan, geholpen door ervaringen en vernieuwingen uit andere sectoren. Daarna is het een kwestie van overtuigen, investeren, doorzetten en vooral doorgaan. Een van Google's negen innovatieprincipes is om niet naar 'instant perfection' te streven. Zonder het creatief nadenken over doorbraken te willen indammen, is het wel degelijk mogelijk om een gestructureerd proces te volgen om de doorbraak te identificeren. Daarbij zijn er drie doorbraakdimensies: producten, markten en services.

De eerste dimensie is die van klanten en markten. Hoe kan het bestaande productaanbod nieuwe markten bereiken? Hoe kan internet daartoe ingezet worden en kunnen we deze nieuwe klanten slim beleveren, wellicht met nieuwe partners of logistieke dienstverleners? De tweede dimensie is die van de producten. Welke (varianten van) bestaande producten kunnen zorgen voor groei? En hoe kan de klant daar zelf in helpen, bijvoorbeeld door het zelf genereren van productvarianten (mengen van verf, configureren van auto's of keukens, in elkaar zetten van meubels). De derde dimensie is het aanbieden van nieuwe services. Bijvoorbeeld het creëren van transparantie in de keten, waardoor klant altijd weten waar de bestelde spullen zijn, of aan de deur afleveren. Zo ontdekte Amazon dat het reclamegeld effectiever kon gebruiken door een gratis bezorgservice te bieden.





Wat zijn dan de kritische succesfactoren? Misschien de belangrijkste factor is het lef en vertrouwen van het management. Met het risicomijdend denken dat de afgelopen jaren in veel bedrijven is geslopen, komen innovaties niet dichterbij. Een tweede belangrijke factor is de definitie van de doorbraak. Kennis van de klant en markt zijn hiervoor de sleutel, gecombineerd met het vermogen creatief te zijn. Betrek de salesorganisatie, en nog belangrijker de klanten erbij. En zoals met iedere verandering is de uitvoering cruciaal. Bij een doorbraak zijn het niet alleen uitgehakte paden die bewandeld moeten worden! Er zijn dus ook risico's. Uiteindelijk gaat het om kennis van zaken, geloof in eigen kunnen en vooral doorzettingsvermogen.



**And the winner is...**

Logistiek managers zijn vaak terecht trots op wat ze bespaard en geïntegreerd hebben: zoveel fabrieken geïntegreerd, zoveel distributiecentra uitbesteed met zoveel besparing. Dit is echter niet genoeg! Een hedendaagse logistiek manager is ketenregisseur, met nadruk op integreren, samenwerken én innoveren. Een steeds zwaarwegender criterium bij de verkiezing

van Logistiek Manager van het Jaar zal daarom de innovativiteit van gerealiseerde verbeteringsprojecten/-processen zijn, en het 'doorbraakgehalte' ervan. Logistiek Manager van het jaar 2007 is Anton Hiemstra, algemeen directeur van glastuinbouwproject Agriport A7. Hij werd vooral geroemd om 'zijn vasthoudendheid en de snelheid waarmee hij Agriport op poten heeft weten te zetten'. De winnaars van de toekomst zijn de echte doorbraakdenkers. Wie durft? ■

**Advies  
Frank Balder:**



- Organiseer vernieuwing en reguliere brainstormsessies
- Reserveer budget voor innovatieprojecten
- Haal de buitenwereld binnen voor een frisse blik en voorbeelden uit andere markten
- Forceer doorbraken in het denken en durf daarbij in sprongen te denken
- Denk in drie doorbraakdimensies: producten, markten en services
- Kijk zowel naar product- als procesontwerp

