

INL

IN LOGISTIEK

A portrait of Lorieke Hagdoorn, a woman with short blonde hair and glasses, wearing a brown coat and a white scarf. She is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a blurred outdoor setting.

Hoogleraar Lorieke Hagdoorn:
'Supplychainmanagement
hoort thuis in de boardroom'

- **OPERATIONAL EXCELLENCE** VERLANGT CONTINU VERBETEREN ■ HET GEHEIM VAN EEN SUCCESVOLLE OMSLAG NAAR EEN '**VERBETERCULTUUR**'
- **HEFTRUCK** NIET VEILIGER MET BEVEILIGING ■ GESPREK MET HESSEL VISSER, AUTEUR VAN **WERKEN MET LOGISTIEK**



14 Hoogleraar Lorike Hagdoorn: 'Supplychain-management hoort thuis in de boardroom'

Mirjam Hulsebos

Op 1 januari 2007 is Lorike Hagdoorn benoemd als bijzonder hoogleraar Transport, distributie en logistiek. Neerlands eerste vrouwelijke hoogleraar in dit vakgebied is een bruggenbouwer tussen theorie en praktijk. Eerste deel in een serie over hoogleraren logistiek.

FOTO OMSLAG: DIEDERIK VAN DER LAAN



8

8 Operational excellence verlangt continu verbeteren

Joos Wigman, Roel Notermans, Marcel van Assen

Steeds meer bedrijven zien operational excellence niet meer zozeer als kostenbesparingsstrategie, maar als voorwaarde om te kunnen concurreren op de markt. Klanten worden immers steeds veeleisender. Ze willen sneller en beter geïnformeerd worden en tegen steeds lagere prijzen duurzame producten kopen. Dit artikel behandelt een methode voor de operational improvement-kant van operational excellence.

18 Het geheim van een succesvolle omslag naar een 'verbetercultuur'

Jaap van Ede

Stapsgewijze verbetermethoden zoals Lean, TPM en Six Sigma zijn populair. Gemeenschappelijk is het streven naar *empowerment*: multidisciplinaire teams moeten zelf de effectiviteit en efficiency van het bedrijfsproces gaan vergroten. Hoe krijg je een werkvloer echter zo ver dat ze dit gaan doen? Hoe zoek je daarbij de balans tussen coachend leidinggeven en het afdwingen van resultaten? Kun je dat wellicht leren? Managers van Zeelandia, Neopost en Friesland Foods vertellen over hun ervaringen.



18

23 Heftruck niet veiliger met beveiliging

Jan van de Nes

Nog steeds gebeuren er veel ongelukken met heftrucks in magazijnen, werkplaatsen en op de openbare weg. Vaak doordat de chauffeur niet 360 graden kan kijken tijdens het rijden. Of doordat de heftrucks oneigenlijk wordt gebruikt. Pogingen om ongelukken te voorkomen leiden tot het aanbrengen van startblokkering en beveiligingsmiddelen zoals zwaailichten en sensoren. Maar of het helpt, valt te betwijfelen.



23

26 Mexx Shoes haalt logistiek in huis

Peter Gloudemans

Mexx Shoes is sinds 1995 mondiaal licentiehouders van Mexx International. Om zich volledig op de kernactiviteiten te kunnen concentreren heeft het bedrijf de logistiek jarenlang uitbesteed. ICT-manager Marco Netten: "Omdat wij groeien en daardoor de kosten voor het outsourcen van onze logistiek fors zagen stijgen, hebben wij in 2006 besloten de logistieke activiteiten in eigen hand te nemen."

28 Van vak tot hobby

Paul van Haaster

In april verscheen de vijfde editie van het leerboek *Werk met logistiek* van Ad van Goor en Hessel Visser. Die maand werd de mijlpaal van 100.000 verkochte exemplaren bereikt. Aanleiding voor een gesprek met Visser over veranderingen in de logistiek en in het boek.

RUBRIEKEN

• Varia	4
• Media Internationaal	7
• Column Jo van Nunen	13
• IT-nieuws	17
• Agenda	30

Lorike Hagdorn, bijzonder hoogleraar Transport, distributie en logistiek aan de Vrije Universiteit:

'SUPPLYCHAINMAN hoort thuis in de boardroom

Op 1 januari 2007 is Lorike Hagdorn benoemd als bijzonder hoogleraar Transport, distributie en logistiek. Neerlands eerste vrouwelijke hoogleraar in dit vakgebied is een bruggenbouwer tussen theorie en praktijk. 'Ik wil de vraagstukken waar ik dagelijks in de praktijk tegenaan loop naar een bepaald abstractieniveau tillen, zodat de oplossing ook voor andere bedrijven en sectoren toepasbaar is.'

Waarin onderscheidt uw leerstoel zich?

"Iedere universiteit kiest een eigen richting. Mijn leerstoel Transport, distributie en logistiek kijkt met name vanuit het perspectief van logistiek dienstverleners. Ten opzichte van andere universiteiten is bij ons in alle onderzoek de maatschappelijke relevantie heel belangrijk. Het is mijn doel om de relatie met de praktijk te verstevigen, dat is voor de VU de natuurlijke route om te komen tot wetenschappelijke output. Dat zit in de genen van deze universiteit en dat is ook waarom ik me er zo thuisvoel, want dat is echt op mijn lijf geschreven."

Hoe ziet uw werkweek eruit?

"Ik heb een aanstelling voor één dag in de week, dus dat is erg beperkt. Dat betekent dat ik het programma opzet en de richting bepaal, maar dat de concrete invulling voor een groot deel wordt gegeven door collega's, afstudeerders en adviesbureaus waar we mee samenwerken. In de overige dagen geef ik leiding aan het Academic Centre trans PORT, kortweg ACTP, een kenniscentrum dat bedrijven in de haven stimuleert een innovatieslag te maken door ze nauwer te laten samenwerken met universiteiten. Het is een samenwerkingsverband tussen de Erasmus

Universiteit, TU Delft, de gemeenten Rotterdam en Delft, Deltalinqs en het Havenbedrijf Rotterdam. ACTP combineert de praktijkonderzoeksvragen van het Rotterdamse havenbedrijfsleven en de wetenschappelijk onderzoeksprogramma's van universiteiten tot projecten waarin bedrijven en universiteiten participeren. De toepasbaarheid in de dagelijkse praktijk staat ook hierbij voorop."

U bent sterk bezig met de praktische toepasbaarheid van onderzoek, net als hogescholen. Wat is het verschil tussen onderzoek aan hogescholen en het onderzoek waar u bij betrokken bent aan de VU en via ACTP?

"Het verschil ligt met name in het abstractieniveau. De gedegenheid van de onderzoeksmethoden is heel belangrijk. Daarnaast draait het bij academisch onderzoek sterk om het juist toepassen en/of zelf ontwikkelen van modellen. Dat resulteert erin dat je niet één oplossing voor één bedrijf ontwikkelt, maar een concept dat ook in andere bedrijven en sectoren toepasbaar is. Tot anderhalf jaar geleden was ik partner bij Boer & Croon en daar heb ik logistieke concepten toegepast op de vreemdelingenketen. Die keten kijkt op een paar aspecten sterk af van het

AGEMENT

m'





gewone bedrijfsleven. Zo hebben de IND, Koninklijke Marechaussee en Vreemdelingenpolitie een monopoliepositie en kent de keten een eindverantwoordelijke: de minister van Justitie. Dat maakt dat

de dynamiek in deze keten heel anders is dan in het bedrijfsleven. Maar de operationele processen lijken wel weer sterk op die in andere sectoren. Vreemdelingen komen vaak in golfbewegingen binnen terwijl het aantal mensen dat de asielaanvragen afhandelt gelijk blijft. Hoe ga je om met dat wisselende aanbod en gelijkblijvende capaciteit? Het is één van de onderwerpen waar ik nu in colleges veel over vertel. Je kunt alle betrokkenen in de keten zien als logistiek dienstverleners, dus dit voorbeeld sluit perfect aan op de focus van de Vrije Universiteit.”

Bespeurt u bij studenten meer aandacht voor logistiek dan een paar jaar geleden?

“Ja, de belangstelling is groot. Dat komt onder meer doordat het vak zich blijft ontwikkelen en een steeds belangrijker positie krijgt binnen bedrijven. De kunst is om in je aanbod deels aandacht te blijven besteden aan de operationele kant van logistiek, maar ook het strategische stuk te ontwikkelen. Je moet oog hebben voor de potentie die supplychainmanagement heeft om een bijdrage te leveren aan de strategie van bedrijven. Logistiek wordt nu nog voornamelijk gezien als kostenpost, maar het is ook een verbindende factor in het primaire proces van bedrijven. Universiteiten kunnen door het onderzoek dat ze doen een belangrijke bijdrage leveren aan het verder ontwikkelen van deze visie.”

Heeft u mensen die voor u een voorbeeld zijn?

“Dat zijn er verschillende, maar aanhakend op het voorgaande: Jan Bennink, de CEO van Numico, vind ik een zeer inspirerende persoon. Hij heeft het lef gehad om een supply chain manager te benoemen in de board, en vanaf dat moment maakte Numico een revival door. Bennink heeft als een van de eerste topmannen het belang van logistiek voor je strategie onderkend. Als we het toch hebben over strategie: ook Henri Mintzberg en Michael Porter zijn echte voorbeelden. Mijn advies aan logistici is

om veel van hun strategische inzichten toe te passen in het logistieke vak. Tot slot neem ik nog altijd een voorbeeld aan Jo van Nunen, bij wie ik aan de Erasmus Universiteit promoveerde en met wie ik nog altijd veel samenwerk. Het is heel knap hoe hij de wetenschap met de praktijk verbindt.”

Wat zijn in uw ogen de belangrijkste ontwikkelingen die het vakgebied logistiek de laatste tien jaar heeft doorgemaakt?

“Het vak is veel internationaler geworden. Logistici moeten beseffen in welke mondiale ketens en netwerken zij opereren. Ook hebben we de afgelopen tien jaar een ontdekkingstocht gemaakt in samenwerkingsverbanden. Was het in de vorige eeuw nog zo dat één partij de keten domineerde, nu zie je de machtsverhoudingen verschuiven. Een prachtig voorbeeld daarvan is natuurlijk Peijnenburg, dat niet wilde zwichten voor de druk van Albert Heijn om lagere inkooprijzen te berekenen en stopte met leveren. Doordat consumenten naar andere supermarkten gingen voor hun ontbijtbrood en daar meteen ook de rest van hun boodschappen deden, kreeg het kleine Peijnenburg het machtige Ahold op de knieën. Je ziet ook hele nieuwe vormen van samenwerking ontstaan. Unilever en P&G, elkaars grootste concurrent, werken samen in distributie om daar schaalvoordelen te behalen. Maar kijk ook naar de Commissie van Laarhoven, die werkt aan een innovatieprogramma voor de logistiek en daartoe een Cross Chain Control Center heeft opgericht.”

U kunt door uw hoogleraarschap mede richting geven aan de toekomst. Hoe ziet die er in uw ogen uit?

“Voor mij staat bovenaan dat logistiek en supplychainmanagement een steeds belangrijkere bijdrage gaan leveren aan de strategie van bedrijven. Daaraan besteed ik in mijn colleges veel aandacht. Natuurlijk is en blijft logistiek een vak met een sterke operationele dimensie, maar die strategische kant wordt in de veranderende wereld steeds belangrijker. Het zijn immers in toenemende mate ketens en, beter nog, netwerken die concurreren. Het vak draait niet meer alleen om kostenbesparing, maar ook om hoe je het primaire proces zo kunt inrichten dat het nauwer aansluit op wat klanten willen en zelfs wat hun klanten weer willen. Daar is nog zoveel in te ontdekken. Het is boeiend om onderzoekstrajecten op die terreinen te mogen opzetten.” ■