

Logistieke dienstverleners nemen in toenemende mate de activiteiten van producenten over die zijn gericht op toelevering van de volgende schakel in de keten. Value added logistics is de benaming van deze aan logistiek gerelateerde diensten. Het verschuiven van activiteiten naar andere partijen biedt voordelen. De vraag is of dit ook voor de foodsector opgaat. Door het specifieke karakter krijgt value added logistics in deze branche een andere invulling.

# Value added logistics in food n



Foto: Erik van Dort

Vooraf transport en opslag worden in de Nederlandse foodsector uitbesteed aan logistieke dienstverleners.

### Voordelen value added logistics

- Sneller reageren op marktontwikkelingen
- Vermindering van de totale kosten (total cost of ownership)
- Verbeterde concurrentiepositie
- Verbeterde verkrijgbaarheid van producten
- Vermindering logistieke kosten
- Minder importheffingen
- Minder transportkosten
- Hoger serviceniveau
- Vermindering totale voorraad

Value added logistics. Kort geformuleerd behelst het fenomeen het scheppen van een hogere toegevoegde waarde in de logistieke keten. Ieder transportbedrijf kan dozen van A naar B verplaatsen, maar daar valt in een markt met veel concurrentie geen droog brood mee te verdienen. Vervoerders bieden daarom steeds meer diensten aan. Ze vervoeren niet alleen, maar assembleren, (om)verpakken, wegen, etiketteren et cetera. Doordat ze op die terreinen van aan logistiek gerelateerde diensten meer

kennis en specialisme in huis hebben, kunnen ze dat goedkoper doen dan de producent. De producent kan zich door value added logistics (meer) concentreren op de kernactiviteiten, kosten verlagen en de servicegraad verhogen (zie kader).

#### Afstoten en outsourcen

In vergaande vorm bestaat value added logistics uit postponed manufacturing: de dienstverlener produceert of verpakt op basis van forecasts van de leverancier.

Product fulfillment, zo'n tien jaar geleden overgewaaid uit de VS, gaat nog een stap verder. De logistiek dienstverlener neemt dan ook het complete back-office voor het logistieke proces over, inclusief facturering.

Postponed manufacturing en product fulfillment zijn nu nog extreme varian-

van de straat kan kopen.”

Peter Leerintveld, eigenaar van logistiek adviesbureau Logistore, stelt dat value added logistics het verst is doorgedrongen in de elektronica-sector. “Daar is tot op zekere hoogte al sprake van productie, al kun je het beter assemblage noemen. Logistieke dienstverleners krijgen



Foto: Erik van Dort

Value added logistics is het verst doorgedrongen in de elektronica-sector.

## et even anders

ten. Momenteel bestaat de toegevoegde waarde van value added logistics in de praktijk vooral uit het afstoten of outsourcen van niet-kernactiviteiten op logistiek en warehousing gebied. Een producent wil graag flexibeler zijn in zijn productie en minder gevoelig voor marktschommelingen. Bij een logistiek dienstverlener is er meer ruimte voor voorraad.

### Nederland

Wat value added logistics wordt genoemd is in Nederland niet meer dan iets extra's doen op het terrein van transport of opslag, meent ook Hans van Elshout, directeur S&H Productfulfillment. “Toegevoegde waarde moet je creëren, niet claimen. De klant bepaalt of je als logistieke dienstverlener toegevoegde waarde biedt. Dat is het geval als jij iets kunt dat hij zelf tegen die kosten, doorlooptijd of risico's niet kan en dat hij ook niet op iedere hoek

de componenten van printers of pc's aan-geleverd door de producenten en zorgen voor assemblage op locatie, allemaal op basis van specifieke klantspecificaties. Wel is essentieel wie de eigenaar van de goederen is. Is de logistiek dienstverlener dat zelf, dan gaat het om een groothandelsfunctie, geen value added logistics.”

### Van assemblage tot co-pakken

In de foodsector kan van assemblage geen sprake zijn, aldus Leerintveld. Value added logistics blijft hier voornamelijk beperkt tot het overnemen van warehouse-functies of het verzorgen van de omverpakking. Leerintveld: “Bij levensmiddelen speelt hygiëne een enorme rol van betekenis. Het is vrijwel onmogelijk om als logistiek dienstverlener levensmiddelen te handelen voordat ze verpakt zijn. Daar komt te veel expertise bij kijken. Ik zie zo'n dienstverlener nog geen kippenboutjes verpakken.”

Omverpakken van al verpakte consumentenproducten kan wel: klantspecifieke co-packing of logistiek dienstverleners die displays maken, inrichten en compleet met producten afleveren bij retailers. “Op het gebied van acties en partijhandel gebeurt al vrij veel. Daar is value added logistics zeker geen niche meer en zit nog veel potentie.”

### Veel uitbesteding in food

Harde cijfers over value added logistics in de Nederlandse foodsector zijn er niet. Dat neemt niet weg dat er al veel uitbesteding voorkomt, zowel bij logistiek als bij productie, meent Peter Tielemans, principal consultant en competence center-leider SCM-Demand & Supply bij Cag Gemini. “Er zijn al logistieke dienstverleners die het complete productieproces overnemen of delen daarvan, bijvoorbeeld het vormgeven van ingrediënten.” Uiteraard zijn ook verpakkingsslagen

### Haribo en TDG

Snoepfabrikant Haribo stond in 2003 voor een moeilijke keuze. Moest men fors investeren in het volledig vernieuwen van het verouderde warehousing-systeem en het wagenpark die in onbalans waren door de grote pieken en dalen in leveranties, of moest men uitbesteden? Het werd het laatste, vertelde logistics consultant Willem Mulderij in juni tijdens het GS1 Nederland-congres. Mulderij werkte voor dit project samen met Haribo en is nog altijd voor de snoepfabrikant actief. “De investering zou een flinke verhoging van de logistieke kosten per collo betekenen. Uitbesteden kostte ook geld, maar het doel was om geen geld te steken in niet-kernactiviteiten van Haribo.”

Geen kernactiviteit misschien, maar wel een belangrijk onderdeel van de service naar de klant. Er was dus een betrouwbare partner nodig. Na gesprekken met drie kandidaten werd gekozen voor TDG, dat net een nieuw distributiecentrum had neergezet op bedrijventerrein Bijsterhuizen bij Wijchen (Nijmegen). “TDG bood een goed sociaal plan voor de twintig werknemers van Haribo die bij het outsourcen betrokken

waren. De onderneming wilde gaan expanderen in de food logistiek. Bovendien was de Duitse zuster TTS logistiek dienstverlener van Haribo in Duitsland. Wij zagen dus flinke synergiemogelijkheden.”

Hoewel dit potentieel uiteindelijk niet gerealiseerd werd – TTS behoort niet langer bij de TDG Groep – heeft Haribo via de samenwerking met TDG duidelijke kostenbesparingen en meer efficiency gerealiseerd. Mulderij: “Er wordt nauw samengewerkt. De ERP-systemen van Haribo en TDG zijn volledig gekoppeld om informatie-uitwisseling te optimaliseren. De kinderziekten zijn er grotendeels uit.”

De total cost of ownership (TCO) van Haribo op logistiek gebied is verbeterd. Door het niet hoeven investeren zijn die kosten, gerelateerd aan de omzet per collo, gelijk gebleven. “Anders waren ze flink gestegen. TDG kan bovendien veel frequenter en veel efficiënter leveren. De onderneming maakt daarbij gebruik van de modernste order picking-technieken, zoals voice picking. Daar had Haribo nooit in geïnvesteerd. Voor TDG was dat een logisch keuze.”

(meestal secundaire verpakkingen) uitbesteed, vaak ook aan (goedkopere) sociale werkplaatsen. Opslag en transport wordt uitbesteed aan logistieke dienstverleners. “Een enkel productiebedrijf heeft nog maar eigen wagens”, aldus Tielemans. “Eigen distributiecentra komt nog wel veel voor.”

Dat vooral transport en opslag worden uitbesteed, kwam ook naar voren uit het beeld dat Capgemini-collega Erik van Dort (vice president Consulting Services/Logistics) presenteerde tijdens het deze zomer gehouden GS1 Nederlandcongres. 95% van het transport en 75% van de ‘warehousing’ wordt in het totale Nederlandse bedrijfsleven uitbesteed. Ook het afhandelen van in- en uitvoer wordt steeds meer neergelegd bij logistieke dienstverleners.

Opvallend is volgens Van Dort dat Nederland bovengemiddeld scoort bij ‘reverse logistics’, zaken zoals ‘pick up and return’ bij reparatie van producten. 54% van deze diensten is uitbesteed aan logistiek dienstverleners, tegen 35% wereldwijd en 44% in West-Europa. In de food sector is terughalen echter een fenomeen dat alleen bij recalls voorkomt.

#### Ketenregisseur

Budelpack Poortvliet, voormalig dochter van de Budelpack Groep, is Europees marktleider op het gebied van contractverpakken en is partner van veel grote A-merkfabrikanten, waaronder Nestlé, Danone, Unilever, H.J. Heinz en Sara Lee/DE. De onderneming, van oudsher een co-packer, ziet dat levensmiddelenproducenten steeds meer kiezen voor een rol als ketenregisseur. De daadwerkelijke

operations worden zo veel mogelijk uitbesteed aan partners in de keten, zoals logistiek dienstverleners maar ook verpakkingsbedrijven.

“Wij verpakten traditioneel grondstoffen voor onze opdrachtgevers”, vertelt directeur Stijn Heijs. “Maar inmiddels zijn dat ook (eind)producten zoals Celebrations van Masterfoods, pannekoekenmix Shaker van Dr. Oetker en de Kleintjes van De Ruyter [de kleine doosjes met hagelslag, vlokken e.d., red]. Sommige producten verpakken we voor een beperkte periode, andere producten structureel. De Kleintjes van De Ruyter draaien we al zeker een jaar of zeven.”

Budelpack is de afgelopen jaren ook meer betrokken geraakt bij de ontwikkeling van verpakkingen en BPO, Business Product Outsourcing, waarbij afwijkende, complexe verpakkingen structureel worden uitbesteed. “Het gaat daarbij meestal om kleine volumes waar de producent zelf niet op ingesteld is.”

#### Value added logistics in beeld

Een ontwikkeling waarbij value added logistics voor Budelpack in beeld komt, is het uitbesteden door leveranciers van de totale operatie van het primair verpakken. “Het komt steeds vaker voor dat wij namens de producenten uitleveren aan hun afnemers of hun logistieke partners op landenniveau. We nemen daarbij een steeds groter deel van de orderverwerking, vaak ook orderpicken, voor die klanten voor onze rekening. We pakken dus een deel van de warehousing activiteiten aan de uitgaande kant op.” Verder gaat een pull-gerichte aanpak van deze activiteiten. Heijs: “We krijgen geen order meer voor een bepaald aantal



**Directeur Stijn Heijs van Budelpack Poortvliet:** “Het komt steeds vaker voor dat wij namens de producenten uitleveren aan hun afnemers of hun logistieke partners op landenniveau.”

producten, maar moeten een voorraad voor de afnemers van een opdrachtgever op peil houden binnen bepaalde minimum- en maximumgrenzen. Op basis van forecast en actuele dagverkopen die we van de opdrachtgever krijgen,

## Logistieke dienstverleners kunnen displays maken, inrichten en afleveren bij retailers

bepalen we zelf wat er moet worden uitgeleverd.” Budelpack Poortvliet heeft op dit moment twee projecten op dit gebied. “Maar de ontwikkeling gaat snel. Ik denk dat we over een jaar of vier voor zestig procent van onze opdrachtgevers deze werkzaamheden doen”, aldus de directeur.

Waar de grens ligt tussen co-packers en logistieke dienstverleners, wordt volgens Heijs bepaald door het verschil tussen primair en secundair verpakken. Voor actiedisplays worden logistiek dienstverleners steeds meer ingeschakeld, bij het primair verpakken spelen zaken als voedselveiligheid en daarmee ook een zeker risico voor de merknaam. “Dan wordt gewerkt met een specialist die deze risico’s kan beheersen”, aldus Heijs.



Foto: Pim Meelis

**Het centrale distributiecentrum van Nedac Sorbo in Duiven.**

### Nedac Sorbo en Verstegen

Nedac Sorbo in Duiven heeft te maken met complexe logistieke stromen. Als toeleverancier van vooral non-foodproducten aan supermarkten en bouwmarkten, doet het voormalige familiebedrijf alles van minimale tot maximale logistieke dienstverlening – dus van groothandelsfunctie en category management tot het volledig bijhouden van het schap in de winkel. De wijze waarop Nedac Sorbo zich op de winkelvloer presenteert, sprak Verstegen Verstegen Spices & Sauces erg aan. Vandaar de vraag naar integratie van hun artikelen in de bestaande werkwijze bij Nedac Sorbo. Inmiddels is die samenwerking zeer succesvol gebleken en verzorgt Nedac Sorbo tot volle tevredenheid de schappen van Verstegen.

#### Martijn Kregting

M. Kregting is freelance journalist.