

Europese distributie na 1992. Deel 2: Differentiatie en integratie : eb- en vloedbeweging

Citation for published version (APA):

Tilanus, C. B. (1989). Europese distributie na 1992. Deel 2: Differentiatie en integratie : eb- en vloedbeweging. *Nieuwsblad Transport*, 3(17 augustus), 5.

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/1989

Document Version:

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.tue.nl/taverne

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.

Differentiatie en integratie: eb- en vloedbeweging

Europese distributie na 1992 (2)

In het tweede artikel in de serie over Europese distributie na 1992 van de hand van prof.dr. C.B. Tilanus, hoogleraar bedrijfskunde aan de Technische Universiteit Eindhoven, worden de verschijnselen parallelisatie versus specialisatie en differentiatie versus integratie belicht.

Er is bij bedrijven een trend aan de gang om zich terug te trekken op de core business. Wat is de core business van een transportbedrijf? Juist, transport. Hoe komt het dan dat steeds meer transportbedrijven totale logistieke dienstverlening en door-to-door-service willen aanbieden? Relas van een eb-en-vloedbeweging.

Door prof.dr. C.B. Tilanus

In de economie wordt de integrale goederenstroom 'van zand tot klant' beschouwd als een bedrijfskolom. Elke branche heeft zijn eigen bedrijfskolom die de goederen van boven naar beneden doorlopen. In de bedrijfskolom zijn schakels: dat zijn bedrijven. Tussen de bedrijven zijn markten (zie Figuur 1).

Horizontale combinaties van parallelle activiteiten heet parallelisatie, horizontale opsplitsing heet specialisatie. Verticale combinatie van opeenvolgende activiteiten in dezelfde bedrijfskolom heet integratie, vertikale opsplitsing heet differentiatie. Elk bedrijf zoekt in de horizontale en verticale dimensie zijn optimale positie. In dynamische situaties zijn er voortdurend bewegingen. Bewegingen in alle richtingen zijn mogelijk.

Differentiatie

Er is een trendbeweging gaande bij industriële productiebedrijven om de fysieke distributie uit te besteden.

Rhône-Poulenc, de chemiegigant met hoofdkwartier in het 'potlood', de zeshoekige kantoortoren in Lyon, besteedt alleen het transport uit. M. Sastre, hoofd transportservice

van de divisie kunstvezels, legt uit: „Het transport van de acht Franse fabrieken van de divisies chemicals en fibers wordt centraal in Lyon geregeld. Voor Europa wordt uitsluitend gebruik gemaakt van wegtransport, dit met het oog op de bereikbaarheid van de klanten." De tendens is om steeds minder transporteurs in te schakelen. Nu zijn het er nog 126. Essentieel voor Sastre's afdeling is know-how van de transporteursmarkt. Maar ook: „de transporteur moet weten met wie hij binnen het concern kan spreken."

Siemens in München wil in de toekomst de distributie geheel uitbesteden aan een handvol expediteurs. Zo groot als Siemens is (zesde op de wereldranglijst van de elektrotechnische industrie, vóór Philips), is het bedrijf toch voornamelijk georiënteerd op de thuismarkt. Van de productie vindt 66 procent in de BRD plaats, van de afzet 52 procent.

M. Kleemann, directeur productie en logistiek: „De distributielogistiek zal in de toekomst geheel worden uitbesteed. De regie zal overgedragen worden aan één of enkele expediteurs die door-to-door-service verlenen." Ook de opslag wordt uitbesteed.

Hiërarchie

Diffentieatie (lees: uitbesteden) leidt wel tot meer gecompliceerde organisatie. De eigendom gaat pas bij aflevering over van de verlader op de afnemer. De regie wordt uitbesteed aan een expediteur, te beschouwen als een soort aannemer; de expediteur kan subregie uitbesteden aan een andere expediteur, bij voorbeeld in het land van bestemming (een soort onderaannemer); de expediteurs zullen in de regel de meeste activiteiten zoals opslag, transport volgens de verschillende modaliteiten, uitbesteden. Zie Figuur 2 bij wijze van voorbeeld.

Integratie

Niet elk productiebedrijf streeft ernaar zijn distributie uit te besteden. Benetton (zie kader) wil zelfs in de toekomst zijn distributiefunctie meer in de bedrijfsvoering integreren, volgens het strategisch belang ervan.

Tegenover de differentiatie van het ene bedrijf staat vaak de integratie van het ander. Spreken veel industriële bedrijven van een zich terugtrekken op de core business, veel transportbedrijven springen in het gat en breiden hun logistieke dienstpakket uit.

Vermunt van Coopers & Lybrand heeft een volgorde van integratie van logistieke functies ontworpen en de trits bedacht: 'transportcentrum, distributiecentrum, logistiek centrum'. Na hem hebben velen het rijtje willen uitbreiden (vaak voor eigen parochie). De 'Districenters' waar Nedlloyd twee jaar geleden mee gestart is, houden volgens ir. Th.P.J. Weitenberg, algemeen directeur, „alle diensten in behalve de verkoop van goederen'. Het sluitstuk, waarbij ook de commerciële functie wordt overgenomen, is de groothandel. Een en ander wordt afgebeeld in Figuur 3.

Als uitgangspositie voor de integratie van logistieke functies wordt vaak gedacht aan de vrachtrijder. Maar ook andere vervoersmodaliteiten en andere functies, zoals het veembedrijf, willen integratie van functies. Het komt ook voor dat de 'hogere' functies, zoals expeditie, de 'lagere' functies, zoals transport, weer afstoten. Kortom, er ontstaat een heel gedrang in de logistieke dienstverlening; allerlei combinaties van dienstverlening zijn mogelijk en elk bedrijf zoekt het beste plaatsje

onder de zon. Een paar voorbeelden.

Schenker GmbH te Frankfurt am Main behaalt nog tachtig procent van zijn omzet uit transportactiviteiten, twintig procent uit overige logistieke dienstverlening. Dit laatste percentage moet stijgen, volgens verkoopleider A. Andratschke. Schenker is in veel opzichten de grootste transporteur ter wereld (grootste in luchtvracht, grootste in wegtransport) en heeft een grootse toekomst, gevestigd bij de grootste luchthaven van Europa, in Frankfurt, de draaischijf van Europa. Andratschke: „Toch is het alle verkopers verboden te zeggen: wij zijn groot. De nadruk moet liggen op kwaliteit en totale dienstverlening. Schenker gaat verder dan door-to-door. Schenker levert af op de transportband, neemt de expeditie van de verlader op zich".

Air France Cargo op het vliegveld Charles de Gaulle te Parijs is vol vertrouwen in de toekomst. Als enige grote luchthaven in Europa is er op Charles de Gaulle volop ruimte. Recent is een opslagplaats voor het klaarzetten van vliegtuigladingsen in gebruik genomen: Le BOP. De vliegtuigpallets worden verplaatst met vrachtkarretjes, waarop een computerscherm geïnstalleerd is dat de transportopdrachten verstrekt. Hiermee wordt een gemiddelde doorlooptijd van truck naar vliegtuig van twee tot drie uur gerealiseerd. Kwaliteit van de dienstverlening is het concurrentiewapen van Air France Cargo.

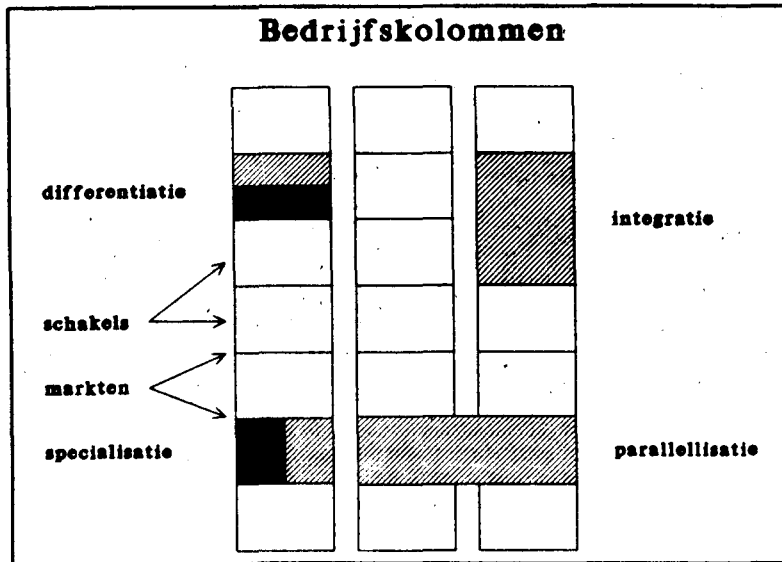
Conclusie

Elk bedrijf zoekt een optimale positie in het horizontale continuum tussen bedrijfskolommen: specialisatie versus parallelisatie; en in het verticale continuum binnen bedrijfskolommen: differentiatie versus integratie. Veel industriële bedrijven besteden hun fysieke distributie uit. Transportbedrijven vullen het gat in de markt. Een essentiële rol speelt hierbij de elektronische informatieverwerking en de liberalisatie in het kader van '1992'.

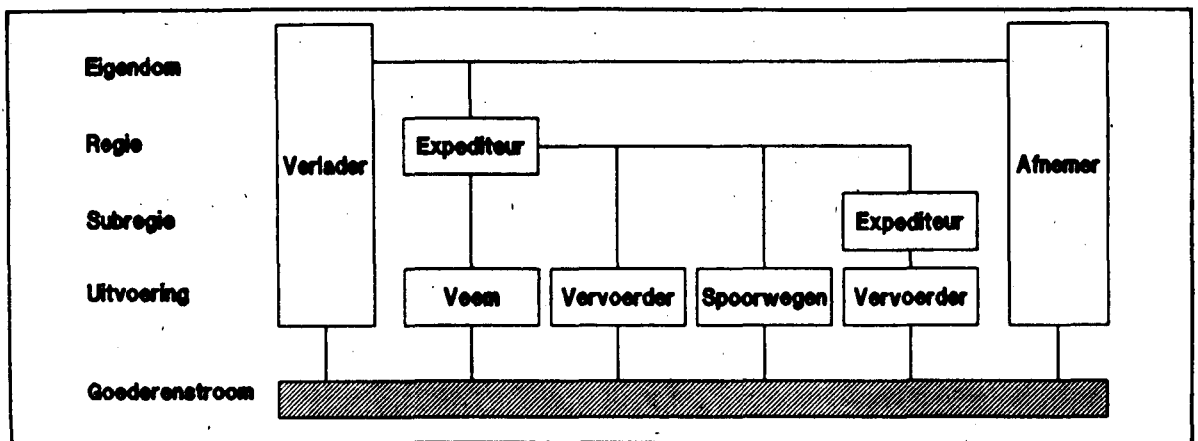
Literatuur

Internationale distributielogistiek na 1992, Studievereniging Industria, Faculteit Bedrijfskunde, Technische Universiteit Eindhoven, 1989.

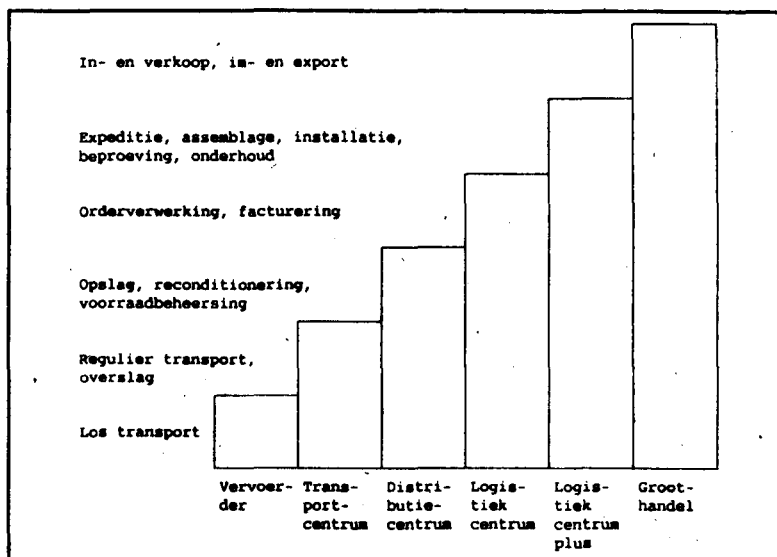
The Role of Shippers and Transport Operators in the Logistics Chain', ECMT Round Table 76, Paris, 1989.



Figuur 1. Differentiatie-integratie en specialisatie-parallellisatie



Figuur 2. Voorbeeld van een hiërarchische transactiestroom



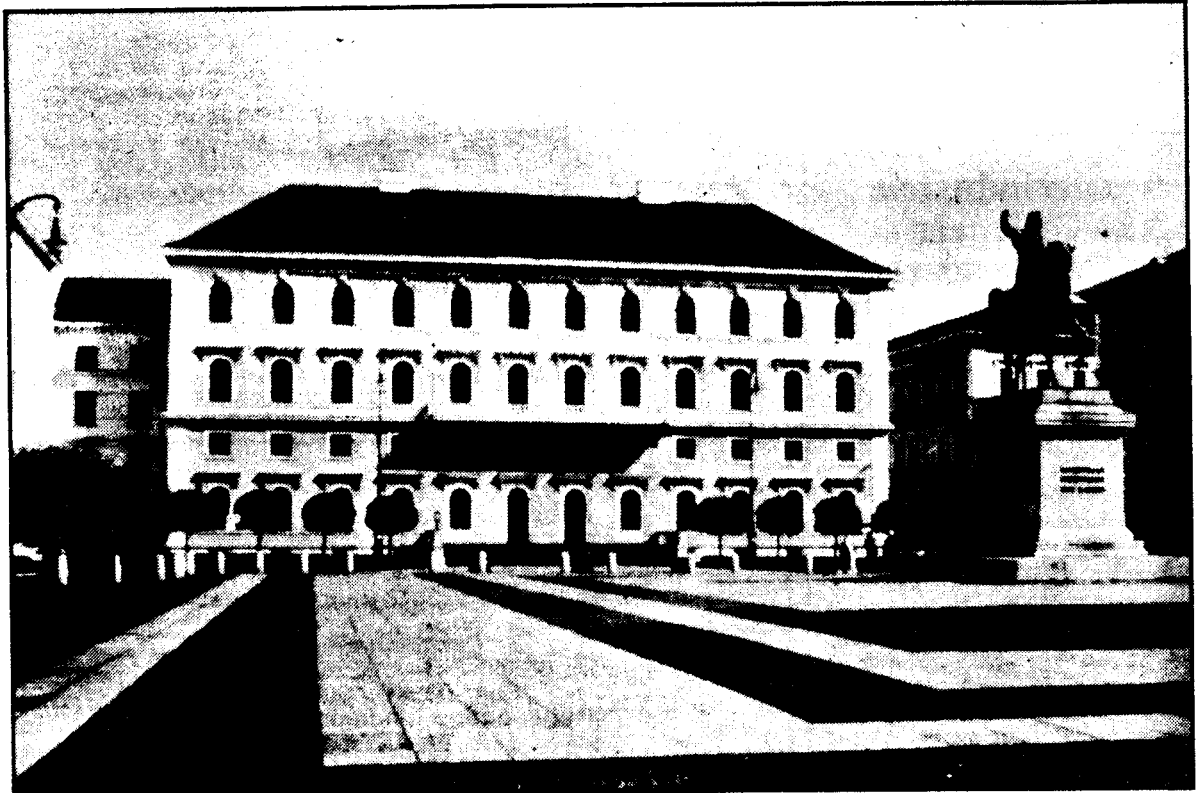
Figuur 3. Integratie in de distributielogistieke dienstverlening (variant op Coopers & Lybrand)



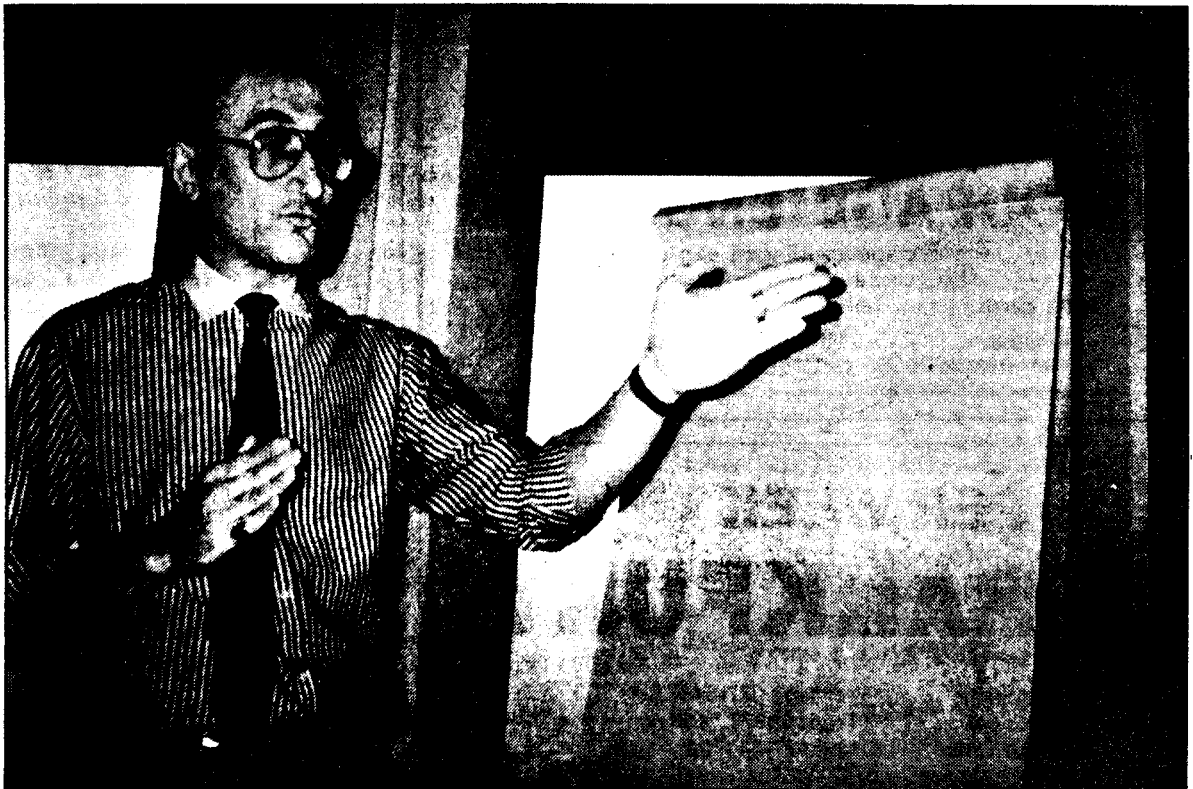
• Le BOP (Bâtiment d'Ordonnancement des Pallettes) op het vliegveld Charles de Gaulle te Parijs, zonder muren en met een zelfreinigend kunststofdak. Hier worden volledige ladingen voor Boeing 747 vrachtvliegtuigen klaargezet.



• Pierre Lorido, PR-manager van Air France Cargo in een van de acht Boeing 747 vrachtvliegtuigen: „Kwaliteitsverhoging van de dienstverlening, onder andere via tracking-and-tracing-systemen.”



• Siemens' hoofdkantoor te München. Chic machtscentrum voor 'verdeel en heers'.



• M. Sastre, hoofd transport service, divisie kunstvezels van Rhône-Poulenc te Lyon: „Transport uitbesteden, distributie centraal regelen.”



• *Giancarlo Chiordini, directeur logistiek van Benetton te Treviso (met tolk): „In de toekomst distributie verder integreren, want distributie is van strategisch belang voor Benetton.”*

Benetton SpA te Treviso bij Venetië is pas in 1963 opgericht door drie broers en een zuster. De ene broer, Luciano, wist de commerciële succesformule te vinden, culminerend in de nieuwe naam van Benetton: 'United Colors of Benetton'. Broer Gilberto is de financiële man, zuster Giuliana heeft de beste smaak en broer Carlo is sterk in de organisatie.

Giancarlo Chiordini, directeur logistiek, heeft moeilijke logistieke problemen. Benetton werkt met 180 leveranciers van grondstoffen, 450 leveranciers van 'eindprodukten', namelijk uitbestede productie aan kleine en flexibele confectie-ateliers, vijfduizend eigen winkels over de hele wereld. Uit een volautomatisch magazijn, volgens Chiordini het meest gesophisticteerde magazijn ter wereld, worden 55 miljoen pakjes per jaar afgeleverd. De omloopsnelheid van de voorraad is 12,6 keer per jaar.

De distributie wordt thans in een co-shippership-relatie verzorgd door Avandero SpA. Samen met Avandero heeft Benetton in de VS het expeditiebedrijf Wide gekocht. In de toekomst wil Benetton de distributiefunctie verder integreren in de bedrijfsvoering. Chiordini: „Distributie is van strategisch belang voor Benetton en daarom willen wij de distributie in eigen beheer uitvoeren.”