

Expertgroep

The Social Economic Interest of Innovative Logistics

Innovatieve (logistieke) oplossingen in steeds schaarser
wordende ruimte



shopping
tomorrow

Takeaways

1. Door de huidige economische en maatschappelijke ontwikkelingen komt er steeds meer druk op de schaarser wordende ruimte in Nederland, waarbij er maatschappelijke weerstand ontstaat tegen uitbreiding van de logistiek.
2. Om het maatschappelijk beeld en de feitelijke ruimtelijke impact van de logistiek te verbeteren zijn twee initiatieven geïnitieerd. Enerzijds functievermenging (het combineren van logistieke en andere ruimtelijke functies op één locatie) en anderzijds focusverschuiving (verhoging van het consumentenbewustzijn met betrekking tot milieu).
3. De logistieke sector kan zelf ook de behoefte aan extra ruimte minimaliseren door te innoveren en zo de bestaande logistieke vierkante meters te optimaliseren.

Host



Voorzitter

valcon

Innovatieve (logistieke) oplossingen in steeds schaarser wordende ruimte

Nederland is een dichtbevolkt land waar ruimte schaars is. Maatschappelijke ontwikkelingen zoals de energietransitie, toenemend natuurbewustzijn en woningbouw leggen een beslag op de schaarse ruimte. Maar logistieke activiteiten hebben ook ruimte nodig. Alhoewel het absolute capaciteitsbeslag in Nederland met 0,1 procent van de totale oppervlakte beperkt is¹, is de heersende perceptie dat (XXL-)distributiecentra een steeds groter deel van de in Nederland beschikbare ruimte op een onaantrekkelijke wijze innemen. Het verzet tegen de komst van grote distributiecentra groeit, terwijl de vraag naar distributiecentra nog altijd toeneemt. In dit rapport proberen we een antwoord te vinden op de vraag welke initiatieven significant kunnen bijdragen aan een efficiënte, innovatieve en duurzame logistiek vanuit zowel maatschappelijk als logistiek oogpunt.

De onderzoeksvraag van deze expertgroep was:

Welke oplossingen en initiatieven kunnen wij bedenken voor efficiënte, innovatieve & duurzame logistiek als we rekening houden met ...

... een groeiende vraag naar logistieke activiteiten?

... een samenleving met economische en maatschappelijke ontwikkelingen die een beslag leggen op de steeds schaarsere ruimte?

In het eerste hoofdstuk gaan we in op de groeiende vraag naar en de problematiek van logistiek vastgoed. Hoofdstuk 2 bespreekt de impact van de logistiek op de maatschappij en geeft een overzicht van ideeën om mee aan de slag te gaan. In hoofdstuk 3 werken we twee kansrijke initiatieven gericht op de realisatie van nieuwe projecten nader uit. Daaropvolgend wordt in hoofdstuk 4 de vraag beantwoord hoe optimaal om te gaan met de bestaande logistieke vierkante meters. Hoofdstuk 5 sluit deze bluepaper af met een aantal concrete aanbevelingen.

1. Logistiek vastgoed

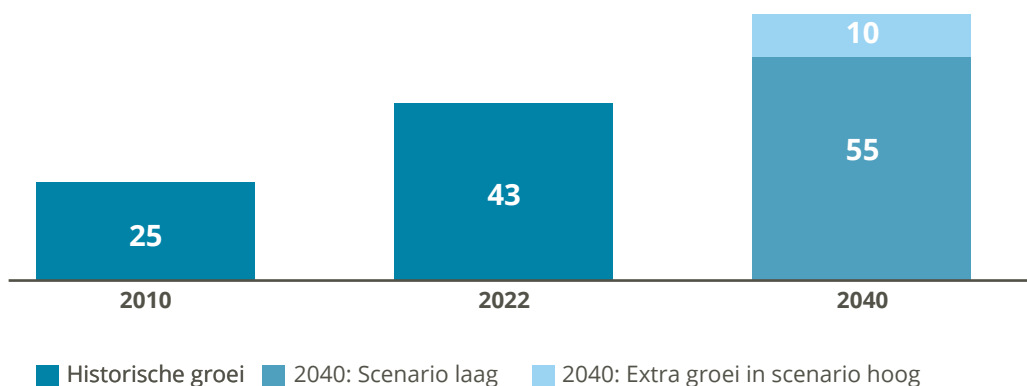
1.1 Verdere groei van logistiek vastgoed voorzien

De Stec Groep² berekende dat er in de periode tot 2040 nog behoefte is aan een extra 12 tot 22 miljoen vierkante meter aan logistiek vastgoed. Ten opzichte van de huidige 43 miljoen vierkante meter vertaalt dat zich in een groei van 28-51 procent. Oorzaken hiervan zijn volgens Stec consumententrends, re-shoring door verstoring in supply chains en de transitie naar een circulaire economie die nieuwe logistieke stromen met zich meebrengt.

¹ CBS, 2021

² STEC GROEP EN DENC, 2022

HISTORISCHE GROEI LOGISTIEK VASTGOED 2010-2021 EN PROGNOSE TOT 2040 (IN MILJOENEN M²)



*Whitepaper Logistiek naar een kernwaarde in regionale ontwikkeling
(Bron: Stec Groep en DENC: 2022)*

1.2 Perspectieven op logistiek vastgoed binnen de schaarse ruimte

De vraag naar logistieke activiteiten neemt toe. De vraag naar logistieke ruimte dus ook, ondanks een beperkte beschikbare ruimte. Daarom wordt de vraag om activiteiten efficiënt, effectief en mogelijk op innovatieve wijze in te passen steeds groter. Zeker gezien de maatschappelijke, economische en ecologische druk op de toch schaarse ruimte. Gemeenten staan voor dilemma's in het toewijzen van ruimte. Nu al is zichtbaar dat gemeenten toewijzing van ruimte aan distributiecentra afremmen, met name op grootschalige zogeheten *green field*-locaties, plekken waar nieuwe distributiecentra worden gebouwd. Ook de huidige woningtekorten en de vanuit het Rijk gestelde woningbouwopgave, dwingen gemeenten meer aandacht aan woningbouw te besteden dan aan logistieke distributiecentra.

Gemeenten, ontwikkelaars en gebruikers zouden vanuit een breder perspectief naar de indeling van de ruimte kunnen kijken om het gebruik van die ruimte te optimaliseren. Daarbij kan de prioriteit voor iedere gemeente uiteraard anders liggen. Denk aan het clusteren van productiebedrijven en distributiecentra. Hierdoor kan het logistieke proces verdicht worden en kunnen (bestaande) bedrijventerreinen maximaal benut worden. Een andere insteek is het creëren van regionale meerwaarde, door eisen te stellen aan het versterken van andere sectoren en een visie ontwikkelen voor het regionale ecosysteem (denk aan de lokale energielevering aan de omgeving, vergroening van het bedrijventerrein, of het oplossen van ruimtenood door meervoudig stapelen en functiemenging van distributiecentra). En niet te vergeten het inzetten op natuurlijker ogende en meer creatieve ontwerpen van distributiecentra, waardoor ze veel beter opgaan in de omgeving.

Kijkend naar 12 tot 22 miljoen vierkante meter nieuw logistiek vastgoed zal dit slimmer moeten worden ingepast met aandacht voor de omgeving, duurzaamheid en de maatschappij. Landschappelijke inpassing en duurzaamheid via uitstraling en ontwerp verminderen de belasting op de omgeving. En multifunctioneel ruimtegebruik zorgt ervoor dat er minder oppervlakte nodig is en deze efficiënter benut wordt. Voorbeelden hiervan zijn een sportveld of zonnepanelen op het dak van een distributiecentrum.

Om deze verandering mogelijk te maken, zullen alle betrokken partijen aan tafel moeten komen; van overheden en dienstverleners tot en met beleggers en ontwerpers. Onderstaande tabel geeft een overzicht van ervaringen met de hiervoor genoemde problematiek, uitgesplitst naar ervaringen vanuit het verleden, het heden en verwachtingen voor de toekomst.

Categorie	Stemmen	Sub onderwerpen	Toelichting	
De supply chain verkorting	15	• Produceren dicht op de klant (reshoring) • Tekort aan containers • Automatisering • Meer voorraad	Door macro economische ontwikkelingen zijn supply chains onvoorspelbaarder geworden met als gevolg dat er meer voorraad aangehouden wordt en 'reshoring' plaatsvindt	Verleden
Duurzaamheid	8	• Groene energie (zon & wind) • Datacenters • Stikstof	In de loop der tijd zijn we steeds meer gaan consumeren wat heeft geleid tot een hoger energieverbruik en kosten met als gevolg meer aandacht voor groene energie	
Publieke opinie	17	• Verdozing (te veel DB's) • Perceptie van DB's • Landschappelijke inpassing • Nieuwe locaties	In de huidige perceptie worden distributiecentra gezien als 'lelijk' en 'te prominent aanwezig', waardoor er meer frictie ontstaat in de groei van DB's met als gevolg dat er gekeken moet worden naar innovatieve oplossingen en nieuwe locaties	Heden
Mensen & huisvesting	13	• Afstand huizen & logistiek • Personeelstekort • Huisvesting van arbeidsmigranten	Door de huidige krapte op de arbeidsmarkt ontstaat er een personeelstekort en komen er steeds meer arbeidsmigranten wat leidt tot een verhoogde druk op de huisvesting in Nederland	Toekomst
Duurzaamheid	14	• Energie kosten • Esthetische eisen • Duurzaamheidseisen overheid & klanten • Verwerking afval	In de toekomst zullen de duurzaamheidseisen vanuit klanten en de overheid verder toenemen, waardoor er nu al gekeken moet worden naar duurzame oplossingen zoals gebruik maken van circulariteit	
Klantwensen & personeel	6	• Schaarste personeel & eisen medewerkers • Kosten logistiek bezorgen vs. klant perceptie • Klant specifieke orders • Beeldvorming logistiek	Om in de toekomst zo goed mogelijk de klantwensen te faciliteren is het van belang om te kijken naar de schaarste in personeel, de eisen van medewerkers en de inachtneming van de beeldvorming van logistiek	

Overzicht van verzamelde ervaringen rondom de inrichting van logistieke ruimte

2. De impact van logistiek op de maatschappij

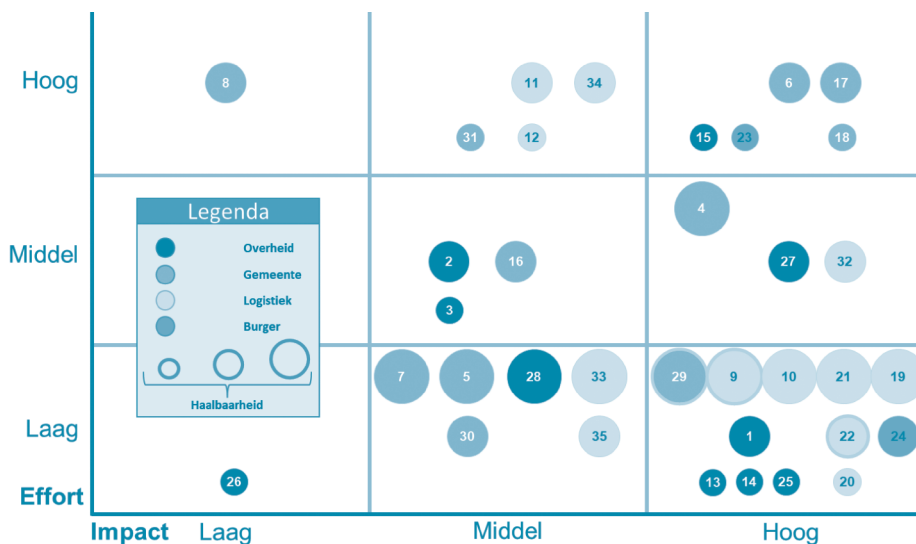
In onze veranderende maatschappij speelt logistiek een andere rol dan zij vroeger deed. Met logistiek wordt de partij die de logistiek uitvoert bedoeld, dit kan zowel een logistieke dienstverlener als retailer of merkproducent zijn. Door de veranderde rol van logistiek komt bijvoorbeeld de term *verdozing* steeds vaker voor. Met verdozing wordt bedoeld op de (XXL-)distributiecentra, die lijken op blokken uit een blokkendoos. Andere voorbeelden zijn de weerzin tegen de hoeveelheid pakketbezorgers met hun busjes in de straat/wijk. Ook flitsbezorgers hebben een slechte naam gekregen. Flitsbezorgers bezorgen boodschappen vanuit darkstores (mini-magazijnen dicht bij de klant, bijvoorbeeld in de eigen wijk), waardoor zij binnen hele korte tijd bestellingen kunnen leveren.

De consument verwacht enerzijds een zeer hoog serviceniveau qua bezorgsnelheid van online bestellingen. Anderzijds verwachten consumenten dat dit zo min mogelijk impact heeft op het straatbeeld, de leefomgeving, bewegingsvrijheden, het landschap en de natuur. Aan de betrokken (logistieke) organisaties de uitdaging beide domeinen te verenigen en hier op passende wijze invulling aan te geven.

2.1 Grotere maatschappelijk acceptatie van logistiek

Vanuit de sector en overheid heeft de expertgroep met andere experts nagedacht over initiatieven die de impact van logistiek op de maatschappij kunnen verlagen en tegelijkertijd de acceptatie in de maatschappij bevorderen. Deze initiatieven zijn vervolgens geclassificeerd in een *impact-effort matrix* (zie onderstaande tabel). Daarin is ook de verwachte haalbaarheid opgenomen. Ook staat er wie hierin het initiatief zou moeten nemen: landelijke overheid, gemeente, logistiek of de burger.

Er zijn 35 ideeën bekeken, die in de tabel staan en volledig zijn opgenomen. In hoofdstuk 3 werken we de meest kansrijke initiatieven uit (aangegeven met een gouden rand in de figuur). Een snelle doch belangrijke conclusie uit onderstaande tabel is dat de logistieke sector zelf, samen met de gemeenten, de belangrijkste factor is die invloed kan uitoefenen op de acceptatie in de maatschappij.



Matrix van ideeën ter verhoging maatschappelijke acceptatie van logistiek
(nummering verwijst naar de onderstaande lijst)

Initiatief	Categorie	Sub categorie	Toelichting	Effort	Impact	Haalbaarheid
1	Start	Centrale overheid	Regie pakken om samenwerking te stimuleren	Laag	Hoog	Middel
2	Start	Centrale overheid	Campagne starten dat logistiek onderdeel is van de samenleving	Middel	Middel	Middel
3	Start	Centrale overheid	Aandacht magazijnen top sector logistiek	Middel	Middel	Laag
4	Start	Gemeente	Nieuwe bestemmingsplannen met minimale bouw hoogtes	Middel	Hoog	Hoog
5	Start	Gemeente	Focus aanbrengen: welke bedrijven moeten we faciliteren	Laag	Middel	Hoog
6	Start	Gemeente	Dialog bezwaren	Hoog	Hoog	Middel
7	Start	Gemeente	Samenwerking stimuleren met logistiek en bouw	Laag	Middel	Hoog
8	Start	Gemeente	Werken met kluisjes en fietskoeriers	Hoog	Laag	Middel
9	Start	Logistiek	Durven te ontwikkelen en investeren in nieuwe gebouwen	Laag	Hoog	Hoog
10	Start	Logistiek	Upgrade oude DC's	Laag	Hoog	Hoog
11	Start	Logistiek	Campagne met meerwaarde DC's	Hoog	Middel	Middel
12	Start	Logistiek	Bundelen van voorraden (AH/Jumbo)	Hoog	Middel	Laag
13	Stop	Overheid	Aan de zijlijn staan	Laag	Hoog	Laag
14	Stop	Overheid	Regeren vanuit eruptie/waan van de dag	Hoog	Hoog	Laag
15	Stop	Overheid	Ongenuanceerde statements	Hoog	Hoog	Laag
16	Stop	Gemeente	In hokjes denken	Middel	Hoog	Middel
17	Stop	Gemeente	Eisen van gemeenten in bestemmingsplannen die innovatie tegengaan	Hoog	Hoog	Middel
18	Stop	Gemeente	Beslissen zonder kennis	Hoog	Hoog	Laag
19	Stop	Logistiek	Standaard DC's bouwen	Laag	Hoog	Hoog
20	Stop	Logistiek	Niet meer alles faciliteren	Laag	Hoog	Laag
21	Stop	Logistiek	Mond houden over toekomstige ontwikkelingen logistiek	Laag	Hoog	Hoog
22	Stop	Logistiek	Gratis of zo goedkoop mogelijke dienstverlening aan willen bieden	Laag	Hoog	Middel
23	Stop	Burger	Niet zien van toegevoegde waarde DC's	Hoog	Hoog	Laag
24	Stop	Burger	Alles zo goedkoop mogelijk willen (in)kopen	Hoog	Hoog	Middel
25	Continue	Overheid	Samenwerking + toewijzing logistiek	Laag	Hoog	Laag
26	Continue	Overheid	Groei faciliteren	Laag	Laag	Laag
27	Continue	Overheid	Landelijk inpassen van DC's	Middel	Hoog	Middel
28	Continue	Overheid	Logistiek als top sector blijven zien	Laag	Middel	Hoog
29	Continue	Gemeente	Met bedrijven gesprek aangaan over inpassing Top 30 gemeentes	Laag	Hoog	Hoog
30	Continue	Gemeente	Hogere duurzaamheidseisen	Laag	Middel	Middel
31	Continue	Gemeente	Hergebruik stimuleren - brown fields	Hoog	Middel	Laag
32	Continue	Logistiek	Funciemenging	Middel	Hoog	Middel
33	Continue	Logistiek	Zo efficiënt mogelijk ruimte benutten	Laag	Middel	Hoog
34	Continue	Logistiek	Organiseren - Bundelen	Hoog	Middel	Middel
35	Continue	Logistiek	Toegevoegde waarde uitdrukken per M2/M3	Laag	Middel	Hoog

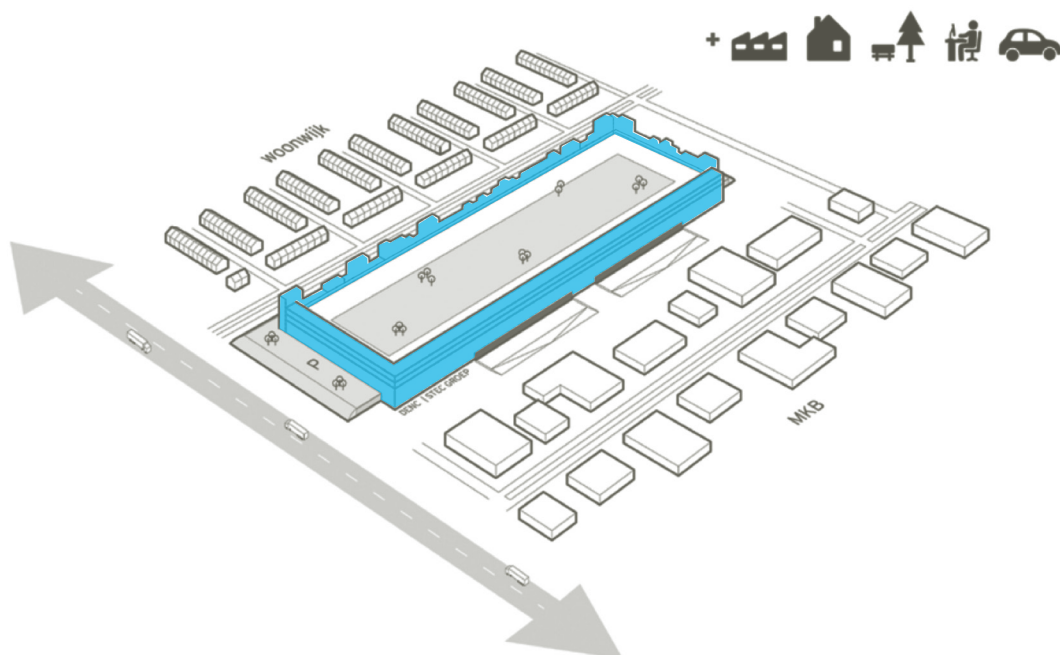
Lijst met initiatieven

3. Kansrijke initiatieven

Twee kansrijke initiatieven zijn vastgesteld om het maatschappelijk beeld van de logistiek te verbeteren. Functievermenging (het combineren van logistieke en andere ruimtelijke functies op één locatie) en focusverschuiving (verhoging klantbewustzijn met betrekking tot milieu).

3.1 Functievermenging

Door functievermenging kan efficiënter gebruikgemaakt worden van de beschikbare vierkante meters met meer aandacht voor de omgeving. Een nieuw distributiecentrum betekent zo bijvoorbeeld, naast de essentiële functie voor de betreffende logistieke keten, ook een nieuw (sport)park, nieuwe betaalbare woningen of een vorm van duurzame energieopwekking voor de buurt.



Bron: Stec Groep en DENC, 2022

Binnen de expertgroep is dit initiatief geïdentificeerd als een impactvol initiatief dat haalbaar is met de juiste wil. Om dit te realiseren, moeten bestaande initiatieven en bijbehorende stakeholders (zoals architecten, vastgoedbeheerders, logistiek dienstverleners, verladers, ontwikkelaars en overheid) bij elkaar gebracht worden. Daarbij gaan er ook praktische moeilijkheden naar voren komen, zoals bestemmingsplannen, brandveiligheid en wet- en regelgeving. Deze moeten in gezamenlijkheid geëvalueerd en aangepast worden op de nieuwe werkelijkheid.

Ook is het betrekken van inwoners (bijvoorbeeld via burgerforums) hierin onmisbaar. Door het betrekken van de buurt, gemeente of zelfs regio bij de bouw van een nieuw logistiek complex, kan er rekening worden gehouden met de wensen en verwachtingen van mensen.

Een complex met meerdere functies is logischerwijs duurder dan een puur logistiek complex. Doordat het een nieuwe ontwikkeling is, zit er ook een realisatierisico in zo'n initiatief. Marktpartijen met voldoende financiële mogelijkheden moeten deelnemen om dit soort risico's te dragen. Hierdoor zal de focus in eerste instantie liggen op de grootschalige (logistieke) ontwikkelingen.

Ook is het logisch om te beginnen met gemeenten waar veel logistieke vierkante meters staan. 60 procent van de logistieke vierkante meters is te vinden in 8,7 procent van de Nederlandse gemeenten. We hebben het dan over 30 van de 345 gemeenten en 27 van de 45 miljoen vierkante meters. Dat geeft een enorme kans om samen met een beperkt aantal gemeenten concreet te starten met functievermenging.³

De expertgroep stelt dan ook voor om met wethouders RO (Ruimtelijke Ordening) van de 30 grootste logistieke gemeenten om tafel te gaan. Namens de logistieke e-commerce-sector sluiten brancheorganisaties als TLN en Thuiswinkel.org aan. Hierin zal de sector moeten erkennen dat de huidige invulling voor verdozing zorgt en de maatschappelijke acceptatie steeds verder daalt. Met als onderwerp: hoe we toch de economische groei kunnen verwezenlijken, maar samen met de overheid kunnen zorgen voor betere inpassing?

3.2 Focusverschuiving: gratis bestaat niet

Is het nog wel realistisch dat consumenten hun pakketjes gratis bezorgd krijgen binnen 24 uur? En wat is de milieu-impact hiervan? Moeten we als Nederlandse logistieke sector wel de activiteiten uitvoeren die nauwelijks toegevoegde waarde hebben, maar wel een grote ruimtelijke impact?

De keuzes van consumenten kunnen worden beïnvloed door ze meer inzicht te geven in de impact en keuzes aan te bieden op het gebied van transport. Doordat die keuzes nu nog beperkt worden aangeboden, komt de focus op snelheid, terwijl kosten en (milieu- en ruimtelijke) impact nauwelijks worden meegenomen. Door het gedrag van de logistiek, de verladers en verwachtingen vanuit de consument bij te stellen, kunnen we samen een positieve impact maken op de samenleving en het milieu: een focusverschuiving.⁴

	Enigszins/zeer waarschijnlijk**	
	2022	2021
Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen is in 2027 een standaard waar in elke winkel rekening mee is gehouden	73%	72%

Om de gewenste resultaten te behalen is bewustzijn en gedragssturing over de impact van (online) aankopen (impact op CO₂-uitstoot) essentieel. Het implementeren van dit initiatief kan makkelijk zijn, omdat een groot deel van de verantwoordelijkheid bij de logistieke partijen ligt (zowel door een politieke lobby als door betere communicatie en meer keuze-opties met de bijbehorende impact). Door consumenten bij de aankoop van hun product te informeren over de reële kosten en de uitstoot van hun bestellingen, zal het bewustzijn toenemen. Ga samen met de branche en overheid achter regelgeving aan die CO₂-reductie stimuleert.

Om dit als sector tot een succes te maken, zullen veel bedrijven mee moeten doen. Door groot op te treden vanuit de sector, zullen de politiek en de consument sneller meebewegen en het belang inzien. Het helpt om samen als branche op te trekken. Uiteraard zijn hier ook risico's aan verbonden, zoals webshops die naar het buitenland verhuizen vanwege mildere wetgeving of die niet willen investeren in de sociale impact. Daarnaast blijft men vanuit concurrentie-oogpunt bezorging wellicht ook gratis aanbieden vanwege de vraag vanuit de consument.

³ ERINGVELD, 2022, PERSOONLIJKE COMMUNICATIE STEC GROEP.

⁴ VAN DEN BURG, D., STRENG, R., KNIPPENBERG, L. GFK CONSUMENTENONDERZOEK SHOPPINGTOMORROW 2022. GERAADPLEEGD OP 31 AUGUSTUS 2022.

4. Optimaal omgaan met de huidige logistieke vierkante meters

Naast de initiatieven uit hoofdstuk 3 om het maatschappelijk beeld op de logistiek te verbeteren, kan de behoefte aan extra logistieke ruimte ook lager worden door de inzet van innovaties.

4.1 De toekomst van logistieke activiteiten

Momenteel houdt iedere e-retailer een eigen voorraad aan, waardoor exact hetzelfde product op meerdere plekken op voorraad ligt. Dit leidt tot veel dubbele voorraad. Bovendien is er altijd transport nodig tussen magazijnen van e-retailers en distributiepartners. Een langetermijnoplossing voor het beperken van magazijnruimten kan liggen in:

- het combineren van voorraden in regio's;
- het gebruiken van elkaars voorraad.

Voorraden combineren

Oplossing: leg een e-retailers onafhankelijke voorraad (white label) neer op een centrale locatie, waarvandaan de distributie wordt uitgevoerd. Zodra een order wordt geplaatst (al dan niet via een platform), zal het fulfilment plaatsvinden in het white (ware)house, waarna de zending volgens de specificaties van de specifieke verkoper zonder tussenkomst van (extern) transport overgedragen wordt aan de distributiepartner (hetzelfde gebouw of industrieterrein). Deze oplossing kan zowel ontstaan uit een samenwerking tussen e-retailers en logistieke dienstverleners, als geïnitieerd worden vanuit leveranciers/merken.

Los van de reductie aan vierkante meters/kubieke meters (macro) als gevolg van het ontdebellen van de voorraden, neemt ook de kans op *nee*-verkoop af (retailer A moet nu *nee* verkopen, terwijl retailer B nog voorraad heeft) en kunnen leveranciers/merken ook een deel van de supply chain verkorten/optimaliseren.

Elkaars voorraad gebruiken

Oplossing: decentrale samenwerking in de keten, waarbij het fulfilment van een order geografisch zo dicht mogelijk bij de eindklant wordt uitgevoerd volgens de specificaties van de verkoper en waarbij lokaal gezocht wordt naar de duurzaamste distributie-oplossing (onder meer via lokale netwerken). Zo benut je de lokaal aanwezige ruimte en minimaliseer je transport en distributiekilometers. Belangrijk is een goede (contractuele) samenwerking (financieel/service-specificaties) tussen de partners. De lokale fulfilmentpartij kan uiteraard ook een fysieke winkel zijn (omnichannel).

Door beide oplossingen kan de totale voorraad van een product verlaagd worden, waardoor ook *out of season stock* beperkt kan worden. Dit geeft voordelen voor e-retailers en leveranciers. Ook kan de doorlooptijd korter worden, waardoor klanten een hoger serviceniveau ervaren.

4.2 Kortetermijninitiatief: inbound flow

Om optimaal om te kunnen gaan met de inbound vierkante meters, zijn de volgende initiatieven mogelijk op korte termijn:

- sneller verwerken van de inbound-flow waardoor geen vierkante meters aan buffercapaciteit nodig zijn;
- werken met langere openingstijden, waardoor minder docks nodig zijn;
- aanleveren van betere informatie vanuit leveranciers voor:
 - * snellere verwerking door pallets en artikelen vooraf correct te labelen;
 - * professionelere support vanuit systemen zoals dock-, yard- en resource-management;
 - * snellere detectie en oplossing van afwijkingen in de zending (meet- en weegcomputers, scanning enzovoort).

Met het doorvoeren van de aangedragen initiatieven zijn er minder vierkante meters nodig en worden ze effectiever gebruikt. Ook zijn er minder resources nodig door een snellere verwerkingstijd en minder hersteltijd, waardoor goederen met een snellere doorlooptijd op voorraad staan (dock > stock). Resultaat: lagere kosten en een hogere servicegraad.

Hiervoor is het noodzakelijk om goede informatievoorziening door de gehele keten te realiseren en een geautomatiseerde verwerking op basis van protocollen te implementeren. Daarnaast zijn een duidelijke visie en leiderschap onontbeerlijk, want bij het ontbreken van draagvlak binnen een organisatie worden deze initiatieven lastig te realiseren. Dit geldt ook voor buiten de eigen organisatie, omdat het een voorwaarde is dat leveranciers hier ook aan willen en kunnen meewerken.

Stappenplan

Om het idee invulling te geven stellen we het volgende stappenplan voor:

- mogelijk maken van informatie-uitwisseling tussen leveranciers en logistiek dienstverleners door systemen te koppelen over de keten heen;
- leveranciers en logistiek dienstverleners laten aansluiten, enthousiast maken en opleiden;
- de eigen organisatie trainen;
- resultaten meten en terugkoppelen aan de leveranciers en logistiek dienstverleners en de eigen organisatie via continuus improvement.

4.3 Kortetermijninitiatief: ruimte-efficiëntie normen

Op korte termijn kan de logistiek de beschikbare ruimte in distributiecentra optimaliseren via zogeheten ruimte-efficiëntie normen. Bij de aanleg, maar ook bij het gebruik van distributiecentra zou het goed zijn om normen te stellen aan de verhouding 'effectief gebruikte opslagruimte' versus 'open ruimte'. Dit betekent dat zowel de bestaande als de nieuw te ontwikkelen vierkante en kubieke meters moeten voldoen aan een norm die de effectieve vulgraad van de ruimte weergeeft.

Een voorbeeld daarvan is een *free-space-less* warehouse. Dit houdt in dat grote expeditievloeren niet meer voorkomen, de stellingen strak tegen elkaar aan geplaatst worden, of andere innovatieve oplossingen die ervoor zorgen dat rijpaden niet meer nodig zijn.

Ook kan gedacht worden aan het stellen van normen voor de relatie tussen de kritische waarde van productvoorraad en de voorraad. Hierdoor worden bedrijven gestimuleerd om via continue data-analyses de voorraden beter te controleren en de hoeveelheid van stille laagwaardige voorraden tot een minimum te beperken.

Dit idee zal moeten leiden tot een verhoging van het effectieve gebruik van logistieke vierkante en kubieke meters. Daarnaast zou het neveneffect kunnen ontstaan dat bedrijven meer de noodzaak gaan zien van centralisatie/concentratie en samenwerking met andere bedrijven. Als je als bedrijf het hebben van alle voorraad niet meer als vanzelfsprekend kunt zien, zul je op andere manieren de klant willen voorzien.

Het succesvol laten zijn van dit idee, begint het bij de omarming van normen door de distributiebranche zelf. Ook zal de operationele inrichtingsnorm van opslagruimte meer moeten verschuiven naar mechanisatie, robotisering en data centric. Dit kan alleen als de overheid actief gaat sturen op het stimuleren van maximale gebruikswaarde van de Nederlandse opslagoppervlakken. Het is een nieuwe manier van denken waarbij verplichting tot weerstand kan leiden. Indien bedrijven dit niet op een effectieve manier implementeren, kunnen de levertijden voor de consument langer worden.

Stappenplan

Om zo'n initiatief tot leven te brengen, stellen we een stappenplan voor waarbij de normering via *doing* bepaald wordt:

- marktinventarisatie: bepalen hoe het met de efficiëntie in verschillende distributiecentra gesteld is en hoe effectief de ruimte gebruikt wordt;
- haalbaarheid van analysenormen: stel gezamenlijk een norm vast als eerste ambitie en kijk welke maatregelen je daarvoor moet en kunt nemen en hoe haalbaar deze zijn;
- pilots: voer de maatregelen uit en kijk of zij leiden tot het halen van de normen en wat de impact is; verfijn en kijk of andere maatregelen benodigd zijn;
- implementeren: bij een succesvolle pilot dient men de normen breder vast te stellen en te starten met implementatie;
- evaluatie: dit is een constant proces, waarbij gekeken wordt naar de haalbaarheid van de normen.

4.4 Kortetermijninitiatief: Project Shrink

Stelling: iedere online order vergt momenteel nog steeds meer dan twee keer zoveel ruimte dan noodzakelijk is binnen de logistieke keten. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door het feit dat verpakkingen meer dan 50 procent lucht bevatten en verpakte artikelen vaak nog te onevenredig groot zijn.⁵

Door de sterke volumegroei in de e-commerce heeft dit nog onvoldoende aandacht ontvangen. Er was nog weinig incentive om te optimaliseren. Het is door het stijgende ruimtegebrek in de logistieke keten echt noodzakelijk dat op orderniveau snel overgegaan wordt tot optimalisatie. Dat kan op ruwweg drie manieren gerealiseerd worden:

- het verkleinen en/of concentreren van producten (meer producten per kubieke meter);
- het reduceren van lucht uit de klantorders (meer pakketten per kubieke meter);
- het reduceren van lucht in de keten (meer pakketten per vrachtwagen).

Het reduceren van lucht uit klantorders kan door mechanisatie-oplossingen, waarbij het formaat van de doos afgestemd wordt op de inhoud. Vervolgens kan de doos qua afmeting worden geoptimaliseerd op de pallet of rolcontainer.

Als mechanisatie niet mogelijk is, is er nog de keuze voor meerdere standaardmaten verpakkingen, een flexibele verpakking (zoals een plastic of papieren zak) of een verpakkingsmiddel dat zich vormt naar de inhoud, zoals krimpfolie. Verder is er de optie te kiezen voor het los storten van zendingen in een rolcontainer in plaats van netjes opgestapeld (als een tetrisspel). Dit zorgt voor nog verdere optimalisering van de beladingsgraad van het magazijn.

Het verkleinen en/of concentreren van producten is een andere optie. Zo verschijnen steeds meer voorbeelden waarin producten die (veel) water bevatten, in een zo geconcentreerd mogelijke vorm worden aangeboden; bijvoorbeeld in extract- of poedervorm. Consumenten kunnen het water thuis toevoegen.

Bijkomende voordelen: doordat bij deze oplossingsrichtingen veelal minder verpakkingsmateriaal nodig is, is er ook minder ruimtebeslag elders in de (transport/distributie)keten, minder opslag van verpakkingen nodig, reductie van vulmiddel en kleinere kans op beschadigingen.

De aanname is dat niet iedere e-retailer zich bewust is van het nadeel van het vervoeren van lucht of niet actief bezig is met het reduceren hiervan. De eerste stap richting de oplossing is het creëren van awareness (financieel (goedkopere verpakking)/duurzaamheid (minder directe/indirecte milieu-impact (zowel verpakking als keten)) en het inbouwen van een (financiële) incentive vanuit de transport/distributieketen (formaat verpakking medebepalend voor kosten verzending).

Een logische vervolgstap is dat de e-retailers en de verpakkingsindustrie samen gaan nadenken over slimmere verpakking en verdere mechanisatie. Voor deze laatste stap zal aanvullend budget beschikbaar gesteld moeten worden. Maar indien de feitelijke extra kosten vanuit transport/distributie worden doorbelast, zou een positieve uitkomst haalbaar moeten zijn.

⁵ KNULST, H. (2021). VIJFDE AFLEVERING THUISWINKEL TALK. GERAADPLEEGD OP 12 SEPTEMBER 2022

Minder ruimte en gewicht betekenen efficiënter gebruik van ruimte in distributiecentra, een hoger aantal lichtere producten per vrachtwagen, efficiënter transport en brandstofverbruik, en natuurlijk minder gebruik van verpakkingsmateriaal.

Welke risico's heeft dit idee?

De grootste uitdaging voor efficiënter verpakken is dat de mechanisatie-oplossingen hoge investeringen vragen. Geconcentreerde producten met minder water vragen een andere denkwijze van de consument waarbij early adapters het risico lopen dat producten niet verkocht worden.

Stappenplan

- inventarisatie producten/mogelijkheden van slimmer verpakken;
- kostenplaatje inzichtelijk maken;
- proces aanpassen;
- marketing voor de consument;
- proces volgen (kijken of de klant het ook aanschaft);
- research & development;
- productassortiment uitbreiden.

5. Aanbevelingen

Consumenten hebben steeds hogere verwachtingen van de logistiek. De consument wil het nog sneller, nog beter, nog schoner, nog goedkoper. In deze blueprint zijn de feiten op een rij gezet. Welke trends bestaan en welke consequenties hebben zij voor het benodigde logistieke vastgoed? In hoofdstuk 1 werd duidelijk dat de logistiek voorlopig niet uitgegroeid is. De komende 15-20 jaar zal het aantal (XXL-)distributiecentra flink toenemen, met de uitdaging om de distributiecentra te laten passen in het landschap. De perceptie van de burger is immers nu al dat het hele landschap aan het verdozen is. Dit is overigens – afgaande op de cijfers – onterecht. Perceptie wordt echter snel de maatschappelijke waarheid. En met de blik vanuit de auto of trein, op goed ontsloten locaties vaak niet eens voor andere doeleinden bruikbaar, is de conclusie snel getrokken.

Dit impliceert actie; exact wat hoofdstuk 2 beetpakt. De expertgroep heeft 35 ideeën uitgewerkt en gerangschikt naar impact en inspanning. Twee van de meest kansrijke initiatieven gericht op de realisatie van nieuwe logistieke vastgoedprojecten werden nader uitgewerkt in hoofdstuk 3. Het daaropvolgende hoofdstuk 4 boog zich vervolgens over de vraag hoe men nog beter kan omgaan met de bestaande logistieke vierkante meters.

Kortom, het gaat zowel over verdere optimalisatie binnen bestaand logistiek vastgoed als over duurzame ontwikkeling van nieuw logistiek vastgoed. De in deze blueprint benoemde, en deels in meer detail uitgewerkte, initiatieven kunnen handvatten bieden om op innovatieve en effectieve wijze logistiek vastgoed maatschappelijk beter in te sluiten. Een taak voor de sector (logistieke dienstverleners, retailers en merkproducenten) zelf, maar niet zonder dat de landelijke overheid, gemeenten, en burgers hierin ook een belangrijke rol spelen. Bewustwording bij alle partijen is een belangrijke eerste stap. Een geïntegreerde gezamenlijke aanpak de belangrijke volgende.

HOSTS



Juliette van Neerijnen
*Digitale innovatie &
Manager TLN Logistiek
Transport en Logistiek
Nederland (TLN)*



Simone Loeff
*Beleidsadviseur
Bereikbaarheid
Transport en Logistiek
Nederland (TLN)*

VOORZITTERS



Hendrik-Jan Bongaarts
*Manager
Valcon*



Maaike Schuil
*Senior Manager
Valcon*



Max Looman
*Business Consultant
Valcon*

Leden expertgroep



Alphons van Erven
*Senior Vice President
Rhenus Logistics*



Annemieke de Vries
*Senior Adviseur Circulair Textiel
Rijkswaterstaat*



Annette Poiesz
*CEO
The Chain Never Stops*



Elko Brinkhoff
*Director Foreign Investments
& International Trade
Brabantse Ontwikkelings
Maatschappij*



Erik de Jonge
*Manager Strategy &
Market Insights
Vanderlande*



Gerard de Boer
*Head of Innovation Benelux
Ceva Logistics*



Hans Moonen
*VP Smart Logistics
Cgi*



Hung Tran
*Senior Architect
Heembouw*



Jasper de Vlas
*Head of Warehousing
Wehkamp*



Jeroen Dietz
*Manager E-commerce
Distribution Centre
HEMA*



Joke Vink
*Manager Transitie Supply Chain
Homefashion Group
(Kwantum / Leen Bakker)*



Kees Verweij
*Partner
Buck Consultants International*



Lorenzo Bas
*Directeur
Amazone Real Estate*



Marc Rietra
*VP Retail & Consumer Products
Capgemini Nederland*



Marinke Degen
*Projectmedewerker Logistiek
& Duurzaamheid
Thuiswinkel.org*



Mike Zuurbier
*Algemeen Directeur
MM Consultants*

Aan deze blueprint werkte ook mee:

Sjoerd van Dommelen
*Senior Beleidsmedewerker
Ministerie van Economische
Zaken en Klimaat*