

VIL
EMPOWERING
LOGISTICS



COMPETENTIEPROGNOSE VOOR DE LOGISTIEK

MICHEL ALBERTIJN, TEMPERA

OKTOBER 2018



INHOUDSOPGAVE

Inhoudsopgave	2
1.Samenvatting	3
2.De aanpak van deze competentieprognose	4
2.1 Een vooruitblik hoe competenties veranderen	4
2.2 Uitdagingen bij het uitvoeren van een competentieprognose	5
2.3 Hoe deze competentieprognose haar vorm kreeg	8
2.4 Bereik van de competentieprognose: focus op drie beroepen	9
3.Teamleider magazijn	11
4.Dispatchers	17
5.Medewerker klantendienst	23
6.Acties	29
Bijlage 1: samenstelling van de begeleidende stuurgroep	30
Bijlage 2: bedrijven die hun medewerking aan het onderzoek verleenden	31

1.SAMENVATTING

Dit rapport reflecteert over de impact van innovaties op de competentieverwachtingen van werknemers in logistieke bedrijven. Wat verandert er in hun arbeid? Zijn er vaardigheden die ze missen? Hoe kunnen we het onderwijs- en opleidingsaanbod beter laten aansluiten op de arbeidsmarkt?

Deze competentieprognose komt er met steun van het Europees Sociaal Fonds Vlaanderen. Dat beklemtoont het aansluitend formuleren van een actieplan. De resultaten van de competentieprognose moeten leiden tot initiatieven die de logistieke bedrijven vooruit helpen.

Vooruitlopend op die actiegerichte focus, kiest deze studie voor een onderzoeksapproach waar in vooruitlopende bedrijven recente evoluties in kaart worden gebracht. Dit gebeurt dichtbij de beroepsbeoefenaars, door interviews met de personen die aan hen leiding geven. Onderliggend is de bezorgdheid om zo bestaande, waarheidsgetrouwe en betrouwbare evoluties in kaart te brengen.

Een vooronderzoek bakende drie prioritaire beroepen af: teamleider magazijn, dispatcher en medewerker klantendienst. Stuk voor stuk zijn het functies waarvan logistieke bedrijven met stelligheid zeggen dat ze inhoudelijk veranderen. Van teamleiders magazijn, dispatchers en medewerkers klantendienst worden andere competenties gevraagd.

Uit de prognose blijkt dat de competenties van de drie functies heel andere richtingen uitgaan.

Een **teamleider magazijn** ziet zich geconfronteerd met extra verwachtingen qua people management: leiderschap, overleg, communicatie, ... Het gaat vooreerst om aanvullende competenties, het hart van de taak van teamleider verandert weinig. Specifiek voor de functie van teamleider is dat bedrijven met de gevolgen kampen van een ondoordacht promotiebeleid uit het verleden. Lang niet alle teamleiders zijn zondermeer capabel om de nieuwe people-management-competenties te internaliseren.

Aan de taak van een **dispatcher** verandert inhoudelijk al bij al weinig. De toegevoegde waarde die informaticasystemen leveren, blijft tot op heden relatief beperkt. Wel verhoogt de dagelijkse werkdruk aanzienlijk, als gevolg van extra vereisten en een minder voorspelbare omgeving. Die impact is ingrijpend, wat zich toont in experimenten in bedrijven met het opdelen van 'planning' versus 'dispatching'.

De **medewerker klantendienst** is de enige functie die door een duidelijke upscaling gaat. Repetitieve data-entry en -controle worden afgebouwd en vervangen door oplossingsgericht klantencontact. Daarmee verandert het werk van de medewerker klantendienst niet alleen inhoudelijk fundamenteel; het wordt ook moeilijker.

2.DE AANPAK VAN DEZE COMPETENTIEPROGNOSE

2.1 Een vooruitblik hoe competenties veranderen

Een competentieprognose kijkt vooruit. Een competentieprognose geeft zicht op verwachte veranderingen op het vlak van jobs en vaardigheden. Vaak gebeuren die als gevolg van technologische vernieuwingen, maar ook economische evoluties en maatschappelijke processen beïnvloeden hoe arbeid zijn inhoud en vorm krijgt.

Een competentieprognose is een moment waarop een sector, cluster of netwerk van bedrijven reflecteert over innovaties en hun implicaties op de competentieverwachtingen. Kunnen werknemers nog mee? Zijn er vaardigheden die ze missen? Hoe kunnen we het onderwijs- en opleidingsaanbod beter laten aansluiten op de arbeidsmarkt?

Een initiatief van het Europees Sociaal Fonds Vlaanderen. De competentieprognose voor de logistiek kwam er dankzij het Europees Sociaal Fonds Vlaanderen (ESF). De prognose kadert in de SCOPE-oproep van het ESF, die aan erkende speerpuntclusters, innovatieve bedrijfsnetwerken en strategische onderzoekscentra de kans gaf om een competentieprognose op te stellen. VIL schreef in op deze oproep — als speerpuntcluster en aanspreekpunt voor de logistieke sector — en werkte samen met het onderzoeksbureau *Tempera* de competentieprognose uit.

Een beproefde onderzoeksmethode. De SCOPE-oproep stelt het gebruik voor van de VLAMT-methodologie bij het opstellen van een competentieprognose. VLAMT is een aanpak om een strategische prognose op te stellen over competentienoden, die op maat van de Vlaamse context ontwikkeld werd. De methodologie volgt vier fasen:

1. **Onderzoeksvorbereiding** met de formering van een stuurgroep en het opstellen van een projectplanning;
2. **Vooronderzoek**, dat de sector en de competentie-uitdagingen in kaart brengt;
3. **Bedrijfsbezoeken**, die met interviews of case studies diepgaande informatie verzamelen;
4. **Besluitvorming**, met een rapportering en het opstellen van een actieplan op basis van de onderzoeksresultaten.

De competentieprognose voor de logistiek volgde — met enkele bijstellingen op maat van de sector — deze VLAMT-aanpak.

Meer informatie over de VLAMT-methode is te vinden in Departement Werk en Sociale Economie (2012) *Is je sector klaar voor de toekomst? Handleiding voor focusstudie naar toekomstige competentienoden*. Vlaamse overheid, Brussel, 35 blz.

Ondersteuning door een brede stuurgroep. De VLAMT-methodologie hecht terecht belang aan een sectorale gedragenheid. In de aanloop van het project werd een representatieve stuurgroep samengesteld. Doorheen de uitvoering van de competentieprognose kwam de stuurgroep driemaal samen. Dit gebeurde telkens op pivotmomenten, bij de afsluiting van een onderzoeksdeel en het aanvangen van een volgende fase. Op die manier superviseerde de stuurgroep het gedane werk en stuurt ze tegelijk de volgende projectactiviteiten aan.

De stuurgroep bestond uit afgevaardigden van een twintigtal organisaties van bedrijven, sociale partners, de overheid en de opleidingswereld. Op de vergaderingen waren telkens de meeste vertegenwoordigers aanwezig. Bijlage 1 lijst de stuurgroepleden op.

2.2 Uitdagingen bij het uitvoeren van een competentieprognose

Een competentieprognose is delicaat en onzeker werk. De raison d'être van een competentieprognose is met een open geest in de toekomst turen. Welke competenties veranderen onder welke technologische, economische of maatschappelijke invloeden? Een competentieprognose zoekt informatie om die toekomst beter voor te bereiden en bedrijven en werknemers te helpen naar die toekomst. Het is even enthousiasmerend als belangwekkend werk.

Tegelijk is het werk aan een competentieprognose foutgevoelig. Onder meer omdat toekomstige ontwikkelingen hun vorm krijgen in een interactie van technologische, economische en maatschappelijke factoren. De toekomst is niet één gebaand pad dat zich duidelijk voor ons uitstrekt en ligt te wachten om gedetailleerd in kaart gebracht te worden. Het is daarentegen een spel van verschillende, soms tegenstrijdige, ontwikkelingen. Nieuwe, veelbelovende technologieën veranderen plots het speelveld, toevalligheden hebben hun impact, plotse maatschappelijke of economische impulsen beïnvloeden de omgeving, ... Als de wetenschap ons één ding leert, is het wel dat elk prognose-onderzoek notoir foutgevoelig is. Het tekstkader over de Logistics Trend Radar van het DHL Innovation Centrum predikt voorzichtigheid.

Bovendien wordt met elk jaar verder in de toekomst kijken, de mist dikker waardoor de onderzoeker contouren probeert te ontwaren. Een prognose die wat verder vooruit blik — pakweg een vijftiental jaren — wordt al snel heel speculatief.

Een en ander wordt nog complexer omdat hoe ingrijpender de impact van een technologische innovatie is, hoe moeilijker de gevolgen ervan in kaart te brengen zijn. Disruptieve technologieën — die de potentie hebben om een sector of veld helemaal op zijn kop te zetten — komen snel en hebben een onvoorspelbare uitwerking. Precies die disruptieve technologieën (of nieuwe economische modellen) herschikken bedrijven, jobs en werkprocessen ten gronde. Voor de meest ingrijpende innovaties is het haast onmogelijk om met enige betrouwbaarheid de gevolgen op jobs en competenties af te leiden.

Een moeilijke keuze van gesprekspartners. Technologische ontwikkelingen inschatten is een heikele zaak. Maar voor de competentie-onderzoeker moet het werk aan een prognose dan nog

beginnen met het 'doorrekenen' van de impact op jobs en competenties. Hoe materialiseren die technologieën en trends in de arbeid van mensen en bedrijven?

De VLAMT-methode kiest ervoor om die vertaalslag te maken aan de hand van case studies, bedrijfsbezoeken en diepte-interviews. Een competentieprognose krijgt zijn vorm door gegevensverzameling in bedrijven en in overleg met gesprekspartners die de jobs en ontwikkelingen dagelijks ontmoeten. De aanpak verzamelt informatie dichtbij de bedrijfspraktijk.

Onduidelijk is echter of die gesprekspartners uit bedrijven optimaal, of zelfs maar afdoende, geplaatst zijn om de toekomst in te schatten. Bedrijfsvertegenwoordigers zijn meer dan beslagen over het verleden en het heden van hun onderneming, maar dat impliceert niet noodzakelijk een even doordacht oordeel over de toekomst. Bovendien is onduidelijk of de gesprekspartners op basis van eigen ervaringen en inzichten praten. Misschien aligneren ze hun oordeel op indirecte bronnen: de lectuur van branchetijdschriften, de inhoud van een poignante keynote speech van een visionaire consultant, boodschappen op een vakbijeenkomst, ... Zo'n herhalen van de inzichten van anderen verwijderd van de eigen ervaring en kleurt de eigen inzichten bij door groepsdenken en de visie van iemand anders.

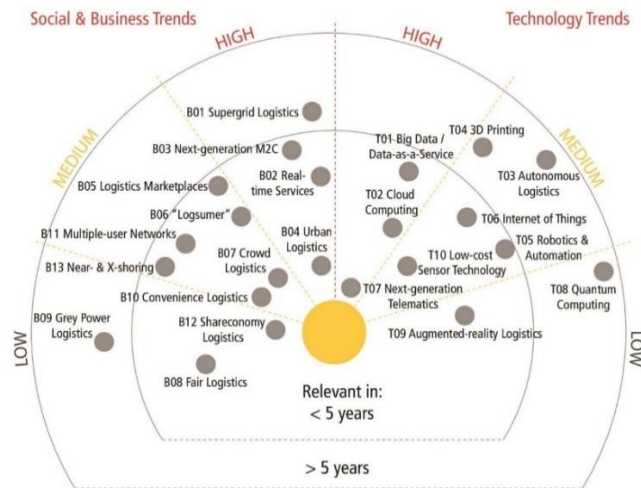
Bij de gegevensverzameling in bedrijven kampt de competentiewetenschapper bovendien met een fundamentele vraag: wie is de best geplaatste gesprekspartner? Van gesprekspartners hoog in de bedrijfshiërarchie mag een toekomstvisie op hun bedrijf en sector verondersteld worden. Tegelijk zijn deze personen minder vertrouwd met het dagelijkse werk op de werkvloer — het niveau waarop competenties nochtans vorm krijgen. Interviewees die wel dichtbij de dagelijkse arbeid staan en met kennis van zaken over de benodigde competenties kunnen praten, hoeven dan weer niet noodzakelijk een gefundeerde mening over toekomstige ontwikkelingen in bedrijf of sector te hebben.

Voorzichtigheid geboden bij het ontwikkelen van acties. De SCOPE-oproep beklemtoont het formuleren van een actieplan. De resultaten van de competentieprognose moeten leiden tot initiatieven die de logistieke bedrijven vooruit helpen, bijvoorbeeld met beter opgeleide werknemers.

Die actiegerichte insteek impliceert echter ook het inbouwen van extra voorzichtigheid. Een competentieprognose levert inherent onzekere resultaten op. Dat precies die inzichten de aanleiding en onderbouw moeten leveren van acties, verdient een terughoudende benadering. Een voorbeeld verduidelijkt die wenselijke terughoudendheid: een actie kan adviseren om een bestaande opleiding bij te sturen, op maat van verwachte competentiewijzigingen. Als die verschuivingen in de competenties echter nooit materialiseren, zou de ingreep erin resulteren dat afgestudeerden van de opleiding nuttige en in bedrijven gebruikte vaardigheden tijdens hun opleiding inwisselen voor niet-nuttige vaardigheden. Door de actie verschijnen ze zwakker op de arbeidsmarkt.

Voorspellend onderzoek is boeiend maar ook foutgevoelig

DHL Customer Solutions & Innovation publiceerde in 2013 een Logistics Trend Radar. Die bespreekt 23 technologische en sociale & zakelijke trends, elk met een belangrijke impact op de logistieke wereld. De studie koppelt bovendien aan elke trend een realisatiehorizon. Dat leidde tot het volgende overzicht:



Bron: Solutions & Innovation: Trend Research (in samenwerking met Detecon International Consulting (2013) *Logistics Trend Radar. Version 1 (April 2013)*, DHL Customer Solutions & Innovation, Troisdorf, p. 11.

Drie jaar later publiceerde DHL een bijgestuurde versie van de Trend Radar. Dat maakt het mogelijk om beide voorspellingen te vergelijken. Dit leidde tot het volgende resultaat:

- 3 trends waren (deels) gerealiseerd.
- 4 trends stonden dicht bij realisatie, wat naar verwachting was gezien het verloop van drie jaar tussen de beide prognoses. Drie van de vier trends naderden evenwel trager dan gedacht.
- 7 trends stonden even ver van realisatie. Gezien het tijdsverloop van drie jaar sinds de eerste studie de facto liepen die bijgevolg een vertraging op van drie jaar.
- 4 trends stonden verder van realisatie en hadden op het tijdsverloop van drie jaar sinds de eerste studie bijgevolg meer dan drie jaar verloren.
- 5 trends waren ingrijpend inhoudelijk herschikt en kwamen niet meer voor in hun oorspronkelijke vorm.

De prognose uit 2013 lukte bijgevolg in het min of meer adequaat voorspellen van 4 van de 23 trends. 19 van de 23 trends — dat is 83 procent van het totaal — sloeg in die drie jaar tijd volgens de onderzoekers een behoorlijk andere richting uit, gaande van een fundamenteel andere realisatiehorizon tot een inhoudelijk herdenken.

De studie van DHL steunt op degelijk, uitgebreid onderzoek, dat elke trend bekijkt op basis van een veelheid aan bronnen. De uiteindelijke balans en betrouwbaarheid fungeert als een waarschuwing voor het delicate karakter van elke toekomstgerichte studie.

DHL Trend Research (in samenwerking met Detecon International Consulting (2016) *Logistics Trend Radar. Version 2016*, DHL Customer Solutions & Innovation, Troisdorf.

2.3 Hoe deze competentieprognose haar vorm kreeg

Centrale bezorgdheid: streven naar een zo groot mogelijke betrouwbaarheid. De gegevensverzameling van een competentieprognose moet toekomstgerichte en voor eventuele acties nuttige informatie verschaffen, *met een zo groot mogelijke betrouwbaarheid*. Dat leidde ertoe dat deze competentieprognose voor de logistiek vorm kreeg aan de hand van drie onderzoekkeuzes:

1. In vooruitlopende bedrijven het recente verleden in kaart brengen
2. Gesprekken op het 'plus-één-niveau' verzekeren vertrouwde met de gebruikte competenties
3. De kwalitatieve gegevensverzameling versterken met een kwantitatieve onderbouwing

Samen moeten ze vermijden dat de competentieprognose een te prospectieve, vrijblijvende en bijgevolg inherent onbetrouwbare oefening wordt.

In vooruitlopende bedrijven het recente verleden in kaart brengen. De gegevensverzameling van deze competentieprognose focust op vooruitlopende logistieke bedrijven, die in hun technologische omgeving, bedrijfsvoering, afzetmarkt, ... uitdagingen ontmoeten waarvoor andere logistieke ondernemingen nog staan. Met die vooruitlopende bedrijven wordt tijdens de interviews gefocust op wat ze de afgelopen jaren realiseerden. Die gespreksinstek staat bijgevolg haaks op wat intuïtief verwacht wordt bij een prognose: in de plaats van bedrijven die vooruit kijken, kijken vooruitlopende bedrijven achteruit.

De competentieprognose boet met die aanpak in op reikwijdte: ze staat ver van de inherente schemer van een onzekere toekomstverkenning. Maar ze heeft als voordeel dat de prognose vertrekt van effectieve en realistische veranderingen en hoe die concreet competentienoden beïnvloeden. Vooruitlopende bedrijven ontmoeten de voorbije jaren, bijvoorbeeld bij technologische vernieuwingen die ze doorvoerden, competentieproblemen, potentiële moeilijkheden en organisatie-implicaties. Die informatie is betrouwbaar, ze steunt grotendeels op effectieve gebeurtenissen en realistische ervaringen. Dat laatste is gezien de actiefocus van SCOPE niet onbelangrijk.

De keuze voor huidige ontwikkelingen in vooruitlopende bedrijven voorkomt niet dat de gesprekken ook vooruit keken. De interviews polsten naar mogelijke evoluties die een interviewee de volgende vijf jaar ziet plaatsvinden.

In de praktijk ging het grootste deel van de interviewtijd echter over 'de voorbije vijf jaar'. Een illustratie dat de respondent daar vertrouwd mee was en over eenduidige informatie beschikte.

Gesprekken op het 'plus-één-niveau'. De interviewees in bedrijven behoren tot wat te omschrijven is als het 'plus-één-niveau'. Het zijn de rechtstreeks leidinggevenden van de beroepsbeoefenaars. Voor bijvoorbeeld de teamleider magazijn uit een groot bedrijf is dat een afdelingsverantwoordelijke. In het geval van een dispatcher uit een kleiner transportbedrijf is dat de zaakvoerder.

Interviewen op het 'plus-één-niveau' levert enerzijds zicht op het breder functioneren van de taak in de bedrijfsomgeving, en verzekert anderzijds een uitstekende greep op de praktische taakuitoefening van de beroepsbeoefenaar: welke competenties zijn nodig en hoe evolueren die?

De bedrijfsinterviews verzamelen kwalitatieve kennis met een kwantitatieve toetsing. Een competentieprognose die steunt op interviews met vertegenwoordigers van bedrijven, is overduidelijk kwalitatief van opzet. Inzicht, diepgang, begrip en nuance domineren de gegevensverzameling.

Over elk beroep vonden tussen de zes en tien interviews plaats. Elk interview vertrok van een lijst met huidige competenties. Het ging om acht tot dertien competenties, afhankelijk van het beroep. Doorheen het interview besprak de interviewee dan uitputtend competentie per competentie, waarbij hij vooral inging op wat er de voorbije jaren (richtcijfer: de voorbije vijf jaar) veranderde voor de beroepsbeoefenaar. Aansluitend werd een beeld getekend hoe die evolutie in de nabije toekomst (richtcijfer: de volgende vijf jaar) zou verder gaan.

Elk interview sloot af met een kwantificering. In de lijst van competenties duidde de interviewee aan welke competenties:

- tijdsintensief zijn;
- moeilijk zijn;
- in belang gaan toenemen.

Tenslotte detailleerde elke interviewee voor tot vijf medewerkers met welke competenties die beroepsbeoefenaars het wat moeilijker hadden. De sommering ervan gaf een indicatie op welke competenties er veel te winnen is en die bijgevolg prioritair in aanmerking komen bij de ontwikkeling van eventuele acties. In de praktijk antwoordde overigens lang niet iedereen voor vijf medewerkers. Soms beheersten medewerkers alle competenties naar volle tevredenheid.

2.4 Bereik van de competentieprognose: focus op drie beroepen

Een even grote als brede sector die afbakening vereist. VIL berekende dat de logistiek in 2016 goed was voor 229.000 VTE. Eén op twaalf van de Vlaamse werknemers werkt bijgevolg in een logistieke functie. Het gaat om de som van arbeidsplaatsen in gespecialiseerde logistieke bedrijven en logistieke jobs in andere sectoren.

De logistiek is daarmee een omvangrijke — zelfs dominante — sector. Ook al omdat de sector breed is en bestaat uit vele deelsectoren. Tot de activiteitsvelden behoren wegtransport, opslag en handling, vervoer voor eigen rekening, vervoer via de binnenvaart, maritiem transport, spoorvervoer, ... Illustratief voor die breedte is de uitputtende functieclassificatie die het paritair comité voor de internationale handel, vervoer en logistiek hanteert. Die lijst 138 beroepen op en laat daarbij leidinggevende functies buiten beschouwing.

Een vooronderzoek selecteerde prioritaire beroepen. Een competentieprognose voor de hele logistiek, met 138 beroepen, zou een titanentaak zijn. Gezien die breedte was een cruciale taak van het 'vooronderzoek' van dit project het bereik van de competentieprognose te reduceren tot een hanteerbaar aantal pivotberoepen. Dit zijn beroepen die beantwoorden aan enkele criteria:

1. **Het beroep komt kwantitatief afdoende vaak voor.** Het hoeft weinig betoog dat het relevanter is om een competentieprognose te focussen op beroepen die relatief veel beroepsbeoefenaars tellen. Eventuele acties zijn nuttig voor een grotere doelgroep.
2. **Het beroep is in verandering.** Bij een beperking tot enkele beroepen is het contra-productief om stabiele beroepen te weerhouden. Hun vereiste competenties veranderen niet of nauwelijks, zodat een prognose weinig meerwaarde oplevert in vergelijking met een evoluerend beroep.
3. **Er stelt zich een arbeidsmarktprobleem,** wat het waardevoller maakt om acties te ontwikkelen.

Het vooronderzoek gebeurde aan de hand van een inleefstage in drie toonaangevende logistieke bedrijven en zes interviews met bevoorrechte waarnemers (zie bijlage 2). Deze gesprekken overliepen deelsectoren en beroepen die mogelijk in verandering waren.

De competentieprognose focust op drie beroepen. Het vooronderzoek leidde tot een keuze voor drie beroepen:

1. **Teamleider magazijn,** een functie die inhoudelijke verschuivingen ondergaat;
2. **Dispatcher,** een gekend knelpuntberoep waar de werkdruk lijkt toe te nemen;
3. **Medewerker klantendienst,** een functie die voor logistieke bedrijven belangrijker lijkt te worden.

3. TEAMLEIDER MAGAZIJN

De teamleider magazijn van de toekomst balanceert: hij moet twee evenwichten vinden. Enerzijds is er het evenwicht tussen de opvolging van de planning — wat vanachter de computerterminal gebeurt — versus aanwezig zijn ‘op de vloer’. Anderzijds staat een teamleider dichtbij de eigen medewerkers — wat sociale vaardigheden, omgaan met persoonlijke problematieken, ... impliceert — maar moet die ook afstand en leiderschap tonen.

De job van teamleider magazijn. Een teamleider in het magazijn zorgt dat zijn medewerkers hun werk goed uitvoeren. De teamleider staat in voor een correcte dagplanning, verdeelt het werk en volgt de uitvoering van de planning op. De job wordt bemoeilijkt door de tijdsdruk eigen aan het hedendaagse magazijn. Soms arriveren bestellingen pas ‘s ochtends en vertrekken al enkele uren later de eerste geladen vrachtwagens. Het is aan de teamleider om een en ander organisatorisch in goede banen te leiden: plannen en de juiste prioriteiten stellen, tussentijds bijsturen van opdrachten en volgorde, ondersteuning leveren, ...

Aanvullend op planning en opvolging heeft de job traditioneel een belangrijke sociale component. Een teamleider heeft met zijn medewerkers een goed contact. Deels daarom rekruteren bedrijven de functie vooral uit hun ervaren werknemers, zijnde pickers of vorkliftchauffeurs voor wie het magazijn geen geheimen meer heeft. Als teamleider komen ze vaak voor een grote groep medewerkers te staan. Een ‘span of control’ van dertig uitvoerende medewerkers is geen uitzondering.

“Vroeger was een teamleider iemand die papiertjes uitdeelde en eigenlijk meewerkte. Nu zit die achter een computer mensen aan te sturen en op te volgen”

De evoluties in de functie van teamleider magazijn werd ten gronde doorgesproken met tien leidinggevenden. Het ging om gesprekspartners uit vooral grote bedrijven: Carglass (2 afdelingen), Colruyt, Gates Distribution, Ikea (2 afdelingen), Kuehne+Nagel, Poco Loco, Special Fruit en A.J. Veurink. Elk van de interviewees gaf rechtstreeks leiding aan teamleiders en behoort tot wat deze studie eerder als het ‘plus-één-niveau’ omschreef. Samen hadden de tien interviewees 74 teamleiders hiërarchisch onder zich.

Figuur 1. 10 interviews, in 8 bedrijven over 74 teamleiders



Digitalisering creëert ruimte voor nieuwe activiteiten. Plannings- en opvolgingscompetenties zitten dichtbij het hart van de taak van de teamleider magazijn. De teamleider bereidt de werkzaamheden van zijn medewerkers voor met een werkplanning, verdeelt het werk en bewaakt de uitvoering en voortgang van het werk van zijn medewerkers. Die planning is in de aan het onderzoek deelnemende bedrijven een uitermate belangrijk deel van de taak. Hun teamleiders spenderen hun dag vaak achter een computer of terminal, waar ze met een rekenblad of gespecialiseerde software het verloop van de magazijnactiviteiten opvolgen. “Excelitis”, beschreef een interviewee de taak van een teamleider. Het impliceert dat de teamleider relatief afwezig is op de werkvloer.

De digitalisering grijpt in op die planningscompetenties. Een steeds groter deel van de arbeid van de teamleider gebeurt met gespecialiseerde planningtools, waarbij de software de teamleider een basisplanning aanlevert. Diens taak wordt daardoor ‘corrigerender’: de teamleider stuurt bij, volgt op en grijpt in bij uitvoeringsproblemen.

Die digitalisering maakt het werk van de teamleider niet moeilijker. Als er iets verandert, gaat dat veeleer richting een gemakkelijkere taak: veel ruw planningswerk wordt uit handen van de teamleider genomen.

“Elke dag ontvangen onze teamleiders makkelijk honderd e-mails”

Meer begeleiding van medewerkers bij hun werkzaamheden. Van sterke teamleiders verwachten de ondervraagde bedrijven steeds meer dat ze hun medewerkers ‘begeleiden’. Dit begeleiden mag niet begrepen worden als de werkuitvoering opvolgen. Het gaat daarentegen om allerlei vaardigheden die het verloop van de arbeid op de werkvloer verbeteren. Een



alternatieve omschrijving is 'verbetergericht communiceren'. Teamleiders moeten oog hebben voor het opleiden van hun medewerkers, geven werknemers meer dan vroeger feedback, werken nieuwelingen in, ... Dit alles maakt de rol van de teamleider moeilijker: directieve leiding moet plaats ruimen voor overleggericht leiding geven.

Tegelijk mag de teamleider de 'sociale accenten' van de eigen taak niet uit het oog verliezen. De teamleider ontwikkelt zijn rol liefst dichtbij de medewerkers. Een soepel lopend team impliceert gemotiveerde medewerkers die zich gewaardeerd voelen. Een teamleider toont aandacht en interesse in de eigen medewerkers.

Overleg met de medewerkers. In logistieke bedrijven groeit de aandacht voor overleg met de medewerkers ontegensprekelijk. Dit gebeurt op twee niveaus:

- Collectief, met veeleer productiegericht overleg met de magazijnmedewerkers;
- Persoonsgebonden één-op-één-overleg met individuele medewerkers.

Waar geformaliseerd collectief overleg plaatsvindt, gebeurt het vaak in de vorm van een dagelijkse briefing bij de start van de shift. Die briefing focust op de werkplanning, prioriteiten, moeilijkheden, ... voor die dag. Het is uitgesproken pragmatisch en productiegericht overleg, gestructureerd en in een vaste vorm. De teamleider stuurt dat overleg met het eigen team aan.

Een tweede invulling van de competentie 'overleg met medewerkers' is rechtstreekse communicatie van de teamleider met een medewerker. Die sluit aan bij de bovenstaande vereiste naar meer begeleiding van medewerkers bij hun werkzaamheden. De teamleider krijgt ook enkele managementverantwoordelijkheden. Hij neemt onder meer een taak op als eerstelijns-personeelsverantwoordelijke: vakantieaanvragen beoordelen, voortgangsgesprekken en functioneringsgesprekken houden met medewerkers, ...

Overlegcapaciteit komt als precair uit de interviews, omdat teamleiders die rol zwak opnemen. In contacten met uitvoerende werknemers hebben teamleiders het moeilijk om hun formele leidinggevende status op te nemen. Ander overleg loopt moeilijk omdat teamleiders competenties missen als luisterbereidheid, analytisch denken, overzicht, ...

Illustratief voor de schaal van deze manco is dat drie van de tien interviewees expliciet op eigen houtje een bijkomende competentie toevoegen: people management. Het is een explicitering van de vaardigheden die doorheen veel van de andere competenties nodig blijken: als leidinggevende een uitreikend contact tot stand brengen met de werknemers. Dat concretiseert zich in leiderschap tonen zonder directief over te komen, omgaan met de hogere verwachtingen naar betrokkenheid en communicatie van (vaak) jongere werknemers, de capaciteit om op de eigen werkvloer een aangename werkomgeving uit te bouwen, ...

“Als we onze teamleiders opnieuw kunnen kiezen, zouden we voor andere profielen gaan. Maar ze zijn er nu”

Overleg doet over de afdelingsmuren kijken. Vooral grotere bedrijven zetten meer in op overleg tussen teamleiders. De frequentie varieert sterk, tussen éénmaal per dag tot éénmaal

per maand. Ook thematisch is er veel variatie, gaande van dagelijkse problemen tot veeleer verbeteringsgericht. Eén constante is de focus op afdelingsoverstijgende onderwerpen. Veel bedrijven vinden van hun teamleiders dat ze een uitgesproken intern gerichte denkwijze hanteren: teamleiders concentreren zich op het eigen team of shift, en positioneren die tegen andere bedrijfseenheden. De term ‘hokjesdenken’ valt frequent. Met afdelingsoverstijgend overleg tussen teamleiders proberen bedrijven die impliciete afstand in de geesten te overbruggen. Op termijn moet het teamleiders meer vanuit de bedrijfsvoering doen denken en handelen.

Tabel 1. Het beroep van teamleider magazijn

	Tijdsintensieve competenties	Moeilijke competenties	In belang toenemende competenties
Werk voorbereiden	●●●●●●●●	●●●	●●●
Uitvoering bewaken	●●●●●●	●●●●●●	●●●
Materiaal & magazijnbeheer	●		
Medewerkers begeleiden	●●●●●●	●●●●	●●
Voorraadbeheer			
Overleg met andere teamleiders	●	●●	●●●●●
Verbetervoorstellen	●	●●●	●●●●
Overleg met medewerkers	●●	●●●●●●	●●●●●●●●
Extra competentie: people management	●●	●●●	●●●

Tien interviewees kozen aan welke drie competenties met meeste tijd vragen in de huidige beroepsuitoefening, welke de moeilijkste zijn in de huidige beroepsuitoefening en welke in belang gaan toenemen.

Conclusie en kwantitatieve illustratie. Teamleiders in vooroplopende logistieke bedrijven spenderen hun tijd met planningstools en achter een computerterminal. Tabel 1 illustreert met groengekleurde accenten dat dit een dominante activiteit is van teamleiders. People management, empathisch leidinggeven, communicatie, overleg, ... schieten er daardoor wat bij in. Die laatste zijn nochtans een uitdaging, want zulke (bijkomende) competenties zijn moeilijk en nemen in belang toe (de oranjegekleurde accenten in de tabel). Bedrijven waarschuwen tegelijk dat de teamleiders magazijn — mogelijk door de werkdruk die het magazijnwerk oplegt — teveel georiënteerd zijn op de eigen afdeling en de eigen werkprocessen. ‘Over het muurtje kijken’ en werken met het oog op het bedrijfsbelang — versus het teambelang — kan beter.

“Wij screenen potentiële teamleiders op leervermogen, leiderschap, en zo. ‘Een planning maken’ zit daar niet meer in”

AANDACHTSPUNTEN BIJ ACTIES

Inzetten op communicatieskills, sociale vaardigheden. In het profiel van teamleider zijn de schuivende sociale vaardigheden onmiskenbaar. Bijkomende opleidingsaandacht voor het aanleren van die sociale vaardigheden ligt voor de hand. Te noteren is dat bedrijven daar zelf nu reeds op inzetten. Ze besteden aandacht aan in-company-trainingen en doen beroep op externe opleiders. Vaak gebeurt dit ook on-the-job, waarbij een leidinggevende de teamleider bijstaat bij communicatie-intense taken. Een voorbeeld is het starten met dagelijks overleg of het uitvoeren van functioneringsgesprekken met magazijnmedewerkers. De leidinggevende is actief aanwezig, maar bouwt zijn inbreng langzaam af.

Interne organisatie herdenken: ontubbeling van de functie van teamleider. Drie van de acht ondervraagde bedrijven splitsten de job van teamleider (recent) op in twee deelfuncties: grosso modo te omschrijven als 'eerste aanspreekpunt' versus 'leidinggevende':

- Een teamleider als 'eerste aanspreekpunt' staat dicht bij de werkvloer, moet zijn team vooreerst aansturen en focust op het tot een goed einde brengen van de dagelijkse workflow met pragmatische oplossingen.
- Een teamleider als 'leidinggevende' staat dicht bij het management en wordt daarom weggetrokken van de werkvloer, werkt aan het oplossen van complexere problemen, focust op de nabije toekomst en hoe met structurele oplossingen de magazijnwerking te verbeteren.

Arbeidsorganisatorisch gaat de ingreep ver: een taak wordt opgedeeld in twee verschillende managementniveaus. Zeker in de logistiek — met zijn bijzonder vlakke bedrijfsstructuur — is dit een verregaande keuze. Het illustreert hoe ingrijpend het probleem is van het bestaande kader aan teamleiders en hun onaangepastheid aan de functie.

Overigens is dit niet de enige arbeidsorganisatorische ingreep. Twee bedrijven dubben over het herschikken van verantwoordelijkheden naar beneden. Ze redeneren dat magazijnmedewerkers met potentie enkele deeltaken van hun teamleider kunnen overnemen. Dit zijn tot op heden echter vooreerst toekomstgerichte en vrijblijvende denkoefeningen, veeleer dan uitgevoerd beleid.

Beter intern rekruteren. Logistieke bedrijven herdenken ten gronde hun promotiebeleid. Terwijl in het verleden de job van teamleider makkelijk ging naar de meest ervaren of een hardwerkende magazijnmedewerker, is dit heden ten dage uit den boze. Sociale vaardigheden, people skills, ... zijn belangrijke voordelen en verdringen als promotiecriteria technische ervaring en anciënniteit.

Sommige bedrijven dragen de gevolgen van hun vroegere 'belonings-promotiebeleid' volop mee. Hun teamleiders hebben het meer dan moeilijk om zich aan de nieuwe vereisten te conformeren.

Meer extern rekruteren. Een andere oplossing voor het falende promotiebeleid is meer vertrouwen op externe rekrutering. Sommige bedrijven zoeken actief teamleiders buiten het bedrijf. Vaak zijn dit mensen met een hogere scholing, die soms als bachelor logistiek management op de arbeidsmarkt komen. Deze groep gaat makkelijker mee met het nieuwe discours van communicatief leidinggeven, situationeel aansturen, als een leider voor de groep staan, ... Hun intrede wordt vergemakkelijkt doordat logistieke bedrijven vaststellen dat voor de nieuwe jobinvulling van teamleider de opgebouwde interne bagage niet zo belangrijk blijkt te zijn. Nieuwkomers van buiten het bedrijf springen als teamleider in hun beroepsuitoefening probleemloos over de pakweg vijftien jaar (technische) ervaring in het eigen magazijn die een picker kan voorleggen.

Hokjesdenken tegengaan. Teamleiders focussen op de opdrachten voor hun team en afdeling. Dat volgt uit de hoge tijdsdruk en korte taakuitvoeringscyclus die veel magazijnwerk karakteriseert. Bedrijven vragen echter dat hun teamleiders voorbij de eigen afdeling en opdrachten blikken. Een focus op het eigen team moet gecompliceerd worden met een bedrijfsgerichte visie en handelen. Concreet kan dat het inzetten van overtalig personeel elders zijn of taken uitvoeren met het oog voor de noden van de volgende afdeling.



4.DISPATCHER

Dispatchers zien hun dagelijkse arbeid steeds minder voorspelbaar worden. 'Plannen' wordt veeleer doorheen de werkdag 'problemen oplossen'. Het werk wordt er niet zozeer moeilijker door, maar de intensiteit verhoogt.

De job van dispatcher. De dispatcher plant in welke chauffeurs en vrachtwagens naar welke klanten rijden, met welke lading en hoe vervolgoopdrachten later op de dag daarop aansluiten. Het opstellen en het voeren van die planning gebeurt met oog voor efficiency-overwegingen, rij- en rusttijden, mobiliteitsproblemen, vereisten van de klanten, ...

Dispatchers ontmoeten de voortschrijdende digitalisering op hun werkplek. Informatietoepassingen leveren bijvoorbeeld een voorstelplanning, zodat de dispatcher niet meer van nul hoeft te plannen. Maar ook bij de klanten van transportbedrijven verandert er veel. Die bakenen onder meer levering-slots af, waarbinnen de vrachtwagen zich moet melden. Een planning moet daarnaast ook vaker rekening houden met bedrijfsspecifieke aanmeldprocedures en veiligheidsvereisten.

Dispatcher is een belangrijke functie voor een logistieke onderneming. Hij verzekert de dagelijkse werking van het transportbedrijf. Naast plannen omvat dat ook het herzien van de planning doorheen de dag, in functie van opduikende moeilijkheden, vertragingen, extra opdrachten, ... Een bedrijfsleider omschreef het plastisch als "met je dispatchers maak je het geld". Een efficiënte planning kan een groot verschil maken in het aantal te presteren werkuren.

Voor deze competentieprognose werden ontwikkelingen in het beroep van dispatcher ten gronde doorgesproken met negen leidinggevenden van de volgende bedrijven: Collitax Transport, Colruyt, Eutraco, Ninatrans, Remitrans, Transport M. Roosens, Vanbever-Heymans, Vandievel en A.J.Veurink. De negen bedrijven stellen samen veertig dispatchers tewerk. Het zijn bijna allemaal, gezien het beroep van dispatcher, transportbedrijven. Qua schaal zijn de meeste bedrijven gemiddeld vaak kleiner dan de ondernemingen waarover de beide andere beroepen van deze competentieprognose hadden.

Het hart van de arbeid verandert niet. De interviews maken duidelijk dat de belangrijkste verschuivingen in de functie van dispatcher te situeren zijn in 'de behandeling van bestellingen voor goederenvervoer over de weg organiseren volgens de orders van klanten'. Dit is de kern van de job. Inhoudelijk zijn de veranderingen echter beperkt. Vooral anders is het groeiende werkvolume dat nodig is om een vrachtwagen te laten rijden. De klanten van transportbedrijven vragen de dispatchers bij het plannen en opvolgen van de vrachtwagens om met meer randvoorwaarden rekening te houden. Voorbeelden zijn het vervullen van klantspecifieke administratieve vereisten specifieke time slots bij de klant en een onverhoedse vertraging die vraagt om een ad hoc herinplanning in een ander time slot. Grote bedrijven vertrouwen elk op

een eigen aanmeldingsplatform, inclusief eigen vereisten zoals toegangsbatches en specifieke chauffeurskwalificaties.

Het helpt dat dispatchers steeds meer IT-ondersteuning krijgen. Planningsinstrumenten leveren hen een routevoorstel. De ondervraagden zijn het er echter over eens dat deze tools vooral elementaire voorstellen aanleveren, momenteel onvoldoende verfijnd om zondermeer inzetbaar te zijn. Tot nader order boeken dispatchers al bij al weinig tijdswinst door digitalisering. Onduidelijk is wat zulke systemen op termijn kunnen betekenen voor de dispatcher. In theorie is een geautomatiseerde planning mogelijk; tot op heden hapert dit in de praktijk.

Figuur 2. 9 interviews over 74 dispatchers



De uitvoering van het transport opvolgen. Aansluitend op het plannen van de ritten, staat de dispatcher in voor de opvolging van het ritverloop. Opnieuw ziet de dispatcher doorheen zijn arbeid het aantal en de frequentie van de moeilijkheden groeien. Zozeer dat sommige interviewees als centrale jobfocus niet langer het 'plannen' vernoemen, maar veeleer het oplossen van problemen doorheen de dag.

Track & trace-systemen maken hun opwachting en geven de dispatcher en hun klanten meer zicht op waar ladingen zich bevinden. Toch zijn die track & trace-systemen momenteel nog lang geen gemeengoed. Veel van de bevraagde bedrijven leunen momenteel nog zwaar op papieren procedures. Een verdere digitalisering wordt verwacht, maar materialiseert voorlopig niet.

Een en ander evolueert naar een vorm van 'ad-hoc-plannen'. Enerzijds laat het verloop van transporten doorheen de dag zich steeds moeilijker voorspellen; anderzijds zorgt technologie voor een beter zicht waar vrachtwagens zich precies bevinden en wanneer hun opdracht afgerond zou zijn. Dispatchers plannen daarom minder ver vooruit, maar sturen hun planning tussentijds meer bij. Het bijwerken van de planning wordt belangrijker in verhouding tot het plannen.

Eens te meer legt dit nieuwe werkdruk op dispatchers, omdat die doorheen de dag (nog) sneller moeten beslissen. Als bijkomende moeilijkheid geldt de toenemende communicatieverwachtingen van klanten. De dispatcher lost een probleem op, maar moet daarover ook tijdig communiceren — liefst proactief — met de betrokken klant.

**“Mijn zoon zoekt met een iPhone waar papa precies uithangt,
terwijl track & trace nog nergens staat in onze sector”**

Het werk van de dispatcher wordt niet moeilijker. Het bovenstaande maakt duidelijk dat er voor de dispatcher veel verandert bij de organisatie van het vervoer. De geschetste evoluties zijn echter vooreerst te interpreteren als een toename van de hoeveelheid arbeid om een vrachtwagen te doen rijden en te laten leveren. Inhoudelijk verschuift er niet zoveel in de job van dispatcher. De kerntaak en -vaardigheden blijven dezelfde. Veranderingen situeren zich veeleer door een toename van het aantal onverhoedse problemen, benodigde interventies en bijsturingen. Die extra randvoorwaarden maken de taak intenser, zonder ze naar een hoger inhoudelijk niveau te tillen.

Wat er verandert is vooreerst een hogere werkdruk. Vooral arbeidsorganisatorisch lijken de implicaties zwaar. Meer files en onvoorspelbare verkeersknopen verhogen de dagelijkse werkdruk. Die problemen leiden dan weer naar meer tussentijdse overlegmomenten met klanten. Die zijn tijdsintensief, wat tot extra werkdruk leidt. Op langere termijn zorgen zulke perikelen mogelijk voor veranderende arbeidsomstandigheden. File-ontwijkende ingrepen zoals nachtleveringen of overstappen op vroege(re) leveringen leiden naar verschuivende werkuren voor dispatchers.

De toename van het aantal moeilijkheden die het pad kruisen van de dispatcher, leidt er ook toe dat voor dispatchers communicatievaardigheden belangrijker worden. Onder meer om in overleg met klanten tot oplossingen te komen. Enkele interviewees noemen communicatievaardigheden expliciet als een nieuwe belangrijke competentie, al dan niet gecombineerd met teamwerk, samenwerking en overleg. Ze voegen daar nogal eens aan toe dat die nieuwe vereisten haaks staan op de wat eigengereide no-nonsense aanpak die hun dispatchers zich in het verleden eigen maakten.



Tabel 2. Het beroep van dispatcher

	Tijdsintensieve competenties	Moeilijke competenties	In belang toenemende competenties
bestellingen organiseren	●●●●●	●●●	●
dossier wegvervoer samenstellen	●●●		●●●
routes plannen	●●●●	●●●●●	●●●●●
dagplanning chauffeurs	●●●●●●	●●●●●●	●●
transport opvolgen	●●●●	●●●●●	●●●●●●
technische ondersteuning chauffeurs	●●	●●●	●
opvolging van de activiteiten	●●	●●	●●●
personeel opvolgen en nakijken		●	
extra competentie: communicatie en teamwerk		●	●●●

Negen interviewees kozen aan welke drie competenties met meeste tijd vragen in de huidige beroepsuitoefening, welke de moeilijkste zijn in de huidige beroepsuitoefening en welke in belang gaan toenemen.

Conclusie en kwantitatieve illustratie. In de job van dispatcher verschuift het gewicht van de verschillende takenpakketten, van plannen naar opvolging en bijsturing. Tabel 2 illustreert die herschikking. Vooral het verschil tussen momenteel tijdsintensieve competenties en de in belang toenemende competenties is opmerkelijk. Bestellingen organiseren en de dagplanning van chauffeurs zijn volgens de ondervraagde leidinggevenden qua tijdsbesteding momenteel de dominante taken van hun dispatchers (het groene accent). In de nabije toekomst zien de interviewees transportopvolging echter belangrijker worden in het takenpakket (het oranje accent). Tabel 3 toont dat veel dispatchers daar nog stappen te zetten hebben. De ondervraagde leidinggevenden zien bij hun huidige dispatchers vooral ruimte tot verbetering in de competenties die ze belangrijker zien in de toekomstgerichte beroepsinvulling.



Tabel 3. Waar moeten huidige dispatchers nog stappen zetten

	Zwakkere beheersing
bestellingen organiseren	●●●●
dossier wegvervoer samenstellen	●●●●
routes plannen	●●●
dagplanning chauffeurs	●●●●●●●●
transport opvolgen	●●●●●●●●
technische ondersteuning chauffeurs	●●●●●●●●
opvolging van de activiteiten	●●●●●●●●
personeel opvolgen en nakijken	●●●●●●
extra competentie: communicatie en teamwerk	●●●●●●●●

Negen interviewees wezen voor tot vijf van hun dispatchers aan met welke drie competenties die het momenteel het moeilijkste hadden. In totaal werden 24 medewerkers beoordeeld. Wanneer het bedrijf meer dan vijf dispatchers telde, werden de vijf minst sterke profielen geselecteerd. Soms vonden gesprekspartners dat slechts enkele dispatchers manco's hadden en beperkten ze hun score tot deze profielen.

AANDACHTSPUNTEN BIJ ACTIES

Bedrijven trekken de functie van planner en dispatcher uiteen. Zeven van de negen onder-vraagde bedrijven maken een expliciet onderscheid tussen 'planner' en 'dispatcher'. Het onder-scheid laat zich karakteriseren als: de planner staat in voor 'morgen'; terwijl de dispatcher 'vandaag' doet.

De manier verschilt waarop de herschikking in de praktijk gebeurt. Bedrijven experimenteren. Eén onderneming concretiseert de taak van planner veeleer als een 'hulpdispatcher: iemand die de job leert en op termijn doorgroeit naar dispatcher. Een ander bedrijf gaat uit van een soort-gelijk niveauverschil tussen beide jobs en schikt ze volgens het volume aan ervaring dat de beroepsbeoefenaar heeft. Planner is de instapjob omdat de beroepsbeoefenaar bij het werken over meer reflectietijd beschikt en met minder onverhoedse problemen geconfronteerd wordt. Daardoor is de job van planner wat minder belastend en makkelijker dan die van dispatcher.

Eén bedrijf snelt de eigen dispatchers te hulp met een 'assistent dispatcher'. Die assistent staat vooral in voor het contact met de klanten. Terwijl de dispatcher zoekt naar oplossingen en rijdende vrachtwagens, verzorgt zijn assistent de communicatie over die wijzigingen.

De meeste bedrijven zien de job van 'planner' en 'dispatcher' echter naast elkaar en even-waardig. Dat zoveel bedrijven overgaan tot het ingrijpend herschikken van de arbeid naar twee verschillende functies, zegt veel over het precaire arbeidsmarktkarakter van de functie.

Een instroomprobleem is quasi overal aanwezig. Het beroep van dispatcher kampt met een aanhoudende knelpuntstatus. Dispatchers zijn gegeerd op de arbeidsmarkt. Haast alle bedrijven hebben dan ook een instroomprobleem. De dispatcher bezit dan ook een moeizaam profiel. Het is enerzijds een cruciale functie in een transportbedrijf. Zeker in kleinere bedrijven zit de dispatcher dichtbij het hart van de zaakvoering en maakt hij keuzes die de rendabiliteit van het bedrijf beïnvloeden.

Anderzijds geven interviewees volmondig toe dat de dispatcher voor zichzelf niet de meest aangename job uitkoos. De onvoorspelbaarheid van de arbeid, de intensiteit van het werk en de noodzaak om op korte termijn tot oplossingen te komen, leggen een aanhoudende druk op de beroepsbeoefenaar.

5. MEDEWERKER KLANTDIENST

Een meer complexe taak lonkt voor de medewerker klantendienst. Het beroep gaat door een 'upscaling', die ruilt administratieve arbeid in voor probleemoplossend werk. Medewerkers van de klantendienst staan voor twee uitdagingen: hun arbeid wordt niet alleen moeilijker, maar de vereiste competenties zijn ook ingrijpend anders.

De job van medewerker klantendienst. Vooral grote logistieke bedrijven onderhouden een specifieke klantendienst. Zo'n klantendienst verwerkt orders, zorgt dat die uitgevoerd worden, staat in voor opvolgcontacten met klanten en verzekert de correcte administratieve afhandeling van orders.

Elk bedrijf bakent de taken en aandachtspunten van de klantendienst naar eigen inzicht af. Die onderliggende keuzes zijn vaak sterk bedrijfsgebonden. Ondernemingen die business-to-business voor een beperkt aantal grote klanten werken, concipiëren hun klantendienst soms op een intensere samenwerking met klanten dan bedrijven met een veelheid aan klanten.

Nog zo'n keuze is om alle opvolgcontacten na het sluiten van een verkoop te centraliseren bij medewerkers van de klantendienst. Andere ondernemingen positioneren hun verkopers als vertrouwenspersonen voor de klant. Die relatie trekken bedrijven dan over de verkoop heen naar de verdere afhandeling. Verkopers vangen eerstelijnsmoeilijkheden op. De klantendienst sluit daarom nauw aan bij de verkoopsafdeling van het bedrijf.

Medewerkers klantendienst zijn in een beperkt aantal — vooral grotere — logistieke bedrijven aan de slag. Uiteindelijk werden vertegenwoordigers van zes bedrijven geïnterviewd. Samen overschouwen ze 56 medewerkers klantendienst, waarbij de nuance past dat één van die bedrijven goed is voor 35 personen. De deelnemende ondernemingen zijn Carglass, DHL Freight Benelux, Distrilog, Havi, Special Fruit en A.J. Veurink.

Figuur 3. 6 interviews over 56 medewerkers klantendienst



Een reductie van het volume administratief werk en relatief eenvoudige orderverwerking.

Digitalisering heeft een duidelijke impact op de klantendienst van een logistiek bedrijf. De administratieve papierstromen informatiseren — gegevensinvoer, orders verwerken, documenten opmaken, ... — waardoor veel data-entry-werk niet meer of maar eenmalig dient te gebeuren. Daarmee reduceert een belangrijke dagelijkse bezigheid van medewerkers van de klantendienst zienderogen.

Tegelijk verdwijnen een resem controlerende activiteiten verderop in het verkoopproces. Naast data-entry maakte in veel bedrijven ook opvolging en controle het hart uit van de functie van medewerker klantendienst. Bij de vroegere manuele verwerking werden bestellingen nogal eens op verschillende momenten opnieuw uitgeschreven. Dat kopieerwerk zette de deur open voor fouten, wat dan weer leidt tot extra controles. Digitalisering bouwt dat controleren en hercontroleren van orders af, aangezien de onderliggende gegevens niet veranderen.

De onvermijdelijkheid van het klantendiensttraject naar meer digitalisering staat voor elke interviewee vast. Minder eenduidigheid is er over het tempo waarop die verloopt. Momenteel zijn lang niet alle bedrijven ver gevorderd op het digitaliseringsspoor. Deels omdat bedrijven en hun klantendienst nogal eens het digitaliseringstempo volgen van hun klanten. Een klant die digitaal werkt, stuurt orders elektronisch door. Maar een klant die per e-mail of telefoon een bestelling plaatst, trekt de ontvangende klantendienst mee in die manuele aanpak.

**“Minder papierwerk.
Meer nadenken,
meer contacten
en meer tijdsdruk”**

Nieuwe vaardigheden nodig om oplossingsgericht te werken. Ondanks een soms substantiële reductie van het administratieve werk, bouwen bedrijven hun klantendienst niet af. De functie van medewerker klantendienst verschuift in de richting van het aanbieden van een verbeterde customer experience. Medewerkers van de klantendienst begeleiden orders, overleggen met externen en zoeken oplossingen voor eventuele problemen met orders.

Die nieuwe opdracht zorgt voor een ingrijpende verschuiving in de taakhoud. Belangrijker worden vaardigheden zoals overleggen, rapporteren aan collega's en leidinggevenden, onderhouden van contacten met externen en verbetervoorstellen doen. Bedrijven moedigen hun medewerkers bijvoorbeeld aan om meer rechtstreeks contact te zoeken met klanten. De arbeidsfocus verandert: de medewerker lost een probleem zo goed als mogelijk op en communiceert vervolgens dankzij welke acties de levering zonder of met minimale vertraging alsnog bij de klant arriveert.

Het (nieuwe) werk van de medewerker klantendienst leunt dichter aan bij de verkoopsafdeling. De klantendienst wordt er voor logistieke bedrijven van groter strategisch belang mee. De acties en oplossingen van de medewerkers maken voor hun klanten het verschil. Een interviewee omschreef het kernachtig: “De rest van wat we doen kan eigenlijk ook in Oost-Europa gebeuren”.

Om die nieuwe taak volwaardig op te nemen, moeten medewerkers van de klantendienst de nieuwe competenties verwerven, maar ook aankunnen. Stuk voor stuk combineren de nieuwe competenties sociale vaardigheden met inzicht en oplossingsgericht denken. Voor de medewerker klantendienst ligt de nieuwe lat hoger. De toekomstige arbeidsinvulling staat ver van het veeleer administratieve karakter dat de klantendienst 'oude stijl' kenmerkt.

**“Overleggen is een heel nieuwe competentie.
Dat werd vroeger gewoon niet verwacht van mensen.
Moeilijk, want onze klantendienst-medewerkers
kozen indertijd niet voor zo'n jobinvulling”**

Tabel 4. Het beroep van medewerker klantendienst

	Tijdsintensieve competenties	Moeilijke competenties	In belang toenemende competenties
Dagelijks informeren naar opdrachten	●●	●	●
Gegevens ingeven	●●●		
Ontvangen van documenten			
Beschadigingen registreren en communiceren	●●●		
Registreren van documenten	●●●	●	●
Opmaken van documenten	●		
Participeren in overlegsituaties	●	●●	●●
Rapporteren aan collega's en leidinggevenden	●	●●	●●●●
Onderhouden van contacten met externen	●●●	●●●	●●●
Het eigen werk analyseren en beoordelen		●●●	●
Voorstellen doen ter verbetering		●●●●●	●●●●
Naleven van veiligheidsmaatregelen			
Meewerken aan beheersing van afvalstroom	●		
Competentie door een respondent toegevoegd		●	●●

Zes interviewees wezen telkens aan welke drie competenties volgens hen met meeste tijd vragen in de huidige beroepsuitoefening, welke de moeilijkste zijn in de huidige beroepsuitoefening en welke in belang gaan toenemen.

Conclusie en kwantitatieve illustratie. Voorlopende logistieke bedrijven herschikken hun klantendienst in de richting van een uitreikend en activerend contact met klanten. Tabel 4 illustreert de ingrijpende wijzigingen in het profiel van de medewerker klantendienst. De bovenste helft van de tabel bevat de competenties die veeleer de traditionelere taakuitoefening omspannen: registratie, gegevensinvoer, administratie, ... De leidinggevenden omschrijven ze ook als 'tijdsintensief'. Heden ten dage maken ze — ook in voorlopende bedrijven — de hoofdmoot uit van het werk in de klantendienst, zoals het groene accent verduidelijkt.

In de onderste helft van de tabel staan competenties die respondenten als belangrijk zien in de nieuwe beroepsinvulling. Het gaat om vaardigheden zoals overleggen, rapporteren aan collega's en leidinggevenden, onderhouden van contacten met externen en verbetervoorstellen doen. Stuk voor stuk zijn het competenties die sociale vaardigheden combineren met inzicht en oplossingsgericht denken. De ondervraagde leidinggevenden omschrijven ze als moeilijk en toekomstgericht (zie de oranje accenten).

“Vroeger schreef een medewerker aan onze klant waarom we een probleem hadden. Nu moet die medewerker het probleem oplossen en de klant uitleggen waarom we met minimale vertraging leveren.”

Tabel 5 illustreert de uitdaging waarvoor de leidinggevenden van de klantendienst zich geplaatst zien. De tabel detailleert voor in totaal 17 medewerkers van de verschillende klantendiensten uit het onderzoek, met welke competenties ze het momenteel moeilijk hebben. Bijna zonder uitzondering zijn het de overleggerichte competenties in de tweede helft van de tabel waar leidinggevenden vinden dat hun medewerkers nog vooruitgang kunnen boeken.

**“Cruciaal is onze customer care.
Die maakt het verschil bij de klant”**



Tabel 5. Waarop moeten medewerkers van de klantendienst stappen zetten

	Zwakkere beheersing
Dagelijks informeren naar opdrachten	●●●●
Gegevens ingeven	●●
Ontvangen van documenten	
Beschadigingen registreren en communiceren	
Registreren van documenten	●●●●●
Opmaken van documenten	●
Participeren in overlegsituaties	●●●●●●
Rapporteren aan collega's en leidinggevenden	●●●●●●●●●●
Onderhouden van contacten met externen	●●●●●
Het eigen werk analyseren en beoordelen	●●●●●●●●●●
Voorstellen doen ter verbetering	●●●●●●●
Naleven van veiligheidsmaatregelen	
Meewerken aan beheersing van afvalstroom	
Competentie door de respondent toegevoegd	

Zes interviewees wezen voor tot vijf medewerkers van hun klantendienst met welke drie competenties die het momenteel het moeilijkste hadden. In totaal werden 17 medewerkers beoordeeld. Wanneer de klantendienst meer dan vijf medewerkers telde, werden de vijf minst sterke profielen geselecteerd.

“We krijgen voor de job typisch sollicitanten die eigenlijk niet weten wat ze willen. Kapsters, call-center-medewerkers, ... Het is een allegaartje. Terwijl die job wel wat inhoudt”

AANDACHTSPUNTEN BIJ ACTIES

Bedrijven met een uitgebreide klantendienst vormen een minderheid in het logistieke landschap. Die niche-situatie zorgt ervoor dat de potentiële impact van acties — puur kwantitatief — minder omvangrijk zal zijn. In de logistiek werken er minder mensen in de klantendienst, dan als teamleiders magazijn.

De functie van medewerker klantendienst wordt complexer en uitdagender. De ‘upgrading’ van het beroep is onmiskenbaar. De medewerkers van de klantendienst krijgen meer verantwoordelijkheid, analyseren situaties, communiceren, overleggen en zoeken naar oplossingen. In deze competentieprognose is medewerker klantendienst het enige beroep waarvan het takenpakket overduidelijk moeilijker wordt.

De taak van medewerker klantendienst wordt niet alleen moeilijker, maar slaat ook inhoudelijk een andere richting in. In het takenpakket worden data-invoer en -controle vervangen door communicatie en oplossingsgericht denken. Niet de bestaande competenties worden op een hoger niveau verwacht. Er worden daarentegen heel nieuwe competenties gevraagd van de medewerkers van een klantendienst. Dat maakt de jobevoluitie tot een uitdaging.

“Techniek is het minste. De voorbije jaren implementeerden we EDI, SAP, WMS, ... Dat werkt allemaal. Maar sociale vaardigheden, dat is wat anders. Dat kan een bedrijf niet echt opleggen.”



6.ACTIES

Een competentieprognose moet uitnodigen tot actie. Op basis van de inzichten uit de competentieprognose besliste de begeleidende stuurgroep om de volgende vijf actiepunten te weerhouden en te ondersteunen;

1. Tijdelijke uitwisselingen als ogenopener: medewerkers van logistieke bedrijven verruilen tijdelijk hun werkplek voor een stage en beroepservaring in een ander bedrijf. Die stage kan gebeuren bij een ander logistiek bedrijf, maar ook bij een klant of leverancier. Ook een stage bij een bedrijf buiten de logistieke sector moet mogelijk zijn. De ruil countert het hokjesdenken (een pijnpunt bij de teamleider magazijn) en bezorgt medewerkers een breder inzicht in hun eigen taak en de plaats daarvan in de productieketen. VIL stuurt aan.

2. Opleidingsverstrekkers beklemtonen modules “sociale vaardigheden” in hun aanbod. Een weerkerend pijnpunt bij de drie beroepen zijn overleg, communicatie met klant en met collega’s en andere sociale vaardigheden. Op korte termijn beklemtonen opleidingsverstrekkers Logos en Syntra deze modules daarom in hun opleidingsaanbod en sensibiliseren ze bedrijven om er meer gebruik van te maken. Dat kan ook gebeuren in de formules over mentorship/duaal leren/werkplekleren. Op langere termijn moet dit accent doorsijpelen in het bredere onderwijs.

3. Een samenwerking met één hogeschool aangaan om meer ten gronde de resultaten van de competentieprognose in te bedden in het curriculum. De resultaten kunnen gebruikt worden als best practice, om zo op termijn andere onderwijsinstellingen te overtuigen. Hogescholen en hun studenten hebben nu door de krappe arbeidsmarkt — weinig studenten en veel vraag — de stageplaatsen en jobs veeleer voor het uitkiezen. Dit leidt tot een vals gevoel van resultaatgerichtheid en een perceptie dat er geen onmiddellijk probleem is. Door bottom-up met één hogeschool te werken, kan dit beeld vanuit de praktijk bijgesteld worden. Logos stuurt aan.

4. De Vlaamse Hogescholenraad (VLHORA) informeren en sensibiliseren. Een éénmalig informatiemoment tussen VIL en de VLHORA of indien mogelijk met de VLHORA en de logistieke verantwoordelijken van de hogescholen stelt de resultaten voor van de competentieprognose. VIL neemt initiatief.

5. Meer aandacht voor een opleidingsaanbod rond “customer care”. Customer care is een kleiner vakgebied, waarvoor geen specifieke opleiding bestaat. Een nieuwe opleiding uitbouwen is niet noodzakelijk. Wel krijgt een bijkomende module ‘customer care’ een plaats in het bestaande opleidingsaanbod van Syntra Midden Vlaanderen en Logos.

BIJLAGE 1: SAMENSTELLING VAN DE BEGELEIDENDE STUURGROEP

Organisatie	Afgevaardigde
ACV-Transcom	Wannes Gielis Jan Sannen
BTB-ABVV	John Reynaert
Colruyt Group	André Ceron
Departement Werk en Sociale Economie	Kim Geerts
Febetra	Philippe Degraef
Logos	Siegfried Desmalines
NedCargo Logistics	Frank Van Steijvoort
SERV, Mobiliteitsraad Vlaanderen	Frank Van Thillo
Sociaal Fonds Transport en Logistiek	Aldo Martin Geert Heylen
Syntra Midden-Vlaanderen	Wim Van Stappen
Syntra Vlaanderen	Mieke Vanderkerckhove Wim Leurs
Transport en Logistiek Vlaanderen	Evy Van der Paelt
Unie Professionele Transporteurs en Logistieke Ondernemers	Ronald Tiebout
VDAB	Dominik Huysmans David Willems
VLAIO	Veerle Desmet
Werkgeversfederatie Internationale Handel, Vervoer en Logistiek	Claire Bosse
Yusen Logistics	Niels De Jong
VIL	Liesbeth Geysels Steve Sel
Tempera	Michel Albertijn

BIJLAGE 2: BEDRIJVEN DIE HUN MEDEWERKING AAN HET ONDERZOEK VERLEENDEN

INLEEFSTAGE

	Afgevaardigde
Colruyt Group	André Ceron Jarno Devedeleer
NedCargo Logistics	Frank Van Steijvoort
Yusen Logistics	Niels De Jong

VOORONDERZOEK

	Afgevaardigde
Coca-Cola European Partners	Hilde De Geest
Dockx Group	Mario De Bruyn
FrieslandCampina	William Vander Haeghen
H. Essers	Gert Bervoets
JLG Ground Support	Jochen Pospich
Transport & Logistiek Vlaanderen	Lode Verkinderen Evy Van Der Paelt

COMPETENTIEPROGNOSE

	Afgevaardigde	Profiel
Carglass	Jos Hoeven	teamleider
Carglass	Robbie Gelders & Bart Staels	teamleider
Colruyt Group	Bart Panneels	teamleider
Gates Distribution	Natasha Claessens	teamleider
Kuehne+Nagel	Steven Geladé	teamleider
Ikea	Engin Durmaz	teamleider
Ikea	Magdalena Alid	teamleider
Poco Loco	Suzanne Vantournhout	teamleider

Special Fruit	Steve Goyvaerts	teamleider
A.J.Veurink	Sandro Paravizzini	teamleider
Collitax Transport	Vincent De Schryver	dispatcher
Colruyt Group	Frederik Muylaert	dispatcher
Eutraco	Liesbeth Pattyn	dispatcher
Ninatrans	Koen Vanroelen	dispatcher
Remitrans	Frank Coppens & Manu Opsomer	dispatcher
Roosens	Stephan Roosens	dispatcher
Vanbever	Frank Vanbever	dispatcher
Van Dievel	Mia De Wael	dispatcher
A.J.Veurink	Sandro Paravizzini	dispatcher
Carglass	Nathalie Meijer	klantendienst
DHL Freight Beneluk	Roeland Hellemans & Jens Jochems	klantendienst
Distrilog	Niki De Schepper	klantendienst
Havi	Ief De Peuter	klantendienst
Special Fruit	Johan Verberck	klantendienst
A.J.Veurink	Sandro Paravizzini	klantendienst
Carglass	Karien Paulissen	algemeen
Colruyt Group	Peter Tavernier	algemeen (focus op teamleider)
Ipsen	Johan Proost	algemeen

Foto's: dank aan Carglass Distribution, Gates Distribution, Ikea Distribution, Poco Loco, Special Fruit en Van Dievel Transport.



VIL

EMPOWERING
LOGISTICS



Koninklijkelaan 76, 2600 Berchem
• T +32 3 229 05 00

WWW.VIL.BE
info@vil.be