

November 2016

Sectorstudie Transport en Logistiek



**Logistiek dienstverleners;
nieuw DNA in Transport & Logistiek
"Klantgericht + Wendbaar + Creatief"**



Panteia
Research to Progress

ING



Colofon

Auteurs

M.R.J. Kindt	Panteia
S.J. van der Meulen	Panteia

Redactie

M.C. Bode	ING
F.H. Drenth	TVM verzekeringen
E.J. Blook	Transport en Logistiek Nederland

ING Sectormanagement

M.C. Bode	06 54 22 77 30
-----------	----------------

TVM verzekeringen

P.F.J. Haverkamp	0528 29 22 09
------------------	---------------

Transport en Logistiek Nederland

E.J. Blook	088 45 67 238
------------	---------------

Opmaak

ING

Druk

Reproservice ING

Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam, TVM verzekeringen N.V., gevestigd te Hoogeveen en Transport en Logistiek Nederland, gevestigd te Zoetermeer en slechts bedoeld ter informatie van hun cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. ING Bank N.V. en TVM verzekeringen N.V. en Transport en Logistiek Nederland betrekken hun informatie van betrouwbaar geachte bronnen en hebben alle mogelijke zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij hun visie in dit rapport hebben gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. en TVM verzekeringen N.V. en Transport en Logistiek Nederland geven geen garantie dat de door hun gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. en TVM verzekeringen N.V. en Transport en Logistiek Nederland noch één of meer van hun directeuren of werknemers aanvaarden enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

Colofon	2
Voorwoord	4
1. Inleiding	7
2. Radicale hervorming in alle sectoren	8
2.1 Marktomstandigheden veranderen fundamenteel	8
2.2 Gamechangers bepalen 'de nieuwe norm'	9
3. Het transport- en logistieke speelveld in verandering	12
3.1 Marktverandering in transport en logistiek	12
3.2 Diversiteit in logistieke specialisaties	14
3.3 Logistieke inzichten in turbulente tijden	16
3.4 Logistieke verandering in de praktijk	18
4. Reactie ondernemers op de veranderende markt	22
4.1 Vernieuwen dienstverlening en dichter op de klant	23
4.2 Efficiëntieverbetering in bedrijf en logistieke keten	23
4.3 Creëren van verandercultuur	25
5. Nieuw DNA ondernemer en onderneming	28
ONDERZOEKSVERANTWOORDING	39

Voorwoord

Oprukkende technologie en veranderende markten zijn cruciale factoren als het gaat om de toekomst van de Nederlandse transportsector. Technologie en vooral automatisering spelen binnen organisaties een steeds grotere rol. Concurrentie vanuit andere landen en vanuit andere markten zorgen voor druk op de traditionele logistiek dienstverleners. Dit resulteert in een verschuiving van activiteiten en de wijze waarop een onderneming is georganiseerd. Dit vraagt andere competenties van de ondernemer zijn medewerkers.

De vraag die de sector zich steeds meer stelt, is wat de gevolgen van de technologische vooruitgang en de veranderende markten zijn. Werkzaamheden gaan veranderen en ook van werknemers worden andere competenties gevraagd. Veranderingen ook die andere middelen, processen en procedures vragen.

In de vorige sectorstudie (uit 2015) zijn we ingegaan op de houdbaarheid van het business model van logistiek dienstverleners. Zoals in die studie is geconstateerd zijn er diverse ontwikkelingen gaande die de wijze waarop transport en logistiek georganiseerd worden, sterk kunnen beïnvloeden.

Deze ontwikkelingen en veranderingen in activiteiten vormen het vertrekpunt van de studie die nu voor u ligt.

De introductie van een nieuwe organisatie vraagt om een cultuurverandering. De competenties van een ondernemer nodig heeft en zijn collega's zijn cruciaal om innovaties te realiseren. Het tijdig signaleren van deze veranderingen in de omgeving en het anders kunnen organiseren van de bedrijfsvoering is dan ook een belangrijke eigenschap van de ondernemer van vandaag.

Hoe ondernemers innoveren op de geconstateerde ontwikkelingen, wordt in deze studie aan de hand van praktijkcases duidelijk gemaakt. Hierover komen vooral jonge en innovatieve ondernemers aan het woord. Zij vertegenwoordigen de veranderende rol van bedrijven in de sector.

In deze studie komt aan bod hoe innovatieve ondernemers hun onderneming anders inrichten en tegen welke belemmeringen zij aanlopen en voor welke oplossingsrichtingen zij daarbij kiezen. Het eindresultaat is een sectorstudie die niet alleen aangeeft welke ontwikkelingen op dit gebied spelen en wat de impact is van deze veranderingen op een bedrijf en op de sector, maar ook duidelijk aangeeft hoe ondernemers innoveren en tegen welke problematiek ze aanlopen.

Als initiatiefnemers van dit onderzoek hebben wij het vertrouwen dat wij hiermee ondernemers handvatten kunnen bieden bij het kunnen vooroplopen in ontwikkeling en innovatie van hun business modellen en het veiligstellen van de houdbaarheid daarvan in de toekomst.



Machiel Bode
Sectormanager Transport & Logistiek
ING Nederland



Paul Haverkamp
Directeur Verkoop Nederland
TVM verzekeringen



Jan Boeve
Algemeen Directeur
Transport en Logistiek NL

Samenvatting: Nieuw DNA in Transport & Logistiek

'Klantgericht + Wendbaar + Creatief'

De transport- en logistieke sector heeft sinds de economische crisis een moeilijke tijd achter de rug, maar de economie lijkt nu weer wat aan te trekken. Ondernemers worden positiever over de toekomst. Langzaam gaat het beter, maar er is geen tijd om achterover te leunen. De transport- en logistieke ketens maken momenteel namelijk een snelle verandering door. Het gevestigde bedrijfsleven zal het moeilijk krijgen als men niet tijdig inspeelt op de nieuwe trends. Transport- en logistieke bedrijven zullen het DNA van de onderneming moeten aanpassen om beter aan te sluiten op de veranderende marktomstandigheden.

Vandaar dat ING, TVM en TLN aan Panteia hebben gevraagd om in een sectorstudie in te gaan op het DNA van de toekomstige ondernemer en zijn onderneming. De volgende vragen komen in de sectorstudie aan de orde. Welke ontwikkelingen verwachten ondernemers in de komende jaren? Welke gevolgen hebben deze ontwikkelingen voor de activiteiten en voor de wijze waarop de onderneming is georganiseerd? Aan welke competenties moeten werknemers, maar ook de ondernemer voldoen? En bovenal, hoe kan een ondernemer het beste inspelen op de te verwachten ontwikkelingen?

Markten veranderen momenteel snel doordat meerdere transities samenkomen. Digitalisering, connectiviteit – die het product of de dienst los weekt van de locatie – en culturele veranderingen zijn de drijvende krachten. Gamechangers spelen in op deze trends en zorgen met hun baanbrekende business modellen voor fundamentele verandering in de wijze waarop bedrijven organiseren. Ook in de transport- en logistieke sector proberen (branchevreemde) bedrijven met hun innovatieve ideeën de markt naar hun hand te zetten en zodoende 'de regels van het spel' te veranderen. Ontwikkelingen, zoals crowd logistics, ketenverkorting, insourcing, 'internet of things', augmented reality en virtueel handelen hebben grote impact op de sector. Gezien de grote verscheidenheid aan spelers op de transport- en logistieke markt heeft ieder bedrijf op een andere manier met de veranderende wereld te maken. De veranderingen uit zich in structurele prijserosie, verschuivende kostenverhoudingen, branchevervaging en een toenemende kloof tussen vraag en aanbod.

Door middel van ronde tafelbijeenkomsten, interviews, (informele) gesprekken met ondernemers uit de transport- en logistiek sector en deskresearch is inzicht verkregen in de reactie van logistieke bedrijven op de veranderende marktomstandigheden. Veel bedrijven schatten de ontwikkelingen anders in, met het risico dat ze inzetten op de verkeerde dingen. Een beperkte groep verandert wel succesvol.

Om in te spelen op de marktveranderingen en het bedrijf toekomstbestendig te maken, bestaan meerdere routes naar succes. De één geniet een goede naam in de regio en benut de voordelen van local voor local door in te spelen op vertrouwen en transparantie. Een ander bedrijf heeft een goed logistiek netwerk dat in te zetten is in nieuwe markten. Een derde zoekt de verandering veel meer in verandering van de dienstverlening in steeds meer niet logistieke activiteiten. Daarbij geldt wel: pas op voor investeringen die alleen maar leiden tot verdere prijserosie. In eerste instantie lijkt een Cross Chain Control Center interessant, maar het risico bestaat dat een transportondernemer uiteindelijk onder de streep er maar weinig aan over houdt.

Zoals gezegd zijn er meerdere routes naar succes. Toch zijn er overeenkomsten waar te nemen in de wijze waarop bedrijven hiertoe komen. Een onderneming moet **klantgericht** werken, **wendbaar** zijn om zich snel te kunnen aanpassen aan de veranderende

omstandigheden, **creatief** zijn om goede – disruptieve – ideeën te bedenken en **slim** zijn om met de juiste kennis de ideeën uit te werken, op te zetten, te evalueren en bij te sturen. De ondernemer of onderneming van de toekomst moet niet alleen excelleren op één kwaliteit, hij moet in zijn DNA **alle** kwaliteiten bezitten en perfect beheersen om zodoende te voldoen aan de eisen die de veranderende wereld stelt. Met andere woorden dit DNA krijgt pas waarde als ze aan elkaar zijn te koppelen en er wisselwerking ontstaat. Tegelijkertijd moet men **continu** bezig zijn met het inspelen op de veranderende marktomstandigheden. Dit vraagt bij kleine ondernemingen veel van de ondernemer en bij grote ondernemingen veel van de organisatie.

Veel van bovenstaande elementen zijn gekoppeld aan het 'klimaat van de onderneming'. Wat in de sector is terug te zien, is een jong managementteam dat **ondernemend** van geest is met gevoel voor **techniek** en veranderingsbereid (**open minded**). De verschuiving van een taakgerichte cultuur naar een ondernemende cultuur speelt een cruciale rol. Daarbij let men steeds minder op de logistieke ervaring van medewerkers, maar veel meer op de juiste competenties, motivatie en aanpassingsvermogen van medewerkers. Belangrijk is dat medewerkers samen kunnen werken aan een integrale oplossing. Het vrij maken van teams die kunnen opereren buiten de traditionele afdelingen is daarbij effectief. Aangezien alles wat routinematig is naar de toekomst toe steeds meer geautomatiseerd/gerobotiseerd wordt, is investeren in technologie een heel belangrijk aspect in de bedrijfsvoering.

Om tot verandering in het bedrijf te komen, moet een aantal stappen worden gezet. Deze stappen gelden niet alleen voor gamechangers. Alle (logistieke) bedrijven die succesvol willen innoveren, moeten ze – ongeacht de gewenste omvang van de verandering – doorlopen. Dit begint met het creëren van het juiste veranderklimaat. Hierbij loopt men al snel tegen de opgebouwde geschiedenis aan. Zaak voor een ondernemer is om zich bewust te zijn van de legacy, tegenwerking hiervan te beperken, maar zich bij het bepalen van de strategie hierdoor niet laten beteugelen.

Als bedrijven open staan voor de signalen uit de markt en de juiste verbanden leggen, zullen ze de veranderende wereld ook echt gaan zien (**bewustwording**). Door continu de marktontwikkelingen in de gaten te houden ontstaan de beste ideeën. Een onderneming zal zelf een **vertaling** moeten maken van deze **ontwikkelingen** en ideeën **naar kansen** voor het bedrijf. Bedrijven in de transport- en logistieke sector die bovengemiddeld presteren kenmerken zich doordat ze precies willen weten waar hun klanten mee bezig zijn. Het gaat dan niet alleen om de klant zelf, maar juist ook om de **klant van de klant**. Alleen door te weten wat er bij hen speelt, wordt de klant goed ontzorgd en is werkelijk toegevoegde waarde te bieden.

Uit de succesverhalen van gamechangers uit andere sectoren en van koplopers uit de sector is een belangrijke rode draad te halen: alle bedrijven zijn tot hun succes gekomen, doordat ze durfden **alles ter discussie** te **stellen**. Veel bedrijven worstelen met het probleem hoe ze goede plannen kunnen uitvoeren. Een van de beste oplossingen hiervoor is om los te komen van de problematiek van alledag. Ook belangrijk voor een ondernemer die verandering in zijn bedrijf wil realiseren, is het **veranderen van de mindset** van de werknemers. Als verandering eenmaal succesvol is doorgevoerd, blijft het zaak de resultaten continu te monitoren en bij te sturen. De onderneming die in zijn DNA over al deze capaciteiten beschikt, is in staat in de toekomst te (blijven) voldoen aan de eisen die de veranderende wereld stelt.

1. Inleiding

De transport- en logistieke sector heeft sinds de economische crisis een moeilijke tijd achter de rug, maar de economie lijkt nu weer wat aan te trekken. Ondernemers worden positiever over de toekomst. Langzaam gaat het beter, maar er is geen tijd om achterover te leunen. De transport- en logistieke ketens maken momenteel namelijk een snelle verandering door. Het gevestigde bedrijfsleven zal het moeilijk krijgen als men niet tijdig inspeelt op de nieuwe trends.

Vandaar dat ING, TVM en TLN aan Panteia de opdracht hebben gegeven om in een sectorstudie in te gaan op het toekomstige DNA van de transport- en logistieke onderneming en hoe die organisatie zich moet aanpassen aan de sterk veranderende wereld om een prominente rol te blijven spelen in de sector. Daarbij blijft het niet alleen bij de onderneming, ook wordt kritisch naar het DNA van de ondernemer gekeken. Deze studie is hiermee het vervolg op de vorig jaar verschenen sectorstudie met als onderwerp 'Logistiek dienstverleners; de houdbaarheid van het businessmodel'.

In die studie is geconstateerd dat er diverse ontwikkelingen gaande zijn (invloeden van buitenaf) die de houdbaarheid van het business model voor het transport- en logistieke bedrijf onder druk zetten. In deze sectorstudie wordt voortgeborduurd op de vraag hoe bedrijven zich moeten aanpassen aan de veranderende marktomstandigheden. Dat leidt tot de volgende kernvraag van deze studie: **'Hoe ziet het DNA van de toekomstige ondernemer en zijn onderneming eruit?'**

Om deze kernvraag te beantwoorden zal ingegaan worden op vragen, zoals: welke ontwikkelingen verwachten ondernemers in de komende jaren? Welke gevolgen hebben deze ontwikkelingen voor de activiteiten en voor de wijze waarop de onderneming is georganiseerd? Aan welke competenties moeten werknemers, maar ook de ondernemer dan voldoen? En bovenal, hoe kan een ondernemer het beste inspelen op de te verwachten ontwikkelingen?

Wat ondernemers uit de transport- en logistieke sector kunnen leren van gamechangers uit verschillende sectoren, maar ook van goed presterende concullegae, komt in deze studie uitgebreid aan bod. Veelal is dit in praktijkcases uitgewerkt. Uit deze verschillende verhalen blijkt, dat deze bedrijven werken volgens een bepaald stappenplan om tot een innovatief concept te komen, waarmee ze de regels voor de hele markt veranderen.

Aan de hand van interviews, rondetafelbijeenkomsten met – voornamelijk jonge en innovatieve – ondernemers uit de transport- en logistieke sector en deskresearch is onderzocht hoe succesvolle bedrijven inspelen op deze veranderende markt. Deze ondernemers vertegenwoordigen de veranderende rol van bedrijven in de sector. Aan bod komt hoe zij hun onderneming anders inrichten en tegen welke belemmeringen en oplossingsrichtingen zij daarbij aanlopen. Zij doen deze aanpassingen niet enkel om te overleven, maar juist om ook in de toekomst de sector te kunnen blijven domineren.

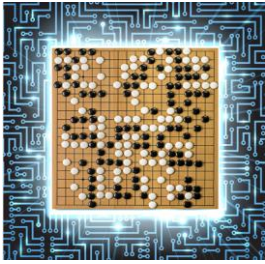
Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de radicale hervormingen in alle sectoren. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 ingezoomd op het transport en logistieke speelveld. De reactie van ondernemers op de veranderende markt komt in hoofdstuk 4 aan de orde. Het laatste hoofdstuk gaat in op het benodigde DNA van de ondernemer en de onderneming in de toekomst.

2.2 Gamechangers bepalen 'de nieuwe norm'

De economische laagconjunctuur in combinatie met de technologische revolutie en de culturele veranderingen vormen de perfecte voedingsbodem voor radicale veranderingen. Dit speelt niet op termijn, maar is nu al gaande. Tegelijkertijd gaan de veranderingen niet alleen snel, de veranderingen volgen elkaar ook steeds sneller op. Er is sprake van een **versnelling**.

Computer wint wedstrijd Go van Zuid-Koreaanse topspeler



In maart 2016 won AlphaGo, het computerprogramma van Google, een wedstrijd van één van de beste Go-spelers ter wereld. Het was voor het eerst dat een computer won van een Go-speler met de hoogste rang. Het roept hiermee vergelijkingen op met de overwinning van IBM's Deep Blue computer tegen de schaakgrootmeester Garry Kasparov in 1996.

Maar Go is een veel ingewikkelder bordspel dan het schaakspel en dus voor computers veel moeilijker te leren. De computer maakt gebruik van zelflerende software. Experts in kunstmatige software hadden, gezien de enorme variantie in Go, verwacht dat het nog minstens tien jaar zou duren, voordat een computer van de beste Go-spelers ter wereld zou kunnen winnen. *(bron: nu.nl)*

Nieuwe innovatieve bedrijven kunnen snel groeien, dat bewijzen Tesla, Whatsapp en Netflix. Daarentegen kunnen bedrijven ook snel krimpen of van de markt verdwijnen, denk aan Nokia en Hyves. Veelal is een nieuwe concurrent die de markt betreedt met een vergelijkbaar alleen nog beter, interessanter, goedkoper of sneller product, de reden.

Gamechangers zullen een steeds belangrijkere rol gaan spelen in de markt, doordat ze met hun baanbrekende business modellen de gehele sector op zijn kop zetten. Een gamechanger of disruptor is een strategische visionair op een leidende positie in het midden- of grootbedrijf met de ideeën en de zeggenschap om ervoor te zorgen dat een situatie compleet verandert. Zo'n bedrijf zet deze ideeën om in daden die de regels van het spel in hun business en sector veranderen en daarmee aantoonbaar succes in omzet en resultaten oogsten. Met nieuwe creatieve technologieën en verdienmodellen schudt een gamechanger de gevestigde orde wakker.

Een voorbeeld van een gamechanger is de ontwikkelaar van een supercomputer, waarmee de werkzaamheden van ogenschijnlijk onaantastbare beroepen, als arts en advocaat, zijn over te nemen. Dit voorbeeld illustreert de technische revolutie, die op alle niveaus in de markt tot ingrijpende veranderingen leidt. Smart technology, robotisering, big data, interconnectiviteit en predictive analytics leiden tot compleet vernieuwde toepassingen. Een business model dat vandaag de dag goed werkt, is morgen verouderd.

Supercomputer als gediplomeerd advocaat of arts?



Supercomputers slagen er nu al in om betere diagnoses te stellen dan artsen en betere antwoorden te geven dan advocaten. De combinatie van geavanceerdere computerchips met de ontwikkeling van kunstmatige intelligentie ligt hieraan ten grondslag.

Computers kunnen tegenwoordig niet alleen heel snel analyses maken op grote hoeveelheden data, ze zijn ook veel beter in staat de context te begrijpen. Ze kunnen dus niet alleen nu al goede diagnoses stellen, als gevolg van kunstmatige intelligentie worden de diagnoses en de antwoorden van deze supercomputers ook nog elke dag beter.

In het Memorial Sloan Kettering-ziekenhuis in New York wordt met supercomputer Watson gewerkt aan kankerbehandelingen op maat voor patiënten. Watson gaat in enkele seconden door al het laatste medische onderzoek en ontdekt daarin patronen en verbanden. Die koppelt hij vervolgens aan de medische geschiedenis van patiënten en andere factoren om te bepalen welke behandeling een arts moet kiezen voor specifieke soorten kanker. De realiteit is dat Watson veel beter tot diagnoses en behandelplannen komt dan een arts. Simpelweg omdat een mens niet de patronen herkent, die een computer wel kan zien.

De consequentie is dat de kwaliteit van behandelplannen verbetert, de kosten lager worden en de taken van de arts veranderen (focus op patiëntencontact en specialistische ingrepen) en een andere waarde krijgen. De verwachting is dat op zeer korte termijn een supercomputer voldoet aan de kwalificatie eisen van een gediplomeerd arts of advocaat. *(bron: op basis van telegraaf.nl)*

Een ander recent voorbeeld van een gamechanger, toevallig ook letterlijk, is het spel Pokemon Go dat sinds deze zomer op de markt is verschenen. Waren games voorheen gebaseerd op een virtuele wereld die voornamelijk vanuit huis werden gespeeld, door dit spel wordt de virtuele wereld met de echte wereld verbonden. Hierdoor moeten spelers hun huis uit en de straat op om het te spelen, met alle gevolgen van dien.

Pokemon Go, de hype van 2016!

Dagelijks spelen miljoenen mensen wereldwijd Pokemon Go en dat terwijl het spel pas van de zomer is uitgekomen. Niet alleen kinderen, ook volwassenen zijn massaal op zoek naar de virtuele figuurtjes. Dit heeft al tot verandering in het straatbeeld geleid. Op social media staat het vol met filmpjes waarbij hordes mensen naar een bepaalde plek rennen om een zeldzame Pokemon te vangen. Of massaal naar – veelal toeristische – plaatsen komen om het spel te spelen. Maar het spel komt ook negatief in het nieuws. Sommige bewoners worden gek van mensen die hun tuin betreden, omdat er toevallig een Pokemon Stop in de achtertuin staat. Of zelfs erger, mensen die zo opgaan in het spel dat ze hun omgeving vergeten, met verdwalen, verkeersongevallen, berovingen en ongelukken tot gevolg.

Whatsapp (dat de gunstige opvolger van SMS is), Facebook (dat Hyves heeft verdrongen) en Spotify (dat de Free Record Shop de das heeft omgedaan) zijn ook voorbeelden van gamechangers. Deze gamechangers hebben vooral veel invloed op het culturele vlak. Maar niet alleen deze gamechangers, ook (andere) social media bedrijven hebben een grote bijdrage geleverd aan de veranderde wereld.

Vriendschap 2.0



Tess en Zaia zijn beste vriendinnen. Niet dat ze elkaar vaak zien, gemiddeld twee keer per maand en dat terwijl ze in dezelfde straat wonen. Toch hebben ze voortdurend contact met elkaar, via facebook en whatsapp. Ook winkelen ze samen, online wel te verstaan en spelen ze samen via het internet verschillende games.

Alleen niet vandaag, want Zaia ligt met haar koptelefoon met Spotify muziek in de hangmat en maakt op de i-pad haar werkstuk over virtual reality brillen af. Tess moet ook nog huiswerk maken, maar haar e-book over wiskunde krijgt ze niet opgestart.

Andere voorbeelden van gamechangers zijn Airbnb, Uber en Snappcar. Airbnb, die een directe uitruil mogelijk maakt tussen eigenaren van een woning, Uber, die particulieren in staat stelt om als taxichauffeur te opereren, en Snappcar, die inzet op het delen van auto's, spelen in op de tendens van de deeleconomie. Dit soort bedrijven maakt handig gebruik van de beschikbare capaciteit (middelen) in de markten door ze efficiënter in te zetten. Ze doen dit door consumenten en eigenaren met elkaar te verbinden, zodat deze partijen de middelen kunnen delen. Door (mobiel) internet (en smartphones) is dit mogelijk geworden. Ze concurreren hiermee met de traditionele bedrijven in de horeca, taxibrache en autoverhuursector. Deze traditionele bedrijven vinden dit echter geen eerlijke concurrentie, aangezien deze nieuwe toetreders niet gebonden zijn aan bestaande regelgeving, zoals vergunningen, cao's en licenties.

Hoofdpunten hoofdstuk 2: radicale hervormingen in alle sectoren

- Vraagzijde: nieuwe werkelijkheid van structurele laagconjunctuur en meer volatiliteit
- Aanbodzijde: toegenomen concurrentie door nieuwe (branchevreemde) partijen
- Verandering van tijdperk
- Drie belangrijke zaken die de veranderingen vormgeven: digitalisering, onafhankelijkheid locatie en culturele ontwikkelingen
- Gamechangers veranderen met hun baanbrekende business modellen de hele markt

3. Het transport- en logistieke speelveld in verandering

3.1 Marktverandering in transport en logistiek

Niet alleen in andere sectoren zijn gamechangers en disruptors actief, ook in de transport- en logistieke sector proberen (branchevreemde) bedrijven met hun innovatieve businessmodellen de markt naar hun hand te zetten en veranderen zodoende 'de regels van het spel'.

De technologische revolutie is ook in de transport- en logistieke sector gaande. Niet alleen op het gebied van informatie-uitwisseling, delen van klantervaringen, real-time tracking en tracing en het optimaliseren van de bedrijfsprocessen, maar het vormt ook de bron voor innovatieve ideeën en concepten. Een voorbeeld is crowd logistics, een open logistiek systeem gebaseerd op operationele interconnectiviteit, waarbij particulieren optreden als bezorgers.

On my way, de crowd logistics dienst van Amazon

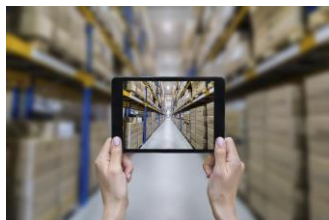


In navolging van andere crowd logistics initiatieven, zoals MyWays van DHL en Uber Rush, is ook Amazon bezig de mogelijkheden van consumenten die als koerier optreden, uit te proberen.

Consumenten kunnen pakketten ophalen die op hun route liggen en bezorgen bij een klant. Een voorbeeld is een student die van de universiteit naar huis gaat en onderweg een pakket ophaalt en aflevert. Voordelen zijn flexibiliteit, efficiënt en milieuvriendelijk.

Als gevolg van e-commerce is **ketenverkorting**, doordat producten niet meer via winkels hoeven worden verkocht, mogelijk geworden. Webshops spelen hier handig op in en vooral de grote spelers nemen in toenemende mate de logistiek weer in eigen hand. Belangrijkste redenen zijn flexibiliteit en controle.

Coolblue logistiek insourcen



Coolblue is de grootste elektronikawebshop van de Benelux met een jaaromzet van meer dan een half miljard euro en ongekend hoge groeicijfers (45%). Sinds 2015 beschikt Coolblue over een nieuw distributiecentrum in Tilburg waar 18.500 unieke producten op voorraad liggen.

Coolblue dankt haar succes aan haar extreme klantgerichtheid. Daarbij hoort naar eigen zeggen een logistieke strategie waarbij ze alles in eigen hand willen houden. Het businessmodel is complex, doordat ze alleen die spullen verkopen die ze zelf op voorraad hebben en dus zal alles wat ze online hebben ook beschikbaar moeten zijn. Coolblue is van mening dat ze het beste regie kunnen houden over de logistieke keten, als ze zelf alles in de hand hebben.

Een ander voorbeeld van een innovatief concept is een online supermarkt, al is het niet geheel nieuw meer. Meerdere partijen hebben – met wisselend succes – dit inmiddels geprobeerd of zijn er mee bezig en ook de bestaande supermarkten hebben online diensten. Ondanks de grote potentie is het nog niet groots van de grond gekomen. Grootste probleem is een betrouwbare, exacte en gratis levering van goedkope producten. Daar speelt Picnic nu handig op in.

Supermarktdistributie nooit meer hetzelfde dankzij online supermarkt Picnic



Picnic is een nieuwe online supermarkt die boodschappen tegen lage prijzen en zonder wachttijd thuisbezorgd bij haar klanten. De voordelen van Picnic zijn dat ze geen winkels hebben (dat scheelt kosten) en dat ze leveren op vaste tijdstippen (waardoor klanten niet vast zitten aan wachttijd zoals bij bezorging binnen tijdslots).

Klanten bestellen hun boodschappen via de Picnic-app. Doordat Picnic werkt volgens een bussysteem met (om de dag) vaste routes, is de bezorging nauwkeurig en tegen lage logistieke kosten. In het recente verleden zijn er meer bedrijven geweest die een online supermarkt zijn gestart en ook de bestaande supermarkten hebben online diensten. De belangrijkste verschillen tussen deze partijen en Picnic is dat ze thuisbezorgen, die nauwkeurig doen en hiervoor geen tarief rekenen. Superdirect, die in september 2013 als online supermarkt op de markt kwam (en een halfjaar later alweer failliet werd verklaard), maakte bijvoorbeeld gebruik van pick-up points. Uit onderzoek blijkt echter dat consumenten thuisbezorging willen en geen rit naar een afhaalpunt. Picnic is drie jaar bezig geweest het concept te bedenken en verder te ontwikkelen. Hierbij hebben ze zich telkens afgevraagd; waar is behoefte aan bij klanten en heeft dus toegevoegde waarde en welke activiteiten in de logistieke keten zouden kunnen worden weggelaten. Door de supply chain lean op te zetten is het een heel kostenefficiënt businessmodel geworden.

De transport- en logistieke sector is dus aan het veranderen en ook het 'internet of things' speelt hierin een grote rol. Momenteel zijn al 15 miljard apparaten op internet aangesloten en naar schatting loopt dit in 2020 op naar ruim 50 miljard. Het gaat dan niet meer alleen om computers of telefoons die op internet zijn aangesloten, maar om allerlei apparaten. Een met het internet verbonden pallet kan de eigenaar de verblijfplaats en status van de zending melden. Een slimme vrachtauto voorspelt zijn eigen onderhoud. In een warehouse waar de producten zelf weten waar ze liggen, zal de logistiek veranderen. Dit zal ook te zien zijn bij producten die in opdracht van de eigenaar zelf bepalen waar ze heen gaan. Tegelijkertijd worden ketens stap voor stap transparant door het gebruik van AIS-informatie. Automatic Identification System (AIS) is een systeem, waarmee de veiligheid van scheepvaart op zeeën en op binnenwater wordt verhoogd. Met de inmiddels ontwikkelde agenttechnologieën is de betrokkenheid van mensen in de logistieke keten niet of nauwelijks meer noodzakelijk. Alleen in geval van uitzonderingen of calamiteiten moet worden ingegrepen. In het warehouse wordt de kans op fouten geminimaliseerd, doordat pakketten, pallets, heftrucks en personeel onderling 'communiceren' en door slim voorraadbeheer, op basis van software voor voorraadoptimalisatie, worden inefficiënties weggenomen.

Daarnaast zal in het warehouse in toenemende mate gebruik gemaakt gaan worden van zelfrijdende voertuigen. Maar niet alleen in het warehouse, ook op de openbare weg zullen dit soort voertuigen verschijnen. In eerste instantie nog wel bemand, waarbij de oorspronkelijke chauffeur gaat optreden als begeleider van het transport. Waarschijnlijk gaan ook zelfvliegende luchtvaartuigen (drones) logistieke diensten uitvoeren. Het verzorgen van pakketten per drone is bijvoorbeeld al in 2013 door Amazon aangekondigd.

Niet alleen het 'internet of things' heeft grote impact op de transport- en logistieke sector, ook augmented reality creëert kansen voor logistieke bedrijven. Augmented reality, of toegevoegde realiteit, is het versmelten van de echte (fysieke) en de virtuele wereld door het zo realistisch mogelijk toevoegen van computergemaakte beelden aan rechtstreekse, reële beelden. Met deze techniek is het mogelijk om objecten in het gezichtsveld van de gebruiker te laten verschijnen in 3D, die er in werkelijkheid niet zijn.

Aangezien bijna elke mobiele telefoon tegenwoordig een camera bevat, is de technologie binnen ieders handbereik. Het gebruik van augmented reality in vrachtoertuigen als ondersteuning van de rijtaak is niet ondenkbeeldig. Ook biedt augmented reality goede mogelijkheden in het warehouse. Het biedt orderpickers bijvoorbeeld ondersteuning bij hun werkzaamheden. Zo ziet een orderpicker met een 'augmented reality bril' wat de kortste route is naar het volgende te picken product en welke handelingen nodig zijn om het te pakken. Dit verkleint de kans op fouten.

Ook van invloed op de transport- en logistieke sector is de ontwikkeling dat steeds meer producten virtueel worden aangeboden, zoals kranten, muziek, boeken en spellen. Dit soort producten hoeft dus steeds minder te worden vervoerd. Ook door diensten zoals virtueel veilen, waardoor producten niet meer via de veiling gaan, maar rechtstreeks naar de klant, verandert de transport- en logistieke sector. Doordat winkels in showrooms veranderen, waar klanten producten kunnen 'ervaren', wijzigt ook de bevoorrading van winkelcentra. Klanten kunnen producten nog altijd aanschaffen in de winkel, maar doordat ze niet meer op voorraad liggen, zullen ze in toenemende mate worden thuisbezorgd.

3.2 Diversiteit in logistieke specialisaties

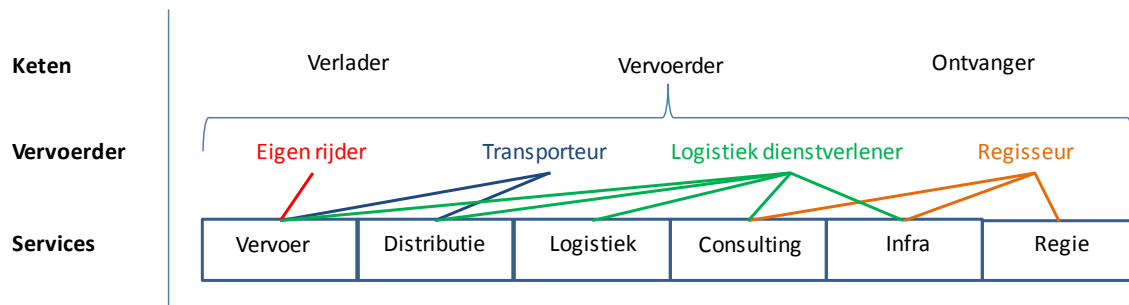
Alvorens te kunnen bepalen wat het effect is van alle marktveranderingen op bedrijven actief in de transport- en logistieke sector, moet eerst bekend zijn welke spelers er op de markt worden onderscheiden. Het maakt namelijk nogal wat uit of een bedrijf als regisseur van consumentengoederenstromen optreedt of zich als charter in de bouwsector verhuurd.

De transport- en logistieke sector; een heel divers spectrum

Als naar de meest simpele keten wordt gekeken, worden goederen door een vervoerder van verlader naar ontvanger gebracht. In de praktijk is de keten vaak veel ingewikkelder met veel meer spelers. Deze partij tussen de verlader en ontvanger is bijvoorbeeld een eigen rijder, maar kan ook een transporteur, logistiek dienstverlener of zelfs een regisseur zijn. Het verschil tussen deze vier partijen is de omvang van de organisatie en de activiteiten die ze (al dan niet zelf) uitvoeren. De regisseur¹ vervoert de goederen niet zelf, hij regelt het vervoer. Hij maakt gebruik van charters (andere transporteurs) om de goederen daadwerkelijk bij de ontvanger te krijgen.

¹ Ondanks dat de regisseur zelf niet vervoert, wordt hij in de terminologie van deze studie wel als vervoerder aangemerkt.

figuur 3.1 Spelers in de transport- en logistieke markt met onderscheid naar diensten en specialisaties



Bron: Panteia

In de transport- en logistieke keten worden op hoofdlijnen zes belangrijke diensten onderscheiden die vervoerders aanbieden; vervoer, distributie, logistiek, consulting, infra en regie. Vervoer betreft het transport van A naar B over de weg of via een andere modaliteit (intermodaal). Bij distributie worden goederen in een (verstedelijkt) gebied bij meerdere adressen na elkaar afgeleverd. Logistiek bestaat voornamelijk uit warehouseactiviteiten zoals op- en overslag en Value Added Logistics. In toenemende mate gaan logistiek dienstverleners en regisseurs ook consulting activiteiten uitvoeren om de logistieke ketens van hun opdrachtgevers te verbeteren, bijvoorbeeld met Supply Chain Solutions of big data analyses. Onder infra-diensten horen (geografische) netwerken die logistiek dienstverleners of regisseurs hun klanten bieden om de goederen bij de uiteindelijke klant te krijgen. Een andere infra-dienst betreffen de interconnectieve netwerken, waarbij alle capaciteit (ook personenvervoer) wordt gebruikt om goederen bij de consument te krijgen (crowd logistics). Ook een platform, om lading uit te wisselen of meerdere ketenpartijen bij elkaar te brengen, hoort onder deze categorie. Het regisseren van de goederenstroom (Supply Chain Management) of goederenstromen van meerdere opdrachtgevers in een control tower (Cross Chain Control Center; 4C) zijn regie-diensten waar regisseurs zich mee bezig houden (zie figuur 3.1).

Vervoerders zijn veelal gespecialiseerd in een (combinatie) van deze activiteiten. Daarnaast onderscheiden vervoerders zich naar het geografisch gebied (regionaal, nationaal, Benelux, Europees of mondiaal), het gewicht van de lading (poststukken, koeriers-, pakket- en expresszendingen, groupage, deelladingen of vollewagenladingen) en de productgroep (chemie, 'agro, food en feed', high-tech, consumentengoederen, automotive, farmaceutische producten, bouw, ADR/gevaarlijke stoffen, healthcare of halffabrikaten). Vervoerders in een specialistische deelmarkt bieden naast hun transport- en logistieke diensten veelal ook nog heel specifieke deelmarkt gerelateerde diensten aan. Een voorbeeld is te vinden in de bouwsector, waarbij vervoerders naast het vervoer van bouwmaterialen met specialistische voertuigen (dieplader of kiepauto), ook nog grondwerken (met machines en kranen) uitvoeren. Er zijn door combinaties veel varianten op deze specialisaties mogelijk waarmee vervoerders zich onderscheiden in de markt, zoals nationaal wegvervoer van vollewagenladingen in de deelmarkt 'agro feed en food' of Europees groupage vervoer in de chemische sector.

3.3 Logistieke inzichten in turbulente tijden

Onzekere tijden en grote marktverschillen

Als gevolg van de grote veranderingen die gaande zijn in de markt, zullen het voor de meeste ondernemers **onzekere tijden** worden. Iedereen krijgt vroeg of laat met verandering te maken. Echter **in de markt zijn grote verschillen** qua snelheid en impact van de ontwikkelingen te verwachten. In de meer traditionele deelmarkten zullen de veranderingen geleidelijk gaan, terwijl het in de consumentenmarkten juist heel snel en abrupt zal gaan. Ondernemers in conservatieve markten die zeggen dat het wel mee gaat vallen met de veranderingen, aangezien ze hun bedrijf al dertig jaar op de huidige wijze leiden en verwachten dat het de komende vijf jaar ook nog wel zo zal gaan, zullen desondanks bedrogen uitkomen.

Versnelling in innovaties

De relatief nieuwe techniek 3D-printing heeft alweer een opvolger: Continuous Liquid Interface Production (CLIP). Met deze techniek wordt net zoals bij 3D-printing op basis van digitale bouwtekeningen, driedimensionale objecten, zoals gebruiksvoorwerpen, medische producten of architectuur, op locatie geproduceerd. Voordeel is dat de productietijd korter wordt.

Technologische kennis cruciaal

Beroepen of functies krijgen door de snelle veranderingen een andere inhoudelijke invulling en dus ook van personeel worden andere vaardigheden verwacht. Orderpicking wordt bijvoorbeeld aan een robot overgelaten. Niet dat een robot orderpicking op dit moment veel sneller kan, maar de voordelen zijn dat robots 24 uur per dag kunnen worden ingezet en niet hoeven worden ingewerkt. Tijdens het proces zullen robots door technici moeten worden gecontroleerd en bijgestuurd of bij calamiteiten worden gerepareerd en vervangen.

Orderpick robot



Tijdens de jaarlijkse RoboCup 2016, een kampioenschap waarbij robots het op allerlei fronten tegen elkaar opnemen, heeft Amazon een prijs uitgelooft aan het team dat een robot het snelst allerlei producten laat orderpicken

Tijdens de sorteerwedstrijd, de Amazon Picking Challenge, moesten Robots volledig autonoom uiteenlopende producten uit een container halen en op de juiste plek terugleggen in een legbordstelling. Daarna moest de producten weer uit de legbordstelling worden gehaald en in de container worden teruggeplaatst. De TU Delft heeft de wedstrijd gewonnen, doordat hun robot deze orderpick activiteiten het snelst kon uitvoeren. De pickrobot is voorzien van een robotarm met hoogwaardige 3D-camera's en een specifiek ontwikkeld grijpsysteem.

De ontwikkeling van kunstmatige intelligentie gaat veel sneller dan gedacht. Hierdoor wordt het eerder toepasbaar, ook in de transport- en logistieke sector. Voorbeelden zijn zelfsturende vrachtauto's, drones voor pakketbezorging of 'denkende pakketjes' die zelf de weg naar de klant kunnen bepalen. Kennis van dit soort technologie is essentieel. Ook op bestuurlijk niveau is verandering in competenties waar te nemen. Ondernemers hebben vaker een technische achtergrond. Bij de snelst groeiende Fortune-500 bedrijven

ter wereld, zoals Apple, Facebook, Google, Twitter zijn het de 'geeks' die het bedrijf besturen. Simpel gezegd: 'nerds rule the world'!

Structurele prijserosie

Om in een sterk concurrerende markt te kunnen blijven opereren is het optimaliseren van de transport- en logistieke stromen cruciaal. Een ondernemer die niet mee doet, komt uiteindelijk buiten spel te staan. Echter er is ook een keerzijde. Die continue optimalisatie drang leidt misschien wel tot betere marges omdat de inkomsten op niveau blijven, terwijl de kosten dalen. Echter voornamelijk in transparante markten, zoals de levensmiddelenindustrie, is dit voordeel slechts tijdelijk. Het verschil wordt al snel weggegeven aan de klant, waardoor de lat in de sector weer hoger komt te liggen. Zelfs voor een ogenschijnlijke succesvolle innovatie, zoals een cross chain control center (4C), bestaat het risico dat een transportondernemer uiteindelijk onder de streep er maar weinig aan overhoudt.

AH Cross Chain Control Center (4C) en ITS

Albert Heijn zet actief in op intelligente transportsystemen (ITS) met als doel technische oplossingen te ontwikkelen om haar vrachtverkeer efficiënter te laten verlopen. Door gebruik te maken van ITS moeten ernstige vertragingen op de 200 dagelijkse vrachtautoritten structureel worden verminderd. Dit volgt op de eerder opgezette Transport Control Tower, een neutraal platform waarin de data van alle vrachtauto's van verschillende vervoerders voor alle gebruikers op een eenduidige wijze beschikbaar is. Ook hierbij was het doel om nog efficiënter te vervoeren als gevolg van betere afstemming en planning. Door ITS in de control tower te integreren wordt real-time data over lokale wegoptbrekingen en de beschikbaarheid van laad- en losplaatsen toegevoegd aan de vervoersdata. Hierdoor kunnen de logistieke stromen vanuit de control tower nog beter worden aangestuurd. Dit betekent concreet dat vrachtwagens onderweg kunnen worden begeleid en zo efficiënt mogelijk en met de minste vertraging en lokale overlast bij hun bestemming komen.

Verschuivende kostenverhoudingen

Jarenlang is het aandeel transportkosten van een product afgenomen, met als belangrijkste oorzaken schaalvergroting en optimalisatie. Inmiddels is deze verhouding al jaren stabiel en ligt gemiddeld op ongeveer 6%. Als gevolg van de radicale veranderingen in de transport- en logistieke sector zal dit aandeel naar verwachting weer verder afnemen. Door 3D-printing en Continuous Liquid Interface Production zullen in toenemende mate grondstoffen naar eindgebruikers worden vervoerd. Het vervoer van grondstoffen betreft bulkvervoer en daar hoort een lagere kostprijs bij. Ook de kosten voor op- en overslag van grondstoffen zal afnemen, vanwege de grotere massa en kleinere diversiteit. Door begeleid of onbemand vervoer kunnen loonkosten, de grootste kostenpost in transportdiensten, afnemen. En doordat steeds vaker voor thuisbezorging geen tarief wordt gevraagd, neemt de druk op goedkoop transport verder toe.

Branchevervaging; andere concurrenten

De concurrentie in de transport- en logistieke sector is al jaren groot. Was de toegenomen concurrentie van de afgelopen jaren vooral te wijten aan Oost-Europese transportbedrijven die vanwege lage lonen op prijs konden concurreren, nu komt er extra concurrentie van nieuwe (branchevreemde) partijen, die hun geluk op de transport- en logistieke markt komen beproeven. Zo zijn fulfilmentbedrijven op de logistieke markt gekomen en ook grote van oorsprong retailers en e-tailers (retailers die alleen verkopen via het web) zijn logistieke activiteiten gaan uitvoeren. Daarnaast begeven van oorsprong ICT-partijen, zoals Uber Rush en Instacart, zich op de transport- en logistieke markt die de mogelijkheden van

crowd logistics willen benutten. De laatste ontwikkeling is dat e-tailers media bedrijven kopen (Alibaba dat Wasu Digital Media koopt) om hiermee enerzijds positieve berichtgeving over het bedrijf in de markten te krijgen en anderzijds hun voordeel te doen met de gigantische berg data die dit soort bedrijven bezit.

Logistieke vraag en aanbod verder uit elkaar

Was jarenlang logistieke outsourcing de belangrijkste reden dat logistiek dienstverleners zijn uitgegroeid tot het gezicht van de transport- en logistieke sector, inmiddels is – zeker onder grote webshops – **insourcing** van de logistieke activiteiten populair. De belangrijkste redenen voor dit soort bedrijven om de logistiek zelf uit te voeren, zijn de hogere mate van flexibiliteit en regie, de snellere reactie op veranderende consumenteneisen, de gigantische groei die ze doormaken en de gedachte dat ze zelf het beste die dienstverlening kunnen bieden waarop klanten zitten te wachten. Daarnaast hebben deze partijen vaak de ervaring en de juiste data voor handen om de logistiek ook zelf goed uit te voeren en processen te verbeteren. Naar verwachting zal dit tot teruglopende volumes voor logistiek dienstverleners in consumentenmarkten leiden.

Transparantie

Als gevolg van technische toepassingen, zoals boordcomputers, tracking en tracing, kwaliteitssystemen en realtime klant- en managementinformatie is er veel meer inzicht in de logistieke processen van transport- en logistieke bedrijven. Dit heeft direct ook effect op de tarieven. Voordeel is dat transparantie bundeling mogelijk maakt en dan dus leidt tot efficiëntere goederenstromen.

Huidige regelgeving ontoereikend voor bedrijven actief in deeleconomie

Transport- en logistieke bedrijven actief in de deeleconomie spelen handig in op de beschikbare capaciteit (middelen) in de logistieke markten en proberen deze middelen efficiënter in te zetten. Doordat deze nieuwe initiatieven bij de opstart niet gebonden zijn aan bestaande regelgeving, omdat in die situaties niet is voorzien, vinden bestaande marktpartijen dat er sprake is van oneerlijke marktconcurrentie. Deze startups komen dan ook regelmatig in het nieuws door conflicten met de bestaande regelgeving. Echter via de gunst van de massa proberen ze waar mogelijk de regelgeving naar hun hand te zetten.

3.4 Logistieke verandering in de praktijk

De veranderingen in de wereld hebben een groot effect op de transport- en logistieke ketens. Die veranderingen zijn in alle deelmarkten waar te nemen, echter de impact en snelheid waarmee de veranderingen zich voordoen, zijn verschillend. In dit hoofdstuk worden twee praktijkcases beschreven die inzicht geven in de logistieke veranderingen die zich voordoen in de ketens.

Casus 1 Slimme manieren van bouwlogistiek veranderen de stromen

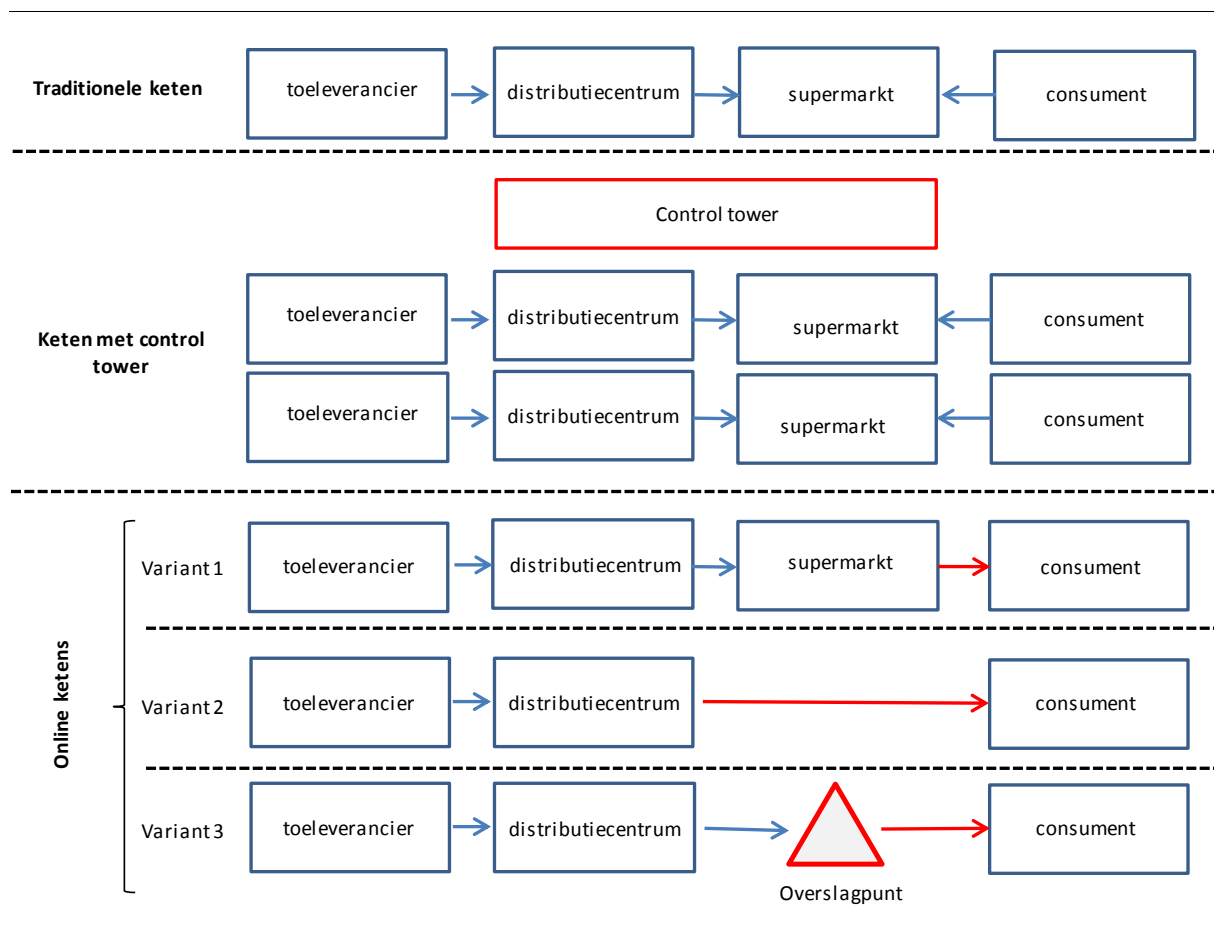
De bouwsector is met ongeveer 4,5% van het Binnenlands Bruto Product een belangrijke markt voor Nederland. Voor de transport- en logistieke sector is de bouw misschien nog wel bepalender. Volgens het Platform Logistiek in de Bouw beslaan bouw gerelateerde goederen gemiddeld bijna een kwart van het binnenlands vervoerd gewicht en ongeveer een derde van het goederenverkeer over de weg. De bouw is hard geraakt door de economische crisis en daarmee ook de transport- en logistieke sector. Dalende volumes hebben bij bedrijven actief in de bouwsector tot teruglopende omzetten en rendementen geleid. Daarnaast is er volgens dit Platform vrij veel inefficiëntie. Inkoopers bestellen namelijk gemiddeld 10 tot 20% meer artikelen om fluctuaties in het bouwproces te kunnen afdekken. De logistieke kosten van bouwmaterialen zijn hoog en komen gemiddeld uit tussen de 20 en 25% van de kostprijs. En ook de beladingsgraad van vrachtwagens ligt 'slechts' op ongeveer 30% op basis van gewicht.

Om deze margedruk het hoofd te bieden en de inefficiënties tegen te gaan, zijn er in de afgelopen jaren nieuwe initiatieven tot stand gekomen. Een initiatief is een verhuizer actief in de bouw, die met name bij afbouw complete pakketten aflevert voor monteurs. Een ander initiatief is smart building logistics. In plaats van dat leveranciers de bestelde goederen direct naar een (veelal krappe) bouwplaats in een stad brengen, worden de producten bij een logistiek depot op een geschikte plek voor zowel bouwonderneming als omwonenden gebracht. 's Avonds wordt de bouwplaats vanuit het depot bevoorradt door een logistiek dienstverlener. Vereiste is wel een gedetailleerde planning van het benodigde materiaal per dag. Voordelen zijn minder overlast voor omwonenden, minder bewegingen de stad in op tijden dat het al druk is, efficiëntere processen (minder verloren uren door onjuiste leveringen, minder diefstal en schade, minder claims over incorrecte leveringen, minder ruimtebeslag op bouwplaats) en lagere integrale kosten. Voor de logistiek betekent dit van levering in de stad naar levering aan de rand van de stad, meer bundelingsmogelijkheden, schonere en kleinere voertuigen de stad in, extra overslag (in stadsdistributiecentrum) en hogere benutting materieel door minder laad- en lostijd en minder congestie.

Casus 2 Logistiek verandert door hervorming levensmiddelenketen

Eén van de ketens die sterk wordt beïnvloed door nieuwe ontwikkelingen en de veranderende markt is de levensmiddelenketen (zie figuur 3.2).

figuur 3.2 Ontwikkeling levensmiddelenketen



Bron: Panteia (wijzigingen ten opzichte van de traditionele keten in het rood)

In de **traditionele levensmiddelenketen** leveren toeleveranciers aan distributiecentra van het supermarktconcern. In deze distributiecentra worden de door de supermarkt bestelde goederen georderpikt en tot zending verwerkt. Vanuit het distributiecentrum rijden trekker-opleggers met de zendingen naar de verschillende supermarkten. Veelal wordt elke productgroep (houdbaar, vers, brood) in aparte vrachtauto's naar de supermarkt gebracht. De goederen worden door vakkenvullers in de supermarktschappen geplaatst, waar consumenten hun gewenste goederen weer uit kunnen pakken. Om de supermarktdistributie verder te optimaliseren zijn er **control towers** opgericht om de planning van de voertuigen nog efficiënter te krijgen. In zo'n control tower heeft één partij de regie over meerdere ketens en maakt hiervoor gebruik van meerdere vervoerders. Naast deze varianten waarbij de consument naar de supermarkt komt, is door de komst van het internet online bestellen van levensmiddelen mogelijk geworden. In deze **online ketens** worden de levensmiddelen bij de consument thuisbezorgd. Er zijn drie varianten van online ketens voor levensmiddelen.

In de eerste variant worden de goederen in de supermarkt door orderpickers uit de schappen gehaald en als zending naar de consument gebracht. In deze variant is naast deze online afhandeling de traditionele keten waarbij consumenten naar de supermarkt komen ook nog actief.

In de tweede variant is de tussenkomst van de supermarkt en dus de traditionele keten, verdwenen. De online bestellingen worden al in het distributiecentrum georderpikt en als zending naar de consument gestuurd.

In de derde variant is er een extra overslagpunt gekomen tussen het distributiecentrum en de uiteindelijke bezorging bij de consument. Vanuit het distributiecentrum gaan volle wagenladingen naar de overslagpunten. Zo'n overslagpunt ligt in bewoond gebied, dichtbij de afleveradressen van de consumenten. De uiteindelijke thuisbezorging wordt met kleinere milieuvriendelijke voertuigen gedaan.

Als gevolg van de verschuiving van de traditionele keten naar de online keten voor levensmiddelen zijn de volgende belangrijke veranderingen waar te nemen:

Van zelf halen naar bestellen van de boodschappen (gemak)

Een belangrijke consumententrend is gemak. Het laten thuisbezorgen van boodschappen hoort hieronder.

Van bezorgkosten naar gratis thuisbezorging (online goedkoper)

Consumenten bestellen graag online omdat het makkelijk is. Bezorgkosten worden als ouderwets gezien en men is nauwelijks bereid te betalen voor thuisbezorging van levensmiddelen.

Van outsourcing naar insourcing (flexibiliteit, controle)

Verladere gaan weer vaker hun transport en logistieke activiteiten zelf uitvoeren (insourcen). Vooral bij e-commerce is die trend zichtbaar. De belangrijkste redenen om deze activiteiten zelf uit te voeren is om de controle over de supply chain te houden. Men is dan flexibeler en kan sneller reageren op de veranderende marktomstandigheden, waarmee ze continu te maken hebben.

Van venstertijden naar vaste tijdstippen (gemak, zekerheid)

Thuisbezorging van de levensmiddelen is voor veel consumenten alleen een optie als de goederen op een vaste dag en vast tijdstip (bijvoorbeeld dinsdagavond 18.00) worden afgeleverd. Een kwartier eerder of later is tot daaraantoe, maar venstertijden waarbij

consumenten hun goederen tussen 17.00 en 19.00 uur thuis krijgen, is voor velen onacceptabel. Twee uur wachten en verplicht thuis zijn, past niet binnen de consumententrend van gemak.

Van dagelijkse planning naar vaste routes (efficiëntie, transparantie)

Als gevolg van de consumentenwens om op vaste tijdstippen in de week beleverd te worden, verandert de logistieke planning. In plaats van dagelijkse planning worden vaste standaard routes gereden.

Van algemene transportmiddelen naar specifieke middelen (efficiëntie, duurzaam)

Aangezien supermarktdistributie overgaat in het bezorgen van consumenten aan huis, verandert ook het transportmiddel. Met een trekker-oplegger een woonwijk in is geen optie. Vandaar dat kleinere speciaal ontworpen voertuigen (veelal elektrisch) voor dit doeleinde worden aangeschaft.

Van push naar pull; alleen inkopen wat is besteld (duurzamer, efficiëntie)

Voorraad houden is duur. Vandaar dat al jaren intensief wordt gewerkt aan het reduceren van voorraden en met resultaat. Probleem was dat supermarkten voldoende producten in het schap moeten hebben liggen, omdat vooraf niet precies bekend is, wat consumenten wensen te kopen. Nu online levensmiddelen besteld worden, is het wel precies bekend waar vraag naar is. Vandaar dat voorraad houden niet nodig is. De levensmiddelenketen gaat van push naar pull.

Van vakkenvuller naar bezorger (verschuiving activiteiten)

In de online levensmiddelenketen zijn vakkenvullers niet meer nodig. Deze vakkenvullers kunnen gaan werken in een overslagpunt als orderpicker of als bezorger van de goederen aan de slag. Thuisbezorger van de goederen is een ideale bijbaan voor studenten.

Hoofdpunten hoofdstuk 3: het transport- en logistieke speelveld in verandering

- Ook grote marktverandering in transport en logistiek
- In deze sector zetten (branchevreemde) bedrijven met hun innovatieve businessmodellen de markt naar hun hand en veranderen zodoende 'de regels van het spel'
- Ontwikkelingen, zoals crowd logistics, ketenverkorting, insourcing, 'internet of things', augmented reality, virtueel handelen hebben grote impact op de transport- en logistieke sector
- Gezien de grote verscheidenheid aan spelers op de transport- en logistieke markt is de impact van de veranderende wereld voor elk bedrijf anders
- Logistieke inzichten: onzekere tijden, technologische kennis is essentieel, structurele prijserosie, verschuivende kostenverhoudingen, brancheervaging, toenemende kloof tussen vraag en aanbod en ontoereikende regelgeving
- In alle logistieke ketens is in meer of mindere mate logistieke verandering waar te nemen

4. Reactie ondernemers op de veranderende markt

Door middel van ronde tafelbijeenkomsten, interviews en (informele) gesprekken met ondernemers uit de transport- en logistiek sector is inzicht verkregen in de reactie van logistieke bedrijven op de veranderende marktomstandigheden. Veel bedrijven worstelen momenteel met vragen die voortvloeien uit deze veranderende omstandigheden. Een voorbeeld is de situatie waarin het transportbedrijf continu wordt geacht efficiënter te opereren, terwijl het bedrijf tegelijkertijd ziet dat zijn klant in de eigen processen nog veel geld laat liggen. Moet hij hier nu wel of niet wat van zeggen en zo ja, hoe zou hij dat moeten insteken? In dit hoofdstuk is beschreven hoe deze reactie van ondernemers uit de sector is en op welke manier ze hun organisatie aanpassen.

De reactie van logistieke bedrijven op de snel veranderende marktomstandigheden is, gezien de grote diversiteit van bedrijven in de markt, heel verschillend. Er zijn nog altijd bedrijven die de veranderingen niet (willen) zien of die denken dat het zo'n vaart niet zal lopen. Veel logistieke bedrijven geloven echter wel dat er wat gaat veranderen in de markt, maar zijn zich meestal niet bewust van de snelheid en de impact. Ze realiseren zich niet dat ze nu al aan de slag moeten. En als ze zich dat wel realiseren, worden de teruglopende volumes en rendementen veelal bestreden op de traditionele manier; nog harder lopen en nog meer optimaliseren.

Bedrijven die wel geloven dat het snel gaat, vinden het heel moeilijk te bepalen waar ze nu werkelijk op moeten inzetten en wat hierbij het geschikte moment is. Velen blijven zich druk maken om traditionele problemen: 'krijg ik nog wel de goede chauffeurs' of 'ik zie de markt weer aantrekken, dus ik ga investeren in nieuwe vrachtauto's'. Anderen denken dat ze goed bezig zijn omdat ze investeren in boordcomputers en tracking en tracing. Dat is zeker belangrijk, maar daarmee worden niet direct nieuwe markten aangeboord. Een beperkte groep is zich bewust van de snel veranderende marktomstandigheden, onderscheidt de voor hen belangrijkste marktontwikkelingen, bepaalt hierop hun strategie en voert deze ook nog eens succesvol uit.

Dat het zeer belangrijk is voor logistieke bedrijven om de veranderende markt goed waar te nemen, bewijst wel de snel veranderende retail. In het afgelopen jaar zijn een aantal toonaangevende bedrijven uit de winkelstraat failliet gegaan. Logistiek dienstverleners die recent voor deze retailers investeringen hebben moeten doen, blijven achter met middelen (auto's, warehouses en chauffeurs), maar zonder lading.

Bedrijven die de veranderingen in de markt zien en hierop willen acteren, spelen hier op verschillende manieren op in.

Er zijn drie belangrijke hoofdtrends waar te nemen bij transport- en logistieke bedrijven in hun reactie op de ontwikkelingen in de markt:

1. Vernieuwen dienstverlening en dichter op de klant
2. Efficiëntieverbetering in bedrijf en logistieke keten
3. Creëren van verandercultuur

4.1 Vernieuwen dienstverlening en dichter op de klant

Om in te spelen op de veranderende marktomstandigheden zetten bedrijven in op nieuwe – veelal branchevreemde – business strategieën. Met nieuwe businessmodellen en dienstverlening wordt de krimp van de omzet afgeremd en omgebogen.

Data; de nieuwe goudmijn

De transport- en logistieke branche loopt in vergelijking met andere branches op het gebied van beschikbaarheid aan data voorop. Door de komst van de boordcomputer weten bedrijven precies waar een voertuig zich bevindt, welke route hij heeft afgelegd en welke activiteiten zijn uitgevoerd. Ook in het warehouse wordt alles geregistreerd. De data worden voornamelijk gebruikt voor het informeren van de klant en voor het optimaliseren van de bedrijfsprocessen. In toenemende mate beginnen bedrijven te beseffen dat ze een 'goudmijn' in handen hebben, omdat deze data goed van pas komen bij business solutions, zoals forecasting, waarvoor klanten bereid zijn te betalen.

Uitbreiding VAL-activiteiten; invoicing

Ook hebben logistieke bedrijven ingezet op het uitvoeren van waarde toevoegende activiteiten. Dat is niet nieuw, daar zijn bedrijven al jaren mee bezig, alleen het aantal VAL-activiteiten neemt steeds verder toe. Logistiek dienstverleners nemen bijvoorbeeld ook de facturatie voor hun klanten over. Aangezien dit niet onder logistieke activiteiten wordt geschaard, is hier feitelijk ook sprake van branchevervaging.

Dichter op de klant

Omzetverhoging wordt niet alleen gerealiseerd bij nieuwe klanten, ook probeert men huidige klanten beter te bedienen. Als gevolg van de economische crisis zijn voorraden verlaagd en is de doorlooptijd in de keten korter geworden. Ook is er al jaren de trend dat de levenscyclus van een product korter wordt en dus tot een kortere terugverdientijd leidt. Investerings moeten sneller renderen. Logistiek dienstverleners die zien dat veranderingen steeds sneller plaatsvinden, gaan dichter op de klant zitten. Zij krijgen hierdoor beter inzicht in de behoeftes van de klant van de klant, waardoor zij eerder kunnen inspelen op de veranderende wensen. Tegelijkertijd kiezen logistiek dienstverleners vaker een integrale aanpak van klantvragen. Het supply chain denken en ketensamenwerking vormen hierbij het uitgangspunt. Dit alles met als doel het verder ontzorgen van de klant.

Daarnaast is er toenemende aandacht voor het beheersen van het klantenbestand. Er wordt gekeken welke klanten bijdragen aan het rendement of welke essentieel zijn voor het netwerk. Van klanten die op beide punten slecht scoren wordt vaker afscheid genomen. Klanten behouden enkel voor de omzet is verleden tijd.

Goede dienstverlening leidt tot sales succes

Veel bedrijven zijn nog meer gaan inzetten op sales om de teruglopende volumes weer op te krikken. Waar sommige bedrijven hierbij goede resultaten behalen, geven andere aan sales niet heel belangrijk te vinden. Deze bedrijven focussen juist op een goede dienstverlening. Zij zijn van mening dat als een organisatie zijn dingen goed doet, klanten vanzelf komen.

4.2 Efficiëntieverbetering in bedrijf en logistieke keten

Veel logistiek dienstverleners doen nog vrijwel hetzelfde als vijf jaar geleden, alleen veel efficiënter. Om de concurrentie voor te blijven en de teruglopende rendementen op te vangen zetten bedrijven vooral in op (proces)optimalisatie, zowel binnen het bedrijf als in de keten, om daarmee de kosten te drukken.

Aandacht voor operationele processen

Logistieke bedrijven zijn continu bezig hun processen te optimaliseren (continuous improvement) en waste uit de keten te halen. Doel is maximale waarde voor klanten te realiseren met zo min mogelijk verspilling (lean). Er zijn in processen acht soorten verspillingen te identificeren. *Afgekeurde of defecte producten* zijn logischerwijs waste, maar ook *overproductie* hoort hieronder. De producten zijn goed, maar men zit er niet op te wachten. *Onnodig transport, verplaatsingen* (vooral in productieomgevingen) en *opslag* zijn andere vormen van verspilling, evenals *wachten*, aangezien het tot extra (personeels)kosten leidt. Ook *overprocessing*, meer werk uitvoeren dan noodzakelijk, is een vorm van verspilling. Als laatste wordt ook *onbenutte creativiteit/capaciteit* als een vorm van waste gezien. Nieuwe medewerkers worden veelal aangenomen aan de hand van een functieprofiel en ontwikkelen zich binnen de kaders van de functie. Echter veel werknemers hebben meer in hun mars. Deze verborgen talenten, die zouden kunnen leiden tot nieuwe kansen en inzichten, gaan verloren.

Door optimalisatie verminderen logistieke bedrijven verspilling in de processen. Een voorbeeld is het effectief bundelen van goederenstromen. Door dichter op de processen te zitten wordt verbetering bereikt. Men heeft sterk ingezet op het optimaliseren van de dropdichtheid, doorlooptijd, capaciteit en de beladings- en bezettingsgraden. Bijvoorbeeld de komst van LZV's en het 2WIN-concept (voertuig met dubbele laadvloer) hebben hierop een grote positieve invloed gehad.

Ook wordt in toenemende mate focus op kwaliteit gelegd. Logistiek dienstverleners stellen bijvoorbeeld een kwaliteitsmanager aan die hierop toeziet. Verder vindt er ook verdergaande integratie plaats tussen de bedrijfsvoering en de klant. Klanten worden bijvoorbeeld vroegtijdig geïnformeerd bij afwijkingen. Via tracking en tracing gecombineerd met customer service software worden klanten automatisch bericht.

ICT-systemen ondersteunen in toenemende mate de bedrijfsprocessen. Via de boordcomputer in combinatie met slimme software is veel beter de reparatie en onderhoud van een voertuig te bepalen. Hierdoor wordt reparatie en onderhoud niet meer periodiek, maar op maat uitgevoerd. Door systemen die de temperatuur in een voertuig regelen is direct bekend of de goederen de gehele reis op de juiste temperatuur zijn gehouden.

De kwaliteit van de goederen verbetert hierdoor. Ook kan met de juiste systemen schade makkelijker worden geregistreerd en afgewikkeld en krijgt een chauffeur vooraf informatie over een moeilijke aanrijroute. Al deze systemen helpen de processen te verbeteren en de dienstverlening te stroomlijnen.

Verbeteren werkkapitaalpositie door Supply Chain Finance

Logistieke bedrijven realiseren zich steeds vaker dat ze aanzienlijk geld kunnen besparen als hun werkkapitaalpositie verbetert. Er is immers minder financiering nodig en banken zijn eerder bereid leningen te verstrekken op grond van een sterk werkkapitaalratio. Sinds de economische crisis is echter de gemiddelde betalingstermijn in de transport- en logistieke sector aanzienlijk opgelopen. Een logistiek dienstverlener moet vaak dertig dagen of langer wachten, totdat de factuur betaald is. Dit treft vooral de kleinere partijen in de keten. En vaak is het voor de inkoper, als grote organisatie, niet eens nuttig aangezien zij zelf vaak betere financieringsvoorwaarden geniet.

Supply Chain Finance, dat als doel heeft de financiële positie van bedrijven in de leverantieketen te verbeteren en financiële risico's te spreiden, biedt dan uitkomst. Het dwingt verladers bijvoorbeeld om de tijd te reduceren die nodig is om de factuur goed te keuren en betaling te garanderen, waardoor logistieke bedrijven eerder hun geld ontvangen. Het gaat bij Supply Chain Finance dus om samenwerking; niet alleen

samenwerking tussen financieringsinstellingen en bedrijven, maar juist tussen bedrijven onderling.

Ontstaan van platforms

Het verkoopkanaal van logistieke dienstverlening is nog behoorlijk traditioneel. Door middel van platforms, zoals Teleroute of Cargomatic, waar lading tussen verlader en logistiek dienstverlener wordt uitgewisseld, is hierin wel beweging. Daarnaast ontstaan er ook platforms, zoals MyWays of Uber Rush waarbij voornamelijk in de consumentenmarkten lading door particulieren of andere mobiliteitsdeelnemers aan klanten kan worden bezorgd. Als gevolg van platforms neemt de efficiëntie van het vervoer toe. Sommige logistiek dienstverleners, zoals DHL met MyWays nemen de rol van platformaanbieder op zich.

Crowd logistics, waarbij alles en iedereen in een logistiek netwerk kan participeren, is de nieuwe populaire logistieke krachtterm!

4.3 Creëren van verandercultuur

Naast inzetten op het verhogen van de omzet door nieuwe business en het beperken van de kosten door (proces)optimalisatie, zijn er bedrijven die verandervermogen creëren om zodoende snel te kunnen reageren als marktomstandigheden wijzigen.

Personeelsbeleid hoofdthema

Ondernemers in transport- en logistiek zien steeds vaker in dat succesvol veranderen landt of strandt op de mensen. Niet voor niks heeft aandacht voor het personeel hoogste prioriteit. Er wordt extra geïnvesteerd in Human Resource Management (HRM-beleid), bijvoorbeeld door het aantrekken van een nieuwe personeelsmanager. Deze persoon is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en uitvoeren van het HRM-beleid.

Een grote logistiek dienstverlener heeft bewust een operationeel manager aangetrokken met een HR-achtergrond. Zo'n manager opereert heel anders dan een operationeel manager met een logistieke achtergrond. Veel meer nadruk wordt bijvoorbeeld gelegd op zelfontwikkeling, eigen verantwoordelijkheid, goede arbeidsomstandigheden en 'feel-good', alles met als doel de productiviteit te vergroten.

Het binden van het huidige personeel en het werven van nieuw personeel zijn belangrijke taken. Door training on the job of door geen beperking aan opleidingsbudgetten te stellen, wordt personeel aan de organisatie gebonden. In toenemende mate worden hoog opgeleide, veelal jonge medewerkers aangetrokken, die bij voorkeur affiniteit met ICT hebben. Sommige bedrijven gaan hier ver in, door vanwege de grote doorstroming continu dit soort mensen te werven. Het lijkt misschien ongunstig steeds nieuw personeel te moeten inwerken, maar als de inwerktijd beperkt is – doordat de organisatie en de processen hierop zijn afgestemd – is het juist gunstig. Het personeelsbestand blijft immers jong en flexibel.

Selectie van mensen gaat steeds vaker op basis van instelling (motivatie), competenties en aanpassingsvermogen. Inhoudelijke vakkennis wordt minder belangrijk gevonden. Ook bij interne doorstroming speelt competentie management een grote rol. Alleen als je de juiste competenties hebt, is doorstroming naar een hogere functie nog mogelijk. De lat ligt hoger. Verder zijn bedrijven bezig het personeelsbestand te flexibiliseren door lagere vaste urencontracten en meer gebruik te maken van oproepkrachten.

Na de chauffeurs en de magazijnmedewerkers is nu ook het kantoorpersoneel aan de beurt. Andere bedrijven zijn bezig de kennis van het personeel te vergroten en de afhankelijkheid van individuen te beperken door alle medewerkers jaarlijks 20% nieuwe taken te leren. Vitaliteit en gezondheid van het personeel wordt steeds belangrijker gevonden. Een werknemer die goed in zijn vel zit, is veelal productiever.

Ook wordt bij bedrijven steeds meer over sociale innovatie nagedacht om tijdig in te spelen op de snel veranderende marktomstandigheden ten aanzien van behoefte, kennis, capaciteit en inzet van personeel. Een voorbeeld is werken in ploegendiensten als oplossing voor de steeds langere werkdag en werkweek door de 24 uren economie.

Ondernemers worden sinds het verlengen van de pensioengerechtigde leeftijd geconfronteerd met steeds ouder wordende werknemers. Sommige functies zijn voor oudere werknemers minder geschikt, bijvoorbeeld een distributiechauffeur. Er wordt gewerkt aan een nieuwe beleid dat hierin voorziet.

Nadruk op mensgerichte en innovatieve cultuur

Bedrijven zijn druk bezig de cultuur van de organisatie te wijzigen; van een beheersgerichte naar een meer mensgerichte en innovatieve cultuur. Focus wordt gelegd op steeds meer gemeenschappelijke doelstellingen, creëren van het wij-gevoel en teamwork. Ondernemerschap en eigen initiatief zijn belangrijk. Probleemeigenaarschap wordt gestimuleerd. Natuurlijk gaat dit niet van zelf. Kernwaarden, mentaliteitsverandering, communicatie, gedragstraining, leiderschap en focus op het primaire proces zijn hierbij cruciaal.

Verjonging management en meer eigen verantwoordelijkheid

Het belang van een goed management in de transport- en logistieke sector is toegenomen. Ondernemers zetten een stevig management neer, veelal van gelijkgestemden. Ook opvallend is de verjonging van het management en aandacht voor eenheid en samenhang, bijvoorbeeld door toepassing van managementtechnieken, zoals SCRUM. Binnen bedrijven wordt meer aandacht gelegd op probleemeigenaarschap en zelfsturende teams. Dit met als doel om meer initiatief vanuit de organisatie te laten komen. Ook wordt de betrokkenheid van het personeel vergroot. Iemand mag een fout maken, maar niet dezelfde fout een tweede keer.

Aanpassing organisatie

Ook in de organisatiestructuur van logistieke bedrijven worden wijzingen doorgevoerd om beter in te kunnen spelen op de veranderende omgeving. Veelal wordt de organisatie zo ingericht dat processen eenvoudiger worden en de benodigde handelingen meer intuïtief kunnen plaatsvinden. Dit maakt het voor nieuwe mensen makkelijker de taken uit te voeren.

Binnen organisaties worden afdeling-overstijgende projectgroepen geformeerd (bijvoorbeeld financieel-, account- en logistiekmanager), die buiten de vaste structuren werken en die vraagstukken integraal benaderen. Deze groepen van mensen worden vrijgemaakt om belangrijke projecten uit te voeren. Door loskoppeling van de werkvloer wordt hun tijd niet in beslag genomen door de problemen van alledag.

Aan de andere kant worden bepaalde functies, zoals bijvoorbeeld planning en customer service gesplitst, waardoor men zich meer kan toeleggen op deze belangrijke taken. Ook controlling neemt aan prioriteit toe.

Daarnaast is er binnen de organisatie een professionaliseringslag gaande. De kantoorfunctie wordt bijvoorbeeld uitgebreid en er is meer aandacht en focus op datamanagement. Meten is immers weten.

Goed ondernemerschap

De kwaliteit van het ondernemerschap speelt een essentiële rol bij het klaar maken van de organisatie voor de toekomst, zodat tijdig kan worden ingespeeld op de veranderende markt. Het gaat dan om het hebben van een duidelijke visie, het goed managen van de organisatie, weten wat er speelt binnen het bedrijf, in de markt en bij stakeholders, processen optimaliseren en het voeren van een efficiënte administratie, zodat er snel inzicht is in de resultaten. Veel ondernemers realiseren zich dat en vragen zich zelfs hardop af of zij de juiste persoon zijn om de organisatie ook in de toekomst te leiden. Gezien het toenemend belang van ICT is affiniteit hiermee wel een basisvereiste geworden.

Organisatie wendbaar maken

Veel deelmarkten kennen pieken en dalen in de bedrijfsdrukte. Dit betekent dat bedrijven die geen werk uitbesteden, gedurende hun dalperiode een te hoge capaciteit aanhouden. Bedrijven die geen werk uitbesteden, doen dit omdat ze controle willen houden over de processen of het idee hebben dat dit door de verlader verplicht wordt gesteld (zonder dat het aanhouden van overcapaciteit in het tarief is verwerkt). Veel logistieke bedrijven zijn gaan inzien dat juist door flexibiliteit in de organisatie te brengen veel geld kan worden bespaard. Er is een omslag in denken bij logistiek dienstverleners: niet de inzet van eigen middelen staat voorop, maar de beste oplossing.

ICT; de succesfactor

Bedrijven zijn technologie en specifiek ICT de laatste jaren nog meer gaan omarmen. Ze hebben geïnvesteerd in Business Intelligence (BI-tools) om sneller problemen op te sporen in de grote brei aan data die bedrijven als gevolg van vergaande automatisering tot hun beschikking hebben. Tegelijkertijd is door de continu veranderende omstandigheden behoefte aan meer managementinformatie. Vandaar dat ze massaal investeren in ICT.

Aantrekken nieuwe kennis

Kennis wordt steeds meer het toverwoord in de transport- en logistieke sector. Zonder kennis is het opzetten van een nieuwe dienst of het verbeteren van een proces onmogelijk. Aangezien technologie (big data, automatisering, interconnectiviteit) een steeds grotere rol in de sector speelt, is er grote behoefte ontstaan aan IT-kennis. Echter alle sectoren zitten aan goede IT-specialisten te trekken. Logistiek dienstverleners proberen deze mensen te vinden door te participeren op (zakelijke) netwerken van logistieke studenten. Hierdoor komt het talent eerder met het bedrijf in aanraking, wat hen helpt bij het zoeken naar stages en bijbanen. Eenmaal binnen bieden logistieke bedrijven persoonlijke ontwikkeling, zoals trainingen, workshops en bijscholing. Hierdoor wordt talent langer aan de organisatie gebonden.

Ook is te zien dat logistieke bedrijven in toenemende mate juridische kennis in huis halen. Belangrijkste reden hiervoor is dat ze zich willen indekken in contracten.

Hoofdpunten hoofdstuk 4: reactie ondernemers op de veranderende markt

- Verscheidenheid aan reacties op de veranderend markt: Sommige bedrijven veranderen succesvol, andere bedrijven willen het niet zien, denken dat het wel mee valt, zijn zich onbewust van de snelheid en impact, weten niet hoe ermee om te gaan of zetten in op de verkeerde dingen
- Bedrijven die de veranderingen in de markt zien en hierop willen inspelen, doen dat op verschillende manieren:
 1. Vernieuwen dienstverlening en dichter op de klant
 2. Efficiëntieverbetering in bedrijf en logistieke keten
 3. Creëren van een verandercultuur

5. Nieuw DNA ondernemer en onderneming

De ondernemer of onderneming van de toekomst moet niet alleen excelleren op één kwaliteit, hij moet in zijn DNA **alle** kwaliteiten bezitten en perfect beheersen om zodoende te voldoen aan de eisen die de veranderende wereld stelt. Met andere woorden dit DNA krijgt pas waarde als ze aan elkaar zijn te koppelen en er wisselwerking ontstaat. Tegelijkertijd moet men **continu** bezig zijn met het inspelen op de veranderende marktomstandigheden. Dit vraagt bij kleine ondernemingen veel van de ondernemer en bij grote ondernemingen veel van de organisatie.

Figuur 5.1 laat zien waaraan het DNA van de toekomstige ondernemer en onderneming moet voldoen. Dit geldt voor alle bedrijven, het maakt niet uit in welke deelmarkt men actief is of welke specialisatie men heeft gekozen. Hiermee wordt antwoord gegeven op de kernvraag van deze studie. Zo'n onderneming moet **klantgericht** werken, **wendbaar** zijn om zich snel te kunnen aanpassen aan de veranderende omstandigheden, **creatief** zijn om goede – disruptieve – ideeën te bedenken en **slim** zijn om met de juiste kennis de ideeën uit te werken, op te zetten, te evalueren en bij te sturen.

figuur 5.1 DNA van de toekomstige ondernemer en onderneming



Bron: Panteia op basis van ING

Daarnaast moet de ondernemer **open minded** en **ondernemend** zijn. Open minded is belangrijk om nieuwe ideeën te zien en er mee aan de slag te willen. Ondernemend is nodig om de ideeën te kunnen vertalen naar businessmodellen en toegevoegde waarde. Affiniteit met ICT, dus **technisch** onderlegd mag ook niet ontbreken, aangezien innovaties vooral door technologie worden vormgegeven.

Hoe komen tot echte verandering of innovatie?

Uit de praktijkvoorbeelden van gamechangers en de gesprekken met goed presterende ondernemers blijkt dat deze bedrijven het juiste DNA (klantgericht, wendbaar, creatief en slim) bezitten om te veranderen. Om te veranderen zetten deze bedrijven namelijk zes stappen, waarbij elke stap één of meerdere eigenschappen uit dit DNA vereist. Wanneer één eigenschap uit dit DNA ontbreekt, is succesvol veranderen nauwelijks mogelijk. In tabel 5.1 is dit stappenplan opgenomen.

tabel 5.1 Stappenplan voor succesvolle verandering en DNA vereisten

NR	Stappen	DNA eigenschappen
1.	Het juiste klimaat scheppen	Wendbaar
2.	Bewustwording	Slim
3.	Marktontwikkelingen vertalen naar kansen; focus op de klant (van de klant)	Creatief/klantgericht
4.	Het maken van een goed plan door alles ter discussie te stellen	Creatief
5.	Innovatie realiseren door focus op mindset en loskomen van alledaagse problemen	Wendbaar
6.	Evalueren en bijsturen	Slim

Deze stappen gelden niet alleen voor gamechangers en koplopers, alle (logistieke) bedrijven die succesvol willen innoveren, moeten – ongeacht de gewenste omvang van de verandering – deze stappen doorlopen.

1. Wendbaar: het juist klimaat scheppen

Door in te zetten op het beperken van hinder van legacy, het voeren van een actief personeelsbeleid, het benutten van de ICT-mogelijkheden, het stroomlijnen van de processen en activiteiten, het moderniseren van de organisatie en het management en het scheppen van een ondernemende cultuur wordt het juiste klimaat geschapen om tot innovatie te komen. Uit hoofdstuk 4 is immers gebleken dat logistieke bedrijven, die voorop lopen in de sector met deze zaken bezig zijn en hier goed op scoren. Het gaat te ver om te stellen dat door inzet op deze punten innovatie vanzelf komt, maar het draagt er zeker aan bij. Logistieke bedrijven die willen (of moeten) veranderen, doen er dus goed aan om hierop in te zetten.

Beperk hinder van legacy

Veel bedrijven willen wel veranderen, maar zitten zo vastgeroest in oude gewoontes en gebruiken dat verandering heel moeilijk is. Van origine houden werknemers veranderingen tegen, want verandering betekent onzekerheid en daar zit men meestal niet op te wachten. Bedrijven met warehouses hebben in het verleden met vastgoedbedrijven lange termijn afspraken gemaakt, waar ze niet makkelijk onderuit kunnen. En zelfs klanten houden verandering tegen, door vast te houden aan bestaande afspraken. Bedrijven moeten deze **hinder van legacy beperken** om binnen het bedrijf het juiste veranderklimaat te scheppen.

Voer actief personeelsbeleid

Door een actief personeelsbeleid te voeren gericht op jonge werknemers die **multi-inzetbaar** zijn, wordt hinder van legacy beperkt. In-, uit- en doorstroom van personeel moet niet worden tegengehouden, maar juist gestimuleerd. Het zorgt immers voor **flexibiliteit** en **verjonging**. Wat dan wel belangrijk is, is om personeel continu te werven en de organisatie aantrekkelijk te maken door goede opleidingstrajecten te bieden. Selectie van personeel, zowel bij instroom- als doorstroom moet liggen op **motivatie**, **competenties** en **aanpassingsvermogen**. Ook **affiniteit met ICT**, zowel voor chauffeurs, warehousemedewerkers als kantoorpersoneel mag niet ontbreken. Personeel breed inzetbaar maken door ze regelmatig (bijvoorbeeld jaarlijks) een (gedeeltelijk) nieuw takenpakket of zelfs een andere functie te geven, bevordert de flexibiliteit en veelal ook de motivatie. Tegelijkertijd worden zodoende verborgen kwaliteiten benut.

Sociale innovatie is nodig om tijdig in te kunnen spelen op de veranderende marktomstandigheden. Er zal moeten worden nagedacht over de behoefte, kennis, capaciteit en inzet van personeel. Bijvoorbeeld hoe om te gaan met het werven van medewerkers buiten de grenzen als tekort dreigt aan gekwalificeerde arbeiders op de binnenlandse markt. Ook moet er beleid ten aanzien van de steeds ouder wordende werknemers gemaakt worden. Een goede vitaliteit voor alle werknemers vergroot de productiviteit.

Een bedrijf kan nog zo'n goede missie en visie uitwerken, het succes van de organisatie strandt of landt op de mensen, processen, procedures, technologie en ICT.

Benut de mogelijkheden van ICT

Bedrijven actief in de transport- en logistieke sector hebben in de afgelopen decennia veel geïnvesteerd in ICT. Nieuwe investeringen zijn ook in de toekomst nodig om bij te blijven, bijvoorbeeld alles wat een robot kan, zal worden geautomatiseerd. Tegelijkertijd bieden deze ICT-investeringen veel data en dus mogelijkheden. Klanten vragen steeds vaker een integrale benadering van oplossingsrichtingen voor hun problemen en daarbij biedt data goede ondersteuning. Door de data te gebruiken, bijvoorbeeld voor managementinformatie of Business Intelligence Tools, kunnen bedrijven zelfs voorop lopen in de sector.

Stroomlijn processen en activiteiten

Door maximale waarde voor klanten te realiseren met zo min mogelijk verspilling wordt **lean** gewerkt en voordeel gecreëerd. Waste moet zoveel mogelijk integraal uit de keten worden gehaald. Processen zullen zo eenvoudig mogelijk moeten worden ingericht om zodoende de inwerktijd voor nieuwe werknemers te beperken. Hinder van legacy kan verder worden beperkt door de capaciteit van de middelen niet op de maximale vraag af te stemmen, maar op de minimale vraag. De pieken moeten in dat geval worden uitbesteed aan derden.

Moderniseer organisatie en management

Door voertuigen in te huren in plaats van in eigen beheer te hebben en door korte termijn contracten (met optie voor lange termijn) voor vastgoed af te spreken wordt flexibiliteit in organisatie vergroot en hinder van legacy verkleind. Een andere manier is om naast het traditionele bedrijf een nieuwe BV te starten, die zich richt op een nieuw businessmodel en die in eerste instantie parallel aan het traditionele bedrijf werkt. Bij doorslaand succes kan de startup de plaats van het gerenommeerde bedrijf innemen.

Extra aandacht voor een sterk, jong en krachtig management helpt de organisatie ook verder. Daarnaast is er binnen organisaties een professionaliseringslag van de kantoorfunctie nodig. **Zelfsturende teams** en **afdeling overstijgende projectgroepen**, die **werken buiten de vaste structuren**, maken innovatie makkelijker.

Door het splitsen van planning en customer service en door meer aandacht voor controlling is meer tijd aan deze – voor het bedrijf steeds belangrijker – taken te besteden.

Schep een ondernemende cultuur

Innovatie komt beter tot uiting als de cultuur zich hier voor leent. Van origine heeft de transport- en logistieke sector een taakgerichte cultuur. Extra aandacht is nodig om deze taakgerichte cultuur te veranderen richting een **ondernemende cultuur**. Eigen verantwoordelijkheid is hierbij belangrijk. Ook zal meer focus moeten worden gelegd op het creëren van het wij-gevoel, het smeden van eenheid en betrokkenheid bij de organisatie. Open en transparant zijn, helpt cultuurverandering in gang te zetten.

2. Slim: Bewustwording

Als **bedrijven open staan** voor de signalen uit de markt en de juiste verbanden leggen, zullen ze de veranderende wereld **ook echt gaan zien**. En als bedrijven het zien, kunnen ze veranderen en alleen door in te spelen op de veranderende markt is continuïteit te waarborgen. Charles Darwin omschreef dit al eens heel passend: 'het is niet de sterkste soort die overleeft, noch de meest intelligente. Het is degene die zich het beste kan aanpassen'.

Ga het zien!

Veel bedrijven zijn zich nog onvoldoende bewust van de ontwikkelingen die gaande zijn. Ze lopen een groot risico om met abrupte wijzigingen geconfronteerd te worden in hun klantenbestand. Bedrijven moeten dus open staan voor andere signalen uit de markt en deze ook echt gaan zien.

De ondernemer zal tijdens gesprekken met klanten, concurrenten, medewerkers en leveranciers zijn ogen en oren open moeten houden om zo de veranderingen om zich heen waar te nemen. Ook het lezen van vakliteratuur of het bijwonen van congressen helpt hierbij. **Gebruik de interne en externe kennis** die voorhanden is.

Bedrijven die zich bewust zijn dat ze moeten veranderen, vinden het heel lastig te bepalen waarheen. Desondanks is de grootste valkuil niets doen en afwachten.

Als een ondernemer zich niet bewust is van de veranderende markt, dan zal hij de veranderingen niet zien. Als hij het dan uiteindelijk toch merkt, is het te laat.

3. Creatief/klantgericht: marktontwikkelingen vertalen naar kansen; focus op de klant (van de klant)

Door continu de marktontwikkelingen in de gaten te houden door in gesprek te gaan met verschillende specialismen ontstaan de beste ideeën. Kansen liggen niet zomaar voor het oprapen. Voor een transportbedrijf zijn er andere kansen dan voor een regisseur, ook als de deelmarkt hetzelfde is. Een ondernemer zal zelf een vertaling moeten maken van de ontwikkelingen die hij waarneemt, naar de gevolgen van die ontwikkelingen voor zijn bedrijf.

Ontdekken is zien wat iedereen kan zien en denken wat niemand anders heeft gedacht

Bedrijven in de transport- en logistieke sector die bovengemiddeld presteren hebben een bijna obsessieve drang om precies te weten waar hun klanten mee bezig zijn en wat hen beweegt. Ze streven naar optimale klantbeleving en dat is alleen mogelijk door '**dicht op de klant**' te acteren. Het gaat daarbij niet alleen om de klant zelf, maar ook om de **klant van de klant**. Alleen door te weten wat er bij hen speelt, wordt de klant goed ontzorgd en is werkelijk toegevoegde waarde te bieden.

247TailorSteel; extreme focus op de klant!



247TailorSteel is leverancier van lasergesneden plaat, gebogen plaat en buis op maat, die dankzij vergaande automatisering de snelheid van het proces heeft vergroot en de kosten geminimaliseerd. Vanaf de start van het bedrijf in 2007 hebben ze zich de vraag gesteld hoe ze klanten echt kunnen helpen. Wat bleek was dat klanten veel tijd kwijt zijn aan relatief eenvoudige bestellingen.

247Tailorsteel heeft toen alle processen geanalyseerd en kwam tot de conclusie dat ze vooral daar winst konden behalen. Er werd een geheel nieuwe werkwijze geïntroduceerd, waarbij software een groot deel van het werk doet en het bedrijf geen front- en backoffice meer heeft. Door deze vergaande automatisering vindt de eerste menselijke interactie pas plaats als het product af is.

Met ruim 125 medewerkers in dienst, een omzet van bijna €40 miljoen en groeicijfers van 25 tot 30% kan negen jaar na oprichting worden geconcludeerd dat de gekozen

Zet in op echte innovatie

Gamechangers komen op de transport- en logistieke markt en veranderen de vertrouwde spelregels. Ook het gevestigde bedrijfsleven zit niet stil. Dit alles gaat niet alleen snel, dit gebeurt ook steeds sneller. Desondanks zijn er nog altijd bedrijven die het niet (willen) zien. Natuurlijk zien ze wel de volumeschommelingen, die elkaar niet alleen steeds sneller opvolgen, maar waarvan ook de pieken en dalen steeds groter worden. Men legt echter niet de link met de technologische revolutie die gaande is.

Vandaar dat dit soort bedrijven de teruglopende volumes bestrijden op de traditionele manier: nog harder lopen en nog meer optimaliseren.

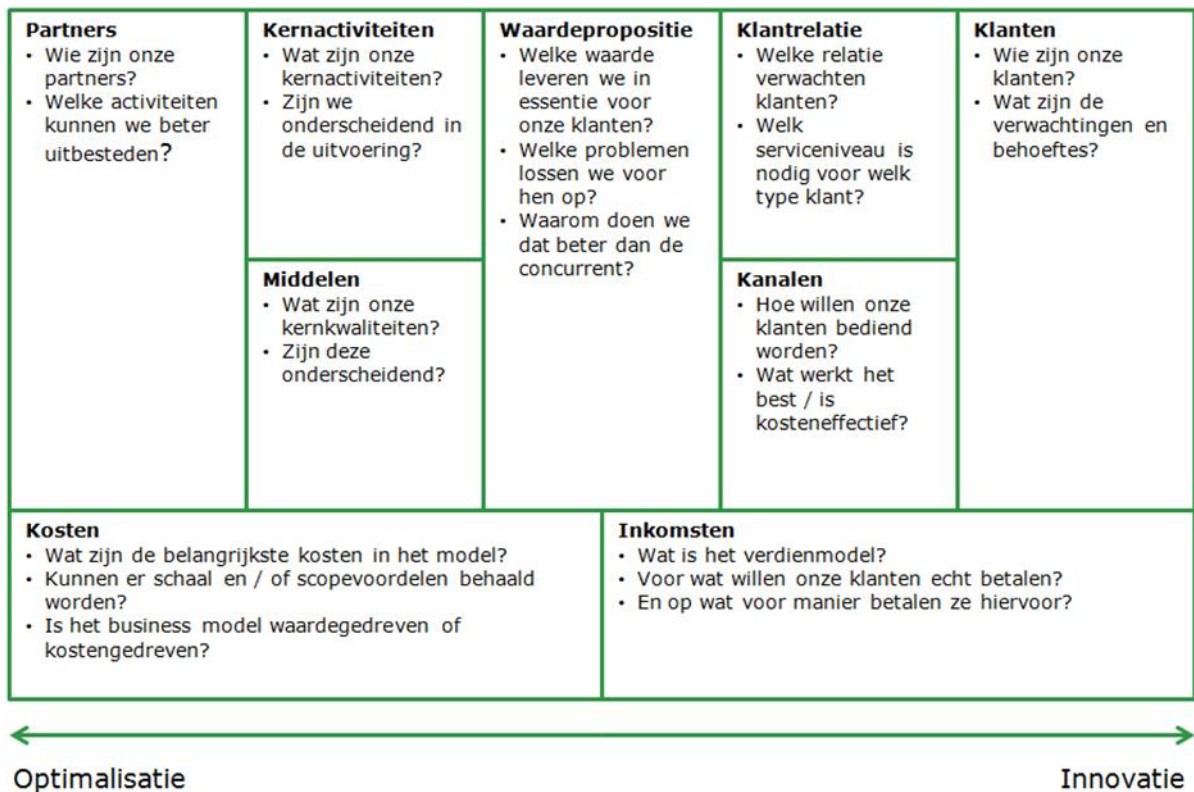
De transport- en logistieke sector is in vergelijking met andere sectoren behoorlijk innovatief². Echter als gekeken wordt waar innovaties plaatsvinden, blijkt dat men vooral inzet op procesinnovatie. Het gaat dan om innovaties die zich richten op de linkerkant van het Business Model Canvas (BMC, zie figuur 5.2). Dit betreft voornamelijk het doorvoeren van verbeterlagen. Voor bedrijven is het belangrijk continu met dit soort procesinnovaties bezig te zijn, anders wordt het wel door de concurrent gedaan.

Nadeel is echter wel dat, zeker in transparante markten, al snel de marge verwatert en nieuwe procesoptimalisaties nodig zijn. Zelfs een ogenschijnlijke succesvolle innovatie, zoals een cross chain control center, levert voor een logistiek dienstverlener uiteindelijk onder de streep maar weinig op.

Pas op, voordat je het weet ben je alleen maar aan het investeren in dingen die alleen maar leiden tot verdere prijserosie.

² Op basis van Panteia onderzoek onder 180 transport- en logistieke bedrijven (2012)

figuur 5.2 Business Model Canvas³



Een bedrijf dat een goed netwerk heeft, zal dat voordeel kunnen benutten in andere markten. Een bedrijf dat de duurzaamheidsgedachte bij klanten ziet, gaat bijvoorbeeld naast wegvervoer ook intermodaal vervoer bieden. Een bedrijf dat een goede naam in de regio geniet, zou de voordelen van local for local kunnen uitnutten door in te spelen op transparantie en vertrouwen. En een bedrijf dat vanwege de veranderende wereld flexibel wil blijven, zet in op integrale samenwerking.

Zet in op het 'waarom'

Door alles ter discussie te stellen wordt teruggegaan naar de essentie van een organisatie. Het model van Simon Sinek, de gouden Cirkel dat in gaat op het waarom, hoe en wat, komt hierbij goed van pas. Het is een model dat door degene die weten te inspireren en anderen in beweging te krijgen – al dan niet – bewust wordt gebruikt. Deze mensen redeneren van binnen naar buiten, terwijl de rest van de bevolking juist denkt, doet en communiceert van het meest concrete naar het meest abstracte: van buiten naar binnen. Ondernemers in de transport- en logistieke sector weten heel goed wat ze doen, een deel daarvan weet ook hoe ze het doen. Slechts heel weinig bedrijven weten ook waarom ze het doen. Winst maken is niet waarom bedrijven opereren, dat is slechts een resultaat. Met waarom wordt bedoeld: waar wordt in geloofd? Wat is de overtuiging? Waarom komt men iedere morgen zo vroeg uit bed en waarom is dat belangrijk voor anderen? Samengevat is het 'waarom' het geloof, het 'hoe' zijn de acties die worden ondernomen om het geloof te realiseren en het 'wat' zijn de meetbare resultaten van die acties.

Logistieke bedrijven die werken vanuit het 'waarom' presteren duurzaam beter. Zij focussen op het waarom van hun bestaan en daarna pas op de uitwerking daarvan. Deze volgorde van werken leidt tot het krijgen van betere klanten, medewerkers, innovatie en resultaten.

4. Creatief: Het maken van een goed plan door alles ter discussie te stellen

In de transport- en logistieke sector waar gamechangers op de markt (beginnen te) komen en de boel volledig omgooien, zijn nieuwe innovatieve businessmodellen, slimme partnerships en nieuwe distributiekanaalen nodig om te overleven. Uit de succesverhalen van gamechangers uit andere sectoren is een belangrijke rode draad te halen: alle bedrijven zijn tot hun succes gekomen, doordat ze durfden **alles ter discussie te stellen**.

Maar niet alleen gamechangers hebben hier hun succes aan te danken, ook gerenommeerde logistieke bedrijven hebben door alles ter discussie te stellen hun organisatie kunnen vernieuwen en behalen goede resultaten. Scherp kijken naar de traditionele concurrent en het dan net wat slimmer, sneller of beter doen, volstaat niet langer. Alle processen, van verlader tot uiteindelijke afnemer zullen tegen het licht moeten worden gehouden. Repeterende handelingen zullen anders, veelal geautomatiseerd, moeten plaatsvinden. En daarbij stopt het niet. Ook de procedures, mensen, middelen, partners, kernactiviteiten, klanten en verkoopkanalen moeten ter discussie worden gesteld.

Iets 10% beter maken is soms even moeilijk als iets 10 keer beter maken! Bij het eerste wordt verder geborduurd op bestaande technieken, terwijl bij het tweede met een schone lei kan worden begonnen en men niet wordt gehinderd door de bestaande beperkingen.

Voor het maken van een goed plan is onderzoek vereist. Startups nemen nu al ruimschoots de tijd voor de planfase en doen aanzienlijke investeringen om hun ideeën te onderzoeken, uit te werken en te toetsen. Ook het gevestigde bedrijfsleven, dat wil veranderen, zal onderzoek naar hun ideeën moeten doen.

Growth hacking als onderzoeksmethode

Startups, voornamelijk in e-commerce, maken in toenemende mate gebruik van growth hacking. Een growth hacker is een marketeer en een programmeur ineen, die traditionele marketingvragen als 'hoe krijg ik meer klanten voor mijn product?' beantwoordt met verschillende IT-technieken, data en aanpassingen aan het product. Hulpmiddelen hierbij zijn landingspages (eerste webpagina die een bezoeker ziet wanneer deze een website bezoekt), A/B-testen, Social Media, e-mail en spreadsheets. Door goede data-analyses op basis van zijn experimenten te doen verzamelt de growth hacker belangrijke informatie over functionaliteiten om producten te verbeteren.

Iedereen kan veranderen

In de transport- en logistieke markt heeft een ondernemer het roer volledig omgegooid. Dit betrof een klein tot middelgroot transportbedrijf, dat voornamelijk actief was in de bouw. Dit bedrijf heeft – na jarenlang met teruglopende marges te kampen gehad te hebben – besloten deze activiteiten af te stoten en zich enkel en alleen nog te concentreren op de winstgevendende activiteiten in een andere deelmarkt. De ondernemer is tot dit besluit gekomen door alle activiteiten en processen van het bedrijf te bekijken en telkens af te vragen of die bijdroegen aan het resultaat. Met de verlieslatende activiteiten zijn ze gestopt. Hierdoor is het bedrijf uiteindelijk met slechts 15% van de omzet verder gegaan, echter het rendement is beduidend verbeterd.

Het voorbeeld bewijst dat niet alleen grote bedrijven met slagkracht en investeringsruimte mogelijkheden hebben om te veranderen. Natuurlijk kunnen grote bedrijven wel makkelijker mensen vrijmaken van de dagelijkse business, maar juist kleine bedrijven dragen minder legacy met zich mee wat een voordeel zou moeten zijn. Wel zal de verandering bij kleine bedrijven voornamelijk van de ondernemer moeten komen.

5. Wendbaar: innovatie realiseren door focus op mindset en loskomen van alledaagse problemen

Een ondernemer die belangrijke verandering in zijn bedrijf wil realiseren, zal zich moeten richten op het **veranderen van de mindset** van de werknemers. Met mindset wordt het geheel van overtuigingen dat een persoon heeft, bedoeld. Deze overtuigingen bepalen hoe iemand reageert. Een verandering van die overtuiging zorgt voor een verandering in reactie, emotie en gedrag. Volgens Carol Dweck⁴ worden twee soorten mindsets onderscheiden. Bij een fixed mind zien mensen hun capaciteiten als onveranderbaar, terwijl bij een grow mind de capaciteiten van mensen juist als een potentieel zien dat ontwikkeld kan worden. Uit onderzoek blijkt dat de grow mind is aan te leren. Ondernemers zullen dus energie moeten steken in het veranderen van de werkwijze van werknemers door hun mindset positief te veranderen. Bijvoorbeeld door werknemers meer bij de organisatie te betrekken, goede resultaten collectief en eerlijk te belonen en samenwerking te stimuleren. Als bijvoorbeeld de mindset van een chauffeur succesvol wordt beïnvloed, kan de chauffeur de functie van ambassadeur van het bedrijf bij de klant vervullen.

⁴ Professor Psychologie aan de Stanford University, die de focus van haar onderzoek heeft gericht op motivatie, persoonlijkheid en ontwikkeling.

Bedrijven hebben grote moeite hun veilige situatie te verlaten en nieuwe ervaringen op te doen. Maslow: "De mens zit gekneld tussen fundamentele behoeften van het behoud en groeibehoefden naar nieuwe ervaringen. Wil men kunnen groeien, dan moet men de aantrekkelijkheid van de veilige situatie verkleinen en de 'gevaarlijke' groeibehoefte vergroten."

Veel bedrijven worstelen met het probleem hoe ze goede plannen kunnen uitvoeren. Een van de beste oplossingen hiervoor is om **los** te **komen van de problematiek van alledag**. Dat geeft immers ruimte om plannen uit te voeren. Een ondernemer moet zich zelf vrijmaken of een integrale projectgroep formeren. Andere mogelijkheden zijn het inhuren van een verandermanager of het aannemen van tijdelijk hoogopgeleid personeel (stagiaires en afstudeerders). Bijkomend voordeel is dat dit soort personeel al in een vroeg stadium aan de organisatie wordt gebonden. Niet alleen gunstig voor de beschikbaarheid van personeel, maar ze leggen ook de basis voor een innovatieve cultuur binnen de organisatie.

Het uitvoeren van goede plannen hoeft niet alleen. Er kan bijvoorbeeld samenwerking worden gezocht met een innovatieve partner, bijvoorbeeld collega, ICT-bedrijf of klant.

6. Slim: evalueren en bijsturen

Als een bedrijf eenmaal succesvol heeft ingespeeld op de veranderende marktomstandigheden door zelf ook te veranderen, blijft het zaak de **resultaten continu te monitoren**. De grote hoeveelheid verkregen **data** uit alle systemen helpt hierbij. Ook het verzamelen van feedback van de gebruikers is cruciaal. Waar nodig moet direct worden ingegrepen. Als dit wordt nagelaten, bestaat de kans dat een dienst/activiteit na een veelbelovend begin weer volledig instort.

Ter afsluiting

Innovatie is nodig in een snel veranderende markt om de concurrentie bij te houden of – nog liever – voor te blijven. Om tot succesvolle innovatie te komen moet het juiste klimaat worden geschapen. Hierin vormt legacy geen bedreiging. Door marktontwikkelingen te vertalen naar mogelijkheden voor de eigen onderneming, ontstaan kansen. Logistieke bedrijven die alles ter discussie durven te stellen en daarbij ook de eigen rol van de ondernemer niet vergeten, zijn op termijn het meest succesvol. Uiteindelijk zal focus moet worden gelegd op de mindset van de mensen om innovatie ook werkelijk te realiseren. Een ondernemer die klantgericht werkt, zich snel kan aanpassen aan de veranderende wereld (wendbaar), creatief is en met de juiste kennis (slim) ideeën uitwerkt – en op al deze gebieden excelleert – heeft een goede toekomst in het vooruitzicht!

Hoofdpunten hoofdstuk 5: Nieuw DNA ondernemer en onderneming

- De ondernemer van de toekomst is klantgericht, wendbaar, creatief en slim. Daarnaast is hij open minded, ondernemend en technisch onderlegd
- De ondernemer van de toekomst moet niet alleen excelleren op een enkel gebied, hij moet alle gebieden perfect beheersen om te voldoen aan de eisen die de veranderende wereld stelt
- Tegelijkertijd moet hij continu bezig zijn met het inspelen op de veranderende marktomstandigheden
- Dit vraagt bij kleine ondernemingen veel van de ondernemer en bij grote ondernemingen veel van de organisatie
- Hoe tot echte innovatie te komen:
 1. Schep het juiste klimaat
 - Beperk hinder van legacy
 - Voer actief personeelsbeleid en benut de mogelijkheden van ICT
 - Stroomlijn de processen en activiteiten en moderniseer de organisatie en het management.
 - Schep een innovatieve cultuur
 2. Wordt bewust van de veranderingen in de markt en sta er voor open
 3. Vertaal marktontwikkelingen naar kansen en focus daarbij op de klant (van de klant)
 - Bedrijven moeten inzetten op echte innovatie door de mogelijkheden van nieuwe technologieën te benutten
 - Hierbij zijn meerdere routes naar succes
 4. Maak een goed plan door alles ter discussie te stellen
 - Verandering is niet alleen voor grote slagvaardige bedrijven. Iedereen kan veranderen
 5. Realiseer innovatie door focus op mindset en kom los van alledaagse problemen
 6. Evalueer en stuur bij

Notitie pagina

ONDERZOEKSVERANTWOORDING

Het onderzoek is gebaseerd op deskresearch, interviews en ronde tafel bijeenkomsten en is verricht door Panteia.

Interviews

De volgende ondernemers hebben aan het onderzoek meegewerkt via een ronde tafel discussie:

L. Bas	Bas Logistics
R. Dorrestijn	Dorrestijn transport, logistiek en opslag
S. Ewals	Ewals Group
R. de la Houssaye	NEDCARGO
A. Jongeneel	Jongeneel Transport
C. Pronk	CB Logistics
C. Vat	Neele-Vat Logistics
W. Versteijnen	GVT Group of Logistics

Ronde tafel deelnemers

C. Addink	Addink Distributie
R. Beuving	Fritom Holding
W. Boonstra	Boonstra Transport
B.Q. Conijn – Ostiana	B.Q. Duiker
K.T. Halma	FRL-Distributie
E.G. Jansen	Germo Logistiek
S. Jepkema	Transport en Logistiek Nederland
A. Jongeneel	Jongeneel Transport
C. van Luik	Transport en Logistiek Nederland
C. Lycklama à Nijeholt	Transportbedrijf H. Hoekstra
R.W.J. Meeuwenoord	Meeuwenoord Vervoer
G.W. Oterdoom	Albert van de Scheur Transportspecialist
A. Pultrum	Pultrum Rijssen
J.W.J. Rumping	J.W.J. Rumping en Zn.
J. Schijvens	ING
C. van Sorgen	247TailorSteel
G Wielink	Oegema Transport Dedemsvaart
J. Wierda	S. Wierda Transporten

Begeleidingsgroep

E.J. Blook	Transport en Logistiek Nederland
M.C. Bode	ING
F.H. Drenth	TVM verzekeringen
P.F.J. Haverkamp	TVM verzekeringen




Meer informatie

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

ING


mr. M.C. Bode

 06 54227730

 machiel.bode@ing.nl

TVM verzekeringen


P.F.J. Haverkamp

 0528 292209

 pfj.haverkamp@tvm.nl

Transport en Logistiek Nederland



E. J. Blook

 088 4567238

 ejblook@tln.nl

Panteia

ir. M.R.J. Kindt of S.J. van der Meulen

 079 3222415 of  079 3222351

 m.kindt@panteia.nl of  s.van.der.meulen@panteia.nl