

LEREN VAN PRAKTIJKERVARINGEN MET DUURZAAM TRANSPORT

GREEN FREIGHT EUROPE EN HET OPZETTEN VAN EEN KENNISBANK MET BEST CASES

ELENA KALEDINOVA, TOM LANGERAK, REINDER PIETERS, PETER VAN DER STERRE EN
STEF WEIJERS

Samenvatting

Het concreet handen en voeten geven aan duurzaam transport is voor veel logistieke dienstverleners en verladers nog steeds een relatief lastige vraag. Bijna elk transporterend bedrijf is bezig met duurzaamheid, maar men lijkt weinig van elkaar te leren. Het delen van ervaringen zou logistieke dienstverleners en verladers moeten kunnen helpen om voor hun transport nieuwe ideeën en een andere insteek te bedenken. De keurmerkorganisatie Green Freight Europe (GFE) wil graag een eigen databank voor dit soort ervaringen op zetten en zo hun leden stimuleren en helpen bij het opzetten van duurzame initiatieven. Ter ondersteuning van dit plan heeft de HAN een aantal logistieke dienstverleners en verladers geïnterviewd en een korte enquête uitgevoerd onder GFE leden. In dit artikel doen we daar verslag van. Het blijkt van belang een goed balans te vinden tussen het verleiden van de GFE leden leerzame cases aan te bieden, zonder dat de indiener het gevoel krijgt dat hij hierdoor zijn concurrentievoordeel misloopt.

Inleiding

In de missie van organisaties neemt duurzaamheid een belangrijke rol in (McDonough & Braungart, 2002; Maloni & Brown, 2006). Ook binnen de transportsector is bij zowel logistieke dienstverleners als verladers duurzaamheid een vast onderdeel van de missie geworden (Uitenboogaart et al., 2010; Ploos van Amstel, 2008; Pieters et al., 2013). Niet dat duurzaamheid bij verladers de hoogste positie inneemt, als het gaat om criteria voor de keuze van een te contracteren logistieke dienstverlener. Een recent onderzoek plaatst voor hen prijs, qua index, op 100%, leverbetrouwbaarheid op 94% en duurzaamheid op 45% (Van der Meulen & Kindt, 2010); dus het is te begrijpen dat bij het zoeken naar een geschikte logistieke dienstverlener als ook naar duurzame oplossingen voor de transportsector, men vooral kijkt naar de scores op de eerste twee criteria, en dat men duurzaamheid vooral vanuit dat perspectief bekijkt. Dit beeld komt ook naar voren in de interviews die we bij negen bedrijven hebben afgenomen

over dit thema. Zowel de vijf logistieke dienstverleners, de drie verladers alsmede de ene eigen vervoerder koppelden duurzaamheid direct aan kostenvermindering en gelijkblijvende leverbetrouwbaarheid. Ook bleken de geïnterviewde bedrijven over geen vaste standaardprocedure te beschikken voor het operationeel uitwerken van duurzaamheid in concrete projecten.

Bedrijven, maar ook overheden en belangenorganisaties, hebben elk een andere visie over wat duurzaamheid is en hoe je dit concreet materialiseert. In feite is duurzaamheid een “wicked problem” (Dentoni et al., 2012), wat niet vraagt om een eenduidige aanpak, of deze bemoeilijkt. Onze hypothese was dat de verladende industrie bij het opzetten van duurzame oplossingen en initiatieven op het gebied van duurzame fysieke distributie, ervaringen van andere bedrijven zou kunnen inzetten teneinde beter beslagen ten ijs te komen, of inspiratie op te doen voor nieuwe alternatieven.

De vraag was in hoeverre de industrie gebruik wenst te maken van de ervaring van andere bedrijven, zoals weergegeven in best-case-beschrijvingen, bedrijfsbezoeken, seminars of do’s and don’ts c.q. worst cases. In principe kan de verladende industrie dergelijke ervaringen naast elkaar leggen om zo tot nieuw inzicht te komen. Binnen de transportlogistiek wordt bij het ontwikkelen van nieuwe duurzaamheidsstrategieën vaak gefocust op de ontwikkeling van de infrastructuur, dedicated overheidsbeleid of alternatieve brandstoffen (Piecny & McKinnon, 2010). Maar bedrijfservaringen kunnen de scope verbreden. Ook scenariotechnieken kunnen daarbij goed helpen. Specifiek ten aanzien van de effecten van duurzaamheid op de fysieke distributiemarkt zijn via de Delphi methode scenario’s ontwikkeld (Von der Gracht & Darkow, 2010).

Deze tactiek van best en worse cases wordt vaak gebruikt bij het ontwikkelen van een scenarioplanning (Schwartz, 1998). Ten aanzien van scenarioplanning is tot nu toe weinig onderzoek gedaan specifiek naar de logistieke markt, omdat meestal gekozen wordt voor een holistische benadering van de logistieke keten als geheel (Von der Gracht & Darkow, 2010). Een goed voorbeeld hiervan zijn de scenario’s die Deutsche Post AG

in 2012 opstelde voor de toekomst van de branche. Hierbij werd duurzame logistiek niet als een specifiek, zelfstandig thema gepresenteerd. Vreemd genoeg heeft dezelfde organisatie in 2010 haar visie gepresenteerd over duurzame logistiek waar wel scenario’s gepresenteerd worden, die niet verder worden uitgewerkt. Wel wordt in dit rapport verwezen naar case studies die de schrijvers geïnspireerd hadden.

In 2012 is Green Freight Europe (GFE) opgericht met als doel verladers en vervoerders te verenigen rondom duurzame logistiek. Doel is om een vergelijkbaar programma als Smartway Partnership uit de USA tot een pan-Europese standaard te maken (website GFE). Op 27 maart 2013 werd het 100^{ste} lid verwelkomt en het doel is om aan het eind van 2013 250 leden te hebben (website GFE).

Om GFE leden te helpen bij het opzetten van, voor hen geschikte, projecten om hun transport duurzamer te maken wil GFE graag een database creëren gevuld met ervaringen van leden met geslaagde projecten (GFE, 2012). Hiermee zouden leden inspiratie kunnen opdoen voor de eigen aanpak om hun logistiek duurzamer te maken. Hierbij kwam de vraag naar voren welke vorm deze ervaringen moesten hebben willen GFE leden optimaal gebruik maken van een dergelijke database.

Methodologie

Om inzicht te krijgen in deze vraag hebben we eerst gesproken met vijf logistieke dienstverleners, één eigen vervoerder en drie verladers. Alle negen bedrijven beschrijven zichzelf als actief en voorloper op het gebied van duurzaam transport. Drie (twee verlader en een logistieke dienstverlener) zijn ook lid van GFE alsmede deelnemer aan het Lean en Green programma, van de overige zes zijn er vijf (één eigen vervoerder en 4 logistieke dienstverleners) deelnemer aan Lean and Green. Eén verladers is niet bij één van deze organisaties betrokken, maar meldt wel op zijn website dat zijn logistieke dienstverlener wel deelneemt aan het Lean en Green programma. Uit deze gesprekken kwam een beeld naar voren hoe zij dachten dat men kon leren van de ervaring van anderen, hoe men dat georganiseerd wilde zien en wat men zelf wilde inbrengen.

Op basis van dit beeld hebben we een enquête opgesteld die tijdens de eerste open dag van GFE leden in Heddeshelm (BRD) op 3 juli 2013 onder de aanwezige leden is uitgezet. Van de circa 70 aanwezige leden heeft 22 de enquête beantwoord. Omdat niet gevraagd is naar de organisatie waartoe de respondent behoorde en omdat het ledental van GFE op de enquêtedatum net over de 100 was gekomen, kan uit de uitkomst van de enquête geen algemene conclusies getrokken worden. Wel kan uit de informatie verkregen via zowel de enquête als de interviews een goed inzicht verkregen worden van de richting waarheen GFE zou moeten denken als deze een dergelijke database wil opzetten. Hierbij kan GFE de leden helpen om de individuele ervaring met specifieke case studies om te zetten in voor meerdere leden geschikte literatuur (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2009).

De interviews

De interviews vonden bij de onderneming plaats en zijn ongestructureerd opgezet. Bij zes organisaties werd met één persoon gesproken die een goed inzicht had van alle aspecten met betrekking tot duurzaamheid in de transportactiviteiten. Voor één verlader (nummer 2), hebben we met alle zeven stakeholders binnen de organisatie gesproken.

In de interviews wilden we de volgende aspecten behandeld zien:

1. hoe zag men zich zelf met betrekking tot duurzame logistiek;
2. welke ervaringen heeft men gehad bij het opzetten van projecten in dit kader;
3. hoe komt men aan kennis op dit gebied;

Ad 1) Alle geïnterviewden benoemden duurzaamheid als één van de doelen van de organisatie. Hierbij werden elementen van maatschappelijk verantwoord ondernemen (Maloni & Brown, 2006) genoemd, maar twee respondenten (verlader twee en drie) noemden duurzaamheid ook in het verband met het continueren van de eigen organisatie. Wel bleek uit de gesprekken dat er een breed scala van ideeën bij de respondenten bestaat over wat duurzaamheid nu eigenlijk is en hoe deze het beste zou kunnen worden aangepakt. Dit bevestigt het beeld dat duurzaamheid een “wicked problem” is (Dentoni et al., 2012).

Vervoerder 1: Duurzaamheid leeft verschillend onder onze medewerkers. Het verschilt namelijk per specialisme. De planners bijvoorbeeld die hebben hier minder mee te maken dan de verkopers. Hierdoor leeft het meer bij de verkopers.

Bij de verladers werd de keuze voor duurzaamheid vooral ingegeven als een kostenvermindering, niet als een doel op zich. Dit beeld werd ook door alle vervoerders bevestigd. Wat dat aspect betreft is dit conform de bevindingen van Van der Meulen en Kindt (2010).

Vervoerder 2: Men krijgt het intern niet verkocht als het transport 100.000 euro duurder is maar wel groener.

Vervoerder 4: Men denkt vaak en verwacht dat duurzaamheid en goedkoper transport hand in hand gaan. 5% kostenverhoging voor een duurzame oplossing is niet verkoopbaar.

Maar toch zijn er ook signalen dat organisaties duurzaam willen zijn om andere dan puur financiële redenen.

Vervoerder 1: De duurzame maatregelen die we nemen zijn er in eerste instantie niet om direct nieuwe klanten mee te werven maar het heeft uiteindelijk wel een positieve invloed op onze commerciële activiteiten. Duurzaamheid zit gewoon echt in onze organisatie verankerd. Wij onderscheiden ons van de concurrent door de voortrekkersrol die we hebben. Hierdoor zijn wij vaak één van de eerste die een nieuwe duurzame initiatief uitprobeert. Daarnaast hebben we ook een voorsprong in kennis en ervaring.

Ad 2) Qua ervaringen met het opzetten van projecten om transport duurzaam te maken is

het opvallend dat vooral de verlader de motor is. Hierbij komen oplossingen naar voren die toegespitst zijn op de behoeftes van deze specifieke verlader. Vervoerders komen zelf ook met ideeën, maar hiermee bereiken ze slechts een gering deel van hun klantenbestand. Zo heeft vervoerder 1 een eigen programma opgezet waarmee de verlader voor een geringe meerprijs de CO₂ voor de uitgevoerde rit kan compenseren door het planten van bomen. Slechts 50 van de circa 3.000 klanten van vervoerder 1 kiest voor deze optie. Bovendien zijn dit niet de grootste klanten en betreft het slechts 2% van de omzet.

Verlader 3: neemt deel aan een project waarbij de capaciteit gedeeld wordt met derden, ook met een concurrent. Dat laatste roept bij de overige twee verladers een emotionele reactie op. Deze twee gaven aan dat men liever niet met een concurrent een vrachtwagen deelde:

Verlader 1: Als we samen met een concurrent in dezelfde vrachtwagen zitten dan is er een risico dat het sentiment gaat overheersen. Het zal wel gevoelig gaan liggen bij ons.

Verlader 2: Delen van een truck met concurrenten betekent voor ons een kostenvoordeel, maar ook voor onze concurrenten. Zelfs als wij met delen meer voordeel zouden behalen dan onze concurrenten, dan nog willen we niks doen om hen een kostenvoordeel te geven.

Het is trouwens de vraag of de verlader absoluut zeker weet of de capaciteit niet met concurrenten gedeeld wordt. De uitspraak van verlader 2 kwam van zowel de algemeen directeur als de marketing manager. De financieel directeur van verlader 2 gaf echter aan dat hun vervoerder al jaren transportruimte deelde met onder andere concurrenten en het kostenvoordeel verdisconteerde.

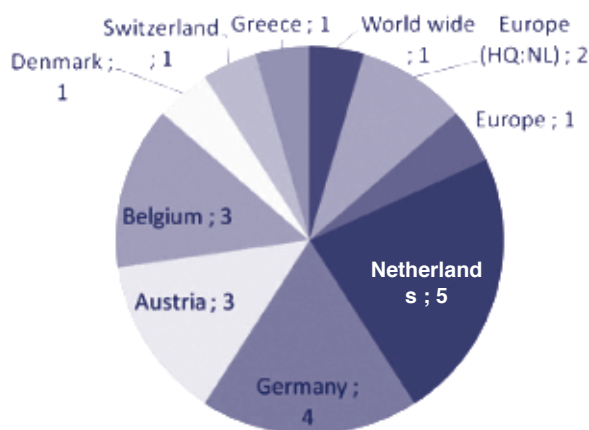
Ad 3) De vervoerders halen hun kennis vooral bij de truckproducent. Hierbij werkt men net deze truckproducent samen in specifieke projecten die op hun behoeftes zijn toegespitst. Alle respondenten noemen Lean en Green als een inspiratiebron, maar noemen in één adem ook dat het hebben van de Lean en Green Award geen onderscheidend aspect meer vormt.

Verlader 1: Veel vervoerders zijn al aangesloten bij Lean and Green. Het verbaast mij eerder als iemand hier niet bij is aangesloten.

Vervoerder 2: In mijn ogen zijn er te veel bedrijven die Lean and Green hebben. Niet iedereen is er even actief mee en dat is 'killing' voor de groep. De vervolgslog, de sterren kan wel weer een boost geven om er aan te blijven werken. Je onderscheiden kan wel weer met de sterren.

Geen van de respondenten deelt ervaringen met elkaar. In een transportmarkt waarbij men probeert om alles uit een concurrentievoordeel te halen, is dit in eerste instantie een begrijpelijke reactie. Men heeft het vaak over het “uniek zijn” van de eigen organisatie en/of situatie en dat men daarom maatwerk behoeft. Onduidelijk hierbij is in welke mate de ervaringen opgedaan met een dergelijk maatwerkproject ook overdraagbaar zijn naar andere klanten of conculega’s.

De enquête



Figuur 1 *Land van origine respondenten*

Het doel van de enquête was om inzicht te krijgen in de interesses van GFE leden qua informatie en ook de vorm waarin deze kennis gegoten moet worden om voor de doelgroep interessant te zijn. De 22 respondenten komen uit verschillende landen van de Europese Unie, met een relatief zwaartepunt in de Benelux landen. De spreiding komt aardig overeen met de huidige verspreiding van het lidmaatschap van GFE. Omdat we niet gevraagd hebben naar de organisatie waarvan men lid is, kunnen we niks zeggen of verladers anders antwoorden dan vervoerders. Bovendien zijn we er impliciet van uitgegaan dat men als GFE lid met anderen informatie wilt delen omdat dat één van de doelstellingen van de organisatie is (website GFE).

Op basis van gesprekken met de werkgroep Sharing Platform van GFE hebben we een lijst met voor GFE leden interessante thema's opgesteld. De respondenten konden de thema's

op een likert schaal waarderen als:

Keuzemogelijkheid	Waarde voor berekening
onnodig	0
niet echt interessant	1
kan interessant zijn	2
belangrijk	3
erg belangrijk	4

Tabel 1 *Keuzes en waardering*

Dit leverde als resultaat, gesorteerd op gemiddelde waardering het volgende resultaat op:

Thema	Aantal respondenten	Gemiddelde score	Standaard-deviatie
Innovations	20	3,55	0,51
Supply chain optimization	21	3,48	0,68
Eco driving	22	3,14	0,83
Transport collaboration	20	3,05	0,83
Vehicles	21	3,00	0,84
Verified Technologies	21	3,00	0,77
Alternative fuels	22	2,91	0,92
Information technology	21	2,90	0,77
Legal information	21	2,81	1,03
Telematics	20	2,80	1,01
Anti-idling	20	2,75	0,79
Environmental management systems	21	2,71	0,96
Consolidation	18	2,56	0,78
Manufacturer information	20	2,40	0,82
Material planning	17	1,88	0,86

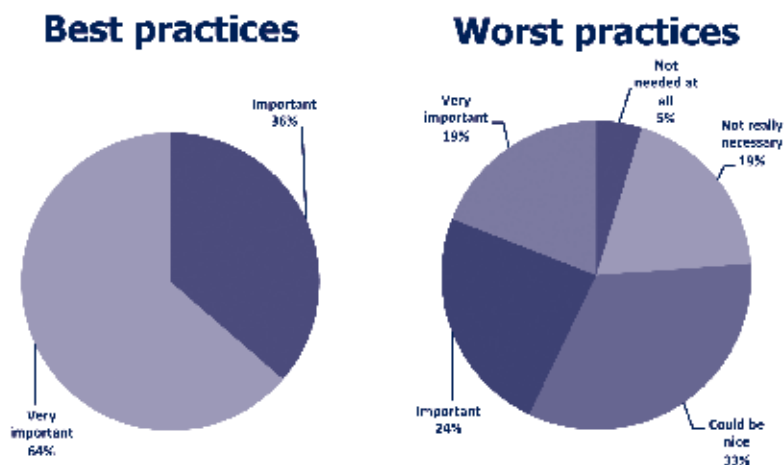
Tabel 2 *Resultaten qua thema*

Het was opvallend dat geen van de respondenten een thema als helemaal onnodig heeft betiteld. Wel hebben niet alle 22 respondenten elk thema een waardering gegeven. We hadden voor die respondenten die geen waardering voor een thema gegeven hebben, dit als helemaal oninteressant en dus een 0 als waardering kunnen geven. Maar we hebben gekozen om in dat niet te doen en te werken met de ingevulde keuzes. Indien we wel deze groep de waardering 0 hadden gegeven was er een kleine verandering ontstaan, maar dit betrof

slechts een marginaal verschil. Wel zouden dan Innovations en Supply chain optimization van plek zijn gewisseld, maar de intentie en plek van een thema zou niet sterk veranderd zijn. Daarom hebben we gekozen om enkel gewaarde thema's mee te nemen. Het is opvallend dat op het thema's Innovations en Supply chain optimization na, de spreiding van de waardering breed is te noemen. Men is het niet altijd met elkaar eens welk thema belangrijk is. Schijnbaar mag de GFE werkgroep Sharing Platform hierover goed in gesprek gaan met haar leden om een eenduidiger lijst op te stellen met minder specifieke thema's maar met meer algemenere concepten zoals Technologies, Transport en Organizational aspects.

Het doel van de GFE werkgroep Sharing Platform is om best practices met elkaar te delen. Maar je leert ook veel van de fouten van anderen: worst practices. Ook hier kon de respondent via de likert schaal zoals boven beschreven zijn voorkeur uitspreken. Ten aanzien van de best practices ontstaat er een duidelijk beeld: het wordt als een zeer positief en belangrijk instrument gezien. Slechte ervaringen roepen daarentegen een gevarieerder beeld op. Hier is geen meerderheid te vinden dat hier een goed instrument in ziet: 57 % ziet er geen heil in of geeft het de voordeel van de twijfel en 43% onderkent de voordelen van het leren van wat je juist niet moet doen. Een respondent stelde voor om:

Instead of worst practices we should call it learnings from trials/pilots.



Figuur 2 Waardering Best versus Worst practices

Hierna wilden we weten in welke vorm men het liefst de informatie gepresenteerd wilde zien. We gaven de respondenten de mogelijkheid te kiezen uit case studies, artikelen, workshops, bedrijfsbezoeken en conferenties. Ook hier kon de respondent de mogelijkheden op een likert schaal waarderen zoals in tabel 1 is omschreven. Hieronder in tabel 3 worden de resultaten gepresenteerd in volgorde van preferentie:

Thema	Aantal respondenten	Gemiddelde score	Standaard-deviatie
Case studies	22	3,36	0,66
Workshops	22	2,82	1,01
Artikelen	22	2,68	0,95
Conferenties	22	2,45	0,86
Bedrijfsbezoeken	21	2,19	0,75

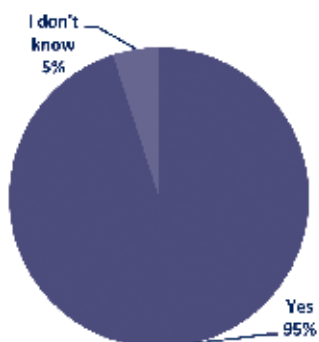
Tabel 3 Resultaten qua preferentie voor de presentatie

Case studies bleek veruit de meest geprefereerde vorm te zijn, gevolgd door workshops, artikelen, conferenties en afsluitend bedrijfsbezoeken als het minst aantrekkelijk. Dit laatste verbaasde ons. Wij hadden verwacht dat bedrijfsbezoeken hoger zouden eindigen en dat artikelen lager zouden scoren. Misschien ligt de opmerking van een respondent hieraan ten grondslag:

Workshops, company visits and conferences are difficult because of big distances.

Tenslotte vroegen we hoe men stond tegenover het delen van deze kennis en ervaringen met anderen. Hierbij bleek overduidelijk dat men wel bereid is om de eigen kennis en ervaringen met anderen te delen. Slechts één respondent heeft zijn twijfel uitgesproken en niemand zei absoluut nee. Van twee respondenten hebben we geen mening ontvangen. De twijfelaar noemde als reden:

We may not have best practices yet.



Figuur 3 *Bereidheid ervaringen te delen met derden*

Een andere respondent gaf ruimte aan zijn zorg:

Yes and no! Tricky! Some things are competitive advantage and not to be shared!

Ook uit de interviews komt dit beeld naar voren: angst om door deling van kennis de eigen voorsprong ten opzichte van de concurrenten te verliezen. GFE zal er goed aan doen om dat aspect helder te krijgen, hoe kan men delen zonder dat dit als een verlies van eigen slagvaardigheid wordt ervaren.

Conclusies en aanbeveling

Het onderzoek dat we hebben opgezet was bescheiden van karakter. Het laat zien dat transporterende bedrijven weliswaar willen leren van elkaars ervaringen, maar dat er ook enige reserve bestaat in het delen van de eigen informatie met concullega's. De thema's waarop men wil leren zijn behoorlijk algemeen. Dat betekent dat men nog niet veel zicht heeft op de richting die men op zou moeten gaan. Concurrentiegevoeligheid speelt ook steeds op de achtergrond, blijkt uit het onderzoek als het gaat om de openheid in het delen van ervaringen. In algemene zin blijkt er wel degelijk een voedingsbodemp te zijn voor het opzetten van een kennisdelingsplatform. Dan lijkt het interessant om in de database juist goede voorbeelden van samenwerkingsprojecten op te nemen in de vorm van case studies. GFE-leden willen er nieuwe ideeën opdoen die ze verder zouden kunnen ontwikkelen. Voor worst cases is weinig interesse. Dat is jammer, want een organisatie kan veel leren van de fouten van anderen.

Dit artikel is eerder verschenen in de congresbundel van de Vervoerslogistieke Werkdagen (VLW) 2013 pagina 347-358.

Referenties

- Dentoni, D., Hospes, O., & Ross, R. B. (2012). Managing Wicked Problems in Agribusiness: The Role of Multi-Stakeholder Engagements in Value Creation. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15(B), 1 - 12.
- Deutsche Post AG, (2010) *Towards sustainable logistics: how business innovation and green demand drive a carbon-efficient industry, Delivering tomorrow*, Bonn, Germany.
- Deutsche Post AG, (2012) *Logistics 2050: a scenario study, Delivering tomorrow*, Bonn, Germany.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- GFE (2012), *General Meeting Report 5th December 2012*, Brussels.
- Maloni, M. J., & M. E Brown. (2006), Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry, *Journal of Business Ethics* 68 (1): 35-52.
- McDonough, W., & M. Braungart. (2002), *Cradle to Cradle: Remaking the Way we Make Things*, New York, N.Y.: North Point Press.
- Piecyk, M. I., & McKinnon, A. C. (2010). Forecasting the carbon footprint of road freight transport in 2020. *International Journal of Production Economics*, 128(1), 31-42.
- Pieters, R., H.H. Glöckner, S.W.F. Omta & S. Weijers. (2012), Dutch Logistics Service Providers and Sustainable Physical Distribution: Searching for Focus, *International Food and Agribusiness Management Review*, 15(B), 107 - 126.
- Ploos van Amstel, W. (2008), *Logistiek*, Pearson, Amsterdam, The Netherlands.
- Protrans (2003). The Role of Third Party Logistics Service Providers and their Impact on Transport, *Deliverable No. 6. Final Public Report*, Transport Research Knowledge Center.
- Schwartz, P., (1998), *The Art of the long View. Planning for the Future in an uncertain*, WorldJohn Wiley & Sons, Chichester.
- Thompson, A.A., A.J. Strickland & J.E.Gambles (2010), *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*, 17th ed. McGraw-Hill, New York.
- Uitenboogaart, H., K. Verweij, B. Lammers & B. van der Moolen, (2010), *Strategievorming logistiek*, TNO, Delft
- Van der Meulen, S. J., & M. R. J. Kindt. (2010), *Duurzame logistiek: met welke verladerseisen worden logistieke dienstverleners geconfronteerd*, ING, Amsterdam, The Netherlands.

- Von der Gracht, H. A., & Darkow, I. L. (2010). Scenarios for the logistics services industry: A Delphi-based analysis for 2025. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 46-59.
- World Commission on Environment and Development. (1987), *Our common future : the report of the World Commission on Environment and Development*, Oxford University Press, New York, N.Y.
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park, CA: Sage.

Internet bronnen

www.greenfreighteuropa.eu bekeken op 2 oktober 2013

<http://lean-green.nl> bekeken op 2 oktober 2013