

WAT DE TOEKOMST BRENGEN MOGE: MKB LOGISTIEKE DIENSTVERLENERS EN SCENARIOPLANNING

ROB CLAASSEN, HANS-HEINRICH GLÖCKNER, REINDER PIETERS EN STEF WEIJERS

Samenvatting

In dit artikel onderbouwen we enkele hypothesen over de vraag hoe MKB logistieke dienstverleners omgaan met onzekerheden over de toekomst. Hiervoor zijn dertien MKB logistieke dienstverleners uit de regio Nijmegen-Oss-Veghel-Boxmeer ondervraagd over hun toekomstbeleid en de manier waarop ze actuele toekomstproblemen benaderen. Onze indruk dat men problemen vooral van dag tot dag aanpakt, bleek niet te kloppen. Bedrijven blijken in het verleden verrast geweest door onverwachte gebeurtenissen en geven er blijk van om daar in de toekomst beter op in te willen spelen, en ze geven scenario-planning een belangrijke rol hierbij.

Inleiding

“Ik krijg dagelijks zo veel op mijn bordje, en dan realiseer ik me dat de waan van de dag altijd vóór gaat, en dat ik niet weet wat de toekomst ons brengt”. “Wij, als transporterend MKB- bedrijf, moeten echt anders om gaan met onze turbulente omgeving, we zijn zó afhankelijk wat er bij de verlader gebeurt “ Dit zijn slechts twee uitspraken van MKB logistieke dienstverleners die mee deden aan een eerder onderzoek dat we onder deze doelgroep begin 2011 gehouden hebben. Maar we hoorden vaker dit soort opmerkingen en dat heeft ons ertoe gebracht om nader te bestuderen of en hoe er binnen de MKB logistieke dienstverlening omgegaan wordt met het nadenken over wat er in de (nabije) toekomst kan gebeuren in hun specifieke sector.

Net als alle andere sectoren wordt de logistieke dienstverlening geconfronteerd met onzekerheden. De laatste jaren heeft de sector een sterke groei doorgemaakt en kent door de dynamische omgeving vele uitdagingen. Hoge eisen van de klant, globalisering, sterke concurrentie, de recente economische recessie, milieuaspecten (Van der Meulen & Kindt, 2010), grote schommelingen in de brandstofprijzen en een verwachte schaarsheid aan chauffeurs (Truckstar, 18-08-2011) zijn slechts enkele factoren die de onzekerheid binnen de logistieke dienstverleningssector beïnvloeden. Ook de recente ontwikkeling van logistieke ketens naar netwerken

heeft bij veel logistieke dienstverleners een verandering in hun strategie te weeg gebracht (Speh, 2008; Uitenboogaart, 2010). Deze veranderende strategie zal andere onzekerheidsfactoren voor de toekomst kennen dan die bij de oudere bedrijfsstrategieën. Nadenken over de vraag welke factoren in de huidige en toekomstige situatie een grote impact kunnen hebben op de eigen organisatie, zou voor elke onderneming goed zijn (Schwartz, 1996; Lindgren & Bandhold, 2003).

Nemen de logistieke dienstverleners de tijd om regelmatig, gestructureerd naar de voor hen belangrijke onzekerheden te kijken, en te bestuderen wat deze onzekerheden voor hun specifieke situatie zouden kunnen betekenen? Een goede planning, forecast en scenarioplanning zijn hierbij essentieel (Darkow et al., 2010, pp2). Er zijn grote logistieke dienstverleners die inderdaad met behulp van scenarioplanning over de toekomst nadenken. Zo heeft DHL vijf verschillende scenario's uitgewerkt (Althoff, 2012). Hiermee kunnen grote logistieke dienstverleners zich beter voorbereiden op eventuele onverwachte veranderingen in de nabije toekomst en daarmee concurrentievoordeel op andere logistieke dienstverleners behalen. Maar hebben de MKB logistieke dienstverleners voldoende menskracht en interne kennis ter beschikking om een dergelijke operatie te kunnen uitvoeren? Zijn ze daarmee niet ten opzichte van hun grotere concurrenten in het nadeel? Onze veronderstelling bij dit onderzoek is dat transportbedrijven vooral in 'de waan van de dag leven' en kunnen daardoor worden verrast door interne en externe ontwikkelingen. Scenarioplanning zou een instrument kunnen zijn om gestructureerd met deze onzekerheden om te gaan. De doelstelling van ons onderzoek was om te achterhalen hoe transportbedrijven hun strategie bepalen en wat voor rol scenarioplanning hierin speelt.

Opzet van het onderzoek

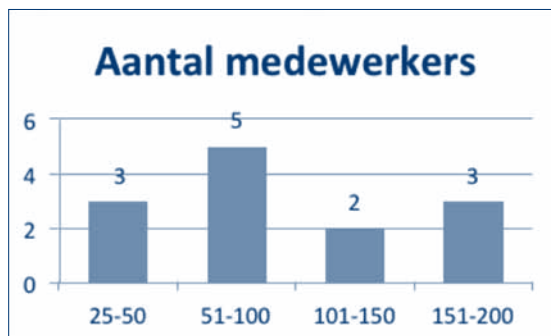
Het onderzoek betrof MKB logistieke dienstverleners. Hierbij hebben we ons beperkt tot kleinere MKB omdat we hier beperkte capaciteit verwachtten om gestructureerd met onzekerheden om te gaan, en vooraf de grens op maximaal 200 FTE medewerkers gesteld. Hierbij is de eventueel ingehuurd capaciteit van derden niet meegenomen. Ook aan de ondergrens zijn vooraf voorwaarden voor het vragen om medewerking geformuleerd. Zo moest het bedrijf minimaal over 25 medewerkers FTE beschikken. Hiermee sluiten we een grote groep van zelfstandige, chauffeurs-eigenaren van ons onderzoek uit, omdat we denken dat de situatie bij deze zeer kleine logistieke dienstverleners zo specifiek is dat ze niet representatief zijn voor het hele MKB LDV. De respondenten zijn gezocht in de vierhoek Nijmegen-Oss-Veghel-Boxmeer. De regio toont weinig specifiek verschil met de

rest van Nederland en kan volgens ons prima dienen voor casestudyonderzoek (Yin, 2009) om de hypothese nader te toetsen.

In totaal zijn voor het onderzoek 40 bedrijven gebeld; dertien daarvan wilden meewerken. Via de telefoon is het onderzoek toegelicht en deze toelichting is via e-mail naar de respondent verstuurd. Op deze manier wist de geïnterviewde van tevoren waarover het gesprek zou gaan. In tabel 1 zijn de deelnemende bedrijven omschreven.

Bedrijf	Medewerkers	Deelmarkten	Activiteiten
1	101-150	Exceptioneel vervoer	Nat. Transport, warehousing
2	101-150	Distributie vervoer	Int. Distributie, opslag, VAL
3	51-100	Evenementen	Opbouwen terrein, transport
4	151-200	Geconditioneerd vervoer	Nat. Distributie, opslag, VAL
5	151-200	Physical distribution	Nat. Distributie, opslag, VAL
6	25-50	Bouwmaterialen vervoer	Transport, opslag
7	51-100	Theater	Int. Transport, opslag, VAL
8	151-200	Metaalsector, luxe goederen	Int. Transport, opslag
9	51-100	Distributie vervoer	Nat. Distributie, opslag
10	51-100	Geconditioneerd vervoer	Nat. Distributie, opslag, VAS
11	25-50	Koerier en expres vervoer	koeriersdiensten in straal van 25 km
12	51-100	Distributie vervoer	Nat. Transport, warehousing
13	25-50	Geconditioneerd vervoer	Nat. Transport, warehousing

Tabel 1: *Deelnemende bedrijven*



Figuur 1: *Verdeling respondenten per werknemerscategorie*

Hierbij moet worden opgemerkt dat de nummers 3, 4, 6, 7, 9, 10, 12 en 13 familiebedrijven betreffen. Bij dit soort bedrijven is er vanouds een nauwe band tussen de directie en het eigen familiebedrijf (Flören & Zwartendijk, 2004). Dit kan van invloed zijn op de manier waarop een onderneming naar de toekomst kijkt.

De interviews hebben plaatsgevonden op de locatie van de onderneming met de persoon die (mede)verantwoordelijk was voor het formuleren van het strategisch beleid. Voor de interviews is gebruik gemaakt van een interviewschema. Elk interview is digitaal opgenomen, uitgetypt en opgestuurd naar de geïnterviewde voor eventuele aanpassingen.

Het toekomstbeeld van transportbedrijven

Hoe kijkt een transportbedrijf naar de toekomst? De respondenten is gevraagd om aan te geven hoe ze die toekomst zien en hoe ze dat wensten te bereiken. Hierbij kregen we van de ondernemingen de volgende antwoorden:

Bedrijf 1: "Groeien tegen zo laag mogelijke kosten. We willen 20 tot 30% groeien."
Bedrijf 2: "We willen op dit moment maar één ding en dat is klanten binnen halen."
Bedrijf 3: "Wij hanteren kwaliteit boven prijs, we gaan op zoek naar klanten die dit ook willen."
Bedrijf 4: "Wij zetten dit jaar weer in op een groeiscenario van 30%."
Bedrijf 5: "We willen een totaalpakket aanbieden aan de klant en we zien de markt veranderen. Dus daar moeten we op inspelen."
Bedrijf 6: "De visie op onze sector is op dit moment heel slecht. Het is overleven."
Bedrijf 7: "Samenwerkingsverbanden aangaan met andere vervoerders om zo een Europese speler te worden."
Bedrijf 8: "Wij blijven ons concentreren op bepaalde landen. In elk land willen wij een specialist zijn en de lijnen tussen de landen houden en verbeteren."
Bedrijf 9: "Groeï te blijven realiseren, maar dan geleidelijk. Dus klanten die je kunt grijpen en kunt vasthouden."
Bedrijf 10: "De visie van het bedrijf is dat we ons willen onderscheiden in de markten door een hoge kwaliteit te leveren."
Bedrijf 11: "We zijn nu bezig om hetzelfde concept wat we hier doen, in meerdere plaatsen in Nederland toe te gaan passen."
Bedrijf 12: "Niets over te zeggen. Op het moment is het vanwege de crisis ups en downs, het is net een achtbaan."
Bedrijf 13: "Groeien in vers- en diepvriesdistributie en dan in alle facetten zoals orderpicken, opslag en distributie."

Tabel 2: *Toekomstverwachtingen*

Vier van de dertien bedrijven (31%) hebben als doelstelling dat ze willen groeien. Deze cijfers zijn gebaseerd op het netwerk van de directie of uit marktcijfers. Het gezegde "de één zijn dood is de ander zijn brood" is een aantal keren voorbij gekomen. Voor drie respondenten (23%) is overleven op dit moment het voornaamste doel. Voor de overige zes (46%) is het vinden van een specifieke niche door middel van een specifiek concept, de basis van waaruit ze hun bedrijfsactiviteiten willen veiligstellen.

De respondenten melden allen dat er binnen de transportsector veel concurrentie is, en daarom proberen ze zelf zo efficiënt mogelijk te rijden om de klant tegen een zo goedkoop mogelijk tarief van dienst te zijn. De visie van bedrijf 6 is hun mening ten aanzien van de gehele sector, niet een visie voor de eigen onderneming.

Horizon beleidsbepaling

In tabel 3 wordt vermeld wie de beleidsbepalers zijn binnen het bedrijf, hoe vaak er vergaderd wordt over het strategische beleid en hoever de bedrijven vooruit kijken (de planningshorizon).

Bedrijf	Beleidsbepalers	Vergaderingen over strategisch beleid	Planningshorizon
1	MT	1 x per jaar	2 jaar
2	MT	4x per jaar	3 jaar
3	MT	4x per jaar	1 jaar
4	MT	26x per jaar	1 jaar
5	MT	4x per jaar	10 jaar
6	Directeur	het hele jaar	1 jaar
7	Directeur	het hele jaar	3 jaar
8	MT	12x per jaar	5 jaar
9	MT	het hele jaar	5 jaar
10	Directeur	het hele jaar	5 jaar
11	Directeur + bedrijfsleider	het hele jaar	geen
12	MT	het hele jaar	5 jaar
13	Directeur+ zakenpartner	het hele jaar	geen

Tabel 3: *Strategiebepaling*

Het beleid wordt door 22% (6, 7 en 10) van de ondervraagde bedrijven gemaakt door één persoon. Bij 14% (11 en 13) van de bedrijven maken twee personen het beleid. Bij de overige 64% wordt het beleid gemaakt door het managementteam. Wat opvalt is dat 54% van de bedrijven niet op een vast moment vergadert over het beleid van het bedrijf. Bij deze groep worden de beleidsbepalingen in een doorlopend proces gemaakt en dit wordt afwisselend met de overige werkzaamheden gedaan. Voor de bedrijven die maar één beleidsbepaler hebben, is het logisch dat er niet wordt vergaderd.

Er is nogal een verschil tussen bedrijven wat betreft de planningshorizon. Het ene bedrijf kijkt vijf jaar vooruit en de ander één jaar. Er zijn twee bedrijven (11 en 13) die geen planningshorizon hebben. Deze bedrijven hebben een beeld waar ze in de toekomst naar toe willen groeien, maar daar is geen tijd aan gekoppeld. Eén groot bedrijf (14) heeft twee

verschillende visies en dus twee verschillende planningshorizonnen. Het hoofdkantoor, waar het overkoepelende beleid wordt gemaakt, heeft een planningshorizon van drie jaar. De door het land heen gevestigde zes lokale vestigingen die een eigen budget hebben, hebben een planningshorizon van één jaar.

Het is opvallend dat sommige ondernemingen aangeven dat de planningshorizon een jaar (3,4 en 6) of minder dan vijf jaar (1, 2 en 7) is. De vraag die hierbij gesteld mag worden of hier sprake is van strategische planning, van een moment van herbezinning op de toekomst, of van een tactische planning. Strategische planning impliceert immers een lange termijn periode. De door bovengenoemde ondernemingen gehanteerde termijn van minder dan vijf jaar zou eerder wijzen op het gebruik van tactische planningen (Dess et al., 2010, Thompson et al., 2010; Horngren et al., 2012, p 206) dan strategische planningen.

Waar haalt men de benodigde informatie vandaan om op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen? Alle ondervraagde bedrijven zijn aangesloten bij brancheverenigingen. Zes bedrijven (2, 5, 10, 12, 13 en 14) gaan naar bijeenkomsten van deze verenigingen om verschillende logistieke thema's te bespreken. De acht overige bedrijven worden op de hoogte gehouden door vakbladen die worden toegestuurd vanuit hun brancheorganisaties. Er zijn twee bedrijven (5 en 14) die niet alleen voorgelicht worden, maar ook proactief binnen hun brancheorganisaties met andere conculega's actuele ontwikkelingen bestuderen. Van acht bedrijven (1, 2, 3, 4, 5, 8, 10 en 12) weten we uit onze eigen interne databanken dat ze ook gebruik maken van HBO studenten voor stages en afstudeeropdrachten, maar in de interviews is geen expliciete vraag gesteld naar relaties tussen de respondent en HBO- of universitair onderwijs.

De ontwikkelingen in de markt, overheidsbepalingen, CO2 normen, olieprijsen, Europese wetgeving en overige onzekerheden worden vooral gevolgd via internet, vakbladen, televisie, radio en door analyse van interne prestatie-indicatoren. Tijdens de interviews wordt wel aangegeven dat de vakbladen niet up-to-date zijn en dat internet en televisie betere informatiebronnen zijn. Eén bedrijf (2) volgt maandelijks seminars over de laatste logistieke trends en ontwikkelingen. Dit bedrijf zegt dat het niet snel verrast wordt door externe ontwikkelingen.

Scenarioplanning

Scenarioplanning is een methode waarbij een organisatie mogelijke aannemelijke als-dan redeneringen uitzet en vervolgens bekijkt welke potentiële consequenties deze scenario's

hebben voor de organisatie. Het gaat dus niet om het voorspellen van de toekomst, maar om een verkenning van wat mogelijkwerijs in de toekomst plaats gaat vinden. Over het algemeen denken bedrijven in opties - wegen die een bedrijf kan inslaan - omdat men vanuit de onderneming redeneert. Bij scenarioplanning vertrekt men uit de context (bevat elementen in de aard van politiek, economie, ecologie en sociale factoren). Met andere woorden: de omgeving van een onderneming. Deze omgeving bestaat uit factoren die een directe invloed op een onderneming uitoefenen zoals klanten, concurrenten, leveranciers en aandeelhouders (Frederickx, 2003).

De kern van scenarioplanning is niet alleen de toekomst beredeneren door het analyseren van trends, maar ook toekomstmodellen bouwen aan de hand van onzekerheden en mogelijke, tegengestelde ontwikkelingen. Daardoor is scenarioplanning een ander fenomeen dan forecasting, het is een aanvulling erop. Scenarioplanning gaat namelijk niet over de zekere dingen, maar juist over onzekerheden (Schwartz, 1996). Als men kijkt naar het huidige tijdsgewricht - we leven in onzekere tijden - dan kan men alleen maar tot de conclusie komen dat we juist nu aan scenarioplanning moeten doen (Supplychain magazine, 2009).

Hoewel scenarioplanning bij grote organisaties zoals Shell (Schwartz, 1996) heeft bewezen een krachtige methode te zijn om mogelijke toekomstvarianten te analyseren, lijkt het middel nauwelijks toegepast te worden in MKB organisaties. Doorgaans liggen hieraan drie factoren ten grondslag (Schakenraad, 2009):

- *Gebrek aan tijd.* Het overgrote deel van de organisaties heeft al moeite om in de beschikbare tijd slechts één scenario te formuleren. Laat staan dat er tijd is om verschillende scenario's uit te werken.
- *Gebrek aan informatie.* Organisaties hebben enkel informatie over het verleden zoals maandrapporten, kwartaalverslagen en jaarverslagen. Informatie over de toekomst is er niet. Veel organisaties extrapoleren daarom data uit het verleden terwijl de toekomst zelden een lineaire extrapolatie van het verleden is. Successen in het verleden bieden geen garanties voor de toekomst.
- *Bang voor het onbekende.* Veel organisaties zijn bang voor het onbekende en houden zich daarom vast aan bekende situaties. Scenarioplanning vereist creativiteit en de bereidheid na te denken over het onbekende.

Scenarioplanning kan bedrijven helpen om scherper over de te volgen strategie na te denken. Maken MKB logistieke dienstverleners gebruik van scenarioplanning voor het bepalen van hun strategie of juist niet? Van de door ons onderzochte bedrijven weten er

twaalf (92%) wat scenarioplanning betekent. Alleen bedrijf 13 (8%) geeft aan niet te weten wat scenarioplanning inhoudt. 15% van de bedrijven (2 en 5) hanteert op dit moment scenarioplanning. Deze bedrijven hebben verschillende scenario's bedacht en op papier gezet. Volgens de twee bedrijven (2, 5) die scenarioplanning hanteren is de belangrijkste reden om scenarioplanning te gebruiken dat je af en toe moet afwijken van je standaard. Voorbereid zijn voor het onverwachte dus. Beide bedrijven is gevraagd om een voorbeeld te geven en hier werden de volgende scenarioplanningen genoemd:

Bedrijf 2: “Steeds meer concurrenten gaan buitenlandse chauffeurs in dienst nemen, waardoor ze nog goedkoper gaan rijden. Steeds meer klanten klaagden dat ze ons te duur vonden, maar ze wilden wel gebruik blijven maken van onze service. We hebben altijd een performance van 99,9% gehad en die willen we ook houden, maar daardoor zijn we wel duurder dan de concurrent. Daarom hebben we besloten om een extra BV op te zetten met een performance van 96 á 97%. Dus dat een klant niet meer binnen 24 uur beleverd wordt, maar binnen 48 uur. Op deze manier houd je de klanten binnen die tevreden zijn met lagere kosten, en daar staat tegenover dat de performance lager is. Het scenario is dus: Wat gaan we doen om onze klanten te behouden?”

Bedrijf 5: “Het staat overal beschreven dat logistiek moeilijk aan zijn personeel zal komen. We hebben hierop ingespeeld door twee LZV's aan te schaffen. Dat is het concept dat we twee city trailers achter elkaar hebben. Dus dit concept maakt het flexibel dat je overal mag komen. Juist door op die manier efficiënter te gaan werken, heb je in feite minder chauffeurs nodig. Je hebt een reductie in kilometers, reductie in personeelskosten en reductie in emissie uitstoot. Het scenario was dus: Wat gaan we doen als we niet aan chauffeurs kunnen komen?”

Of bovenstaande voorbeelden echte als-dan redeneringen waren hebben we niet nader onderzocht, en evenmin of er een structurele analyse aan ten grondslag heeft gelegen.

Opvallend hierbij is dat geen van de bedrijven het openen van nieuwe markten noemt, maar vooral denkt aan oplossingen voor het verwachte chauffeurstekort. Ook zijn geen thema's als brandstofkosten en milieueisen genoemd. Toch aspecten die hoog op de agenda van logistieke dienstverleners staan (Meulen & Kindt, 2010; Pieters et al., 2012).

Onverwachte gebeurtenissen

Elf (85%) van de onderzochte bedrijven geeft aan zelf geen scenarioplanning te gebruiken. Maar als er geen scenarioplanning gehanteerd wordt, hoe wordt door deze groep ondervraagde bedrijven dan omgegaan met onzekerheden zoals de veranderde marktomgeving, fluctuerende olieprijs, overheidsbeslissingen en het CO2 beleid? Hebben ze in het verleden niets meegemaakt dat hen absoluut verrast heeft? In tabel 4 worden de belangrijkste verrassingen per bedrijf weergegeven:

Bedrijf 1: "Wij hebben in onze oude organisatie een brand gehad. Dat zagen we natuurlijk niet aankomen."
Bedrijf 3: "We hadden een overname waar nog behoorlijk veel lijken in de kast zaten."
Bedrijf 4: "We hadden een beladingsgraad van maar 65%. Daar schrok ik wel van."
Bedrijf 6: "Ik had niet verwacht dat de bouwsector het zo slecht zou doen."
Bedrijf 7: "De politiek is voor ons ongrijpbaar. Wij willen al acht jaar uitbreiden, maar we krijgen maar geen vergunning."
Bedrijf 8: "De economische crisis heeft ons verrast."
Bedrijf 9: "Wij zijn een jaar of tien geleden enorm verrast door onze financiële cijfers. Die houden we nu extra goed bij."
Bedrijf 10: "De laatste crisis zag niemand aankomen."
Bedrijf 11: "De kredietcrisis die zagen we niet aankomen."
Bedrijf 12: "Dit jaar is het minder dan verwacht. Dit komt door de crisis."
Bedrijf 13: "We waren voor 70% van de omzet afhankelijk van één klant, en die viel toen weg."

Tabel 4: *Verrassingen in het verleden bij bedrijven die geen scenarioplanning hanteren*

De huidige economische crisis heeft vijf (6, 8, 10, 11 en 12) van de elf bedrijven die geen scenarioplanning hanteren verrast. Bedrijf 13 merkte opeens dat het erg afhankelijk bleek te zijn van één grote klant. Ze gaven zelf aan dat deze verrassing door scenarioplanning misschien had kunnen worden nagespeeld en men aan alternatieven had kunnen denken. Enkele bedrijven (1, 3, 4, 7 en 9) werden door een interne zaak verrast, waarbij het de vraag is in hoeverre dit door scenarioplanning te voorkomen zou zijn geweest. Op de vraag hoe men de verrassing te lijf was gegaan, werd door alle elf (100%) onderzochte bedrijven aangegeven dat men op deze gebeurtenissen ad hoc gereageerde.

Afhankelijkheid van klanten

Hierboven werd door een bedrijf (13) al de afhankelijkheid van een grote klant genoemd. Tijdens het interview werd aan de andere twaalf bedrijven specifiek gevraagd of dit ook voor hen opging. Hierbij werden de volgende antwoorden gegeven:

Bedrijf 1: "We zijn afhankelijk van één grote klant, waarbij 50% van de omzet gemoeid is."
Bedrijf 3: "We proberen tien grote klanten te hebben, een klant mag niet meer dan 20% van de omzet realiseren."
Bedrijf 4: "We zijn niet afhankelijk van één grote klant. We hebben een harde kern van ongeveer 150 klanten en in totaal hebben we 450 klanten."
Bedrijf 6: "We hebben één grote klant, en daar zijn we afhankelijk van."
Bedrijf 7: "In één BV rijd ik voor één klant, dus daar ben ik afhankelijk van."
Bedrijf 8: "We willen ons klantenbestand redelijk divers houden zodat we niet afhankelijk van bepaalde klanten worden."
Bedrijf 9: "Dit is onze sterkte. We hebben meerdere grote klanten en een heleboel kleine."
Bedrijf 10: "Onze grootste klant heeft 13% van de omzet."
Bedrijf 11: "We zijn heel erg afhankelijk van één klant, en bij ons geldt wel de 80/20 regel."
Bedrijf 12: "We hebben vijf grote klanten."

Tabel 5: *Afhankelijkheid van klanten*

Respondenten 2 en 5 (15%) wilden geen antwoord op deze vraag geven, men vond dat te concurrentiegevoelig. Van de overige elf respondenten die wel de vraag beantwoordden zijn er in totaal vijf (1, 6, 7, 11 en 13) (45%) afhankelijk van één grote klant en vier respondenten (3, 9, 10 en 12) (36%) kennen grote accounts, wat men zelf niet als een potentieel probleem lijkt te zien, maar wat wel een gevaar voor de continuïteit zou kunnen inhouden. Gevraagd of ze er over nagedacht hadden wat te doen als deze grote klant weg zou vallen, bleek dat ze er wel over hadden nagedacht, maar niets op papier hebben gezet. Slechts twee respondenten (4 en 8) (18%) geven aan een brede klantenbasis te hebben, en zien geen gevaar indien er een klant zou wegvallen.

Maar hoe gaan de respondenten om met onzekerheid veroorzaakt door afhankelijkheid van een grote klant? Welke acties nemen ze om dit risico te beperken? Door de respondenten werden de volgende punten genoemd om met deze onzekerheid om te gaan:

Bedrijf 1: “We proberen met een nieuwe strategie een nieuwe markt in te gaan zodat je nieuwe klanten kunt binnen halen. Op deze manier ben je niet meer zo kwetsbaar en afhankelijk van één klant/markt.”
Bedrijf 6: “Als de grote klant stopt dan moet ik op zoek naar een nieuwe klant. Als dat niet lukt dan ga ik stoppen met transporteren en dan ga ik een andere vorm van logistiek doen, zoals opslag en overslag.”
Bedrijf 7: “We hebben een partnership. Al meer dan 23 jaar. We doen meer dan alleen het transport. “We doen de op- en afbouw, de opslag en we denken mee in de operationele processen. De klant kan niet zonder ons en wij niet zonder de klant. Zolang wij dit kunnen blijven realiseren zal die klant nooit weggaan bij ons.”
Bedrijf 11: “We proberen meer klanten binnen te halen en we proberen meer omzet te realiseren met het huidige klantenbestand. We hadden een klant die 2 jaar geleden een omzet realiseerde van 40% en dat is nu nog maar 20%. Dit hebben wij opgevangen door bij andere klanten meer omzet te realiseren.”
Bedrijf 13: “We hebben binnen het bedrijf een hele flexibele schil. Dus als een grote klant wegvalt dan proberen wij dat op te vangen door flexibel te zijn met de capaciteit en werknemers. We hebben bijvoorbeeld uitzendkrachten in dienst en parttime chauffeurs.”

Tabel 6: *Maatregelen tegen risico's van klantafhankelijkheid*

Uit deze uitspraken is geen eensluidend beleid te destilleren. De door de respondenten genoemde acties zijn te divers om er een eensluidende conclusie aan te verbinden.

Grootste onzekerheden in de toekomst

Gevraagd wat voor de geïnterviewde ondernemingen de grootste onzekerheden voor de toekomst zijn, werden de volgende antwoorden gegeven, zoals weergegeven in tabel 7:

De grootste onzekerheid in de toekomst	Bedrijf
Het wegvallen van een grote klant	1, 2 en 3
De economische ontwikkeling	6, 8 en 9
Het verkrijgen van personeel	5 en 12
Eén beleidsbepaler	7 en 10
De hoge brandstofprijzen	13
Beste manier van groei binnen het bedrijf	4

Tabel 7: *Onzekerheden in de toekomst*

Wat opvalt aan deze lijst is dat het wegvallen van een grote klant en de economische ontwikkeling de grootste onzekerheden (beide 23%) voor de onderzoeksgroep vormen voor hun toekomst. Bedrijf 11 (8%) zegt helemaal geen onzekerheden voor de toekomst te hebben, en verwacht te kunnen blijven transporteren ondanks de veranderde omgeving.

Stadsdistributie

Uit het eerste verkennende gesprek kwam stadsdistributie naar voren. Dat leek ons een interessant aspect toe om aan alle respondenten te vragen hoe zij dit in de toekomst zien. Negen van de onderzochte bedrijven (69%) volgen de ontwikkelingen rond de stadsdistributie op de voet. De overige vier bedrijven (3, 5, 6 en 8) (31%) leveren vooral van industrie naar industrie en zeggen niets te maken te hebben met stadsdistributie.

Van de bedrijven die aan stadsdistributie doen, zegt 90% volgend te zijn in de lokale venstertijden. Hierbij werd door de onderzochte bedrijven gesteld dat ze geen inspraak hierin hebben, en ze gaan dus niet met de gemeentes in discussie. Bedrijf 12 is hierop een uitzondering en gaat wel in conclaaf met gemeentes, maar geeft aan dat er grote verschillen in de benadering van de verschillende gemeentes bestaat. “De ene gemeente denkt met je mee terwijl de andere zijn eigen wetten bepaalt”. Samenvattend kan gesteld worden dat het overgrote merendeel van de onderzochte bedrijven ad hoc reageert op aanpassingen van de venstertijden en hierdoor verrast wordt. Bedrijven hebben hier geen scenario voor klaar liggen. Het enige scenario wat genoemd wordt: uitbesteden.

De stelling “de een zijn dood is de ander zijn brood” geldt ook voor dit thema. 23% van de bedrijven (1, 4 en 12) gaat de stadsdistributie uitbesteden aan koeriers en stadsdistributiecentra. Bedrijf 11 is een koeriersdienst en zegt het volgende hierover: “Voor ons ligt hier de kans. Omdat wij maar kleine bakwagens hebben en vooral koerierswerkzaamheden doen, zullen wij voor grote partijen de stadsdistributie doen.”

Toekomstig gebruik van scenarioplanning

Van de 11 (85%) bedrijven die niet aan scenarioplanning doen, denken acht bedrijven (62%) daar in de toekomst gebruik van te gaan maken. De belangrijkste reden die hiervoor wordt gegeven is de groei van het bedrijf. Deze groep respondenten gaf aan dat wanneer een bedrijf groter wordt, ook de risico's groter worden, en ze geven aan dat scenarioplanning een goede oplossing daarvoor kan vormen. Deze groep bedrijven wil de onderzochte scenario's

op papier zetten, zodat men snel en flexibel op een gebeurtenis kan reageren. Ze hebben ook aangegeven een cursus of training te willen volgen omdat ze nog nooit eerder aan een dergelijke gestructureerde manier van toekomstbenadering hebben gewerkt.

Van de 38% (6, 7 en 11) die geen scenarioplanning in de toekomst gaat hanteren, is opvallend dat bedrijven 6 en 7 organisaties zijn met één beleidsbepaler. Bij navraag gaven deze beleidsbepalers aan geen toegevoegde waarde voor scenarioplanning te zien. De manier van werken op dit moment vinden ze goed en daar willen ze niets aan veranderen.

Conclusies

Hoewel dit onderzoek een beperkt karakter kent (qua regio en aantal respondenten) kunnen we toch enkele uitspraken doen die ons helpen om de geformuleerde hypothese aan te scherpen. De economische crisis heeft de logistieke dienstensector zwaar getroffen. Voor de korte termijn is het overleven van deze crisis voor veel ondernemingen op dit moment het belangrijkste.

Veel van de onderzochte ondernemingen willen beter naar de toekomst kijken om onverwachte verrassingen van tevoren beter te herkennen en een plek te geven. Op dit moment worden deze verrassingen ad hoc opgelost. Op basis van het onderzoek kan onze veronderstelling dat MKB logistieke dienstverleners vooral in de waan van de dag leven niet bevestigd worden. Integendeel.

Maar waarom wordt scenarioplanning niet door alle respondenten toegepast? Laten we voor de beantwoording van deze vraag de drie factoren voor geen gebruikmaking van scenarioplanning zoals geformuleerd door Schakenraad (2009) hanteren: 1) gebrek aan tijd, 2) gebrek aan informatie en 3) bang voor het onbekende.

Van de dertien geïnterviewde bedrijven zijn er acht (62%) familiebedrijven. Deze doen geen van allen aan scenarioplanning. Zeven bedrijven (6, 7, 9, 10, 11, 12 en 13) vergaderen niet op een vast moment over de strategie en het beleid van het bedrijf; dit wordt tussen de andere werkzaamheden door gedaan. Van deze zeven zijn er zes familiebedrijven. Deze werkwijze kan verklaard worden door de nauwe band tussen de directie en het familiebedrijf. Men is dag en nacht bezig met het bedrijf. Toch kan scenarioplanning voor deze groep een goede optie zijn. Al was het enkel maar om goed over de opvolging na te denken. Hier is het probleem niet “gebrek aan tijd” Schakenraad (2009), maar eerder “men zou eens tijd hiervoor moeten vrijmaken”.

Ten aanzien van het tweede aspect van Schakenraad (2009) “gebrek aan informatie” is op te merken dat een MKB onderneming te weinig personeel kent om de menskracht op te brengen om van alle aspecten op de hoogte te zijn. Maar uit het onderzoek bleek ook dat alle ondervraagde bedrijven aangesloten zijn bij brancheverenigingen. Vijf (2, 5, 10, 12 en 13) bedrijven (38%) bespreken hier op bijeenkomsten actuele logistieke thema’s. De anderen volgen de actualiteit vooral via vakbladen. Hier zou volgens ons een kans voor de brancheverenigingen liggen om belangrijke thema’s via scenario’s met haar leden te bespreken. De informatie zou door de brancheverenigingen verzameld en verwerkt kunnen worden. De uiteindelijke analyse is voor de individuele logistieke dienstverlener. Thema’s die zich goed hiervoor zouden kunnen lenen zijn: fluctuerende oliepijzen, duurzaam transport en vergrijzing van het chauffeursbestand in Nederland. Ook zien we hier een grote rol voor het HBO om onderzoek voor scenarioplanning op te zetten en uit te voeren.

Voor het derde en laatste aspect “bang voor het onbekende” (Schakenraad, 2009) is geen bewijs gevonden dat dit een rol speelt bij onze doelgroep. De onderzochte bedrijven zijn zich terdege bewust dat de omgeving drastisch aan het veranderen is. Vooral de huidige economische crisis heeft hen wakker geschut ten aanzien van het belang van een goede voorbereiding op onbekende gebeurtenissen. De manier waarop dit bewustzijn vertaald zal worden in een andere aanpak van het te voeren beleid is nog niet duidelijk. Hiervoor is nader onderzoek nodig.

Dit artikel is eveneens gepubliceerd in de congresbundel van de Vervoerslogistieke werkdagen 2012, in november 2012. Voor meer informatie, zie <http://www.vervoerslogistiekewerkdagen.org/vlw>

Literatuur

- Cooper, J. (ed.) (1993). *Strategy Planning in Logistics and Transportation*. Cranfield University School of Management.
- Dess, G.D., G.T. Lumpkin & A.B. Eisner (2010). *Strategic Management: Text and Cases. Fifth Edition*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Emans (1985). *Interviewen, theorie, techniek en training*. Groningen: Wolters- Noordhoff.

- Flören, R.H. & G.W. Zwartendijk (2004). *Ondernemerschap en het familiebedrijf: bedrijfsfamilies als kweekvijver voor ondernemerschap*. Breukelen: Universiteit Nyenrode, Center for Entrepreneurship.
- Horngren, C.T.M. Srikant & G.F. Datar (2012). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 14ed. Harlow, UK: Pearson.
- Kuipers, B., B. van der Moolen & K. Verweij (2008). *Logistieke Ketenregie: het supporten waard!* Delft: TNO.
- Lindgren, M. & H. Bandhold (2003). *Scenarioplanning the link between future en strategy*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Meulen, S.J. van der & M.R.J. Kindt (2010). *Duurzame logistiek: met welke verladerseisen worden logistieke dienstverleners geconfronteerd*. Amsterdam: ING.
- Nijkamp, Rienstra & Vleugel (1998). *Transportation planning and future*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Pieters, R., H.-H. Glöckner, O. Omta & S. Weijers (2010). *Wat doen logistieke dienstverleners in de praktijk aan duurzaamheid?* HAN Business Publications, Nummer 5 (December), pp. 9-22. Nijmegen: HAN Press.
- Schakenraad, K. (2009). *Verken de toekomst met scenarioplanning*. Tijdschrift Controlling, Nummer 9 (September), pagina 16-18.
- Schwartz, P. (1998). *The Art of the Long View. Planning for the Future in an Uncertain World*.
- Speh, T.W. (2008). *Assessing the State of Supply Chain Management*. in Baumgarten, H. (editor), *Das Beste der Logistik*, Pages 245-253, Berlin: Springer Verlag.
- Thompson, A.A., A.J. Strickland & J.E. Gambles (2010). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*, 17th ed. New York: McGraw-Hill.
- Uitenboogaart, H., K. Verweij, B. Lammers en B. van der Moolen (2010). *Strategievorming logistiek*. Delft: TNO.
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park, CA: Sage.

Websites

- Althoff, M. 1-3-2012, *DHL brengt de toekomst in beeld: vijf scenario's*. Verkregen op 7 maart 2012 via: <http://www.logistiek.nl/supply-chain/logistieke-dienstverlening/nid12943-dhl-brengt-de-toekomst-in-beeld.html>
- Demografische ontwikkelingen*, Verkregen op 13 februari 2012 via: <http://www.oavm.eu/Levensfase-beleid/Demografische-ontwikkelingen.html>
- Frederickx, 11 december 2003, *Toekomststrategie aan de hand van scenarioplanning*. Verkregen op 13 maart 2012 via: <http://www.zdnet.be/itprofessional/32569/toekomststrategie-aan-de-hand-van-scenarioplanning/>

- Gracht, H. von der & I.L. Darkow, 23 mei 2010. *Scenarios for the logistics services industry: A Delphi-based analysis for 2025*. Verkregen op 9 februari 2012 via: https://stc-proxy.han.nl/han/HANQuestZoekvraag/pdn.sciencedirect.com/science?_ob=MiamiImageURL&_cid=271692&_user=4132547&_pii=S0925527310001349&_check=y&_origin=article&_zone=toolbar&_coverDate=30-Sep-2010&view=c&originContentFamily=serial&wchp=dGLbVIV-zSkWb&md5=0abce0b1d00d23083ab9da90ac035cf7/1-s2.0-S0925527310001349-main.pdf
- Inspectie leefomgeving en transport, *Rijtijden 2012*, Verkregen op 13 februari 2012 via: http://www.ilent.nl/onderwerpen/transport/vrachtauto/chauffeurs/wet_en_regelgeving/rij_en_rusttijden/rijtijden/
- Mc Glade, J. Europees milieu agentschap, 10-11-2011, *Europese transportsector moet ambitieus zijn om doelstellingen te behalen*. Verkregen op 13 februari 2012 via: <http://www.eea.europa.eu/nl/pressroom/newsreleases/europese-transportsector-moet-ambitieuus-zijn>
- MVO Nederland, Verkregen op 13 februari 2012 via: <http://www.mvonederland.nl/content/bedrijfstak-beschrijving/transport>
- Olie vooruitzichten*, 2011, Verkregen op 13 februari 2012 via: <http://www.beursgorilla.nl/olie-vooruitzichten.html>
- Rijksoverheid, 2011, *Energiebeleid Nederland*, Verkregen op 14 februari 2012 via: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/energie/energiebeleid-nederland>
- Schoenmakers, I. 17-7-2009, *Trends en ontwikkelingen in transport en logistiek*. Verkregen op 13 februari 2012 via: <http://www.intermediair.nl/artikel/transport-en-logistiek/24691/trends-en-ontwikkelingen-in-transport-en-logistiek.html>
- Schwartz, P. 1996. *Scenario tool*. Verkregen op 9 februari 2012 via: <http://www.marktgerichtinnoveren.nl/Smartsite.shtml?id=53528>
- Supply chain magazine, 2009. *Onzekerheid vraagt om scenarioplanning*. Verkregen op 6 februari 2012 via <http://www.supplychainmagazine.nl/wp-content/uploads//2010/01/SCM03-32-34-Scenario.pdf>
- Transport Logistiek Nederland, *TLN Deelmarkten*. Verkregen op 6 juni 2012 via: <http://www.tln.nl/deelmarkten.html>
- Truckstar, 18-08-2011, *Cao-partners verantwoordelijk Polen-probleem*. Verkregen op 14 februari 2012 via: <http://www.truckstar.nl/nieuws/detail/cao-partners-verantwoordelijk-polen-probleem/>
- Weber, A. CBS 2011, verkregen op 13 februari 2012 via: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/verkeer-vervoer/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-kw3-omzet-transport-art.htm>