

Van Mourik Broekmanweg 6
Postbus 49
2600 AA Delft

www.tno.nl

T +31 15 276 30 00
F +31 15 276 30 10
mobility@tno.nl

TNO-rapport

TNO-034-DTM-2010-04121

Strategievorming logistiek

Datum	29 oktober 2010
Auteur(s)	Hanno Uitenboogaart, Kees Verweij, Bart Lammers, Bas van der Moolen
Opdrachtgever	NVG
Projectnummer	034.23762
Aantal pagina's	26 (incl. bijlagen)
Aantal bijlagen	1

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor onderzoeksopdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2010 TNO

Inhoudsopgave

1	Verantwoording	3
1.1	Definitie en scope	4
2	Doel onderzoek.....	5
3	De branche.....	6
3.1	Kenschets van de groothandel in Nederland.....	6
3.2	Thema's vanuit de branches	7
3.3	Groothandelsnotitie.....	8
4	Trends en ontwikkelingen	9
4.1	Toen en nu	10
4.2	Innovatie in netwerken.....	11
4.3	Supply Chain Management.....	11
4.4	Rol overheid.....	14
4.5	Conclusie, trends en ontwikkelingen	15
5	Synthese: visie op de groothandel in 2020	16
5.1	Thema 1: samenwerking in de logistiek	17
5.2	Thema 2: Duurzame logistiek.....	18
5.3	Thema 3: Logistieke prestatie meting.....	19
5.4	Thema 4: Bereikbaarheid.....	19
5.5	Branche Innovatie Contract	20
6	Road map.....	21
6.1	Inleiding.....	21
6.2	Relatie met een BIC.....	21
6.3	De thema's	22
	Bijlage(n)	
	A Ledenlijst NVG	

1 Verantwoording

Het Nederlands Verbond van de Groothandel (NVG) wil een grotere rol spelen voor haar lidorganisaties (zie bijlage voor de ledenlijst) als het gaat om de logistieke functie van de groothandel. De manier waarop invulling gegeven kan worden aan deze logistieke functie zal in de toekomst wellicht veranderen door, onder meer, toenemende verkeerscongesties, verslechterende bereikbaarheid, beperkende voorschriften, toenemende logistieke eisen van de klant en milieu eisen.

Om aan haar rol inhoud te geven wil het NVG een strategiedocument over logistiek opstellen. Hierin dient toegelicht te worden wat de strategische doelen zijn, waarom deze doelen belangrijk zijn en op welke wijze deze gerealiseerd moeten gaan worden. Het NVG heeft TNO gevraagd in dit strategievormingsproces een ondersteunende rol te spelen.

Het NVG heeft een aantal *randvoorwaarden* geformuleerd;

- Het is niet de bedoeling het wiel opnieuw uit te vinden. Dat wil zeggen dat gebruik moet worden gemaakt van bestaande ideeën en kennis van haar lidorganisaties en haar netwerk met partijen zoals EVO, TLN, Syntens en Connexx. Ook TNO heeft kennis en ervaring in te brengen uit onderzoek, projecten en eerdere zogenaamde Branche Innovatie Contracten met bijvoorbeeld EVO (afgerond) en TLN (lopend).
- Wel bevat het document, indien van toepassing, eventuele kennislacunes en identificeert het kennisbehoeften.
- De scope van strategiedocument beperkt zich tot externe logistiek. Voorbeeld: als gesproken wordt over duurzame logistiek dan heeft dit betrekking op het transport en niet op het warehouse.
- Het accent ligt op binnenlandse logistiek, maar veel van deze thema's zijn ook relevant voor internationale handel en/of export. Door de focus op binnenlandse logistiek vallen specifieke internationale onderwerpen zoals EU- regelgeving en douanezaken buiten de scope.
- Voor wat betreft het aggregatieniveau zal het document voor zowel het NVG als branchevereniging, als voor de aangesloten lidorganisaties relevant zijn, hoe verschillend die ook van karakter zijn (van agro tot sanitair).
- Inbreng van de lidorganisaties wordt van essentieel belang geacht voor de inhoud van het document; om die reden zal de Werkgroep Logistiek – als onderdeel van het Groothandelsplatform van het NVG en VNO-NCW - nauw worden betrokken.
- De door het Groothandelsplatform vastgestelde thema's en subthema's zullen als uitgangspunt voor het strategiedocument gelden.
- Het document zal een plan van aanpak bevatten hoe de strategie concreet kan worden uitgevoerd.
- Het document zal tevens als opstap kunnen worden gebruikt voor een eventueel toekomstig Branche Innovatie Contract (BIC) met TNO.

1.1 Definitie en scope

Bij het opstellen van dit strategiedocument is uitgegaan van de navolgende definities van de bedrijfsactiviteiten van een groothandel en van de daarmee verbonden logistieke functie.

Een groothandel is een commerciële onderneming die goederen inkoop welke buiten de eigen onderneming zijn vervaardigd, deze eventueel opslaat en/of bewerkt om vervolgens met marge te verkopen aan bedrijfsmatige afnemers.

Dit wil zeggen dat de groothandel voor eigen rekening en risico goederen verhandelt. De toegevoegde waarde van de groothandel is in essentie het assortiment (bundelen van goederen, one stop shopping), de beschikbaarheid (voorraad houden), het leveren van extra diensten (zoals ompakken of recyclen) en advies (selectie). De groothandel heeft dus een duidelijke fysieke brug- en bufferfunctie in de supply chain tussen enerzijds aanbod van producenten en anderzijds de vraag.

De definitie van logistiek volgens Visser en Van Goor: *“Logistiek omvat de organisatie, de planning, de besturing en de uitvoering van de goederenstroom vanaf ontwikkeling en inkoop, via productie en distributie naar de eindafnemer, inclusief de retourstromen. Het doel is om tegen lage kosten en kapitaalgebruik te voldoen aan de behoefte van de markt, teneinde een langdurige relatie met de klant op te bouwen.”*

Samengevat: de juiste goederen, op tijd, in de gewenste hoeveelheid, in de juiste conditie tegen de laagste kosten op de gewenste plaats. Uitgaande van deze definitie is logistiek dus meer dan transport en opslag. Het gaat om de afstemming van vraag en aanbod binnen de gehele keten.

De logistieke rol van de groothandel is cruciaal zolang die fysieke brug- en bufferfunctie noodzakelijk is om de hierboven gegeven definitie van logistiek verder uit te werken. In de strategievorming is uitgegaan van deze behoefte aan een fysieke brug- en bufferfunctie inclusief alle logistieke activiteiten. De manier waarop invulling gegeven kan worden aan deze behoefte, in welke vorm dan ook, is de centrale vraagstelling waarop deze strategievorming is gebaseerd.

2 Doel onderzoek

Doel van de opdracht van het NVG is het opstellen van een strategiedocument over de logistieke functie van de groothandel in Nederland in 2020. Dit strategiedocument dient aan te geven hoe de functie van de logistiek kan worden verbeterd en hoe belemmeringen kunnen worden weggenomen. Daarbij inspeland op (toekomstige) bedreigingen, nieuwe ontwikkelingen en innovaties, zoals bijvoorbeeld duurzame logistiek.

De strategie en de uitwerking en implementatie daarvan (zie onder), moet er toe leiden dat de Groothandel in 2020 haar (logistieke) functie zodanig invult dat de toegevoegde waarde van groothandels wordt vergroot.

Het document zal tevens gebruikt kunnen worden als uitgangspunt om samen met TNO mogelijk een branche innovatie project te kunnen starten. Het gaat hier om een gesubsidieerde regeling van TNO om gedurende een periode van twee jaar TNO kennis over te dragen aan de lidorganisaties van het NVG om uiteindelijk beter te kunnen inspelen op trends en ontwikkelingen, teneinde de concurrentiepositie van de sector te versterken. De basis hiervoor wordt gevormd door een Branche Innovatie Contract (BIC). Het ligt in de bedoeling het strategiedocument na afronding te presenteren tijdens de algemene ledenvergadering van het NVG op 9 november 2010.

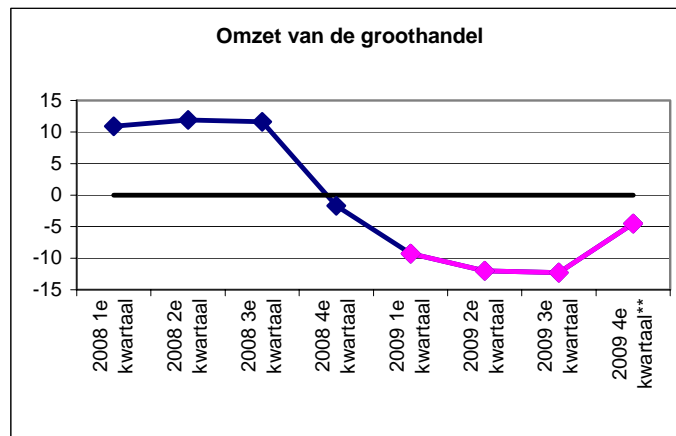
3 De branche

3.1 Kenschets van de groothandel in Nederland

De groothandel heeft als schakel in de distributieketen van producent naar consument een belangrijke koppel- en bufferfunctie in de economie. Vanuit het grote en verspreide aanbod van producenten verschaft de groothandel een overzichtelijk assortiment aan zijn afnemers. Voor specifieke wensen van afnemers zoekt de groothandel ook heel gericht in het aanbod van producenten. De groothandel fungeert bovendien als buffer door de periode tussen het gereed komen van producten van producenten en het aanschaffen hiervan door afnemers te overbruggen. Groothandelaren opereren daarbij veelal over landsgrenzen heen.

De groothandel biedt naast een assortiment van goederen, ook een pakket van bijbehorende diensten aan, waaronder logistiek, financiering, scholing en pre- en aftersales services. Voorbeelden van presales services zijn marktonderzoek en promotie. Een helpdesk en een klankbord zijn voorbeelden van aftersales services.

De omzetontwikkeling van de groothandel laat vanaf het derde kwartaal 2008 tot het derde kwartaal 2009 een forse daling zien (figuur 1). Door een goede start in het eerste kwartaal van 2008 was de omzet over het hele jaar 8% hoger dan het jaar ervoor. De voorlopige cijfers van het vierde kwartaal van 2009 laten een herstel zien waardoor een omzetzdaling over heel 2009 beperkt is gebleven tot 9,6%. Groothandelsbedrijven zijn zeer gevoelig voor economische ontwikkelingen en hebben dus ook flink te leiden (gehad) van de economische crisis.



Figuur 1 Verloop van de omzet van de groothandel, Bron CBS

In Nederland waren er op 1 januari 2009 in totaal bijna 71.000 vestigingen met groothandelsactiviteiten.

In 2009 kwam het arbeidsvolume uit op ruim 410.000 arbeidsjaren. Het aantal banen van werknemers in de groothandel bedroeg in 2009 bijna 480.000 duizend.

In de groothandel vinden de laatste jaren veel ontwikkelingen plaats, zoals internationalisering en een toenemende invloed van technologie. Internationaal gezien is de groothandel erg belangrijk. De groothandel realiseert bijna 40% van de netto-omzet uit export. De groothandel levert verder een grote bijdrage aan de Nederlandse omzet in het buitenland. Daarnaast neemt de invloed van technologie in de groothandel toe, vooral het gebruik van internet in het logistieke proces. Vrijwel alle bedrijven in de groothandel maken inmiddels gebruik van internet.

3.2 Thema's vanuit de branches

Door de Werkgroep Logistieke Functie van de groothandel, een initiatief van het NVG en het door haar ingestelde Groothandelsplatform, is een aantal thema's vastgesteld dat richtinggevend moet zijn voor de strategie die de werkgroep de komende periode wil gaan ontwikkelen voor het NVG, haar lidorganisaties (brancheverenigingen van bepaalde typen groothandels) en de aangesloten bedrijven (groothandels). TNO is verzocht dit proces te faciliteren en het strategiedocument op te stellen met als resultaat een breed gedragen voorstel tijdens de algemene ledenvergadering van het NVG op 9 november 2010.

Uitgangspunt is dat gekozen thema's het gemeenschappelijk belang dienen van het NVG, haar lidorganisaties en de groothandels en dat de werkgroep Logistieke Functie en de branches een wezenlijke inbreng in het document (kunnen) leveren. De thema's moeten dus relevant zijn voor groothandels in het algemeen en bruikbaar voor lidorganisaties om ermee aan de slag te gaan met hun eigen leden.

De werkgroep Logistieke Functie heeft de onderstaande thema's met bijbehorende onderwerpen benoemd (tussen haakjes onderwerpen van minder belang). Deze thema's zijn gekozen op de aspecten actualiteit, nut voor meerdere aangesloten branches, opschaalbaarheid, beïnvloedbaarheid en de aanwezigheid van kennis.

1. Innovatie in netwerken
 - Investeringsprogramma's overheid
 - Knelpunten fysieke infrastructuur
 - Routeplanning
 - (Anders betalen voor mobiliteit)
 - (Andere vervoersmodaliteiten)
2. Supply chain management
 - Logistieke waarde/services
 - Overslagpunten
 - Samenwerken /ketenregie in de bedrijfskolom
 - (Ketenregie/configuratie)
 - (Ontwikkelingen van een best practices)
3. Rol overheid
 - Milieu / CO₂
 - Veiligheidsvoorschriften
 - Venstertijden
 - (Beperken van grote/capaciteit transportmiddelen)
 - (Gegaste containers)

3.3 Groothandelsnotitie

Eind 2005 is door het Ministerie van Economische zaken de zogenaamde Groothandelsnotitie gepubliceerd. Aan deze notitie werd meegewerkt door het NVG, dat in het kader daarvan onder meer in september 2005 een rondetafelconferentie met relevante stakeholders heeft georganiseerd. Hoewel dus al weer enige jaren oud geldt deze notitie nog steeds als belangrijke richtinggevende bron voor de visie van de overheid op de positie van de groothandel in Nederland. In feite kan deze notitie gezien worden als een legitiematie voor, maar tevens een opdracht aan de groothandel in Nederland, om een heldere strategie te formuleren als reactie op een aantal algemene in de notitie gesignaleerde ontwikkelingen.

Waar relevant voor de logistieke functie van de Groothandel zal met deze ontwikkelingen dan ook bij het formuleren van de strategie rekening worden gehouden, waarbij wordt opgemerkt dat het aggregatieniveau uiteraard een nadere vertaling naar het NVG en de verschillende branches vereist.

De belangrijkste ontwikkelingen uit de Groothandelsnotitie zijn:

- Toenemend belang van ICT en logistieke systemen (Internet en Radio Frequency Identification (RFID)).
- Ketenomkering (klant stuurt de keten aan).
- Wijziging van rollen in de keten (wijziging concurrentieverhoudingen).
- Vergroting toegevoegde waarde van de groothandel (nieuwe diensten).
- Globalisering en internationalisering.

Momenteel wordt onder meer met het NVG overlegd over het actualiseren van de Groothandelsnotitie. Het NVG-strategiedocument over logistiek zou aan die actualisering op aspecten een bijdrage kunnen leveren.

4 Trends en ontwikkelingen

Met de oprichting van het logistieke Topinstituut DINALOG vorig jaar hebben het bedrijfsleven en de overheid in Nederland definitief gekozen voor het feit dat een excellente uitvoering van transport- en logistieke activiteiten één van de onderscheidende concurrentiefactoren van de BV Nederland is. Doel van het logistieke Topinstituut is het stimuleren van onderzoek in het logistieke vakgebied. De NVG kan een coördinerende rol spelen om met een aantal leden van lidorganisaties een onderzoeksvoorstel in te dienen om zo voor de groothandel belangrijke ontwikkelingen te promoten.

Een integrale aanpak van transport- en logistieke activiteiten is in veel internationale ketens en netwerken een must om de goederen tijdig op de juiste plaats en in de juiste kwaliteit bij de klant te krijgen, uiteraard tegen acceptabele logistieke kosten. De logistieke functie van de groothandel is hierbij een belangrijke als buffer tussen vraag en aanbod. De integrale ketenbrede aanpak is gedreven door een toenemende mate van individualisering, internationalisering en informatisering. Essentieel voor de integrale aanpak is een intensieve, efficiënte en bovenal flexibele manier van samenwerking om de beste service te leveren tegen de laagste kosten. Meer en meer partijen handelen hiernaar. Hieruit volgt dat er ook andere eisen gesteld worden aan transportbedrijven en logistieke dienstverleners, aan verladers en specifiek aan groothandels. Er ontstaan nieuwe mogelijkheden om waarde toe te voegen voor klanten. Zo is de ontwikkeling van Value Added Services en Value Added Logistics (VAS en VAL) de afgelopen jaren snel gegaan. Bij groothandelsbedrijven is deze ontwikkeling niet geheel onopgemerkt gebleven. Veel bedrijven zitten tenslotte in een transformatieproces van focus op inkoop en verkoop (handelsfunctie) naar een focus op diensten waarbij steeds meer waarde wordt toegevoegd (service provider functie).

Bij VAS en VAL kan gedacht worden aan onder andere:

- Assemblage.
- Reparaties / garantie.
- Ompakken / labeling.
- Retourlogistiek.
- Uitvoeren van kwaliteitscontroles.
- Toevoegen van documentatie en software.
- Call center diensten.
- Training en opleiding.
- Afwikkeling van financiële en administratieve diensten.
- Pre- en after-sales.
- Financiering.
- Normering.

Door deze ontwikkelingen zal samenwerking met producenten, logistieke dienstverleners en afnemers in de toekomst belangrijker worden en kan de groothandel haar logistieke functie versterken.

Verankeren van de logistieke functie in de keten

Een traditionele groothandel van bloembollen heeft zich in korte tijd ontwikkeld tot een internationale (keten) regisseur in de supply chain van bloembollen naar de retail. Om

dat te realiseren is een mix van strategieën gehanteerd van product leadership, operational excellence, customer intimacy. Samengevat; duidelijke focus op aspecten van de markt waarin ze al een goede positie hadden. Het bedrijf beschikt over het intellectueel eigendom (IP) van een aantal specifieke variëteiten leliebollen, vermeerderd deze bollen op contract in Europa, Chili en China en levert deze vervolgens aan bloembollenkwekers in Europa, Afrika en Zuid Amerika. Deze kwekers telen en verpakken vervolgens, op contract, de bollen voor de Engelse retail. De logistieke functie van deze “groothandel” omvat dus alle activiteiten in de gehele keten, van ontwikkeling (IP) tot de distributie. Hierdoor is dit bedrijf minder afhankelijk van de grilligheid van leveranciers en dealers. Ze voeren de regie over de keten en hebben daardoor invloed op de inrichting en de efficiëntie van de totale supply chain.

Voordelen:

- Versterken positie, door invloed op de totale supply chain
- Duidelijke focus door beperkt assortiment en specifieke markt
- Controle op het totale proces

Bron: Groothandelsnotitie, Ministerie van Economische Zaken

4.1 Toen en nu

Vroeger produceerden producenten goederen die door een transporteur werden geleverd aan een vaak nationaal georganiseerde groothandel die vervolgens uit voorraad aan de dealers leverde. Nu zijn er steeds meer producenten die ook rechtstreeks leveren, transporteurs zijn logistiek dienstverlener geworden en dealers richten zich niet meer uitsluitend op een lokale markt. Deze ontwikkeling zorgt ervoor dat de traditionele (rechtlijnige) supply chain vervaagt en er meer en meer logistieke netwerken ontstaan.

In de praktijk ontwikkelen logistieke ketens zich langzaam maar zeker tot logistieke netwerken (figuur 2), waardoor goederen op verschillende manieren bij de eindklant terecht kunnen komen. De behoefte aan dit soort logistieke netwerken wordt steeds groter.

Focus	Bedrijfsproces	Logistieke Keten	Logistiek Netwerk
Tijd	1960-1990/95	1985-2010/15	2000-toekomst
Doel	Optimalisering interne processen van bedrijf via functionele aansturing	Optimalisatie sourcing/ distributiestromen in vaste logistieke ketens: efficiency staat centraal	Via logistiek netwerk optimaal inspelen op vraag eindafnemer of veranderende omstandigheden: klanteisen staan centraal
Optimalisatie onderwerpen	<ul style="list-style-type: none"> • Fabrieks-layout • Master productie plan • Vraagvoorspelling 	<ul style="list-style-type: none"> • Van aanbod naar vraagdenken • Beheersing goederenstroom in keten • Van verdeel en heers naar ketensamenwerking • Samenwerking met leveranciers in de ketens → preferred suppliers 	<ul style="list-style-type: none"> • Verschillende transport links netwerk: snel/acceptabele prijs vs langzaam/goedkoop • Netwerk met verschillende DC's en pijplijnvoorraad (rolling stocks) • Zelfsturend netwerk door ICT-toepassingen • Vorming van logistieke communities, vooral in mainports (Cargonaut, PortInfoLink)
Voorbeeld	Philips: efficiënte productieprocessen (1970-1985)	Albert Heijn: Vandaag Voor Morgen (1990-2000)	Dell (2000-nu), DHL Exel Supply Chain (2000-nu)

Figuur 2 Ontwikkeling van logistieke ketens naar netwerken

De transformatie van ketens naar netwerken wordt gestimuleerd door de volgende factoren:

- Steeds sneller verschuivende klantvraag: de vraag van de klant wordt steeds grilliger en meer onvoorspelbaar.
- Toenemende kans op verstoringen in de logistieke keten: een specifiek kanaal voor de aanvoer van goederen kan plotseling (bijvoorbeeld terrorisme) of systematisch (bijvoorbeeld door aangekondigde handelstarieven) verstoord raken.
- Opkomst van gebruik verschillende ‘transport lanes’ naast elkaar: door meerdere ‘transport lanes’ in het netwerk naast elkaar te gebruiken kunnen logistieke diensten in verschillende prijs-kwaliteit verhoudingen worden aangeboden.
- Logistieke ketens en netwerken worden steeds mondialer en complexer.
- Opkomende economieën in Oost-Europa, Azië en China.
- Klanten worden steeds machtiger en zijn beter geïnformeerd. Ze weten de prijs, eisen een bepaalde kwaliteit en kennen de alternatieven.
- Individualisering, sterke vraag naar maatwerkoplossingen in plaats van generieke oplossingen.
- Kortere product life cycles.
- Verbeterde transparantie van de logistieke keten (bijv. door tracking and tracing).
- Afnemende handelsbarrières binnen de EU.

4.2 Innovatie in netwerken

Nederland is al decennia lang als handelsland de belangrijkste toegangspoort van Europa. De haven van Rotterdam is met ruime afstand de grootste in Europa, terwijl Schiphol na Frankfurt en Parijs de derde luchthaven van Europa is. Voor de groot-handels in Nederland is de aanwezigheid van een excellente fysieke infrastructuur cruciaal, om zo snel en tegen lage kosten aangeleverd te krijgen en klanten te bedienen. De belangrijkste onderdelen van deze fysieke infrastructuur zijn het wegennet in Nederland en de haven van Rotterdam. De rol van Nederland als dé toegangsport van Europa staat, echter onder druk. De congestie op het hoofdwegennet leidde in 2008 tot 70 miljoen aan voertuigverliesuren. De huidige economische crisis heeft geleid tot een tijdelijke dip in dit aantal verliesuren, maar de verwachting is dat het aantal voertuig-verliesuren vanaf 2011 weer gaat groeien. Om dit tegen te gaan en de logistieke concurrentiepositie van Nederland mondiaal gezien op peil te houden dient er structureel geïnvesteerd te worden in doorstroming op het Nederlandse wegennet.

4.3 Supply Chain Management

Supply Chain Management (SCM) is gericht op het optimaal besturen en beheersen (regisseren) van operationele processen in het logistieke netwerk door (een groep van) bedrijven, met als doel om de service aan de klant te verhogen en/of de integrale logistieke kosten te verlagen. De Commissie van Laarhoven (2007) heeft aangegeven dat de inzet van effectief SCM essentieel is voor de concurrentiekracht van Nederlandse bedrijven. Nederlandse bedrijven moeten continu blijven innoveren in processen en systemen om deze logistieke ketens en netwerken te blijven besturen en beheersen met SCM. Daarnaast moet ook de beheersing van logistieke activiteiten naadloos aansluiten bij de toenemende duurzaamheidseisen vanuit burgers en samenleving. In reactie op deze eisen zijn er verschillende grotere bedrijven die kansen voor SCM-innovaties benutten vanuit hun maatschappelijke verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld door goederen te bundelen waardoor minder transport nodig is.

Voorbeelden zijn bedrijven als Unilever, Hero, SCA en Mexx, die allen als verlader hun steentje bijdragen aan logistieke innovatie binnen het vorig jaar opgerichte topinstituut DINALOG.

In het algemeen kunnen de volgende logistieke activiteiten worden onderscheiden:

1. Het fysieke transport en de overslag van goederen, vaak uitgevoerd door transportbedrijven (en terminals) is bij uitstek de focus van transportbedrijven.
2. De fysieke opslag en warehousing van goederen (vaak aangeduid als logistieke dienstverleners).
3. Het uitvoeren van Value Added Logistics (VAL) en/of Value Added Services (VAS).
4. Het besturen en beheersen van goederenstromen via SCM en ketenregie.
5. Het ontwikkelen en aanbieden van support diensten aan de logistieke sector, bijvoorbeeld specifieke bancaire diensten, uitzenddiensten, onderzoek/research en opleidingen.

Deze logistieke activiteiten leidden in Nederland in 2007 tot een totale toegevoegde waarde van ruim 40 miljard Euro en een werkgelegenheid voor bijna 750.000 mensen, in totaal rond de 8,5% van de totale werkgelegenheid in ons land. Dat is aanzienlijk, en gesteld mag worden dat de economische en maatschappelijke waarde van de logistieke en SCM-functie voor Nederland de laatste 10 tot 15 jaar onderschat is. Dit komt vooral doordat nieuwe logistieke en SCM-diensten als VAL/VAS, ketenregie en support-diensten de laatste 10 tot 15 jaar sterk in omvang zijn gegroeid en niet in bestaande statistieken worden meegenomen.

De logistieke functie van het Centraal Boekhuis

Het Centraal Boekhuis is in essentie een logistieke dienstverlener met een voorraad-functie. Ze beheren onder meer de voorraad van de uitgeverijen en leveren op bestelling boeken aan de retail. Ze zijn, in tegenstelling tot, de groothandel dus geen eigenaar van de voorraad. De logistieke functie van het Centraal Boekhuis is echter wel vergelijkbaar met die van een groothandel. Door de opkomst van het online winkelen is de logistieke functie van het Centraal Boekhuis aan het veranderen. In het verleden leverden ze alleen boeken van aangesloten uitgeverijen aan de retail via een speciaal bestelsysteem. Momenteel leveren ze naast boeken ook CD's DVD's, elektronica en gadgets rechtstreeks aan consumenten. De logistieke functie van het centraal boekhuis is dus veranderd door rechtstreekse leveringen aan de eindgebruiker mogelijk te maken en door het uitbreiden van het assortiment. Bestellingen van consumenten die via de webshop van de Bruna, Bol.com of de Expo (boeken, CD's, gadgets enz.) binnenkomen worden in de huisstijl van de betreffende webshop vaak al binnen 24 uur verzonden. Dit is mogelijk doordat via de webshop consumenten direct hun order kunnen ingeven in plaats van via de detaillist. Het concept van de verschillende webshops binnen een bedrijf wordt ook wel shop-in-shop genoemd. Leveranciers of retailers hebben virtueel een eigen winkel, maar de financiële en fysieke handelingen worden uitgevoerd door de groothandel of een logistieke dienstverlener. Centraal Boekhuis is in de loop van de jaren ook steeds meer kantoorbenodigdheden gaan leveren. Deze verbreding van het assortiment betekent ook het opschuiven in de richting van de groothandel, al blijft Centraal Boekhuis wel een logistieke dienstverlener.

Voordelen:

- Verschuiving van de logistieke functie naar de consument, directe leveringen aan de consument.
- Verschuiving van de logistieke functie naar de fabrikant, merk specifieke web-winkels.
- Bundeling in het magazijn en in de vrachtwagens (door breder assortiment aan retail).
- Minder administratieve handelingen door automatische order intake.
- Dicht op de markt.

Wat betekent dit voor groothandel in Nederland?

Allereerst is het aantrekkelijk om naast transport, op- en overslagactiviteiten ook VAL, VAS en ketenregie-activiteiten op te zetten, omdat toegevoegde waarde diensten meestal relatief goede rendementen kennen. Om succesvol VAL- en VAS-activiteiten op te zetten en uit te breiden, zijn verschillende supportdiensten nodig, zoals materials handling oplossingen, uitzendbureaus, opleidingsinstituten, IT-systemen en bancaire dienstverlening. De traditionele aanwezigheid van deze support diensten in Nederland stimuleerde de opzet van VAL/VAS. De successen in VAL/VAS uitvoering zorgen ervoor dat het makkelijker is de regie te houden over de keten, immers de mate onmisbaarheid van de organisatie die extra diensten biedt, neemt toe (de inwisselbaarheid neemt af). Dit maakt dat de keten als geheel robuuster en flexibeler is. Dit wil zeggen ongevoeliger voor verstoringen en prijsfluctuaties. De regie hebben wil zeggen dat je kunt sturen in het belang van de klant in plaats van gestuurd te worden.

Steeds meer logistieke dienstverleners spelen in op deze ontwikkeling, door naast transport ook warehousing en diverse VAS/VAL diensten aan te bieden. Deze ontwikkeling zou gezien kunnen worden als een bedreiging voor de “traditionele” groothandels. Er ontstaat gedeeltelijk overlap tussen de diensten van de groothandel en die van de logistieke dienstverleners. Al lijkt het er vooral op dat logistieke dienstverleners en groothandels elkaar in ketens goed kunnen aanvullen. Er blijven namelijk een aantal fundamentele verschillen tussen groothandels en logistieke dienstverleners. Zoals de handelsfunctie en dus de mogelijkheid om assortimenten samen te stellen en met prijzen van de producten te sturen. Logistieke dienstverleners worden immers geen eigenaar van goederen. Verder hebben groothandels enorm veel klanten en leveranciers en werken logistieke dienstverleners vaak voor een beperkt aantal opdrachtgevers. Per saldo lijkt het erop dat het aanbod van (logistieke) toegevoegde waarde activiteiten de komende jaren blijft groeien. De groei van deze activiteiten zorgt op zijn beurt weer voor de ontwikkeling van nog meer, aanvullende, innovatieve support activiteiten. Op deze wijze gaat de groei hand in hand en ontstaat er een vliegwiel voor waardecreatie (in geld en werkgelegenheid). Belangrijk is de vraag hoe groothandels hun positie hierbij kunnen uitbouwen.

Voorbeeld van VAS/VAL bij de Technische Unie

Als gevolg van een brand op de faculteit bouwkunde van de Technische Universiteit Delft moest in een hele korte periode het voormalige hoofdgebouw worden gerenoveerd. Het was aan elektrotechnisch installateur DeVest om in een periode van slechts enkele weken de bijna 100 jaar oude installatie te vervangen. Om dit te kunnen realiseren is afgeweken van de traditionele manier van het bestellen en leveren van componenten. In samenwerking met de groothandel, Technische Unie, zijn er afsluitbare Mobile Service Units (MSU-kasten) geplaatst met de componenten benodigd voor dat

deel van het gebouw. Hierdoor konden de installateurs zich richten op hun werk, het installeren. Het was de verantwoordelijkheid van de groothandel om te zorgen dat de MSU-kasten vol bleven. Het verbruikte materiaal werd vervolgens weer periodiek gefactureerd. Voordeel voor de DeVest was dat er minder tijd verloren ging aan het zoeken en bestellen van materiaal. Voordeel voor de groothandel was dat deze veel beter kon inspelen op de vraag en de voortgang van de bouw.

Succes factoren:

- Maximale logistieke support door de groothandel om het proces van de klant te optimaliseren.
- Centrale logistieke coördinatie van alle te leveren componenten.
- Tijdswinst voor zowel de installateur als de groothandel.



Afsluitbare Mobile Service Unit van de Technische Unie met alle componenten voor die ruimte. Het daadwerkelijke verbruik werd gefactureerd.

(Bron: Logistiek tussen de bedrijven door, 2010)

4.4 Rol overheid

Het kabinet heeft ambitieuze doelstellingen geformuleerd voor de aanpak van de klimaatverandering: 30% reductie van broeikasgassen in 2020 ten opzichte van 1990. Van de totale CO₂ emissie is 23% toe te schrijven aan verkeer en vervoer. Als er alleen gekeken wordt naar de bijdrage van het beroepsvervoer (bestelauto's, vrachtwagens en bussen) is de bijdrage aan de totale CO₂ emissie naar schatting 8,4%.

Om de emissie van broeikasgassen in 2020 met 30% ten opzichte van 1990 te kunnen reduceren zijn diverse programma's opgezet. Zo ook voor het verkeer en vervoer. Ten eerste wordt de aanschaf van schonere voertuigen gestimuleerd. Voor 2010 is hier een bedrag van 8,6 miljoen euro voor gereserveerd. Ten tweede probeert men het gebruik van vervuilende vrachtwagens te ontmoedigen door bijvoorbeeld het instellen van milieuzones. Naast de milieuzones zijn er ook steeds meer gemeentes waar voor delen van de stad andere beperkingen gelden, zoals bepaalde venstertijden. Door middel van deze maatregel probeert men de distributie van goederen in deze gebieden (meestal) te concentreren in de ochtend. Dit is suboptimaal voor de bedrijven die de distributie moeten uitvoeren, en leidt weliswaar tot minder overlast buiten de venstertijden, maar ook tot meer kilometers en dus meer CO₂-emissie. Bedrijven met klanten in stedelijke gebieden zullen in de toekomst meer en meer te maken gaan krijgen met lokale, vaak kosten verhogende, beperkingen.

Toch bieden deze beperkingen juist voor de groothandel kansen. Door lokale beperkingen en de toenemende filedruk, zal de bereikbaarheid van binnenstedelijke gebieden verder afnemen terwijl er steeds meer behoefte is aan kleinere en frequente leveringen. Door deze tegenstrijdige ontwikkeling ontstaat er een behoefte aan alternatieve logis-

tieke netwerken. Zo zou bijvoorbeeld gedacht kunnen worden aan een stads-distributiecentra aan de rand van een stad. Omdat bundeling, opslag en overslag cruciaal zijn zitten hier zeker mogelijkheden voor de groothandel, al dan niet in combinatie met een logistieke dienstverlener.

Wellicht ten overvloede: het ontstaan van groothandels heeft een enorme bundeling opgeleverd in het transport, omdat anders alle leveranciers zelf hun spullen bij al die klanten moesten (laten) afleveren. Er wordt ook via logistieke dienstverlening gebundeld, maar daar gaat het om spullen van minder leveranciers. Het simpele feit dat groothandels bestaan, is richting de overheid te gebruiken als een duurzaamheidsargument voor het voortbestaan van de groothandelsfunctie!

4.5 Conclusie, trends en ontwikkelingen

Het is zeker dat de manier waarop we invulling geven aan logistiek aan het veranderen is of gaat veranderen door onder meer; congestie, beperkende voorschriften, toenemende milieu - en klanten eisen, de transformatie van ketens naar netwerken, de opkomst van VAS/VAL en SCM. Wat het effect hiervan is op individuele bedrijven of sectoren is van veel factoren afhankelijk, maar een ding is zeker; de logistieke functie wordt belangrijker en complexer.

Door de maatschappelijke, economische en technologische trends te herkennen die ten grondslag liggen aan deze veranderingen, is deze ontwikkeling te benutten als een kans om de logistieke rol van de groothandel op een duurzame wijze te versterken. Gezien de centrale rol die groothandelsbedrijven hebben, is de uitgangspositie gunstig. Worden deze kansen niet benut, dan zal een nieuwe generatie van “groot-handelsbedrijven” deze rol vanzelf claimen.

Het volgende hoofdstuk gaat in op de benodigde strategie die groothandels kunnen volgen om in te spelen op deze kansen.

5 Synthese: visie op de groothandel in 2020

In dit document stellen we de horizon op het jaar 2020. Op basis van de thema's die het NVG samen met haar lidorganisaties en partners uit haar netwerk heeft opgesteld (zie eerder) en de ontwikkelingen die in dit stuk beschreven zijn, dient een prioritering gemaakt te worden. Het gaat in dit hoofdstuk om vragen als:

- Welke thema's zijn essentieel om de logistieke functie van de groothandel te kunnen versterken?
- De doelstelling?
- Wat is daarvoor nodig?

Bij het realiseren van de doelen van onderstaande thema's heeft het NVG een belangrijke rol om methodieken of projecten te ontwikkelen die geschikt zijn voor groothandels in het algemeen. De individuele lidorganisaties (specifieke brancheorganisaties) zullen dit moeten gebruiken om hun eigen leden (groothandels) te mobiliseren, al of niet door het vertalen van de aangereikte ideeën en methodieken naar de specifieke situatie die hun ledengroep kenmerkt.

Op basis van thema's uit de branches en de geïdentificeerde ontwikkelingen kan gedacht worden aan de onderstaande thema's:

- Samenwerking in de logistiek (incl. VAL/VAS)
- Duurzame logistiek (milieu-aspect)
- Voorraadbeheer
- Internet en ICT
- Risicomanagement (verzekeren van de continuïteit van de goederenstroom)
- Logistieke prestatiemeting
- Bereikbaarheid

Om een strategie uit te kunnen voeren, moet het aantal thema's beperkt zijn, zodat er daadwerkelijk handelingsperspectief bestaat om de doelen te realiseren. Het thema voorraadbeheer is een relevant thema voor de toekomst, maar valt op voorhand af omdat in deze strategienota de focus ligt op de logistieke rol van de groothandel ten aanzien van externe logistiek en ketenlogistiek. Niet op interne logistiek. In een bijeenkomst met de Werkgroep Logistiek werd besloten de thema's Internet en ICT en Risicomanagement ook af te laten vallen als aparte thema's omdat deze onlosmakelijk verbonden zijn met de overige thema's.

De thema's; Samenwerking in de logistiek, duurzame logistiek, logistieke prestatiemeting en bereikbaarheid zijn voor het NVG en haar lidorganisaties belangrijk omdat deze thema's een sterke relatie hebben met de volgende aspecten:

1. Service providerschap, vergroten/verankeren van de toegevoegde waarde van de groothandel;
2. Innovatie, in welke mate is het vernieuwend en draagt dit bij aan de concurrentiepositie;
3. Duurzaamheid, in welke mate kan de groothandel een maatschappelijke bijdrage leveren aan: People, Planet en Profit, zodat op een duurzame manier invulling kan worden gegeven aan de logistieke functie van de groothandel.

Er moet een duidelijke relatie zijn met deze aspecten omdat de te volgen strategie op een duurzame manier vernieuwend moet zijn om de logistieke functie van de

groothandel te versterken. De relatie tussen deze aspecten en de thema's is in de onderstaande tabel uitgewerkt.

Tabel 1 Voorbeelden van de relatie tussen de thema's en de aspecten

	Service providerschap	Innovatie	Duurzaamheid
Samenwerking in de logistiek	Versterken van de logistieke functie en de ketenpositie van de groothandel (o.a. met behulp van VAS en VAL)	Ontwikkeling van andere business modellen, zodat samenwerking loont en flexibel blijft	Vraag en aanbod beter op elkaar afstemmen zodat verliezen (materiaal / capaciteit / brandstof) kunnen worden gereduceerd
Duurzame logistiek (milieu-aspect)	Meedenken met verduurzaming van processen bij klanten, aanbieden duurzame opties voor transport	Anders inrichten van het fysieke logistieke proces en beter gebruiken van beschikbare informatie	Betere bundeling, andere vervoersmodaliteiten, efficiëntere routes, betere belading, zuiniger voertuigen en groen rijgedrag.
Logistieke prestatiemeting	Monitoring van de kwaliteit en de waardering voor de verleende service	Identificeren van knelpunten (slechte prestatie) zodat gerichte verbetertrajecten kunnen worden geïnitieerd	Registreren en verbeteren van de CO ₂ emissie per logistieke eenheid
Bereikbaarheid	Omgaan met de tegenstrijdige relatie tussen een afnemende bereikbaarheid en verhoogde vraag naar service (frequente levering van kleine hoeveelheden)	Creatieve oplossingen die minder congestie gevoelig zijn	Inzetten op bijvoorbeeld het bundelen van goederen om zo efficiënter te kunnen leveren in binnenstedelijke gebieden.

In de volgende paragraaf zal nader worden ingegaan op de vier thema's, de doelstelling en wat nodig is om die te kunnen realiseren. We beschrijven dit vanuit het gezichtspunt van de groothandel.

5.1 Thema 1: samenwerking in de logistiek

Toelichting:

Iedere schakel in een logistieke keten heeft zijn eigen doelstellingen. Dit kan leiden tot suboptimalisatie en is niet altijd in het belang van de eindklant. Om lage ketenkosten en goede ketenprestaties voor eindklanten te realiseren, is dus samenwerking nodig. Bij die samenwerking moet bepaald worden op welk vlak (wat?), met welke partner (wie?) en op welke locatie (waar?) een groothandel aan de slag gaat. Bij de vraag op welk vlak (wat?) kan men denken aan afspraken over verpakkingen, pallets, laadkleppen en leverfrequentie of aan de manier van informatie-uitwisseling (telefoon, fax, email of EDI (electronic data interchange)). Ook kan de besturing veranderen door bijvoorbeeld samen met de klant of leverancier verkoopprognoses te vertalen naar logistieke planning. Als het gaat om de vraag met welke partner (wie?) samengewerkt wordt, kan het gaan om samenwerking in de keten, waarbij de groothandel samenwerkt met klanten, leveranciers en logistieke dienstverleners en transporteurs, maar ook samenwerking

tussen groothandels is een optie. De locatie (waar?) kan bijvoorbeeld een op- en overslagpunt bij de rand van de stad zijn.

Doelstelling:

Groothandels verbeteren - op pro-actieve wijze - hun logistieke samenwerking met voor hen relevante partijen zodat ze een sterke positie in de keten innemen.

Wat dit oplevert, hangt sterk af van de situatie, maar denk aan kostenbesparing, betere samenstelling van de voorraad, beter onderscheidend vermogen of meer klantbinding.

Slim samenwerken, een groter assortiment en toch een kleinere voorraad

Prominente groothandelsbedrijven hebben de afgelopen jaren flink geïnvesteerd in ICT en automatisering om in te spelen op de vraag naar gedetailleerde artikel informatie en een groter assortiment. De benodigde ICT investeringen en onderhoud zijn voor een groothandelsbedrijf van een gemiddelde omvang fors.

Een groep van negen groothandelsbedrijven die al samenwerkten op inkoopgebied hebben gezamenlijk geïnvesteerd in een webgebaseerde back-office. Via deze back-office wordt alle artikelinformatie opgeslagen. Door de artikelinformatie en voorraadgegevens met elkaar te delen is er veel meer informatie beschikbaar en is het direct leverbare assortiment via de eigen webshop veel groter. Door deze samenwerking is de benodigde ICT- investering voor de deelnemende groothandels op te brengen en kan een groter assortiment worden aangeboden zonder het individuele assortiment te vergroten.

Voordelen:

- Geen dubbel werk, door delen van artikel informatie.
- Hogere omloopsnelheid van slowmovers.
- Groter assortiment en lagere voorraad niveaus door het delen van de voorraad.
- Benodigde investering is beperkt, doordat de kosten van de back-office worden gedeeld.
- Behoud van identiteit, door verkoop via de eigen webshop.

Zie ook: www.imagrogroep.nl

Bron: www.syntens.nl

5.2 Thema 2: Duurzame logistiek

Toelichting:

Duurzaamheid staat de laatste tijd flink in de belangstelling. Ook in de logistiek leeft het. Een flink deel van de maatregelen die duurzaamheid bevorderen, leidt tevens tot kostenbesparing. In de logistiek is de duurzaamheidsdiscussie gefocust op het transport. En daarbinnen vooral op emissie van CO₂ (en in mindere mate stoffen die schadelijk zijn voor de gezondheid, zoals NO_x en roetdeeltjes). Voorbeelden van maatregelen: efficiëntere routeplanning, zuiniger rijgedrag, inzet van binnenvaart en spoor, compactere producten, uitbesteden van transport of het vinden van 'terugvracht'. Er komt daarnaast langzaam meer aandacht voor de duurzaamheid van logistieke gebouwen, zoals magazijnen en overslagpunten (cross-dockruimtes). Dit valt echter buiten de scope van dit strategiedocument.

Duurzaamheid is relevant voor groothandels omdat deze in toenemende mate te maken krijgen met duurzaamheidseisen van klanten. Niet alleen eisen aan de materialen van de producten die ze verkopen, maar ook aan de duurzaamheid van hun logistiek.

Doelstelling:

Groothandels verbeteren de milieuprestatie van hun (logistieke) organisatie en zorgen tevens dat deze zichtbaar is voor stakeholders.

5.3 Thema 3: Logistieke prestatie meting

Toelichting:

Bij veel groothandels wordt weinig gemeten als het gaat om logistieke prestaties. Logistieke kosten zijn vaak niet inzichtelijk en logistieke prestaties naar klanten worden niet in cijfers uitgedrukt. Dit betekent dat de discussie over kosten - en vooral over kwaliteit - wordt gevoerd vanuit gevoel en beleving. Dat maakt verbeteren moeizaam. Bij logistieke prestatie meting hoort het stellen van logistieke doelen. Zowel het stellen van gekwantificeerde doelen als het meten van de realisatie van die doelen zijn nodig om een positieve verbeteringspiraal op gang te krijgen.

Doelstelling:

Groothandels gaan de (externe) logistieke kosten en prestaties (beter) meten. Dit levert inzicht in de vraag of de doelen van de organisatie en van de logistiek eigenlijk wel gerealiseerd worden en het biedt aanknopingspunten voor verbetertrajecten.

5.4 Thema 4: Bereikbaarheid

Toelichting

Het NVG zal voor de lobby betreffende dit thema goed afstemmen met partijen zoals EVO, TLN en VNO-NCW die reeds lobbyen op het vlak van bereikbaarheid van (binnen)steden en bedrijfsterreinen. Het NVG kan zelf ook initiatief nemen om beter inzicht te krijgen in bereikbaarheidsproblemen en meer gaan betekenen voor leden op dit vlak. Het gaat daarbij vooral om praktische en innovatieve oplossingen voor het steeds nijpender wordende probleem van de (on)bereikbaarheid van verstedelijkte gebieden. Binnen verschillende groothandelssectoren, kunnen verschillende aanleidingen zijn waarom dit probleem toeneemt. Denk aan de toeleveranciers van de bouw. Er vindt steeds meer verschuiving plaats van nieuwbouw naar renovatie en onderhoud waardoor meer (deel)leveringen in bebouwde gebieden nodig zijn. Daarnaast is het overheidsbeleid voor nieuwbouw steeds minder gericht op green field en steeds meer op 'inbreiding' en op sloop met vervangende nieuwbouw in stedelijke gebieden. In een andere sector, zoals horecagroothandel, wordt bijvoorbeeld het beleveren van verswaren naar stationsgebieden steeds belangrijker (denk aan AH to go). Ook deze zijn gevestigd in stedelijke gebieden en steeds moeilijker bereikbaar. Goederen moeten in dit voorbeeld frequent worden aangevoerd wegens versheid en beperkte schapruimte. Dit vergt goede toegangsmogelijkheden tot de stad, goede laad- en losfaciliteiten en andere logistieke facilitering. Vele groothandels hebben (in meer of mindere mate) klanten in stedelijke gebieden, waardoor dit een thema is dat breed binnen het NVG als relevant gezien wordt.

Doelstelling:

Groothandels zorgen ervoor dat stakeholders een goed beeld hebben van de bereikbaarheidsknelpunten die voor hen relevant zijn. Bovendien ontwikkelen ze en dragen ze zelf innovatieve oplossingen aan om de bereikbaarheid (van vooral steden) te verbeteren en experimenteren ze hiermee.

En dan nog dit

Bij de projecten die het NVG met haar lidorganisaties gaat opstarten (of voortzetten) kunnen meerdere thema's een rol spelen. Het hoeft dus niet per se apart per thema opgezet te worden. Voorbeeld: als wordt besloten om het thema samenwerking op te pakken door met afnemers samen verkoopprognoses te maken en om te zetten in logistieke plannings, dan kan dit leiden tot resultaat op andere thema's, zoals betere duurzaamheid en bereikbaarheid.

Naast het leren van bedrijven in de eigen keten of in de eigen branche, kunnen tevens best practices worden uitgewisseld tussen branches en dus tussen lidorganisaties. Het is belangrijk de vorderingen bij de realisatie van de doelstellingen uit deze strategienota te communiceren naar de buitenwereld. Het imago van de groothandel profiteert ervan als bekend wordt welke best practices er bestaan, vooral op het gebied van duurzaamheid, samenwerking en het ontwikkelen van nieuwe diensten.

5.5 Branche Innovatie Contract

Een Branche Innovatie Contract (BIC) is een gesubsidieerde regeling van TNO om gedurende een periode van maximaal twee jaar TNO-kennis over te dragen aan de NVG-lidorganisaties en hun groothandelsleden om uiteindelijk beter te kunnen inspelen op trends en ontwikkelingen, teneinde de concurrentiepositie van de sector te versterken. De hierboven beschreven thema's (of een selectie daarvan) zouden in overleg met het NVG opgenomen kunnen worden in een BIC.

6 Road map

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een aanzet gegeven voor een roadmap, dat wil zeggen voor een overzicht van stappen en acties die nodig zijn om de in het vorige hoofdstuk genoemde thema's en doelstellingen verdere inhoud te geven. Belangrijk bij een roadmap zijn reële ambities en tijdspaden. Beide dienen om die reden een breed draagvlak te hebben, omdat de lidorganisaties van het NVG er zelf een bijdrage aan zullen moeten leveren. Overleg daarover binnen de NVG is dan ook een belangrijk vereiste.

Deze voorzet kan niet los worden gezien van een zo mogelijk tussen TNO en de branche te sluiten Branche Innovatie Contract (BIC). Immers, ook daarin zullen de geselecteerde (en eventueel andere) thema's terugkomen en zal in een tijdsplanning worden aangegeven hoe de aanpak daarvan in de tijd wordt voorgesteld.

Een actieplan, dat normaliter zal volgen op de opstelling van een roadmap, zal derhalve later tevens in het kader van het BIC worden ingevuld.

6.2 Relatie met een BIC

Zoals eerder in dit rapport vermeld werken het NVG en TNO aan een zogenaamd Branche Innovatie Contract (BIC) voor de jaren 2011 en 2012, waarin de thema's uit deze notitie, waarschijnlijk aangevuld met enkele andere logistieke thema's die betrekking hebben op de interne logistiek van de groothandelsbedrijven, verder zullen worden uitgewerkt.

Een BIC is een innovatieprogramma waarbij kennisoverdracht plaatsvindt van TNO naar de, in dit geval, lidorganisaties van NVG en de groothandelsbedrijven. Het gaat daarbij primair om MKB-bedrijven. Het ministerie van EZ maakt de BIC-regeling mogelijk. BIC's zijn populaire regelingen omdat brancheverenigingen en MKB-ers met relatief geringe financiële bijdrage veel kennis aangereikt krijgen om innovaties op gang te krijgen. Voor TNO is het een belangrijke regeling omdat hiermee kennis breder binnen Nederland wordt verspreid, waardoor de maatschappelijke impact van TNO groter wordt. Daarnaast leert TNO er zelf ook veel van want TNO krijgt, doordat er intensief contact is met, veel input vanuit de praktijk.

De overdracht van kennis kan op verschillende manieren plaatsvinden, zoals met gesprekken, workshops en presentaties, maar ook met kennisdragers zoals brochures, artikelen of rapporten. Ook is het mogelijk om pilots voor te bereiden of cases te analyseren. Hierbij is input van de bedrijven en een interactieve discussie van groot belang om ervoor te zorgen dat TNO iets aanreikt dat ook echt in de praktijk gebruikt kan gaan worden.

Het BIC kan dus een aanjaagfunctie vervullen om de activiteiten tot 2020, de tijds-horizon van deze strategienotitie, op gang te brengen en voor een deel al concreet in te vullen. Zeker omdat het een vraaggestuurd programma is. Dit betekent dat de branchevereniging in een helder visiedocument moet aangeven wat de innovatievragen zijn, wat

de urgentie daarvoor is, wat het bedrijven oplevert en waarom juist TNO daarbij de geëigende partner is.

6.3 De thema's

De gekozen thema's Samenwerking in de logistiek, Duurzame logistiek, Logistieke prestatiemeting en Bereikbaarheid zijn voor het NVG en haar lidorganisaties belangrijk, omdat deze thema's een sterke relatie hebben met de volgende aspecten:

1. Service providerschap: het vergroten/verankeren van de toegevoegde waarde van de groothandel.
2. Innovatie: in welke mate is er sprake van daadwerkelijke vernieuwing en hoeverre draagt eventuele vernieuwing bij aan de concurrentiepositie.
3. Duurzaamheid: in welke mate kan de groothandel een maatschappelijke bijdrage leveren aan: People, Planet en Profit, met als doel op een duurzame manier invulling geven aan de logistieke functie van de groothandel.

Deze vier thema's passen zoals gezegd binnen de scope die voor dit strategiedocument geldt (zie eerder). Het gedeelte van de totale roadmap logistiek, waar NVG met haar leden mee aan de slag gaat, kan breder zijn en de selectie van onderwerpen die in het BIC thuishoren wordt op basis hiervan bepaald. Onderstaande ideeën voor een roadmap voor de vier thema's zijn te interpreteren als een advies van TNO. De besluitvorming hierover moet in NVG-verband nog plaatsvinden.

Thema 1: Samenwerking in de logistiek

Het begint met de bereidheid en het ondernemerschap om echt samen te gaan werken (de echte wil). Hiertoe dient de noodzaak gevoeld te worden en dient men te weten wat er te verdienen valt met samenwerking. Dit betekent dat groothandels inzicht moeten krijgen in logistieke samenwerkingsvormen en potentiële baten (kennis). Hiervoor zou bijvoorbeeld een boekje of brochure gemaakt kunnen worden, waarin logistieke samenwerkingsmodellen voor groothandels beschreven staan, met daarin vele voorbeelden van groothandels die het in de praktijk hebben gerealiseerd. En een stappenplan hoe ze dit zelf kunnen aanpakken. Aan de hand van bijeenkomsten kan deze kennis worden verspreid. Alleen informatie geven is echter onvoldoende om dit soort dingen van de grond te krijgen. Het is belangrijk dat het NVG met haar lidorganisaties projecten formuleert waarin groothandels ook echt aan de slag gaan met hun (beoogde) partners. Het NVG heeft de rol van aanjager, en de individuele brancheorganisaties kunnen de projecten met hun leden uitvoeren.

De eerste stap om inhoud te geven aan dit thema is dat de groothandels op korte termijn projecten formuleren om aan de verschillende vormen van samenwerking inhoud te geven. Vanwege het belang van dit onderwerp zal daarmee haast moeten worden gemaakt. Voorgesteld wordt het eerste kwartaal van 2011 een beperkt aantal projecten, voorzien van reële doelstellingen, te formuleren en daarmee, bij wijze van pilot, aan de slag te gaan. De NVG zal daarin een initiërende rol spelen.

Thema 2: Duurzame logistiek

Het is nodig om allereerst inzicht te krijgen in de huidige milieuprestatie van de organisatie. Hierbij kan worden aangesloten bij gangbare methodieken. Het is belangrijk dat groothandels naar voren treden met goede voorbeelden (best practices) waarbij voor de klanten, de overheid en de consument duidelijk wordt dat groothandels duur-

zaamheid serieus nemen. Dit kan bijvoorbeeld door aansluiting te zoeken bij het programma 'Duurzame Logistiek' van Verkeer en Waterstaat (dat uitgevoerd wordt door Connekt, dit programma loopt eind 2012 af). Dit programma wil 250 koplopers op het vlak van duurzaamheid ondersteunen, waarvan er circa 50-100 nu als koploper benoemd zijn. Als hieraan geen of weinig groothandels meedoen, moet dat veranderen. Wellicht kan EVO hier ook een rol in spelen. Ze is als vertegenwoordiger van de belangen van verladers (waar groothandels ook deel van uitmaken) betrokken bij het programma Duurzame Logistiek. Verder is het nodig om een goed inzicht te hebben in de logistieke maatregelen die specifiek voor groothandels nuttig zijn en wat die in termen van duurzaamheid ongeveer opleveren. Voor duurzame logistiek is er ook ketensamenwerking nodig, zodat alle partijen inzicht hebben in wat er in de keten gebeurt.

Het verbeteren van de milieuprestatie van de aangesloten groothandels is de voorname doelstelling van dit thema. Voorafgaand hieraan zal de groothandel zelf moeten vaststellen welke maatregelen specifiek kunnen worden genomen en wat de inzet is waarmee ze met dit thema aan de slag gaan. De NVG heeft in dit proces een regisserende rol.

Thema 3: Logistieke prestatie meting

Het is nodig om een goed inzicht te hebben in de logistieke processen binnen het bedrijf, maar ook tussen de groothandel en zijn leveranciers, logistieke dienstverleners en klanten. Pas daarna kunnen er prestatie-indicatoren worden bepaald. Er moet een lijst komen met prestatie-indicatoren die specifiek voor groothandels logistiek nuttig zijn, met een toelichting hoe deze gebruikt kan worden en hoe een meetsysteem opgezet kan worden. Aan de kostenkant is het raadzaam om te gaan werken met (een eenvoudige vorm van) Activity Based Costing (ABC). Dit is een methode om de logistieke kosten die gemaakt worden op de juiste manier toe te rekenen aan artikelen of artikelgroepen en klanten of klantgroepen, in plaats van alle artikelen en klanten een vast percentage toe te rekenen van de logistieke kosten. Sommige artikelen of klanten veroorzaken nu eenmaal veel meer logistieke kosten. Bij onjuiste kostentoe-rekeningen kunnen dan niet de juiste beslissingen worden genomen over de prijzen die klanten krijgen en dat is niet goed voor de winstgevendheid.

Kwalitatief en kwantitatief inzicht krijgen in de logistieke prestaties is de kern van dit thema. Als gesteld wordt de discussie hierover nog te veel gevoerd op basis van gevoel en beleving. Voorgesteld wordt op korte termijn (maar minder urgent dan de andere thema's) een pilot project te starten.

Thema 4: Bereikbaarheid

Invulling van dit thema is mede afhankelijk van overleg met EVO, TLN en VNO-NCW. Met name als het gaat om het lobbytraject. Wezenlijk voor de binnenstedelijke problematiek is het kijken naar ontwikkelingen in de richting van o.m. bundeling van transport (aanvoer en afvoer), coördinatie van logistiek, verzamel en overslagpunten, meerdere en gecombineerde vervoersmodaliteiten, bewustwording en inzicht van de ketenspelers op de consequenties van hun beslissingen voor wat betreft logistieke kosten, prestaties en dus bereikbaarheid.

Allereerst moet de inzet vanuit groothandels worden bepaald op dit thema. Het is druk aan de 'tafel van (vooral stedelijke) bereikbaarheid', maar dat wil niet zeggen dat alles al is opgepakt. De informatievoorziening aan bedrijven in het algemeen en dus ook aan groothandels is niet goed georganiseerd. De informatievoorziening over files, filevoorspelling, wegwerkzaamheden, stedelijke besparingen en in sommige gevallen vergunningen voor speciaal transport, is sterk versnipperd en niet te koppelen aan transportplanningssoftware of navigatiesystemen. En als er al wel technische mogelijkheden zijn, zijn die niet bekend of niet meteen toepasbaar. Dit concrete punt zou het NVG bijvoorbeeld kunnen oppakken. Dit is een informatievoorzieningstraject dat niet per se gekoppeld hoeft te zijn aan de wens om betere beleidsmaatregelen op het vlak van bereikbaarheid.

A Ledenlijst NVG

ANTHOS	(Koninklijke Handelsbond voor Boomkwekerij- en Bolproducten)
BG Pharma	(Bond van Groothandelaren in het Pharmaceutische Bedrijf)
BGB	(BouwGrondstoffenBranche)
DPRA	(Dutch Plastic and Rubber Association)
EUROJUTE	(European Association for the Trade in Jute and Related Products)
FGHS	(Vereniging van Fabrikanten & Groothandelaren in Sportbenodigdheden)
FHA	(Federatie van Technologiebranches)
FIAR	(Vereniging van Fabrikanten, Importeurs en Agenten van Audio & Visuele Media)
FRUGI VENTA	(Groenten en Fruit Handelsplatform Nederland)
GBO	(Glas Branche Organisatie)
GEMZU	(Brancheorganisatie voor de Zuivelgroothandel)
KONINKLIJKE HIBIN	(Brancheorganisatie voor de Bouwmaterialenhandel)
NAO	(Nederlandse Aardappelorganisatie)
NOVE	(Nederlandse Organisatie voor de Energiebranche)
NVGP	(Nederlandse Vereniging van Groothandelaren in Papier & Verpakkingsmaterialen)
NVKL	(Nederlandse Vereniging van ondernemingen op het gebied van de Koudetechniek en Luchtbehandeling)
NVVV	(Nederlandse Vereniging van Vatenhandelaren)
OFFICE WORLD	(Brancheorganisatie van in Nederland werkzame leveranciers van kantoor- en aanverwante producten)
ORNES	(Organisatie van Nederlandse Speelgoedleveranciers)
OSTAN	(Office and Stationary Trade Association Netherlands)
SVZ	(Samenwerking Verantwoord Zonnen)
SCTX	(Sociaal Comité van Werkgevers in de Groothandel in Textielgoederen en Aanverwante Artikelen)
SFN	(Staal Federatie Nederland)
TGF	(Technische Groothandels Federatie)
VAN	(VAN Speelautomaten)
VERTAZ	(Brancheorganisatie Technische Handel)
VGB	(Vereniging van Groothandelaren in Bloemkwekerij-producten)
VGT	(Nederlandse Vereniging van Groothandelaren in de Tandheekkundige branche)
VIGROS	(Vereniging Industrie en Groothandel in Sieraden, Urwerken & Aanverwante Artikelen)
VIMAGRO	(Vereniging van Groothandelaren, Importeurs, Exporteurs en Agenten in Schoeisel)
VIVO	(Vereniging Importeurs Verre Oosten)
VLGA	(Vereniging van Leveranciers voor de Grafische en Aanverwante Industrie)
VPG	(Vereniging van Papiergroothandelaren)

VSF	(Vereniging van Souvenirfabrikanten)
VSN	(Vereniging Smeerolieondernemingen Nederland)
VTTB	(Vereniging van Tuinbouw Toeleveringsbedrijven)
KONINKLIJKE VVNH	(Vereniging van Nederlandse Houtondernemingen)
VVVH	(Vereniging van Verfgroothandelaren in Nederland)