

Speel niet met je krachten: over focussing in de transport & distributie sector

Citation for published version (APA):

Post, G. J. J., Breekveldt, J. G., & Heemstra, D. A. (1995). Speel niet met je krachten: over focussing in de transport & distributie sector. In *Symposiumbundel "Logistiek Brabant op weg naar de top!", 18 oktober 1995* BRAVO-Werkgroep.

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/1995

Document Version:

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.tue.nl/taverne

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.

SPEEL NIET MET JE KRACHTEN!

Over focusering in de Transport & Distributie sector

G. Post, J. Breekveldt, D. Henstra

1. Missie, doelstelling en strategie

Iedere onderneming beschikt - bewust of onbewust - over een missie, doelstellingen en een strategie.

De *missie* geeft een antwoord op de vraag: waarom bestaat de onderneming? Het antwoord op deze vraag heeft betrekking op de toegevoegde waarde van het bedrijf aan de markt en de betekenis van het bedrijf voor zijn eigenaar(s) en medewerkers. Een goede missie van een Transport & Distributie onderneming vertelt vooral iets over *wie* het bedrijf als zijn klanten wenst te zien en *wat* het bedrijf voor deze klanten zou willen betekenen.

Doelstellingen hebben betrekking op wat een onderneming precies wil bereiken. Waar de missie veelal een culturele en ideologische betekenis heeft, zijn doelstellingen veel meer bedoeld voor gerichte sturing en controle. Doelstellingen dienen specifiek, meetbaar en haalbaar te zijn.

De *strategie* geeft een antwoord op de vraag langs welke weg, op welke manier en met welke middelen de doelstellingen gerealiseerd dienen te worden.

De Transport & Distributie sector kenmerkt zich door een "doe-cultuur": geen woorden, maar daden. Eerst presteren en dan pas de mooie verhalen! Het praten over missie en strategie doet onwezenlijk aan in een omgeving waarbinnen vooral hard gewerkt wordt en soms nauwelijks tijd is om de boel eens goed op een rijtje te zetten. Toch voert het te ver om te stellen dat strategie-ontwikkeling niet aan de orde is, noch relevant zou zijn in de Transport & Distributie sector.

Strategie-ontwikkeling is niet alleen een kwestie van rationeel plannen en analytisch vooruitzien. Plannen is mooi, maar tegelijkertijd bijzonder moeilijk, vooral wanneer het om de lange termijn gaat. Van de meeste strategische plannen komt slechts een gedeelte uit; vaak zijn er achteraf tal van factoren aan te wijzen die roet in het eten hebben gegooid. Plannen is één, uitvoering is wat anders.

Strategie-ontwikkeling is vooral ook een kwestie van vallen en opstaan. Het is ook: reageren op "dingen die voorbij komen" en leren van de ervaringen van alledag. Beslist niet alle (strategische) alternatieven in de bedrijfsvoering zijn vooraf te identificeren en te analyseren. Vaak wordt een ondernemer pas bewust geconfronteerd met belangrijke vraagstukken op een moment dat de keuzes al lang bepaald zijn. Zo kan het gebeuren dat een Transport & Distributie ondernemer zich plots realiseert zich dat "die incidentele vracht op Modena" van enkele jaren geleden, is uitgegroeid tot een behoorlijk winstgevendende activiteit om vervolgens te besluiten "het woord ook maar bij de daad te voegen" door de inmiddels volwaardige dienstregeling op Italië tot kernactiviteit te bombarderen. We spreken dan van een onbewust ontstane strategie.

De strategie van een bedrijf is de optelsom van de geplande en de (toevallig) ontstane keuzes met betrekking tot de positionering van de onderneming in de markt. *Hoe* deze keuzes tot stand zijn gekomen is niet zo relevant, het is vooral van belang dat de ondernemer zich *bewust wordt* van de keuzes en deze keuzes *legitimeert* op grond van rationele analyses en marktprognoses ofwel op grond van de opgedane leerervaringen in de praktijk. Dat je je activiteiten verlegt naar een ander werkterrein is prima, als je maar weet *dat* je het doet en *waarom* je het doet!

2. Vormen van focussering

Zoals vermeld in de inleiding: er lijken te veel mogelijkheden in de markt voor een kleine of middelgrote Transport & Distributie onderneming om alles te willen doen. Een verstandig ondernemer zal zich bezinnen over het vraagstuk van strategische positionering.

Het lijkt er op dat hierbij de volgende vragen van bijzonder belang zijn:

- Welke vorm van dienstverlening wil de onderneming aanbieden in de markt?
- Welke (categorie) klanten wil de onderneming bedienen?
- Welke soort producten (goederen) wil een onderneming binnen haar dienstenpakket opnemen?
- Wat is het geografische werkterrein van de onderneming?

Een belangrijke afgeleide vraag hierbij is:

- Welk materieel en voorzieningen dient het bedrijf in huis te hebben om de beoogde dienstverlening te kunnen realiseren?

Vaak is het zo dat keuzes, gemaakt in het verleden, beperkingen opleggen aan keuzes voor de toekomst. Bijvoorbeeld: de massale aanschaf van wagens voor bulktransport in het verleden maakt het in de directe toekomst lastig om stukgoed te gaan vervoeren. Strategie-ontwikkeling is vooral ook een patroon van keuzes in de tijd!

Op basis van de bovenstaande vragen kan het focusseringsvraagstuk van Transport & Distributie bedrijven ontleed worden in vijf elementen: dienstenfocus, klantfocus, produktfocus, geografische focus en materieelfocus. In het onderstaande worden deze elementen van focussering nader uitgewerkt.

Dienstenfocus

BRAVO onderscheidt een viertal vormen van dienstverlening (segmenten) in de Transport & Distributie sector:

- (algemeen) transport
- (algemene) distributie
- warehousing
- Value Added Logistics.

Uit de BRAVO-benchmark is gebleken dat kleine en middelgrote ondernemingen die een duidelijke focus hebben op òf algemeen transport òf algemene distributie gemiddeld beter presteren dan bedrijven die beide vormen van dienstverlening in huis hebben.

Klantfocus

In BRAVO is geconstateerd dat het aantal klanten dat door Transport & Distributie ondernemingen bediend wordt sterk varieert. Sommige ondernemingen werken "dedicated" voor één verlader, waar anderen te maken hebben met honderden "regelmatig terugkerende" klanten.

Uit gesprekken met ondernemers vallen tegengestelde geluiden over de voor- en nadelen van klantfocussering te beluisteren. Waar de één zegt zich niet aan één klant "op te willen hangen" spreekt de ander over de mogelijkheid om de relatie met de enige klant uit te bouwen tot "value added partnership". Zo zijn ook over niet-gefocusseerde klantrelatie tegengestelde geluiden uit de praktijk te beluisteren.

Produktfocus

In de uitvoering van de logistieke dienstverlening (transport, distributie, warehousing, VAL) kan een Transport & Distributie onderneming zich focuseren op de soort van producten die binnen deze dienstverlening "verwerkt" worden.

Een bedrijf kan zich louter en alleen richten op het transport van varkens of ander vee, waar een ander bedrijf alles vervoert wat het aangeboden krijgt. Dat hierbij een duidelijke relatie ligt met de materieelfocus moge duidelijk zijn.

Het focuseren op produkten kan consequenties hebben voor de "economies of scale" en de mogelijkheden voor expertise-ontwikkeling en kwaliteitsborging.

Geografische focus

De geografische focus heeft betrekking op het geografische gebied waarbinnen een logistieke dienstverlener werkzaam is. In de BRAVO-benchmark is een onderscheid gemaakt naar: regionaal, nationaal, Benelux en landen buiten de Benelux.

In algemeen transport is het van belang om voldoende "betaalde kilometers" te maken. Met name voor het verkrijgen van voldoende (retour)vrachten is een intensieve dienstregeling belangrijk. Voor een kleine en middelgrote dienstverlener lijkt een geografische focusering noodzakelijk om de bezoekfrequentie op peil te krijgen en zo min mogelijk "leeg te rijden".

In distributie is de geografische focus van belang om een gunstige netwerkdichtheid te kunnen realiseren. In BRAVO is deze netwerkdichtheid naar voren gekomen als een belangrijke prestatie-indicator en stuurvariabele voor distributiebedrijven.

Materieelfocus

Om zijn missie als logistieke dienstverlener waar te kunnen maken maakt een bedrijf gebruik van infrastructurele voorzieningen, rijdend materieel, kennis en ervaring. Investerings in de activa van het bedrijf geven in zekere zin vorm aan de strategische intentie van de onderneming. Naast infrastructurele voorzieningen, zoals bijvoorbeeld een ruim bedrijfsterrein, een warehouse en in automatisering springen vooral de investeringen in het rollend materieel in het oog. De aard van dit materieel geeft direct inzicht in het gebruiksdoel.

Met name deze investeringen in rollend materieel zijn op de middellange termijn bepalend voor de (strategische) vrijheidsgraden van een kleine of middelgrote onderneming.

Overall focus

In het bovenstaande is beschreven hoe het focusseringsvraagstuk zich aandient in een vijftal "gedaanten". Het strategische vraagstuk van focusering dient deze vijf dimensies in onderlinge samenhang te beschouwen. Een voorbeeld ter verduidelijking:

Een bedrijf kan bewust kiezen voor een zekere verdeling van zijn belangen over een aantal verladers om tot een zekere risicospreiding te komen (klantfocus gering). Wanneer het bedrijf vervolgens alleen computers vervoert en opslaat in zijn warehouse annex VAL-centrum (produktfocus groot; dienstenfocus gering) loopt het toch het risico bij een crisis in de computerbranche meegesleurd te worden in de recessie en de bijbehorende golf van faillissementen.

Zoals beschreven dient de materieelfocus afgeleid te worden uit de andere vormen van focusering. Tegelijkertijd bepalen de keuzes uit het verleden de activiteiten in de toekomst. Zo zal ook in de praktijk een gedane investering in een warehouse nopen tot acties om de nieuwe loods daadwerkelijk gevuld te krijgen.

Een zekere produktfocusering is alleen rendabel wanneer voldoende volume en rendabele tarieven met dit produkt te verkrijgen zijn. Bij bepaalde produkten (speciaal bouwtransport) is dit alleen mogelijk wanneer voor meerdere verladers "gereden wordt", terwijl bij andere produkten (food) soms voldoende vlees op het bot zit om met één verlader in zee te gaan.

Uit deze illustraties van kruisverbanden kan opgemaakt worden dat een keuze op één van de dimensies van focusering consequenties kan of moet hebben voor de keuzes op de andere dimensies.