

Europese distributie na 1992. Deel 1: Organisatievormen onder de loep genomen

Citation for published version (APA):

Tilanus, C. B. (1989). Europese distributie na 1992. Deel 1: Organisatievormen onder de loep genomen. *Nieuwsblad Transport*, 3(10 augustus), 6.

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/1989

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.

Organisatievormen onder de loep genomen

Europese distributie na 1992 (1)

In het beroepsgoederenvervoer treft men eenmanszaken aan en wereldomspannende concerns. Blijft dat zo na 1992? Vermoedelijk wel. In dit eerste artikel in een serie over de Europese distributie na 1992 worden verschillende organisatievormen in de transportwereld onder de loep genomen en hun sterke en zwakke punten besproken. De artikelen zijn van de hand van prof.dr. C.B. Tilanus, hoogleraar bedrijfskunde aan de Technische Universiteit Eindhoven.

Door prof.dr. C.B. Tilanus

Het gezinsbedrijf: harmonie tussen kapitaal en arbeid

Officieel heet het gezinsbedrijf eenmanszaak. Maar vaak helpen vrouw en kinderen mee met bij voorbeeld de administratie, de telefoon aannemen, poetsen en de boel aanvegen; dus is gezinsbedrijf een betere benaming. Het gezinsbedrijf bij uitstek is het boerenbedrijf. Maar ook de huisarts, de binnenschipper en de vrachtrijder-eigenaar met één vrachtwagen zijn gezinsbedrijven.

In het gezinsbedrijf heerst volkomen harmonie tussen kapitaal en arbeid. Er zijn geen aandeelhouders, die zich weinig van de zaak aantrekken, er zijn geen arbeiders, die zouden kunnen staken.

Albert Heijn, zelf een heel grote onderneming, werkt graag met gezinsbedrijven. Dat doet AH niet uit liefdadigheid, maar omdat AH daar voordeel in ziet. N.J. Visser, directeur logistiek en distributie: „Het liefst doen wij rechtstreeks zaken met de boer die spruitjes teelt, met de vrachtrijder die in zijn eigen wagen rijdt, met de winkelier-eigenaar. Beneden een bepaalde winkelgrootte kunnen we niet werken met AH-personeel. Dat is veel te duur. Willen we in kleinere deelmarkten toch AH-winkels openen, dan lukt dat alleen met franchising, dus met gezinsbedrijven.”

In de Europese transportwereld zijn veel eenmanszaken. In de zuidelijke landen meer dan in de noordelijke. In Spanje is bij wijze van spreken elke vrachtwagen een bedrijf.

Veel van die eenmanszaken in het transport zullen verdwijnen of opgaan in een groter verband. Maar er zullen er ook veel blijven bestaan. Mogelijk krijgen we in Europa Japan-achtige toestanden waarbij weinig grote bedrijven zich door talloze kleintjes just-in-time laten bedienen.

DMV-Campina, het grote coöperatieve melkconcern te Veghel, is een voorbeeld. DMV-Campina bezat 250 rijdende-melk-ontvangst-tankwagens (RMO's) en had 250 chauffeurs in dienst. DMV-Campina heeft zijn transport 'geprivatiseerd'. De melk wordt nu bij de boeren opgehaald door zelfstandige vrachtrijders.

Familiebedrijf in Nederland: terug van weggeweest

Een familiebedrijf wordt doorstraald door een familie. De familie beheerst het kapitaal en leidt de arbeid. Als het familiebedrijf gezond is, wordt het gekenmerkt door eensgezindheid en slagvaardigheid.

In de jaren zestig en zeventig verhuisd, is het familiebedrijf nu in Nederland terug van weggeweest. Nederland moet zich immers herstellen van een diepe depressie, zoals in de jaren vijftig van de oorlog. Voorwaarde voor het gedijen van het familiebedrijf is dat de maatschappij politiek rijp is om te accepteren dat families de grote vermogens vergaren die nodig zijn om familiebedrijven te runnen.

Het bedrijf Avandero SpA te Biella, Noord-Italië, is een bijzonder familiebedrijf. Niet alleen heeft de familie de gelukkige achternaam Avandero, die associaties wekt met 'avanti' ('voorwaarts'). Maar ook behoort Avandero tot een elite van vijftien bedrijven die tenminste tweehonderd jaar oud zijn en nog steeds gezond (zie kader elders op deze pagina).

Avandero verzorgt de distributie voor een vijftal grote cliënten in nauwe samenwerking, die de naam co-shippership verdient. Eén van die vijf is Benetton, het internationale kledingbedrijf te Treviso. Benetton is op zijn beurt een familiebedrijf, pas in 1963 opgericht door drie broers en een zuster, Luciano, Gilberto, Carlo en Giuliana Benetton.

Coöperaties ook in vervoer niet ongewoon

Bij coöperaties denken wij aan boeren, banken en winkels. Maar ook in het transport zijn coöperaties mogelijk. Het prototype is La Flèche Cavaillonnaise te Cavailhon, Zuid-Frankrijk (zie kader).

Coöperatie betekent niets anders dan samenwerking. Begin 1989 is in Nederland een samenwerkingsverband gestart die aan een coöperatie doet denken: Transtil, een samenwerkingsverband van tien transportbedrijven in de regio Tilburg. De samenwerking betreft hier in eerst instantie het elektronisch berichtenverkeer in de afhandeling van douaneformaliteiten. Mede met het oog op 1992 is het van belang dat er Europees coöperatie-recht wordt gescha-pen.

EESV: novum in het Europa zonder grenzen

BV's en NV's kunnen hun vleugels in Europa uitslaan door middel van een Europees Economisch Samenwerkings-Verband (EESV). Het EESV is een rechtspersoon, die vanaf 1 juli 1989 in de EG van kracht is geworden. Met het oog op 1992 kan een Nederlands transportbedrijf dat mee wil in de vaart der volkeren, kiezen tussen (a) eigen expansie in het buitenland en (b) samenwerking met buitenlandse bedrijven. Voor (a) ontbreekt vaak het geld, voor (b) tot voor kort de rechtsvorm.

Veel bedrijven zoeken wel samenwerking met buitenlandse bedrijven, maar houden die samenwerking informeel. De samenwerking is gebaseerd op wederzijds vertrouwen en *fifty-fifty* delen in de voordelen.

Een 'joint venture' kan een juridische overeenkomst zijn, maar heeft geen rechtskracht tegenover derden. Een joint venture is geen rechtspersoon. Derden kunnen alleen zaken doen met de afzonderlijke, samenwerkende bedrijven.

Het EESV is een rechtspersoon, die als zodanig zaken kan doen met derden. De partners zijn echter ieder aansprakelijk voor hun hele vermogen. Het EESV is bedoeld voor middelgrote bedrijven die een Europese scope moeten hebben, maar niet zelf in het buitenland kunnen of willen investeren. Om te voorkomen dat grote concerns de rechtsvorm van het EESV gaan gebruiken is bepaald dat een EESV niet meer dan vijfhonderd werknemers in dienst mag hebben.

Samenwerking is noodzakelijk als middelgrote transportbedrijven internationale door-to-door-service willen aanbieden in een ééngeworden Europese markt waar cabotage en derde-landenvervoer zijn toegestaan. Bij een middelgroot Nederlands bedrijf ontbreekt vooral de kennis van de buitenlandse lokale markt, nodig voor de acquisitie van transportopdrachten.

Internationaal concern streeft naar fijnmazig vestigingsnet

Steeds meer transportbedrijven streven ernaar, een internationaal concern te worden met een voldoende fijnmazig netwerk van eigen vestigingen om transportdiensten in de ruimste zin van het woord met een hoge mate van customer service te kunnen leveren. Alleen met eigen vestigingen, zeggen zij, is de kwaliteit van de geboden logistieke diensten te garanderen.

De uitvoering van het transport wordt nog wel uitbesteed, de organisatie echter niet. We zijn terechtgekomen bij het internationale expeditiebedrijf. De expeditie is de architect van het transport.

Het is jammer dat veel expeditiebedrijven hun afkomst verraden. Als de Spoorwegen door-to-door-service aanbieden, zal de verlader geneigd zijn enig wantrouwen te koesteren, dat hem niet de optimale vervoerswijze wordt voorgeschoteld, maar dat de spoorwegen op enigerlei wijze worden voorgetrokken. Een voor-malig veem dat door-to-door-service aanbiedt zal een zwak blijven houden voor het eigen veembedrijf. Zelfs een expeditiebedrijf dat groot is geworden in het wegtransport, zal de vervoersmarkt wellicht vanuit een bepaald perspectief bezien en de klant niet geheel objectief adviseren.

Een expeditiebedrijf zou óf zo groot moeten zijn dat het vengoed belangen heeft in de zeevaart, de luchtvaart, het wegtransport en de spoorwegen, óf geen enkel belang moeten hebben bij de wijze van uitvoering van het transport. In het laatste geval zou de expeditie ook transportmakelaar of -adviseur genoemd kunnen worden.

Conclusie: voor alle vormen zijn kansen na 1992

Wanneer men het hele scala van organisatievormen beziet, van gezinsbedrijf tot internationaal concern, dan lijken er voor alle organisatievormen kansen te zijn na 1992. De kleintjes kunnen profiteren van de eenheid tussen kapitaal en arbeid, de middelgroten dienen zich te specialiseren op geografisch gebied, speciaal vervoer of vervoerswijze en dienen Europese samenwerking te zoeken, de groten kunnen Europa afdekken met een voldoende fijnmazig netwerk om door-to-door-service te bieden en dienen intercontinentale samenwerking te zoeken.

Literatuur

'Internationale distributiologie na 1992', Studievereniging Industria, Faculteit Bedrijfskunde, Technische Universiteit Eindhoven, 1989.

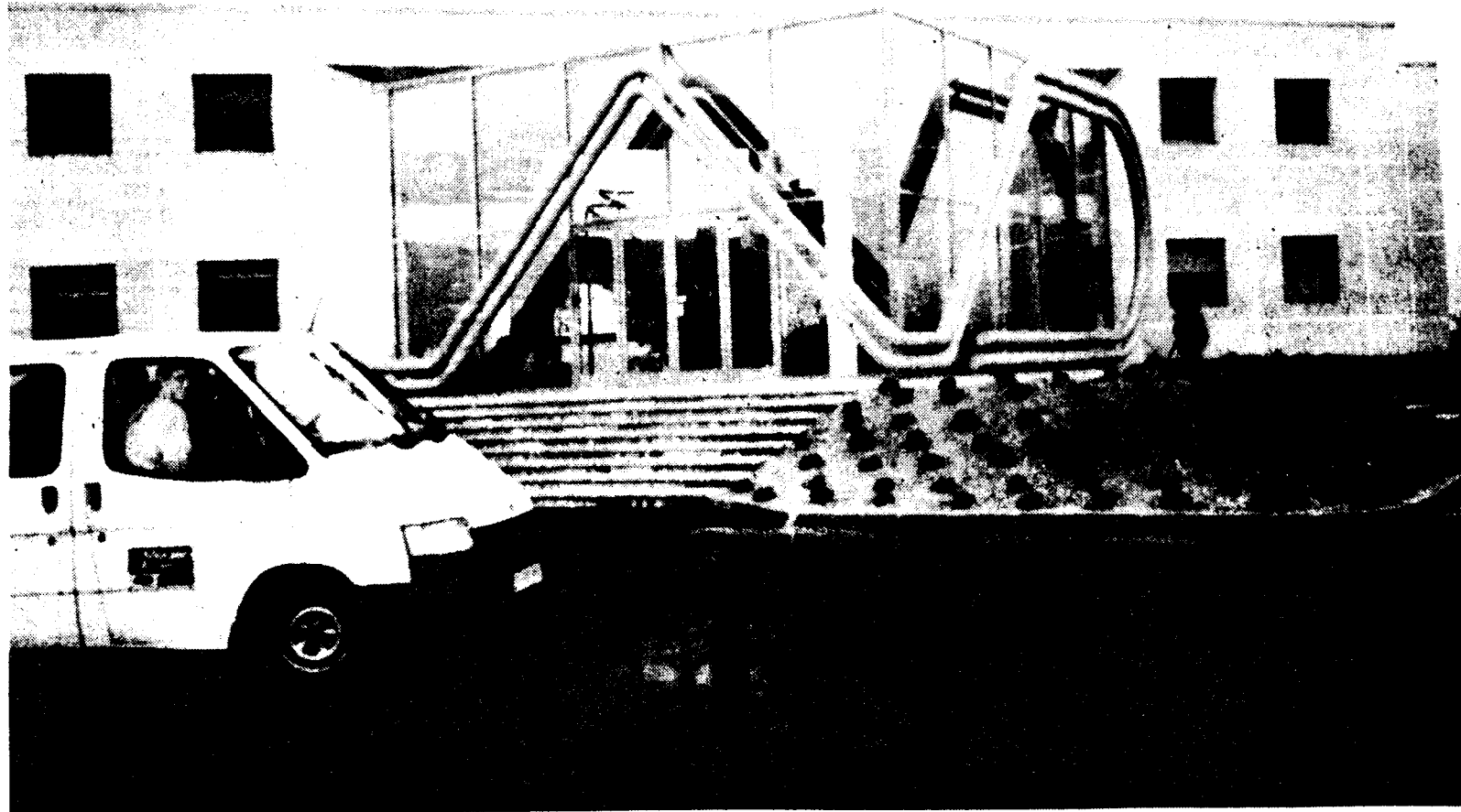
D.E. en M. Michel, 'Gérer l'entreprise familiale: Objectif longue durée', Les Editions 'Organisation', Paris, 1987.

Tabel 1. Aantallen wegtransportbedrijven en eenmanszaken daarvan in enkele Europese landen

land	aantal wegtransportbedrijven	waarvan eenmanszaken
Nederland	7.000	3.000
BRD	22.000	5.500
Frankrijk	30.000	12.000
Italië	100.000	90.000
Spanje	100.000	90.000



• Onder het toezien oog van stichter Thomas Dachser van Dachser GmbH te München, legt directeur dr. Wecker uit dat Duitsland een banaan is en Frankrijk een hexagoon met vijf agglomeraties. Dachser is gespecialiseerd in het vervoer Duitsland-Frankrijk.



• Het nieuw hoofdkantoor van Norbert Dentressangle (ND) te Saint Vallier-sur-Rhône. ND groeide tegen de verdrinking in door zich te specialiseren op het vervoer Frankrijk-Engeland.



• Guido Avandero (links), negende-generatie-directeur van Avandero SpA te Biella, Noord-Italië, ontvangt een herinnering aan een bedrijfsbezoek door studenten. Ton Lassooy (tweede van links), Nederlandse manager voor Europees transport, kijkt toe.

Avandero SpA: familiebedrijf in optima

Avandero SpA te Biella, Noord-Italië, is een familiebedrijf in optima forma. Avandero is in 1746 gesticht als transportbedrijf en verleent thans diensten in internationaal wegtransport, zee-transport, luchtvaart, distributie en opslag.

Avandero is niet te koop. Wel wordt samenwerking gezocht met buitenlandse bedrijven. De inbreng van Avandero bestaat niet in de laatste plaats uit grondige kennis van de werking van het Italiaanse douanesysteem.

Ton Lassooy, European traffics manager van Avandero: „Je mag het beste transportbedrijf hebben, als de douanefaciliteiten niet functioneren, kun je wel sluiten.” Na 1992 zal het alleen maar erger worden, want de douaniers, die niet ontslagen kunnen worden, hebben dan niets anders meer te doen dan mensen te pesten.

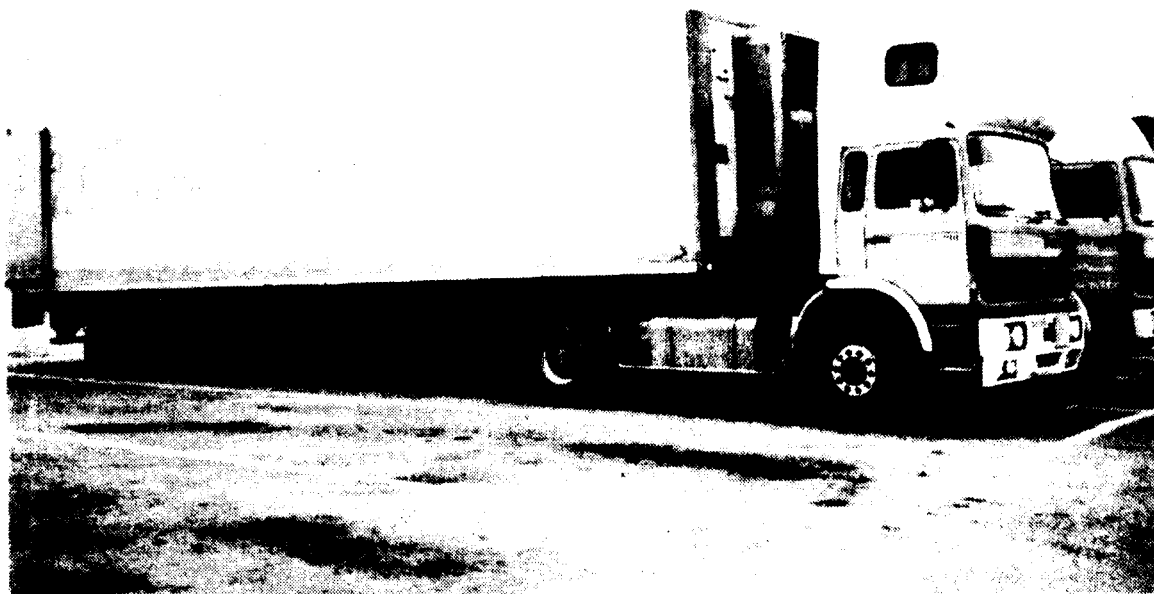
Avandero is lid van 'Les Hénokiens', een club van ongeveer

vijftien familiebedrijven die tenminste tweehonderd jaar oud zijn en bovendien voldoen aan de volgende voorwaarden:

- de familie van de oprichter dient tot op heden de meerderheid van het aandelenkapitaal te bezitten;
- tenminste één lid van de familie dient deel uit te maken van de directie;
- de onderneming moet financieel gezond zijn.

De club 'Les Hénokiens' is genoemd naar de bijbelse figuur Henoch, die 365 jaar geleefd heeft en de vader was van Methusalem, die zelf 969 jaar oud zou zijn geworden.

Volgens de huidige directeur van Avandero SpA, de heer Guido Avandero, is het van belang dat de familie die het familiebedrijf bezit niet teveel uitdijt. Avandero bezit het bedrijf samen met zijn zuster, ondanks het feit dat hij al de negende generatie is.



• *La Flèche Cavaillonnaise was de pionier van het coöperatieve transportbedrijf. Sindsdien zijn er in Frankrijk nog zo'n dertig coöperaties bijgekomen.*

La Flèche: 'coöp' avant la lettre

La Flèche Cavaillonnaise, te Cavaillon in Zuid-Frankrijk, is een coöperatieve wegtransportonderneming. De ongeveer vijftig leden mogen tot maximaal vijftien trekkende eenheden inbrengen. Opdrachten worden in evenredigheid met het aantal trekkende eenheden verdeeld. De coöperatie heeft ook zelf materieel eigendom: opleggers, koelwagens, tankwagens, etc.

Er is sociale controle op de kwaliteit van de geleverde vrachtdiensten. De acquisitie en de administratie vindt centraal plaats. De coöperatie biedt de volgende diensten aan:

- 24-uursdienst binnen Frankrijk;
- dagelijks vervoer van volle truckladingen naar een aantal

Europese landen (om veiligheidsredenen niet naar Italië);

- roll-on-roll-of-service naar Noord-Afrika;
- gekoelde magazijnopslag.

La Flèche Cavaillonnaise is in 1960 opgericht door de huidige president-directeur, Maurice Bouchet. Pas in 1963 kwam er een wettelijke grondslag voor coöperatief wegtransport. Sindsdien zijn er in Frankrijk ruim dertig coöperaties gevolgd. Bouchet heeft een vereniging van coöperatieve transportondernemingen opgericht: Unicotrans (Union Coöperative de Transport), als inkoopcombinatie. Bouchet probeert thans in Brussel voorzieningen te organiseren voor coöperaties in Europees verband.