

31 mei 2012



**BAS KOOIJ
TRANSPORT**

SCENARIOPLANNING, WIJZER IN DE TOEKOMST.

Naam student	:	Jeffrey van't Kruis
Studentennummer	:	0825584
Klas	:	LTV11-41B
Module	:	Afstuderen LTV
Code module	:	LTVAFS40
Opleiding	:	Logistiek en Technische Vervoerskunde
Versie	:	2.0

In samenwerking met:



[Rapport Scenario planning] | Jeffrey van't Kruis

Rapport

Scenario planning

“May the dreams of your past be the reality of your future”¹

Auteur:

Naam : Jeffrey van't Kruis
Studentnummer : 0825584
School : Hogeschool Rotterdam
Opleiding : Logistiek en Technische Vervoerskunde
Leerjaar : Vierde

Bedrijfsbegeleider:

Naam : Bas Kooij
Bedrijf : Bas Kooij Transport
Functie : Directeur

Schoolbegeleider:

Naam : J. van Es
School : Hogeschool Rotterdam
Functie : Docent Logistiek Hogeschool Rotterdam

Versie 2.0, 31 mei 2012

©2012 Jeffrey van't Kruis

Alle rechten voorbehouden. Niet uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Bas Kooij Transport en de auteur.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, Photo print, microfilm or any other means without prior written permission from Bas Kooij Transport or the author.

¹ <http://www.positivequotes.org/future/>



Voorwoord

Voor studenten van de Hogeschool Rotterdam welke de opleiding Logistiek en Technische Vervoerskunde beoefenen werd er een pitch georganiseerd door Syntens en de Hogeschool Rotterdam. Deze pitch bracht studenten en ondernemers nader tot elkaar. De aanwezige ondernemers waren in het bezit van een afstudeeropdracht waar laatstejaars studenten voor kunnen solliciteren. Op deze manier ben ik in contact gekomen met de heer Kooij. Er werd een gesprek gevoerd en interesses gedeeld. Op deze manier konden beide partijen kennis maken met elkaar. Op basis van het eerste gesprek volgde een tweede gesprek wat resulteerde in een overeenkomst tussen Bas Kooij en mij om als student mijn afstudeerstage uit te voeren bij Bas Kooij Transport.

Het rapport dat voor u ligt is het resultaat van het onderzoek dat gedaan moest worden in opdracht van de Hogeschool Rotterdam en Bas Kooij Transport. Het rapport is geschreven in de vorm van adviesrapport. De opdracht is om een scenario planning op te stellen welke Bas Kooij Transport kan gebruiken voor het aanpakken van kansen welke voordelig kunnen zijn en de bedreigingen welke nadelig kunnen zijn voor de organisatie in de toekomst.

Bij de uitgevoerde opdracht is er voldoende hulp verkregen welke heeft geleid tot het rapport dat voor u ligt. Er zijn meerdere partijen welke bedankt dienen te worden voor het realiseren van dit resultaat. Allereerst dient het bedrijf Bas Kooij Transport en alle medewerkers bedankt te worden voor het verlenen van hulp en het voorzien van de nodige informatie. Het was prettig om onderdeel te zijn van een organisatie die heel erg open en vriendelijk is. Ook zou ik graag de heer M. Kriatkov willen bedanken van Syntens. Dit aangezien er enkele gesprekken gevoerd zijn die tot nieuwe inzichten heeft geleid. Tot slot wil ik de heer J. van Es bedanken voor het beschikbaar stellen van zijn tijd en vele hulp die hij heeft geboden bij het uitvoeren van het onderzoek.

Jeffrey van't Kruis

Student Hogeschool Rotterdam
Logistiek en Technische Vervoerskunde



Rapport Scenario planning

Samenvatting

Bas Kooij Transport is een bedrijf gespecialiseerd in het vervoeren van recyclebare goederen over de weg met ambitieuze gedachten en vele mogelijkheden om door te groeien. Hierbij is het van belang om te weten wat er in de toekomst gaat gebeuren. Dit om te kunnen reageren op wat eventueel komen gaat. De logistieke sector bevindt zich in de economische crisis en hier komt het moeilijk uit. Vele grote bedrijven hebben deze crisis zien aankomen en hebben hier adequaat op kunnen reageren maar andere bedrijven zijn failliet gegaan of hebben het momenteel zwaar en maken geen winst meer. Door middel van een Scenario planning heeft bijvoorbeeld de oliemaatschappij Shell kunnen reageren op deze crisis. Veel transportbedrijven, zoals ook Bas Kooij Transport, maken geen gebruik van een scenario planning. Hierdoor wordt er op verschillende situaties gereageerd op gevoel en instinct. Daardoor bestaat er de kans dat er niet op de juiste manier gereageerd wordt en daardoor dus eventueel geen correct resultaat wordt behaald. Dit is de reden waarom Bas Kooij Transport met een scenario planning wil gaan werken.

Met behulp van een DESTEP analyse, het 5 krachten model van Porter en verschillende Scenario planning methoden is er een Scenario planning opgesteld voor Bas Kooij Transport. Met deze methoden is er achterhaald welke externe invloeden, trends en ontwikkelingen er momenteel actief zijn en welke er grote invloed kunnen uitoefenen op de Transport en Logistiek sector. Deze trends en ontwikkelingen zijn aan de hand van de methode scenario planning beschreven en gerangschikt op het effect dat ze kunnen hebben in de toekomst.

De trends en ontwikkelingen welke realistisch zijn worden opgenomen in de vier basisscenario's die worden gecreëerd. Deze scenario's hebben allen een kans dat deze gaan uitkomen. Door aanbevelingen te geven op de vier basisscenario's kan Bas Kooij Transport reageren op de toekomst die eventueel komen gaat. De vier basisscenario's worden gecreëerd door de trends en ontwikkelingen maar kunnen door overige trends en ontwikkelingen opgevangen worden. Ook hebben de vier basisscenario's elk een verschillende basis. Zo is er een scenario welke gericht is op de groei van het goederen vervoer en er zijn scenario's over de economische machtsverschuiving, digitale netwerk van logistiek en duurzaamheid in de logistiek. Elk van deze scenario's worden voorspelt in verschillende onderzoeken, seminars en beurzen.

Er zijn aanbevelingen gedaan en er wordt advies gegeven welke trends en of ontwikkelingen kunnen helpen de scenario's op te vangen. Zo zal er een grote verschuiving van modaliteit plaats gaan vinden waar met Synchronodaliteit en Modal shift op kan worden gereageerd. Ook zal er door de economische machtsverschuiving meer moeten worden samengewerkt en wellicht het uitbreiden van de diensten. Ook de technologie ontwikkeld zich in korte en snelle tijd. Doormiddel van social media en verschillende soorten platforms kan vracht worden geaccepteerd en wellicht ook worden aangeboden. Ten slotte leven we in een duurzame wereld. Mensen moeten zich bewust worden van het milieu en dit werkt door in de logistiek. Doormiddel van verschillende awards en erkende certificering kan er worden aangetoond dat er bewust wordt omgegaan met het milieu.

Door deze aanbevelingen en adviezen is Bas Kooij Transport zich bewust van de toekomst en kan het eventueel inspelen op dergelijke situaties waardoor Bas Kooij Transport niet voor gedwongen beslissingen komt te staan en geen onnodig tijd en eventueel geld verliest. Wanneer de genoemde vier situaties zich in vogelvucht voortzetten zal Bas Kooij Transport hier snel en adequaat op kunnen reageren.



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Inleiding	8
1.1. Aanleiding	8
1.2. Afstudeeropdracht	8
1.3. Probleemstelling.....	8
1.4. Doelstelling	8
1.5. Werkwijze	9
1.6. Randvoorwaarden en grenzen	9
1.7. Opbouw	10
2. Verantwoording gekozen methoden	11
2.1. Selectie methoden en technieken oriënterende fase	11
2.1.1. SWOT- analyse	12
2.1.2. Organogram- analyse	12
2.1.3. 5 krachten van Porter.....	13
2.1.4. Niet geselecteerde methoden en/of technieken	13
2.2. Selectie methoden en technieken onderzoeksfase en oplossingfase	13
2.2.1. DESTEP- analyse	14
2.2.2. Visgraatdiagram	15
2.2.3. Handboek scenarioplanning.....	15
2.2.4. Tool scenarioplanning	15
2.2.5. Interviews.....	15
2.2.6. Bezoek beurzen en seminars.....	15
2.2.7. Niet geselecteerde methoden en/of technieken	16
3. Huidige situatie Bas Kooij Transport	17
3.1. Personeel en materieel.....	17
3.2. Proces	20
3.3. Markt	21
3.4. ICT.....	22
3.5. Organogram.....	23
3.6. Financieel.....	24
4. Gewenste situatie Bas Kooij Transport	25
5. Huidige situatie sector Transport en Logistiek	26
5.1. Huidige situatie.....	26



Rapport Scenario planning

5.2.	Cijfers	26
6.	Toekomst Transport en Logistiek tot en met 2017.....	27
6.1.	Demografisch samengevat	27
6.2.	Economie Samengevat	27
6.3.	Sociaal-cultureel samengevat.....	27
6.4.	Technologie samengevat.....	28
6.5.	Ecologie samengevat	28
6.6.	Politiek samengevat.....	28
7.	Trends en ontwikkeling met betrekking op Bas Kooij Transport	29
7.1.	Elke trend en ontwikkeling weergegeven	29
7.2.	Selectie van de trends en ontwikkelingen.....	30
7.3.	Rangschikking van de trends en ontwikkelingen.....	33
8.	Het creëren van scenario's.....	36
8.1.	Keyfactors	36
8.2.	Creëren van de basisscenario's	37
8.2.1.	Vaststellen van basisscenario's	38
8.2.2.	Basisscenario A: Nationale groei	39
8.2.3.	Basisscenario B: Economische machtsverschuiving	40
8.2.4.	Basisscenario C: Digitaal transport en logistiek.....	40
8.2.5.	Basisscenario D: Groen Transport en Logistiek	41
8.3.	Vervolg Basisscenario's.....	41
9.	Advies op basis van de Basisscenario's voor Bas Kooij Transport.....	42
9.1.	Adviezen Basisscenario A; 'Nationale groei'	42
9.1.1.	Scenario: Modal shift	42
9.1.2.	Scenario: Samenwerking en/of subcontracting	43
9.1.3.	Scenario: Synchronodaal.....	44
9.1.4.	Scenario: Veranderen en/of uitbreiding van de te leveren diensten.....	44
9.2.	Adviezen Basisscenario B; 'Economische machtsverschuiving'	45
9.2.1.	Scenario: Uitbreiding van diensten	45
9.2.2.	Scenario: Samenwerking en/of subcontracting	45
9.3.	Adviezen Basisscenario C; 'Digitaal Transport en Logistiek'	46
9.3.1.	Scenario: Platform van vraag en aanbod van vracht	46
9.3.2.	Scenario: Vracht aanbieden en aangeboden krijgen via diverse social media	46
9.4.	Adviezen Basisscenario D; 'Groen Transport en Logistiek'	47
9.4.1.	Scenario: Lean and Green Award	47



Rapport Scenario planning

9.4.2.	Scenario: CO2 prestatieladder	48
9.4.3.	Scenario: In samenwerking duurzaam ondernemen	48
9.5.	Wanneer zijn de scenario's toepasbaar voor Bas Kooij Transport	49
9.5.1.	Onderzoek naar genoemde adviezen en aanbevelingen	49
9.5.2.	Blijf de genoemde basisscenario's en de trends en ontwikkelingen analyseren	49
9.5.3.	Niet leiden maar volgen	49
10.	Implementatie scenario planning	50
10.1.	Implementatie scenario planning.....	50
10.2.	Uitbreiden scenario planning	50
10.3.	Waarborgen van scenario planning	50
10.4.	Actiepunten voor Bas Kooij Transport na opleveren scenario planning	50
11.	Conclusie	51
	Verantwoording en bronvermelding.....	52
	Bijlage	55
I.	Afstudeeropdracht.....	55
II.	Uitleg SWOT analyse.....	57
III.	Uitleg Organogram- analyse	57
IV.	5 krachten van Porter	58
V.	Uitleg van DESTEP analyse	59
VI.	Uitleg van Visgraatdiagram	60
VII.	Uitleg Scenario planning.....	61
VIII.	Organogram.....	68
IX.	Operationeel proces	69
X.	Uitslag ViaDirect Tool Hogeschool Arnhem	71
XI.	Huidige situatie sector Transport en Logistiek	72
XII.	Toekomst Transport en Logistiek tot en met 2017	82
XIII.	Visgraatdiagram trends en ontwikkelingen met betrekking op Bas Kooij Transport.....	108
XIV.	Rangschikking Trends en/of Ontwikkelingen	109
XV.	Interviews	111
XVI.	Seminars en beurzen	121
XVII.	Arbeidscontract	128
XVIII.	Afstudeerplan	133
XIX.	Plan van aanpak.....	137



1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van het onderzoek weergegeven. Er wordt beschreven welke vraag er moet worden beantwoord en waarom en op welke manier deze beantwoord wordt.

1.1. Aanleiding

Bas Kooij Transport² heeft met succes verschillende malen en jaren studenten van de Hogeschool Rotterdam gevraagd om een opdracht binnen het bedrijf uit te voeren om de bedrijfsprocessen te verbeteren en de markt te analyseren om zich continue te verbeteren richting de klanten en hun interne klanten. Bas Kooij Transport is een ambitieus bedrijf en wil hierdoor open staan voor ideeën van studenten die meestal fris en innoverend zijn en een nieuwe kijk geven op verschillende soorten situaties.

Ook ditmaal heeft Bas Kooij een opdracht aangeboden aan de Hogeschool Rotterdam betreffende het inspelen op verschillende situaties die zich voordoen voor tijdens en na de economische crisis. Bedrijven krijgen tegenwoordig steeds meer te maken met situaties waar moeilijk op in te spelen is. Ook Bas Kooij staat voor dit probleem. Het inspelen op de economische crisis was lastig en dit had ook gevolgen voor het bedrijf van Bas Kooij.

1.2. Afstudeeropdracht

De afstudeeropdracht was het opstellen van een Scenario planning. De complete opdracht kunt u vinden in de bijlage op pagina 55 met de titel Afstudeeropdracht³.

1.3. Probleemstelling

Op welke manier kan een onderneming die actief is in de Transport en Logistiek sector beter inspelen op bepaalde bedreigingen van buitenaf waardoor er op een adequate manier strategische bedrijfsuitvoering kan worden doorgevoerd wanneer deze situaties zich daadwerkelijk voordoen en op welke manier zal dit zijn voor Bas Kooij Transport.

1.4. Doelstelling

Een scenario planning maken binnen 20 weken waardoor Bas Kooij in staat is om sneller beslissingen en/of maatregelen te nemen en de reactie snelheid te verhogen wanneer een bepaalde situatie zich voordoet.

² <http://www.baskooij.nl/>

³ Zie Bijlage I:Afstudeeropdracht.



1.5. Werkwijze

Om een overzichtelijke verwijzing naar de bronvermelding te maken is er gekozen om de literatuurlijst te nummeren. In het vervolg van dit rapport wordt op de volgende manier gerefereerd naar de literatuurlijst:

- Bron nummer 1 = [1]
- Bron nummer 2 = [2]
- Bron nummer 3 = [3]
- Bron nummer 4 = [4]
- Etc.

Om aan de gewenste resultaten te komen zijn de volgende methoden gebruikt.

- SWOT- Analyse⁴ [10]
- Organogram [12]
- 5 krachten van Porter [9]
- DESTEP Analyse⁵ [6] en [8]
- Visgraatdiagram⁶ [14]
- Scenario planning [13] en [16]

De methoden worden in bijlage II, III, IV, V, VI, VII beschreven welke te vinden zijn op pagina 48 t/m 58.

Scenario planning is in het rapport de essentiële methode. Er bestaan hier vele theorieën over. Meerdere theorieën zijn gekoppeld. Hierover vind u meer in de bijlage. In hoofdstuk 2 (pagina 15) wordt verantwoord waarom er gekozen is voor deze methoden.

1.6. Randvoorwaarden en grenzen

Randvoorwaarden

Om tot een positief resultaat te komen is het van belang dat iedere verantwoordelijke en belanghebbende zich inzet en belangstelling toont.

Ook zullen de gegevens die nodig zijn beschikbaar voor dit project beschikbaar gesteld moeten worden.

Voor verdere afspraken en projectgrenzen verwijs ik u naar de stageovereenkomst en het plan van aanpak welke te vinden is in bijlage XVIII op pagina 137.

⁴ SWOT = **S**trength (Sterke), **W**eakness (Zwakke), **O**pportunities (Kansen) en **T**hreats (Bedreigingen).

⁵ DESTEP = **D**emografisch, **E**conomie, **S**ociaal- cultureel, **T**echnologie, **E**colgie en **P**olitiek

⁶ Een Visgraatdiagram wordt ook wel het Ishikawa diagram genoemd.



1.7. Opbouw

De opbouw van het rapport is als volgt in verschillende hoofdstukken ingedeeld:

- Verantwoording gekozen methoden
- Huidige situatie
- Gewenste situatie
- Huidige situatie Transport en Logistiek
- Toekomst Transport en Logistiek
- Trends en ontwikkelingen met betrekking op Bas Kooij Transport
- Het creëren van scenario's
- Advies op basis van de basisscenario's Bas Kooij Transport
- Implementatie scenario planning
- Conclusie
- Verantwoording en bronvermelding
- Bijlage

Het rapport begint bij het verantwoorden en beschrijven van de gekozen methoden. Met welke technieken en methoden kan de huidige situatie worden beschreven en gewenste situatie worden behaald.

Vervolgens zal doormiddel van de gekozen methoden het bedrijf Bas Kooij Transport en de huidige situatie van Bas Kooij Transport worden beschreven. Hierin wordt beschreven welke diensten of producten het bedrijf levert en op welke manier. Vervolgens zal de gewenste situatie worden besproken waarin wordt beschreven wat dit onderzoek zou moeten opleveren.

Hierna wordt er dieper in gegaan op de gewenste situatie. Met welke technieken en methoden kan de gewenste situatie worden behaald. Vervolgens volgt er een onderzoek, met behulp van de gekozen technieken en methoden, uitgevoerd en wordt deze uitgewerkt in verschillende hoofdstukken ingedeeld.

Allereerst zal er een algemene indruk worden gegeven van de sector Transport en Logistiek en vervolgens zullen deze resultaten, indien relevant, worden toegepast op de onderneming Bas Kooij Transport. De resultaten zullen ook worden voorzien van advies.

Hierna zal er worden beschreven hoe dit onderzoek toegepast en geïmplementeerd kan worden binnen Bas Kooij Transport gevolgd door een conclusie

Ten slotte volgen er bronnen welke gebruikt zijn bij het vinden van informatie ten behoeve van dit onderzoek. In de bijlage bevindt zich aanvullende informatie welke eventueel van belang zijn bij het lezen van dit onderzoek.



2. Verantwoording gekozen methoden

In dit hoofdstuk worden de methoden en technieken beschreven die zijn gebruikt in dit onderzoek. Ook wordt er beschreven waarom en in welke fase deze methoden en technieken zijn gebruikt. Doormiddel van enkele criteria is er een selectie gemaakt van bepaalde methoden.

2.1. Selectie methoden en technieken oriënterende fase

Er zijn verschillende methoden waarmee een huidige situatie van een onderneming kan worden weergegeven. Voor deze fase heb ik gekozen voor de volgende methoden en/of technieken:

- SWOT- analyse
- Organigram analyse
- 5 krachten van Porter
- MABA analyse [11]
- Abel analyse

Doormiddel van een aantal criteria zijn deze methoden gescoord in tabelvorm. Deze criteria zijn opgesteld aan de hand van bepaalde vragen waar een methode aan moet voldoen:

Theoretische onderbouwing

De vraag of er een goede en duidelijke lijn te vinden is op het theoretische vlak van deze methode is bij deze criteria het belangrijkste. Het theoretische gedeelte moet een sterke lijn hebben en goed onderbouwd kunnen worden.

Duidelijke visuele weergave

Is er aansluitend op de theoretische onderbouwing een duidelijke visuele weergave beschikbaar?

Eenvoudig

Is de theorie eenvoudig te begrijpen voor MKB?

Concreet

Is de theorie en de visuele weergave concreet en geeft het een specifieke weergave?

Compleet

Er worden geen theoretische aspecten gemist die wel meegenomen moeten worden?

Aanvulling/onderbouwing met betrekking tot andere methode

Kan de methode eenvoudig aangevuld worden door andere methode of kan deze methode andere methoden verduidelijken?

Hieronder vind u de tabel met de hierboven beschreven criteria en score:

Methoden en Technieken ↓	Criteria →	Theoretische onderbouwing	Duidelijke visuele weergave	Eenvoud	Concreet	Compleet	Aanvulling/onderbouwing andere methoden
SWOT analyse		+	+	+	+/-	+/-	+
Organigram analyse		+	++	+	+/-	+	+
5 krachten van Porter		+	+/-	+	+	+	++
MABA analyse		+	+/-	+/-	+/-	+/-	+
Abel analyse		+	-	+	+/-	+/-	+/-

Legenda:

Score	Betekenis
++	Heel goed
+	Goed
+/-	Gemiddeld
-	Niet goed
--	Heel slecht



Rapport Scenario planning

Door de op de vorige pagina weergegeven tabel en de opgestelde criteria zijn er uiteindelijk drie methoden en technieken gehanteerd. Deze methoden en technieken zijn geselecteerd op bovenstaande criteria. De drie methoden en technieken die zijn geselecteerd zijn:

- SWOT- analyse
- Organigram analyse
- 5 krachten van Porter

In de volgende paragrafen wordt de keuze van de methoden, naast bovenstaande criteria, verder onderbouwd.

2.1.1. SWOT- analyse

Er is een SWOT analyse gemaakt om aan te kunnen tonen wat de sterke, zwakke punten van Bas Kooij Transport zijn en waar er kansen en/of bedreigingen zijn. Dit om de huidige situatie goed in kaart te kunnen brengen. De kansen en bedreigingen zouden eventueel in een later stadium kunnen worden aangepakt of aangegrepen doormiddel van de uitkomsten van het onderzoek naar externe invloeden.

Deze methode is gebruikt om het bedrijf wat beter te leren kennen. In plaats van alleen een bedrijfsbeschrijving te hanteren en het materiaal en materieel te beschrijven kan er doormiddel van een SWOT analyse onderzoek worden gedaan hoe de zwakke punten eventueel weg te werken zijn, sterke punten te behouden en/of uit te breiden, kansen aan te grijpen en de bedreigingen te elimineren. Toch wordt er gesuggereerd door professionals dat de SWOT analyse niet juist de kansen en bedreigingen weergeven. Daarom is er gekozen deze methode aan te vullen met de 5 krachten van Porter. Zie hiervoor paragraaf 2.1.3.

Voor een algemene uitleg over de SWOT analyse verwijs ik u naar bijlage II op pagina 57.

2.1.2. Organogram- analyse

Een organogram analyse geeft duidelijk weer welke afdelingen met elkaar zijn verbonden en welke verschillende management lagen⁷ er binnen een organisatie zijn. Met deze analyse kan er een juiste weergave volgen die aangevuld kan worden met een beschrijving wat de verschillende functies, die verschillende verantwoordelijkheden hebben, zijn binnen de organisatie en hoe er binnen deze verschillende functies gecommuniceerd wordt.

Deze methode kan ook gebruikt worden om processen weer te geven. Er zal een andere naam worden gegeven aan de weergaven van het proces alleen de analyse heeft hetzelfde resultaat.

Deze methode is gekozen om een duidelijk inzicht te krijgen van de interne functies, verantwoordelijkheden en communicatie welke van belang is voor een organisatie.

Voor een algemene uitleg over de Organogram analyse verwijs ik u naar bijlage VIII op pagina 68.

⁷ <http://zakelijk.infonu.nl/management/81641-managementlagen-rollen-manager.html>



2.1.3. 5 krachten van Porter

Doormiddel van het 5 krachten model van Porter werd er vooral extern onderzoek gedaan. Het model geeft weer hoe de omgeving van Bas Kooij Transport er uitziet en of deze aantrekkelijker of minder aantrekkelijk wordt voor het bedrijf. In dit model wordt er gemeten wat de macht van de leveranciers is, de macht van de afnemers, de mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn, dreigen van nieuwe toetreders en de interne concurrentie van spelers op de markt. Tevens is het 5 krachten model een uitstekende aanvulling op de SWOT analyse. De bedreigingen en kansen worden verder onderbouwd en aangevuld.

Deze methode is gebruikt om een goed extern inzicht te hebben van de omgeving van Bas Kooij Transport. Hieruit zijn ook enkele conclusies gekomen dat Bas Kooij Transport bijvoorbeeld zeer afhankelijk van een klant ten opzichte van andere klanten.

Voor een algemene uitleg over het 5 krachten model van Porter verwijs ik u naar bijlage IV op pagina 58.

2.1.4. Niet geselecteerde methoden en/of technieken

In dit hoofdstuk wordt er beschreven waarom de overige methoden en/of technieken niet zijn geselecteerd.

MABA en Abel- analyse

Beide methoden en/of technieken worden gebruikt voor het analyseren van externe omgevingen en kleine interne aspecten. Tevens was de SWOT- analyse in combinatie met het 5 krachten model van Porter duidelijker, bekender en concreter dan de MABA en Abel- analyse.

2.2. Selectie methoden en technieken onderzoeksfase en oplossingsfase

Ook zijn er verschillende methoden waarmee een gewenste situatie van een onderneming kan worden weergegeven. Dit gaat gepaard met de oplossingsfase. Voor deze fasen heb ik gekozen voor de volgende methoden en/of technieken:

- DESTEP analyse
- Visgraatdiagram
- Handboek Scenario planning⁸ [16]
- Tool Scenario planning⁹ [13]
- ViaDirect Tool (Hogeschool Arnhem)¹⁰ [15]
- Stappenplan scenario planning Syntens [2]
- Interviews¹¹
- Bezoek beurzen en seminars¹²

⁸ Naam van het boek. Zie literatuurlijst bron nummer [17]. Boek bevat tevens veel bruikbare en hulpvolle bronnen(NL en ENG).

⁹ Tool Scenario planning is de naam van de methode welke weergegeven wordt op de site (bron nummer [13])

¹⁰ Is een Tool gemaakt door docenten in samenwerking met studenten van de Hogeschool Arnhem

¹¹ Interviews staan weergegeven in bijlage XV op pagina 107

¹² Beschrijving beurzen en seminars staan weergegeven in bijlage XVI op pagina 117



Rapport Scenario planning

Doormiddel van dezelfde criteria die in de vorige paragraaf zijn opgesteld (zie paragraaf 2.1 op pagina 11) zijn deze methoden gescoord in tabelvorm. Hieronder vind u de tabel:

Methoden en Technieken ↓	Criteria →	Theoretische onderbouwing	Duidelijke visuele weergave	Eenvoud	Concreet	Compleet	Aanvulling/onderbouwing andere methoden
DESTEP Analyse		+	+/-	+	+	+	++
Visgraatdiagram		+	++	+/-	+	+	+
Handboek scenarioplanning (bron)		++	+/-	+	+	++	++
Tool scenarioplanning (bron)		+	++	+/-	+	+/-	++
ViaDirect Tool (Hogeschool Arnhem)		+	-	+/-	+/-	-	+/-
Stappenplan scenarioplanning Syntens		+	+/-	+/-	+	+/-	+
Interviews		+	-	+	+	+/-	+
Bezoek beurzen en seminars		++	-	+	+	+/-	+

Legenda:

Score	Betekenis
++	Heel goed
+	Goed
+/-	Gemiddeld
-	Niet goed
--	Heel slecht

Door bovenstaande tabel en de opgestelde criteria zijn er uiteindelijk zes methoden en technieken gehanteerd. Deze methoden en technieken zijn geselecteerd op bovenstaande criteria. De zes methoden en technieken die zijn geselecteerd zijn hieronder weergegeven.

- DESTEP- analyse
- Visgraatdiagram
- Handboek scenarioplanning
- Tool scenarioplanning
- Interviews
- Bezoek beurzen en seminars

In de volgende paragrafen wordt de keuze van de methoden, naast bovenstaande criteria, verder onderbouwd.

2.2.1. DESTEP- analyse

De DESTEP- analyse is een essentiële analyse in dit onderzoek. Doormiddel van de DESTEP- analyse kan er een goede omgevingsanalyse gemaakt worden om de huidige situatie weer te geven van een omgeving en van trends en/of ontwikkelingen van deze omgeving. Tevens sluit deze analyse goed aan bij de methode scenarioplanning. Doormiddel van contact met externe bedrijven, het bezoeken van seminars en beurzen, en online documentatie is het mogelijk om een duidelijke en complete DESTEP analyse te maken.

Voor een algemene uitleg over de DESTEP analyse verwijst ik u naar bijlage V op pagina 59.



2.2.2. Visgraatdiagram

Doormiddel van een visgraatdiagram kan er een duidelijke visuele weergaven worden gegeven van verschillende onderdelen die uiteindelijk een probleem of situatie weergeven. In dit onderzoek wordt het visgraatdiagram gebruikt om de omgevingsanalyse visueel weer te geven. Dit is een nuttige aanvulling op de DESTEP- analyse.

Voor een algemene uitleg over het Visgraatdiagram verwijs ik u naar bijlage VI op pagina 60.

2.2.3. Handboek scenario planning

In het boek 'Handboek scenario planning' wordt er concreet en duidelijk weergegeven hoe een scenario planning kan worden gecreëerd en hoe deze kan worden gewaarborgd. Het boek is zeer theoretisch en de toepassingen die worden beschreven kunnen van toepassing zijn op alle soorten organisaties waardoor geen stap wordt vergeten om tot een succesvolle scenario planning te komen.

2.2.4. Tool scenario planning

De tool scenario planning welke te vinden is op internet¹³ is met betrekking tot het theoretische gedeelte niet uitgebreid. Er wordt een beknopt stappenplan weergegeven. Wel zijn enkele visuele tabellen en grafieken een goede aanvulling van het in paragraaf 2.2.3. genoemde boek. Hierdoor is gekozen om deze tool te laten assisteren bij de theorie welke in bovenstaand weergegeven boek wordt beschreven.

2.2.5. Interviews

Doormiddel van interviews kan er worden gevraagd naar een aantal meningen en feiten van organisaties welke in het klantenbestand van Bas Kooij Transport te vinden zijn. Ook kan er naar de mening van interne personeelsleden worden gevraagd. Hierdoor wordt er informatie van dichtstbijzijnde informatiebronnen gehaald.

De interviews zijn te vinden in bijlage XIV op pagina 111.

2.2.6. Bezoek beurzen en seminars

Door het bezoeken van beurzen en seminars kan de mening worden geanalyseerd van professionals welke op hetzelfde gebied als Bas Kooij Transport actief zijn. Ook het volgen van beurzen en seminars zou kunnen leiden tot nieuwe ingevingen en ideeën.

De samenvattingen van het bezoeken van beurzen en seminars zijn te vinden in bijlage XV op pagina 121.

¹³ Zie nogmaals bron [13]



2.2.7. Niet geselecteerde methoden en/of technieken

In dit hoofdstuk wordt er beschreven waarom de overige methoden en/of technieken niet zijn geselecteerd.

Stappenplan scenario planning Syntens.

Het stappenplan welke wordt weergegeven op de website van Syntens is over het algemeen een duidelijke en concrete weergave van scenario planning. Het stappenplan is toch afgevalen aangezien overige methoden uitgebreider waren en nog duidelijker werden weergegeven.

ViaDirect Tool (Hogeschool Arnhem)

Er werd ook een tool aangereikt door de Hogeschool Arnhem. Deze tool heette de ViaDirect Tool en zou helpen bij het opstellen van een scenario planning. De ViaDirect Tool gaf jammerlijk enkel aan welke strategie er waarschijnlijk het beste was en hoe je eventueel tot de gewenste situatie kon komen. Deze tool bevatte veel onzekerheid en weinig specifieke informatie. Met onzekerheid en weinige specifieke informatie wordt bedoeld dat het geen leidraad is voor elk bedrijf. Er kan niet worden gezegd of het ook voor kleine en/of middelkleine bedrijven hanteerbaar en eenvoudig te begrijpen is.

De tool zou verbeterd kunnen worden doordat er bijvoorbeeld meer specificaties en/of keuzes kan worden gemaakt om tot duidelijkere antwoorden te komen. De tool maakt geen onderscheid tussen grote en kleine bedrijven. Ook wordt er niet aangegeven welke methoden en technieken er gebruikt zouden kunnen worden om tot het gewenste resultaat te komen. Een uitgebreid stappenplan zou ook helpen om de kwaliteit van een scenario planning te waarborgen. Ten slotte geeft deze tool alleen aan welke strategische doeleinde een onderneming heeft, er wordt niet aangegeven welke stappen er moeten worden ondernomen om de strategische doelstelling(en) te behalen. Deze tool is daarom niet meegenomen in dit onderzoek.

De resultaten van de ViaDirect Tool worden weergegeven in bijlage X op pagina 71.



3. Huidige situatie Bas Kooij Transport

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie beschreven van Bas Kooij Transport [1]. De onderwerpen die worden besproken kunnen in het belang zijn voor de opdrachtgever en afstudeeropdracht. De cijfers zijn gebaseerd op het jaar 2011. Er is gekozen om het logistiek concept te hanteren met een aantal aanvullende onderdelen, dit om een zo nauwkeurige omschrijving te geven van Bas Kooij Transport.

3.1. Personeel en materieel

Personeelsleden en het materieel, waarmee gewerkt moet worden om dit transport uit te voeren, zijn van groot belang. Het materieel waarmee gewerkt wordt moet de werkbedrevenheid beïnvloeden. Hieronder volgen overzichten van de cijfers in tabelvorm en/of tekstvorm met eventuele uitleg.

Personeel

	Aantal personen
Kantoorpersoneel	5
Chauffeurs	24
Loods- en Containerbouw coördinator	1
Loodsmedewerkers/Onderhoud/Containerbouw	4
Totaal	34

Bovenstaande tabel geeft weer hoeveel mensen er werkzaam zijn bij Bas Kooij Transport. De functie omschrijving wordt in paragraaf 3.5 op pagina 23 weergegeven.



Rapport Scenario planning

Materieel

Onder materieel wordt in dit hoofdstuk containers en de modaliteiten bedoeld.

Bas Kooij Transport heeft een wagenpark van 24 vrachtauto's. Deze vrachtauto's zijn verschillend qua functionaliteit.

Zo heeft Bas Kooij Transport meerdere combinaties met aanhanger waarmee containers op eenvoudige wijze op de combinatie kan worden gezet of eraf kan worden gehaald. Dit met behulp van een los en laad systeem (kabelsysteem, haakarmsysteem en kettingsysteem). Dit systeem zorgt ervoor dat de containers op een snelle en eenvoudige manier kunnen worden opgehaald en/of afgeleverd. Op de combinatie met aanhanger is het ook mogelijk om andere vervoerseenheden te vervoeren, denk hierbij aan zeecontainers.



Ook heeft Bas Kooij Transport meerdere trailer oplegger combinaties. De opleggers zijn voorzien van een kiepende bak waardoor de goederen die de oplegger draagt snel kunnen worden gelost. De oplegger kan ook worden ingezet voor eventuele andere goederen, denk hierbij aan agrarische vervoersmiddelen zoals graan.

Ten slotte beschikt Bas Kooij Transport ook over een kraanauto. Deze is voorzien van een kraan die het materiaal zelf kan laden en/of lossen.



Rapport Scenario planning

Bas Kooij Transport heeft 550 containers tot hun beschikking. Deze containers kunnen worden onderverdeeld in onderstaande eigenschappen en hebben daardoor hun eigen functionaliteit:

- 40m³ containers
- 30m³ containers
- 20m³ containers met deuren
- 20m³ containers met klep
- 10m³ containers
- Vloeistofdichte containers
- Schuifzeil
- Containers voor stukgoed
- Containerframes voor 20ft.
- Platte laadvloeren evt. met zijborden
- Tankcontainers
- Magazijncontainers

Deze containers zijn voorzien van een uniek kettingsysteem, haaksysteem of kabelsysteem. De verschillende systemen kunnen in principe door elke vrachtauto worden gebruikt.

Bas Kooij Transport ontwerpt zijn eigen containers. Dit met als voordeel dat de containers naar eigen zin gemaakt kunnen worden en dat de containers worden herkend door de huidige en/of potentiële klanten.



3.2. Proces

Processen vestigingsplaats

In Middelharnis, waar de vestigingsplaats van Bas Kooij Transport zich bevindt, worden de vervoerseenheden aangestuurd via een plansysteem (TMS). Hierdoor wordt een hoge productiviteit en efficiëntie gecreëerd. Door middel van het TMS systeem kunnen orders worden gevolgd. Hierdoor kunnen de klanten real time informatie opvragen van hun vracht en tevens de vrachtstatus ten alle tijde controleren.

De orders worden in Middelharnis ontvangen, ingepland en uitgevoerd. Hierna volgt de administratie die gekoppeld is aan het TMS. Ook vind er onderhoud plaats. De defecte containers worden gerepareerd en dit geldt ook voor de vrachtwagen. Naast onderhoud wordt ook de nieuwbouw van containers gerealiseerd te Middelharnis.

Ten slotte worden de chauffeursrelaties en het klantenbestand onderhouden.

Processen operationeel (transportproces)

Om het operationele proces van Bas Kooij Transport weer te geven is er gebruik gemaakt van een afbeelding welke zelf gecreëerd is. Deze afbeelding is weergegeven op de volgende pagina. De operationele processen zijn de processen en activiteiten die buiten de bovengenoemde processen uitgevoerd op de vestigingsplaats worden uitgevoerd. Er wordt weergegeven waar het beginpunt zich bevindt en waar het eindpunt zich bevindt met betrekking tot de dienstverlening welke Bas Kooij Transport uitvoert.

De richting van de aangegeven pijlen in de bijlage geven weer hoe de transportstromen lopen bij Bas Kooij Transport.

Herkomst materiaal

Het te vervoeren materiaal wordt van verschillende productie bedrijven en bouwplaatsen opgehaald. Bas Kooij Transport voorziet bedrijven van afzetcontainers waar zij hun schroot en afval kwijt kunnen.

Ontdoeners geven opdracht aan Bas Kooij transport om containers te plaatsen te wisselen of af te voeren. Ook geven zij aan naar welk schrootverwerkingsbedrijf het materiaal gebracht dient te worden. Zij maken marge als tussenpersoon. Ook de schrootwerven zelf hebben een aanvoer zonder tussenkomst van ontdoeners, hier verzorgt Bas Kooij Transport veelal rechtstreeks het contact met de laadadressen om de schrootwerven te ontzorgen. Op deze manier heeft Bas Kooij Transport een regiefunctie te vervullen die belangrijk is om te kunnen optimaliseren. Web portals geven transparantie in wat er gebeurt. Hier komt ook uit hoe belangrijk neutraliteit is als je bedenkt dat de schrootwerven concurrenten zijn en Bas Kooij Transport ze dagelijks door elkaar bedient.

Schrootverwerkingsbedrijf

De containers zullen worden gelost bij een schrootverwerkingsbedrijf (hieronder weergegeven als Jansen Recycling Groep, HKS en EMR). Dit bedrijf zal het aangevoerde materiaal eventueel sorteren en kortknippen. Het materiaal zal dan vervolgens worden verzameld voor het vervolg traject.

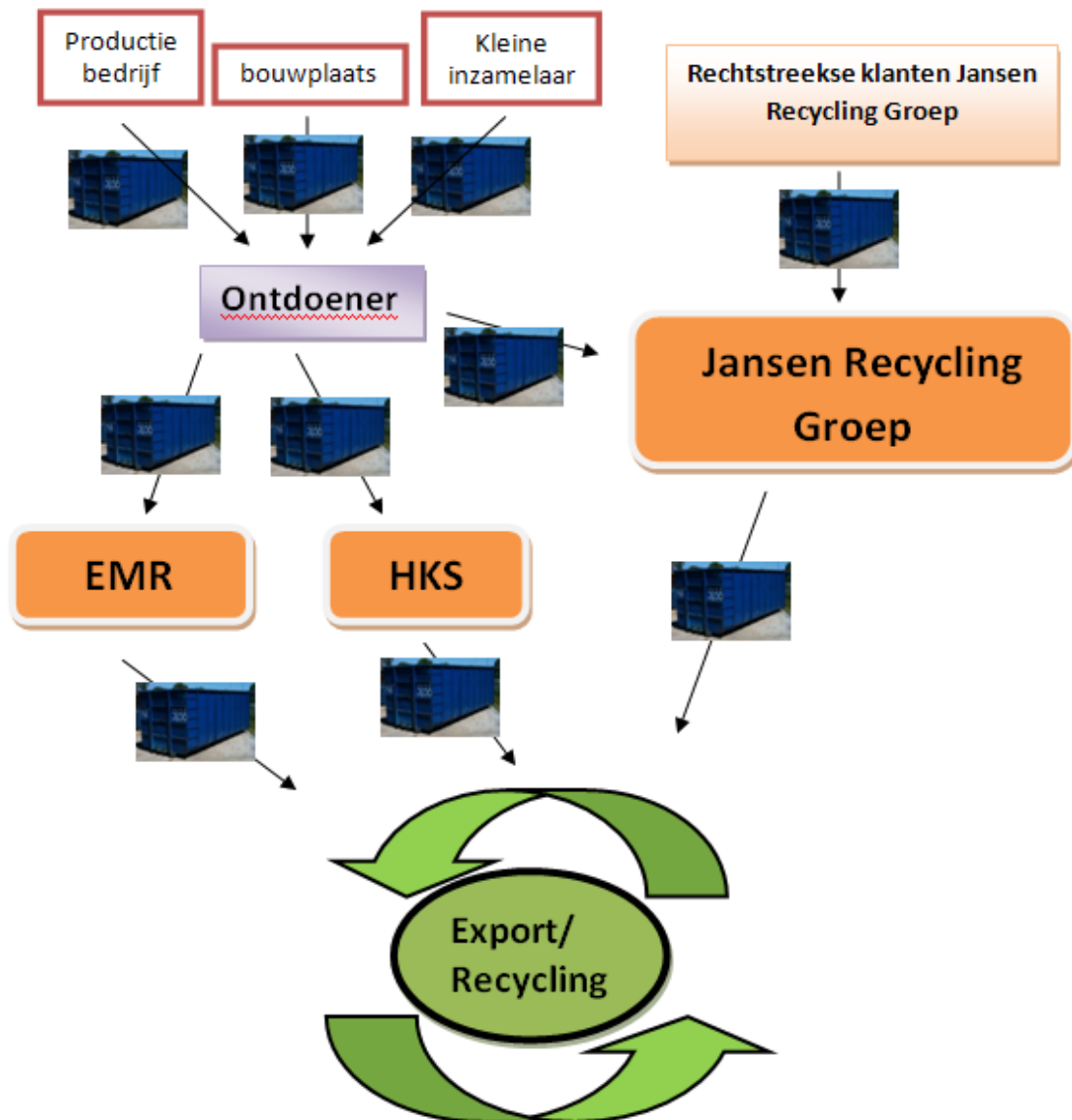
Eindtraject

Als het materiaal is verwerkt bij de schrootverwerkingsbedrijven zal het verder worden vervoerd. De materialen zullen naar een smelterij worden vervoerd of bijvoorbeeld naar een transporthaven voor export. Deze producten worden te allen tijde gebruikt als grondstof een nieuw product. Het betreft intermodaal vervoer. Pas bij de eindgebruiker wordt er een nieuw product van gemaakt.



Op de volgende pagina vindt u de visuele weergave van het transportproces.

Visueel schema transportproces Bas Kooij Transport¹⁴



3.3. Markt

Bas Kooij Transport is actief op de markt van het vervoeren van recyclebare goederen over de weg. De markt waar het bedrijf actief in is wordt door aanbieders en verwerkers van metaal, schroot en afval gevormd. Door bijvoorbeeld een afzetcontainer bij een klant te plaatsten voor tijdelijke opslag van metaal, schroot en afval totdat deze weer gevuld is en verkocht wordt door de aanbieders en verwerkers. Bas Kooij Transport verzorgt enkel het vervoer over de weg. Bas Kooij Transporteert niet alleen recyclebare goederen maar dit is wel hun specialiteit. Bas Kooij Transport kan ook overige losgestorte goederen vervoeren. Denk hierbij aan zand, grind, suikerbieten en graan.

Maar Bas Kooij Transport is gespecialiseerd in het vervoeren van recyclebare goederen:

- Vervoer van Metaal
- Vervoer van Schroot
- Vervoer van Afvalverwerking

¹⁴ Afbeelding is eventueel ook in groter formaat te bekijken in bijlage IX op pagina 64



Concurrenten

Bas Kooij Transport heeft weinig tot geen concurrenten op deze markt. Bas Kooij opereert op grote schaal en er zijn kleine bedrijven die dezelfde activiteiten uitvoeren maar dit is zo kleinschalig dat deze bedrijven eerder als collega's gezien kan worden dan als concurrenten. Ook doordat wanneer de kleinere bedrijven ondercapaciteit hebben ze altijd contact (kunnen) opnemen met Bas Kooij Transport.

Klanten

De grootste klant van Bas Kooij Transport is Jansen Recycling Group. Jansen Recycling Group is verantwoordelijk voor 80 % van de omzet. Er is weinig tot geen risicospreiding op dit vlak. Jansen Recycling Group bestaat uit 5 bedrijven die zijn overgenomen door Metaalhandel AC Jansen. Metaalhandel AC Jansen heeft de bedrijven geclusterd tot Jansen Recycling Group. De grootste bedreiging is de verdere groei van Jansen Recycling Group. Als Jansen Recycling Group meerdere bedrijven en daarmee ook klanten over gaat nemen dan neemt het aandeel voor Jansen Recycling Group groter en die van Bas Kooij Transport steeds kleiner.

De overige klanten van Bas Kooij Transport kunnen zijn: Metaal en schroothandelaren, Aannemers of andere bouwbedrijven, Verwerkingsbedrijven (productie bedrijven) en voor overig transport zijn de concurrenten de andere transporteurs.

3.4. ICT

Bas Kooij Transport is een bedrijf die werkt met een uitgebreid TMS pakket. Met dit TMS pakket kunnen er orders worden geplaatst, worden gepland en tot slot kunnen de orders worden gefactureerd.

De klant heeft de mogelijkheid zijn orders zelf door te voeren op een online systeem. Helaas maken klanten hier nog niet vaak gebruik van. Dit zou in de toekomst wel eens kunnen veranderen waardoor Bas Kooij Transport goed voorbereid is op dit vlak. Als de order binnenkomt, kan de planner deze order eenvoudig verwerken in zijn planning. Hierdoor houdt hij overzicht en is er een mogelijkheid dat andere bevoegden het eventueel kunnen overnemen zodra de planner wegvalt. Zodra de order in het systeem zit kan de klant zijn goederen volgen. Op deze manier kan de klant zien welke status zijn order heeft en of deze al bijna op zijn eindbestemming is. Zodra de order op zijn eindbestemming is wordt deze afgesloten in het systeem. De order kan vanaf dat moment direct gefactureerd worden. Dit bevordert de facturatie snelheid waar de klant heel tevreden over is.

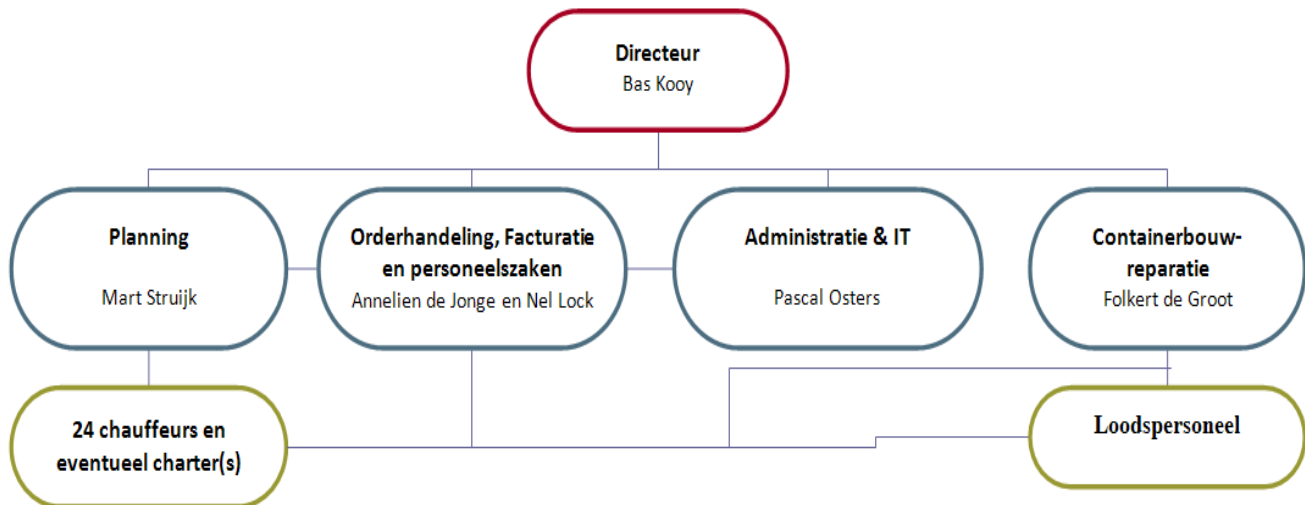
Bas Kooij Transport heeft ook een communicatie systeem met de chauffeurs die gekoppeld is aan het TMS systeem. Dit is het systeem Transics. Dit systeem kan complete orders versturen naar de boordcomputer die in de cabine van elke chauffeur gevestigd is. Hierdoor ziet de chauffeur specifiek wat hij gaat vervoeren en waarnaar toe hierdoor kan hij direct inspelen op de situatie. De communicatie van de chauffeur en het kantoor verloopt ook via de boordcomputer. Ten slotte registreert Transics de exacte locatie en de activiteit die de chauffeur op dat moment aan het uitvoeren is.



Rapport Scenario planning

3.5. Organogram

Hieronder vind u een schematische weergave van het organogram.



Zoals u kunt zien is de Organogram verbonden met elke afdeling. Dit in tegenstelling tot de verschillende lagen die een organisatie meestal heeft. Bij Bas Kooij Transport wordt er open met elkaar gecommuniceerd en naar oplossingen en ideeën gezocht. Dit om elke schakel binnen de onderneming te betrekken bij de desbetreffende activiteit en/of ontwikkeling. Dit resulteert in enthousiasme, bedrevenheid en betrouwbaarheid bij de medewerkers.

Een grotere versie van de Organogram is schematisch weergegeven in bijlage VIII op pagina 68.

Hieronder vindt u de functieomschrijving van de verschillende afdelingen en functies binnen Bas Kooij Transport.

Directeur

Directeur van het bedrijf Bas Kooij Transport is Bas Kooij. Bas Kooij bezoekt vele beurzen, instanties en klanten om zijn kennis en inzicht te verbreden met betrekking tot zijn onderneming. Ook heeft hij een goede band met zijn personeel door veel te praten en te overleggen. Hierdoor wordt er ook een bevorderlijke werksfeer gecreëerd. Bas Kooij wil zichzelf niet op het hoogste niveau van de onderneming scharen maar juist op hetzelfde niveau als zijn officiële ondergeschikte.

Planner

De planner is verantwoordelijk voor het organiseren van het transport. De planner is Mart Struijk. Het is de bedoeling dat er op een zo efficiënt en effectief mogelijke manier het transport te regelen om de kosten zo laag mogelijk te houden. Mart Struijk werkt met het TMS systeem.

Orderhandeling, Facturatie en personeelszaken

Annelien de Jonge is voornamelijk verantwoordelijk voor het verwerken van de orders en de facturatie daarvan. Mocht er een order gereed zijn voor facturatie pakt ze dit snel op en wordt dit op een snelle manier verwerkt. Het systeem waarmee wordt gewerkt staat in verbinding met het TMS systeem. Nel Lock is verantwoordelijk voor onderhandeling en personeelszaken en dan voornamelijk op juridisch vlak. Het onderhouden van contracten of het opstellen daarvan voor het personeel. Nel Lock kan ik drukke tijden ook ondersteunen bij de facturatie.

Administratie en IT



Rapport Scenario planning

Pascal Oosters is verantwoordelijk voor de administratie en IT. Zo kan Pascal ook meelopen in de facturatie en is hij gespecialiseerd in het aanmaken of verwerken van gegevens in de computer.

Containerbouw en reparaties

Folkert de Groot is bezig met het aansturen van het loodspersoneel. Samen met een student van de Hogeschool Rotterdam is er een ontwerp gemaakt voor containerbouw. Folkert heeft toezicht op het loodspersoneel en assisteert hun met de werkzaamheden. Folkert de Groot heeft meerdere activiteiten waar hij zich mee bezig houdt. Denk aan reparaties, omkoppelen en bestellen van klein materiaal.

Chauffeurs

De chauffeurs zijn verantwoordelijk voor het vervoeren van de goederen. Ook hebben zij een sterke band met de klant. Dit omdat de chauffeurs veel op de zelfde locaties komen waardoor ze een relatie met de klant opbouwen.

Loodspersoneel

Het loodspersoneel is de hele dag bezig met het bouwen van containers en afzetbakken. Ook reparaties worden door het loodspersoneel uitgevoerd. Mocht er ergens onderhoud voor nodig zijn dan kan dit personeel dit uitvoeren.

3.6. Financieel

Bas Kooij Transport heeft in het jaar 2011 een omzet behaald van....



4. Gewenste situatie Bas Kooij Transport

De gewenste situatie is het goed voorbereid zijn op negatieve toekomstige situaties en het aanpakken van kansen op positieve toekomstige situaties.

In de gewenste situatie is het de bedoeling om zoveel mogelijk bedreigingen aan te pakken en hierdoor eventueel de zwakke punten van het bedrijf te verminderen. Dit wil zeggen dat wanneer de bedreigingen gaan escaleren en de bedreiging wordt werkelijkheid is het voor een transportonderneming zoals die van Bas Kooij van groot belang dat hier op tijd op wordt gereageerd. Het is het opvangen van negatieve invloeden van buitenaf. Bijvoorbeeld het inspelen op de metaal prijzen. Wanneer de metaal prijzen fors dalen zal Bas Kooij het ook rustig hebben. Dit moet opgevangen kunnen worden door eventueel andere activiteiten. Dit zijn situaties die in een draaiboek beschreven kunnen worden.

Het is in de gewenste situatie ook van belang dat er naar de kansen worden gekeken. Want welke kansen zijn voor Bas Kooij Transport zeer interessant om aan te pakken en welke kunnen ze beter niet aanpakken. Door kansen aan te grijpen wanneer dit kan is het mogelijk de sterke punten van de organisatie uit te breiden. Met kansen wordt bedoeld dat er een situatie of iets wordt gecreëerd waar Bas Kooij Transport van kan profiteren. Maar dit moet dan wel op het juiste moment gebeuren. Door middel van een scenario planning zou er in de toekomst eenvoudig en snel gereageerd kunnen worden op kansen die voor het bedrijf heel positief kunnen uitvallen. Bijvoorbeeld het overnemen van een kleine transportorganisatie en zijn activiteiten. Is dit wel verstandig in deze tijd? Dit zijn ook situaties die in een draaiboek beschreven kunnen worden.

Hoe de gewenste situatie eruit moet zien in twee zinnen:

Transportondernemingen zoals Bas Kooij kunnen doormiddel van een draaiboek adequaat reageren op situaties die zich in de toekomst kunnen voordoen. Het in het bezit hebben van een draaiboek kan een toegevoegde waarde zijn voor een transportonderneming zoals die van Bas Kooij doordat er beter met bedreigingen en kansen kan worden omgegaan waardoor negatieve effecten van deze situaties voorkomen kunnen worden.



5. Huidige situatie sector Transport en Logistiek

In dit hoofdstuk wordt weergegeven wat de huidige situatie is binnen de sector Transport en Logistiek. Deze informatie is verkregen door de informatiebronnen 22 t/m 42 en bijlage XI op pagina 72.

5.1. Huidige situatie

2011 was het jaar van het langzame herstel. Er is klinkt weer een positieve stemming in de Transport en Logistiek sector. Wel zijn er naast het herstel van de internationale handel grote verschillen opgeleverd. Vervoerders gespecialiseerd in het distribueren van etenswaar hebben aanzienlijk minder last van de automotive branche. Onderin de keten werd het meeste leed geleden en de kleinste bedrijven zijn hier een voorbeeld van. Grote bedrijven waren in staat om tegenslagen eenvoudiger te verwerken en om innovatieve verbeteringen door te voeren. Toch zijn er minder bedrijven failliet gegaan dan verwacht werd. Banken waren terughoudend aangezien deze geen interesse hebben in wagenparken en/of andere modaliteiten.

De prijzen en marges staan op dit moment nog steeds onder druk. De internationale concurrentiepositie in de sector is nog niet op sterkte maar er zijn hoge verwachtingen in het welvaren van de sector Transport en Logistiek. Zo ligt de aanleg van de 2^e maasvlakte op schema, de Betuwelijn is verbeterd met betrekking tot vervoer en er zijn snelwegen die sterk verbeterd worden.

Wat in het afgelopen jaar en op dit moment het meest opvalt is dat de markt langzaam maar ongelijk herstelt, 20% van de bedrijven die actief zijn in de sector Transport en Logistiek bevindt zich nog steeds of wederom in een crisisfase, vele bedrijven uit de sector verwachten een zwakke concurrentiepositie en om toch beter te concurreren zal MVO¹⁵ een steeds grotere rol gaan spelen.

5.2. Cijfers

In bijlage XI op pagina 72 worden een aantal gegevens weergegeven met betrekking tot de huidige situatie van de sector Transport en Logistiek. Dit zijn grafieken en tabellen welke een visueel beeld geven over de feiten en cijfers welke onderzocht zijn.

Deze grafieken en tabellen zijn een aanvulling op het theoretische gedeelte van de huidige situatie van de sector Transport en Logistiek.

¹⁵ MVO = Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen



6. Toekomst Transport en Logistiek tot en met 2017

In dit hoofdstuk wordt weergegeven wat de mogelijkheden, trends en ontwikkelingen zijn betreffende Transport en Logistiek. Dit is onderzocht met de DESTEP methode.

De DESTEP analyse geeft weer wat de situatie is binnen de sector waar Bas Kooij Transport zich in bevindt. Hierin worden mogelijkheden, trends en ontwikkelingen weergegeven die van toepassing zijn op het vakgebied waar Bas Kooij Transport in opereert. De DESTEP analyse bestaat uit 6 verschillende onderdelen welke hieronder worden samengevat. Voor een uitgebreide en de complete analyse verwijs ik u naar bijlage XII op pagina 82. Voor de complete analyse zijn de bronnen 22 t/m 42 gebruikt welke te vinden zijn in het hoofdstuk Verantwoording en bronvermelding op pagina 53.

6.1. Demografisch samengevat

Ontwikkelingen op demografisch gebied kunnen leiden tot een toename van directe leveringen aan de klant. Hierdoor zullen er kleine vele herhaaldelijke zendingen het gevolg zijn. Deze zendingen kunnen dan weer leiden tot meer vervoersstromen waardoor er veel kans is op een toenemende congestie. Ook de arbeidskrachten vormen een bedreiging voor de sector Transport en Logistiek aangezien de bevolking krimpt op lange termijn, vergrijzing en er is sprake van het onbenut laten van nieuwe doelgroepen. Dit kan door extra investeringen eventueel wel benut worden.

6.2. Economie Samengevat

Over het algemeen gaat het slecht met de Europese economie en er zijn vele logistieke ondernemingen die het momenteel lastig hebben. Nederland is een aantrekkelijk land met betrekking op het dienen als knooppunt of vestigingsland. Er is een hoge ontwikkelingsgraad in de havens en andere belangrijke mainports. De concurrentie van buitenaf wordt alleen steeds heviger.

Om de concurrentie bij te houden of voorbij te streven zijn er verschillende mogelijkheden zoals Modal-shift, schaalvergroting, uitbreiding van diensten, samenwerken, globalisering en Synchronodaal vervoer. Dit zijn voorbeelden die kunnen zorgen dat Nederland niet achter zijn of haar concurrenten aanloopt maar andersom.

Ook vind er een machtsverschuiving plaats waardoor bijvoorbeeld ook de grondstofprijzen blijven stijgen. Hierdoor zullen marges onder druk kunnen komen te staan. Dit kan een nadeel of voordeel zijn voor verschillende soorten bedrijven. De economie in China, Brazilië en enkele Afrikaanse landen blijft groeien waardoor er een machtsverschuiving plaats zal gaan vinden.

6.3. Sociaal-cultureel samengevat

Het imago van de sector Transport en Logistiek is niet heel goed.

Vele bedrijven werken tegenwoordig met flexibele werktijden en werkdagen en dit is populair onder de mensen maar dit kan in de sector Transport en Logistiek niet gegarandeerd worden. Ook heeft de Transport en Logistiek sector een slecht imago betreffende het milieu. Maar doordat de klant meer macht krijgt lijkt dit te worden teruggedrongen.

Tegenwoordig wordt er veel gebruik gemaakt van internet en hierbij ook de verschillende soorten social media. Hier wordt een generatiekloof gecreëerd. Maar doordat er via social media gecommuniceerd wordt is het eenvoudig om eventuele open informatie vrij te geven of om een slechte naam aan een onderneming te geven wanneer de persoon dit zelf nodig acht. Ook kan social media een positief effect hebben op een bedrijf. Denk hierbij aan diverse soorten reclame, advertenties en het up to date houden van je klanten.



6.4. Technologie samengevat

Tegenwoordig worden er in korte tijd vele nieuwe technologische ontwikkelingen gedaan. Veel logistieke ondernemingen zijn op dit moment een eind weg met betrekking op ICT gebied. Toch gebeurt dit nog niet overal. Door het afstemmen van je ICT kan er worden samengewerkt met klanten en kunnen de intelligente transportsystemen later eventueel opgenomen worden in de onderneming zijn eigen systeem. Er zijn tegenwoordig ook vele platforms die vracht aanbieden en waar ondernemingen vracht zoeken. Hierdoor kan de beladingsgraad van een vrachtwagen eventueel optimaal benut worden. Ook RFID is een technologische ontwikkeling die steeds meer te vinden is in de logistiek. Door middel van RFID kan er meer gedaan worden aan de macht van de klant door real time informatie te leveren.

Er zijn ook diverse technische ontwikkelingen zoals het een ondergronds logistiek systeem en chauffeurloze vrachtwagens. Dit zijn investeringen die voornamelijk congestie moet verminderen en hierdoor wordt ook het aantal CO2 uitstoot gereduceerd waardoor er automatisch rekening gehouden wordt met het milieu.

6.5. Ecologie samengevat

Er zijn algemene doelstellingen vastgesteld in de Transport en Logistiek sector. De emissies en stikstofdioxiden moeten worden gereduceerd. De grenswaarde die in de Europese normering opgenomen staat moet in 2015 gerealiseerd zijn. Door het gebruik van de Ecomobi en/of een LZV is het mogelijk om dit te realiseren. Veel distributie bedrijven maken daarom hier al gebruik van. De klant eist ook meer duurzaamheid en daarom wordt hier tegenwoordig door vele ondernemingen in geïnvesteerd. Dit doen deze ondernemingen door eventueel te werken met verbeterde dieselmotoren bij vervoersmodaliteiten, cursussen en alternatieve brandstoffen. Vele van de investeringen met betrekking tot duurzaamheid levert het bedrijf meestal ook minder kosten op.

Doordat de leveranciers en klant steeds meer waarde hecht aan duurzaamheid zullen de bedrijven wel moeten investeren in duurzaamheid. Ook de overheid doet dit door bijvoorbeeld milieu zones te creëren in binnensteden om geluidshinder te voorkomen. Ook recycling wordt nog steeds gezien als een belangrijke vorm van duurzaamheid.

6.6. Politiek samengevat

De overheid heeft grote invloed op de sector Transport en Logistiek. De politiek stelt regels en eisen betreffende het milieu, venstertijden en regelt natuurlijk vele mogelijkheden betreffende de infrastructuur. Congestie zal enkel toenemen en de regering kan hier invloed op hebben. Dit geldt dan ook voor de mainports in Nederland. De haven van Rotterdam en de luchthaven Schiphol behoren een goede verbinding te hebben en de infrastructuur in dit gebied zal gunstig moeten zijn.

Het stimuleren van andere modaliteiten, zoals het vervoer per spoor of water, zou ook één van de taken moeten zijn van de overheid. Op deze manier kan er door ondernemingen ook eenvoudiger worden gereageerd op de steeds veranderende milieueisen.



7. Trends en ontwikkeling met betrekking op Bas Kooij Transport

In dit hoofdstuk staat beschreven welke trends en ontwikkelingen er van toepassing zijn op Bas Kooij Transport en welke er eventueel relevant zijn om te verwerken in de scenario planning. De trends en ontwikkelingen die hieronder worden beschreven zijn verkregen na bezoek op verschillende beurzen en seminars. Ook zijn de trends en ontwikkelingen verkregen door het ontvangen van externe onderzoeken van overige logistiek dienstverleners of logistiek gerelateerde bedrijven en instellingen zie bronnen [22] t/m [42] en bijlage XII op pagina 82.

7.1. Elke trend en ontwikkeling weergegeven

Hieronder staat een lijst weergegeven van de trends en ontwikkelingen. Deze staan verder toegelicht in bijlage XII op pagina 82.

Nummer trend	Naam trend	Gebied	Nummer trend	Naam trend	Gebied
1	De Nederlandse bevolking krimpt	DG	29	Imago Transport en Logistiek	SC
2	Nieuwe emigratiegolf	DG	30	Samenwerken	SC
3	Tegenstelling stad en platteland	DG	31	Social media	SC
4	Vergrijzing	DG	32	Klant meer macht	SC
5	Gezinsverdunding	DG	33	Generatiekloof	SC
6	Allochtonen en immigranten	DG	34	ICT	TN
7	Arbeidskrachten	DG	35	RFID	TN
8	Verstedelijking	DG	36	Cross docking	TN
9	Economie en wereldhandel	EC	37	Fluisterstil en emissie arm	TN
10	Goederenstromen	EC	38	Intelligente transportsystemen	TN
11	Modal-shift	EC	39	Ondergrondse logistieke systemen	TN
12	Marktstructuur	EC	40	Chauffeurloze vrachtauto	TN
13	Rendement en professionalisering	EC	41	Platform aanbod/vraag van vracht	TN
14	Marktsituatie	EC	42	Doelstellingen	EL
15	Schaalvergroting	EC	43	Ecoombi/LZV	EL
16	Samenwerking en subcontracting	EC	44	Duurzaam Transport en Logistiek	EL
17	Internationalisering	EC	45	Alternatieve brandstoffen	EL
18	Uitbreiding van diensten	EC	46	Verbeterde dieselmotoren	EL
19	Reverse Logistics	EC	47	Crusus 'het nieuwe rijden'	EL
20	Ketenregie	EC	48	Aandacht voor omgevingskwaliteit	EL
21	Combineren van vracht/leveringen	EC	49	Nationaal verkeer- en vervoersbeleid	PK
22	Producten worden diensten	EC	50	Congestie/infrastructuur	PK
23	Globalisering	EC	51	Oude en nieuwe mainports	PK
24	Economische machtverschuiving	EC	52	Modaliteiten	PK
25	Groei van goederenvervoer	EC	53	Venstertijden	PK
26	Synchromodaal	EC	54	Cabotage	PK
27	Grondstofprijzen	EC	55	Supply chain security	PK
28	Criminaliteit	SC	56	Milieueisen	PK
Legenda:					
DG = Demografisch					
EC = Economie					
SC = Social- Cultureel					
TN = Technologie					
EL = Ecologisch					
PK = Politiek					

Bovenstaande trends en ontwikkelingen zijn niet allen van toepassing of relevant om op te nemen in de scenario planning. De reden hiervan wordt weergegeven de volgende paragraaf.



7.2. Selectie van de trends en ontwikkelingen

In paragraaf 7.1. wordt weergegeven welke trends en ontwikkelingen er momenteel actief zijn binnen de sector Transport en Logistiek. Om tot een concrete en specifieke scenario planning te komen is het van belang om de trends en ontwikkelingen te filteren. Relevante trends en ontwikkelingen zijn afgestemd op de markt waar Bas Kooij Transport zich in bevindt. Er zijn 3 knock out criteria gecreëerd om de trends en ontwikkelingen te filteren. Dit zijn de volgende criteria:

1. Is deze trend en/of ontwikkeling relevant voor de sector waar Bas Kooij Transport zich in bevindt?
2. Is deze trend en/of ontwikkeling relevant, haalbaar en interessant voor Bas Kooij Transport?
3. Deze trend en/of ontwikkeling is nog niet toegepast en/of aangepakt binnen Bas Kooij Transport.

Doormiddel van bovenstaande criteria zijn de trends en ontwikkelingen getest in tabelvorm. Deze criteria zijn opgesteld aan de hand van bovenstaande vragen waar een methode aan moet voldoen:

Criteria 1

Alle gevonden trends en/of ontwikkelingen moeten in relatie zijn met de sector waar Bas Kooij Transport zich in bevindt. De trends en/of ontwikkelingen die direct van toepassing zijn op de sector Transport en Logistiek krijgen een 'X'.

Criteria 2

De gevonden trends en/of ontwikkelingen dienen niet alleen relevant te zijn voor de sector Transport en Logistiek maar ook voor de markt waar Bas Kooij Transport actief op bezig is. Wanneer dit zo is zal het hokje een 'X' bevatten.

Criteria 3

Wanneer enkele trends en/of ontwikkelingen al aangegrepen en actief zijn binnen Bas Kooij Transport is niet meer interessant om opnieuw te onderzoeken. Dit is namelijk dan al gedaan. Wanneer dit niet is gedaan zal het hokje een 'X' bevatten.

De trends worden aan de hand van de opgestelde criteria geselecteerd. Allereerst werd er gekeken of de trend en of ontwikkeling voldoet aan de eerste criteria. Vervolgens de tweede criteria en tenslotte de derde criteria. Wanneer de trend en/of ontwikkeling niet voldoet aan slechts de eerste criteria zal deze niet worden opgenomen in dit onderzoek. Wanneer er in elke kolom een 'X' wordt weergegeven zal deze wel worden meegenomen in het onderzoek omdat deze voldoet aan de opgestelde criteria. Op de volgende pagina vindt u de tabel.



Rapport Scenario planning

Hieronder vind u deze tabel.

Trend ↓	Criteria →				Trend ↓	Criteria →			
		1	2	3			1	2	3
Trend 1		X			Trend 29		X	X	X
Trend 2					Trend 30		X	X	X
Trend 3					Trend 31		X	X	X
Trend 4		X	X	X	Trend 32		X	X	X
Trend 5					Trend 33		X	X	X
Trend 6					Trend 34		X	X	X
Trend 7		X	X	X	Trend 35		X	X	X
Trend 8		X	X	X	Trend 36				
Trend 9		X	X	X	Trend 37		X		
Trend 10		X	X	X	Trend 38		X	X	X
Trend 11		X	X	X	Trend 39				
Trend 12					Trend 40		X	X	X
Trend 13		X	X	X	Trend 41		X	X	X
Trend 14		X	X	X	Trend 42		X	X	X
Trend 15		X	X	X	Trend 43		X		
Trend 16		X	X	X	Trend 44		X	X	X
Trend 17		X	X	X	Trend 45		X	X	X
Trend 18		X	X	X	Trend 46		X	X	X
Trend 19					Trend 47		X	X	
Trend 20		X	X		Trend 48		X	X	X
Trend 21		X	X		Trend 49		X		
Trend 22		X			Trend 50		X	X	X
Trend 23		X	X		Trend 51		X	X	X
Trend 24		X	X	X	Trend 52		X		
Trend 25		X	X	X	Trend 53		X	X	
Trend 26		X	X	X	Trend 54				
Trend 27		X	X	X	Trend 55				
Trend 28		X	X	X	Trend 56		X	X	X

Nadat deze trends en ontwikkelingen gefilterd zijn is er een tabel en een visgraatdiagram opgesteld met de relevante trends en ontwikkelingen. Op de volgende pagina vindt u de tabel en vind u het visgraatdiagram.

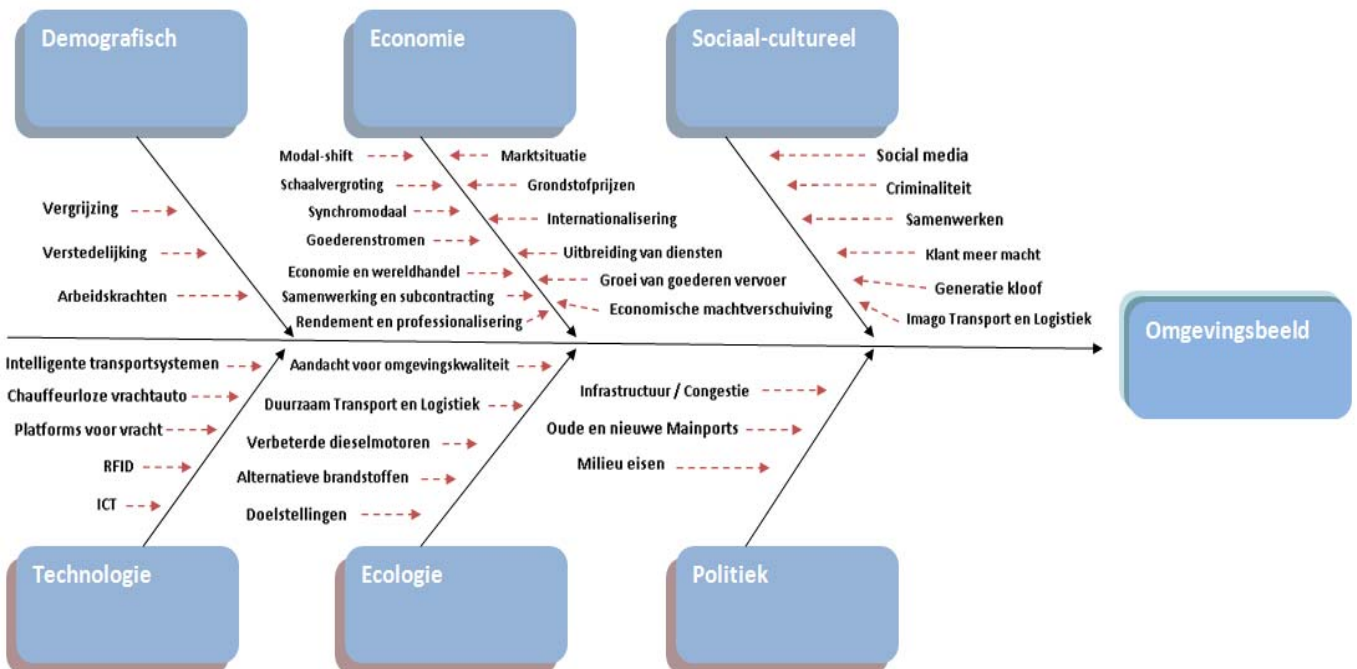


Rapport Scenario planning

Tabel met de geselecteerde trends:

Nummer trend	Naam trend	Nummer trend	Naam trend
4	Vergrijzing	30	Samenwerken
7	Arbeidskrachten	31	Social media
8	Verstedelijking	32	Klant meer macht
9	Economie en wereldhandel	33	Generatiekloof
10	Goederenstromen	34	ICT
11	Modal-shift	35	RFID
13	Rendement en professionalisering	38	Intelligente transportsystemen
14	Marktsituatie	40	Chauffeurloze vrachtauto
15	Schaalvergroting	41	Platform aanbod/vraag van vracht
16	Samenwerking en subcontracting	42	Doelstellingen
17	Internationalisering	44	Duurzaam Transport en Logistiek
18	Uitbreiding van diensten	45	Alternatieve brandstoffen
24	Economische machtverschuiving	46	Verbeterde dieselmotoren
25	Groei van goederenvervoer	48	Aandacht voor omgevingskwaliteit
26	Synchromodaal	50	Congestie/infrastructuur
27	Grondstofprijzen	51	Oude en nieuwe mainports
28	Criminaliteit	56	Milieueisen
29	Imago Transport en Logistiek		

Visgraatdiagram met de geselecteerde trends (voor grotere weergave zie bijlage XIII op pagina 108):



7.3. Rangschikking van de trends en ontwikkelingen

De 35 overgebleven trends en/of ontwikkelingen zullen niet allen toegepast worden. Dit omdat niet elke trend en/of ontwikkeling even interessant is om toe te passen voor Bas Kooij Transport. Daardoor is het van belang dat de trends en ontwikkeling worden gescoord. Op die manier kan er worden geanalyseerd welke trends en/of ontwikkelingen er meer of minder van belang zijn.

Met scenario planning gaat het meestal om het aanpakken van de hoge onzekerheden welke de meeste impact hebben¹⁶. Aangezien vele van deze trends en/of ontwikkelingen uit aannames bestaat is er gekozen om ook de trends en/of ontwikkelingen met een lichtere onzekerheid en lichtere impact te onderzoeken¹⁷. Dit om het onderzoek interessant te houden voor korte en lange tijd. Een scenario planning met hoge onzekerheid en een hoge impact kan eventueel jaren in het archief blijven liggen omdat de zekerheid er niet is dat sommige situaties werkelijk kunnen gaan gebeuren. Deze kans is groter bij situaties die een lagere onzekerheid hebben. Er is gekozen voor een minder hoge onzekerheid omdat het niet mogelijk is om alle adviezen van de scenario planning te implementeren of uit te werken binnen 20 weken waarin dit project zich in bevindt. Dit omdat enkele trends en/of ontwikkelingen met een hoge onzekerheid in de meeste gevallen ook nog niet door overige instanties of bedrijven zijn uitgewerkt.

Hierdoor wordt er aangeraden de trends en/of ontwikkelingen met de hoogste onzekerheid in de gaten te houden en elk jaar te analyseren. Door elk jaar de scenario planning te analyseren kan er worden nagegaan of de trends en/of ontwikkelingen nog kunnen uitgroeien tot positieve of negatieve situaties. Dit kan eventueel door een volgende student.

Om de trends en ontwikkelingen te rangschikken is er gekozen voor een assenstelsel welke de mate van onzekerheid en impact aangeeft. De trends en ontwikkelingen die geselecteerd zijn worden hieronder genummerd zodat deze in het assenstelsel eenvoudig terug te vinden zijn. De nummering, welke anders is als hierboven, bevindt zich in de bijlage XIV op pagina 109. De nummering is veranderd om de tabel overzichtelijk te maken.

Nummer trend	Naam trend	Nummer trend	Naam trend
1	Vergrijzing	19	Samenwerken
2	Arbeidskrachten	20	Social media
3	Verstedelijking	21	Klant meer macht
4	Economie en wereldhandel	22	Generatiekloof
5	Goederenstromen	23	ICT
6	Modal-shift	24	RFID
7	Rendement en professionalisering	25	Intelligente transportsystemen
8	Marktsituatie	26	Chauffeurloze vrachtauto
9	Schaalvergroting	27	Platform aanbod/vraag van vracht
10	Samenwerking en subcontracting	28	Doelstellingen
11	Internationalisering	29	Duurzaam Transport en Logistiek
12	Uitbreiding van diensten	30	Alternatieve brandstoffen
13	Economische machtverschuiving	31	Verbeterde dieselmotoren
14	Groei van goederenvervoer	32	Aandacht voor omgevingskwaliteit
15	Synchromodaal	33	Congestie/infrastructuur
16	Grondstofprijzen	34	Oude en nieuwe mainports
17	Criminaliteit	35	Milieueisen
18	Imago Transport en Logistiek		

¹⁶ Zie bronnummer [17]

¹⁷ In overeenstemming met Bas Kooij



Rapport Scenario planning

Hierna zijn er twee assenstelsel opgesteld. Één assenstelsel die de trends en ontwikkelingen rangschikt, deze is te vinden in de bijlage XIV op pagina 109. En er is een assenstelsel opgesteld met een curve lijn. Deze lijn geeft weer welke trends en ontwikkelingen er interessant zijn om te onderzoeken en om een scenario planning voor creëren.

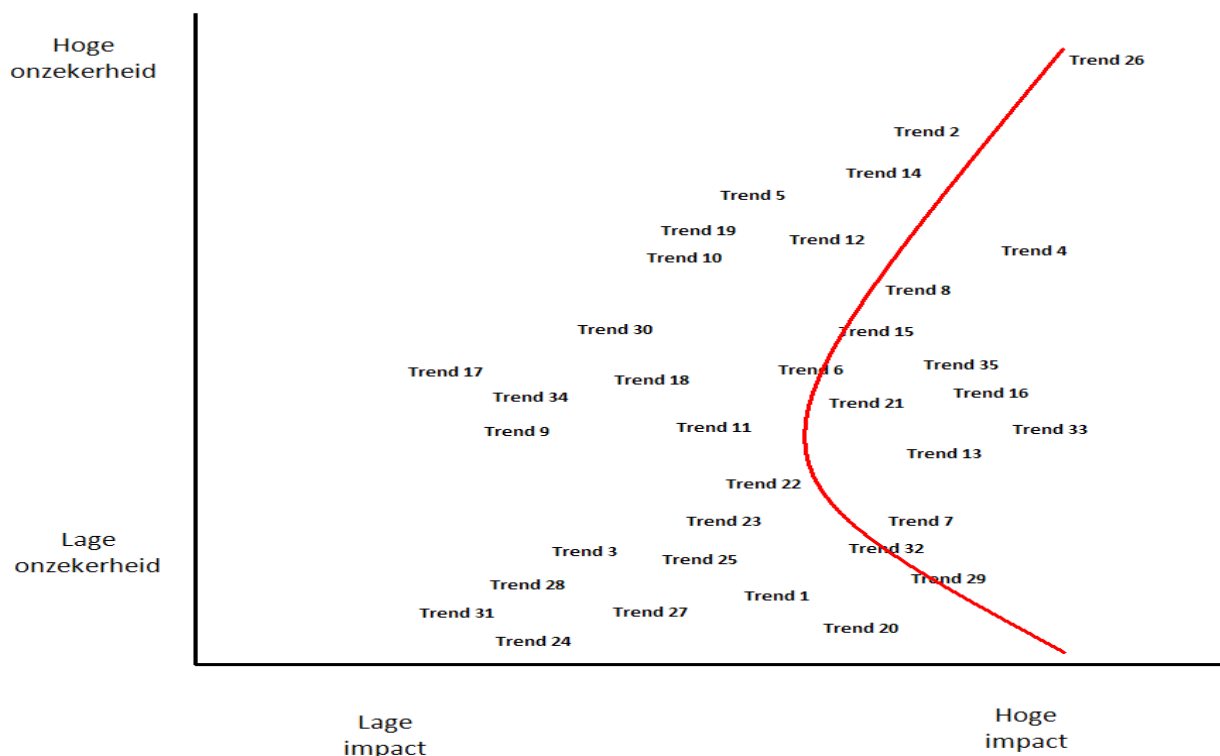
De curve lijn is een eigen toevoeging op het assenstelsel. Door de curve lijn in het assenstelsel te tekenen kan er op een eenvoudige manier worden gezien welke trends en/of ontwikkelingen interessant zijn. De curve lijn is gebaseerd op de volgende aspecten:

- Hoogte onzekerheid
- Hoogte impact
- Snelheid waarmee de trend en/of ontwikkeling waarheid kan worden

Zoals eerder beschreven hoort volgens de theorie de trend en/of ontwikkeling met de hoogste onzekerheid en hoogste impact onderzocht. Echter is ook eerder vermeld dat de trends en/of ontwikkelingen met een lagere onzekerheid en lagere impact ook worden meegenomen waardoor het resultaat voor Bas Kooij Transport een stuk interessanter wordt op korte en tevens ook op lange termijn. In de tabel is de snelheid van ontwikkeling van de trend en/of ontwikkeling ook meegenomen waardoor Bas Kooij Transport niet voor onverwachte verrassingen kan komen te staan.

Op bovenstaande criteria is de curve lijn gebaseerd. De trends met een hele hoge impact en onzekerheid worden meegenomen omdat dit volgens de theorie het geval moet zijn. Maar aangezien Bas Kooij Transport eventueel wil reageren op korte termijn zijn de trends met een middel hoge impact en onzekerheid ook belangrijk.

Het assenstelsel met de curve lijn is hieronder weergegeven. Voor een grotere en wellicht duidelijkere weergave zie bijlage XIV.



Rapport Scenario planning

Nadat het assenstelsel met de curve lijn gereed is wordt er gekeken naar welke trend en/of ontwikkelingen interessant zijn om te onderzoeken. De trends en/of ontwikkelingen die interessant zijn hebben een hoge impact en een hoge onzekerheid.

Hieronder wordt een tabel weergegeven welke trends en/of ontwikkelingen er interessant zijn om verder te onderzoeken.

Nummer trend	Naam trend
2	Arbeidskrachten
4	Economie en wereldhandel
6	Modal-shift
7	Rendement en professionalisering
8	Marktsituatie
13	Economische machtverschuiving
15	Synchromodaal
16	Grondstofprijzen
21	Klant meer macht
26	Chauffeurloze vrachtauto
29	Duurzaam Transport en Logistiek
32	Aandacht voor omgevingskwaliteit
33	Congestie/infrastructuur
35	Milieueisen

Na een analyse met Bas Kooij van de gemaakte assenstelsels is er besloten de hierboven staande trends en ontwikkelingen nader te onderzoeken en hier toekomstscenario's op te baseren. De hierboven staande trends en ontwikkelingen worden in het volgende hoofdstuk getest op kwaliteit en of deze wel realistisch zijn om te gebruiken in de basisscenario's.



8. Het creëren van scenario's

In dit hoofdstuk worden de basisscenario's gecreëerd. De basisscenario's zijn gebaseerd op de onderzochte trends en/of ontwikkelingen en de nog te beschrijven keyfactors. De scenario's die worden beschreven zullen plaats gaan vinden tussen de jaartallen 2012 en 2017. Tussen deze jaartallen zijn de trends en/of ontwikkelingen interessant, hierna zal er nieuw onderzoek of uitbreiding moeten volgen. Maar eerst worden de vier basisscenario's gecreëerd aan de hand van de keyfactors van Bas Kooij Transport en de in Hoofdstuk 7 genoemde trends en ontwikkelingen.

8.1. Keyfactors

Allereerst moeten de keyfactors worden bepaald. De keyfactors zijn de aandachtspunten van Bas Kooij Transport. Deze aandachtspunten zijn doormiddel van onderzoek naar de huidige situatie van Bas Kooij Transport en de sector Transport en Logistiek bepaald. Ook is er in samenwerking met Bas Kooij een brainstormsessie gehouden. Hieronder wordt weergegeven wat de aandachtspunten zijn voor Bas Kooij Transport:

- Transport en logistiek
- Personeel
- Materieel
- Overheid (infrastructuur)
- Grondstoffen
- Concurrentie
- Duurzaamheid

Om de kwaliteit de scenarioplanning te waarborgen is er onderzocht of bovenstaande keyfactors overeenkomen met de uitkomsten van de DESTEP- analyse en vervolgens de rangschikking van de trends en/of ontwikkelingen. Er is een tabel gecreëerd welke weergeeft in hoeverre de trends en ontwikkelingen samenhangen met de aandachtspunten. De tabel dient als controle slag. Deze tabel wordt hieronder weergegeven:

Keyfactors	Toekomstanalyse DESTEP													
	DG	EC	EC	EC	EC	EC	EC	EC	SC	TN	EL	EL	PK	PK
	Arbeidskrachten	Economie en wereldhandel	Modal-shift	Rendement en professionalisering	Marktsituatie	Economische machtsverschuiving	Synchromodaal	Grondstofprijzen	Klant meer macht	Chauffeurloze vrachtauto	Duurzaam Transport en Logistiek	Aandacht voor omgevingskwaliteit	Infrastructuur	Milieu eisen
Transport en Logistiek	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Personeel	V			V	V					V	V	V		
Materieel	V		V			V	V	V		V	V		V	V
Overheid		V	V			V	V				V	V	V	V
Grondstoffen		V			V	V		V	V		V	V		V
Concurrentie			V	V	V	V	V	V	V	V	V	V		V
Duurzaamheid		V	V	V	V		V	V	V	V	V	V	V	V

Legenda	
DG = Demografisch	TN = Technologie
EC = Economie	EL = Ecologie
SC = Sociaal- cultureel	PK = Politiek



Rapport Scenario planning

8.2. Creëren van de basisscenario's

Uit de vorige paragraaf kan worden geconcludeerd dat de trends die zijn geselecteerd van invloed kunnen zijn op de keyfactors van Bas Kooij Transport. In deze paragraaf worden toekomstscenario's geschetst welke bestaat uit verschillende onderdelen. Er wordt behandeld wat de toekomst is, hoe je daar komt en waarom deze toekomstscenario's zou kunnen uitkomen (logica).

Er worden vier basisscenario's gecreëerd welke zijn gebaseerd op de uitkomsten van hoofdstuk 6, 7 en 8. Deze basisscenario's zijn:

- Basisscenario A: 'Nationale groei'
- Basisscenario B: 'Economische machtsverschuiving'
- Basisscenario C: 'Digitaal transport en logistiek'
- Basisscenario D: 'Groen transport en logistiek'

Voor het creëren van bovenstaande scenario's is de tabel welke in paragraaf 8.1 geclusterd om een visueel beeld te creëren die verklaard hoe de vier scenario's zijn ontstaan. Deze tabel is hieronder te vinden.

Scenario's	Toekomstanalyse DESTEP													
	DG	EC	EC	EC	EC	EC	EC	EC	SC	TN	EL	EL	PK	PK
	Arbeidskrachten	Economie en wereldhandel	Modal-shift	Rendement en professionalisering	Marktsituatie	Economische machtsverschuiving	Synchromodaal	Grondstofprijzen	Klant meer macht	Chauffeurloze vrachtauto	Duurzaam Transport en Logistiek	Aandacht voor omgevingskwaliteit	Infrastructuur	Milieu eisen
Basisscenario A	V	V	V	V	V	V	V	V	V		V	V	V	
Basisscenario B	V	V	V	V	V	V	V	V	V		V		V	
Basisscenario C	V			V	V		V		V		V	V		
Basisscenario D			V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V

Door bovenstaande tabel kan worden geconcludeerd dat bijna elke trend en/of ontwikkeling een samenhang heeft met de gecreëerde basisscenario's.

Om basisscenario's te creëren dient er een hoog fantasie gehalte aanwezig te zijn en er moet 'out of the box' gedacht kunnen worden. Wel moeten de basisscenario's gebaseerd zijn op de trends en/of ontwikkelingen.¹⁸

¹⁸ De basisscenario's zijn gecreëerd op basis van de informatie die verschaft is op beurzen, seminars en voornamelijk uit de online documentatie (bronnummer 23 t/m 43)



8.2.1. Vaststellen van basisscenario's

De basisscenario's welke in de volgende paragraaf worden beschreven zijn tot stand gekomen door onderzoek naar de trends en ontwikkelingen en zijn ontstaan uit meningen van professionals op het gebied van Transport en Logistiek. Een paar meningen van professionals leidt op beurzen en seminars tot hevige discussies. De meest gevoerde discussies gingen over onderstaande punten. Op basis van de hieronder genoemde punten en de huidige trends en ontwikkelingen zijn de basisscenario's vastgesteld.

- Bedrijven zijn van mening dat er in de toekomst een groei moet worden opgevangen door de groei van het goederenvervoer. Nederlandse bedrijven zullen beter moeten kunnen concurreren wanneer de groei zich voortzet.
- Ook zijn enkele bedrijven en professionals op hun hoede voor economische machtsverschuiving welke binnen korte tijd zal gaan plaatsvinden. Hierdoor zullen prijzen sterk fluctueren evenals het vraag en het aanbod van grondstoffen.
- Logistieke ondernemingen zijn van mening dat hun bedrijf binnen 4 a 5 jaar volledig gedigitaliseerd is. Dit om beter te kunnen voldoen aan de eisen en wensen van de klant. Ook de interne en externe efficiëntie kan worden verbeterd door het digitaliseren van enkele activiteiten.
- Duurzaamheid wordt in de Transport en Logistiek sector steeds belangrijker. Ondernemingen zien vaker het nut en de noodzaak in van MVO. Tijdens de crisis wint duurzaamheid aan populariteit.



8.2.2. Basisscenario A: Nationale groei

De laatste jaren is het goederenvervoer alleen maar gegroeid. Dit omdat Nederland een interessant land is voor logistieke ondernemingen. In Nederland beschikken we over goede infrastructuur. Door de groei van het goederenvervoer en het belangrijk maken van de mainports (Tweede Maasvlakte, groei haven Amsterdam en uitbreiding Schiphol) in Nederland is het drukker geworden op onder andere het wegennet. Naar verwachting blijft de Nederlandse economie groeien en het lijkt steeds beter te gaan met Nederland op het gebied van Transport en Logistiek maar dit voordeel leidt ook tot veel congestie. Congestie levert veel tijdsverlies op maar ook omdat de klant meer de baas is in de gehele keten zal het vertrouwen van de klant ook dalen. Wanneer de klant moet wachten op zijn product zal hij naar een andere leverancier gaan welke wel zijn product exact op de afgesproken tijd leveren.

Logistieke dienstverleners, waaronder veel vervoerders, hebben veel last van deze ontwikkelingen. Vele klanten komen en gaan waardoor er geen correct en betrouwbaar klantenbestand aanwezig is. Dit zorgt ook voor steeds kleinere marges binnen de sector. Doordat het drukker wordt op de wegen wordt er ook nog eens geconstateerd dat de uitstoot van de modaliteiten weer groeit en dit doet het imago van de sector Transport en Logistiek geen goed. Hierdoor zal er eerder gebruik worden gemaakt van andere vervoersmodaliteiten zoals het schip of de trein.

Als Nederland zijn we gegroeid en door de groei van de goederenstromen en de groei van het goederenvervoer kan Nederland wel beter concurreren met de overige landen zoals Polen en Hongarije. Dit wil de overheid zoveel mogelijk ongewijzigd houden.

Maar de Nederlandse logistiek dienstverleners kunnen de eisen van de klanten haast niet aan en er is weinig rendement als op de eisen van de klanten wordt ingegaan. Dit door een tekort aan arbeidskracht. De capaciteit die eerst goed was is nu te laag.



8.2.3. Basisscenario B: Economische machtsverschuiving

Er heeft een machtsverschuiving plaats gevonden waardoor bijvoorbeeld ook de grondstofprijzen sterk fluctueren. Hierdoor zullen marges onder druk kunnen komen te staan. Dit kan een nadeel of voordeel zijn voor verschillende soorten bedrijven. De economie in China, Brazilië en enkele Afrikaanse landen blijft groeien waardoor er een machtsverschuiving plaats zal vinden.

Hoewel Nederland een toppositie heeft met betrekking tot logistiek zal deze positie nooit gegarandeerd zijn. Vooral China komt op en hiernaast zwakt Nederland af of stagneert. Zo is bijvoorbeeld het aantal containeroverslag gedaald. China is in staat om veel belangen naar zich toe te trekken. De bevolking in China stijgt terwijl in Nederland het aantal autochtonen mensen blijft dalen.

Er is meer vraag naar grondstoffen waardoor vervoerders meer werk hebben. Dit werk zal alleen wel door de Nederlandse vervoerder moeten worden binnengehaald. De prijs van de grondstoffen zal alleen wel stijgen waardoor de transportprijs ook sterk zal fluctueren. Dit omdat de vervoerder kan worden uitgeknepen omdat er weinig macht is maar aan de andere kant zal de grondstof wel nodig zijn.

De grondstoffen zijn alleen nog niet schaars genoeg om macht af te kunnen dwingen. De kans dat er meerder nieuwe toetreders toeslaan op de markt is groot waardoor transporteurs hun diensten gaan verbreden en eventueel ook op- en overslag gaan doen en/of andere soorten goederen gaan vervoeren waardoor het aanbod en vraag voor transport heel hoog blijft.

8.2.4. Basisscenario C: Digitaal transport en logistiek

Veel logistiek dienstverleners zijn momenteel al ver ontwikkeld met betrekking tot ICT en overige informatievoorzieningen. Er wordt gebruik gemaakt van internet advertenties en er wordt vracht aangeboden op diverse internet mediums en overige platforms. De informatie die een bedrijf heeft en waarover het beschikt wordt steeds formeler en steeds meer openbaar gemaakt om aan de eisen van de klant te voldoen en om klanten te werven en/of te selecteren. Op deze manier worden er momenteel ook (potentiële) werknemers geselecteerd en/of gezocht. Doormiddel van social media worden de eventuele werknemers gecontroleerd.

In de toekomst zal elke logistiek dienstverlener op een digitale manier werken. Dit om de efficiëntie en effectiviteit van het bedrijf te verhogen. Er zal zelden tot nooit meer gecommuniceerd worden per telefoon en wellicht email. Er zullen digitale platforms zijn met vracht dat in een cloud zit en uit deze cloud gehaald kan worden door de vracht te accepteren en te vervoeren. Hierdoor zal er weinig communicatie meer onderling zijn maar wel meer acceptatie en betrouwbaarheid tegenover concullega's. De online markt ligt nog open maar hier komt snel verandering in.

Dit scenario is niet tegen te gaan. De technologie blijft zich verbeteren en uitbreiden en dit zal in de toekomst alleen maar toenemen.



8.2.5. Basisscenario D: Groen Transport en Logistiek

Duurzaamheid is een centraal begrip in de sector Transport en Logistiek. Vele bedrijven moeten aan de steeds strenger wordende milieueisen voldoen. Transport en Logistiek staat in het teken van groen en duurzaam te werk gaan. Hierbij is maatschappelijk verantwoord ondernemen een al reeds gepasseerd station. Het gaat verder. Er zullen alternatieve modaliteiten worden gecreëerd totdat deze geheel op elektriciteit rijden.

Ook zal er zal een verschuiving zijn van het vervoer van goederen. Weinig vervoer zal over de weg plaats vinden maar zal zich verplaatsen naar spoor of binnenwateren. Hierdoor wordt er op een duurzame manier gewerkt.

Klanten willen ook geen gebruik maken van bedrijven die zich niet bewust bezig houden met het milieu. Aangezien de klanten meer macht krijgen zullen de bedrijven zich bewust moeten worden van wat het milieu te lijden heeft van de activiteiten die worden uitgevoerd. Er zullen meerdere certificaten of andere herkenning signalen zijn waardoor kan worden aangetoond dat het bedrijf begaan is met het milieu en nadenkt over een schone toekomst.

8.3. Vervolg Basisscenario's

In deze paragraaf wordt er kort beschreven wat er nu gebeurt met de gecreëerde basisscenario's. De samenhang van de verschillende trends en ontwikkelingen en de basisscenario's zijn weergegeven. Dit om aan te tonen dat deze toekomstbeelden geen greep uit de lucht zijn maar wel degelijk voor kunnen komen.

In de tabellen welke getoond worden op pagina 36 en pagina 37 worden alleen de trends en ontwikkelingen weergegeven die geselecteerd zijn in paragraaf 7.3 op pagina 33.

Zoals hierboven al werd beschreven zijn meerdere trends en ontwikkelingen van invloed op meerdere scenario's. In het volgende hoofdstuk wordt weergegeven hoe Bas Kooij Transport kan reageren op deze scenario's.

De adviezen en aanbevelingen welke in hoofdstuk 9 worden gegeven zijn niet voorzien van investeringskosten en overige details. Dit doordat er binnen de periode van dit onderzoek geen mogelijkheid was om een scenario planning te maken inclusief de bijkomende onderzoeken welke kunnen en/of zullen volgen.



9. Advies op basis van de Basisscenario's voor Bas Kooij Transport.

In dit hoofdstuk wordt er advies gegeven hoe Bas Kooij Transport zou kunnen reageren mochten de in hoofdstuk 8 beschreven scenario's werkelijkheid worden. Per basisscenario worden er enkele adviezen gegeven met betrekking op het bedrijf Bas Kooij Transport. Er zijn situaties geschetst welke een verschillend aantal scenario's oplevert. Het is aan een bedrijf om een keuze te maken tussen deze scenario's of na te gaan welke scenario het beste is in de voorgelegde situatie. De situaties die worden beschreven zullen plaats gaan vinden tussen de jaartallen 2012 en 2017.¹⁹

9.1. Adviezen Basisscenario A; 'Nationale groei'

In deze paragraaf worden aanbevelingen gedaan met betrekking op Basisscenario A.

9.1.1. Scenario: Modal shift

Wanneer de congestie almaar stijgt en er werkelijk last aan wordt ervaren dan is er de mogelijkheid om gebruik te maken van het Modal shift. Modal shift is het vervangen van een gedeelte van het vervoer over de weg. Dit kan door andere modaliteiten te gebruiken. Er wordt voornamelijk gebruik gemaakt van het vervoer per spoor en schip wanneer er een keuze is gemaakt voor Modal shift. Om de groei van het goederen vervoer op te vangen kan Modal shift een groot aandeel hebben.

Modal shift heeft meerdere voordelen. Zo kan er worden voldaan aan de Europese milieu eisen met betrekking tot de CO2 uitstoot van het goederenvervoer over de weg. Door andere modaliteiten te gebruiken kan de CO2 uitstoot gereduceerd worden. Een ander voordeel is het reduceren van congestie. Door Modal shift zal er minder last worden ervaren van filevorming.

De overheid probeert bedrijven te stimuleren gebruik te maken van Modal shift door alternatieven te bieden voor het wegvervoer. Dit wordt gedaan door bijvoorbeeld verbeteringen aan de infrastructuur. Zo is er bijvoorbeeld de aanleg van de Betuweroute en de Hogesnelheidslijn.

Modal shift wordt ook steeds vaker afgedwongen door het Havenbedrijf Rotterdam. Zo is er voor 2033 afgesproken dat elke modaliteit groeit. De binnenvaart zou met 15% moeten stijgen, spoor met 10% en wegtransport zal gereduceerd moeten worden van 60% naar 35%. Dit zijn de doelstellingen van het Havenbedrijf Rotterdam.

Verschillende organisaties hebben in samenwerking het project TSM (Transactie Modal Shift) ingesteld dat streeft naar het reduceren van kilometers en brandstof besparing.

Modal shift zal niet direct te merken zijn aan de economische omgeving. Dit omdat het over het verplaatsen gaat van goederenvervoer. Er worden hoogstwaarschijnlijk niet minder verplaatsingen gemaakt maar ze gebeuren op minder belastende wijze.

Modal shift heeft uiteraard ook enkele nadelen. De vervoerskosten kunnen namelijk wijzigen. Dit door andere afstanden en extra overslag welke beide de reistijd kunnen beïnvloeden. Een gebrek aan kennis en de prijs is een groot nadeel in de ogen van logistiek dienstverleners.

Aanvullend advies

Onderzoek doen naar de mogelijkheden, investeringskosten en toepasbaarheid van Modal shift. Dit aangezien de modaliteiten en eenheden wel geschikt moeten zijn voor bijvoorbeeld het vervoer van goederen per spoor.

¹⁹ De informatie die in dit hoofdstuk wordt weergegeven is informatie uit de bronnummers 23 t/m 43.



9.1.2. Scenario: Samenwerking en/of subcontracting

Door een groei van het goederen vervoer kan Bas Kooij Transport ervoor kiezen om met andere transporteurs een samenwerking aan te gaan tegen goede afspraken. Dit om een beter rendement te krijgen van de uit te voeren diensten. De efficiency wordt verbeterd en het vertrouwen tussen verschillende vervoerders zal groot zijn.

Vele transporteurs en professionals zien samenwerking als een absolute verbetering. Het rendement wordt beter en verschillende partijen zullen elkaar meer gunnen en elkaar helpen om een moeilijke tijd door te komen.

Er zijn echter vele bedrijven die een samenwerking niet aan durven. Het wantrouwen is groot. Bedrijven zien elkaar als concurrenten en hierdoor hebben vele bedrijven wel de behoefte aan een samenwerking maar niet het vertrouwen. Verschillende vervoerders zien elkaar meer als concurrent (concullega) dan als collega. Uitspraken zoals: 'Als ik mijn vracht uitbesteed aan X dan is de kans dat ik al mijn werk bij deze klant kwijtraak groter dan wanneer ik het zelf doet!'. Er blijkt weinig vertrouwen te zijn.

Subcontracting heeft de zelfde insteek als samenwerken alleen is het een nieuwe vorm. Het idee achter subcontracting is dat grotere ondernemingen op zoek gaan naar kleine bedrijven om hun activiteiten buiten hun core business uit te laten voeren. Kleine bedrijven krijgen dan de mogelijkheid om een langdurige samenwerking aan te gaan.

Samenwerking en/of subcontracting kan voor een bedrijf als Bas Kooij Transport een groot voordeel zijn omdat het weinig tot geen investeringskosten vergt. Wel moet er wederzijds vertrouwen zijn. En zal Bas Kooij Transport zijn onafhankelijkheid gedeeltelijk moeten laten vieren.

Een praktijkvoorbeeld van een succesvolle samenwerking is die tussen Drukkerij Bykorf, KLM en De Klok Logistics. Door een goede samenwerking en afstemming van software is het gelukt om voor alle betrokken partijen een winst-winst situatie te creëren. Deze integratie leidde onder meer tot een reductie van de voorraad van 20 tot maximaal 45 procent.²⁰

Aanvullend advies

Doe onderzoek naar bedrijven welke openstaan voor een korte of langdurige samenwerking en het best past bij de cultuur die binnen Bas Kooij Transport heerst.

²⁰ http://www.logistiek.nl/dossierartikelen/did108-Wat_is_nodig_voor_een_succesvol_partnership.html



9.1.3. Scenario: Synchronodaal

Synchronodaal is een onderwerp dat veelvuldig wordt genoemd tijdens seminars en beurzen. Synchronodaal vervoer houdt in dat een vracht op elk gewenst moment met een andere modaliteit vervoerd kan worden. Dit om actuele omstandigheden uit de weg te gaan of juist aan te pakken. De onderneming zal zelf de afweging maken welke modaliteit(en) er gebruikt zullen worden bij het vervoeren van hun goederen. Dit kan zorgen voor bijvoorbeeld minder congestie.

De succesfactoren zullen volume, bundeling en mate van regie zijn. Valkuilen zijn het bij elkaar krijgen van voldoende volume, creëren van bundeling door regie en het onvoldoende kunnen oplossen van vertragingen in de vervoersdiensten waardoor schema's niet op elkaar aansluiten.

Doordat er nog geen aanbieder is voor de regie voor synchronodaal transport kan het op dit moment nog niet gerealiseerd worden. Hierdoor zijn bedrijven nog wat terughoudend. Ook moeten nog een aantal struikelblokken worden geëlimineerd.

Aanvullend advies

Onderzoek doen naar Synchronodaal transport en de ontwikkelingen hiervan nauwlettend in de gaten houden. Hierdoor kunnen investeringen en mogelijkheden worden geanalyseerd en worden afgewogen op toepasbaarheid aan bijvoorbeeld het wagenpark.

9.1.4. Scenario: Veranderen en/of uitbreiding van de te leveren diensten

Het uitbreiden van diensten is op dit moment ook een trend om klanten te binden en onder de prijsdruk te ontsnappen. Door Value Added Logistics toe te voegen aan de onderneming is het mogelijk je te onderscheiden van anderen en aan de klanten wens te voldoen. Zo kan een onderneming er voor kiezen om schadeherstel en/of het verpakken als aanvullende dienst te nemen. Retourlogistiek is een steeds meer voorkomende bijkomende dienst voor transportondernemingen.

Ook is het mogelijk om een andere goederensoort te gaan vervoeren. Hiervoor dient wel het materiaal en materieel voor aanwezig te zijn of te worden aangeschaft.

Aanvullend advies

Onderzoek doen naar het veranderen van te leveren dienst. Ga na welke goederen er nog meer vervoerd kunnen worden, wat de investeringskosten zijn en wat het moet opleveren. Er kan ook onderzocht worden hoe het met de onderneming zou aflopen wanneer deze bijvoorbeeld verder zou gaan als expediteur.



9.2. Adviezen Basisscenario B; 'Economische machtsverschuiving'

In deze paragraaf worden aanbevelingen gedaan met betrekking op Basisscenario B.

9.2.1. Scenario: Uitbreiding van diensten

Door meerdere diensten of vormen van diensten te beoefenen kan een bedrijf zich onderscheiden. Dit kan door bijvoorbeeld meerdere goederen te vervoeren. Dit vergt meestal wel een investering.

Niet alle goederen kunnen met dezelfde modaliteit of eenheid worden vervoerd waardoor een uitbreiding noodzakelijk is. Wanneer dit tot meer werk gaat resulteren zal deze investering snel terugverdiend worden.

Aanvullend advies

Onderzoek doen naar het veranderen van te leveren dienst. Ga na welke goederen er nog meer vervoerd kunnen worden, wat de investeringskosten zijn en wat het moet opleveren. Het is ook van belang om bijvoorbeeld te onderzoeken hoe het als expediteur zou kunnen verlopen.

9.2.2. Scenario: Samenwerking en/of subcontracting

Voor kleinere en middelgrote bedrijven is het een optie om een samenwerking aan te gaan. Hierdoor kan de efficiency worden verbeterd en kunnen de grotere verladers ook beter worden bediend. Toch zijn er ondernemingen die niet willen samenwerken. De grootste valkuil is wantrouwen.

Ondernemingen zien elkaar in eerste opzicht als concurrenten waardoor een groot deel van de vervoerders niet wil samenwerken of er geen behoefte aan heeft.

Echter zijn er ook kleine en middelgrote bedrijven die een samenwerking als verbetering zien. Door samenwerking denken ze aan een beter rendement te komen. Door activiteiten samen te voegen of die aansluiten aan elkaar is het een eenvoudige manier om voordelen op het gebied van inkoop en marketing te benutten.

Subcontracting is eveneens een nieuwe vorm van samenwerken die je vooral tegenkomt in naastgelegen landen. Grotere bedrijven zullen contact opnemen met kleinere bedrijven als er niet voldoende materiaal capaciteit is. Hierdoor is het voor grote bedrijven niet noodzakelijk om investeringen te doen omdat ze het werk niet kunnen opvangen. Hierdoor kan de capaciteit flexibel worden aangepast wanneer dit nodig is.

Overige partijen zijn alleen geïnteresseerd in ketenregie, warehousing en transport uit te besteden. Wel zijn deze partijen dan afhankelijk van derden en zal er minder controle gedaan kunnen worden op kwaliteit die geleverd wordt.

Aanvullend advies

Do onderzoek naar bedrijven welke openstaan voor een korte of langdurige samenwerking en het best past bij de cultuur die binnen Bas Kooij Transport heerst.



9.3. Adviezen Basisscenario C; 'Digitaal Transport en Logistiek'

In deze paragraaf worden aanbevelingen gedaan met betrekking op Basisscenario C.

9.3.1. Scenario: Platform van vraag en aanbod van vracht

Tegenwoordig is het aanbieden van vracht op een digitale manier steeds meer van toepassing. Er zijn verschillende soorten platforms die logistiek dienstverleners de kans biedt om vracht aan te bieden en of om vracht te accepteren.

Door vracht aan te bieden of te vragen via een internet platform kan het aantal lege kilometers of een maximale beladingsgraad gerealiseerd worden. Deze Platforms worden steeds populairder en er zijn steeds meer ondernemingen die hier gebruik van maken. Het platform is een eenvoudige manier om allerlei verschillende soorten vracht te vinden en/of om verschillende soorten vracht kwijt te raken.

Het nadeel van een platform waar vracht aan wordt geboden is dat niet altijd alles gegund wordt aan elkaar. Een bedrijf wil geen kwaliteit verlies en zal streng selecteren. Bij het selecteren wordt er op dit moment nog veel gebruikt gemaakt van door hun bekende logistiek dienstverleners omdat er toch wordt gezocht naar veiligheid.

Om de betrouwbaarheid te verbeteren kan er eventueel de keuze worden gemaakt om gebruik te maken van Transwide. Dit is een platform die transporteurs en expeditiebedrijven beter met elkaar te doen communiceren.

Aanvullend advies

Onderzoek doen naar betrouwbare platforms. Ook het onderzoek doen naar juiste platforms (specifiek voor het vracht wat Bas Kooij Transport transporteert) is van groot belang.

9.3.2. Scenario: Vracht aanbieden en aangeboden krijgen via diverse social media

Social media krijgt een grotere rol binnen de sector Transport en Logistiek. Er wordt vracht aangeboden via Social media maar ook worden er vele aanbiedingen en informatie verschaft via internet. Het toegankelijk maken van informatie voor klanten of potentiële klanten is hierbij de doelstelling. Klanten zullen eerder toenadering met een onderneming zoeken via Social media.

Maar het nadeel van vracht aanbieden via social media is dat het op dit moment nog zeer onbetrouwbaar is of als onbetrouwbaar wordt ervaren waardoor vele vervoerder hier nog niet aan willen geloven.

Aanvullend advies

Onderzoek doen naar welke social media betrouwbaar zijn en welke al worden gebruikt om diverse dingen aan te bieden of aangeboden te krijgen. En onderzoeken of het een veilige manier van werken is in verband met bijvoorbeeld internet hackers.



9.4. Adviezen Basisscenario D; 'Groen Transport en Logistiek'

In deze paragraaf worden aanbevelingen gedaan met betrekking op Basisscenario D.

9.4.1. Scenario: Lean and Green Award

Er zijn voor duurzaamheid in de logistiek vele awards en certificering. De meest voorkomende is de Lean and Green Award.

Lean and Green is een programma die is ondergebracht bij Connekt. Connekt ondersteund bedrijven op het gebied van duurzame logistiek. Bij Lean and Green is het de bedoeling dat binnen 5 jaar meer dan 20% wordt gereduceerd aan CO₂ uitstoot en tegelijkertijd hun winstgevendheid te verhogen.

Er bestaat een toetsing welke is goedgekeurd door TNO en Connekt waardoor er door een juist plan van aanpak in te dienen de award kan worden verdiend. Nadat deze award verdiend is mogen bedrijven het Lean and Green logo voeren en wordt het bedrijf beschouwd als koploper. Nadat deze award is verdiend bestaat er ook de mogelijkheid om het Lean and Green label te behalen. Deze kan worden behaald door na de award de resultaten van het bedrijf te blijven monitoren. De stappen in het Programma Lean and Green zijn als volgt:



Het plan van aanpak om uiteindelijk aan de Lean and Green award te komen is als volgt:

1. Inleiding

- Doel en inhoud van het Plan van Aanpak

2. Omschrijving van het bedrijf

- Een kwalitatieve en kwantitatieve indruk van de organisatie

3. De scope

- Het deel van de logistieke activiteiten waar de doelstelling betrekking op heeft. Niet-logistieke activiteiten vallen buiten beschouwing.

4. De CO₂ besparingsdoelstelling

- De beoogde CO₂ reductie in 5 jaar t.o.v. het nuljaar (niet eerder dan 2007)

- Minimaal 20%

- Uitgedrukt als relatieve CO₂ uitstoot (CO₂ per eenheid)

5. De CO₂ nulmeting

- De absolute en relatieve CO₂ uitstoot in het nuljaar.

6. De besparingsmaatregelen

- Het geheel van acties die gaan leiden tot de beoogde CO₂-besparing.

7. De Kritische Prestatie-Indicatoren (KPI's)

- De cijfermatige indicatoren die het resultaat van de maatregelen uitdrukken.

8. Monitoren/verankering

- Een beschrijving van de manier waarop de doelstelling(en) en resultaten in de bedrijfsprocessen zijn verankerd en gemonitord worden.

9. Externe publicatie

- Een beschrijving van de manier waarop de doelstelling, de inspanningen en de resultaten naar de buitenwereld gecommuniceerd worden.

10. Dashboard

- Een schematisch overzicht van de nulmeting, maatregelen en KPI's in de tijd.



9.4.2. Scenario: CO2 prestatieladder²¹

De CO2 prestatieladder is een door ProRail ontwikkeld systeem in samenwerking met Rijkswaterstaat. De CO2 prestatieladder moet bedrijven bewust maken van hun CO2-uitstoot. Het is ontwikkeld om bedrijven serieus werk te laten maken van het reduceren van de CO2-uitstoot.

De CO2 prestatieladder heeft meerdere niveaus. Niveau 1,2 en 3 welke gericht zijn op eigen energieverbruik en reductie. Niveau 4 is het reduceren van CO2 samen met de sector waar een onderneming zich in bevindt en niveau 5 is op landelijk niveau reduceren.

Voor elk niveau is er een certificering. Hoe hoger het niveau hoe beter de certificering.

9.4.3. Scenario: In samenwerking duurzaam ondernemen

Het is ook mogelijk om een samenwerking aan te gaan op basis van duurzaamheid. Door samen met klanten te werken aan duurzaamheid creëer je een vertrouwensband en kan er voor een langdurige relatie worden gezorgd.

Op deze manier kan je klant zeggen dat hij alleen maar werkt met duurzame vervoerder. Deze duurzame vervoerder kan Bas Kooij Transport dan zijn.

Aanvullend advies

Onderzoek doen naar de verschillende soorten certificering en onderscheidingen die betrekking hebben op duurzaamheid. De certificering en/of onderscheiding dient wel te passen in het beleid dat binnen Bas Kooij Transport doorvoert. En wat vind de klant dat de onderneming kan doen met betrekking tot duurzaamheid en samenwerking.

²¹ Ontwikkeld door ProRail zie: <http://www.skao.nl/images/cms/handboekCO2prestatieladder20110623.pdf>



9.5. Wanneer zijn de scenario's toepasbaar voor Bas Kooij Transport

De scenario's welke hierboven zijn beschreven zijn van toepassing wanneer de basisscenario's zich voordoen. Maar de vraag is wanneer deze scenario('s) zouden moeten worden toegepast. In dit hoofdstuk volgt over deze vraag een advies.

9.5.1. Onderzoek naar genoemde adviezen en aanbevelingen

De genoemde adviezen en aanbevelingen die genoemd zijn in hoofdstuk 9.4 zijn allen gerelateerd aan de gecreëerde basisscenario's. De adviezen en aanbevelingen zijn op basis van kennis en onderzoek opgesteld. Maar er zal verder onderzoek gedaan moeten worden naar deze adviezen en aanbevelingen. Zo zal er onderzoek moeten worden gedaan naar bijvoorbeeld de investeringskosten, wat het eventueel kan gaan opleveren en of het voldoet aan de doelstellingen die het bedrijf heeft opgesteld.

9.5.2. Blijf de genoemde basisscenario's en de trends en ontwikkelingen analyseren

Het is van belang om de aspecten van de basisscenario's te blijven analyseren. Er kan aardig wat tijd voorbij gaan willen de trends en ontwikkelingen actief worden maar dit kan ook versnellen waardoor er eerder gereageerd zal moeten worden. Daardoor is het van belang de scenario's, trends en ontwikkelingen op de voet te volgen waardoor er geen onverwachte situaties zich voor kunnen doen. Zo kan er geconstateerd worden dat het goederenvervoer groeit in de komende jaren maar met welke snelheid dit gebeurd is van belang om in de gaten te houden (zie Basisscenario A).

Ook is het bedrijf Bas Kooij Transport afhankelijk van andere aspecten in diverse scenario's. Neem bijvoorbeeld Synchronodaal (paragraaf 9.1.3). Synchronodaal heeft nog geen vaste aanbieder en er wordt nog weinig gebruik van gemaakt. Dit project zal ook nog moeten worden gesponsord en er zal door de overheid nog tijd en geld geïnvesteerd moeten worden. Hierdoor is een onderneming afhankelijk van andere grote ondernemingen, aanbieders en de overheid voordat het scenario kan worden toegepast. Hierbij is het dus van belang om dit goed in de gaten te houden.

9.5.3. Niet leiden maar volgen

Voor Bas Kooij Transport is het van belang om de trends en ontwikkelingen te volgen. De grotere logistiek dienstverleners zullen vele projecten (trends en ontwikkelingen) moeten leiden en hier hun aandeel in hebben. De projecten die lopen zijn niet kosteloos en vergen veel tijd waardoor het initiatief beter in handen van grote logistiek dienstverleners is. Deze logistiek dienstverleners zullen alleen wel in de gaten moeten worden gehouden en hierna wellicht worden gevolgd. Wanneer Bas Kooij Transport snel reageert op de positiviteit van de grotere logistiek dienstverleners over deze scenario's, trends en ontwikkelingen dan kan het voorlopen op de concurrentie of andere logistiek dienstverleners. Het is dus voor een bedrijf als Bas Kooij Transport (MKB) van belang om te volgen en niet om te leiden.



10. Implementatie scenario planning

In dit hoofdstuk wordt weergegeven hoe een scenario planning kan worden geïmplementeerd in het bedrijf. Ook wordt er beschreven welke actiepunten Bas Kooij Transport moet ondernemen om de kwaliteit van dit document te waarborgen.

10.1. Implementatie scenario planning

Het implementeren is niet het meest essentiële voor een bedrijf. Het gaat voornamelijk om het bijhouden van het document. Het uitvoeren en vervolgens implementeren van het document is de eerste keer dat dit moet worden uitgevoerd lastig. Vooral het uitvoeren en opstellen van een scenario planning.

Wanneer er een scenario planning is gemaakt zal er een document voor u liggen met suggesties en mogelijke toekomstbeelden. Deze toekomstbeelden zijn onzeker en kunnen binnen de kortste tijd kunnen veranderen. Het is daarom noodzakelijk dat de scenario planning elk jaar wordt geanalyseerd en gecontroleerd op realiteit. Het is hierbij van belang dat het document up to date blijft door alle stappen die zijn doorlopen met betrekking tot scenario planning.

Wanneer het document aangepast moet worden kan dit op elk moment gedaan worden.

10.2. Uitbreiden scenario planning

Wanneer er een onverwachte situatie zich voordoet is het noodzaak dit te formuleren. Door de omgeving nauwlettend in de gaten te houden kan een scenario planning elke dag worden aangepast en/of uitgebreid. Het voordeel hiervan is dat er meerdere situaties kunnen worden uitgewerkt. Op deze manier kan er op elk moment op nieuwe situaties worden gereageerd.

10.3. Waarborgen van scenario planning

Mocht het document niet elk jaar worden nagekeken en/of geanalyseerd zal het zijn kwaliteit verliezen. Elke dag groeien er onzekerheden en zijn de onzekerheden van vandaag de toekomst voor morgen. Er zal elk jaar moeten worden gekeken naar nieuwe ontwikkelingen en trends om voor te lopen op de concurrentie en om situaties voor te zijn. Hierdoor wordt de kwaliteit ook gewaarborgd en zal het document 'levend' blijven.

10.4. Actiepunten voor Bas Kooij Transport na opleveren scenario planning

Bas Kooij Transport zal na invoering van deze scenario planning de trends en ontwikkelingen goed in de gaten moeten houden. Ook het bezoek aan beurzen en seminars kan het bedrijf helpen om de trends en ontwikkelingen in de gaten te houden.

Deze trends en ontwikkelingen kunnen worden toegevoegd of kunnen de gecreëerde basisscenario's aanpassen, veranderen of aanvullen.

Ook is het van belang om de gegeven aanbevelingen verder te (laten) onderzoeken. Dit om de reactiesnelheid van de aanbevelingen tijdig te kunnen toepassen. Hieronder vind u een stappenplan welke op volgorde van actiemomenten staan.

1. Bijhouden van trends en ontwikkelingen (dit zal constant kunnen/moeten gebeuren)
2. Onderzoek (laten) doen van gegeven aanbevelingen
3. Waarborgen van scenario planning door per jaar te controleren of de scenario's nog van toepassing zijn en/of juist zijn.



11. Conclusie

Het rapport dat voor u ligt is het antwoord op de volgende probleemstelling:

'Op welke manier kan een onderneming die actief is in de Transport en Logistiek sector beter inspelen op bepaalde bedreigingen van buitenaf waardoor er op een adequate manier strategische bedrijfsuitvoering kan worden doorgevoerd wanneer deze situaties zich daadwerkelijk voordoen en op welke manier zal dit zijn voor Bas Kooij Transport.'

Allereerst is er volgens een boek (Handboek Scenario planning²²) en een digitale site²³ welke een beschrijving en werkwijze beschreef over Scenario planning een omgevingsanalyse gedaan. Dit doormiddel van een DESTEP analyse en het 5 krachten model van Porter. Doormiddel van de ViaDirect Tool van de Hogeschool Arnhem moest het mogelijk zijn een theoretische aanpak te hebben voor het opstellen voor scenario planning. Helaas miste deze Tool vormen van methoden en technieken en een echte leidraad voor het opstellen van een scenario planning. Een aanvulling van methoden en technieken voor bedrijven met verschillende grootte zal de tool completer maken²⁴.

Gedurende het onderzoek is er veel naar invloeden gekeken van buitenaf. Door een omgevingsanalyse te maken zijn er trends en ontwikkelingen geconstateerd welke invloed kunnen hebben op de toekomst. Er is gekeken naar hoe de omgeving zich ontwikkeld heeft, aan het ontwikkelen is en hoe de omgeving zal gaan ontwikkelen. Hierbij zijn vele trends en ontwikkelingen van belang. Deze trends en ontwikkelingen zijn een rode draad voor scenario's die zich in de toekomst voor kunnen doen. Door de trends en ontwikkelingen te selecteren konden er vier basisscenario's worden gecreëerd. Deze scenario's hebben allen een kans dat deze gaan uitkomen. Door bij deze vier basisscenario's aanbevelingen te geven kan Bas Kooij Transport reageren op de toekomst die komen gaat. Wanneer deze situaties zich in vogelvlucht voortzetten zal Bas Kooij Transport hier snel en adequaat op kunnen reageren.

Zo zal er een grote verschuiving van modaliteit plaats gaan vinden waar met Synchronodaliteit en Modal shift op kan worden gereageerd. Ook zal er door de economische machtsverschuiving meer moeten worden samengewerkt en wellicht is het uitbreiden van de diensten ook een oplossing. Ook de technologie ontwikkelt zich in korte en snelle tijd. Doormiddel van social media en verschillende soorten platforms kan vracht worden geaccepteerd en wellicht ook wel worden aangeboden. Ten slotte leven we in een duurzame wereld. Mensen moeten zich bewust worden van het milieu en dit werkt door in de logistiek. Doormiddel van verschillende awards en erkende certificering kan er worden aangetoond dat er bewust wordt omgegaan met het milieu.

De doelstelling²⁵ is behaald doordat er in 20 weken een scenario planning is opgesteld waardoor Bas Kooij Transport in staat is om sneller beslissingen en/of maatregelen te nemen en de reactie snelheid te verhogen wanneer een bepaalde situatie zich voordoet. En hoewel de toekomst niet zeker is zijn er zeker wel methoden en technieken die een bedrijf kan voorbereiden op de toekomst. Hierdoor is het voor een bedrijf van belang dat er niet alleen naar vandaag wordt gekeken maar ook naar de dagen, weken, maanden en jaren daarna om efficiënter, adequater en effectiever te werk te gaan.

Op basis van dit onderzoek kan worden opgemaakt dat, wanneer de in dit rapport genoemde stappenplan wordt gehanteerd, een scenario planning een succes zou kunnen zijn voor de toekomstige bedrijfsvoering van een soortgelijk bedrijf. Wel is dit afhankelijk van de missie, visie en doelstellingen die het bedrijf hanteert.

²² Zie bronnummer [17]

²³ Zie bronnummer [13]

²⁴ In paragraaf 2.2.7. wordt uitgebreid beschreven waar deze tool niet aan voldoet.

²⁵ Doelstelling staat weergegeven in Hoofdstuk 1, paragraaf 1.4.



Verantwoording en bronvermelding

Internet:

1. Websites Nederland. (Z.D.), Bas Kooij Transport B.V., Geraadpleegd op 08 februari 2012, <http://www.baskooij.nl/>
2. Syntens. (2011), Scenario planning geeft richting aan onzekere toekomst. Geraadpleegd 09 februari 2012, <http://www.syntens.nl/Artikelen/Artikel/Scenario-planning-geeft-richting-aan-onzekere-toekomst.aspx>
3. Schakenraad, K. (2009). Verken de toekomst met scenario planning. Geraadpleegd op 09 februari 2012, http://www.eiffel.nl/uploadedFiles/Over_Eiffel/Actueel/Tijdschrift%20Controlling%20Scenario-planning%20sept09.pdf
4. Sandijk, J. van (2009). Onzekerheid vraagt om scenario planning. Geraadpleegd op 09 februari 2012, <http://www.supplychainmagazine.nl/wp-content/uploads//2010/01/SCM03-32-34-Scenario.pdf>
5. TU Delft in samenwerking met FME CWM. (Z.D.), Marktgericht Innoveren, Geraadpleegd op 15 februari 2012, <http://www.marktgerichtinnoveren.nl/Smartsite.shtml?id=53240&menu=53240>
6. Aron (2008), DESTEP de (externe) analyse. Geraadpleegd op 15 februari 2012, <http://zakelijk.infonu.nl/marketing/24462-destep-externe-analyse.html>
7. Onbekende auteur (2011). Train your brain, Hoe maak je een mindmap. Geraadpleegd op 15 februari 2012, <http://www.trainyourbrain.tv/mindmappen/hoe-maak-je-een-mindmap/>
8. Onbekende auteur (Z.D.). Leerwiki.nl, Omgevingsanalyse DESTEP. Geraadpleegd op 15 februari 2012, http://www.leerwiki.nl/Omgevingsanalyse_destep
9. Onbekende auteur (Z.D.). 5 krachten model van Porter. Geraadpleegd op 15 februari 2012, <http://www.5krachtenmodel.nl/>
10. Schoone, M (Z.D.). SWOT- analyse. Geraadpleegd op 15 februari 2012, <http://www.inzakengaan.nl/stap/swotanalyse.html>
11. Onbekende auteur (Z.D.). MaBa analyse. Geraadpleegd op 15 februari 2012, <http://www.mabaanalyse.nl/>
12. MKB Nederland, (2010). Organogram. Geraadpleegd op 16 februari 2012, <http://www.mkb servicedesk.nl/313/wat-organogram.htm>
13. TU Delft in samenwerking met FME CWM. (Z.D.), Tool Scenario planning. Geraadpleegd op 07 maart 2012, <http://www.marktgerichtinnoveren.nl/Smartsite.shtml?menu=53240&id=53528>
14. Schop, G-J (Z.D.). Ishikawadiagram. Geraadpleegd op 16 februari 2012, http://www.gertjanschop.com/modellen/ishikawa_diagram.html
15. Weijers, S, & Koekebakker, E (2009). ViaDirect Scenario planning Tool. Geraadpleegd op 07 maart 2012, <http://www.viadirect.nl/>



Rapport Scenario planning

Boeken:

16. Rijn, M. van, & Burgt, R. van der (2010). Handboek scenario planning: Een strategisch instrument voor het managen van onzekerheid. Deventer: Kluwer
17. Nekkers, J.(2006). Wijzer in de toekomst: werken met toekomstscenario's. Amsterdam: Business Contact
18. Schwarz, P. (1999). Ondernemen is vooruitzien: De kunst van het denken op lange termijn. Groningen: Wolters-Noordhoff
19. Gevers, T. & Hendrickx, W. (2006). Kansrijk risicomanagement in projecten: Praktische leidraad voor het managen van risico's en kansen in projecten. Den Haag: Sdu uitgevers B.V.
20. Hoving, J. & Keulemans, W.M.L.(Z.D.). Risicomanagement: Grondslagen voor een integrale en interdisciplinaire aanpak. NIBESVV.
21. Janssen, A.N.G. & Gramberger, M.R. & Ruijter, P.A. de. & Heijningen, J. van. (2004). Regeren is vooruitzien!: Scenario's maken en gebruiken voor beleidsontwikkeling, wetgeving en handhaving. Document verkregen van TLN.

Tijdschriften/Brochures/Externe onderzoeken:

22. Ernst & Young (2008). Transport en Logistiek 2015: Focus op wegtransport: drie verkennende scenario's, Interne documentatie Ernst & Young.
23. Ernst & Young (2010). Transport en Logistiek 2010: Aanvulling scenariostudie 2015, Interne documentatie Ernst & Young.
24. Ernst & Young(2011). Transport en Logistiek 2011: Aanvulling scenariostudie 2015, Interne documentatie Ernst & Young.
25. ABN AMRO (2010). Visie op Transport en Logistiek 2011: Sectorupdate 2011, ABN Amro publicatie.
26. ABN AMRO (2010). Goederenvervoer over de weg, ABN AMRO publicatie.
27. Broek, F. van den, & Kindt, M(2012). Logistieke arbeidsmarkt: Uw meest waardevolle asset is sterk in beweging, ABN AMRO publicatie.
28. Solipsis (2011). Onderzoeksrapport Transport en Logistiek: Trends en ontwikkelingen op het gebied van ICT en management informatie in de sector transport en logistiek, Solipsis interne documentatie.
29. Kraak, E. Krijnen, D.J. & Meer, J. van der (2011). Transport & Distribution Logistics 3.2: Scenario planning en strategievorming bij logistiek dienstverleners, Documentatie van studenten vrije Universiteit Amsterdam. Verkregen van W. Ploos van Amstel.
30. Ploos van Amstel, W (2011). Integrale visie op transport en logistiek 2040: Welke kansen zijn er voor chemie, agrofood en High Tech, Documentatie Vrije Universiteit van Amsterdam en TNO Mobiliteit.
31. Visser, L (2010). Drempels in samenwerking, Document verkregen van TLN.
32. Global Commerce Initiative, Capgemini (2008). 2016 Future Supply Chain: Serving Consumers in a Sustainable Way. Document verkregen van TLN.
33. Kindt, M.R.J. Meulen, S.J. van der (2011). ING Sectormanagement Transport & Logistiek: Sectorstudie. Document verkregen van TLN.
34. Kindt, M.R.J. Meulen, S.J. van der (2012). Alternatieve Brandstoffen: Gat in de markt of verre toekomstmuziek?, Document verkregen van TLN.
35. TLN (2007). Verduurzaming distributiecentrum, document verkregen van TLN.
36. Tasiaux, R (2009). The future of international freight: A range of factors point to fundamental change in the freight industry, document verkregen van TLN.
37. Aarse, R (2010). Duurzaam wegvervoer: Vergroenen in transport, document verkregen van TLN.



38. TLN (2009). Transport in Cijfers 2009. Openbaar document TLN.
39. TLN (2010). Transport in Cijfers 2010. Openbaar document TLN.
40. TLN (2011). Transport in Cijfers 2011. Openbaar document TLN.
41. TNO (2010). Synchronodaliteit: Verkenning Synchronodaal Transportsysteem, verkregen document van TLN.
42. Topteam Logistiek (2011). Partituur naar de top. Openbaar document Rijksoverheid.

Eerder onderzoeksrapport Bas Kooij Transport:

43. Borst, A. van der, & Bakker, J. (2011). Business Intelligence, Het opzetten van een integraal management dashboard waarin ook de risico's worden bewaakt.

Externe tools

44. Hogeschool Arnhem (2009), Stef Weijers: Via Direct Scenario Tool 2009.



Bijlage

I. Afstudeeropdracht

Formulier Studieopdrachten

Bedrijf: Bas Kooij Transport B.V.	
Contactpersoon: Bas Kooij	
Adres: Huygens 52 / Middelharnis	
Telefoon: 0187 – 603610	
e-mail: bas@baskooy.nl / Website: www.baskooy.nl	
Titel van de opdracht: Het opzetten van een scenarioplanning	
Achtergrond: Bas Kooij transport is een ambitieus bedrijf met mogelijkheden om door te groeien in de markt waarin hij opereert. Maar wat als er een economische crisis uitbreekt, hoe overleeft Bas Kooij die? Wat als de grootste klant een andere leverancier kiest? Wat als de huidige markt waarin ik opereer terugvalt, waar liggen voor het bedrijf de kansen voor uitbreiding.	Het moet hier duidelijk worden waarom de opdracht gegeven wordt. Bijvoorbeeld hoe de opdracht kan bijdragen aan de oplossing voor een probleem.
Doelstelling: De doelstelling van het project is Bas Kooij weerbaarder te maken op het moment dat er een bepaald scenario zich voordoet. Door scenarioplanning is Bas Kooij in staat sneller beslissingen te nemen en de reactiesnelheid op de nieuwe situatie te verhogen.	Wat wilt u met het laten uitvoeren van deze opdracht bereiken?
Wat moet opgeleverd worden: Een scenarioplanning moet worden opgeleverd.	Probeer zo concreet mogelijk te zijn: een advies, een onderzoeksrapport, etc
Welke informatie hebben de studenten nodig: Bedrijfsinformatie / Markt informatie (mogelijkheden + trends) / Logistieke informatie / Financiële informatie / Klant informatie / Strategische- en organisatorische modellen / Scenarioplanning.	
Hoe kunnen studenten beschikken over deze informatie: <ul style="list-style-type: none">• Deskresearch• Fieldresearch• Internet• Relevante artikelen• Lesmateriaal• Toegang tot Syntens• Contact met TLN (Transport en Logistiek Nederland)	
Welke stappen moeten de studenten minimaal nemen om tot het gewenste resultaat te komen: <ul style="list-style-type: none">• Opstellen Plan van Aanpak• In kaart brengen van scenario's (vanuit het bedrijf en de markt)	Uiteraard zullen de studenten dit zelf moeten bepalen. Het is echter zinvol om hier vast over na te denken.



Rapport Scenario planning

<ul style="list-style-type: none">• Uitwerken van de meest bedrijfskritische en realistische scenario's, welke zich in de toekomst kunnen voortdoen	
<p>Wanneer bent u tevreden met het resultaat: Wanneer Bas Kooy een tool (draaiboek) in handen heeft om sneller en beter in te spelen op verschillende situaties welke een grote impact hebben op de bedrijfsvoering en/of bedrijfcontinuïteit.</p>	<p>Hoe concreter de criteria zijn hoe eenvoudiger is het om het resultaat te toetsen. In principe zijn deze criteria ook maatgevend voor de cijferwaardering voor de studenten.</p>
<p>Eventuele verdere informatie: Dit project wordt ondersteund door Syntens (externe begeleider).</p> <p>Contactpersoon: Maurice Kriatkov @: mkr@syntens.nl W: www.syntens.nl T: 088- 444 03 28 M: 06 51 25 63 47</p>	



II. Uitleg SWOT analyse

Een SWOT- analyse geeft weer wat de sterke en zwakke punten van een onderneming zijn en over er in de omgeving kansen en/of bedreigen zijn. Hierin wordt de huidige situatie van de onderneming weergegeven. De SWOT- analyse geeft weer wat een onderneming in de toekomst kan verbeteren, waar ze mee moeten doorgaan, wat hun kansen zijn in de omgeving en welke bedreigingen er van buitenaf kunnen ontstaan.

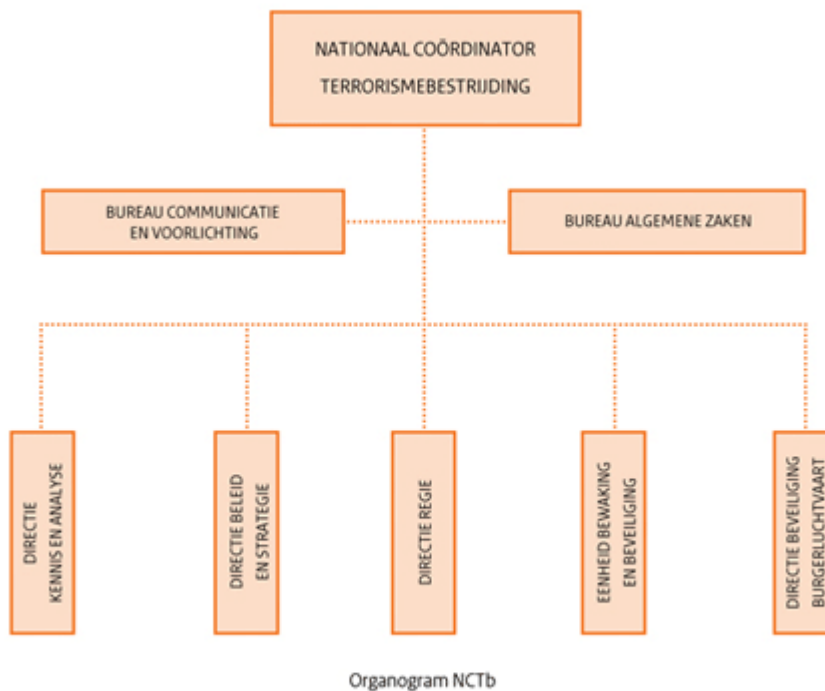
- Strengths
- Weakness
- Opportunities
- Threats

III. Uitleg Organogram- analyse

Een organogram is een schematische weergave van de bedrijfsstructuur. Doormiddel van deze schematische weergave zijn de verschillende management en personeelslagen van de onderneming duidelijk te zien. Hierin wordt ook weergegeven wat de hiërarchie is en welke verantwoordelijkheden de verschillende personen moeten afleggen.

Een organogram is nuttig voor de mensen die bij de onderneming werken en voor de klanten. De organogram maakt uit van het businessplan. De duidelijkheid die de organogram geeft kan zorgen voor rust binnen een bedrijf omdat over de verschillende lagen goede en duidelijke afspraken staan die bekend zijn voor de personeelsleden.

Een voorbeeld wordt hieronder weergegeven:



IV. 5 krachten van Porter

Het 5 krachten model van Porter bepaalt het uiteindelijke winstpotentieel van de organisatie. Het model geeft weer hoe de omgeving is van het bedrijf en of de markt waarin de onderneming actief is aantrekkelijk is. Dit is volgens professor M. Porter (de ontwerper van dit model) afhankelijk van 5 verschillende factoren die in dit model 'krachten' worden genoemd. Deze 5 verschillende krachten zijn:

- De macht van leveranciers
- De macht van afnemers
- De mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn
- De dreiging van nieuwe toetreders tot de markt
- De interne concurrentie van spelers op de markt

De macht van leveranciers

Deze kracht geeft weer hoeveel macht de leverancier heeft in de markt waarin de organisatie actief is. Hoe meer macht de leverancier heeft hoe meer eisen ze kunnen stellen, bijvoorbeeld het bepalen van de prijs.

De macht van afnemers

Dit geldt ook voor de afnemers. Wanneer de afnemers veel macht hebben kunnen ze druk uitoefenen op hun klanten. Dit doen ze door verschillende concurrenten tegen elkaar uit te spelen bijvoorbeeld doormiddel van prijs de beste partij kiezen.

De mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn

Hier wordt er gekeken naar substituten en complementaire goederen. Een substituuut is een soort vervangend product die je uitgave direct of indirect kunnen bepalen. In het geval van deze opdracht kan er bijvoorbeeld een substituuut geproduceerd worden die het vervoeren van metaal of de prijzen van het metaal kunnen beïnvloeden waar Bas Kooij transport (in dit geval) last van kan krijgen.

Complementaire goederen zijn goederen die elkaar aanvullen, denk hierbij aan een dvd die aangevuld wordt door een dvd speler. Dit kan voor een positieve markt samenhang zorgen.

De dreiging van nieuwe toetreders tot de markt

De dreiging van nieuwe toetreders wil zeggen dat er nieuwe organisaties toetreden in de markt waarin uw organisatie actief is. Door de nieuwe bedrijven (die streven naar een marktaandeel) wordt er extra capaciteit gecreëerd waardoor andere ondernemingen hun prijs zullen moeten laten dalen of genoeg moeten nemen met hogere kosten. De kans dat er nieuwe toetreders de markt betreden is afhankelijk van het markt aandeel en de mogelijkheid die ze daartoe hebben.

De interne concurrentie van spelers op de markt

Als er veel concurrenten op de markt zijn kunnen door bepaalde factoren de marges zwaar onder druk komen te liggen. Hierdoor wordt de winstgevendheid verlaagd en wordt er meestal negatief gereageerd op eventuele nieuwkomers.



V. Uitleg van DESTEP analyse

De **DESTEP** analyse is een analyse van demografische, economische, politieke, ecologische, sociaal-culturele en technologische invloeden. Er zijn 6 gebieden die worden geanalyseerd bij de DESTEP analyse:

- **Demografisch**
- **Economie**
- **Sociaal-cultureel**
- **Technologie**
- **Ecologisch**
- **Politiek**

In deze 6 gebieden kunnen er ook eventueel trends worden opgevangen.

Demografisch

Met demografisch wordt er naar de bevolking gekeken van Nederland en/of in de buurt van het bedrijf. Denk bijvoorbeeld aan een toename van inwoners in Zeeland en omgeving of de eventuele vergrijzing binnen Zeeland.

Economie

Het wordt verklaard zichzelf. Er wordt gekeken naar de economische situatie. Hoe gaat het met de economie? Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld de werkloosheid en werkgelegenheid of de prijzen voor brandstof.

Sociaal-cultureel

De klanten worden steeds actiever op de markt. Daarom is het van belang als er veel naar de klant wordt gekeken en wat de massa op dit moment bezighoudt. Dit is wat Sociaal cultureel doet. Er moet goed gekeken worden wie nu eigenlijk het bedrijf zijn doelgroep is en wat die precies willen. Ook normen en waarden worden meegenomen. Denk bijvoorbeeld aan de omgang tussen mensen, die wordt steeds informeler.

Technologie

In dit gebied wordt er gekeken naar de nieuwe innovaties en technologie van tegenwoordig. Wat speelt er het meest op de markt en zijn er of komen er binnenkort nieuwe producten op de markt die mijn proces beïnvloeden. Denk bijvoorbeeld aan de ICT verbreding van Bas Kooij Transport. Deze is zeer uitgebreid en door de jaren heen is een TMS systeem een must have voor een organisatie.

Ecologisch

Met ecologisch wordt voornamelijk het milieu bedoeld. MVO wordt steeds belangrijker voor bedrijven. Duurzaamheid is en wordt een grote factor binnen de maatschappij. Ook door de verscherpte richtlijnen van de overheid met betrekking tot het milieu. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de 'Lean and Green award' die gewonnen kan worden door transportbedrijven als er een bepaald aantal CO₂ uitstoot gereduceerd kan worden.

Politiek

Met politiek wordt bedoeld dat er wordt gekeken naar wetgeving en richtlijnen die zijn opgesteld door de overheid. Het gaat om de politieke ontwikkelingen van het land. Er worden tegenwoordig sneller richtlijnen doorgevoerd. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de maximum snelheid op snelwegen die op bepaalde wegen reeds verhoogd is.



VI. Uitleg van Visgraatdiagram

Visgraatdiagram welke ook wel het Ishikawadiagram wordt genoemd zorgt ervoor dat er om een geordende wijze te zoeken naar een aantal oorzaken van een probleem. Dit wordt gedaan op visuele wijze. Ook kan het een geordend visuele diagram zijn die een duidelijk beeld geeft van externe aspecten die interne aspecten kunnen beïnvloeden. Er is niet altijd een probleem maar er kunnen wel oorzaken zijn die een eventueel probleem kunnen veroorzaken.

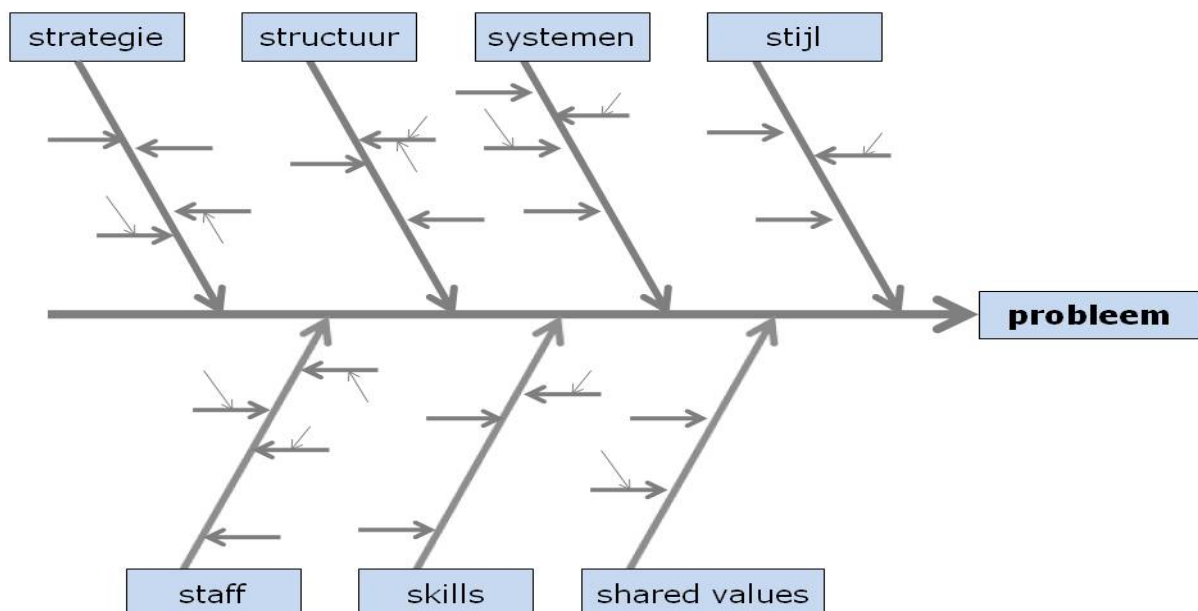
Het visgraatdiagram kan verschillende indelingen hebben. De mogelijke indelingen zijn de vijf M's (middelen, methode, mens, milieu en management) en ook de organisatiegebieden (leiderschap, strategie en beleid, medewerkers, middelen en processen) kunnen in kaart worden gebracht.

Het rapport wat voor uw ligt bevat een visgraatdiagram met de volgende indeling:

- Demografisch
- Economie
- Sociaal-cultureel
- Technologie
- Ecologie
- Politiek

Het verband van oorzaak en gevolg moet altijd duidelijk zijn. Dit geldt voor elk verbindingspunt. Een diagram met weinig graten kan duiden op een minder concrete en onjuiste conclusies.

Hieronder vind u een voorbeeld van een visgraatdiagram:



Rapport Scenario planning

VII. Uitleg Scenario planning

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat een scenario planning is en hoe deze tot stand komt.

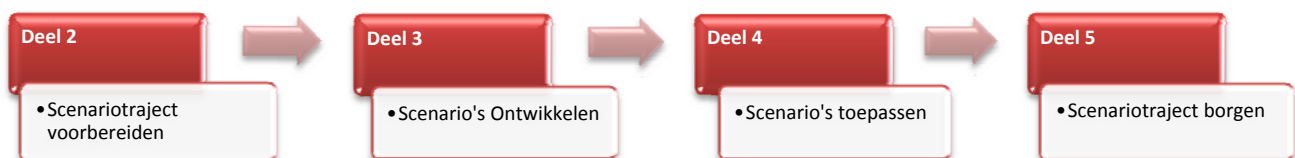
Definitie scenario planning

De meest 'kort maar krachtige' definitie van scenario planning is: '**Scenario planning is een methode voor het opstellen van toekomstscenario's om zodoende meer grip te krijgen op ingrijpende beslissingen in het heden.**'

Scenario planning is een methode op zich. Deze wordt gebruikt om meer grip te krijgen op ingrijpende beslissingen in het heden. Door het opstellen van toekomstscenario's kan een onderneming vat krijgen op de vraagstellingen van vandaag. Moet er worden geïnvesteerd? Of moet het strategische roer volledig omgegooid? Dit zijn voorbeelden van dat soort vragen. Het gaat niet om het voorspellen van de toekomst maar om een verkenning van wat er wellicht plaats gaat vinden in de toekomst voor een organisatie en welke beslissingen ze hierop kunnen nemen.

Het uitvoeren van een scenario planning wordt gedaan verschillende delen welke hieronder worden weergegeven. De verschillende delen bevatten meerdere onderdelen die niet in alle gevallen hoeven te worden uitgevoerd. Dit is afhankelijk van de onderneming.

Het scenariotraject bestaat, zoals hierboven vermeld, uit verschillende delen. Nadat de bedrijfsinformatie bekend is en duidelijk een huidige situatie en gewenste situatie is geschetst volgt er een gedegen voorbereiding. Hierna zal dit over lopen in het ontwikkelen van de scenario's, het toepassen ervan en dat eindigt in het aanbrengen van een borging. De trajecten kunnen variëren met betrekking tot de tijd die er voor nodig is. Een volledige scenario planning, welke elke stap concreet maakt, zal een jaar tijd in beslag kunnen nemen. In het figuur hieronder worden de delen van Scenario planning weergegeven:



Het is verstandig deze alle door te nemen. Wel kan er onderscheid worden gemaakt in het aantal tijd en aandacht die je besteed aan verschillende fasen van het scenariotraject.

Elke fase heeft betrekking op elkaar. Zo kan er worden gezien dat er bij latere fasen iets niet juist is waardoor eerdere stappen zullen moeten worden herzien of worden overgedaan. Ook kan dit het geval zijn als de situaties in korte tijd veranderen. Er dient vaak te worden gekeken of de gegeven of gemaakte informatie nog relevant is.

Elk deel heeft een aantal hoofdvragen welke op de volgende pagina in een tabel worden weergegeven.



Rapport Scenario planning

Deel	Centrale vraag
Deel 1:	Deel 1 is voornamelijk onderzoek doen.
Deel 2: Scenariotraject voorbereiden	<p>Een scenariotraject kent als basis een businesscase waarin de volgende vragen worden beantwoord:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Waarom : Waarom is het traject van belang? ▪ Wat : Welke doelen streven we na? Wat is de focus van de tijdhorizon? ▪ Wie : Wie vormen mijn doelgroep? Wie is opdrachtgever? ▪ Waarmee : Welke middelen zijn er beschikbaar? ▪ Wanneer : Wat is een goede timing van het project? ▪ Hoe : Wat is de aanpak? ▪ Wat is de toepassing van de scenario's? ▪ Is een scenariotraject zinvol? ▪ Is er voldoende draagvlak dat garandeert dat een scenariotraject succesvol kan worden uitgevoerd?
Deel 3: Scenario's ontwikkelen	<p>Scenario's worden vervolgens ontwikkeld, de volgende vragen spelen hierbij een rol:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wat zijn de relevantie ontwikkelingen en trends? ▪ Wat zijn de onderliggende drijvende krachten? ▪ Wat zijn de belangrijkste onzekerheden met de grootste impact? ▪ Uit welke elementen worden de scenario's opgebouwd? ▪ Welke wijze van communiceren past het best bij de organisatie? ▪ Op welke wijze worden de scenario's verbeeld en hoe ziet dat er uiteindelijk uit? ▪ Zijn de scenario's reëel in het licht van het heden?
Deel 4: Scenario's toepassen	<p>Uiteindelijk wordt er vervolgens weer gekeken bij de business waar de resultaten verzilverd kunnen worden. Naast een waardevolle leerervaring staan, afhankelijk van de toepassing, de volgende vragen centraal:</p> <p>Strategische awareness</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wat leren de scenario's ons over bestaande en nieuwe ideeën? <p>Strategische evaluatie</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wat zijn de consequenties voor bestaande strategische doelen, strategieën, beleid, producten, diensten enz.? <p>Strategische ontwikkeling</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wat zijn geschikte, robuuste en vaste strategische doelstellingen? ▪ Welke strategische opties zijn er te onderscheiden? ▪ Hoe zien de bijbehorende strategieën en het beleid eruit? ▪ Met wat voor realisatieprogramma kunnen we de beoogde strategische ontwikkeling realiseren?
Deel 5: Scenariotraject borgen	<p>Tot slot is het essentieel een borging aan te brengen voor het verzilveren van de resultaten op de lange termijn. Er spelen hierbij vragen als:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoe ziet de herijkingcyclus eruit om de resultaten up-to-date te houden? ▪ Welke leerpunten staan er voor de organisatie open? ▪ Welke strategische opties dienen te worden gemonitord? Strategic Early Warning System?

Op de volgende pagina zullen de verschillende delen worden toegelicht.



Deel 2; Voorbereiding Scenariotraject

In deel 2 worden alle activiteiten ondernomen die nodig zijn om het scenariotraject succesvol te kunnen afleggen. Dit is de voorbereiding van het scenariotraject. Hierin betreft het wat bijvoorbeeld aan de orde is.

Onderbouwing scenariotraject

In de meeste gevallen is er een aanleiding voor het opstellen van een scenario planning. De aanleiding kan een situatie zijn die in het verleden is voorgekomen of een idee en/of een vraag waar je antwoord op wilt hebben. Er worden doelstellingen geformuleerd die moeten leiden naar het eindresultaat.

Organisatie en draagvlak

Er moet een draagvlak worden gecreëerd om succes te garanderen. Als er geen draagvlak aanwezig is dan zal is er de kans dat de organisatie de resultaten niet overneemt.

Plan van aanpak opstellen

Ten slotte is het van belang om een planning te maken. Het zal een plan moeten worden die schetst hoe er van A naar B gegaan wordt en in welk tijdsbestek. Een communicatieplan kan hierin een onderdeel zijn.

Deel 3; Scenario's ontwikkelen

Scenariodenken

De principes van scenariodenken zijn belangrijk om te hanteren. Dit zijn zeven principes. Door deze zeven principes wordt er zorg gedragen dat de scenario's zowel creatief als geloofwaardig zijn. Deze principes zijn:

- Activeer je denk vermogen
- Stel je open voor het onmogelijke
- Denk in toekomst
- Denk in onzekerheden
- Denk in extremen
- Denk in systemen
- Creëer overdraagbare beleving

Toekomstanalyse

In deze fase wordt er de toekomst in gegaan. De omgeving wordt geanalyseerd.

Scenarioraamwerk

In deze fase worden de toekomstbeelden geanalyseerd, geordend en de verzamelde gegevens geclusterd om bepaalde onzekerheden te herkennen. Het raamwerk bepaald aan de hand van de impact en de onzekerheid het fundament waarop de scenario's zijn ontwikkelt.

Ontwikkel scenario's

Bij het ontwikkelen van scenario's zullen er meerdere fasen moeten worden doorlopen. De scenario's ontwikkelen, de scenario's toetsen en een verbeelden van de scenario's.



Rapport Scenario planning

Deel 4; Scenario's toepassen

Het gaat er niet om dat de ontwikkelde scenario's in de toekomst de waarheid blijkt te zijn maar of deze scenario's hebben bijgedragen aan de beslissingen die in de toekomst zijn gemaakt. Er zijn drie verschillende scenariotoepassingen. Dit is strategische awareness, strategische evaluatie en strategische ontwikkeling.

Strategische awareness

Bij strategische awareness gaat het erom dat de scenario's daadwerkelijk door het personeel kunnen worden toegepast en dat niemand huiverig is tegenover deze scenario's. Strategische awareness geldt alleen wanneer er binnen de organisatie huiverigheid aanwezig is over de scenario's en niet weten wat er mee gedaan kan worden.

Dit kan worden tegengegaan door een bepaald proces te doorlopen. Dit is het inleven in het hier en nu en in de toekomst, spelen met bestaande en nieuwe denkbeelden, een strategische discussie voeren en vormgeven aan een follow up. Hieronder wordt het proces weergegeven:

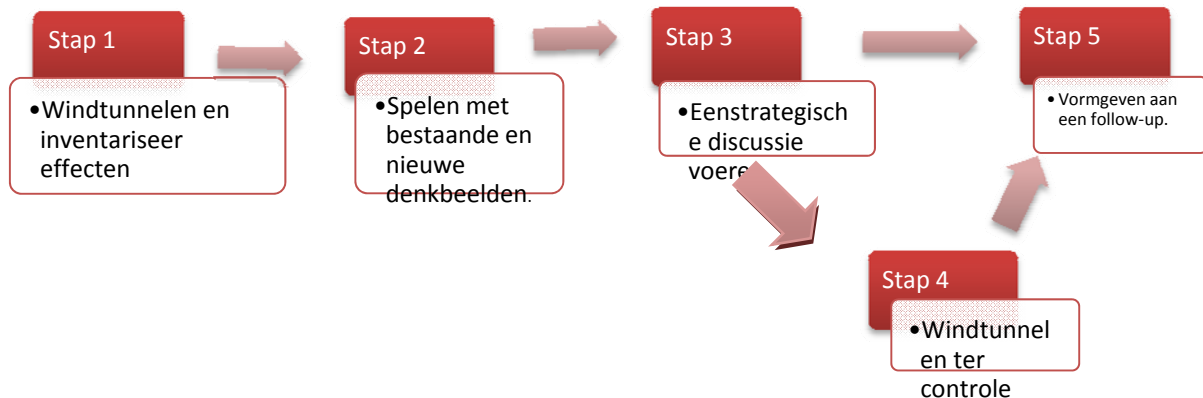


Strategische evaluatie

Bij strategische evaluatie wordt er nagegaan hoe nieuwe of bestaande doelen en/of beleid zich gedragen in de toekomst. Dit biedt een organisatie de mogelijkheid om sterke en zwakke punten te bekijken en/of de beste keuze te maken tussen de verschillende beleidsvoorstellen.

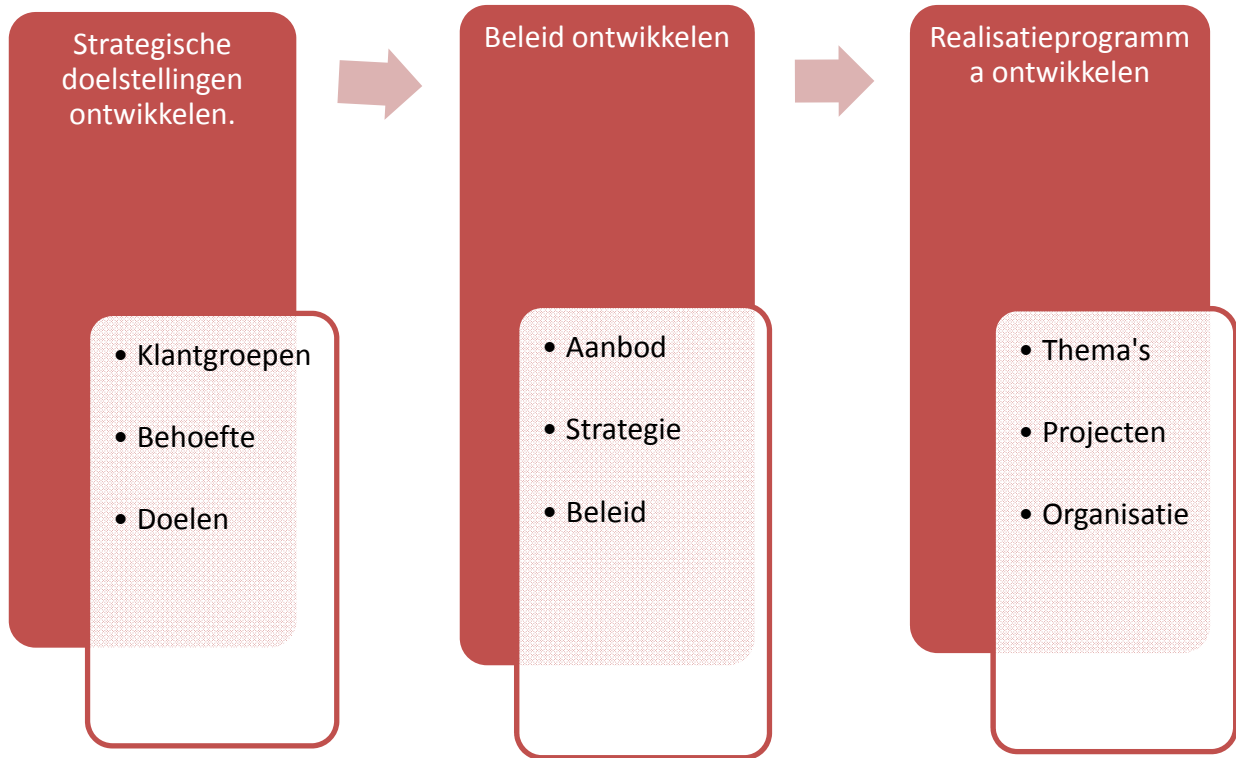
Dit is ook een proces verloopt als volgt: Windtunnelen en inventariseer effecten, bepaal toekomstrobuustheid, stel waar nodig is bij, windtunnelen ter controle en conclusies en aanbevelingen schrijven.

Met windtunnelen wordt bedoeld: Het proces dat nagaat hoe de effecten van de gekozen doelstellingen en/of beleid tot uiting komen in de diverse scenario's.



Strategische ontwikkeling

De strategische ontwikkeling leidt tot het komen van abstracte strategische doelstellingen tot beleid en uiteindelijk een realisatieprogramma. Er kan op verschillende niveaus/fasen worden ingesprongen. Het proces bestaat uit het ontwikkelen van strategische doelstellingen, beleid ontwikkelen en een realisatieprogramma ontwikkelen.



Deel 5; Scenariotraject waarborgen

Wanneer de scenario's worden toegepast is het ook van belang de uitkomsten te borgen. Ook hierin zijn er verschillende mechanismen om dit te doen:

- Uitvoeren van herijking
- Stimuleren van toekomstbewustzijn
- Inrichten Strategic Early Warning System

Uitvoeren van herijking

Het is van belang om stil te staan en bewust te worden van wat er in de wereld gebeurt. Dit geeft nieuwe inzichten welke in aanpassingen kunnen worden vertaald op de reeds ontwikkelde scenario's. Dit draagt bij aan de kwaliteit van de scenario's. de herijkte scenario's zorgen ervoor dat waar nodig de koers wordt bijgesteld. Het proces bestaat uit de volgende vier stappen:



Stimuleren van toekomstbewustzijn

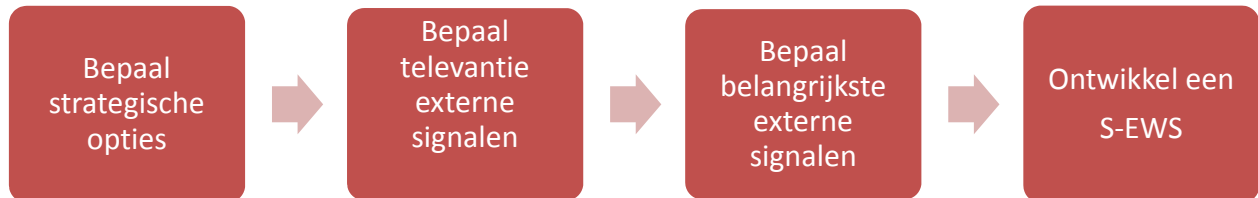
Wanneer de scenario's worden betrokken bij de strategische besluitvorming wordt de kracht van de scenario's optimaal benut. Het is van belang dat de juiste personen met de juiste competenties worden gevonden om een strategische discussie in te zetten. Dit wordt ook wel toekomstbewustzijn genoemd. Het proces bestaat uit de volgende stappen:



Rapport Scenario planning

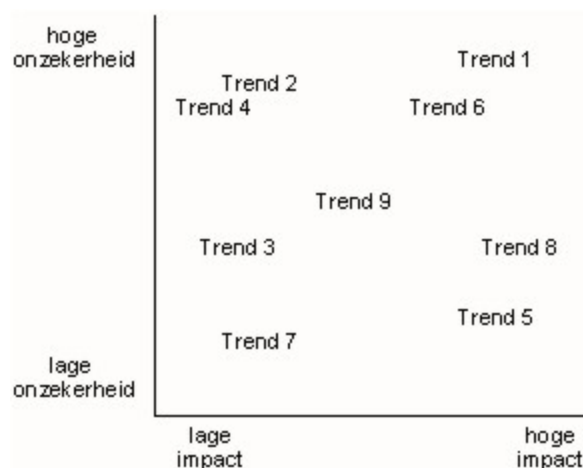
Inrichten van een Strategic Early Warning System

In deze borging wordt gekeken naar externe signalen welke van belang zijn om in de gaten te houden met betrekking tot de strategische besluitvorming. Dit systeem maakt de organisatie bewust van de keuze die er ingezet moet worden op de strategische opties te ondersteunen. Het proces ziet er als volgt uit.



Aanvulling van het handboek scenario planning

Zoals eerder beschreven worden niet alle stappen doorlopen welke hierboven worden beschreven. Echter komen er extra stappen bij. Zo wordt er een assenstelsel opgesteld om de impact en onzekerheid van de verschillende trends in kaart te brengen. Deze is hieronder weergegeven.

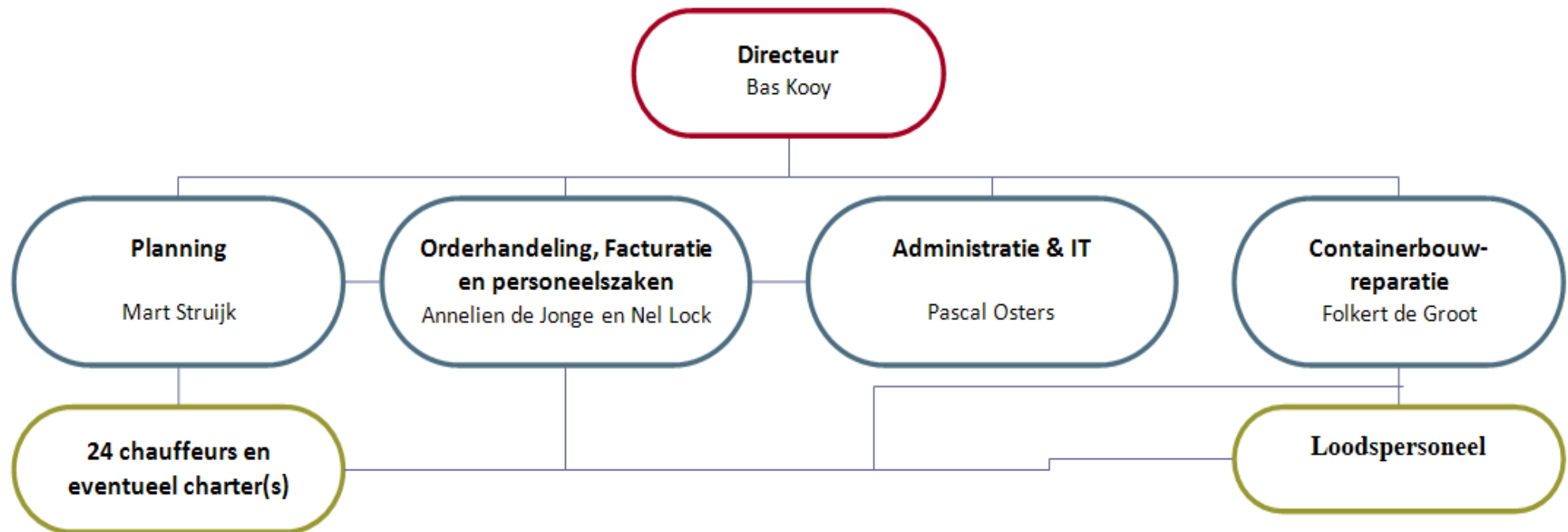


Als leidraad is het handboek voor scenario planning aangehouden maar dit wordt aangevuld door de een andere definitie van scenario planning welke te vinden is op de internetsite:

<http://www.marktgerichtinnoveren.nl/Smartsite.shtml?menu=53240&id=53528>



VIII. Organogram



IX. Operationeel proces

Visueel beeld van Proces Bas Kooij

In dit hoofdstuk wordt het transportproces visueel weergegeven. Er wordt weergegeven waar het beginpunt zich bevindt en waar het eindpunt zich bevindt met betrekking tot de dienstverlening welke Bas Kooij Transport uitvoert.

De richting van de aangegeven pijlen in de bijlage geven weer hoe de transportstromen lopen bij Bas Kooij Transport.

Herkomst materiaal

Het te vervoeren materiaal wordt van verschillende productie bedrijven en bouwplaatsen opgehaald. Bas Kooij Transport voorziet bedrijven van afzetcontainers waar zij hun schroot en afval kwijt kunnen.

Ontdoeners geven opdracht aan Bas Kooij transport om containers te plaatsen te wisselen of af te voeren ook geven zij aan naar welk schrootverwerkingsbedrijf het materiaal gebracht dient te worden. Zij maken marge als tussenpersoon. Ook de schrootwerven zelf hebben een aanvoer zonder tussenkomst van ontdoeners, hier verzorgt Bas Kooij transport veelal rechtstreeks het contact met de laadadressen om de schrootwerven te ontzorgen. Op deze manier heeft Bas Kooij transport een regiefunctie te vervullen die belangrijk is om te kunnen optimaliseren. Web portals geven transparantie in wat er gebeurt. Hier komt ook uit hoe belangrijk neutraliteit is als je bedenkt dat de schrootwerven concurrenten zijn en Bas Kooij transport ze dagelijks door elkaar bedient.

Schrootverwerkingsbedrijf

De containers zullen worden gelost bij een schrootverwerkingsbedrijf (hieronder weergegeven als Jansen Recycling Groep, HKS en EMR). Dit bedrijf zal het aangevoerde materiaal eventueel sorteren en kortknippen. Het materiaal zal dan vervolgens worden verzameld voor het vervolg traject.

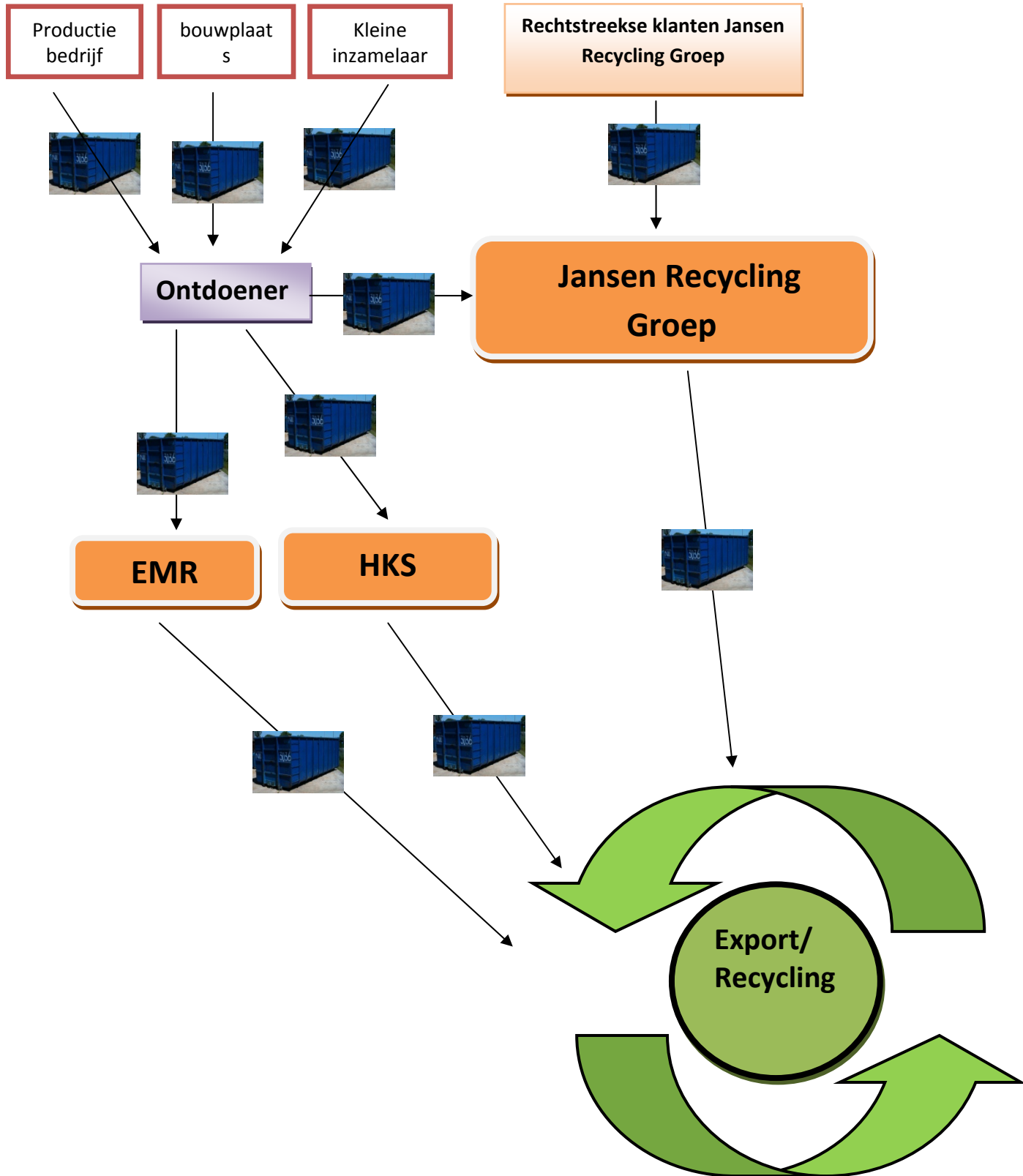
Eindtraject

Als het materiaal is verwerkt bij de schrootverwerkingsbedrijven zal het verder worden vervoerd. De materialen zullen naar een smelterij worden vervoerd of bijvoorbeeld naar een transporthaven voor export. Deze producten worden te allen tijde gebruikt als grondstof een nieuw product. Het betreft intermodaal vervoer. Pas bij de eindgebruiker wordt er een nieuw product van gemaakt.

Op de volgende pagina vindt u de visuele weergave van het transportproces.



Visueel schema transportproces Bas Kooij Transport



Rapport Scenario planning

X. Uitslag ViaDirect Tool Hogeschool Arnhem

Scenario type selection

Many scenario types are possible, depending on the scenario goal or focus. Each type asks for a different approach and focus from your team and yourself as organizer. This section helps choosing the most applicable from 12 scenario types and will present information on how to set up the process. For 7 questions, choose between option A or B by **double clicking**. Press button [<] or [>] if you want to review your answers.

Option A Option B

Clear

< >

Done

Summary

1. Internal management	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Business Environment	? determined by answer of question 1
2. Backcasting	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Forecasting	
3. In depth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Broad	
4. Knowledge exchange	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Creativity / Out-of-the-box	
5. Quantitative	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Qualitative	
6. External factors	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Internal factors	
7. Many variables, relations	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Few variables, relations	

Method 1. The Salesman

Goal: Scenarios that focus on the company environment and external processes (e.g. macro-economic changes, labour markets, environmental policies). Scenarios are based on long-term developments.

Delivery: Intuitive brainstorm to explore new ideas resulting in a creative document that focuses on new insights and optional strategies based on external drivers

Estimated time: 2 x 3-hour-workshops, 1 day preparation and 1 day conclusions

Process

? Define various external processes that directly or indirectly affect the company's results

? Choose 2 external processes for further investigation and choose the most relevant key-drivers for your company, according to the processes

? Define different (2 or 3) development paths for the chosen aspects for 10 to 20 years and relate the developments to the selected key-drivers

? Write scenario scripts including quantified external developments and key-drivers.

? Main question: What external changes affect company performance and how should the company respond to these changes?

Workshop

? Select a diverse group of partners within your company, from different departments

? Support creativity of ideas and discussion

? Form a writing team to construct the storylines

? Organize sequential workshops to discuss developments and temporary results

? The initiator/organizer has both a coordinating and facilitating role

Results

? Insight in the effects of external processes on company performance

? Defined and verified key-drivers and possible development paths of the key-drivers

? Scenarios for different circumstances, unexpected changes and an increased flexibility of the company strategies

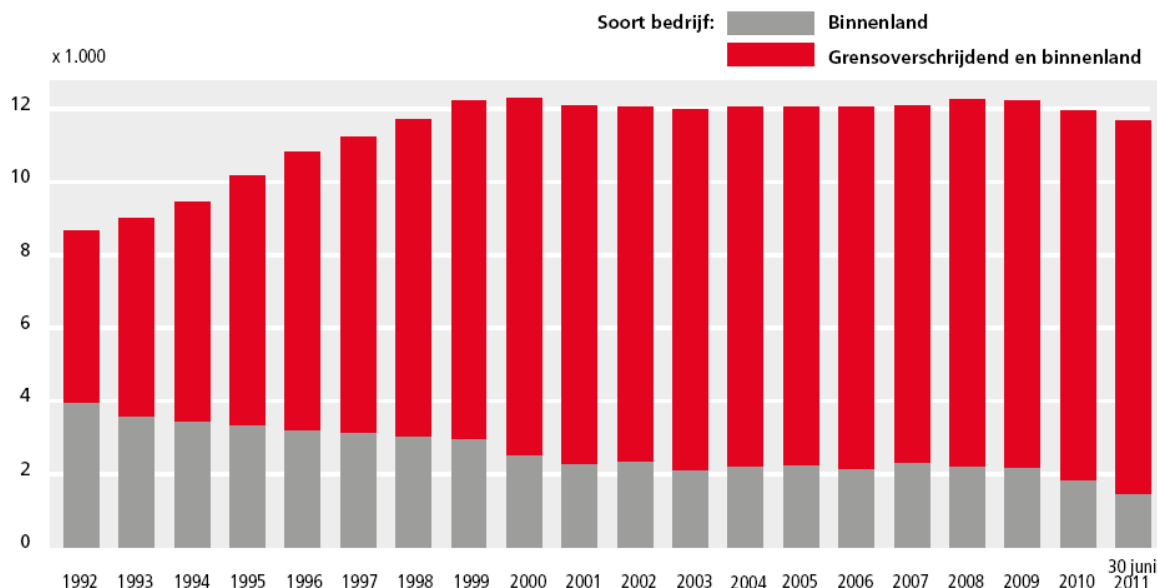


XI. Huidige situatie sector Transport en Logistiek

Aantal bedrijven:

Lichte daling aantal bedrijven

2 Aantal bedrijven in het beroepsgoederenvervoer over de weg in Nederland (1992-2011)



Bron: NIWO

	Aantal bedrijven	Waarvan grensoverschrijdend	Aantal binnenlandse vergunningbewijzen	Aantal Euro vergunningbewijzen
1992	8.657	4.722	75.938	33.424
1993	9.006	5.460	77.635	37.981
1994	9.468	6.034	79.941	40.783
1995	10.178	6.872	84.312	44.751
1996	10.811	7.625	87.616	47.670
1997	11.231	8.129	91.871	50.994
1998	11.724	8.708	95.875	54.497
1999	12.217	9.267	100.641	58.089
2000	12.310	9.815	102.929	65.015
2001	12.105	9.840	104.204	68.237
2002	12.072	9.757	105.182	68.918
2003	11.977	9.882	103.907	69.991
2004	12.060	9.872	104.456	71.404
2005	12.044	9.842	104.027	71.515
2006	12.046	9.924	107.067	74.614
2007	12.098	9.826	109.732	75.240
2008	12.256	10.083	112.745	78.539
2009 ¹⁾	12.235	10.092	106.667	98.557
2010	11.952	10.150	104.942	97.851
30 juni 2011	11.682	10.250	104.085	97.846

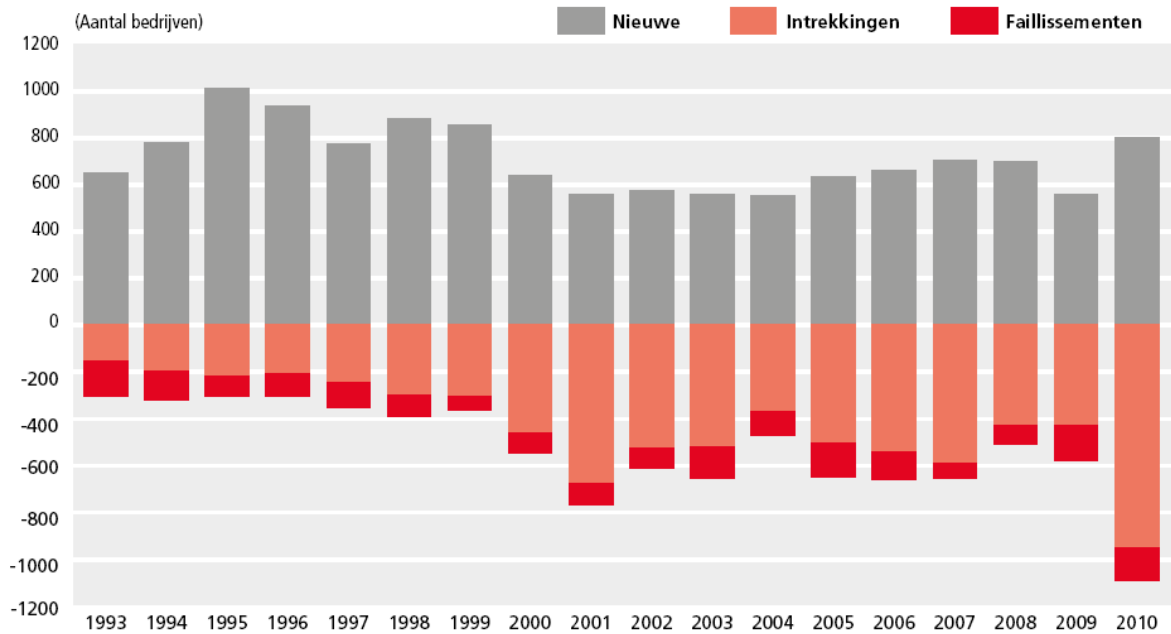
1) Op 1 mei 2009 is de nieuwe Wet wegvervoer goederen (WWG) in werking getreden. Een Eurovergunning geldt voor binnenlands en grensoverschrijdend vervoer.

Bron: NIWO



Mutaties en faillissementen:

Mutaties in het aantal bedrijven in het beroepsgoederenvervoer over de weg (1993-2010)



Bron: NIWO

Ontwikkeling faillissementen Nederlands beroepsgoederenvervoer over de weg (1992-2010)

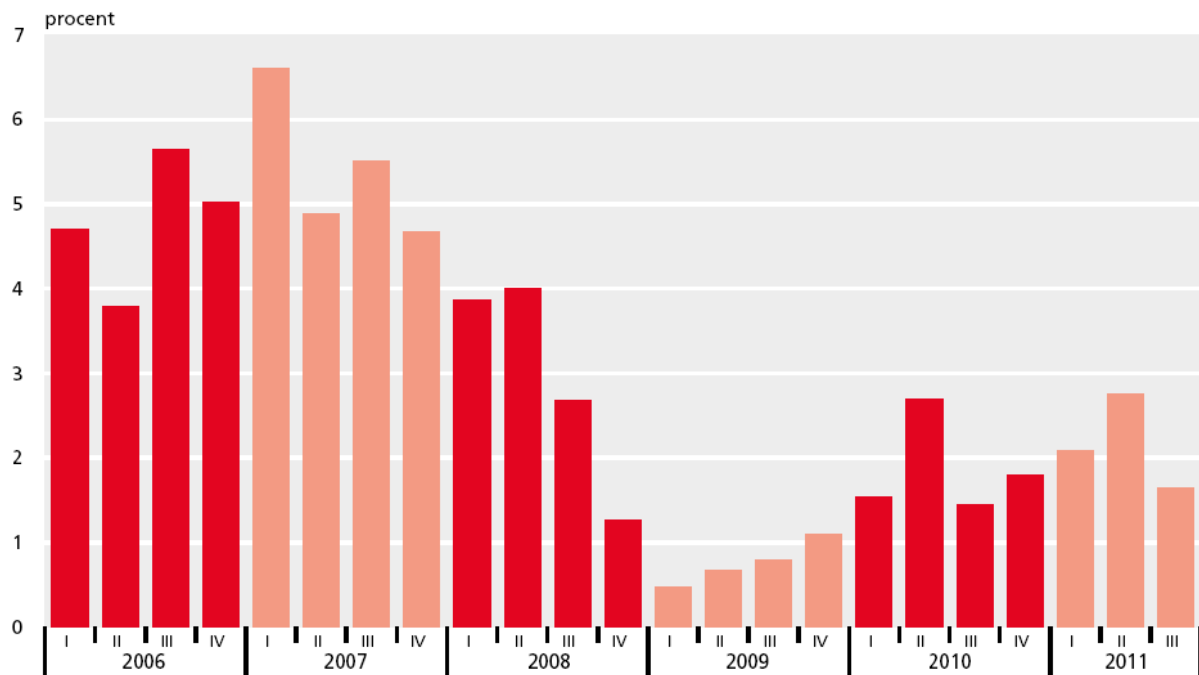
Aantal vergunningbewijzen per onderneming	1-5	6-10	11-20	21 en meer	totaal	+/-
1992	31	22	12	5	70	
1993	64	51	29	11	155	121,4%
1994	63	32	22	8	125	-19,4%
1995	36	27	16	10	89	-28,8%
1996	36	33	17	17	103	15,7%
1997	34	29	33	19	115	11,7%
1998	36	29	21	14	100	-13,0%
1999	25	15	8	18	66	-34,0%
2000	31	19	24	16	90	36,4%
2001	31	29	16	18	94	4,4%
2002	38	21	19	14	92	-2,1%
2003	49	33	33	28	143	55,4%
2004	44	27	29	9	109	-23,8%
2005	56	34	31	33	154	41,3%
2006	58	29	25	12	124	-19,5%
2007	22	25	17	5	69	-44,4%
2008	28	26	18	17	89	29,0%
2009	49	35	34	37	155	74,2%
2010	45	29	34	34	142	-8,4%

Bron: NIWO



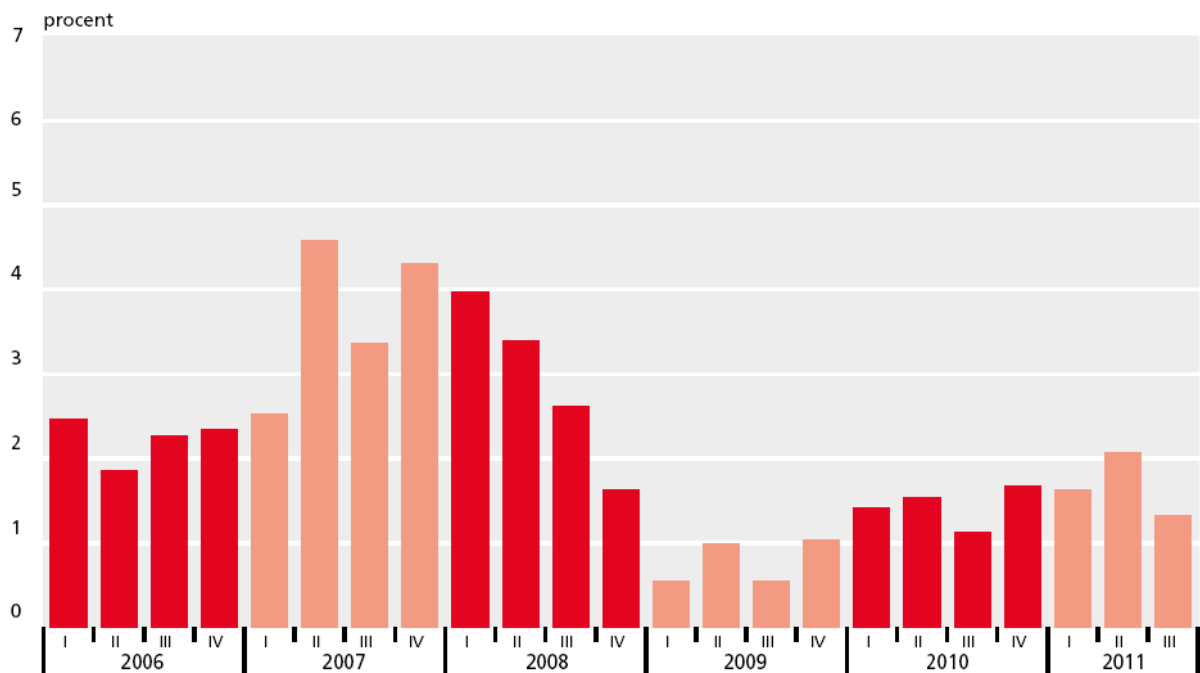
Vacaturegraad:

Vacaturegraad beroepsgoederenvervoer over de weg voor chauffeur (2006-2011)



Bron: TLN

Vacaturegraad beroepsgoederenvervoer over de weg voor niet rijdend personeel (2006-2011)

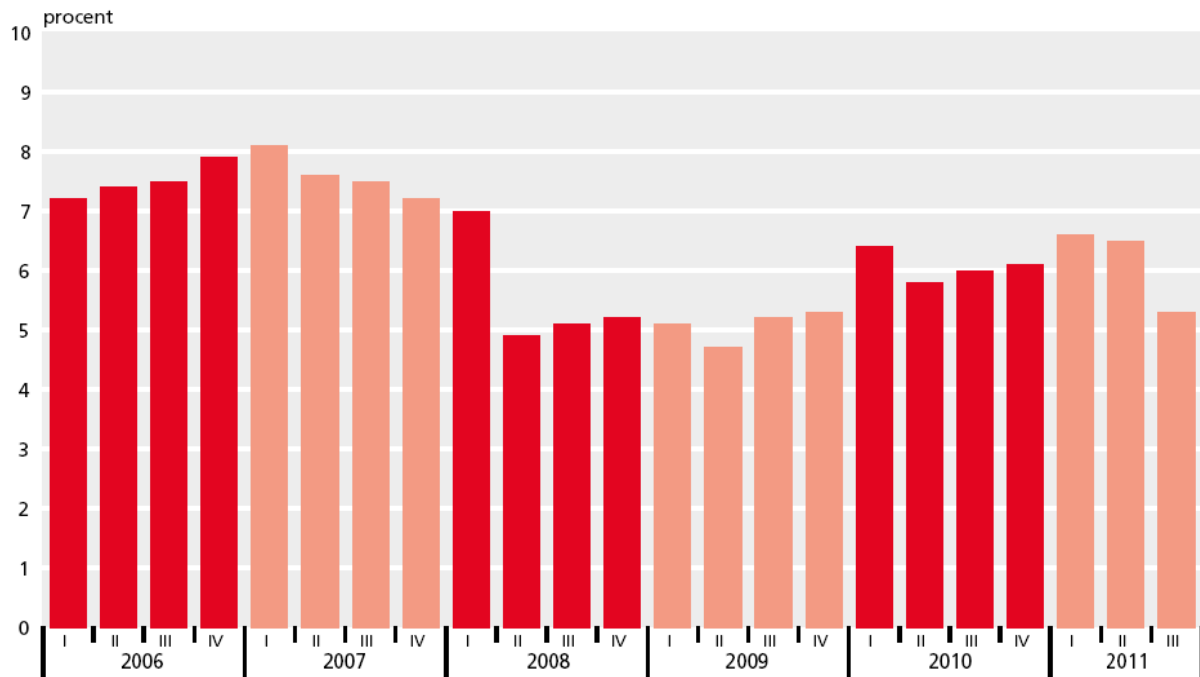


Bron: TLN



Ontwikkeling van het vertrouwen:

Ontwikkeling stemmingsindicator transportondernemers vertrouwen (2006-2011)

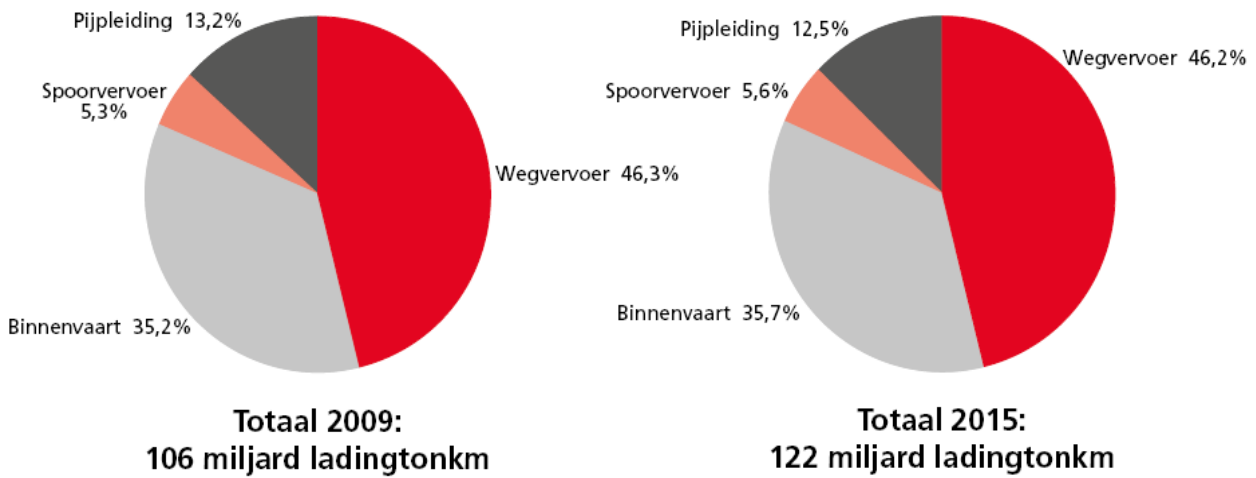


Bron: TLN



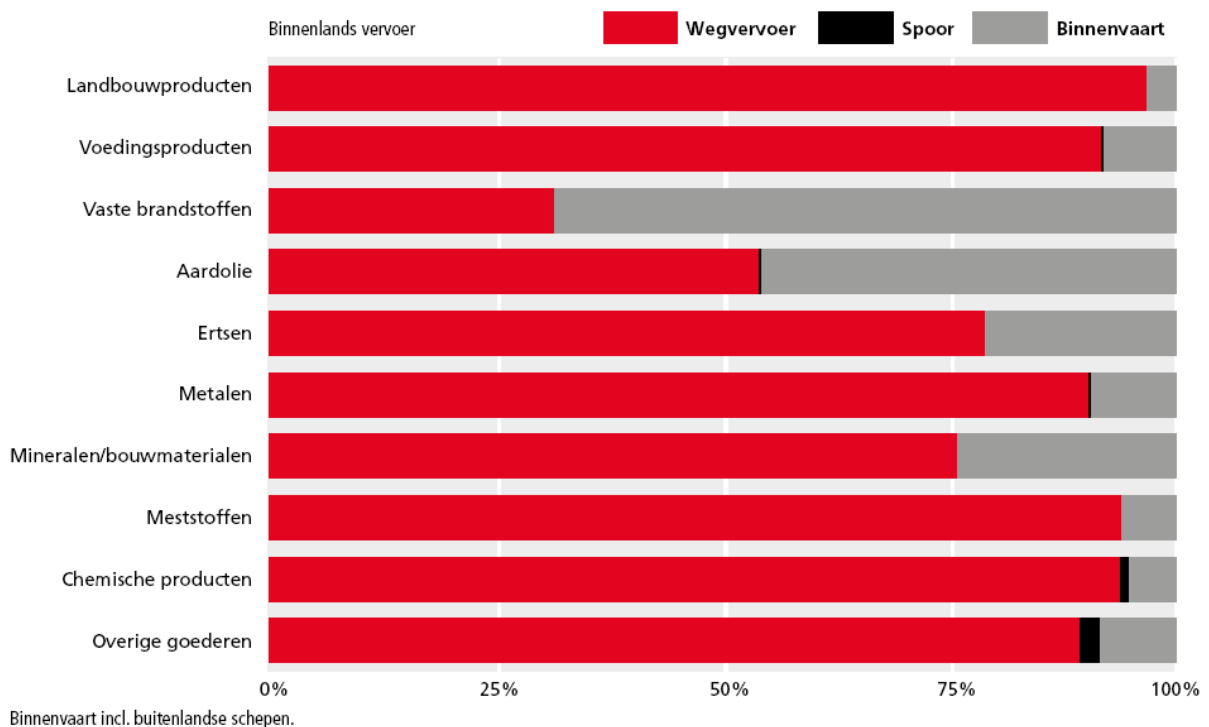
Vervoersstromen:

Modal-split goederenvervoer op Nederlands grondgebied (2009, 2015)



Bron: Ministerie van V&W, KIM

Aandeel modaliteiten in binnenlands goederenvervoer naar goederensoort, in tonnen (2006)



Bron: CBS



Rapport Scenario planning

Prestaties Nederlands binnenlands goederenwegvervoer (1999-2010)

	Aantal ritten		Afgelegde afstand		Aantal zendingen	Vervoerd gewicht	Vervoersafstand der goederen	Ladingtonkilometers
	totaal	w.o.beladen	totaal	w.o.beladen				
	x1.000		mln km		x1.000	1.000 ton	mln km	x mln
Beroepsvervoer								
1999	-	23.992	2.795	2.037	27.102	337.474	2.315	25.447
2000	-	22.149	2.788	2.074	24.629	320.181	2.296	24.141
2001	-	22.741	2.835	2.132	25.400	330.160	2.385	23.936
2002	-	22.066	2.898	2.208	23.814	309.802	2.384	23.231
2003	-	22.484	3.261	2.279	24.607	312.211	2.492	22.935
2004	46.701	23.170	3.633	2.433	26.097	323.038	2.765	24.245
2005	45.767	23.392	3.489	2.321	26.509	314.560	2.661	23.741
2006	49.871	27.568	3.961	2.759	30.865	327.801	3.073	23.620
2007	54.369	31.731	3.821	2.644	35.821	359.937	2.985	23.679
2008	52.981	32.614	3.916	2.915	35.901	363.794	3.247	25.518
2009	47.794	28.397	3.721	2.730	30.898	335.320	3.017	23.831
2010	-	-	-	2.940	-	321.632	3.119	-
Groei 2009/2010	-	-	-	7,7%	-	-4,1%	3,4%	-
Eigen vervoer								
1999	-	19.509	1.459	1.028	28.222	122.777	1.848	6.522
2000	-	19.257	1.454	1.021	27.496	119.268	1.793	6.543
2001	-	18.583	1.450	1.030	27.689	113.821	1.850	6.225
2002	-	18.899	1.399	976	23.349	113.677	1.385	6.080
2003	-	272.534	11.441	7.142	275.853	205.081	7.405	9.265
2004	359.743	188.961	11.855	7.109	191.986	207.028	7.350	10.148
2005	437.871	242.721	14.246	8.578	244.849	222.166	8.742	10.262
2006	396.828	244.180	12.969	8.844	246.655	214.560	9.038	9.797
2007	429.879	242.388	12.451	7.911	244.569	206.055	8.073	9.188
2008	365.338	221.102	13.111	8.811	222.999	180.272	8.968	8.826
2009	370.936	224.316	13.306	8.947	226.245	217.622	9.095	9.811
2010	-	-	-	8.667	-	175.917	8.758	-
Groei 2009/2010	-	-	-	-3,1%	-	-19,2%	-3,7%	-

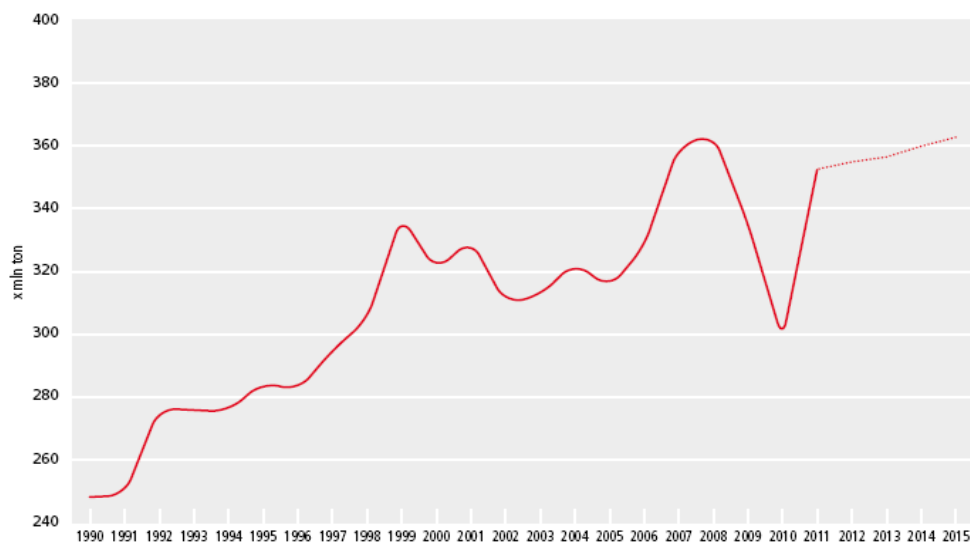
Eigen vervoer vanaf 2003 incl. vervoer met bestelauto's.

Vanaf 2008 worden bedrijven geënketeerd via het CBS-bedrijven register i.p.v. het NIWO vergunninghoudersbestand.

2010: afstand, ritten, zendingen en ladingtonkilometers nog niet berekend.

Bron: NIWO, CBS

Binnenlands beroepsgoederenvervoer over de weg (1990-2015)



Bron: NIWO, CBS, prognose TLN



Binnenlands beroepsgoederenvervoer over de weg door Nederlandse ondernemingen naar goederensoort (1993-2010)

	Totaal	Landbouw- producten/ levende dieren	Voedings- producten/ veevoeder	Vaste brand- stoffen	Aardolie en aardolie- producten	Ertsen en metaal- residuen
x 1000 ton						
1993	275.826	33.595	44.842	804	8.366	1.530
1994	275.344	31.349	41.568	876	7.737	1.829
1995	284.887	32.991	44.909	569	7.846	1.280
1996	281.807	31.554	46.219	842	7.470	1.629
1997	294.760	33.330	45.541	848	7.301	1.979
1998	304.643	36.606	45.395	636	6.641	1.726
1999	337.474	33.190	48.535	821	9.049	2.001
2000	320.181	31.134	49.918	615	8.992	1.611
2001	330.160	28.954	51.948	640	8.559	2.704
2002	309.802	30.136	50.811	645	10.279	1.797
2003	312.211	26.217	47.605	699	7.795	1.682
2004	323.038	32.141	48.982	734	8.166	2.639
2005	314.560	32.019	49.597	592	16.090	2.108
2006	327.801	31.649	52.519	615	10.687	2.330
2007	359.937	33.332	55.351	633	9.937	2.801
2008	363.794	29.932	53.490	462	9.141	2.572
2009	335.320	35.134	57.376	673	12.854	2.319
2010	321.632	27.776	64.001	682	15.988	3.592
Groei 2009/2010	-4,1%	-20,9%	11,5%	1,3%	24,4%	54,9%
		Metalen/ metalen halfabrikaten	Ruwe mineralen/ bouwmaterialen	Mest- stoffen	Chemische producten	Overige goederen en fabrikaten
x 1000 ton						
1993		7.045	100.000	5.158	12.866	61.619
1994		7.671	102.051	6.534	13.242	62.485
1995		7.630	98.230	6.471	15.084	69.876
1996		7.280	95.710	6.816	12.968	71.320
1997		6.992	101.181	6.983	13.326	77.280
1998		6.806	103.240	6.668	14.595	82.333
1999		7.496	116.340	8.139	15.773	96.130
2000		7.070	112.372	6.947	20.134	81.388
2001		6.454	119.105	7.391	22.600	81.804
2002		6.385	97.795	7.642	17.819	86.493
2003		7.561	104.885	6.239	24.934	84.596
2004		7.885	94.202	9.409	35.218	83.662
2005		8.232	82.430	6.878	33.124	83.490
2006		8.281	90.236	7.162	35.673	88.650
2007		9.275	104.460	10.368	39.415	94.366
2008		9.194	106.266	13.342	41.086	98.310
2009		8.999	93.686	9.105	34.035	81.138
2010		8.525	71.853	10.930	29.719	88.565
Groei 2009/2010		-5,3%	-23,3%	20,0%	-12,7%	9,2%

Bron: NIWO, CBS



Grensoverschrijdend (bilateraal) beroepsgoederenvervoer over de weg door Nederlandse ondernemingen naar goederensoort (1993-2010)

	Totaal	Landbouw- producten/ levende dieren	Voedings- producten/ veevoeder	Vaste brand- stoffen	Aardolie en aardolie- producten	Ertsen en metaal- residuen
x 1000 ton						
1993	78.437	11.762	11.866	620	627	767
1994	83.820	11.565	11.851	823	649	875
1995	87.843	11.834	12.220	833	617	982
1996	86.416	11.777	11.599	716	527	1.019
1997	89.318	11.935	11.434	661	575	935
1998	90.287	12.692	10.969	709	704	1.082
1999	96.348	12.742	11.368	876	841	911
2000	89.483	10.454	12.338	465	643	777
2001	90.636	10.538	12.013	504	673	923
2002	91.998	10.137	12.514	731	537	951
2003	90.983	10.107	11.065	523	377	874
2004	99.287	12.340	12.954	654	387	1.092
2005	96.883	11.613	13.909	483	655	593
2006	98.009	12.160	14.131	540	537	846
2007	94.726	12.188	12.893	778	608	1.031
2008	95.095	11.090	11.486	525	685	741
2009	85.167	11.141	12.971	740	575	894
2010	85.216	11.585	11.977	637	670	946
Groei 2009/2010	0,1%	4,0%	-7,7%	-13,9%	16,5%	5,8%
		Metalen/ metalen halfabrikaten	Ruwe mineralen/ bouwmaterialen	Mest- stoffen	Chemische producten	Overige goederen en fabrikaten
x 1000 ton						
1993		5.642	10.931	921	9.905	25.396
1994		6.493	12.267	1.080	10.402	27.815
1995		6.747	12.655	1.225	10.549	30.181
1996		6.378	11.886	997	10.871	30.646
1997		6.673	12.558	908	10.775	32.863
1998		6.583	11.924	820	10.852	33.953
1999		6.592	13.225	1.142	11.006	37.645
2000		5.978	13.273	937	12.065	32.554
2001		5.957	14.018	901	12.630	32.480
2002		5.771	13.871	944	11.634	34.908
2003		6.364	15.589	721	11.199	34.166
2004		5.898	16.135	1.195	10.328	38.304
2005		6.249	13.532	625	10.250	38.975
2006		5.352	14.035	802	12.214	37.393
2007		6.448	13.784	1.314	12.060	33.622
2008		6.063	17.695	1.258	10.947	34.606
2009		4.529	13.860	1.584	11.339	27.535
2010		5.163	12.575	1.589	11.586	28.488
Groei 2009/2010		14,0%	-9,3%	0,3%	2,2%	3,5%

Bron: NMVO, CBS



Rapport Scenario planning

Prestatie Nederlands internationaal wegvervoer (2000-2010)

		Aantal ritten		Afgelegde afstand		Aantal	Vervoerd	Vervoers-	Ladington-
		totaal	w.o.beladen	totaal	w.o.beladen	zendingen	gewicht	afstand der	kilometers
		x1.000		min km		x1.000	1.000 ton	goederen	x mln
								mln km	
Beroepsvervoer									
2000	bilateraal	-	5.052	2.606	2.162	5.473	89.483	2.366	35.722
	cabotage	-	531	127	97	553	8.920	102	1.606
	derde landen	-	694	556	479	724	12.566	498	8.354
	totaal	-	6.277	3.289	2.738	6.750	110.969	2.966	45.682
2005	bilateraal	8.623	5.698	3.121	2.442	6.755	96.883	2.935	37.196
	cabotage	2.346	1.041	339	188	1.179	15.297	213	2.583
	derde landen	1.011	756	601	494	890	13.476	584	8.535
	totaal	11.980	7.495	4.061	3.124	8.824	125.656	3.732	48.314
2006	bilateraal	9.237	5.962	3.286	2.474	6.959	98.009	2.929	37.522
	cabotage	2.408	925	326	167	1.064	12.605	188	2.050
	derde landen	1.025	765	601	500	860	13.390	559	8.690
	totaal	12.670	7.652	4.213	3.141	8.883	124.004	3.676	48.262
2007	bilateraal	8.850	5.779	2.896	2.165	6.774	94.726	2.610	32.928
	cabotage	3.210	1.496	375	208	1.629	12.429	227	1.834
	derde landen	936	683	485	398	778	12.160	458	6.825
	totaal	12.996	7.958	3.756	2.771	9.181	119.315	3.295	41.587
2008	bilateraal	9.148	5.765	3.138	2.270	6.670	95.095	2.687	32.451
	cabotage	3.136	1.400	419	225	1.508	14.698	244	2.366
	derde landen	966	679	491	391	763	12.008	439	6.800
	totaal	13.250	7.844	4.048	2.886	8.941	121.801	3.370	41.617
2009	bilateraal	8.319	5.185	2.842	2.077	5.960	85.167	2.448	28.965
	cabotage	3.009	1.218	405	205	1.317	12.244	228	2.151
	derde landen	922	661	481	390	726	11.648	431	6.657
	totaal	12.250	7.064	3.728	2.672	8.003	109.059	3.107	37.773
2010	bilateraal	-	-	-	1.963	-	85.216	2.218	-
	cabotage	-	-	-	253	-	15.026	258	-
	derde landen	-	-	-	418	-	13.696	449	-
	totaal	-	-	-	2.634	-	113.938	2.925	-
Groei 2000/2010		-	-	-	-1,4%	-	4,5%	-5,9%	-

Eigen vervoer vanaf 2003 incl. vervoer met bestelauto's.

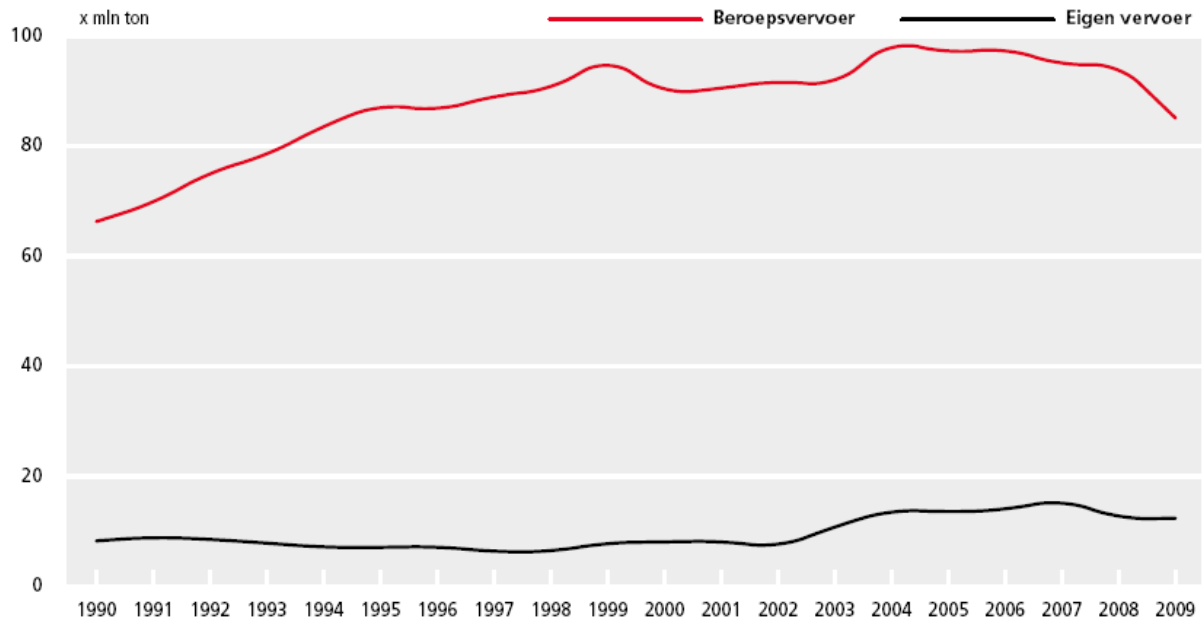
Vanaf 2008 worden bedrijven geïncorporeerd via het CBS-bedrijven register i.p.v. het NIWO vergunninghoudersbestand.

2010: Afstand, ritten, zendingen en ladingtonkilometers nog niet berekend.

Bron: NWO, CBS



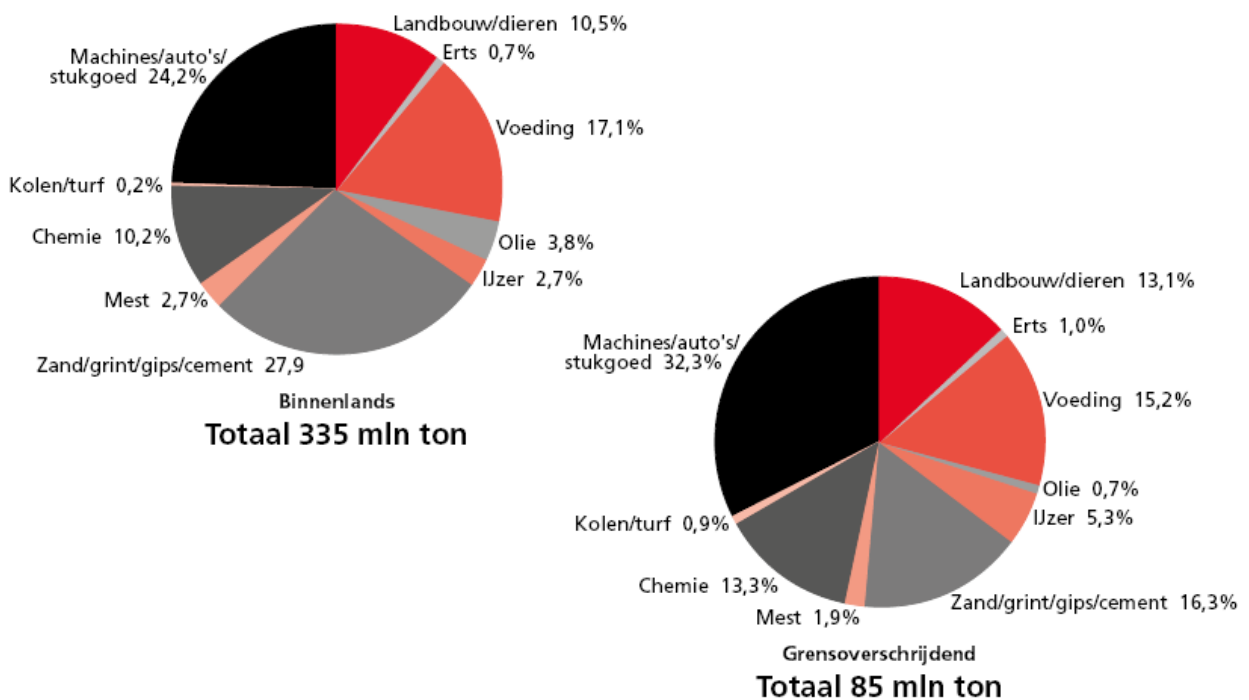
Ontwikkeling Nederlands grensoverschrijdend beroeps- en eigen (bilateraal) goederenvervoer over de weg (1990-2009)



Bron: NIWO, CBS

Groot deel gewicht bepaald door bouwmaterialen

Nederlands binnenlands en grensoverschrijdend (bilateraal) beroepsgoederenvervoer over de weg naar goederensoort (2009)



Bron: NIWO, CBS



XII. Toekomst Transport en Logistiek tot en met 2017

In dit hoofdstuk wordt weergegeven wat de mogelijkheden, trends en ontwikkelingen zijn betreffende Transport en Logistiek. Dit is onderzocht met de DESTEP methode. Er zijn verschillende bronnen gebruikt om aan deze informatie te komen. Dat zijn de bronnen nummer 22 t/m 42 welke te vinden zijn in het hoofdstuk Verantwoording en bronvermelding op pagina 53.

Trends en ontwikkelingen

In deze paragraaf wordt weergegeven wat de trends en ontwikkelingen zijn die van invloed kunnen zijn in de sector transport en logistiek. De gegevens zijn gebaseerd tot en met het jaar 2017. Er worden verschillende methodes gebruikt om de omgeving en de toekomst daarvan te analyseren en weer te geven.

DESTEP Methode

Met deze methode wordt er een analyse uitgevoerd met betrekking tot demografische, economische, politieke, ecologische, sociaal-culturele en technologische invloeden. Deze 6 gebieden worden geanalyseerd om een inzicht te krijgen van de trends en situaties die van invloed zijn op de transport en logistiek. Er wordt gekeken vanaf het jaar 2000 tot en met het jaar 2017 en verder indien mogelijk. In de bijlage vindt u een uitleg over deze methode.

De 6 gebieden worden in onderstaande volgorde geanalyseerd:

- Demografisch
- Economie
- Sociaal-cultureel
- Technologie
- Ecologisch
- Politiek

Demografisch

In deze paragraaf wordt er naar de bevolking van Nederland gekeken en kleinschalig naar de landen om Nederland heen en wat voor invloed dit heeft binnen de Transport en Logistiek.

De Nederlandse bevolking krimpt

Hoewel het inwonerstal van Nederland in zijn algemeen stijgt, kan er worden gezegd dat de bevolking van Nederland krimpt. Dit vooral in de grensgebieden in Nederland. In 2035 zijn er naar verwachting 17 miljoen inwoners. Gemiddeld zit het totale gemiddelde geboortecijfer onder de 2,1 kinderen per vrouw. Dit is vanaf 1973 gemeten.

Het totaal aantal inwoners van Nederland neemt wel toe. Dit heeft te maken met de omvang van de immigratie en emigratie. De bevolkingsgroei is momenteel vooral afkomstig van de allochtone bevolking. De autochtone bevolking krimpt namelijk wel. Naar verwachting zal de autochtone bevolking krimpen met ongeveer 5.000 personen per jaar tot 2017. Deze krimp zal na 2017 alleen maar sneller zijn vervolg vinden.

Vooral in de grensgebieden zal de bevolkingsgroei het meeste krimpen. Zo zal tot 2025 de bevolkingsomvang in Zuid-Limburg dalen met ongeveer 74.000 inwoners. Van de top tien gemeentes, qua bevolkingsdaling, zijn er zes uit Zuid-Limburg waar de krimp het hoogste aantal behaald of waar het merkbaar is. De bevolkingskrimp zal vanaf 2030 waarschijnlijk in heel Nederland een feit zijn.



Volgens van Dam, de Groot en Verwest van het Ruimtelijk Planbureau zijn de gevolgen niet ernstig van aard betreffende de bevolkingskrimp. Wel wordt er door deze auteurs gewezen op de welvaartsontwikkeling, het veranderende gedrag van mensen en het ruimtelijkeordeningsbeleid als belangrijke factoren. Volgens deze auteurs zijn over het algemeen de Demografische ontwikkelingen niet van grote invloed op een versterkend of dempend effect op de ruimtelijke ontwikkelingen (bijvoorbeeld op groei van mobiliteit en lokale voorzieningenniveau).

Toch kan het zo zijn dat het arbeidspotentieel lager zal worden als het bevolkingsaantal daalt. Dit heeft als gevolg dat de loonkosten zullen stijgen.

Nieuwe emigratiegolf

In het verleden (2002) was de emigratie een geruime periode (4 jaar) hoger dan de immigratie. 132.400 mensen verlieten Nederland in 2006. Het CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek) heeft hierbij niet gemeten om welk opleidingsniveau dit ging. Hierdoor is het niet duidelijk of het land ook aan kwaliteitverlies leed (brain drain). In het jaar 2006 waren er 101.100 immigranten waardoor er geconcludeerd kon worden dat meer mensen Nederland verlieten dan dat er mensen naar Nederland toe kwamen. Er is onderzoek gedaan naar de reden van mensen om Nederland destijds te verlaten. Dit waren de volgende aspecten:

- De zoektocht naar rust
- Kwaliteit van het leven
- Ruimte
- Natuur
- Andere (vriendelijke) cultuur

Doordat er negatief gedacht werd over criminaliteit, milieuvervuiling en bovenstaande punten hadden mensen besloten het land te verlaten en het geluk elders te zoeken. Vooral jongeren onder de 30 en alleenstaande hadden destijds besloten het land te verlaten. Deze waren ook nog eens afkomstig uit de bovenste inkomensklassen.

Toch is 45% van de autochtone emigranten uiteindelijk weer terug gekomen in Nederland. Dit in de periode 1999 tot en met 2006.

Door een emigratiegolf kan een land veel kwaliteit verliezen. Toch lijkt de emigratie tegenwoordig beperkt te zijn door onder andere de kansen op de internationale arbeidsmarkt en door de sociale banden. Slechts 10% van de autochtone bevolking zien kansen om in het buitenland te werken.

Tegenstelling stad en platteland

Naar verhouding zijn er in de grote steden van Nederland (Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht) meer inwoners werkloos of uitkeringsafhankelijk. Ook lagere inkomens, achterblijvende onderwijsprestaties, meer criminaliteit en verloedering van de leefomgeving zijn problemen die meer in steden voorkomen dan daarbuiten.

Hierdoor is er de kans dat er meer transportstromen zich gaan verplaatsen naar de kleine en middelgrote steden die de mogelijkheid hebben om een koopkrachtige bevolking aan te trekken.



Vergrijzing

In Nederland worden er steeds minder kinderen geboren. Hierdoor groeit de groep ouderen als aandeel in de totale bevolking en kan geconcludeerd worden dat inwoners steeds ouder worden. Dit speelt zich niet alleen af in Nederland maar dit is een wereldwijd probleem. Als er wordt gekeken naar de wereldwijde vergrijzingsindex zit Nederland op 14% van de bevolking in de 65% categorie. In 2050 is dit naar verwachting 25% tegenover 16% voor de wereldbevolking.

In 2025 zullen naar verwachten de bevolking ook ouder worden dan dat ze nu worden waardoor de pensioenjaren blijven toenemen.

Drenthe, Zeeland en Limburg zullen de meest vergrijsde provincies zijn van Nederland.

Gezinsverduunning

Door het RPB/CBS is een prognose gesteld dat het aantal alleenstaande zal toenemen van 800.000 tot 3,3 miljoen alleenstaande tot 2025. Maar hierdoor zal ook het aantal huishoudens de komende tijd zal groeien door verdere gezinsverduunning.

Door gezinsverduunning kan het zijn dat de vraag naar distributie zal stijgen, zeker als het door internet gemakkelijker wordt.

Allochtonen en immigranten

De verwachting is dat er in 2018 een toename zal zijn van niet-westerse allochtonen. Per 1 januari 2007 waren er 1,7 miljoen niet-westerse allochtonen in Nederland en dit zal in 2018 ruim 2 miljoen zijn. De arbeidsparticipatie van de niet-westerse allochtoon is relatief laag tegenover de totale autochtone Nederlandse bevolking. Dit heeft als oorzaak dat de niet-westerse allochtonen vaak niet beschikken over een startkwalificatie. 77% van de jongvolwassen autochtone slaagt erin om een startkwalificatie te halen. Dit tegenover 60% van de Antillianen, 52% van de Surinamers, 44% van de Marokkanen, 37% van de Turken. Het betreft hier dan voornamelijk jeugdwerkloosheid bij jongvolwassenen.

Een voorbeeld van de gevolgen hiervan kunnen extra kosten zijn op het gebied van arbeid. Dit door een vorm van bijvoorbeeld extra opleidingskosten en coaching kosten.

Arbeidskrachten

Momenteel is er in het transport sprake van een chauffeurstekort. De transportsector heeft de afgelopen jaren niet kunnen inspelen op de snel stijgende vraag naar transport. Er waren op dat moment meer chauffeurs nodig maar deze waren niet aanwezig. Hierdoor zijn er veel bedrijven die buiten de Nederlandse grenzen gingen oriënteren. Dit had als resultaat dat vele bedrijven chauffeurs uit Oost-Europa in gingen huren. Hierdoor konden bedrijven het tekort grotendeels opvangen maar nog niet compleet.

Op het moment is er door de recessie minder urgentie bij het tekort aan chauffeurs. Mocht de recessie grotendeels vertrokken zij zullen er weer meer chauffeurs nodig zijn.

Ook de 48-urige werkweek wordt niet positief ontvangen in de transport en logistiek. Bedrijven zullen meerdere opdrachten moeten weigeren door deze regeling. Toch lijkt het in zijn algemeen mee te vallen met deze regeling.

Mocht een bedrijf willen uitgroeien wordt dit verhinderd door chauffeurstekorten, hierdoor kan een bedrijf niet eenvoudig snel kan doorgroeien.



Rapport Scenario planning

Ondernemers willen hun personeelsbestand in de toekomst zien groeien maar zien dat dit lastig wordt. Er moet op dit moment hard gewerkt worden voor een niet al te hoog loon. Jongeren zijn minder snel aangetrokken tot de sector transport en logistiek, dit door het imago die het de laatste jaren heeft gekregen. Er moeten grote investeringen worden gedaan door werknemers (denk aan chauffeurs opleiding) waardoor ze meestal meer kosten voor eigen rekening moeten nemen. Volgens enkele ondernemers is het afschaffen van de dienstplicht ook een oorzaak. Vele vereiste papieren konden worden behaald tijdens dienstplicht.

Ondernemingen zullen mensen moeten aantrekken vanuit nieuwe doelgroepen, denk hierbij aan ouderen, vrouwen en allochtonen. In het verleden is er ook een Taskforce Extra Chauffeurs ingesteld waardoor een tekort aan vrachtwagenchauffeurs op te vangen is. De Taskforce is een groep ondernemers die doormiddel van publiciteit mensen aan te sporen om in dit transport en logistiek in te gaan. Op deze manier wordt er bij de nieuwe doelgroepen interesse gewekt en wordt er publiciteit gegenereerd aan de sector. Dit was in 2006 om 5000 vacatures in te vullen.

Ondernemers proberen ook zelf om personeel aan te trekken of vooral te behouden. Dit wordt gedaan door als onderneming flexibel te zijn en open te staan voor deeltijd werknemers. Ook proberen ondernemers doormiddel van opleidingen werknemers te interesseren of te behouden.

Onder de bedrijven is het arbeidstekort de belangrijkste bedreiging voor de groei en het bestaan van hun onderneming.

Verstedelijking

In de toekomst zullen er steeds meer wereldburgers in steden wonen. De toenemende verstedelijking heeft grote invloed op de markt. Dit vooral van de fijnmazige, stipt op tijd en veilige bevoorrading van steeds kleinere eenheden in steden.

Dit heeft ook een negatief effect. Er zullen meer modaliteiten de stad in moeten voor bevoorrading van winkelketens. Dit leidt tot meer onveilige en milieuonvriendelijke situaties. Er zal meer gebeuren met schone, stille en veilige voertuigen met betrekking tot het bevoorraden in steden. Het verkeer zullen veelal de goederen naar de randen van de stad vervoeren en hierdoor niet onnodig veel en met extra belading in de stad te rijden.

Demografisch samengevat

Ontwikkelingen op demografisch gebied kunnen leiden tot een toename van directe leveringen aan de klant. Hierdoor zullen er kleine vele herhaaldelijke zendingen het gevolg zijn. Deze zendingen kunnen dan weer leiden tot meer vervoersstromen waardoor er veel kans is op een toenemende congestie. Ook de arbeidskrachten vormen een bedreiging voor de sector Transport en Logistiek aangezien de bevolking krimpt op lange termijn, vergrijzing en er is sprake van het onbenut laten van nieuwe doelgroepen. Dit kan door extra investeringen eventueel wel benut worden.



Economie

In deze paragraaf wordt er gekeken naar de economische situatie van Nederland en wat voor invloed dit heeft binnen de Transport en Logistiek.

Economie en wereldhandel

Transport kent sinds 1995 een gemiddelde groei die boven het bruto binnenlands product lag. De forse economische groei heeft tot 2006 geduurd. Hierna is de groei gedaald. Dit wil niet zeggen dat er geen economische groei is. De prognoses van het CPB wijst uit dat de economische groei gemiddeld 2% is vanaf 2006 tot 2011. In de toekomst wordt er een groei voorspeld die varieert van 0,7 tot 2,6 procent. De World Trade organization (WTO) heeft voorspeld dat de wereldhandel zal verdubbelen vanaf 2005 tot 2020.

De groei van de wereldhandel is van grote rol in Nederland gezien onze internationale rol en de ligging van Nederland.

Goederenstromen

Nederland dient een aantrekkelijk land te zijn als knooppunt of vestigingsland om een grote rol te kunnen blijven spelen in de wereldgoederenstromen. Ontwikkelingen van de Rotterdamse en Amsterdamse haven zijn hierdoor van groot belang. Ook de ontwikkelingen van de luchthaven Schiphol is van groot belang. De Haven van Rotterdam is nog steeds een belangrijke haven in Europa en automatisch daardoor ook voor Nederland. De positie van de haven is gunstig en het kan eenvoudig grote zeeschepen ontvangen. Dit geldt ook voor het vervolg van het vervoer per schip naar het West-Europese achterland.

Als er wordt gekeken naar de distributie en logistiek van Nederland kan er worden geconcludeerd dat Nederland steeds heviger concurrentie krijgt. België en Duitsland zijn bijvoorbeeld landen die deze concurrentie tot nu toe met succes aangaan. Omringde landen gaan steeds heviger concurreren en meer tegelspel bieden tegen de distributie en logistiek van Nederland.

Uiteraard zijn er ook nationale goederenstromen. Door congestie wordt het steeds minder eenvoudig om steden te bevoorraden. Door verschillende ontwikkelingen en initiatieven (Piek-project en project Distrivaart) wordt er wel gezocht naar oplossingen. Ook een samenwerking tussen verladers en vervoerders wordt steeds vaker als oplossing gezien. Deze oplossing is momenteel nog geen succes doordat bijvoorbeeld het vertrouwen tussen de partijen niet altijd volledig aanwezig was of is waardoor er niet snel een langdurige samenwerking tot stand komt tussen verladers en vervoerders.



Rapport Scenario planning

Modal-shift

Om de eventuele groei van het transport op te kunnen vangen is het nodig om alle modaliteiten te gebruiken in het kader van goederenstromen. Transporteurs maken steeds vaker gebruik van multimodale activiteiten. Het gebruik van verschillende modaliteiten is uiteraard afhankelijk van het type goederen en de bestemming die deze goederen hebben.

Het vervoer per binnenvaartschip heeft voldoende potentie om te groeien. Wanneer de vraag naar deze modaliteit toeneemt, is dit op te vangen. Transporteurs zijn daarom voorzichtig positief over de toekomst van het vervoer per binnenvaartschip. Dit is totaal niet het geval bij het vervoer van goederen per spoor. Er is weinig tot geen concurrentie bij het vervoer per spoor. Dit omdat er niet veel aanbieders zijn. Ook de capaciteit van het spoorvervoer is volgens vele transporteurs nu al niet voldoende. Het wegvervoer blijft naast bovenstaande modaliteiten belangrijk volgens alle partijen. Wegvervoer heeft in vergelijking met het vervoer per spoor of per binnenvaartschip ook minder kosten. Ten slotte is het wegvervoer zeer flexibel, snel en betrouwbaar als dit wordt vergeleken met het vervoer per schip of spoor.

Wegvervoerders lopen voor met betrekking op intermodaal vervoer. De ING Bank en KNV hebben een rapport geschreven waarin wordt voorspeld dat het spoorvervoer zal toenemen met 87% vanaf het jaar 2000 tot 2020. Binnenvaart en het wegvervoer zullen beide groeien met 67% vanaf het jaar 2000 tot 2020. Deze cijfers geven aan dat bij zo een dergelijke groei er weinig aan het marktaandeel veranderd voor de drie bovengenoemde modaliteiten.

De capaciteit en infrastructuur van het spoor en binnenvaartvervoer is momenteel te laag om de verwachte groei op te vangen. Hierdoor zal dit het intermodaal vervoer afremmen.

Toch willen vele ondernemers het intermodaal vervoer blijven doorvoeren. Dit omdat de groei van congestie en het arbeiderstekort bekend is bij de ondernemers en ze daarom andere modaliteiten willen benutten. Vooral bij de grotere ondernemingen wordt er al veel gekeken naar het inzetten van andere modaliteiten.

Logistieke dienstverleners staan open voor modal shift. Toch zijn er nog niet veel ondernemers die hier gebruik van maken. Volgens een enquête van Ernst & Young (zie bronnen 23 t/m 25) is duidelijk waarom:

- Gebrek aan snelheid en flexibiliteit ten opzichte van wegvervoer
- Gebrek aan kwaliteit
- Prijs
- Gebrek aan kennis

Door middel van grote projecten wordt er door de Europese Commissie geïnvesteerd in multimodaal vervoer. Zo werden bijvoorbeeld onderstaande investeringen gedaan:

- Goederenspoor vanaf Rotterdam naar Genua
- Europese treinbeveiliging op Duitse trajecten
- Treinverbinding op Tweede Maasvlakte



Rapport Scenario planning

Deze investeringen kosten miljarden euro's maar moet uiteindelijk meer opleveren. De Europese Commissie heeft ook het plan om externe kosten door te berekenen aan de transporteurs. Denk aan de kosten van milieuvervuiling, geluidsoverlast en files. Dit zal leiden tot hogere kosten voor het wegvervoer. Dit zal als gevolg hebben dat de vervoerders deze kosten gaat doorberekenen op de vervoersprijs waardoor uiteindelijk de consument ook meer moet gaan betalen.

Marktstructuur

Volgens cijfers van NIWO zal het aantal bedrijven ondanks zwak rendement stabiel blijven. Wel is het aantal grote ondernemingen toegenomen en dit neemt op dit moment nog steeds toe evenals de bedrijven met één vrachtwagen. De middengroep heeft wel moeten inleveren. Toch blijft het aantal bedrijven stabiel doordat er ook toetreders zijn op de transportmarkt. Dit wil zeggen dat er voldoende aanbieders zullen zijn voor het vervoer over de weg. Middelgrote bedrijven zullen zich steeds meer moeten specialiseren om te overleven. De verwachting is ook dat er nog zware klappen vallen bij middelgrote bedrijven. Hierdoor zal er een grote afstand worden gecreëerd tussen grote en middelgrote bedrijven.

In het verleden waren het voornamelijk familiebedrijven die zich met wegvervoer bezighielden. Dit is momenteel nog steeds van toepassing maar gaat het vooral dan om bedrijven die zich aan de onderkant van de markt bevinden. Het is ook mogelijk dat een familiebedrijf zich aan de bovenkant van de markt bevindt alleen is dit afhankelijk van factoren zoals opvolgingsproblemen.

Rendement en professionalisering

Al sinds eind jaren negentig zijn er zwakke rendementen in de transport en logistiek sector. Het gemiddelde rendement van het vervoeren over de grens is negatief. Het vervoer van goederen in het binnenland kent eveneens goede cijfers.

De neerwaartse spiraal die in de jaren negentig begon heeft sinds de dag van vandaag zichzelf doorgetrokken. Rond het jaar 2000 gingen ook de prijzen geleidelijk omhoog en werden de brandstofkosten en arbeidskosten dusdanig hoog dat het voor vervoerders bijna onmogelijk was om rendement uit hun werk te halen.

De snel stijgende brandstofprijzen zijn momenteel voor geen onderneming bij te houden. Doormiddel van dieselclausules wordt dit wel beperkt maar bij snelle verandering zal dit resulteren in een discussie met de klant. Volgens W. Vos dient de dieselprijs en andere niet beïnvloedbare kosten direct moeten kunnen worden doorbelast aan de klanten. Dit is niet wat verladers graag doen, maar dit zal in de meeste gevallen wel moeten gebeuren om te voorkomen dat hun bedrijf failliet gaat.

Niet alle wegvervoer ondernemingen halen geen rendement. Het rendement van grotere spelers op de markt is enorm groot vergeleken met de kleine spelers in dezelfde markt. Bedrijven met een wagenpark van meer dan vijftig voertuigen behaalde wel rendement. Niet alleen de grootte van het bedrijf is afhankelijk van het rendement maar ook is het afhankelijk per deelmarkt. Value added logistics, of het aanvullen van de logistieke diensten helpt het rendement van een transportonderneming wel aan een hoger rendement.

Door het aanvullen van logistieke diensten kan het rendement voor een onderneming verbeteren. Dit is mogelijk door activiteiten of taken van de klant over te nemen. Hierdoor wordt er een soort samenwerkingsverband afgesloten met de klant. Hierdoor is deels de prijsdruk van de onderneming verdwenen. De prijsdruk zal nog wel voor problemen zorgen door de vele concurrentie. Door ondercapaciteit in de afgelopen jaren is het voor de meeste bedrijven ook moeilijk om hogere marges te noteren. Dit omdat de kosten te snel mee stijgen met de tarieven.



Rapport Scenario planning

Dit komt bijvoorbeeld door een gebrek aan personeel. Er is veel angst over de marges die niet beter lijken te worden in de toekomst. Transporteurs blijven (te) lang afhankelijk van onrendabele klanten. Steeds vaker nemen transportondernemingen afscheid van deze klanten. Het blijft voor de transportsector lastig om hoge prijzen aan te bieden. Verladers zoeken vaak op prijs waarin de prijs-kwaliteit verhouding uit balans raakt.

Tegenwoordig is er ook veel concurrentie vanuit het buitenland. Wegvervoerder uit Oost-Europa zorgen voor een extra druk bij internationale transportbedrijven in Nederland.

Een aantal ondernemers zouden het liefst dieper ingaan op het consolideren. Hierdoor wordt de marktmacht gecontroleerd door grote spelers en de overgebleven kleinere spelers zouden kunnen dienen als een soort onderaannemer in deze situatie. Toch is dit geen garantie voor minder concurrentie. Kwaliteit is voor vele verladers een vereiste en in de prijs zal er gezocht moeten worden naar het onderscheidende vermogen van de onderneming.

Tegenwoordig wordt er meer naar de interne bedrijfsvoering gekeken. Er kan door professionalisering gekeken worden naar verbeterde, effectieve en efficiënte manier van werken waardoor de marges verbeterd kunnen worden. De grotere spelers op de markt zullen zich gaan richten op het mixen van hun klanten bestand waardoor de behoefte van het transport meer op elkaar is afgestemd. Hierdoor zal schaalvergroting kunnen worden gerealiseerd. De grote spelers zullen ook de focus nog meer gaan verleggen naar IT en hier meer in investeren.

Bij kleine en middelgrote bedrijven is het samenwerking een veelvoorkomende trend. Door een samenwerking aan te gaan kan het dienstenpakket worden vergroot (Value added logistics). Deze bedrijven proberen ook meer hoger opgeleid personeel aan te trekken omdat deze veelal de nadruk elders op liggen zoals bijvoorbeeld modal shift.

Marktsituatie

De meningen over de marktsituatie van de sector transport en logistiek zijn zeer gevarieerd. Onder transporteurs en logistiek dienstverleners lijkt er een overeenstemming over een groei op lange termijn. Maar het beeld op korte termijn voor de komende jaren is een stuk minder helder.

Er zijn ondernemingen die vrezen voor een terugkerende situatie van overcapaciteit in de komende jaren. Maar liefst twee op de drie ondernemers die zich met logistiek bezighouden voorspellen deze terugkerende situatie. Vooral de grote spelers op de markt verwachten een terugkeer van de overcapaciteit. De middelgrote bedrijven zijn het meest positief. Volgens de meeste middelgrote bedrijven is het terugkeren van overcapaciteit bijna onmogelijk.

De situatie van de Nederlandse transportsector is verre van stabiel. Er waren jaren met een hoog groeicijfer maar deze worden afgewisseld met een laag groeicijfer of zelfs een krimp van de markt. Het wordt steeds moeilijker de sector transport en logistiek te voorspellen omdat er geen sprake is van een stabiele stijgen en/of daling.

De dreiging van overcapaciteit zal zich in de toekomst voortzetten. Vele ondernemingen doen grote investeringen in materiaal. Zo worden wagenparken door heel Europa uitgebreid. Het geïnvesteerde materieel is niet eenvoudig aan te passen aan de marktomstandigheden. Dit geldt ook voor de containercapaciteit in de haven.



Rapport Scenario planning

De groei in capaciteit is niet alleen moeilijk op te vangen voor ondernemingen maar ook de infrastructuur zal hieraan moeten worden aangepast. De groei zal waarschijnlijk gepaard gaan met perioden van over- en ondercapaciteit. De kans dat overcapaciteit terugkeert ligt aan de aanpassingen die worden gedaan aan infrastructuur en aan het aantal instromende chauffeurs. Als er niets aan de infrastructuur wordt gedaan en als het aantal instromende chauffeurs onvoldoende is zal ondercapaciteit optreden.

Schaalvergroting

Schaalvergroting is al tijden een gevoelig onderwerp in transport en logistiek. Het belang van schaalgrootte zal toenemen. De grootte van een onderneming zal van invloed zijn om concurrerend te zijn. In de sector transport en logistiek wordt er gewerkt met krappe marges, daarom is het van belang om zo veel mogelijk voordeel te halen uit de schaalomvang.

Met schaalbelang wordt niet alleen het wagenpark bedoeld maar ook het netwerk van de onderneming en het dienstenpakket. Vele ondernemingen willen hun netwerk met 60% uitbreiden om de internationale en nationale verladingspunten beter te bedienen.

Veel middelgrote ondernemingen hebben moeite met groei. Dit vaak door de capaciteit van het management. Hierdoor wordt het lastig om te kunnen blijven concurreren aangezien de consolidatie zich ook voortzet. De groei strategie wordt meestal vastgesteld aan de hand van de belangrijkste klanten. Wanneer de klant andere wensen heeft en nieuwe markten opzoekt dan zal men de klant volgen.

Overnames worden meestal uitgevoerd aan de hand van een impuls. Toch worden de ondernemingen voorzigtiger met het overnemen van bedrijven door eerst te analyseren of het over te nemen bedrijf wel bij de huidige activiteiten past en het klantenbestand grotendeels overeenkomt.

Samenwerking en subcontracting

Voor kleinere en middelgrote bedrijven is het een optie om een samenwerking aan te gaan. Hierdoor kan de efficiency worden verbeterd en kunnen de grotere verladingspunten ook beter worden bediend. Toch zijn er ondernemingen die niet willen samenwerken. De grootste valkuil is wantrouwen. Ondernemingen zien elkaar in eerste opzicht als concurrenten waardoor een groot deel van de vervoerders niet wil samenwerken of er geen behoefte aan heeft.

Echter zijn er ook kleine en middelgrote bedrijven die een samenwerking als verbetering zien. Door samenwerking denken ze aan een beter rendement te komen. Door activiteiten samen te voegen of die aansluiten aan elkaar is het een eenvoudige manier om voordelen op het gebied van inkoop en marketing te benutten.

Subcontracting is eveneens een nieuwe vorm van samenwerken die je vooral tegenkomt in naastgelegen landen. Grotere bedrijven zullen contact opnemen met kleinere bedrijven als er niet voldoende materiaal capaciteit is. Hierdoor is het voor grote bedrijven niet noodzakelijk om investeringen te doen omdat ze het werk niet kunnen opvangen. Hierdoor kan de capaciteit flexibel worden aangepast wanneer dit nodig is.

Overige partijen zijn alleen geïnteresseerd in ketenregie, warehousing en transport uit te besteden. Wel zijn deze partijen dan afhankelijk van derden en zal er minder controle gedaan kunnen worden op kwaliteit die geleverd wordt.



Rapport Scenario planning

Internationalisering

Er is eerder al gesproken over de concurrentie vanuit Oost-Europa. Door de economische groei en de diensten van Oost-Europa is er meer vraag naar transport. De Oost-Europeanen zijn concurrenten omdat deze transporteurs lagere lonen hebben en tevens minder kosten met zich meedragen waardoor West-Europese transporteurs konden profiteren van de lage kostprijs door deze mensen in dienst te nemen of het werk aan deze mensen te geven.

Er zijn ondernemingen die inmiddels één of meerdere vestigingen in Oost-Europa hebben. Uit cijfers van ING en KNV blijkt dat de Nederlandse logistieke dienstverleners zijn omzet in het buitenland realiseert. Ondernemingen gaan ook steeds meer investeren in de landen rond de Middellandse zee.

Er zijn momenteel veel ondernemingen die overwegen om uit te breiden naar Oost-Europa. Om aan de regiefunctie van verladers te voldoen zal internationalisering een must zijn voor een logistiek dienstverlener. Ondernemingen zoeken partners die een breed internationaal netwerk hebben en dit op internationaal gebied. Een samenwerking of consolidatie is essentieel. Overnames zijn dan ook naar verwachting in toenemende mate grensoverschrijdend .

Uitbreiding van diensten

Het uitbreiden van diensten is op dit moment ook een trend om klanten te binnen en onder de prijsdruk te ontsnappen. Door Value Added Logistics toe te voegen aan de onderneming is het mogelijk je te onderscheiden van anderen en aan de klanten wens te voldoen. Zo kan een onderneming er voor kiezen om de schadeherstel en/of het verpakken als aanvullende dienst te nemen. Retourlogistiek is een steeds meer voorkomende bijkomende dienst voor transportondernemingen.

Reverse logistics

Retourlogistiek of ook wel genoemd reverse logistics is een term die steeds meer genoemd wordt in de transport sector. Het gaat hierbij om het vervoeren of andere logistieke handelingen van afgewerkte en afgedankte producten. Deze producten kunnen hierdoor wellicht nuttig worden ingezet bij nieuwe producten.

Nederland zou op dit vlak een grote rol kunnen hebben gezien de ligging van het land. Nederland is namelijk centraal gelegen in het gebied waar de meeste koopkracht is. Hierdoor zal er ook meer retourlogistiek (kunnen) plaatsvinden.

Ketenregie

Met ketenregie wordt bedoeld dat de verlader de regie over zijn logistieke activiteiten, doormiddel van een soort partnership, aan de logistiek dienstverlener gunt. Hierdoor kan de verlader zich meer concentreren op zijn kernactiviteiten. De logistiek dienstverlener dient wel een groot netwerk, kennis en de juiste capaciteit tot zijn beschikking te hebben. De logistiek dienstverlener kan een langdurige relatie aangaan met deze verlader waardoor hij meer zekerheid heeft in het werk dat hem toekomt. Ook is het mogelijk om als transporteur de marge meer te bepalen.

Volgens ruim 80% van de Nederlandse bedrijven is het mogelijk om op internationaal niveau een rol te spelen in het regisseren van de keten in 2015. Dit is sterker dan dat ondernemers denken dat Nederland nog een rol van belang speelt in het uitvoeren van internationaal transport.



Rapport Scenario planning

Combineren van vracht/leveringen

Door vrachten en/of leveringen te combineren is het mogelijk om een betere beladingsgraad te genereren en hierdoor ook minder lege kilometers/onnodige kilometers te creëren. Het afstemmen van ritten kan ervoor zorgen dat je het grootste gedeelte van de uitgestippelde rit optimaal benut. Denk hierbij aan een verbetering van de efficiëntie en effectiviteit van het bedrijf.

Producten worden diensten

Klanten krijgen steeds meer macht en zorgen ervoor dat producten diensten worden. De consument formuleert zijn verwachtingen en wensen steeds duidelijker en concrete prestaties worden ook steeds belangrijker. De consument betaald alleen nog maar voor de dienst.

Producten gaan ook langer mee. Door software updates te verschaffen verleen je een dienst voor de klant om het geleverde product optimaal te laten functioneren.

Globalisering

Momenteel kunnen er overal nieuwe markten ontstaan. De markten en concurrentie zijn niet langer afgegrensd door de landsgrenzen. Er wordt meer wereldwijd geopereerd.

Er worden steeds meer besluiten genomen op wereldschaal over de ontwikkeling van nieuwe producten, logistieke netwerk en de bedrijfsstrategie. Internationale bedrijven zullen hun niet/kernactiviteiten moeten uitbesteden en deze bedrijven zullen ook elk onderdeel van het logistieke netwerk op een juiste schaal en op de juiste locatie in de wereld uitbouwen. Ook houdt het management rekening met veranderingen in de Europese Unie.

Grote bedrijven kunnen door hun globale schaal sneller en beter reageren op lokale overheden met lokale belangen.

Economische machtsverschuiving

Er lijkt een wereldwijde concurrentie verschuiving gaande tussen regio's. China, Brazilië, India en Afrikaanse landen gaan steeds meer concurreren in de toekomst met Europa.

Groei van goederen vervoer

De toekomst van het aantal volume van goederenstromen weergeven is moeilijk. De groei is namelijk sterk afhankelijk van de internationale economische ontwikkeling. Wanneer er een lage economische groei is dan zal de toekomst stabiel blijven maar bij een hoge economische groei zal er een sterke toename zijn van het goederen vervoer tot 2030. Toch wordt er vanuit gegaan dat er een groei zal plaatsvinden tussen nu en 2040 met betrekking tot het vervoer van goederen. Dit vooral gezien de binnenvaart.

Grondstofprijzen

Door schaarste van vele grondstoffen zullen de prijzen op lopen en de nadruk steeds meer liggen op recycling. Zo zal de wereldvoorraad van de meeste metalen binnen 50 jaar uitgeput zijn.



Rapport Scenario planning

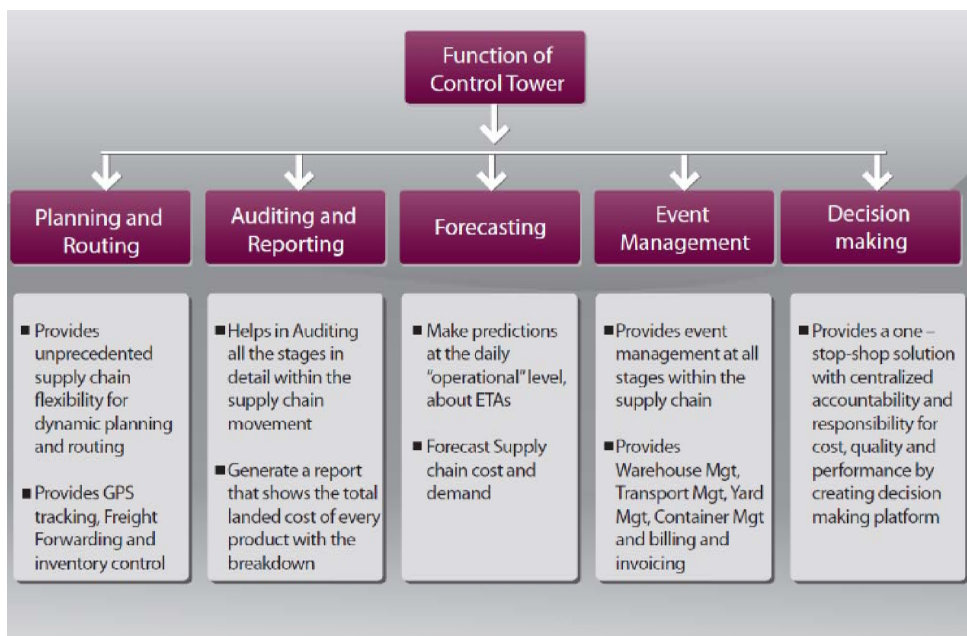
Synchromodaal

Synchromodaal is een onderwerp die veelvuldig wordt genoemd tijdens seminars en beurzen. Synchromodaal vervoer houdt in dat een vracht op elk gewenst moment met een andere modaliteit vervoerd kan worden. Dit om actuele omstandigheden uit de weg te gaan of juist aan te pakken. De onderneming zal zelf de afweging maken welke modaliteit er zal worden gebruikt bij het vervoeren. Dit kan zorgen voor bijvoorbeeld minder congestie.

De succesfactoren zullen volume, bundeling en mate van regie zijn. Valkuilen zijn het bij elkaar krijgen van voldoende volume, creëren van bundeling door regie en het onvoldoende kunnen oplossen van vertragingen in de vervoersdiensten waardoor schema's niet op elkaar aansluiten.

Control tower

De control tower heeft een verband met het synchromodaal transport. Hieronder wordt de Control Tower en zijn functies weergegeven in een afbeelding.



Economie Samengevat

Over het algemeen gaat het slecht met de Europese economie en er zijn vele logistieke ondernemingen die het momenteel lastig hebben. Nederland is een aantrekkelijk land met betrekking op het dienen als knooppunt of vestigingsland. Er is een hoge ontwikkelingsgraad in de havens en andere belangrijke mainports. De concurrentie van buitenaf wordt alleen steeds heviger.

Om de concurrentie bij te houden of voorbij te streven zijn er verschillende mogelijkheden zoals Modal-shift, schaalvergroting, uitbreiding van diensten, samenwerken, globalisering en Synchromodaal vervoer. Dit zijn voorbeelden die kunnen zorgen dat Nederland niet achter zijn of haar concurrenten aanloopt maar andersom.

Ook vind er een machtsverschuiving plaats waardoor bijvoorbeeld ook de grondstofprijzen blijven stijgen. Hierdoor zullen marges onder druk kunnen komen te staan. Dit kan een nadeel of voordeel zijn voor verschillende soorten bedrijven. De economie in China, Brazilië en enkele Afrikaanse landen blijft groeien waardoor er een machtsverschuiving plaats zal gaan vinden.



Sociaal-cultureel

In deze paragraaf wordt er gekeken naar de klant/massa. Zo wordt er gekeken wat hen bezighoudt, hoe ze te werk gaan, interesses en wat hun normen en waarden zijn. En er wordt gekeken wat voor een invloed dit heeft binnen de Transport en Logistiek.

Criminaliteit – Nederland als risicovol land voor ladingdiefstal

Na de gebeurtenissen op 9/11 in New York is er veel veranderd in verband met de kwetsbaarheid van de fysieke infrastructuur. Dit vooral vanuit terroristisch oogpunt. Dit had vooral invloed op de goederenstromen door de lucht. In het wegvervoer is er weinig sprake van de kwetsbaarheid vanuit terroristisch oogpunt. Wel is criminaliteit een aspect die de kwetsbaarheid van het transport- en logistieke systeem kan beïnvloeden. Het gaat dan vooral over lading- en wagentiefstal die aan de orde is.

Doordat er weinig bewaakte parkeerplaatsen zijn is de vrachtwagen kwetsbaar voor overvallen en diefstal. Vanaf 2011 is er een nieuwe rijtijdenwet. Deze wet is flexibel met betrekking op de bewaakte parkeerplaatsen. Deze wet maakt het niet eenvoudig een dergelijke parkeerplaats te zoeken door de beperkte rijtijden. Wanneer de rijtijden zijn overschreden is de chauffeur genoodzaakt de auto langs de kant neer te zetten en rust te houden. Transporteurs worden steeds vaker aansprakelijk gesteld wanneer er niet op een bewaakte parkeerplaats rust heeft plaatsgevonden. Dit zorgt dat de impact van deze rijtijden wet alleen maar toeneemt. Wanneer een chauffeur is overvallen wordt er zelden contact gezocht met de lokale autoriteiten. Dit doordat er weinig vertrouwen is in de landen waar dit het meest voorkomt. Het wantrouwen is gecreëerd door minimaal ingrijpen van de autoriteiten wanneer er een aangifte of melding wordt gedaan. In verhouding komen overvallen het meest voor in de landen Roemenie, Hongarije, Polen en de Russische Federatie. Er is zelfs geconcludeerd dat slechts 2% van alle aanvallen resulteert in aanhoudingen.

De criminaliteit raakt ook het vrije verkeer van goederen in de Europese Unie en daarom is het niet alleen een economisch probleem. Op Europees niveau bedraagt de schade van diefstal ongeveer 8 miljard euro. Volgens transportverzekeraar TVM bedraagt de schade per jaar in Nederland ongeveer 350 miljoen euro. Nederland is het meest risicovolle land voor diefstal van de lading.

De kans is groot en aannemelijk dat er vanuit het bedrijf wordt gelekt naar criminelen. Doordat er weinig tot geen screening wordt gedaan naar het personeel kan dit eenvoudig worden uitgevoerd door het personeel.

De cijfers over 2006 geven weer dat het aantal ladingdiefstallen explosief is gegroeid. Deze diefstallen vinden dan vooral plaats in de steden Rotterdam, Breda en Enschede. Vele instanties vinden dat er een nationale aanpak voor transportcriminaliteit moet komen. Zo pleit TVM voor een landelijke officier van justitie voor transportcriminaliteit. Ook een uitgebreid netwerk van beveiligde parkeerplaatsen is aan de orde. Er worden momenteel steeds meer parkeerplaatsen veilig gemaakt door er meer verlichting te plaatsen.



Rapport Scenario planning

Imago Transport en Logistiek

Door het imago dat transport en logistiek heeft zijn ondernemers bang voor het instroom van personeel in deze sector. Tegenwoordig zijn flexibele werktijden en werkdagen populair en dit gaat niet samen met de sector transport en logistiek. Er worden op een dag vele uren gedraaid door de chauffeurs en het kantoorpersoneel. Transporteurs worden zich hier steeds meer bewust van en proberen zich flexibeler op te stellen tegenover hun werknemers door bijvoorbeeld opleidingen volledig of deels vergoeden en er wordt geprobeerd om actief personeel te werven.

Ook met betrekking tot het milieu, de congestie en veiligheid heeft de transport en logistiek een slecht imago. Dit is volgens vele ondernemers onjuist. Een transporteur doet tegenwoordig flinke investeringen om bijvoorbeeld zijn wagenpark milieubewust te maken.

Samenwerken

Een onderneming kan niet zonder samenwerken. Denk aan de leveranciers en klanten waarmee een onderneming constant moet samenwerken. Dit zijn voorbeelden van niet uitgebreide manieren van samenwerken.

Uitgebreide manieren van samenwerken is het bundelen van logistieke processen die waarde toevoegen. Processen die geen waarde toevoegen kunnen worden verwijderd of weggehaald. Een samenwerking wordt ook weleens vergeleken met een Zwitsers zakmes. Dit door de multifunctionaliteit.

Eventuele voordelen van samenwerken zijn hieronder in tabelvorm weergegeven:

	Voordelen
1	Hogere servicegraad
2	Meer flexibiliteit
3	Hogere klanttevredenheid
4	Minder voorraadrisico's
5	Winstmaximalisatie
6	Lagere logistieke kosten
7	Hogere omloopsnelheid van de voorraad
8	Betere planning
9	Verbeterd bedrijfsimago
10	Hogere beschikbaarheid van informatie



Social media

Social media krijgt een grotere rol binnen de sector Transport en Logistiek. Er wordt vracht aangeboden via Social media maar ook worden er vele aanbiedingen en informatie verschaft via internet. Het toegankelijk maken van informatie voor klanten of potentiële klanten is hierbij de doelstelling. Klanten zullen eerder toenadering met een onderneming zoeken via Social media.

Klant meer macht

De klanten krijgen meer macht in de sector Transport en Logistiek. Er moet meer rekening gehouden worden met de eisen van de klant. In de huidige economische crisis is het belang dat klanten behouden blijven en hierdoor krijgt de klant meer macht. Hierdoor kunnen prijzen flink worden beïnvloed. De zekerheid van een klantenbestand is van belang voor een onderneming hierdoor zullen ondernemingen vaker moeten toegeven aan de hoge eis van de klant.

Generatiekloof

De toenadering en communicatie met de klant en intern verloopt steeds vaker digitaal. Tevens is het gebruik van de taal vele malen anders dan een paar jaar geleden. Een nieuwe manier van werken en communiceren veranderd constant.

Sociaal-cultureel samengevat

Het imago van de sector Transport en Logistiek is niet heel goed.

Vele bedrijven werken inmiddels met flexibele werktijden en werkdagen en dit is populair onder de mensen maar dit kan in de sector Transport en Logistiek niet gegarandeerd worden. Ook heeft de Transport en Logistiek sector een slecht imago betreffende het milieu. Maar doordat de klant meer macht krijgt lijkt dit te worden teruggedronken.

Tegenwoordig wordt er veel gebruik gemaakt van internet en hierbij ook de verschillende soorten social media. Hier wordt een generatiekloof gecreëerd. Maar doordat er via social media gecommuniceerd wordt is het makkelijk om eventuele open informatie vrij te geven of om een slechte naam aan een onderneming te geven wanneer de persoon dit zelf nodig acht. Wel kan social media een positief effect hebben op een bedrijf. Denk hierbij aan diverse soorten reclame, advertenties en up to date houden van je klanten.



Rapport Scenario planning

Technologie

In deze paragraaf wordt er gekeken naar nieuwe technologie en de innovaties op oude technologie en wat voor invloed dit heeft binnen de Transport en Logistiek.

ICT

Vele bedrijven willen in de toekomst efficiënter werken door te investeren in ICT. Er zijn al bedrijven die al stappen hebben gemaakt met betrekking op ICT maar deze bedrijven zijn er van overtuigd dat er op ICT gebied nog steeds stappen gemaakt kunnen worden.

Steeds meer transportbedrijven maken gebruik van management systemen, track and trace systemen en een ritplanning systeem. Systemen of hulpmiddelen zoals volledig internet en boekhoudpakketten zijn wel aanwezig bij de meeste bedrijven. Routeplanners en boordcomputers zijn ook bijna niet meer weg te denken in de transportwereld. De grotere spelers op de markt zijn meestal een paar stappen verder met betrekking tot automatisering. Tegenwoordig wordt er door de bedrijven onderzocht of de systemen die ze gebruiken geoptimaliseerd kunnen worden. Het combineren van systemen van ondernemingen en van klanten zullen ook van groot belang zijn, dit om de klant de extra en benodigde informatie te kunnen verschaffen en dat klanten op een eenvoudige manier contact kan opnemen met de ondernemingen.

Ook speelt ICT een steeds belangrijkere rol met betrekking op vraag en aanbod van personeel en van vervoer. Zo zal er door de automatisering bijvoorbeeld een sterke krimp zijn van de vraag naar personeel. Ook worden er transport opdrachten op elektronische veilingen gezet door verladers. Hierdoor kan er snel geanticipeerd worden op opdrachten door de vervoerder. De verlader zal, mits er genoeg inschrijvingen zijn, meer zekerheid hebben met betrekking op de prijscondities. Maar voor vervoerders heeft dit ook voordelen. Het is eenvoudiger om bijvoorbeeld retourvrachten te zoeken en te vinden. Het is eenvoudig om de lading binnen te halen en het geeft de vervoerders meer zekerheid met betrekking op retourvracht waardoor er meer lege kilometers realiseerbaar zijn.

RFID

Doormiddel van de RFID technologie kan er constant bruikbare en up to date informatie worden verstrekt via een kleine computersmartchip. Deze chip kan gedetailleerde informatie doorgeven zoals bijvoorbeeld locatie en/of status bepaling. De informatie kan eenvoudig en contactloos worden ontvangen. Deze chip kan aan worden gebracht op meerdere locaties zoals de verpakking van het product. Het gebruik van RFID kan voordelen hebben voor inbound- en outbound logistics en warehousing. Het is ook een voordeel dat wanneer er iets gestolen wordt, waar een chip in zit, dit product eenvoudig en snel terug kan worden gevonden. Ook heeft het vele nadelen. Zo zijn de investeringskosten hoog en vinden sommige ondernemingen dat het een inbreuk is op de privacy.

Cross docking

Wanneer er geen opslag wordt gehouden en de goederen direct naar de volgende schakel gaan is er sprake van cross docking. Het is de bedoeling dat de producten zo weinig mogelijk stil staan. Er is een populariteit ontstaan voor Just In Time. De goederen komen op het juiste moment binnen en vertrekken ook weer op het juiste moment. Het is niet eenvoudig om activiteiten in te plannen voordat de goederen aanwezig zijn maar dit is wel een vereiste van cross docking. Cross docking leidt tot voorraad verlaging en meer opslagcapaciteit. Het belang van opslag kan hierdoor wel in gevaar komen voor logistiek dienstverleners.



Fluisterstil en emissie arm

De innovatie van fluisterstille vrachtwagen is voornamelijk een voordeel voor binnenstad distributie. Doordat modaliteiten stiller worden kan er in de nacht worden gedistribueerd in de binnensteden. Hierdoor wordt de congestie gereduceerd. Momenteel zijn er al enkele bedrijven die gebruik maken van de elektrisch aangedreven vrachtwagens. De slagingskans van elektrisch aangedreven modaliteiten is groot aangezien de brandstofkosten blijven stijgen.

De elektrische modaliteiten zijn niet alleen ontwikkeld met als doel om stil te vervoeren, ook zorgt de ontwikkeling voor reductie in het aantal CO2 uitstoot. Schonere motoren en minder uitstoot van afvalstoffen zijn essentieel om de groei van de sector op te vangen. De overheid staat achter de ontwikkeling van zuinige modaliteiten en probeert doormiddel van bijvoorbeeld subsidies de groei van een schoon en milieubewust wagenpark te stimuleren.

Er zijn diverse projecten die zijn gestart door de binnensteden om het vervoer milieuvriendelijk te houden. Deze projecten vergen alleen vele investeringen waardoor dit niet vaak snel tot succes zal leiden.

Intelligente transportsystemen

In 2003 werd het Galileo project goedgekeurd door de Europese Unie. Dit is een alternatief voor het Amerikaanse GPS technologie. Hierdoor is de Europese Unie niet meer afhankelijk van Amerika maar kan het zelfstandig locaties definiëren. Door het project Galileo wordt intelligente transportsystemen mogelijk. Volgens de planning zal Galileo in 2013 operationeel zijn. Er kan gebruik worden gemaakt van rekeningrijden alleen dan op een fijnmazigere manier door Galileo.

Ondergrondse logistieke systemen (OLS)

Het is wellicht ook mogelijk om een gedeelte van het vervoer onder de grond plaats te laten vinden. Het vervoeren van goederen onder de grond zal resulteren in minder congestie en verkeersongevallen. Ook met betrekking tot het milieu is dit een verbeterproject. De investeringen zijn echter heel groot. Of het vervoer later onder de grond zal gaan plaatsvinden is nog maar de vraag aangezien de kosten voor het project hoog zijn. Er kan uiteraard met kleine projecten en trajecten worden gecontroleerd of het werk wel rendement oplevert.
in werking.

Chauffeurloze vrachtauto

Om het lage aanbod van chauffeurs op te vangen is er, vooral in het personenvervoer, een ontwikkeling gecreëerd om vervoersmodaliteiten te ontwikkelen waarbij chauffeurs niet meer nodig zijn en hierdoor dus de vraag en het aanbod gelijk wordt gebracht. Het gaat hier dan vooral om chauffeurloze bussen.

Platforms voor aanbod/vraag naar en van vracht

Door vracht aan te bieden of te vragen via een internet platform kan het aantal lege kilometers of een maximale beladingsgraad gerealiseerd worden. Deze Platforms worden steeds populairder en er zijn steeds meer ondernemingen die hier gebruik van maken. Het platform is een eenvoudige manier om allerlei verschillende soorten vracht te vinden en/of om verschillende soorten vracht kwijt te raken.



Technologie samengevat

Tegenwoordig worden er in korte tijd vele nieuwe technologische ontwikkelingen gedaan. Veel logistieke ondernemingen zijn inmiddels een eind weg met betrekking op ICT gebied. Toch gebeurt dit nog niet overal. Door het afstemmen van je ICT kan er worden samengewerkt met klanten en kunnen de intelligente transportsystemen later eventueel opgenomen worden in de onderneming zijn eigen systeem. Er zijn tegenwoordig ook vele platforms die vracht aanbieden en waar ondernemingen vracht zoeken. Hierdoor kan de beladingsgraad van een vrachtwagen eventueel optimaal benut worden. Ook RFID is een technologische ontwikkeling die steeds meer te vinden is in de logistiek. Door middel van RFID kan er meer gedaan worden aan de macht van de klant door real time informatie te leveren.

Er zijn ook diverse technische ontwikkelingen zoals het een ondergronds logistiek systeem en chauffeurloze vrachtwagens. Dit zijn investeringen die voornamelijk congestie moet verminderen en hierdoor wordt ook het aantal uitstoot bespaard waardoor er automatisch rekening gehouden wordt met het milieu.



Ecologisch

In deze paragraaf wordt er vooral naar het milieu gekeken en wat voor invloed dit heeft binnen de Transport en Logistiek.

Doelstellingen

Met betrekking tot het milieu zijn er ook doelstellingen vastgesteld in Transport en Logistiek. Het streven was om in 2010 de grenswaarde die in de Europese normering staan opgenomen te realiseren. Tot voor kort heeft het kabinet deze tijdperiode verlengd naar 2015. Niet alleen de emissies voor het wegvervoer moeten worden verlaagd maar ook bij zee- en binnenvaart moet deze afnemen. De innovaties van de laatste jaren heeft volgens TLN al geleid tot aanzienlijk reductie van de stikstofoxiden.

Geluidsknelpunten voor weg en spoort zijn ook doelstellingen die voor 2020 zullen worden aangepakt. Denk hierbij een reductie van elke modaliteit die boven de 65 en 70 dB(A) produceren.

Ecocombi/LZV (lange en zware truck) – tweekantig zwaard

Om milieubelasting terug te drinken is het ook mogelijk om LZV in te zetten. Dit zijn langere vrachtwagens. Deze worden ook wel ecocombi's genoemd. Met deze langere voertuigen kan er meer vervoerd worden per rit en dit resulteert in het verminderen van het aantal ritten. Hierdoor kan er meer vervoerd worden in dezelfde tijd. Deze lange vrachtwagens heeft ook een positiever effect op het milieu dan model shift en daardoor ook een grote slagingskans. Met de ecocombi worden de volgende aspecten bespaard:

- Kilometers
- CO2 uitstoot

Het project verliep voorspoedig en ondernemers hadden vertrouwen in het project. Echter werd er, na een jaar na invoering van deze ecocombi's, besloten het maximum gewicht te verlagen van 60 ton naar 50 ton. Dit omdat er gevreesd werd voor schade aan de infrastructuur wat extra (veel) kosten met zich mee zou brengen. Hierdoor werd door ondernemers aangegeven dat de positieve effecten die het zou hebben op het milieu zou hebben teniet worden gedaan.

Dit is inmiddels weer teruggedraaid door TLN. Dit omdat er volgens TLN, na onderzoek, geen negatieve effecten om de infrastructuur zouden voorkomen.

Veel ondernemingen die nog geen ecocombi in hun bezit hebben wachten totdat er meerdere Europese landen dit soort vervoer toestaan. Dit om de effectiviteit en efficiëntie beter te laten verlopen.

Duurzaam Transport en Logistiek

Duurzaamheid wordt steeds belangrijker voor transport. Klanten verwachten of eisen dat er duurzaam gewerkt wordt. Toch werd er de afgelopen jaren negatief gereageerd op duurzaamheid door bedrijven. Bedrijven hebben geen zin om een extra investering te doen in iets waar hoogstwaarschijnlijk geen geld mee te verdienen is. Sommige transporteurs gebruiken het als marketingstrategie. Volgens transporteurs zijn klanten niet bewust bezig met hun omgeving en milieu waardoor transporteurs zelf ook het idee heeft om hier weinig tot geen aandacht aan te besteden. De overheid zou een aandeel kunnen hebben in duurzaamheid maar hebben dit in voorgaande jaren moet gedaan. Tegenwoordig is de overheid ook constant bezig met het duurzamer maken van hun eigen onderneming.



Rapport Scenario planning

Alternatieve brandstoffen

Aangezien de wereldbevolking blijft groeien zal er een groeiende vraag zijn naar energie. Niet alleen omdat de wereldbevolking blijft groeien maar ook een steeds hogere levensstandaard wenst. Fossiele brandstoffen worden ook steeds schaarser en de groeiende vraag kan niet meer worden opgevangen in de toekomst. Ook de CO₂-uitstoot en de luchtverontreinigende stoffen zijn een probleem waardoor er wordt gezocht naar alternatieve brandstoffen.

Hieronder een overzicht van de alternatieve brandstoffen:

Nummer	Alternatief	Toepassing in Nederlandse vrachtoertuigen
1	Biobrandstoffen	Voertuigen op biodiesel en ethanol
2	Aardgas	Voertuigen op CNG (CBG) en LNG (LBG) en dual-fuel voertuigen
3	LPG	Voertuigen op LPG
4	Elektriciteit	Elektrische en hybride voertuigen
5	Waterstof	Voertuigen op waterstofbijmenging en brandstofcel
6	Synthetische brandstoffen	Voertuigen op synthetische diesel

Verbeterde dieselmotoren

Door een verbetering van de dieselmotoren zal de onderneming ook milieu bewuster bezig zijn. Ook kunnen de brandstofkosten worden gereduceerd. Hieronder wordt in tabelvorm weergegeven wat de uitstoot is in gram of kWh.

(gram/kWh)	NOx	HC	CO	fijnstof
Vrachtauto				
< 1987	18	3,5	14	
Euronorm 0 (vrijwillig)	14,4	2,4	11,4	
Euronorm 1 (1-10-1992)	8	1,1	4,5	0,36
Euronorm 2 (1-10-1996)	7	1,1	4	0,15
Euronorm 3 (1-10-2001)	5	0,66	2,1	0,1
Euronorm 4 (1-10-2006)	3,5	0,46	1,5	0,02
Euronorm 5 (1-10-2009)	2	0,25	1,5	0,02
EEV	2	0,25	1,5	0,02
Euronorm 6 (1-01-2014)	0,4	0,16	1,5	0,01
Diesel locomotief				
2003 (geen norm)	12	0,65	2,92	0,4
Binnenschip				
< 2002 (geen norm)	11	0,6	1,6	0,41
vanaf 2002 1)	9,2 - 13,0	1,3	5	0,54

Cursus 'het nieuwe rijden'

Het Nieuwe Rijden kan een bedrijf veel opleveren. Flink besparen op de brandstofkosten, de kosten van de banden en het bijdragen aan een beter milieu kunnen de resultaten zijn van Het Nieuwe Rijden. Het Nieuwe Rijden zal een chauffeur anders met een vrachtauto om laten gaan, denk hierbij bijvoorbeeld aan het remmen. Tevens levert het ook een verhoogde rijcomfort en draagt Het Nieuwe Rijden bij aan de verkeersveiligheid.



Rapport Scenario planning

Aandacht voor omgevingskwaliteit

Consumenten stellen steeds meer eisen aan hun leveranciers met betrekking op de omgevingskwaliteit, duurzaamheid en geluidshinder. Consumenten zijn zich steeds meer bewust van het milieu, gezondheid en van duurzaamheid. Management bedrijven besteden daarom veel aandacht aan de zorg voor de wereld van morgen. Er wordt door ondernemingen steeds meer aandacht besteed aan het maatschappelijk verantwoord en ethisch handelen. Doordat er meer vraag is naar schaarsere grondstoffen en energiebronnen is het belang van duurzaamheid groot. Denk hierbij aan duurzame logistiek wat inhoud: Logistieke efficiëntie (minder kilometers), meer veiligheid (geen diefstal) en het voorkomen van vervoer (minder vrachtwagens).

Ook het retour nemen en hergebruiken van producten, onderdelen en verpakkingen hebben krijgen steeds meer de aandacht. Dit gaat dan vooral over producten die recyclebaar zijn of na reparatie weer kunnen worden verkocht (cradle to cradle). Door de overheid wordt er ook steeds meer eisen gesteld aan verantwoord ondernemen en milieubeheersing.

Ecologie samengevat

Er zijn algemene doelstellingen vastgesteld in de Transport en Logistiek sector. De emissies en stikstofdioxiden moeten worden gereduceerd. De grenswaarde die in de Europese nomenclatuur opgenomen staat moet in 2015 gerealiseerd zijn. Door het gebruik van de Ecocombi en/of een LZV is het mogelijk om dit te realiseren. Veel distributie bedrijven maken daarom hier reeds gebruik van. De klant eist ook meer duurzaamheid en daarom wordt hier tegenwoordig door vele ondernemingen in geïnvesteerd. Dit doen deze ondernemingen door eventueel te werken met verbeterde dieselmotoren bij vervoersmodaliteiten, cursussen en alternatieve brandstoffen. Vele van de investeringen met betrekking tot duurzaamheid levert het bedrijf meestal ook minder kosten op.

Doordat de leveranciers en klant steeds meer waarde hecht aan duurzaamheid zullen de bedrijven wel moeten investeren in duurzaamheid. Ook de overheid doet dit door bijvoorbeeld milieu zones in te creëren om geluidshinder te voorkomen. Ook recycling is een belangrijk onderwerp.



Politiek

In deze paragraaf worden de nieuwe richtlijnen, wetgeving en gedachtegang besproken vanuit de politiek en aspecten. De mate van invloed van de politiek in de Transport en Logistiek wordt ook beschreven.

Nationaal verkeer- en vervoersbeleid

De Nota Mobiliteit richt zich op de economische concurrentiepositie van Nederland en probeert deze te verbeteren. De Nota Mobiliteit is de opvolger van het Structuurschema Verkeer en Vervoer. De Nota Mobiliteit is een nationaal verkeer- en vervoersplan op grond van de Planwet Verkeer en Vervoer. De Nota Mobiliteit wordt opgesteld door de Rijksoverheid in samenwerking met de provincies, gemeenten en stadsregio's.

In deze Nota staat dat 95% van de reizigers op tijd op zijn of haar bestemming arriveert. Hier wordt dan rekening gehouden met de spits. Buiten de spits is er een gemiddelde reistijd op snelwegen tussen de steden anderhalf keer kleiner dan tijdens de spits. Ook wordt er beschreven dat een willekeurig persoon in 2020 40% minder in de file staat in 2020. Ook wordt de luchtvervuiling hier fors door teruggedrongen.

Congestie

Congestie is in zijn algemeen het grootste knelpunt van verladers en vervoerders. Het kan namelijk de reistijd onbetrouwbaar maken waardoor er wellicht ook minder vertrouwen bij de verlader is tegenover de vervoerder.

Het gaat hierbij om het aanbod van de vervoerstromen die kunnen toenemen. De capaciteit laat alleen het grotere aanbod van de vervoerstromen niet toe. Het aantal file uren zal tot 2020 met 50% toenemen. Dit is met de capaciteitstoename van 10% niet op te vangen. Naast het vrachtverkeer zal ook het vrachtverkeer en personenautovervoer alleen maar zal toenemen, dit zal de congestie ook stevig doen versterken. Het aantal file uren zal tussen 2000 en 2020 toenemen met ongeveer tien miljoen uur.

Deze prognose kan worden beïnvloed door de volgende factoren: Economische groei, energieprijzen, bevolking, ruimte en prijzen en inkomen. In 2018 wil de overheid de aanschafbelasting en wegenbelasting volledig afschaffen. Dit willen de overheid vervangen door de kilometerheffing. Met de kilometerheffing wordt een bedrag berekend aan de hand van de tijdstip van het gebruik maken van de weg, plaats waar naar toe wordt gereden en waar vandaan wordt gereden en het milieu. Hierdoor zullen bijvoorbeeld de spitsuren van of naar de Randstad extra worden belast.



Rapport Scenario planning

Oude en nieuwe Mainports

De mainports Rotterdam en Schiphol zijn uiterst belangrijk voor Nederland. Rotterdam en Schiphol hebben een sterke positie in het internationale goederenvervoer. Er moet door de overheid rekening worden gehouden met het milieu en de leefbaarheid rondom deze gebieden. Wel probeert de Nederlandse overheid een groei te realiseren door middel van het faciliteren van Rotterdam en Schiphol. De positie van de haven en luchthaven hebben hun positie kunnen behouden maar er is geen snelle groei. Dit in tegenstelling tot andere concurrerende havens in Europa. Deze groeien opvallend sneller.

De Rotterdamse haven is verantwoordelijk voor 80% van de Nederlandse maritieme overslag. Ondanks dat het marktaandeel van Rotterdam al sinds 1997 afneemt is zij de grootste containerhaven van Europa.

Met de komst van de 2^e maasvlakte is er de mogelijkheid om eventuele groei te realiseren. Wel bestaat er het risico dat door congestie de rederij Rotterdam links laat liggen. Tegenwoordig is het voor een rederij uit Sjanghai niet belangrijk waar de containers heen gaan aangezien het nog doorvervoerd dient te worden. Dit is tevens wel belangrijk voor Rotterdam en daarom zal de infrastructuur van een goede kwaliteit moeten zijn.

Op Schiphol spelen er meerdere dingen die hinder kunnen vormen. Denk aan geluidsoverlast. Ook is er meer ruimte nodig per eenheid. Het is de bedoeling dat Schiphol zichzelf kan ontwikkelen op de zelfde plek als waar Schiphol nu gevestigd is. Dit is omdat bewoners die in de buurt van Schiphol wonen niet op het een of andere moment kan worden weggestuurd.

Schiphol was en is nog steeds bang om aandeel te verliezen door de vliegtax die in 2008 is ingevoerd. Mensen maken steeds vaker en sneller de overstap naar een Belgische of Duitse luchthaven. Deze trend is niet positief en mocht dit op dezelfde manier voortgaan dan kunnen de gevolgen een verlies van 12000 banen opleveren.

Over vracht wordt momenteel nog geen vliegtax geheven. Dit is omdat de markt met een flink percentage zou dalen waardoor het aandeel van Schiphol verder wordt geminimaliseerd. Schiphol wil zelf zijn vrachtvolume willen verdubbelen. De Rotterdamse haven staat hoog in de ranglijst van goederenoverslag in Europa maar ook Schiphol behoort tot deze top.

Voor Rotterdam Airport is het een ander verhaal. De Economic Development Board Rotterdam pleit voor een terugkoop van de aandelen. Dit om de economische belangen van Rotterdam te kunnen dienen. De voorkeur is een zelfstandige NV.

Er komen ook nieuwe mainports in Nederland. De concurrentie zal groter worden voor Schiphol en de Rotterdamse haven. Deze concurrentie komt uit de regio's Limburg en Noord Brabant. Hier staat veel infrastructuur en nieuwe logistieke bedrijven terreinen gepland. Door dat de grondprijzen in deze regio lager zijn zal er meer vraag zijn.

Op internationaal gebied gaan bedrijven steeds vaker naar Aziatische landen. Hier is de economie aan het opkomen voornamelijk in de textiel, automotive en farmaceutische industrie. In deze landen moet er veel vervoerd worden waardoor er meer werk beschikbaar is.



Rapport Scenario planning

Modaliteiten

De binnenvaart sector is marktleider als het gaat om het vervoeren van bulkgoederen. Verkeer en Waterstaat heeft een doel vastgesteld voor de binnenvaart, dit is dat de reistijden op de hoofdverbindingssassen betrouwbaarder dienen te zijn in 2020. Ook het onderhoud aan de belangrijkste vaarwegen wordt bijgewerkt, er moeten meerdere soorten en klasse schepen door de zeehavens naar het achterland kunnen varen en de wachttijd bij sluizen zouden niet langer dan 30 minuten moeten zijn op de hoofdvaarwegen. Deze doelstellingen zouden moeten worden gerealiseerd voor 2020. Ook ontstaat er op dit moment congestie in het Rotterdamse havengebied. Er wordt gesproken over wachttijden van 49 tot 72 uur als het vervoer van containers blijft toenemen. Dit heeft als oorzaak dat er onvoldoende overslagkranen en kadelengete beschikbaar zijn voor binnenvaart. Ook heeft de binnenvaart te maken met spitsuursluitingen. Dit houdt in dat de bedieningstijden van bruggen worden gewijzigd met betrekking tot het tegengaan van congestie op de wegen.

Ook wordt er een groei van recreatievaart verwacht waardoor gevaarlijke situaties kunnen ontstaan. Een positieve prognose is dat de goederenstromen van de binnenvaart wereldwijd verdrievoudigd wordt tot 2035. Dit komt onder andere door de komst van de 2^e Maasvlakte.

Zoals eerder beschreven wil de overheid modal shift zoveel mogelijk stimuleren om de concurrentiepositie van het wegvervoer te versterken. Dit willen ze doen om wegvervoer naar short sea vervoer te halen. Het short sea vervoer is de afgelopen tien jaar verdubbeld. Short sea heeft vele mogelijkheden. Zo worden er containers en trailers vervoerd. Dit gebeurt aan de hand van het roll-on roll-off principe.

Het spoorvervoer zal een verdubbeling tot zelfs een verdrievoudiging doormaken voor 2020. Dit is wel vergeleken of vastgesteld vanaf het jaar 2000. De Nederlandse overheid wil de betrouwbaarheid van het spoor bevorderen om een groei te kunnen realiseren. Door veiligheidssystemen kunnen treinen bijvoorbeeld korter achter elkaar rijden waardoor er meer capaciteit vrijkomt. Nederland staat als het gaat om de liberalisering van het spoorgoederenvervoer hoog op de ranglijst van Europese landen.

Als er wordt gekeken naar wegvervoer zijn er vele verbeteringen nodig en mogelijk op infrastructuur. Er wordt geanalyseerd of het mogelijk is om alle hoofdverbindingssassen van 2 naar 3 stroken te brengen waardoor er minder congestie optreedt. Het aantal strookkilometers zal fors stijgen richting 2020.



Venstertijden

Venstertijden dienen tegen de overlast voor omwonende van de te beleveren winkels. Sommige gemeentes hebben vaste tijden vastgesteld voor het lossen en laden. Dit om het geluidsniveau te verlagen. Hierdoor houden de lokale overheden invloed op de distributie. Het geluidsniveau is op enkele momenten hoger dan op andere momenten. Piek momenten zorgen bijvoorbeeld voor veel overlast. Hierdoor is er een Piek programma opgesteld. Dit programma is gericht op het verbeteren van milieu en het geluidsniveau om milieuzones in stand te houden. Door middel van een Piek keur certificaat kan er worden aangetoond dat er gebruik gemaakt wordt van voertuigen die aan de geluidsnormen voldoen. Dit heeft ook concrete voordelen voor vervoerders namelijk:

- Efficiënt gebruik maken van voertuigen door de vervoerders
- Minder files door vroege aankomst tijd in een stad en daardoor ook zal er ook minder uitstoot van CO2 en NOx zijn aangezien er minder wordt stilgestaan door het voertuig.
- Aangezien er ook minder mensen op straat zijn in de ochtend kan het de verkeerveiligheid ook positief beïnvloeden. Hoe eerder in de stad, hoe meer veiligheid.

Er zijn al verschillende onderzoeken en test ritten samengesteld met behulp van Piek materieel. Dit vooral door en voor de grotere supermarkten. Een ontheffing voor de inzet van stil materiaal is het uiteindelijke doel in de nachtdistributie. Het programma dat subsidies moet verlenen aan dit soort distributie wordt uitgevoerd door SenterNovem.

Cabotage

Nederland en België behoren tot de grootste wegvervoerders als het cabotage vervoer betreft. Beide landen doen veel binnenlands vervoer in het buitenland. Doordat de Europese Commissie een ritbeperking wil gaan invoeren van drie ritten per zeven dagen zal het cabotage vervoer drastisch afnemen. Maar vooralsnog is het Europees Parlement voorstander van vrij verkeer van vrachtvervoer waardoor landen zoals Nederland, België, Duitsland en Frankrijk vrezen voor de al aanwezige Oost-Europese dominantie op de markt.

Supply chain security

Al een geruime tijd wordt er door de Europese Commissie discussieert over het volledig scannen van containers. Dit door de gebeurtenissen op 9/11. Het betreft hier dan voornamelijk containers die naar de VS worden vervoerd. In de Aziatische landen is dit momenteel al van kracht. Hierdoor lopen de havens van Rotterdam, Antwerpen en Hamburg nog achter. Volgens een functionaris van de Europese Commissaris is het 100% scannen geen garantie voor veiligere logistieke stromen tegen terrorisme. De regelgeving met betrekking tot beveiliging is sinds 9/11 al vergroot. Zo wordt er gebruik gemaakt van eCustoms wat moet leiden tot betere beveiliging en douaneafhandeling. Dit zou ook kunnen resulteren in minder administratieve kosten.

Milieueisen

Er worden door de overheid steeds recentere eisen gesteld aan het milieu. In het centrum van steden mogen alleen emissie- arme vrachtwagens rijden die ook stil zijn. De milieueisen zullen met de jaren strenger worden. De reden hiervan is dat mensen het eisen.



Politiek samengevat

De overheid heeft grote invloed op de sector Transport en Logistiek. De politiek stelt regels en eisen betreffende het milieu, venstertijden en regelt natuurlijk vele mogelijkheden betreffende het infrastructuur. Congestie zal enkel toenemen en de regering kan hier invloed op hebben. Dit geldt dan ook voor de mainports in Nederland. De haven van Rotterdam en de luchthaven Schiphol behoren een goede verbinding te hebben en de infrastructuur in dit gebied zal gunstig moeten zijn.

Het stimuleren van andere modaliteiten zou ook één van de taken moeten zijn van de overheid. Op deze manier kan er door ondernemingen ook eenvoudiger worden gereageerd op de steeds veranderende milieueisen.

Impact van de Trends en ontwikkelingen

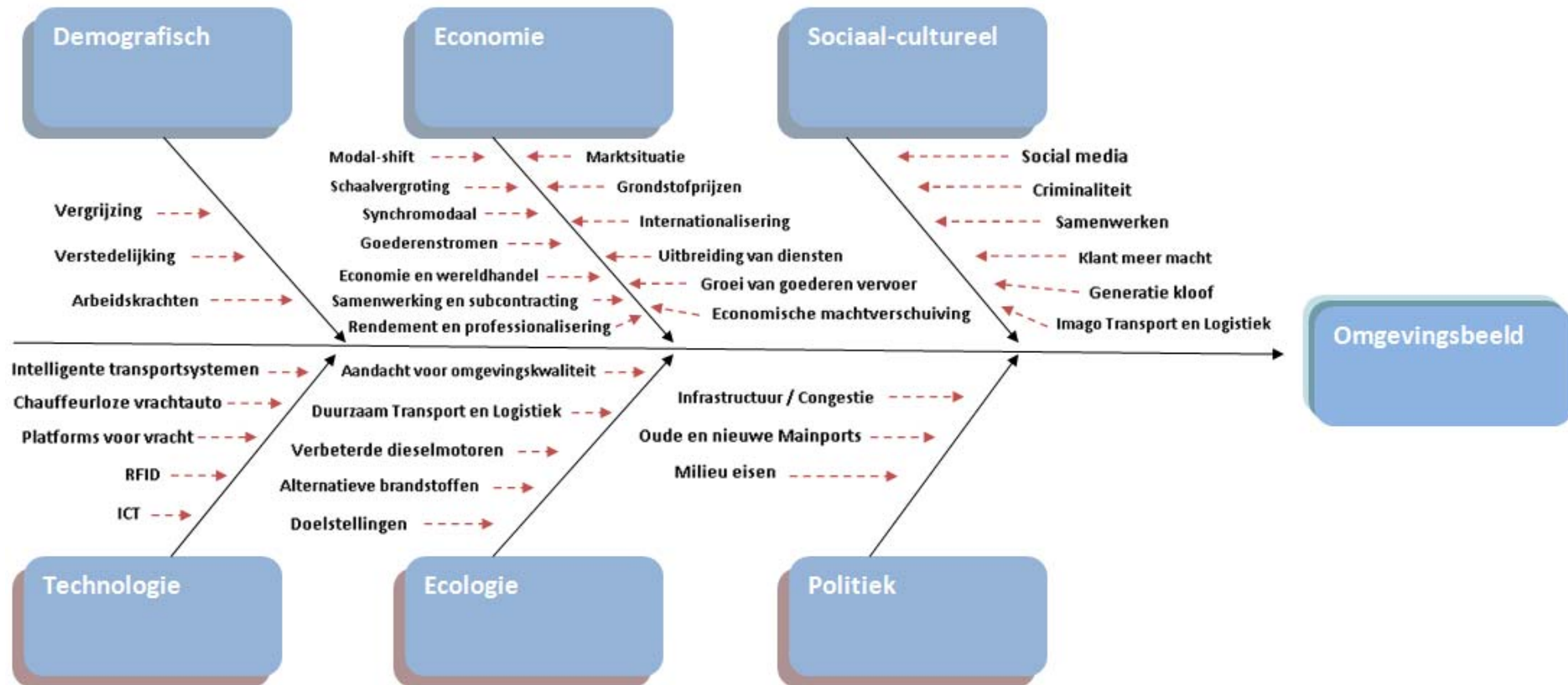
In deze paragraaf wordt weergegeven wat de impact en onzekerheid is van de verschillende trends. Dit wordt in tabel en grafiek vorm weergegeven. De tabel geeft de impact en onzekerheid van de trend of/en ontwikkeling weer. De tijdlijn begint bij het heden tot en met 2017.

Gevolgen van de Trends en ontwikkelingen

In deze paragraaf wordt weergegeven wat de gevolgen eventueel kunnen zijn van de trends en ontwikkelingen. Dit zal op een samenvattende manier weergegeven.



XIII. Visgraatdiagram trends en ontwikkelingen met betrekking op Bas Kooij Transport



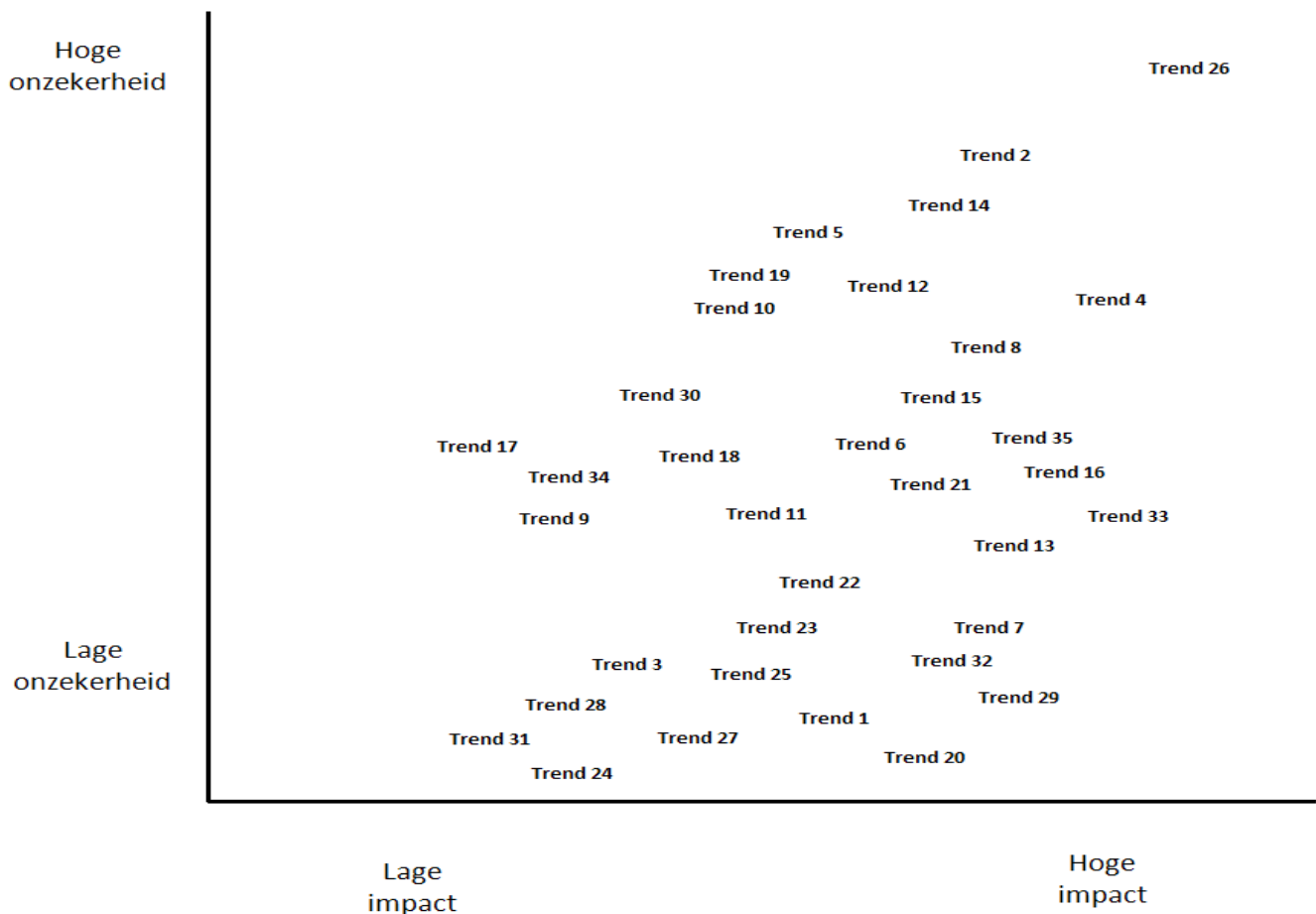
Rapport Scenario planning

XIV. Rangschikking Trends en/of Ontwikkelingen

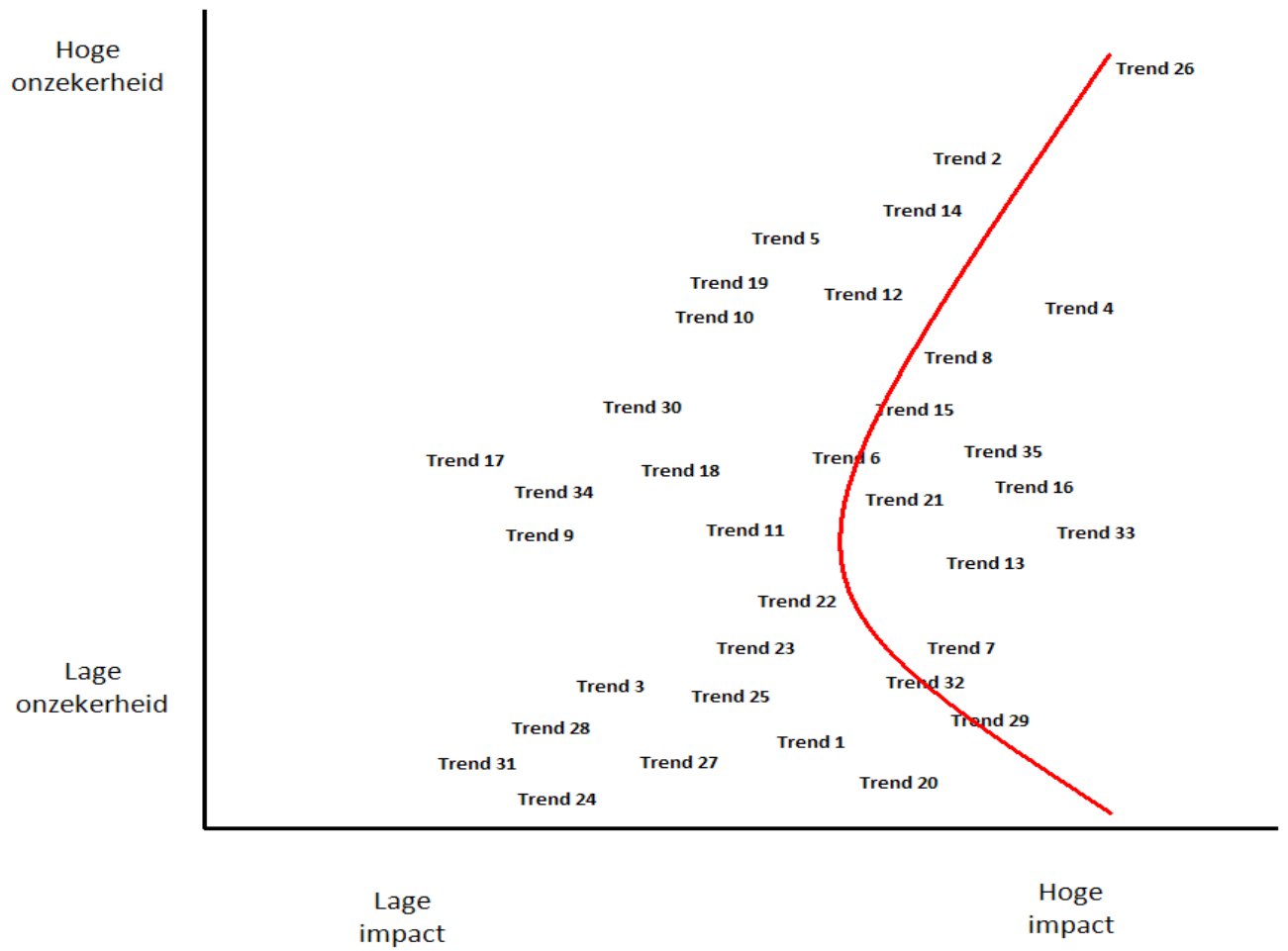
Nummering van de alle Trends en/of ontwikkelingen:

Nummer trend	Naam trend	Nummer trend	Naam trend
1	Vergrijzing	19	Samenwerken
2	Arbeidskrachten	20	Social media
3	Verstedelijking	21	Klant meer macht
4	Economie en wereldhandel	22	Generatiekloof
5	Goederenstromen	23	ICT
6	Modal-shift	24	RFID
7	Rendement en professionalisering	25	Intelligente transportsystemen
8	Marktsituatie	26	Chauffeurloze vrachtauto
9	Schaalvergroting	27	Platform aanbod/vraag van vracht
10	Samenwerking en subcontracting	28	Doelstellingen
11	Internationalisering	29	Duurzaam Transport en Logistiek
12	Uitbreiding van diensten	30	Alternatieve brandstoffen
13	Economische machtverschuiving	31	Verbeterde dieselmotoren
14	Groei van goederenvervoer	32	Aandacht voor omgevingskwaliteit
15	Synchromodaal	33	Congestie/infrastructuur
16	Grondstofprijzen	34	Oude en nieuwe mainports
17	Criminaliteit	35	Milieueisen
18	Imago Transport en Logistiek		

1^e assenstelsel zonder curve lijn



Assenstelsel inclusief curvelijn



XV. Interviews

Interview Bas Kooij (*Directeur Bas Kooij Transport*)

Belangrijkste gesprekspunten:

Lange termijn visie:

- ➔ Het bestaansrecht van het bedrijf.
 1. Voortzetting
 2. Volgende generatie
 3. Voortzetting volgende generatie
 4. Belevingswereld voor komende generatie

Voor mezelf:

Lijst maken van scenario's en Bas Kooij laten kiezen behalve als de assenstelsels anders uitwijst.

Belangrijkste aspecten:

- Cultuur
- Innovatie
- Groei
- Duurzaamheid

Groei (voorbeeld):

- Voor over 2 jaar alle auto's op minimaal Euro5.
- Stel Janssen Group groeit. Meegaan in die groei maar niet qua materiaal maar meer charters. Dus groei Janssen gaat gepaard met groei charters.
- Meer groei van overige debiteuren dan alleen groei van Janssen moet worden gerealiseerd.



Gesprek Syntens (Maurice Kriatkow)

Op 15 februari 2012 stond er een gesprek gepland met Maurice Kriatkow over de afstudeer opdracht. In dit gesprek is er een discussie gehouden en zijn de verschillende meningen verteld, verklaart en beschreven over de opdracht. Hieronder een opsomming van de belangrijkste punten:

Belangrijkste punt:

- **Het is belangrijk om het onderwerp aan te vliegen op een hoger abstractie niveau. Zo moet er niet alleen specifiek gekeken worden naar Bas Kooij Transport maar ook naar de wereld eromheen die van invloed (kunnen) zijn op Bas Kooij**
- **Goed contact houden met Schoolbegeleider en Syntens**

Van belang om eerst te doen:

- Het eerste wat belangrijk is om te kijken naar toekomstige krachtenvelden van buitenaf die impact hebben op de toekomstige bedrijfsvoering van Bas Kooij Transport. Het vormen van een visie is hierin een eerste stap waarbij deze krachtenvelden worden geïnterpreteerd en vertaald naar concrete punten. Als voorbeeld kan er bijvoorbeeld worden onderzocht waarom het transport nu eigenlijk nodig is.
- Vaststellen wat de visie, missie en het doel van B. Kooij is, gekeken naar aankomende jaren. Deze visie, missie en doel moeten worden gevalideerd en in lijn liggen met het bovenstaande.
- Er is geen situatie bekend. De toekomst moet voorspeld worden. Het is belangrijk om eerst te onderzoeken wat je denkt dat er gaat gebeuren in de toekomst en dit met een juiste en goede onderbouwing.
- Een periode bepalen tot wanneer de scenario's 'geldig' zijn. (Bijvoorbeeld: 10 jaar later, 15 jaar later of 20 jaar later)

Externe bronnen die mij kunnen helpen

- Shell heeft een boek dat kan helpen aan het onderzoek, titel wordt nog doorgegeven
- Documenten die ook interessant kunnen zijn voor die onderzoek zijn: "Partituur naar de top" (te vinden op de site van de Rijksoverheid) en "Roadmaps".
- Hogeschool Amsterdam is verder ontwikkeld op het gebied van scenario planning. Het is verstandig om contact op te nemen met de Hogeschool Amsterdam. Dit in samenwerking met meneer van Es aangezien die een eerdere ontmoeting met de desbetreffende persoon heeft gehad.
- Opzoek gaan naar 4C → regie → wie dirigeert → Synchromodaal, Dit zijn voorbeelden van een groter geheel.
- Wellicht bruikbare informatie bij de DINALOG vandaan. Eventuele seminars bezoeken etc.

Informatie buiten de opdracht om:

- Maurice Kriatkow is half april en half maart niet beschikbaar.
- Op 24 mei is de officiële aftrap van het KennisDC. De organisatie ligt in handen van de Hogeschool Rotterdam en Syntens. De doelstelling van dit kennis DC is om een landelijk netwerk van logistieke kennisinstellingen te bundelen, waarin de beschikbare kennis van de kennisinstellingen beschikbaar wordt gesteld aan derden.



Interview Pascale Osters (Medewerker Bas Kooij Transport)

Algemene vragen

1. Wat is uw naam?

Pascal Oosters

2. Mijn functie binnen Bas Kooij Transport is?

Hoofd Administratie

3. Wat vindt u van de bedrijfsvoering binnen Bas Kooij Transport?

Die is zeer open en dat ervaar ik als heel fijn.

4. Wat wilt u graag anders zien bij Bas Kooij Transport?

De financiële positie.

5. Wat zijn de positieve punten bij Bas Kooij Transport?

Kwaliteit van de dienstverlening is zeer hoog

6. Wat zijn de negatieve punten bij Bas Kooij Transport?

Zou ik zo 123 niet kunnen opnoemen. Misschien wispelturigheid van Bas?

7. Als ik wat mocht veranderen bij Bas Kooij Transport dan zou dat.....

?

* Probeer de inhoudelijke vragen met een open en frisse blik te beantwoorden.

* De antwoorden van de inhoudelijk vragen mogen 'wilde' ideeën of uitspattingen zijn.

* De antwoorden van de inhoudelijke vragen mogen een lichte fantasie bevatten.

* Mocht het antwoord onbekend of niet van toepassing zijn (op uw functie) hoeft deze niet ingevuld te worden.



Rapport Scenario planning

Inhoudelijke vragen

1. Hoe heeft u de recessie ervaren binnen de organisatie en is deze nog steeds van kracht bij Bas Kooij Transport?

Ik ben pas na de recessie in dienst gekomen bij Bas Kooij Transport B.V., maar de recessie heeft wel diepe sporen achtergelaten en we zijn nog steeds niet op een punt waar we zouden willen zijn als het over onze financiële positie gaat.

2. Heeft de recessie ernstige gevolgen gehad voor Bas Kooij? Zo ja, welke?

Positief	Negatief
	Slechte financiële positie

3. Wat heeft u zien veranderen in de branche waar uw organisatie zich bevindt de afgelopen 5 jaar?

Positief	Negatief
-	-

4. Wat heeft u zien veranderen met betrekking tot Transport en Logistiek de afgelopen 5 jaar?

Positief	Negatief
-	-



Rapport Scenario planning

5. Wat denkt u dat er in de toekomst gaat gebeuren in de branche waar uw organisatie zich in bevindt?

Positief	Negatief
we lopen voorop w.b.t. automatisering wat een positief effect zal hebben in toekomst	brandstofprijzen zal een probleem worden. Verder zouden marges beter moeten worden om beter te draaien en om financieel gezond te worden. wegtransport is altijd afhankelijk van de handel en de hoeveelheid productie. Als deze handel en productie minder is dan betekent dat minder transport. Natuurlijk is het moeilijk te voorspellen hoe dit in de toekomst zich gaat ontwikkelen

6. Wat denkt u dat er in je toekomst gaat gebeuren in de Transport en Logistiek sector?

Positief	Negatief

7. Welke van de bovengenoemde punten hebben het meeste effect op de sector Transport en Logistiek?

Positief	Negatief

8. Welke van de bovengenoemde punten hebben het meeste effect op de branche waar uw organisatie zich in bevindt?

Positief	Negatief

9. Wat zijn de grootste kansen voor Bas Kooij gezien de punten die u hierboven heeft weergegeven?



Rapport Scenario planning

10. Wat zijn de grootste bedreigingen (waar vreest u het meest voor) voor Bas Kooij gezien de punten die u hierboven heeft weergegeven?

SWOT-analyse	
Sterke punten	Zwakke punten
Klantenbinding bestaande klanten Automatisering (Cognos Express) Imago Groot marktaandeel Naamsbekendheid Groot bestand afzetbakken	Hoge kosten onderhoud auto's en containers Lage marges Bescheidenheid Inkoop
Kansen	Bedreigingen
Innovatie Marktverbreiding	Economisch Klimaat (Recessie) Minder omzet Teruglopende marktgroei Financiële Positie Brandstofprijzen



Interview Folkert de Groot (Medewerker Bas Kooij Transport)

Algemene vragen

- 1. Wat is uw naam?**
Folkert de Groot
- 2. Mijn functie binnen Bas Kooij Transport is?**
Containerpark beheerder
- 3. Wat vindt u van de bedrijfsvoering binnen Bas Kooij Transport?**
Dit bevalt prima. Er zijn uiteraard altijd punten waar je het niet mee eens ben, maar Folkert voelt zich verder super onder de bedrijfsvoering.
- 4. Wat wilt u graag anders zien bij Bas Kooij Transport?**
De organisatie in de werkplaats (Onderhoud)
- 5. Wat zijn de positieve punten bij Bas Kooij Transport?**
Neutraliteit, Betrouwbaar, Snel, Netjes en Uitstraling
- 6. Wat zijn de negatieve punten bij Bas Kooij Transport?**
Impulsief
- 7. Als ik wat mocht veranderen bij Bas Kooij Transport dan zou dat.....**
De impulsiviteit zijn.

* Probeer de inhoudelijke vragen met een open en frisse blik te beantwoorden.

* De antwoorden van de inhoudelijke vragen mogen 'wilde' ideeën of uitspattingen zijn.

* De antwoorden van de inhoudelijke vragen mogen een lichte fantasie bevatten.

* Mocht het antwoord onbekend of niet van toepassing zijn hoeft deze niet ingevuld te worden.

Inhoudelijke vragen

- 1. Hoe heeft u de recessie ervaren binnen de organisatie en is deze nog steeds van kracht bij Bas Kooij Transport?**
Folkert de Groot heeft de recessie niet meegemaakt bij Kooij Transport. Hij denkt/merkt dat de recessie nu niet meer actief merkbaar is binnen de organisatie.
- 2. Heeft de recessie ernstige gevolgen gehad voor Bas Kooij? Zo ja, welke?**

Positief	Negatief
<ul style="list-style-type: none">- Goed na kunnen denken- Het controleren van het hebben van een juiste scenario planning	<ul style="list-style-type: none">- Ontslag chauffeurs



Rapport Scenario planning

3. Wat heeft u zien veranderen in de branche waar uw organisatie zich bevindt de afgelopen 5 jaar?

Nog geen 5 jaar werkzaam voor Bas Kooij Transport.

Positief	Negatief

4. Wat heeft u zien veranderen met betrekking tot Transport en Logistiek de afgelopen 5 jaar?

Nog geen 5 jaar werkzaam voor Bas Kooij Transport.

Positief	Negatief

5. Wat denkt u dat er in de toekomst gaat gebeuren in de branche waar uw organisatie zich in bevindt?

Positief	Negatief
<ul style="list-style-type: none">- Digitalisering- Marktaanbod	<ul style="list-style-type: none">- Hogere brandstofkosten- Hogere bandenprijs- Rijtijdenwet- Max. gewicht combinatie



Rapport Scenario planning

6. Wat denkt u dat er in je toekomst gaat gebeuren in de Transport en Logistiek sector?

Positief	Negatief

7. Welke van de bovengenoemde punten hebben het meeste effect op de sector Transport en Logistiek?

Positief	Negatief
<ul style="list-style-type: none"> - Digitalisering - Marktaanbod 	<ul style="list-style-type: none"> - Hogere brandstofkosten - Hogere bandenprijs - Rijtijdenwet - Max. gewicht combinatie

8. Welke van de bovengenoemde punten hebben het meeste effect op de branche waar uw organisatie zich in bevindt?

Positief	Negatief

9. Wat zijn de grootste kansen voor Bas Kooij gezien de punten die u hierboven heeft weergegeven?

Digitalisering

10. Wat zijn de grootste bedreigingen (waar vreest u het meest voor) voor Bas Kooij gezien de punten die u hierboven heeft weergegeven?

Dieselprijs

SWOT-analyse	
Sterke punten	Zwakke punten
<ul style="list-style-type: none"> - Neutraliteit - Betrouwbaar - Snel - Netjes - Kwaliteit - Uitstraling 	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsief
Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> - Nieuwe klanten - Containeraanbod (verhuur) 	<ul style="list-style-type: none"> - Brandstofprijs - Schrootprijs - Bandenprijs



Interview Carsten Tromp (*Medewerker Jansen Recycling Groep*)

Interviewer : Jeffrey van't Kruis
Naam Bedrijf : Jansen Recycling Groep
Naam medewerker : C. Tromp
Functie medewerker : Project Manager
Datum : 11/4/2012

Wat zijn de sterke punten van de metaal recycling branche?

Je verzamelt afval producten en verandert deze in secundaire grondstoffen.

Er is leuk geld in te verdienen, maar wel hard werken en scherp met de handel bezig te zijn.

Wat zijn de zwakte punten van de metaal recycling branche?

- Er zitten nog wel wat cowboy-achtige types tussen, wat de concurrentie-strijd soms een nare bijmaak geeft.
- Er zijn een paar grote spelers bij de afnemers, die heel veel macht hebben.
- Er wordt soms nog wel eea gemixed aan materiaalsoorten.
- Afhankelijk van wereldwijde koersen. Dus je voorraad kan in korte tijd veel minder waard zijn. (kan soms ook in je voordeel werken).

Wat zijn de kansen van de metaal recycling branche?

- Imago verbetering.
- Product verbetering (mixen van materialen maken, waar eindafnemers op zitten te wachten).
- Zuiverheid van producten.

Wat zijn de bedreigingen van de metaal recycling branche?

- Overdreven regelgeving.
- Wereldwijde koersval
- Te veel macht van paar grote smelters in de wereld

Welke ontwikkelingen zijn er actief met betrekking op de metaal recycling branche?

- Identificatie plicht voor aanbieders van schroot (ivm het tegengaan van handel in gestolen goederen)
- Het verhogen van de zuiverheden van soorten schroot.
- Meer samenwerkingsverbanden waarmee branches op elkaar aansluiten (bijv slopers – metaal recycling)

Welke trends zijn er actief met betrekking op de metaal recycling branche?

- De schommelingen in de koersen worden steeds heftiger.
- Er komt steeds meer regelgeving, die soms zelfs afleidt van de kern.



XVI. Seminars en beurzen

Seminar Mazzers STC Rotterdam; Transport en Logistiek 2040

Seminar 'Ingrediënten voor een succesvolle toekomst'

Woensdag 21 maart 2012 heb ik een seminar bezocht welke georganiseerd was door Mazars. De seminar vond plaats op het STC Rotterdam. De titel van de seminar was:

'Ingrediënten voor een succesvolle toekomst'

Het programma zag er als volgt uit:

15:00 – 15:25	Ontvangst
15:25 – 15:30	Welkomstwoord van Remco Schoonderwoerd
15:30 – 17:00	Diverse gastsprekers: De sector Transport & Logistiek 2040: You ain't seen nothing yet! <i>Walther Ploos van Amstel (VU Amsterdam en Hogeschool Amsterdam)</i> Nederland op de Internationale logistieke kaart <i>Peter Sierat (Directeur TLN)</i> Een veld zonnebloemen <i>Ben Vree (Directievoorzitter APM Terminals Rotterdam)</i> Het personeel van de toekomst <i>Ron Kooren (Directie STC Group)</i>
17:00 – 17:45	Forumdiscussie onder leiding van <i>Pieter Bloemendaal</i>
17:45 – 18:45	Afsluiting, netwerkborrel

Hieronder worden de aantekeningen die zijn gemaakt samengevat.

De sector Transport & Logistiek 2040: You ain't seen nothing yet! ; Walther Ploos van Amstel

Walther Ploos van Amstel had het over de sector Logistiek van vandaag en voor het jaar 2040. Allereerst werd er gekeken naar de logistieke sector van vandaag. Hierin kwamen de volgende punten naar voren:

- **Arbeidsmarkt:** 21% van de chauffeurs zijn met pensioen in 2020. En Oost-Europeanen zijn op termijn geen optie.
- **De goederenstromen groeien:** 2-3% per jaar.
- **Kosten** nemen toe door nieuwe transporttechnologie, olieprijsen, road-pricing, regelgeving, schaarste op de arbeidsmarkt en ICT.
- **Onbekend** wat er gebeurt met de **kapitaalmarkt**.
- **Lage benuttinggraad** materieel (alle modaliteiten)
- Hoe moet er worden ingespeeld op de lange **innovatie agenda** voor de sector logistiek?



Rapport Scenario planning

Hierna ging de heer Ploos van Amstel uitleggen waarom we al naar 2040 zouden moeten kijken. Volgens Walther Ploos van Amstel is dit van belang om erachter te komen wat er speelt op de markt en hoe je moet inspelen op de markt. Wat gaat er veranderen en hoe ga je daar als logistiek dienstverlener mee om?

In 2040 zijn de volgende punten al actief volgens meneer Ploos van Amstel:

- **Technologie modaliteit (Vrachtwagen zonder chauffeur)**
- **Synchromodaal**
- **Control towers**
- **Smartphone technologie**
- **Verkeersmanagement**

Hoe ziet de agenda er volgens Walther Ploos van Amstel dan uit voor logistieke dienstverleners? Volgens meneer Ploos van Amstel moeten logistieke dienstverleners, zoals hieronder weergegeven, minimaal bezig zijn binnen bepaalde tijd.

Jaar	Aspecten welke logistieke dienstverleners moeten hebben toegepast
2010-2020	Open date en papierloze processen
2010-2020	Ketenintegratie
2015-2025	Synchromodale netwerken
2015-2025	Sense and respond
2020-2030	Nieuwe transporttechnologie
2020-2040	Public private partnerships

In een korte samenvatting vertelde Walther Ploos van Amstel dat de mobiliteit onder druk staat, samenwerking de sleutel tot innovatie is, dat dienstverleners goederen en diensten verbinden en dat dit allen eigenlijk alleen verbeterd kan worden of gedaan kan worden met professionals.

Nederland op de Internationale logistieke kaart ; Peter Sierat

Peter Sierat kwam vooral met veel cijfers over Transport en Logistiek in Nederland.

De economische betekenis

Logistieke sector inclusief support activiteiten:

- Toegevoegde waarde : 40,2 miljard euro (8%)
- Werkgelegenheid : 1746.000 (8,5%)

Logistieke sector exclusief support activiteiten:

- Toegevoegde waarde : 29,9 miljard euro (6%)
- Werkgelegenheid : 617.000 (7%)

Hierna had meneer Sierat het over de concurrentie. In Nederland zijn we over het algemeen duur. Polen verdringt hierdoor Nederland van de 2^e plaats op de grootste vervoerslanden lijst waar Duitsland de lijst aan voert.

Als de loon kosten wordt vergeleken met andere landen zie je dat Nederland meer kosten heeft dan andere landen. Hieronder in tabelvorm de verhouding van Loonkosten van een chauffeur in de EU. Hierin wordt aangeduid dat Nederland in dit geval 100% is.



Rapport Scenario planning

Vergelijking loon kosten chauffeur

Land	Percentage
Bulgarije	21%
Roemenie	29%
Slowakije	45%
Hongarije	48%
Tjechie	53%
Polen	54%
Slovenie	82%
Duitsland	92%
Nederland	100%

De ontwikkeling en raming transportvolume wegvervoer en economie zal tot 2016 geen opleving hebben. Vanaf dit jaar zal er een economische groei gerealiseerd worden zonder dat deze in de + zal komen. In 2013 zal de economische groei positief zijn.

Nederland exporteert 74,6% naar West Europa. Duitsland is goed voor een kwart van deze totale export (24,1%). Hierdoor zijn ze goed voor een bedrag van 97,4 miljard euro.

Kansen en bedreigingen

Kansen	Bedreigingen
Waar liggen kansen? <ul style="list-style-type: none">• Wereldwijde groei van logistieke stromen• Groeiende behoefte aan ketenregie en stroomlijnen activiteiten door meer snelheid en eenduidigheid in complexe logistieke ketens.	Waarom nu kansen benutten? <ul style="list-style-type: none">• Overheden in Duitsland en België onderstrepen het belang van logistiek van de economie• Toenemende concurrentie op het vlak van fysieke logistiek met omliggende landen• Concurrentie om de hoogwaardige activiteiten en rond 'footloose' ketenregie met andere landen zoals Zwitserland nemen toe.
<ul style="list-style-type: none">• Inzet op, en stroomlijnen van ketenregie om duurzaamheid te verbeteren• Toenemende mogelijkheden van ICT en technologie helpen verdere ontwikkelingen en stroomlijnen van ketenregie, plannen naar engineering• Grote multinationals bekijken juist nu mogelijkheden van centralisatie op het vlak van ketenregie en het stroomlijnen er van• Kansen in huidige Europese wetgeving om supply chain activiteiten aan te trekken	



Rapport Scenario planning

Een veld zonnebloemen ; Ben Vree

Meneer Vree heeft heel veel verstand van Logistiek en zaken doen. Hij vertelde over verschillende cases met betrekking tot fusies die hij meegemaakt heeft. Zo noemde hij consultancy 'puisten' en scenario planning noemde hij 'scenario gezeik'. Door zijn negatieve benadering en arrogantie over zijn kennis (wat hij ook daadwerkelijk bezit) heeft hij mijn aandacht gedeeltelijk verloren.

Voornamelijk omdat er werd gezegd dat hij hulp van buitenaf onbegrijpelijk en onzin vind omdat er voldoende kennis is in een bedrijf.....

Het personeel van de toekomst ; Ron Kooren

Ron Kooren probeerde niet al teveel reclame te maken voor de STC Group maar in zijn algemeen te kijken naar jongeren die kennis op kunnen doen op scholen.

Het ging er vooral over dat via simulaties meerdere processen nagebootst kunnen worden en hierdoor ook meer kennis vergaart kan worden.

Ook het benaderen van bedrijven waardoor er meer praktijk kennis wordt ervaren door studenten is een groot voordeel. Alleen vond meneer Kooren dat scholen het raar vind dat scholen op zoek moeten naar bedrijven in plaats van bedrijven naar studenten of afgestudeerde. Dit omdat de vraag naar jong logistiek talent groeit.

Het STC probeert zoveel mogelijk jongeren praktijk kennis over te brengen en studenten te motiveren omdat er zo nu en dan een slecht imago wordt geschetst van logistiek. Denk aan het chauffeurs tekort die heerst en die bij een groei van de economie alleen maar zal toenemen.

Meneer van Kooren wil vooral gaan werven en selecteren en daardoor kunnen ze beter met de specifieke wensen omgaan. Ook op het gebied van vraag naar dit soort opleidingen moet er meer inzicht komen. Een leerarrangement samenstellen is een toekomstbeeld die liever vandaag nog actief mag worden dan morgen.

Ook talen moeten meer getoetst worden op de scholen. Vooral de Duitse taal.



Rapport Scenario planning

Seminar Centric te Gouda; No guts, No glory

“No Guts, No Glory”

Woensdag 28 maart 2012 heb ik een seminar bezocht welke georganiseerd was door Centric. De seminar vond plaats bij de hoofdvesting van Centric te Gouda. De titel van de seminar was:

‘No Guts, No Glory’

Het programma zag er als volgt uit:

09:00 – 09:25	Ontvangst
	Diverse gastsprekers:
09:30 – 10:30	Call for Action <i>Walther Ploos van Amstel (VU Amsterdam en Hogeschool Amsterdam)</i>
10:30 – 10:45	<i>Pauze</i>
10:45 – 11:10	Synchromodaliteit <i>Iris Vis(Professor of Industrial Engineering at University of Groningen)</i>
11:10 – 11:30	Synchromodaliteit <i>Jerry Caous(Centric salesmanager Logistics)</i>
11:30 – 12:00	IT is de ruggengraat <i>Jerry Caous(Centric salesmanager Logistics)</i>
12:00 – 12:30	Paneldiscussie onder leiding van Heres Stad
12:30 – 13:30	Netwerklunch
13:30	Einde

Tijdens deze seminar stond Synchromodaliteit centraal. Allereerst was meneer Ploos van Amstel aan het woord. Volgens de heer Ploos van Amstel moesten de Nederlandse ondernemers wakker geschud worden. Er moet meer richting innovatieve ideeën gewerkt worden in plaats van het afwachten totdat concurrenten dusdanig voorlopen dat de sector transport en logistiek dit niet meer kan bijwerken. Want wat gaat er gebeuren in de toekomst? Dat is de centrale vraag. Niemand die het zeker weet maar dat er wat gaat veranderen is een ding dat zeker is.

De volgende presentaties gingen over synchromodaliteit. Synchromodaliteit is zeer in opkomst. Op deze manier kunnen logistiek dienstverleners gebruik maken van meerder modaliteiten. De klant vond het een tijd geleden niet erg dat hun producten een kwartier later arriveerde. Dit is tegenwoordig niet meer het geval. De klanten willen en moeten kunnen bepalen hoe hun goederen worden afgeleverd en wanneer precies. Door de groeiende congestie is dit enkel niet eenvoudig. Er zullen oplossingen moeten worden gezocht. Dit kan gedaan worden door synchromodaliteit.

Bij het synchromodaliteits proces komt IT veelvuldig voor. Bedrijven moeten of zullen steeds meer mee moeten gaan met de technologie. En dus ook met de IT. Hierna werd er afgesloten met een netwerk lunch.



Transport en Logistiek Beurs te Ahoy Rotterdam



De beurs Transport en Logistiek viel in tegenstelling tot de beurs in Gouda tegen. Weinig informatie over de verschillende markten binnen de logistiek en veel informatie welke gericht was op het distributievervoer en het werken in het magazijn. Denk hierbij aan RFID en scan technologie in een magazijn waardoor tracking and tracing eenvoudiger kan worden gemaakt.

Ook werd er veel reclame en presentaties gehouden over verschillende transportsystemen.



Rapport Scenario planning

Seminar Solipsis; Koersvast met management informatie

“Koersvast met management informatie”

Dinsdag 03 april 2012 heb ik een seminar bezocht welke georganiseerd was door Solipsis. De seminar vond plaats op de uitzonderlijk mooie locatie in Huize Brakel te Brakel. De titel van de seminar was:

‘Koersvast met management informatie’

Het programma zag er als volgt uit:

13:00 – 13:25	Opening
	Diverse gastsprekers:
13:25 – 14:15	Hoe blijft u op de juiste koers? <i>Ad Toet (Directeur Koninklijk Nederlands Vervoer)</i>
14:15 – 14:45	<i>Pauze</i>
14:45 – 15:15	Solipsis & Performance Management <i>Arno Mureau (Medewerker Solipsis)</i>
15:15 – 15:45	Cognos Express demonstratie <i>(Medewerker Solipsis)</i>
15:45 – 16:15	Verhaal uit de praktijk <i>Bas Kooij (Directeur Bas Kooij Transport)</i>
16:15 – 16:30	Afsluiting
16:30 –	Hapje en een drankje, gelegenheid voor aanvullende demonstraties
16:30	Einde

De heer Toet vertelde dat er in de toekomst een doel is vastgesteld om meer goederen te laten vervoeren per schip of spoor. Dit in tegenstelling tot het wegvervoer. Volgens de heer Toet doet Nederland er verstandig aan om het wegvervoer zoveel mogelijk te reduceren en dit op te vangen door de goederen per spoor en water te laten vervoeren. Dit niet alleen om congestie te voorkomen maar ook om het aantal CO2 uitstoot te reduceren waardoor er eerder aan de Europese normen kan worden voldaan.

Hierna gaf Solipsis informatie over hun diensten en IT mogelijkheden op het gebied van effectief en efficiënt omgaan met management informatie. Dit werd gevolgd door een demonstratie van het systeem. Op een effectieve en efficiënte manier konden er grafieken en tabellen worden gemaakt die een overzicht gaven van de bedrijfsresultaten.

Bas Kooij sloot af met een verhaal over zijn bedrijf en zijn ervaring met de software die het bedrijf gebruikt.



XVII. Arbeidscontract



Model Stageovereenkomst

Bestemd voor stages, leer-werktrajecten, praktijkonderwijs.
Voor studenten uit Nederland en uit EU-landen.

Ondergetekenden

1. Naam school en opleiding Hogeschool Rotterdam, opleiding
Gevestigd te Rotterdam
Vertegenwoordigd door J. v. Es
In de functie van afstudeercoördinator
Hierna te noemen "hogeschool"

en

2. Naam stagegever Bas Kooij Transport
Gevestigd te Middelhamis
Vertegenwoordigd door Bas Kooij
In de functie van Directeur
Hierna te noemen "stagegever"

en

3. Naam stagiair Jeffrey van't Kruis
Adres Schaterhoek 6
Woonplaats Nieuwveen
Geboortedatum 31 december 1988
Studentnummer 0025504
Bij de opleiding Logistiek en Technische Verkeerskunde
E-mail Jeffreyvantkruis@hotmail.com
Huisadres tijdens stage
Telefoonnummer tijdens stage 06-15140024

Student aan de hierboven genoemde hogeschool,

Hierna te noemen "stagiair"

Model stage-overeenkomst voor NL en EU studenten, oktober 2007 1





Verklaren het volgende te zijn overeengekomen:

Artikel 1

1. De stagegever stelt de stagiair in de gelegenheid om in het kader van het onderwijsprogramma van de hogeschool stage te lopen.
2. De stage beoogt de stagiair die leeractiviteiten te laten ontplooiën die in het stageplan zijn opgenomen.
3. De stagegever draagt de stagiair slechts taken op die passen in het stageprogramma.
4. Het stageplan maakt onderdeel uit van deze overeenkomst.

Artikel 2

1. De stage omvat in totaal 672 uur. Zij vangt aan op 13:2 en eindigt op 24:6
2. De stage vindt plaats op de door de stagegever aangewezen stageplaats(en) en tijdstippen. Voor de stagetijden kan daarbij worden aangesloten bij een bestaande werktijdregeling.

Artikel 3

De begeleiding van de stagiair zal zowel vanuit de hogeschool als vanuit de stagegever plaatsvinden.

- a. De stagegever verbindt zich voldoende tijd aan het begeleiden van de stagiair te besteden en wijst een stagebegeleider aan die belast is met de dagelijkse begeleiding van de stagiair waar het gaat om het feitelijk verrichten van werkzaamheden, alsmede met het contact met de hogeschool. Vanuit de stagegever zal als stagebegeleider optreden: Bas Kooij
- b. De hogeschool wijst een stagedocent aan die belast is met de begeleiding van de stagiair waar het gaat om de realisatie van de leeractiviteiten. De stagedocent kan voor het goede verloop van de stage aanbeveling doen aan de stagegever en de stagiair. Vanuit de hogeschool zal als stagedocent optreden: J. van Es

Artikel 4

De stagiair volgt bij de stagegever de aanwijzingen van de stagebegeleider op.

Artikel 5

1. De stagegever draagt er zorg voor dat de werkplek en –situatie van de stagiair voldoet aan de geldende (arbo-)wet- en regelgeving.
2. De stagiair neemt in het belang van orde, veiligheid en gezondheid de door de stagegever gegeven gedragsregels en aanwijzingen in acht.
3. De stagiair is verplicht tot geheimhouding van hetgeen hem/haar gedurende zijn/haar stageperiode ter kennis is gekomen en waarvan hij/zij weet of redelijkerwijs behoort te weten dat het van vertrouwelijke aard is. Voor zover noodzakelijk voor de beoordeling door de hogeschool is/zijn de begeleidende docent(en) gerechtigd kennis te nemen ook van vertrouwelijke gegevens; voor deze docent(en) geldt vervolgens een zelfde plicht m.b.t. de vertrouwelijke behandeling als geldt voor de stagiair. Voor publicatie van het stageverslag is voorafgaande toestemming van de stagegever vereist.





Artikel 6

In het geval van ziekte of afwezigheid wegens een dringende reden, alsmede van hervatting na ziekte of na afwezigheid, stelt de stagiair de stagegever en de hogeschool onverwijld op de hoogte. De stagegever informeert de hogeschool direct in geval van verzuim van de stagiair. Zodra de afwezigheid een zodanig betekende omvang heeft dat er naar het oordeel van de hogeschool een onvoldoende basis is om de stage nog te kunnen beoordelen zullen partijen trachten tot nadere afspraken te komen (b.v. overeenkomstige verlenging van de oorspronkelijke afspraken).

Artikel 7

Optioneel:

Gedurende de stage zal er van generlei vergoeding sprake zijn, met uitzondering van een eventuele redelijke reiskostenvergoeding.

Of:

De stagiair ontvangt van de stagegever een vergoeding van €350 bruto per maand. Dit bedrag strekt tot vergoeding van de door de stagiair gemaakt kosten voor het reizen van en naar de instellingen van de stagegever en van eventuele overige kosten die verband houden met de stage. De vergoeding is uitdrukkelijk niet bedoeld als loon.

Artikel 8

Bij problemen tijdens de stage richt de stagiair zich allereerst tot de stagebegeleider. Geschillen tussen de stagiair en de stagebegeleider worden voorgelegd aan de stagedocent. Indien de stagebegeleider, de stagedocent en de stagiair niet tot een oplossing komen wordt het probleem voorgelegd aan de vertegenwoordiger van de hogeschool en de vertegenwoordiger van de stagegever, zoals vermeld boven aan deze overeenkomst.

Artikel 9

De beoordeling van de stagiair en de toekenning van studiepunten geschiedt door de hogeschool. Bij deze beoordeling zal door de hogeschool het oordeel van de stagebegeleider worden meegewogen.

Artikel 10

De hogeschool heeft een aanvullende verzekering voor wettelijke aansprakelijkheid en een aanvullende ongevallenverzekering afgesloten die ook op de stagiair gedurende diens feitelijke stagewerkzaamheden van toepassing zijn.





Artikel 11

De hogeschool vrijwaart de stagegever tegen eventuele aanspraken van derden op grond van artikel 6:170 BW wegens fouten van de stagiair tijdens de uitoefening van de stagewerkzaamheden voor de stagegever.

De hogeschool is aansprakelijk voor schade toegebracht aan de stagegever door een onrechtmatige daad van de stagiair tijdens de uitoefening van de stagewerkzaamheden voor de stagegever.

Deze vrijwaring en aansprakelijkheid geldt uitsluitend indien en voor zover de aansprakelijkheidsverzekering van de hogeschool aansprakelijkheid erkent en daarvoor dekking biedt.

De hogeschool noch de stagiair zijn product-aansprakelijk.

Artikel 12

Optioneel:

Alle tijdens de stage gebruikte eigendommen van de stageverlener blijven diens eigendom. Intellectuele eigendomsrechten berusten, tenzij anders overeengekomen, bij de stageverlener.

Of:

De auteursrechten met betrekking tot de bereikte resultaten berusten bij de studentstagiair, tenzij uitdrukkelijk anders bepaald. Zowel de studentstagiair als de Nederlandse onderwijsinstelling mogen de resultaten gebruiken voor interne doeleinden zonder raadpleging van de stagebiedende organisatie.

Artikel 13

De overeenkomst eindigt aan het einde van het onder artikel 2 genoemde tijdvak. Tussentijdse beëindiging geschiedt bij onderling goedvinden van partijen en in ieder geval:

1. Na schriftelijke aanzegging van de hogeschool aan de stagegever, indien de hogeschool – na de stagiair, de stagebegeleider en de stagedocent te hebben gehoord – zich ervan heeft overtuigd dat:
 - de stagegever de uit deze overeenkomst voortvloeiende verplichting niet of onvoldoende nakomt; ofwel
 - zich zodanige omstandigheden voordoet dat van de stagiair of hogeschool redelijkerwijs niet kan worden verlangd dat hij/zij de stage voortzet.
2. Na een met redenen omklede schriftelijke aanzegging van de stagegever aan de hogeschool en de stagiair, indien zich zodanige omstandigheden voordoen, dat van de stagegever het laten voortduren van deze overeenkomst redelijkerwijs niet kan worden verlangd.






Artikel 14

Deze stageovereenkomst is geen arbeidsovereenkomst in de zin van artikel 7:610 van het Burgerlijk Wetboek.


Aldus overeengekomen en in drievoud getekend:

Plaats Middelharnis
Datum 8-2-2012

1. Voor de school

Naam J. van Es
Handtekening 

2. Voor de stagegever

Naam Bas Kooij 

3. De stagiair

Naam Jeffrey v.t. Kraus
Handtekening 



Rapport Scenario planning

XVIII. Afstudeerplan

HOGESCHOOL ROTTERDAM Instituut voor Bouw en Bedrijfskunde G.J. de Jonghweg 4-6 3015 GG Rotterdam	FORMULIER AFSTUDEERPLAN
---	-------------------------

GEGEVENS AFSTUDEERDERS:			
	Student 1	Student 2	
Naam	Jeffrey van't Kruis		
Studentnr.	0825584		
Opleiding	LTV		
Straat	Schoterhoek 6		
Postcode	2441 LD		
Woonplaats	Nieuwveen		
Telefoon 1	06-15140824		
Telefoon 2			
Privé e-mail	jeffreyvantkruis@hotmail.com		
GEGEVENS AFSTUDEERBEDRIJF:			
Naam bedrijf	Bas Kooij Transport B.V.		
Straat	Huygens 52	Postcode:	
Postbus		Postcode:	
Plaats	Middelhamis	Website	www.baskooy.nl
Telefoon	0187 – 603610	Faxnr.:	
Bedrijfs- begeleider	Naam: Bas Kooij	Functie: Directeur	
Afdeling	Directie		
Telefoon	0187 – 603610	Mobiel:	06-51904545
Mailadres:	bas@baskooy.nl		
OPDRACHT			
Titel: Het opzetten van een Scenario planning			

In te vullen door de afstudeercoördinator:

Opdracht is akkoord	Handtekening:
	Datum:
Toegewezen afstudeerdocent	
Ev. Toegewezen 2 ^e lezer	
Startdatum afstuderen	



Rapport Scenario planning

Bedrijfsachtergrond

Bas Kooij transport, ontstaan in 1988, is een transportbedrijf gespecialiseerd in het vervoeren van recyclebare goederen over de weg. Denk hierbij aan het vervoer van schroot en metalen.

Kooij transport heeft een vloot van 20 containercombinaties, 7 kieptrailers en ruim 500 eigen afzetcontainers die ingezet kunnen worden als opslag of wisselbak zowel op kleine als grote projecten. Bas Kooij transport is een geautomatiseerd bedrijf en werkt met dergelijke systemen om de informatieverstrekking richting klant en interne klant te optimaliseren.

Bas Kooij weet dat om hun specialisatie uit te oefenen mensen en materieel nodig zijn. Hierdoor staan de werknemers zo veel mogelijk centraal. Dit zijn de mensen die het uiteindelijk moeten doen.

Probleemachtergrond

Bedrijven krijgen tegenwoordig steeds meer te maken met situaties waar moeilijk op in te spelen is. Ook Bas Kooij staat voor dit probleem. Het inspelen op de economische crisis was lastig en dit had ook gevolgen voor het bedrijf van Bas Kooij. Er moesten bezuinigingen worden doorgevoerd maar waarop en op welke manier was niet bekend. De economische crisis is een voorbeeld van een situatie waar Bas Kooij maatregelen moest nemen die veelal op gevoel gemaakt moesten worden. Dit is niet prettig voor een ondernemer als Bas Kooij. Er moest bespaard worden op kosten maar welke kosten er bespaard kunnen worden zonder dat dit resulteert in ernstige en/of grote gevolgen ook voor Bas Kooij.

Ook zijn er kansen die eventueel kunnen worden benut door Bas Kooij. Alleen wat zijn deze kansen en hoe kunnen die worden benut. Mocht er meer aanbod zijn voor schroot dan is dit eventueel een kans voor Bas Kooij. Dit is ook een onderdeel van scenario planning.

Het zou makkelijker zijn om een scenario planning te maken voor Bas Kooij. Met een scenario planning worden er situaties geschetst en kan er gereageerd kan worden op de desbetreffende beschreven situatie. Hierdoor is Bas Kooij voorbereid en kan er eenvoudig worden ingespeeld op dergelijke situaties die zonder voorbereiding eventueel nadelig kunnen uitvallen. Dit kan voor een bedrijf als Bas Kooij Transport een hoop tijd schelen.

Probleemstelling

Op welke manier kan Bas Kooij beter inspelen op bepaalde situaties waardoor er op een adequate manier strategische bedrijfsuitvoering kan worden doorgevoerd wanneer deze situaties zich daadwerkelijk voordoen.

Doelstelling

Een scenario planning maken binnen 20 weken waardoor Bas Kooij instaat is om sneller beslissingen en/of maatregelen te nemen en de reactie snelheid te verhogen wanneer een bepaalde situatie zich voordoet.



Bijlage

Definitie scenario planning

Methode voor het opstellen van toekomstscenario's om zodoende meer grip te krijgen op ingrijpende beslissingen in het heden.

Globaal stappenplan

Hieronder wordt globaal het stappenplan weergegeven. Hieronder de tabel zoals weergegeven in de modulewijzer.

Fase	Duur in weken
Oriëntatiefase	3 a 4 weken
Onderzoeksfase	5 a 6 weken
Oplossingsfase	5 a 6 weken
Implementatiefase	3 a 4 weken
Afrondingsfase	2 weken

Oriëntatiefase

Tijdens deze fase probeer ik zo breed mogelijk kennis te maken met Bas Kooij transport. Na de organisatie beter te kennen volgt er een onderzoek die betrekking heeft tot het project. Welke aspecten en activiteiten van de organisatie zijn van belang voor dit project en hoe ga ik dit toepassen. Ondertussen zal er een Plan van Aanpak gemaakt worden. Dit om Bas Kooij inzicht te geven over hoe het onderzoek wordt voortgezet.

Onderzoeksfase

In deze fase zal er meer inhoudelijk onderzoek worden gedaan met betrekking tot het project, dit conform aan het plan van aanpak. Door middel van onder andere de DESTEP methode, SWOT analyse, 5 krachten van Porter en een MBA analyse wordt er onderzocht wat kansen en bedreigingen zijn en waar deze vandaan kunnen komen. Door dit te achterhalen kunnen er scenario's worden opgesteld die in belang kunnen zijn voor Bas Kooij Transport.

Oplossingsfase

Na de onderzoeksfase te hebben afgesloten zal er worden onderzocht hoe Bas Kooij transport de kansen kan aangrijpen en de bedreigingen kunnen uitsluiten. In samenwerking met Bas Kooij zullen er minimaal 4 scenario's uitgewerkt worden die eventueel een hoge prioriteit hebben voor het bedrijf.

Implementatiefase

In deze fase worden de geselecteerde scenario's verder uitgewerkt. Dit door bijvoorbeeld een handboek of draaiboek op te stellen voor wanneer deze scenario's zich voordoen.

Afrondingsfase

In de laatste fase worden de werkzaamheden afgerond. Door eventueel een controle te doen of het draaiboek gebruiksvriendelijk is en gebruikt kan worden mochten enige scenario's zich voordoen. Deze fase zal eindigen met eindrapport en een presentatie over het onderzoek en het resultaat.



Rapport Scenario planning

Ingevulde competentiematrix

De competentiematrix van LTV

	Markt/Verkoop	Transport	Warehousing	Productie	Inkoop
Ontwikkelen	X	X		X	X
Aansturen	X	X		X	X
Uitvoeren	X	X		X	X



XIX. Plan van aanpak

Afstudeerstage Bas Kooij Transport | Jeffrey van't Kruis [maart 2012]

Bas Kooij Transport B.V.
Huygens 52
3240AD Middelhamis
Nederland



**BAS KOOIJ
TRANSPORT**

PLAN VAN AANPAK

Naam student	:	Jeffrey van't Kruis
Studentennummer	:	0825584
Klas	:	LTV11-41B
Bedrijfsbegeleider	:	Bas Kooij (Directeur Bas Kooij transport)
Docentbegeleider	:	Jan van Es (Docent Hogeschool Rotterdam)
Module	:	Afstuderen LTV
Code module	:	LTVAFS40
Opleiding	:	Logistiek en technische vervoerskunde
Versie	:	3.0

In samenwerking met:



Rapport Scenario planning

Inleiding / Achtergrond

In dit hoofdstuk wordt er een algemene bedrijfsbeschrijving gegeven en de historie van het bedrijf.

Bedrijfsbeschrijving

Bas Kooij Transport is een specialist in het beheren en het vervoeren van recyclebare goederen over de weg. Bas Kooij Transport is bewust van hoe belangrijk het is om een schakel te zijn in de logistieke keten. Bas Kooij is zeer betrokken tot zijn klanten en heeft doormiddel van automatisering een betere relatie opgebouwd of behouden door snel noodzakelijke en overzichtelijke informatie aan te leveren.

Bas Kooij Transport houdt zich voornamelijk bezig met het vervoeren van onderstaande productgroepen:

- Container transport
- Vervoer van afval
- Vervoer van schroot
- Vervoer van recycling materiaal

Directeur Bas Kooij is zich er bewust van dat er middelen nodig zijn om het transport van bovenstaande juist uit te voeren. Deze middelen zijn mensen en materieel. Mensen staan centraal bij Bas Kooij, hierdoor kunnen ze eigenlijk niet gezien worden als middel maar als essentieel onderdeel van de organisatie. De mensen moeten het doen en zorgen voor de belangrijke flexibiliteit en neutraliteit in de praktijk. De mensen zorgen voor de meerwaarde van het bedrijf.

Bas Kooij transport mag zich ook gelukkig prijzen met de middelen die ze tot hun beschikking hebben. Het bedrijf heeft de beschikking over een modern en mooi wagenpark. Bas Kooij transport is in het bezit van 550 eigen afzetcontainers die worden ingezet voor opslag of wisselbak voor zowel grote als kleine projecten.

Bas Kooij Transport heeft 24 vrachtauto's in zijn bezit en er zijn 24 chauffeurs werkzaam. Op kantoor zijn er 5 mensen werkzaam.

Momenteel zijn er 3 vaste charters werkzaam bij Bas Kooij Transport.



Rapport Scenario planning

Visie, missie en doel van Bas Kooij Transport

In dit hoofdstuk wordt de visie, missie en de doelstellingen van Bas Kooij Transport weergegeven. Deze zijn begin dit jaar opgesteld door medestudenten en zijn nog steeds van kracht.

Missie

Bas Kooij Transport staat bekend als een betrouwbare en slimme transporteur van recyclebare goederen en grondstoffen over de weg. Er is een juiste container capaciteit aanwezig en Bas Kooij Transport beschikt over de juiste kennis van de wet & regelgeving en voorziet haar relaties gevraagd en ongevraagd van de noodzakelijke informatie.

Bas Kooij Transport werkt met normen en waarden die garant staan voor een gezonde groei van de organisatie zonder dat het kwaliteit verliest met betrekking tot de dienstverlening. Bas Kooij Transport is gericht op een langdurige relatie met haar klanten en medewerkers. De medewerkers handelen vanuit geloofsovertuiging en ethisch denken, ook zijn ze gepassioneerd in hun werkzaamheden en hebben respect voor onze omgeving en de medemens.

Visie

Bas Kooij Transport wil in de transportbranche bekend staan als een solide en onafhankelijke transporteur van recyclebare goederen. De onderneming moet bekend staan als een volledig transparant en oprechte werkwijze waardoor de klanten open staan voor een langdurige relatie. Hierdoor benoemd Bas Kooij zijn werknemers de kern van zijn onderneming waardoor de werknemers zich als ondernemers gedragen bij een klant. Bas Kooij Transport is een begrip in de markt als het gaat over kennis, technieken, regelgeving en het netwerk van juiste en flexibele containercapaciteit en dit willen het graag blijven.

Doelstellingen

Bovenstaande visie en missie kunnen worden vertaald naar doelstellingen. Onderstaand vind u de doelstellingen van Bas Kooij Transport:

- Imago behouden/verbeteren bij klant en werknemers.
- Optimalisatieslag maken door bijvoorbeeld op een duurzame manier ritten te plannen.
- Groei, al dan niet ten koste van de kwaliteit.
- Een gezonde verdeling tussen de verschillende debiteuren.
- Een gezonde verdeling tussen de merken schroot en afval.
- Blijven van een transparante transporteur.



Rapport Scenario planning

Geschiedenis

In 1963 zette meneer Kooij senior de eerste voetstappen als transportondernemer in de toenmalige kipperwereld. Vanaf dat moment was Bas Kooij junior al gecharmeerd van het transport en de stappen die zijn vader ondernam.

Zes jaar later (1969) ging Bram Kooij (de broer van Bas Kooij) zijn vader assisteren en werd het bedrijf uitgebreid met een kraan.

Zoals voorspelbaar kwam Bas Kooij junior ook in het bedrijf van zijn vader werken. Dit deed hij vanaf 1977 in de functie van shovelmachinist. Later werd hij vrachtwagenchauffeur waardoor hij al vroeg de inzicht kreeg hoe hij moest participeren binnen het bedrijf en waardoor hij ook de groei van het bedrijf heeft meegemaakt.

In juli 1988 verlaat Bas Kooij het bedrijf van zijn vader met de ambitie om als kleine zelfstandige aan het werk te gaan. Dit deed hij door eigen rijder te worden. Het kleine bedrijf verplaatste zich naar Dirksland waarin het in de jaren '90 groeit en een plaatst in de markt veroverd.

In 2001 volgde de eerste grote strategische verandering. Het ouderlijk bedrijf werd overgekocht na de loopbaanbeëindiging van zijn vader waardoor de groei nog meer toenam. Deze groei werd doorgezet in het jaar 2006 door het wagenpark van Zethameta over te nemen en daarmee een sterke plaats te krijgen in de markt van het schrootvervoer.



Aanleiding

Bas Kooij heeft verschillende malen studenten van de Hogeschool Rotterdam gevraagd om een opdracht binnen het bedrijf uit te voeren om de bedrijfsprocessen te verbeteren en de markt te analyseren om zich continue te verbeteren richting de klanten en hun interne klanten. Bas Kooij Transport is een ambitieus bedrijf en wil hierdoor open staan voor ideeën van studenten die meestal fris en innoverend zijn en een nieuwe kijk geven op verschillende soorten situaties.

Ook ditmaal heeft Bas Kooij een opdracht aangeboden aan de Hogeschool Rotterdam betreffende het inspelen op verschillende situaties die zich voordoen voor tijdens en na de economische crisis. Bedrijven krijgen tegenwoordig steeds meer te maken met situaties waar moeilijk op in te spelen is. Ook Bas Kooij staat voor dit probleem. Het inspelen op de economische crisis was lastig en dit had ook gevolgen voor het bedrijf van Bas Kooij. In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie van het bedrijf geschetst in de vorm van de feiten en cijfers die op dit moment actief en van belang zijn.

Huidige situatie

In deze paragraaf wordt de huidige situatie beschreven van Bas Kooij Transport. De onderwerpen die worden besproken kunnen in het belang zijn voor de opdrachtgever en afstudeeropdracht. De cijfers zijn gebaseerd op het jaar 2011.

Personeel en Materieel

Zoals aangegeven in hoofdstuk 1 zijn de personeelsleden en het materieel, waarmee gewerkt moet worden om dit transport uit te voeren, van groot belang. Het materieel waarmee gewerkt wordt moet de werkbedrevenheid beïnvloeden. Hieronder volgen overzichten van de cijfers in tabelvorm en/of tekstvorm met eventuele uitleg.

Personeel

	Aantal personen
Kantoorpersoneel	5
Chauffeurs	24
Loods- en Containerbouw coördinator	1
Loodsmedewerkers/Onderhoud/Containerbouw	4
Totaal	34

Bovenstaande tabel geeft weer hoeveel mensen er werkzaam zijn bij Bas Kooij Transport. De functie omschrijving wordt in hoofdstuk 2.2.5. (pagina 145) weergegeven.



Rapport Scenario planning

Materieel

Onder materieel wordt in dit hoofdstuk containers en de modaliteiten bedoeld.

Bas Kooij Transport heeft een wagenpark van 24 vrachtauto's. Deze vrachtauto's zijn verschillend qua werkwijze.

Zo heeft Bas Kooij Transport meerdere combinaties met aanhanger waarmee containers op eenvoudige wijze op de combinatie kan worden gezet of eraf kan worden gehaald. Dit met behulp van een systeem. Het systeem zorgt er voor dat de containers op een snelle en eenvoudige manier kunnen worden opgehaald en/of afgeleverd. Op de combinatie met aanhanger is het ook mogelijk om andere vervoerseenheden te vervoeren, denk hierbij aan zee containers.



Ook heeft Bas Kooij Transport meerdere trailer oplegger combinaties. De opleggers zijn voorzien van een kiepende bak waardoor de goederen die de oplegger draagt snel kunnen worden gelost. De oplegger kan ook worden ingezet voor eventuele andere goederen, denk hierbij aan agrarische vervoersmiddelen zoals graan.

Ten slotte beschikt Bas Kooij Transport ook over meerdere kraanauto's. Deze zijn voorzien van een kraan die de oplegger zelf kan laden en/of lossen.



Rapport Scenario planning

Bas Kooij Transport heeft 550 containers tot hun beschikking. Deze containers kunnen worden onderverdeeld in onderstaande mogelijkheden:

- 40m³ containers
- 30m³ containers
- 20m³ containers met deuren
- 20m³ containers met klep
- 10m³ containers
- Vloeistofdichte containers
- Schuifzeil
- Containers voor stukgoed
- Containerframes voor 20ft.
- Platte laadvloeren evt. met zijborden
- Tankcontainers
- Magazijncontainers

Deze containers zijn voorzien van een uniek kettingsysteem, haaksysteem of kabelsysteem. De verschillende systemen kunnen in principe door elke vrachtauto worden gebruikt.

Bas Kooij Transport ontwerpt zijn eigen containers. Dit met als voordeel dat de containers naar eigen zin gemaakt kunnen worden en dat de containers worden herkend door potentiële klanten of bedrijven.



Proces

In dit hoofdstuk wordt het proces van Bas Kooij Transport zo duidelijk mogelijk weergegeven. Dit aan de hand van een afbeelding van de verschillende stromen die zich dan voordoen.



Markt

Bas Kooij Transport is actief op de markt van het vervoeren van recyclebare goederen over de weg. De markt waar het bedrijf actief in is wordt door aanbieders en verwerkers van metaal, schroot en afval gevormd. Door bijvoorbeeld een afzetcontainer bij een klant te plaatsen voor tijdelijke opslag van metaal, schroot en afval totdat deze weer gevuld is en verkocht wordt door de aanbieders en verwerkers. Bas Kooij Transport verzorgt enkel het vervoer over de weg. Bas Kooij Transporteert niet alleen recyclebare goederen maar dit is wel hun specialiteit. Bas Kooij Transport kan ook overige losgestorte goederen vervoeren. Denk hierbij aan zand, grind, suikerbieten en graan.

Maar Bas Kooij Transport is gespecialiseerd in het vervoeren van recyclebare goederen:

- Vervoer van Metaal
- Vervoer van Schroot
- Vervoer van Afvalverwerking

Concurrenten

Bas Kooij Transport heeft weinig tot geen concurrenten op deze markt. Bas Kooij opereert op grote schaal en er zijn kleine bedrijven die dezelfde activiteiten uitvoeren maar dit is zo kleinschalig dat deze bedrijven eerder als collega's gezien kan worden dan als concurrenten. Ook doordat wanneer de kleinere bedrijven ondercapaciteit hebben ze altijd contact (kunnen) opnemen met Bas Kooij Transport.

Klanten

De grootste klant van Bas Kooij Transport is Jansen Recycling Group. Jansen Recycling Group is verantwoordelijk voor 80 % van de omzet. Er is weinig tot geen risicospreiding op dit vlak. Jansen Recycling Group bestaat uit 5 bedrijven die zijn overgenomen door Metaalhandel AC Jansen. Metaalhandel AC Jansen heeft de bedrijven geclusterd tot Jansen Recycling Group. De grootste bedreiging is de verdere groei van Jansen Recycling Group. Als Jansen Recycling Group meerdere bedrijven en dus klanten over gaat nemen dan neemt het aandeel voor Jansen Recycling Group groter en die van Bas Kooij Transport steeds kleiner.

De overige klanten van Bas Kooij Transport kunnen zijn: Metaal en schroothandelaren, Aannemers (of andere bouwbedrijven, Verwerkingsbedrijven (productie bedrijven)) en voor overig transport zijn de concurrenten de andere transporteurs.



Rapport Scenario planning

ICT

Bas Kooij Transport is een bedrijf die werkt met een uitgebreid TMS pakket. Met dit TMS pakket kunnen er orders worden geplaatst, worden gepland en tot slot kunnen de orders worden gefactureerd.

De klant heeft de mogelijkheid zijn orders zelf door te voeren op een online systeem. Helaas maken klanten hier nog niet vaak gebruik van. Dit zou in de toekomst wel eens kunnen veranderen waardoor Bas Kooij Transport dus goed voorbereid is op dit vlak. Als de order binnenkomt, kan de planner deze order eenvoudig verwerken in zijn planning. Hierdoor houdt hij overzicht en is er een mogelijkheid dat andere bevoegden het eventueel kunnen overnemen zodra de planner wegvalt. Zodra de order in het systeem zit kan de klant zijn goederen volgen. Op deze manier kan de klant zien welke status zijn order heeft en of deze al bijna op zijn eindbestemming is. Zodra de order op zijn eindbestemming is wordt deze afgesloten in het systeem. De order kan vanaf dat moment direct gefactureerd worden. Dit bevordert de facturatie snelheid waar de klant heel tevreden over is.

Bas Kooij Transport heeft ook een communicatie systeem met de chauffeurs die gekoppeld is aan het TMS systeem. Dit is het systeem Transics. Dit systeem kan complete orders versturen naar de boordcomputer die in de cabine van elke chauffeur gevestigd is. Hierdoor ziet de chauffeur specifiek wat hij gaat vervoeren en waarnaar toe hierdoor kan hij direct inspelen op de situatie. De communicatie van de chauffeur en het kantoor verloopt ook via de boordcomputer. Ten slotte registreert Transics de exacte locatie en de activiteit die de chauffeur op dat moment aan het uitvoeren is.

Organogram

De Organogram is schematisch weergegeven in de bijlage 7.2. (pagina **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**).

Zoals u kunt zien is de Organogram verbonden met elke afdeling. Dit in tegenstelling tot de verschillende lagen die een organisatie meestal heeft. Bij Bas Kooij Transport wordt er open met elkaar gecommuniceerd en naar oplossingen en ideeën gezocht. Dit om elke schakel binnen de onderneming te betrekken bij de desbetreffende activiteit en/of ontwikkeling. Dit resulteert in enthousiasme, bedrevenheid en betrouwbaarheid bij de medewerkers

Hieronder vindt u de functieomschrijving van de verschillende afdelingen en functies binnen Bas Kooij Transport.

Directeur

Directeur van het bedrijf Bas Kooij Transport is Bas Kooy. Bas Kooy bezoekt vele beurzen, instanties en klanten om zijn kennis en inzicht te verbreden met betrekking tot zijn onderneming. Ook zorgt hij ervoor dat hij onaangegeven of gepland een gesprek met het personeel aangaat over hoe zijn dag is verlopen. Hierdoor wordt er dus ook een bevorderlijke werksfeer gecreëerd. Bas Kooij wil zichzelf *niet op het hoogste niveau van de onderneming scharen maar juist op hetzelfde niveau als zijn officiële ondergeschikte.*

Planner

De planner is verantwoordelijk voor het organiseren van het transport. De planner is Mart Struijk. Het is de bedoeling dat er op een zo efficiënt en effectief mogelijke manier het transport te regelen om de kosten zo laag mogelijk te houden. Mart Struijk werkt met het TMS systeem.



Rapport Scenario planning

Orderhandeling, Facturatie en personeelszaken

Annelien Knops is voornamelijk verantwoordelijk voor het verwerken van de orders en de facturatie daarvan. Mocht er een order gereed zijn voor facturatie pakt ze dit snel op en wordt dit op een snelle manier verwerkt. Het systeem waarmee wordt gewerkt staat in verbinding met het TMS systeem. Nel Lock is verantwoordelijk voor onderhandeling en personeelszaken en dan voornamelijk op juridisch vlak. Het onderhouden van contracten of het opstellen daarvan voor het personeel. Nel Lock kan ik drukke tijden ook ondersteunen bij de facturatie.

Administratie en IT

Pascal Osters is verantwoordelijk voor de administratie en IT. Zo kan Pascal ook meelopen in de facturatie en is hij gespecialiseerd in het aanmaken of verwerken van gegevens in de computer.

Containerbouw en reparaties

Folkert de Groot is bezig met het aansturen van het loodspersoneel. Samen met een student van de Hogeschool Rotterdam is er een ontwerp gemaakt voor containerbouw. Folkert heeft toezicht op het loodspersoneel en assisteert hun met de werkzaamheden. Folkert de Groot heeft meerdere activiteiten waar hij zich mee bezig houdt. Denk aan reparaties, omkoppelen en bestellen van klein materiaal.

Chauffeurs

De chauffeurs zijn verantwoordelijk voor het vervoeren van de goederen. Ook hebben zij een sterke band met de klant. Dit omdat de chauffeurs veel op de zelfde locaties komen waardoor ze een relatie met de klant opbouwen.

Loodspersoneel

Het loodspersoneel is de hele dag bezig met het bouwen van containers en afzetbakken. Ook reparaties worden door het loodspersoneel uitgevoerd. Mocht er ergens onderhoud voor nodig zijn dan kan dit personeel dit uitvoeren.

Financieel

Bas Kooij Transport heeft in het jaar 2011 een omzet behaald van € 5.967.709, -.



Afstudeeropdracht

De titel van de opdracht is zoals verkregen:

“ Het opzetten van een scenario planning”

De complete afstudeeropdracht zoals verkregen van de stagegever is te vinden in de bijlage 7.1. **Afstudeeropdracht op pagina Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**)

Probleemomschrijving

Bedrijven krijgen tegenwoordig steeds meer te maken met situaties waar moeilijk op in te spelen is. Ook Bas Kooij staat voor dit probleem. Het inspelen op de economische crisis was lastig en dit had ook gevolgen voor het bedrijf van Bas Kooij. Er moesten bezuinigingen worden doorgevoerd maar waarop en op welke manier was niet bekend. De economische crisis is een voorbeeld van een situatie waar Bas Kooij maatregelen moest nemen die veelal op gevoel gemaakt moesten worden. Dit is niet prettig voor een ondernemer als Bas Kooij. Er moest bespaard worden op kosten maar welke kosten er bespaard kunnen worden zonder dat dit resulteert in ernstige en/of grote gevolgen ook voor Bas Kooij.

Ook zijn er kansen die eventueel kunnen worden benut door Bas Kooij. Alleen wat zijn deze kansen en hoe kunnen die worden benut. Mocht er meer aanbod zijn voor schroot dan is dit eventueel een kans voor Bas Kooij. Dit is ook een onderdeel van scenario planning.

Het zou eenvoudiger zijn om een scenario planning te maken voor Bas Kooij. Met een scenario planning worden er situaties geschetst en kan er gereageerd kan worden op de desbetreffende beschreven situatie. Hierdoor is Bas Kooij voorbereid en kan er eenvoudig worden ingespeeld op dergelijke situaties die zonder voorbereiding eventueel nadelig kunnen uitvallen. Dit kan voor een bedrijf als Bas Kooij Transport een hoop tijd schelen.

Gedachtegang van Bas Kooij over deze opdracht

De scenario planning is bedoeld om op situaties in te spelen die kunnen voorkomen bij Bas Kooij Transport. De bedoeling is om situaties te schetsen die in de toekomst waarheid kunnen worden. Aansluitend op deze situaties is het van belang om te weten hoe dit kan worden opgevangen en/of hoe dit kan worden opgepakt door Bas Kooij Transport. Hierbij wordt niet alleen gedacht aan bedreigingen maar ook wordt er gekeken naar kansen die zich kunnen opdoen.

Kans

De markt van het metaal is erg fluctuerend maar dit heeft een reden. Ergens hoort er een signaal te komen met betrekking tot de prijzen van het metaal. Maar waar dit bepaald wordt is onbekend. Bas Kooij ziet dit dus als kans. Het ontdekken waar de prijzen bepaald worden en hoe deze bron aan deze prijzen komt.

Bas Kooij hoopt dat het eindrapport onderstaande bevat:

- Een praktijkoplossing
- Levende documenten
- iets nieuws, een ontdekking die gunstig kan zijn voor de organisatie



Gedachtegang van Maurice Kriatkov van Syntens

Op 15 februari 2012 stond er een gesprek gepland met Maurice Kriatkov over de afstudeer opdracht. In dit gesprek is er een discussie gehouden en zijn de verschillende meningen verteld, verklaart en beschreven over de opdracht. Hieronder een opsomming van de belangrijkste punten:

De belangrijkste punten die besproken zijn waren:

- Het is belangrijk om het onderwerp aan te vliegen op een hoger abstractie niveau. Zo moet er niet alleen specifiek gekeken worden naar Bas Kooij Transport maar ook naar de wereld eromheen die van invloed (kunnen) zijn op Bas Kooij
- Goed contact houden met Schoolbegeleider en Syntens aangezien ondersteuning van groot belang is.

De actiepunten die het belangrijkste zijn:

- Het eerste wat belangrijk is om te kijken naar toekomstige krachtenvelden van buitenaf die impact hebben op de toekomstige bedrijfsvoering van Bas Kooij Transport. Het vormen van een visie is hierin een eerste stap waarbij deze krachtenvelden worden geïnterpreteerd en vertaald naar concrete punten. Als voorbeeld kan er bijvoorbeeld worden onderzocht waarom het transport nu eigenlijk nodig is.
- Vaststellen wat de visie, missie en het doel van B. Kooij is, gekeken naar aankomende jaren. Deze visie, missie en doel moeten worden gevalideerd en in lijn liggen met het bovenstaande.
- Er is geen situatie bekend. De toekomst moet voorspeld worden. Het is belangrijk om eerst te onderzoeken wat je denkt dat er gaat gebeuren in de toekomst en dit met een juiste en goede onderbouwing.
- Een periode bepalen tot wanneer de scenario's 'geldig' zijn. (Bijvoorbeeld: 10 jaar later, 15 jaar later of 20 jaar later)

Externe bronnen die deze opdracht kunnen ondersteunen zijn:

- Shell heeft een boek dat kan helpen aan het onderzoek, titel wordt nog doorgegeven
- Documenten die ook interessant kunnen zijn voor die onderzoek zijn: "Partituur naar de top" (te vinden op de site van de Rijksoverheid) en "Roadmaps".
- Hogeschool Amsterdam is verder ontwikkeld op het gebied van scenario planning. Het is verstandig om contact op te nemen met de Hogeschool Amsterdam. Dit in samenwerking met meneer van Es aangezien die een eerdere ontmoeting met de desbetreffende persoon heeft gehad.
- Opzoek gaan naar 4C → regie → wie dirigeert → Synchronodaal, Dit zijn voorbeelden van een groter geheel.
- Wellicht bruikbare informatie bij de DINALOG vandaan. Eventuele seminars bezoeken etc.

Probleemstelling

Op welke manier kan een onderneming die actief is in de Transport en Logistiek sector beter inspelen op bepaalde bedreigingen van buitenaf waardoor er op een adequate manier strategische bedrijfsuitvoering kan worden doorgevoerd wanneer deze situaties zich daadwerkelijk voordoen en op welke manier zal dit zijn voor Bas Kooij Transport.



Onderzoeksvragen

Wat is een scenarioplanning?

- Hoe werkt een scenarioplanning?
- Wat kan ik met een scenarioplanning?
- Welke stappen bevat scenarioplanning?
- Hoe kan scenarioplanning op een bedrijf worden toegepast?
- Zijn er veel bedrijven bekend met scenarioplanning?

Wat zijn de trends op het gebied van Transport en Logistiek?

- Welke relevante trends zijn er op het gebied van Transport en Logistiek?
- Welke relevantie ontwikkelingen zijn er op het gebied van Transport en Logistiek?
- Welke trends en welke ontwikkelingen hebben de hoogste onzekerheid en de grootste impact op de toekomst van transportorganisaties?

Hoe kunnen de Trends en ontwikkelingen worden toegepast op het bedrijf Bas Kooij Transport?

- Welke Trends zijn voor Bas Kooij Transport interessant?
- Welke Ontwikkelingen zijn voor Bas Kooij Transport Interessant?

Op welke manier kan scenarioplanning meer gestimuleerd worden in de Transportbranche?

- Hoeveel transportonderneming maken gebruik van scenarioplanning?
- Waarom zal een transportonderneming een scenarioplanning willen?
- Wat kan een transportonderneming met een scenarioplanning?
- Hoe moet een scenarioplanning er voor een transportonderneming uit te moeten komen zien?

Doelstelling

Een scenarioplanning maken binnen 20 weken waardoor Bas Kooij in staat is om sneller beslissingen en/of maatregelen te nemen en de reactie snelheid te verhogen wanneer een bepaalde situatie zich voordoet.

Definitie scenarioplanning

Methode voor het opstellen van toekomstscenario's om zodoende meer grip te krijgen op ingrijpende beslissingen in het heden.



Gewenste situatie

De gewenste situatie is het goed voorbereid zijn op negatieve toekomstige situaties en het aanpakken van kansen op positieve toekomstige situaties.

In de gewenste situatie is het de bedoeling om zoveel mogelijk bedreigingen aan te pakken en hierdoor eventueel de zwakke punten van het bedrijf te verminderen. Dit wil zeggen dat wanneer de bedreigingen gaan escaleren en de bedreiging wordt werkelijkheid is het voor een transportonderneming zoals die van Bas Kooij van groot belang dat hier op tijd op wordt gereageerd. Het is dus het opvangen van negatieve invloeden van buitenaf. Bijvoorbeeld het inspelen op de metaal prijzen. Wanneer de metaal prijzen fors dalen zal Bas Kooij het ook rustig hebben. Dit moet opgevangen kunnen worden door eventueel andere activiteiten. Dit zijn situaties die in een draaiboek beschreven kunnen worden.

Het is in de gewenste situatie ook van belang dat er naar de kansen worden gekeken. Want welke kansen zijn voor Bas Kooij Transport zeer interessant om aan te pakken en welke kunnen ze beter niet aanpakken. Door kansen aan te grijpen wanneer dit kan is het mogelijk de sterke punten van de organisatie uit te breiden. Met kansen wordt bedoeld dat er een situatie of iets wordt gecreëerd waar Bas Kooij Transport van kan profiteren. Maar dit moet dan wel op het juiste moment gebeuren. Door middel van een scenario planning zou er in de toekomst dus eenvoudig en snel gereageerd kunnen worden op kansen die voor het bedrijf heel positief kunnen uitvallen. Bijvoorbeeld het overnemen van een kleine transportorganisatie en zijn activiteiten. Is dit wel verstandig in deze tijd? Dit zijn ook situaties die in een draaiboek beschreven kunnen worden.

Hoe de gewenste situatie eruit moet zien in twee zinnen:

Transportondernemingen zoals Bas Kooij kunnen doormiddel van een draaiboek adequaat reageren op situaties die zich in de toekomst kunnen voordoen. Het in het bezit hebben van een draaiboek kan een toegevoegde waarde zijn voor een transportonderneming zoals die van Bas Kooij doordat er beter met bedreigingen en kansen kan worden omgegaan waardoor negatieve effecten van deze situaties voorkomen kunnen worden.



Producten

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke producten er worden opgeleverd en welke activiteiten er nodig zijn om de producten te kunnen opleveren.

Producten

Er moeten verschillende soorten producten ingeleverd worden. Er moeten minimaal drie tussenproducten worden opgeleverd en drie eindproducten. De volgende producten dienen te worden ingeleverd voor school.

Tussenproducten

1. Oriëntatieverslag

Het oriëntatie verslag bevat de volgende onderdelen:

- Organisatiebeschrijving
- Afstudeeropdracht
- Resultaten oriënterende interviews
- Plan van aanpak

2. Tussentijds verslag ten behoeve van tussentijdse presentatie

Het tussentijds is een verslag van de voortgang van de studieopdracht. Deze zal ook weergeven wat er in de tussentijdse presentatie op school of op het bedrijf verteld gaat worden.

3. Tussentijdse presentatie in het bedrijf of school

De tussentijdse presentatie is een presentatie die de voortgang van je opdracht weergeeft en wat er nog moet gebeuren om tot een positief resultaat te komen.

4. Concept afstudeerverslag

Dit verslag is het verslag die ingeleverd dient te worden voordat het werkelijke eindproduct opgeleverd dient te worden. Dit verslag zal de laatste controle zijn op een positief verloop van de opdracht.



Eindproducten

1. Afstudeer verslag

Het afstudeerverslag is een definitief onderzoeksrapport dat gepresenteerd en verdedigt dient te worden voor een afstudeercommissie. Het afstudeerverslag mag maximaal 30 pagina's bevatten exclusief bijlage. Er wordt duidelijk weergegeven hoe er van probleem of situatie naar een oplossing is gewerkt en uiteindelijk deze oplossing is bereikt. Het is van belang dat er wordt weergegeven welke beslissingen er zijn gemaakt.

Het onderzoeksrapport moet voldoen aan de format die is opgesteld voor rapportage.

Uiterlijke inleverdatum is dinsdag 29 mei 2012 voor 15:00 uur.

2. Word document met verslag voor aankomende afstudeerders

Er dient een Word- document gemaakt te worden met tekst en foto's waarin het afstudeerwerk op een aangename manier wordt beschreven. Dit document wordt later gebruikt om voorlichting te geven aan aankomende studenten en/of lagere jaars studenten.

3. Presentatie aan lagere jaars studenten

In het kader van studieloopbaancoaching dient er een presentatie te worden gehouden voor lagere jaars studenten.

Producten voor het bedrijf

Voor het bedrijf zullen de volgende producten worden opgeleverd:

1. Plan van aanpak
2. Scenario planning
3. Presentatie



Planning

In dit hoofdstuk wordt weergegeven welke taken wanneer worden gedaan en in welk tijdsbestek. Dit om een schematisch overzicht te geven wanneer producten gereed zijn voor oplevering. Ook worden enkele methoden gebruikt en er dit wordt verder verantwoord en verklaart in dit hoofdstuk.

Planning

In de bijlage staat schematisch weergegeven welke activiteiten er worden uitgevoerd op welk moment. Omdat de planning qua omvang te groot was is deze te vinden in de bijlage 7.3. op pagina **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**) Mocht de planning niet leesbaar zijn in de bijlage dan kan er digitaal een worden toegestuurd. De uitleg van de activiteiten zijn hieronder weergegeven verdeelt onder de verschillende soorten fases.

Oriëntatiefase (Tijd: Week 1 t/m4)

De oriëntatiefase staat grotendeels in het belang van het kennismaken met het bedrijf. Het is de bedoeling dat er in de oriëntatiefase een document wordt gemaakt, namelijk een oriëntatie verslag. In dit verslag staat een bedrijfsbeschrijving en wat Bas Kooij Transport verwacht van de opdracht en het eindproduct. Ook de onderdelen van het plan van aanpak moeten worden gehanteerd. Bijkomend wordt er in deze fase kennis gemaakt met scenario planning. Er wordt een relevante definitie gezocht en er wordt onderzocht wat scenario planning nu precies inhoud.

Er zullen in deze fase gesprekken volgen met het bedrijf en Syntens in samenwerking met de Hogeschool Rotterdam.

Onderzoeksfase (Tijd: Week 2 t/m 10)

In deze fase is grotendeels bekend wat er met scenario planning wordt bedoeld maar wordt er dieper op scenario planning ingegaan. Zo wordt er onderzocht welke methoden er gebruikt kunnen worden en welke gegevens er nodig zijn.

In deze fase is het van belang om doormiddel van en SWOT- analyse wordt bekeken wat de kansen en bedreigingen zijn voor het bedrijf en wat hun sterke en zwakte punten zijn. Later zal er worden gekeken naar trends en ontwikkelingen die het bedrijf zou kunnen toepassen als verschillende situaties zich voordoen.

Het gaat in deze fase niet alleen over het Bas Kooij Transport maar ook over de transport branche in zijn algemeen.

In deze fase staat momenteel 1 bezoek aan een beurs gepland maar dit kunnen er meer worden. Ook in deze fase zullen er gesprekken volgen met het bedrijf en Syntens in samenwerking met de Hogeschool Rotterdam.



Rapport Scenario planning

Oplossingsfase (Tijd: Week 11 t/m 15)

In deze fase wordt de samenhang bekeken tussen de toekomstige situaties en de trend en ontwikkelingen die zich voor kunnen gaan doen. Hierdoor kan er relevante informatie en advies worden gegeven als bepaalde situaties zich voordoen.

Ook in deze fase zal het niet alleen over Bas Kooij Transport gaan maar ook over de transport branche in zijn algemeen gaan.

Wellicht zal er, net zoals in de twee voorgaande fase, gesprekken volgen met het bedrijf en Syntens in samenwerking met de Hogeschool Rotterdam. Dit ligt aan het verloop van de opdracht.

Implementatiefase (Tijd: Week 15 t/m 16)

In deze fase zullen de scenario's geselecteerd worden op relevantie voor het bedrijf Bas Kooij Transport. Er wordt gekeken welke situaties schadelijk of bevorderlijk kunnen zijn voor het bedrijf en hoe Bas Kooij Transport dit eventueel kan opvangen of aanpakken. In deze fase wordt ook de scenario planning opgeleverd.

Afrondingsfase (Tijd: Week 16 t/m 17)

In de afrondingsfase zal het document worden overgedragen aan het bedrijf Bas Kooij Transport. Het document dat wordt opgeleverd is een levend document en zal na een aantal jaar een update of enkele toevoegingen nodig hebben. Ook het eindrapport zal worden opgeleverd aan het bedrijf en aan school.



Methodieken

Er is op dit moment nog niet onderzocht welke methoden er allemaal gebruikt gaan worden omdat er geen standaard methoden zijn om een scenario planning uit te voeren. Tevens is scenario planning ook een methode die scenario's ontwikkelt om de toekomst te verkennen. Wel zal het onderzoek de volgende methoden bevatten die kunnen ondersteunen bij het maken van een scenario planning:

ViaDirect tool van de Hogeschool Arnhem

De heer Weijers heeft een tool gecreëerd waarin wordt weergegeven hoe en met welke methode er gewerkt kan worden om een succesvol scenario planning te maken. Deze tool zal echt geen garanties geven voor succes maar zal het wel stimuleren. De ViaDirect tool is een Excel tool waarin een onderneming de keuze kan maken in verschillende opties. Deze opties worden door de tool geanalyseerd en op basis hiervan wordt een methode gegeven die behulpzaam is voor het maken van een scenario planning. Het resultaat vind u in de bijlage 7.4. op pagina **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Mindmap

Door een Mindmap de maken van Bas Kooij Transport kan er in één opslag een overzicht worden gemaakt van het bedrijf en de aspecten en activiteiten die ze uitvoeren. Schema met ideeën en de relaties tussen de ideeën.²⁶

DESTEP

De DESTEP analyse is een analyse van demografische, economische, politieke, ecologische, sociaal-culturele en technologische invloeden. Er zijn dus 6 gebieden die worden geanalyseerd bij de DESTEP analyse:

- Demografisch
- Economie
- Sociaal-cultureel
- Technologie
- Ecologisch
- Politiek

In deze 6 gebieden kunnen er ook eventueel trends worden opgevangen.

Demografisch

Met demografisch wordt er naar de bevolking gekeken van Nederland en/of in de buurt van het bedrijf. Denk bijvoorbeeld aan een toename van inwoners in Zeeland en omgeving of de eventuele vergrijzing binnen Zeeland.

Economie

Het wordt verklaard zichzelf. Er wordt gekeken naar de economische situatie. Hoe gaat het met de economie? Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld de werkloosheid en werkgelegenheid of de prijzen voor brandstof.

²⁶ <http://www.trainyourbrain.tv/mindmappen/hoe-maak-je-een-mindmap/>



Sociaal-cultureel

De klanten worden steeds actiever op de markt. Daarom is het van belang als er veel naar de klant wordt gekeken en wat de massa op dit moment bezighoudt. Dit is wat Sociaal cultureel doet. Er moet goed gekeken worden wie nu eigenlijk het bedrijf zijn doelgroep is en wat die precies willen. Ook normen en waarden worden meegenomen. Denk bijvoorbeeld aan de omgang tussen mensen, die wordt steeds informeler.

Technologie

In dit gebied wordt er gekeken naar de nieuwe innovaties en technologie van tegenwoordig. Wat speelt er het meest op de markt en zijn er of komen er binnenkort nieuwe producten op de markt die mijn proces beïnvloeden. Denk bijvoorbeeld aan de ICT verbreding van Bas Kooij Transport. Deze is zeer uitgebreid en door de jaren heen is een TMS systeem een must have voor een organisatie.

Ecologisch

Met ecologisch wordt voornamelijk het milieu bedoeld. MVO wordt steeds belangrijker voor bedrijven. Duurzaamheid is en wordt een grote factor binnen de maatschappij. Ook door de verscherpte richtlijnen van de overheid met betrekking tot het milieu. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de 'Lean and Green award' die gewonnen kan worden door transportbedrijven als er een bepaald aantal CO₂ uitstoot gereduceerd kan worden.

Politiek

Met politiek wordt bedoeld dat er wordt gekeken naar wetgeving en richtlijnen die zijn opgesteld door de overheid. Het gaat om de politieke ontwikkelingen van het land. Er worden tegenwoordig sneller richtlijnen doorgevoerd. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de maximum snelheid op snelwegen die op bepaalde wegen reeds verhoogd is.^{27 28}

5 krachten van Porter

Het 5 krachten model van Porter bepaalt het uiteindelijke winstpotentieel van de organisatie. Het model geeft weer hoe de omgeving is van het bedrijf en of de markt waarin de onderneming actief is aantrekkelijk is. Dit is volgens professor M. Porter (de ontwerper van dit model) afhankelijk van 5 verschillende factoren die in dit model 'krachten' worden genoemd. Deze 5 verschillende krachten zijn:

- De macht van leveranciers
- De macht van afnemers
- De mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn
- De dreiging van nieuwe toetreders tot de markt
- De interne concurrentie van spelers op de markt

De macht van leveranciers

Deze kracht geeft weer hoeveel macht de leverancier heeft in de markt waarin de organisatie actief is. Hoe meer macht de leverancier heeft hoe meer eisen ze kunnen stellen, bijvoorbeeld het bepalen van de prijs.

²⁷ <http://zakelijk.infonu.nl/marketing/24462-destep-externe-analyse.html>

²⁸ http://www.leerwiki.nl/Omgevingsanalyse_destep



De macht van afnemers

Dit geldt ook voor de afnemers. Wanneer de afnemers veel macht hebben kunnen ze druk uitoefenen op hun klanten. Dit doen ze door verschillende concurrenten tegen elkaar uit te spelen bijvoorbeeld doormiddel van prijs de beste partij kiezen.

De mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn

Hier wordt er gekeken naar substituten en complementaire goederen. Een substituuut is een soort vervangend product die je uitgave direct of indirect kunnen bepalen. In het geval van deze opdracht kan er bijvoorbeeld een substituuut geproduceerd worden die het vervoeren van metaal of de prijzen van het metaal kunnen beïnvloeden dus waar Bas Kooij transport (in dit geval) last van kan krijgen.

Complementaire goederen zijn goederen die elkaar aanvullen, denk hierbij aan een dvd die aangevuld wordt door een dvd speler. Dit kan voor een positieve markt samenhang zorgen.

De dreiging van nieuwe toetreders tot de markt

De dreiging van nieuwe toetreders wil zeggen dat er nieuwe organisaties toetreden in de markt waarin uw organisatie actief is. Door de nieuwe bedrijven (die streven naar een marktaandeel) wordt er extra capaciteit gecreerd waardoor andere ondernemingen hun prijs zullen moeten laten dalen of genoeg moeten nemen met hogere kosten. De kans dat er nieuwe toetreders de markt betreden is afhankelijk van het markt aandeel en de mogelijkheid die ze daartoe hebben.

De interne concurrentie van spelers op de markt

Als er veel concurrenten op de markt zijn kunnen door bepaalde factoren de marges zwaar onder druk komen te liggen. Hierdoor wordt de winstgevendheid verlaagd en wordt er meestal negatief gereageerd op eventuele nieuwkomers.

SWOT- analyse

Een SWOT- analyse geeft weer wat de sterke en zwakke punten van een onderneming zijn en over er in de omgeving kansen en/of bedreigen zijn. Hierin wordt dus de huidige situatie van de onderneming weergegeven. De SWOT- analyse geeft weer wat een onderneming in de toekomst kan verbeteren, waar ze mee moeten doorgaan, wat hun kansen zijn in de omgeving en welke bedreigingen er van buitenaf kunnen ontstaan.

- **Strengths**
- **Weakness**
- **Opportunities**
- **Threats**

Hierop volgend kan er een confrontatiematrix worden gemaakt.

29

²⁹ <http://www.inzakengaan.nl/stap/swotanalyse.html>



MABA- analyse

De MaBa- analyse staat voor Market Attractiveness Business position Assessment. Doormiddel van deze analyse worden de productgroepen van een bedrijf beoordeeld op marktaantrekkelijkheid en concurrentiekracht. Zo verdienen aantrekkelijk product- markt combinaties meer ondersteuning door bijvoorbeeld investeringen en kunnen onaantrekkelijke product- markt combinaties worden afgebouwd en eventueel uiteindelijk geëlimineerd.

Het is mogelijk dat er later meerdere methoden bijkomen. Deze worden in het rapport weergegeven samen met de bovenstaande methoden.³⁰

Scenario planning

Scenario planning is een methode op zich. Deze wordt gebruikt om meer grip te krijgen op ingrijpende beslissingen in het heden. Door het opstellen van toekomstscenario's kan een onderneming vat krijgen op de vraagstellingen van vandaag. Moet er worden geïnvesteerd? Of moet het strategische roer volledig omgegooid? Dit zijn voorbeelden van dat soort vragen. Het gaat niet om het voorspellen van de toekomst maar om een verkenning van wat er wellicht plaats gaat vinden in de toekomst voor een organisatie en welke beslissingen ze hierop kunnen nemen.

Het uitvoeren van een scenario planning wordt gedaan in 8 (niet officiële) stappen:

Identificeer het uitgangspunt

Door een uitgangspunt te formuleren kan ervoor worden gezorgd dat een onderneming daadwerkelijk iets met een scenario planning kan. Er zijn brede en smalle uitgangspunten bij het creëren van scenario's. Breed opgestelde scenario's zijn vaak een algemene situatie en smal opgestelde scenario een specifieke situatie. Beide uitgangspunten kunnen van belang zijn binnen een organisatie.

Identificeer de factoren die het succes of falen van de beslissing bepalen

Er zijn een aantal factoren waar een beslissing van afhangt. Er moet in deze stap worden afgevraagd wat een onderneming uit de toekomst zou willen weten om de juiste beslissing te nemen. Hierdoor kan er ook worden bepaald of de beslissing succesvol of juist een mislukking is. Het draait hier vooral om aspecten binnen de directe omgeving.

Identificeer trends die van invloed zijn op de factoren die uit bovenstaande punt komen.

Hoe groot is de invloed van bepaalde factoren en trends in de macro omgeving. Dit is waar een onderneming zich mee bezig moet houden in deze stap.

Rangschik de geïdentificeerde factoren en trends op impact en onzekerheid

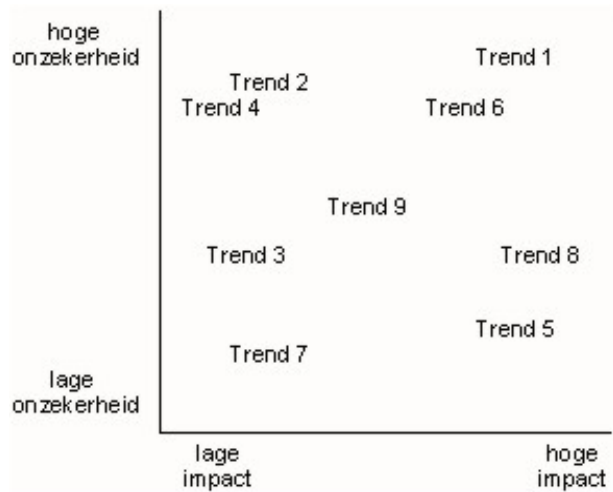
De vorige stap zal vele trends en factoren opleveren. Door gebruik te maken van een assenstelsel kan er worden bepaald en weergegeven hoe groot de onzekerheid en impact van de trend is. Dit om verschillende toekomstbeelden te creëren zodat er in de toekomst rekening mee gehouden kan worden.

Op de volgende pagina wordt een voorbeeld gegeven van een assenstelsel die gebruikt kan worden.

³⁰ <http://www.mabaanalyse.nl/>



Rapport Scenario planning



Bepaal de logica van scenario's

Er moet een logica zijn achter de scenario's. Welke trends zijn er nu eigenlijk bepalend voor de scenario's? Door bijvoorbeeld 2 trends met de grootste impact en onzekerheid op twee assen te zetten kunnen er vier scenario's worden gecreëerd met een goede achterliggende gedachte. De assen zullen variëren van het ene uiterste tot het andere uiterste. De scenario's zullen zich vormen door de assen te combineren.

Hieronder volgt een voorbeeld van een assenstelsel die gebruikt kan worden:

	Scenario A	Scenario B	
wel			
Trend 1			
niet	Scenario C	Scenario D	
	laag	Trend 6	hoog



Vul de scenario's verder in

Door bovenstaande punten is de basis voor de scenario's gelegd. Deze vier toekomstbeelden kunnen hierdoor verder ingevuld worden. De trends die een lage onzekerheid en hoge impact hebben zullen in elk scenario terug moeten komen. Het is dus belangrijk de scenario's tot leven te brengen. Er moet worden verteld wat er de komende jaren plaatsvindt om het scenario waarheid te doen worden. Hierop volgend wordt er beschreven hoe de toekomst voor de organisatie eruit ziet mocht bovenstaande scenario werkelijkheid worden.

Bepaal de implicaties van elk scenario voor het gekozen uitgangspunt

In deze stap wordt er beschreven welke keuze er gemaakt moet worden om in de toekomst succesvol te zijn. Blijkt een ingrijpende beslissing in drie van de vier scenario's succesvol te zijn dan lijkt dat ook de juiste beslissing.

Selecteer bepaalde trends

Het is belangrijk om factoren te bepalen die extra in de gaten moeten worden gehouden zodat als er meer duidelijk wordt in de toekomst de onderneming er direct op kan reageren. Een uitgangspunt van de scenario planning is namelijk niet altijd dat er direct een beslissing genomen moet worden.

³¹

³¹ <http://www.marktgerichtinnoveren.nl/Smartsite.shtml?menu=53240&id=53528>



Rapport Scenario planning

Projectgrenzen en randvoorwaarden

In dit hoofdstuk worden de projectgrenzen en randvoorwaarden besproken. Dit wil zeggen wat er wel wordt onderzocht en wat wordt er niet onderzocht.

Projectgrenzen

Door grenzen op te stellen voor het project kan er meer duidelijkheid worden gegeven aan de omvang van het project en hoe breed dit zal zijn. Ook wordt er weergegeven hoe ver het project zal gaan.

- Stageperiode zal aanvangen op 13 februari 2012
- Stageperiode zal eindigen op 29 mei 2012
- Elke maandag van de stageperiode is er een terugkom dag waardoor de student niet op maandag aanwezig kan zijn
- Overige dagen zal de student aanwezig zijn indien anders afgesproken
- De situaties die worden geschets hebben een grote kans dat het werkelijkheid wordt maar is gebaseerd op verwachtingen en aannames.
- Het project zal minimaal 3 situaties bevatten die een verschillend aantal scenario's heeft.
- Het eindproduct is een scenario planning. Deze kan eventueel worden geïmplementeerd in het bedrijf.
- Het selecteren en implementeren van de scenario's, die worden weergegeven in de scenario planning, zal niet door de student worden gedaan.
- Dit onderzoek is gebaseerd op cijfers en feiten uit het jaar 2011

Randvoorwaarden

Om tot een positief resultaat te komen is het van belang dat iedere verantwoordelijke en belanghebbende zich inzet en belangstelling toont.

Ook zullen de gegevens die nodig zijn beschikbaar voor dit project beschikbaar gesteld moeten worden.

Voor verdere afspraken kunt u vragen naar de stageovereenkomst.



Literatuur

Eerder onderzoeksrapport Bas Kooij Transport:

Borst, A. van der, & Bakker, J. (2011). Business Intelligence, Het opzetten van een integraal management dashboard waarin ook de risico's worden bewaakt.

Internet

Websites Nederland. (Z.D.), Bas Kooy Transport B.V., Geraadpleegd op 08 februari 2012, <http://www.baskooy.nl/>

Syntens. (2011), Scenario planning geeft richting aan onzekere toekomst. Geraadpleegd 09 februari 2012, [http://www.syntens.nl/Artikelen/Artikel/Scenario planning geeft richting aan onzekere toekomst.aspx](http://www.syntens.nl/Artikelen/Artikel/Scenario%20planning%20geeft%20richting%20aan%20onzekere%20toekomst.aspx)

Aron (2008), DESTEP de (externe) analyse. Geraadpleegd op 15 februari 2012, <http://zakelijk.infonu.nl/marketing/24462-destep-externe-analyse.html>

Onbekende auteur (2011). Train your brain, Hoe maak je een mindmap. Geraadpleegd op 15 februari 2012, <http://www.trainyourbrain.tv/mindmappen/hoe-maak-je-een-mindmap/>

Onbekende auteur (Z.D.). Leerwiki.nl, Omgevingsanalyse DESTEP. Geraadpleegd op 15 februari 2012, http://www.leerwiki.nl/Omgevingsanalyse_destep

Onbekende auteur (Z.D.). 5 krachten model van Porter. Geraadpleegd op 15 februari 2012, <http://www.5krachtenmodel.nl/>

Schoone, M (Z.D.). SWOT- analyse. Geraadpleegd op 15 februari 2012, <http://www.inzakengaan.nl/stap/swotanalyse.html>

Onbekende auteur (Z.D.). MaBa analyse. Geraadpleegd op 15 februari 2012, <http://www.mabaanalyse.nl/>

