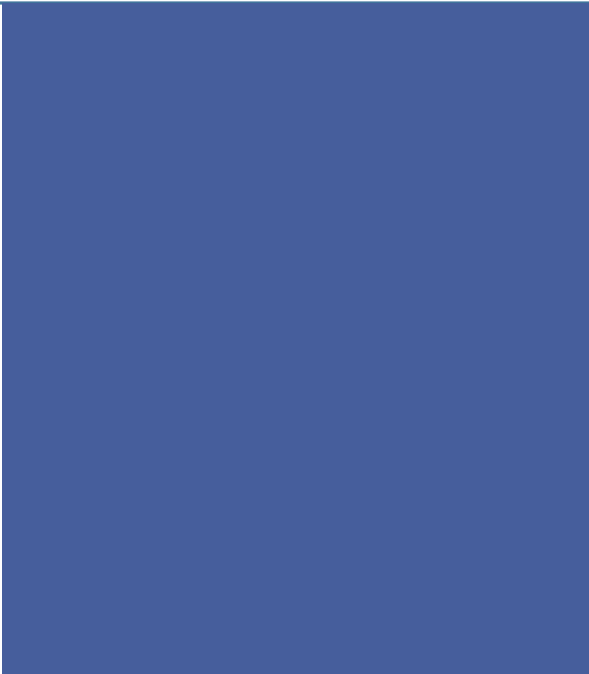




Een strategie voor de logistieke hub Eelde

Inzicht verwerven in de
ontwikkelingsmogelijkheden van
de logistieke hub in Eelde



Hanze Kenniscentra
University of Applied Sciences

NoorderRuimte

Boven BF, Frank



Titelblad

Titel onderzoek

Een strategie voor de logistieke hub Eelde. Inzicht verwerven in de ontwikkelingsmogelijkheden van de logistieke hub Eelde.

Auteur

Frank Boven

Studentennummer

307482

Email

b.f.boven@st.hanze.nl

Docentbegeleider

Dhr. H.M. Boer

Praktijkbegeleider

Inhoudelijk: R. Meerbach

Persoonlijk: Mw. E.M. Kazemier

Afstudeerorganisatie

Kenniscentrum NoorderRuimte in opdracht van provincie Drenthe.

School

Hanzehogeschool Groningen

Instituut

Financieel Economisch Management

Studie

Accountancy

Klas

ACV4A

Document

Definitief adviesrapport

Datum van verschijning

11-7-2016

Plaats van verschijning

Groningen

Dit afstudeeronderzoek is geschreven onder verantwoordelijkheid van de Hanzehogeschool Groningen. Het copyright berust bij de auteur. Zowel de Hanzehogeschool Groningen als de auteur verklaren, dat zij eventuele gegevens van derden die voor dit afstudeeronderzoek zijn gebruikt en die door deze derden als vertrouwelijk zijn aangemerkt, als zodanig zullen behandelen.

Samenvatting

Dit onderzoek is in opdracht van de provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo uitgevoerd bij het Living Lab Groningen Airport Eelde. Het onderzoeksonderwerp is een, nog te ontwikkelen, logistieke hub in Eelde. Een logistieke hub fungeert als voorportaal voor een fijnmazige distributie in de stad. Een hub fungeert als een koppelpunt tussen het landelijke en het lokale distributienetwerk. Het doel van de logistieke hub is om meerdere goederenstromen van het landelijke distributienetwerk te bundelen om zo de stad Groningen efficiënter te bevoorraden.

Dit onderzoek richt zich op welke ontwikkelingsmogelijkheden er mogelijk zijn voor de logistieke hub en hoe deze uitgevoerd kunnen worden. De probleemstelling van dit onderzoek luidt dan ook als volgt: **Welke ontwikkelstrategie voor de logistieke hub in de luchthavenomgeving Groningen Airport Eelde (GAE) levert een positieve bijdrage aan de ambitie ontwikkelvisie luchthavenomgeving GAE?** De doelstelling van dit onderzoek is om de provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo inzicht te geven in hoe de hub ontwikkeld kan worden en welke stappen hierbij worden gemaakt. De ontwikkelstrategie krijgt de vorm van een stappenplan. Het effect van dit onderzoek is dat de provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo de eigen verwachtingen van het ontwikkelen van de hub kunnen vergelijken met de ontwikkelstrategie die is opgesteld in dit onderzoek.

De belangrijkste resultaten van dit onderzoek komen voort uit de scenarioanalyse en het opstellen van de ontwikkelstrategie. Er zijn drie mogelijke scenario's in hoe de hub ontwikkeld kan worden. Deze scenario's gaan voornamelijk in op de mate van ontwikkeling van de hub. Het eerste scenario is dat de hub zich snel ontwikkeld. Het tweede scenario laat een ontwikkeling van de hub zien waarbij verschillende fasen worden afgewerkt. Het derde scenario laat een ontwikkeling in mindere mate zien. Voor één van deze scenario's wordt een ontwikkelstrategie uitgeschreven. Hierbij is de keuze gevallen op het tweede scenario aangezien dit het beste past in de huidige situatie van de lokale en landelijke markt van logistieke dienstverlening. Voor het tweede scenario is een ontwikkelstrategie opgesteld in de vorm van een stappenplan. Binnen dit stappenplan zijn vier fasen beschreven. De eerste fase van de ontwikkelstrategie gaat in op het voortzetten van de huidige activiteiten. De tweede fase gaat in op het creëren van een basis waarmee de hub haar diensten kan aanbieden en de continuïteit gewaarborgd blijft. De derde fase gaat in op het verkrijgen van zekerheden van bedrijven die grote goederenstromen richting de stad Groningen veroorzaken. De vierde fase gaat in op het doen van investeringen in de hub om het mogelijk te maken de diensten adequaat te kunnen uitvoeren.

De conclusie van dit onderzoek stelt dat een ontwikkelingsstrategie waarbij de hub in fasen wordt ontwikkeld een positieve bijdrage kan leveren aan de luchthavenomgeving GAE. Met deze strategie is het mogelijk een logistieke hub te ontwikkelen op het terrein van FloraHolland. De ontwikkelde hub kan vervolgens een motor zijn om de lokale economie aan te jagen. Daarnaast kan de hub bijdragen aan duurzaamheidsdoelstellingen door gebruik te gaan maken van emissievrije vervoersmiddelen. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat het succes van de hub afhankelijk is van twee partijen. Deze partijen zijn FloraHolland Eelde en de gemeente Groningen. FloraHolland is alleen bereid om te investeren in de hub als er zekerheden van grote partijen zijn binnengehaald. Zonder deze investering is het niet mogelijk de hub te ontwikkelen. De gemeente Groningen heeft veel invloed op de hub aangezien het bevoorradingsbeleid van de stad Groningen het gebruik van de hub noodzakelijk kan maken. De hub kan dus alleen een positieve bijdrage leveren als deze twee partijen meewerken aan het ontwikkelen van de hub.

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport 'Een strategie voor de logistieke hub Eelde'. Dit onderzoek is geschreven bij het Kenniscentrum NoorderRuimte van de Hanzehogeschool. De scriptie is geschreven vanaf februari 2016 tot juli 2016 in het kader van de afronding van mijn studie accountancy aan de Hanzehogeschool te Groningen. In het rapport worden de resultaten en aanbevelingen die uit het onderzoek voortkomen gepresenteerd.

Dit adviesrapport was niet tot stand gekomen zonder de hulp van diverse personen. Allereerst wil ik mijn praktijkbegeleiders Rolf Meerbach, Elles Kazemier en Philip Broeksma bedanken voor de hulp en feedback bij het opstellen van dit rapport. Daarnaast wil ik mijn docentbegeleider Henk Boer bedanken voor de feedback en adviezen bij het opstellen van dit adviesrapport.

Zonder de medewerking van FloraHolland, de gemeente Tynaarlo, het Living Lab Groningen Airport Eelde, de City Hub en de Groene Hub was ik niet gekomen tot de resultaten die in dit adviesrapport zijn beschreven. Mijn dank gaat dan ook uit naar deze partijen voor de medewerking in het uitvoeren van dit onderzoek. Daarnaast wil ik het Kenniscentrum NoorderRuimte bedanken voor het bieden van een werkplek waar ik mijn scriptie kon schrijven.

Mijn dank gaat ook uit naar mijn vrienden en familie die me hebben bijgestaan in het schrijven van mijn scriptie. In het bijzonder wil ik mijn ouders bedanken voor de kans die ik heb gekregen om de opleiding accountancy te kunnen volgen.

Afgelopen halfjaar is een afronding van mijn opleiding geweest waar ik de afgelopen vier jaar hard voor heb gewerkt maar waar ik ook met plezier naar terug kijk. Ik wil mijn medestudenten bedanken voor de meerdere samenwerkingen die hebben geleid tot de afronding van mijn opleiding. Als laatste hoop ik dat mijn onderzoeksresultaten de provincie Drenthe helpen in het maken van een keuze voor de hub in Eelde.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Frank Boven

Groningen, 11 juli 2016

Inhoudsopgave

Titelblad	1
Samenvatting	2
Voorwoord	3
Inleiding	6
1. De opzet van het onderzoek	7
1.1 Definieren logistieke hub en belanghebbende partijen.	7
1.2 Aanleiding en doelstelling	8
1.3 Hoofdvraag	9
1.3 Deelvragen en afbakening	9
2. Theoretisch kader	12
2.1 Verband tussen doelstelling en theoretisch kader	12
2.2 De huidige situatie	12
2.3 De scenarioanalyse	12
2.4 Het benchmarkproces	13
2.5 De ontwikkelstrategie	14
3. Methoden van onderzoek	15
3.1 Informatieverzameling	15
3.2 informatieanalyse	17
3.3 Betrouwbaarheid en validiteit	17
4. De huidige situatie	19
4.1 Beschrijving van de huidige situatie	19
4.2 De productmarktcombinaties	19
4.3 De missie, visie en doelstelling van het logistiek ontkoppelpunt	20
5. De scenarioanalyse	21
5.1 De sterke en zwakke punten van de logistieke hub	21
5.2 Kansen en bedreigingen uit de macro- en meso-omgeving	22
5.3 Toekomstscenario's voor het logistiek ontkoppelpunt	25
5.4 De keuze van een scenario	26
6. Het benchmarkproces	27
6.1 Definieren onderwerpen: vergelijkbare logistieke hubs	27
6.2 Meten: De strategische keuzes van de vergelijkbare logistieke hubs	28
6.3 Vergelijken: De gemeten gegevens in vergelijking met de situatie in Eelde	31

6.4 Begrijpen: De achterliggende gedachte bij het opstellen van een ontwikkelstrategie	32
7. Een mogelijke ontwikkelstrategie	35
7.1 Inventarisatie voor de ontwikkelstrategie	35
7.2 De ontwikkelstrategie	39
Slot 43	
Literatuurlijst	47
Bijlage 1: interviewverslag FloraHolland Eelde	49
Bijlage 2: interviewverslag gemeente Tynaarlo	53
Bijlage 3: Verslag groepssessie LLGAE	57
Bijlage 4: Vastlegging persoonlijke communicatie van het benchmarkproces	61

Inleiding

Dit rapport presenteert de resultaten van het onderzoek naar een mogelijke ontwikkelingsstrategie voor een, nog te ontwikkelen, logistieke hub te Eelde. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo. Middels het Living Lab Groningen Airport Eelde (vanaf nu LLGAE) is er een werkplek gecreëerd waar het onderzoek kan worden uitgevoerd. Het doel van het living lab is dynamiek naar de luchthavenomgeving Groningen Airport Eelde (vanaf nu GAE) te brengen en bij te dragen aan positieve beeldvorming van GAE.

De aanleiding van dit onderzoek is de ontwikkelvisie luchthavenomgeving GAE die is opgesteld door de provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo. Het doel van de ontwikkelvisie is om de luchthavenomgeving te veranderen in een gebied met een vijfsterrenkarakter. Om dit te realiseren worden er meerdere projecten uitgevoerd. Een van deze projecten is het ontwikkelen van een logistieke hub om zo de lokale economie te stimuleren. Het doel van dit onderzoek is de provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo inzicht te geven in hoe de hub ontwikkeld kan worden. Dit inzicht kunnen de provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo vergelijken met het eigen inzicht over de ontwikkeling van de hub.

Dit rapport bestaat uit twee delen. Het eerste deel van dit rapport gaat in op de hoofdstukken 1 tot en met 3. Deze hoofdstukken gaan in op hoe het onderzoek is opgesteld en hoe het onderzoek is uitgevoerd. Het tweede deel bestaat uit de hoofdstukken 4 tot en met slot. In deze hoofdstukken worden de deelvragen en hoofdvraag beantwoord.

Het eerste hoofdstuk gaat in op de opzet van het onderzoek waarin de aanleiding, doelstelling, hoofdvraag, deelvragen en afbakening wordt beschreven. In het tweede hoofdstuk wordt het theoretisch kader beschreven. Hoofdstuk drie gaat in op de methoden van onderzoek.

Hoofdstuk vier gaat in op de huidige situatie van de hub. In het vijfde hoofdstuk is de scenarioanalyse uitgewerkt. Het zesde hoofdstuk gaat in op de resultaten van het benchmarkproces. Het zevende hoofdstuk gaat in op de ontwikkelstrategie voor een gekozen scenario. Als laatste komt het slot aan bod waar de conclusie, aanbevelingen en reflectie van het onderzoek worden beschreven.

1. De opzet van het onderzoek

Het eerste hoofdstuk van dit rapport gaat in op de opzet van het onderzoek. Eerst wordt het begrip logistieke hub gedefinieerd. Daarna wordt een toelichting gegeven over hoe het onderzoek in elkaar steekt. Hierbij worden alle belanghebbende partijen van de hub besproken. Vervolgens komen de aanleiding en doelstelling aan bod. Hierna wordt de hoofdvraag geformuleerd en de genoemde begrippen in de hoofdvraag gedefinieerd. Als laatste komen de deelvragen en de afbakening aan bod.

1.1 Definiëren logistieke hub en belanghebbende partijen.

Definiëren logistieke hub

Voordat wordt ingegaan op welke partijen belang hebben bij de logistieke hub wordt eerst het onderzoeksonderwerp, de logistieke hub, gedefinieerd. Een logistieke hub fungeert als voorportaal voor een fijnmazige distributie in de stad. Het is een koppelpunt tussen het landelijke en het lokale distributienetwerk. Het doel van de logistieke hub is om meerdere goederenstromen van het landelijke distributienetwerk te bundelen om te komen tot minder goederenstromen die het lokale distributienetwerk belasten. De goederenstromen die de zuidkant van Groningen binnengaan worden door de hub in Eelde gebundeld. Deze gebundelde goederen worden vervolgens verstuurd naar de stad Groningen. Het gewenste effect is dat de stad Groningen met minder vrachtwagens wordt bevoorrad met als gevolg dat de leefbaarheid en bereikbaarheid van de stad verbeteren. Een ander gewenst effect is dat de hub de economische activiteiten binnen de luchthavenomgeving GAE versterkt. Het onderzoek naar de logistiek hub tot stand gekomen door de opdrachtgevers provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo. De belanghebbenden van dit onderzoek zijn de provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo, het Living Lab Groningen Airport Eelde en FloraHolland Eelde.

Provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo

De provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo zijn de eerste belanghebbenden van het onderzoek. De overheden zijn de initiatiefnemers voor het ontwikkelen van de hub. Dit onderzoek wordt geschreven voor de provincie en de gemeente en deze partijen treden dan ook op als opdrachtgevers. Door de provincie en de gemeente is een ontwikkelvisie voor de luchthavenomgeving GAE opgesteld. In de ontwikkelvisie zijn meerdere kansen beschreven voor de ontwikkeling van de luchthavenomgeving. Een van deze kansen is de logistieke hub. De hub kan op verschillende punten antwoord geven op de ontwikkeling van de luchthavenomgeving. Als eerste kan de logistieke hub een motor zijn om de economische ontwikkeling aan te jagen en bedrijvigheid te creëren in de luchthavenomgeving. Ten tweede kan de hub bijdragen aan de duurzaamheidsambitie Green Deal Zero Emission Stadslogistiek 2025. Dit is een landelijke ambitie om steden slimmer en schoner te bevoorraden. Hierbij is het doel om het stadscentrum in 2025 emissievrij te beleveren. Om richting te geven aan deze ambitie worden regionale pilots gestimuleerd. De samenwerking van de provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo, het Kenniscentrum NoorderRuimte en FloraHolland is een zogenoemde regionale pilot.

Living Lab Groningen Airport Eelde

De tweede belanghebbende partij is het Living Lab Groningen Airport Eelde. Deze partij is een onderzoeksthema binnen het Kenniscentrum NoorderRuimte. Met het Living Lab Groningen Airport Eelde is een werkplek gecreëerd waar Onderzoek, Overheid, Onderwijs, Ondernemers en Omgeving samenkomen. In opdracht van de provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo wordt door het Living Lab

Groningen Airport Eelde meerdere onderzoeken gedaan naar de ontwikkeling van de luchthavenomgeving GAE. Het onderzoek naar de ontwikkelingsmogelijkheden van de hub is hier één van. Het LLGAE bestaat voornamelijk uit studenten die een onderzoek uitvoeren voor de afronding van zijn of haar opleiding.

FloraHolland Eelde

Een andere belanghebbende partij in dit onderzoek is FloraHolland Eelde. Het is de bedoeling dat de hub uiteindelijk op het terrein van FloraHolland komt te staan. De reden dat de hub op het terrein van FloraHolland komt te staan is vanwege de logistieke kennis waar FloraHolland nu over beschikt. Achter de bloemenveiling staat een grote logistieke organisatie en om dit in goede lijnen te laten verlopen is logistieke kennis noodzakelijk. FloraHolland is bereid om de hub op eigen terrein te plaatsen aangezien FloraHolland bedrijfseconomische kansen ziet om het verdienmodel te verbreden. De provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo hebben er voor gekozen om gebruik te maken van de middelen waar FloraHolland over beschikt aangezien het veel geld en tijd kost om zelfstandig een hub te ontwikkelen. Voor de provincie en gemeente is het dan aantrekkelijker de hub op het terrein van FloraHolland te plaatsen.

Totaaloverzicht van de belanghebbenden

In onderstaande figuur is schematisch samengevat hoe de onderzoeksopdracht in elkaar steekt met alle belanghebbenden.



Figuur 1.1 Belanghebbenden van de logistieke hub Eelde

1.2 Aanleiding en doelstelling

De aanleiding van dit onderzoek komt voort uit de ambitie van provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo. De provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo willen graag de luchthavenomgeving GAE ontwikkelen. De hub is een mogelijkheid om de luchthavenomgeving te ontwikkelen. Zo zal de hub een motor zijn om de economische ontwikkeling van de luchthavenomgeving aan te jagen.

De doelstelling van het onderzoek is de provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo adviseren op wat voor manier de logistieke hub in Eelde zich kan ontwikkelen en welke strategie hierbij kan worden toegepast. Dit onderzoek moet een ontwikkelstrategie opleveren omdat de provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo graag willen weten welke stappen gemaakt kunnen worden voor de ontwikkeling van de hub. Dit onderzoek heeft als effect dat de provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo inzicht krijgen in een mogelijke ontwikkeling van de hub. De ontwikkelstrategie die voortkomt uit dit onderzoek krijgt de vorm van een stappenplan. Dit stappenplan kan door de provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo worden vergeleken met het eigen inzicht over de ontwikkeling van de hub.

1.3 Hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek is: **Welke ontwikkelstrategie voor de logistieke hub in de luchthavenomgeving GAE levert een positieve bijdrage aan de ambitie ontwikkelvisie luchthavenomgeving GAE?**

Met ontwikkelstrategie wordt bedoeld welke stappen genomen kunnen worden om de hub te ontwikkelen. De ontwikkelstrategie zal laten zien welke partijen benaderd kunnen worden en hoe deze benaderd kunnen worden. Naast deze stappen worden er doelstellingen ontwikkeld voor de hub. Hierbij is het van belang dat de ontwikkelstrategie bijdraagt aan de luchthavenomgeving GAE. De ontwikkelstrategie krijgt de vorm van een stappenplan zodat de provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo een goed beeld krijgen bij hoe de hub ontwikkeld kan worden.

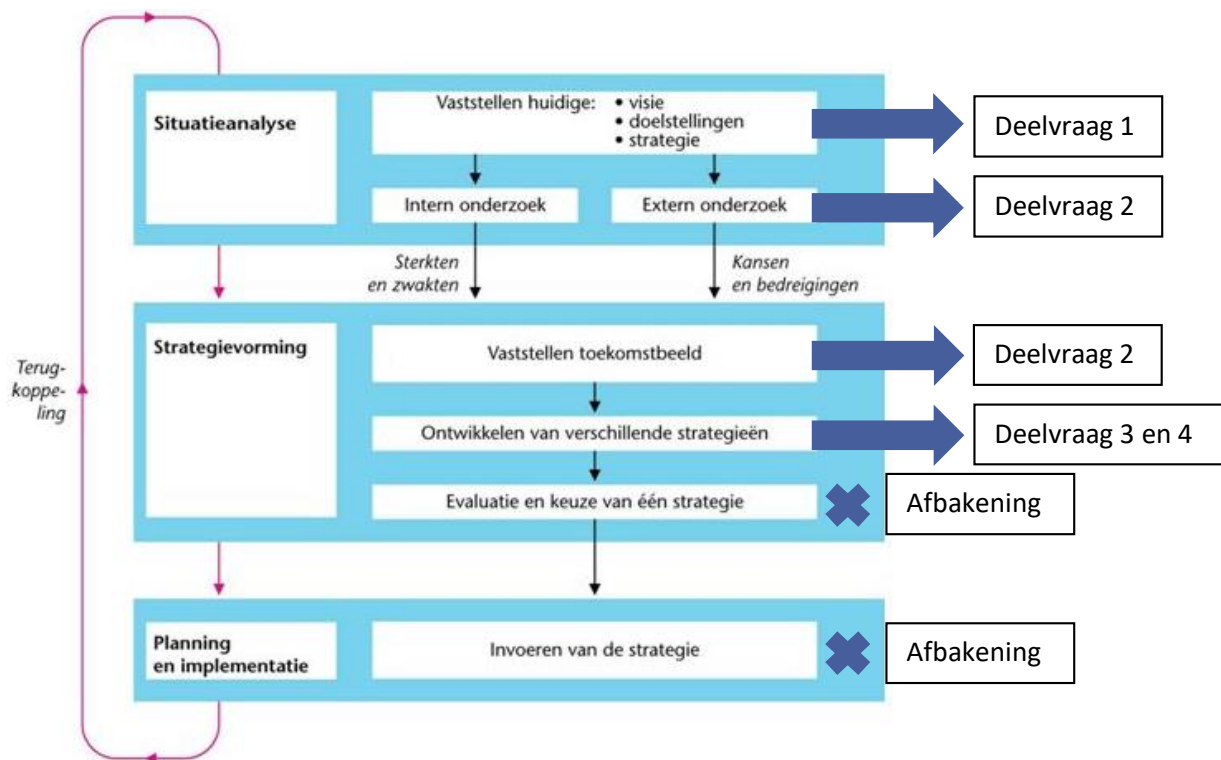
Met logistieke hub wordt de hub zelf bedoeld. Dit is de plek waar het landelijke distributienetwerk van goederen aansluit op het regionale distributienetwerk. De hub is de plek waar goederen van de ene vervoerder naar de andere vervoerder wordt overgedragen en uiteindelijk naar de eindgebruiker in de stad Groningen worden gebracht.

De ontwikkelvisie luchthavenomgeving GAE is de ambitie die is opgesteld door de provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo. Dit is een document dat is opgesteld door de provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo waarin is aangegeven wat de ambitie is met de luchthavenomgeving GAE. Het doel van de ontwikkelvisie is om de luchthavenomgeving te veranderen in een gebied met een kwaliteitsniveau dat het vijfsterrenkarakter van het gebied ten zuiden van de stad Groningen versterkt en dat daarmee ook voldoende interessant wordt voor investeerders (Provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo, 2014).

Een positieve bijdrage aan de ontwikkelvisie vertaalt zich in een toename in economische activiteiten in het gebied. Daarnaast vertaalt de positieve bijdrage zich in het leveren van een bijdrage aan duurzaamheidsdoelstellingen. Het voornaamste voorbeeld hiervan is het realiseren van een emissievrije beleving van de stad Groningen.

1.3 Deelvragen en afbakening

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn verschillende deelvragen opgesteld. Deze deelvragen zijn opgesteld op basis van het proces strategisch management. Dit proces bestaat uit een situatieanalyse, strategievorming, planning en implementatie en een terugkoppeling (Marcus & Dam, 2012). Op de volgende pagina is het proces strategisch management schematisch weergegeven. In de figuur is tevens aangegeven op welk proces de deelvragen ingaan. De deelvragen zijn onder de figuur beschreven. Daarnaast zijn de deelvragen voorzien van de onderzoeksvragen die worden gesteld per deelvraag.



Figuur 1.2 Het proces strategisch management

De deelvragen met bijbehorende onderzoeksvragen luiden:

- 1. Wat is de huidige situatie van het logistiek ontkoppelpunt bij FloraHolland Eelde?**
 - 1.1. Welke producten biedt het logistiek ontkoppelpunt aan en op welke markt wordt dit gedaan?
 - 1.2. Wat zijn de product-marktcombinaties van het logistiek ontkoppelpunt?
 - 1.3. Welke missie, visie en doelstellingen zijn opgesteld voor het logistiek ontkoppelpunt?
- 2. Welke scenario's zijn denkbaar voor de logistieke hub?**
 - 2.1. Wat zijn sterke en zwakke punten van de logistieke hub?
 - 2.2. Welke kansen en bedreigingen bieden de omgevingsfactoren voor de logistieke hub?
 - 2.3. Welke toekomstscenario's zijn denkbaar op basis van de sterkten en zwakten, kansen en bedreigingen?
 - 2.4. Welk toekomstscenario is het best denkbaar voor de logistieke hub?
- 3. Wat voor strategieën worden door vergelijkbare logistieke hubs gevoerd?**
 - 3.1. Welke logistieke hubs zijn vergelijkbaar?
 - 3.2. Wat voor strategieën worden door deze vergelijkbare hubs gevoerd?
 - 3.3. Welke strategieën zijn eventueel toepasbaar op de logistieke hub in de luchthavenomgeving Eelde?
 - 3.4. Met welke valkuilen moet de ontwikkelstrategie rekening houden?
- 4. Welke ontwikkelstrategie is toepasbaar op het gekozen toekomstscenario dat bijdraagt aan de ontwikkelvisie luchthavenomgeving GAE?**
 - 4.1. Welke ontwikkelstrategie is op te stellen bij het toekomstscenario dat het meeste bijdraagt aan de ontwikkelvisie luchthavenomgeving GAE?
 - 4.2. Wat zijn de vervolgstappen die gemaakt kunnen worden voor de logistieke hub?

De eerste deelvraag gaat in op de huidige situatie van de plek waar de logistieke hub zich gaat positioneren. Deze deelvraag heeft als doel om een duidelijk beeld te schetsen van de huidige situatie. Door dit te doen is er een startpunt voor de ontwikkeling beschreven. De theorie die bij de eerste deelvraag wordt gebruikt is de theorie van de productmarktmatrix.

De tweede deelvraag gaat in op welke scenario's mogelijk zijn voor de hub. Voorafgaand aan het opstellen van de scenario's is een SWOT-analyse uitgevoerd. Door combinaties te vormen in de SWOT-analyse zijn er scenario's ontwikkeld. De scenario's brengen ieder een ontwikkeling van de hub in kaart. De maatstaf van deze scenario's is de mate van ontwikkeling van de hub. Deze deelvraag gaat ook in op welk scenario het meest realistisch is voor de hub. Hierbij wordt er een keuze gemaakt in de opgestelde scenario's. Voor het gekozen scenario wordt een ontwikkelstrategie opgesteld. Een belangrijk punt bij het maken van een keuze is in hoeverre een scenario uitvoerbaar is in de huidige markt van logistieke dienstverlening. De theorieën die gebruikt worden bij de beantwoording van de deelvraag zijn de SWOT-analyse en het vijfkrachtenmodel van Porter.

Deelvraag drie gaat in op de uitwerking van het benchmarkproces. Dit proces brengt in kaart welke strategieën door vergelijkbare hubs worden gevoerd en met welke valkuilen de hub rekening moet houden. Met strategieën in deze deelvraag wordt bedoeld welke diensten en producten de vergelijkbare hubs aanbieden maar ook hoe tot een samenwerking is gekomen met verschillende partijen. De theorie die gebruikt wordt bij de beantwoording van deze deelvraag is het opstellen van een benchmarkproces.

Deelvraag vier gaat in op het opstellen van een ontwikkelstrategie. Hierbij wordt de verworven kennis uit voorgaande deelvragen toegepast om een ontwikkelstrategie op te stellen. Daarnaast wordt er middels het DAKMAD-model inzicht gegeven op welke punten de ontwikkelstrategie zich kan richten en welke doelstellingen hierbij horen. De ontwikkelstrategie zal uiteindelijk een positieve bijdrage moeten leveren aan de economische ontwikkeling van de luchthavenomgeving GAE.

Er wordt in dit onderzoek maar één strategie ontwikkeld vanwege het tijdsbestek waarin de afstudeeropdracht wordt uitgevoerd. Het onderzoek gaat niet in op de planning en implementatie van een strategie omdat in dit onderzoek geen definitieve keuze wordt gemaakt voor de hub. Daarnaast geeft dit onderzoek geen financiële onderbouwing bij de ontwikkelstrategie.

2. Theoretisch kader

Het tweede hoofdstuk gaat in op het theoretisch kader van het onderzoek. Eerst wordt een koppeling gemaakt met de doelstelling en het theoretisch kader. Vervolgens wordt het theoretisch kader toegelicht per deelvraag.

2.1 Verband tussen doelstelling en theoretisch kader

Het theoretisch kader is opgesteld aan de hand van de doelstelling van dit onderzoek. De ontwikkelstrategie is opgesteld aan de hand van het proces strategisch management. Door dit te doen kan er gestructureerd een strategie worden ontwikkeld waarbij rekening wordt gehouden met meerdere aspecten. Uiteindelijk rolt er een ontwikkelstrategie uit het proces strategisch management waarmee de provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo inzicht krijgen in hoe de hub ontwikkeld kan worden. Daarmee is de doelstelling van dit onderzoek bereikt. Het proces strategisch management is dan ook de basis van dit onderzoek. Zo beantwoordt elke deelvraag een stap van het proces strategisch management.

2.2 De huidige situatie

De eerste deelvraag van dit onderzoek gaat in op de eerste stap van het proces strategisch management: een analyse van de huidige situatie. Hierbij gaat het om de locatie FloraHolland Eelde aangezien de hub hier gepositioneerd wordt. De ontwikkelstrategie moet uiteindelijk een stappenplan laten zien waarmee de hub ontwikkeld kan worden. De huidige situatie van de hub is dan ook het beginpunt van dit stappenplan. In relatie tot de doelstelling van het onderzoek past een productmarktmatrix binnen het onderzoek. Bij een productmarktmatrix wordt een onderneming gezien als een verzameling van producten en markten (Heene, 2012). Met een productmarktmatrix kan de hub in kaart worden gebracht. De productmarktmatrix geeft inzicht in welke producten de hub nu aanbiedt en op welke markten dit wordt gedaan. Dit is vervolgens een beginpunt voor de ontwikkelstrategie waarop verder gewerkt kan worden.

Een belangrijke bron bij de productmarktmatrix is het interview met FloraHolland Eelde. Dit interview geeft antwoord op welke producten de hub nu aanbiedt en op welke markten deze worden aangeboden.

2.3 De scenarioanalyse

De tweede stap in het proces strategisch management is het vaststellen van een toekomstbeeld voor de hub. Het toekomstbeeld van de hub wordt met scenario's omschreven. Om tot deze scenario's te komen wordt intern en extern onderzoek gedaan. Het Interne onderzoek gaat in op sterkten en zwakten van de hub en het extern onderzoek gaat in op kansen en bedreigingen uit de macro- en meso-omgeving van de hub. Deze sterkten en zwakten, kansen en bedreigingen worden vervolgens geanalyseerd in een SWOT-analyse. Er is gekozen voor de SWOT-analyse omdat het een overzichtelijk beeld geeft van de ontwikkelingsmogelijkheden voor de hub. Hierbij worden de sterkten en zwakten, kansen en bedreigingen gecombineerd. Door dit te doen kunnen er toekomstbeelden voor de hub worden geschetst. Deze toekomstbeelden zijn scenario's waarbij een mogelijke omgevingstoestand wordt omschreven voor de hub. Door meerdere scenario's te omschrijven wordt er bijgedragen aan de doelstelling van dit onderzoek. Zo bieden de scenario's inzicht in ontwikkelingsmogelijkheden van de hub.

Belangrijke bronnen voor de interne analyse zijn de interviews met FloraHolland Eelde en de gemeente Tynaarlo. Er is gekozen voor deze partijen aangezien dit belanghebbenden zijn van de logistieke hub. Door de resultaten van beide interviews te vergelijken kunnen er sterkten en zwakten worden beschreven.

De externe analyse wordt op macro- en mesoniveau uitgevoerd om zo een compleet mogelijk beeld te krijgen over de omgeving van de hub. Websites zoals cijfers en trends van de Rabobank en de ING bieden informatie over de macrofactoren. Er is gekozen voor deze websites omdat banken voortdurend cijfers en trends monitoren. De verkregen informatie is zo recent en relevant voor de hub.

De meso-factoren worden in kaart gebracht door het vijfkrachtenmodel van Porter. Er is gekozen voor het vijfkrachten-model van Porter omdat het model de dynamiek en concurrentie van de bedrijfstak waar de hub zich in bevindt in kaart brengt. Het vijfkrachtenmodel van Porter brengt kansen en bedreigingen uit de directe omgeving in kaart. Dit zijn factoren waar de hub op kan inspelen in tegenstelling tot de factoren uit de macro-omgeving. Het is van belang deze factoren mee te nemen in de ontwikkelstrategie.

Naast het opstellen van de scenario's wordt bij de beantwoording van deelvraag twee een keuze gemaakt voor welk scenario een ontwikkelstrategie wordt opgesteld. Hierbij is het van belang dat het scenario bijdraagt aan de ontwikkelvisie luchthavenomgeving GAE. De keuze wordt gemaakt door voor- en nadelen van verschillende scenario's tegen elkaar af te wegen. Daarnaast is de situatie van de landelijke en lokale markt een belangrijke maatstaf om de scenario's tegen elkaar af te wegen.

2.4 Het benchmarkproces

De derde deelvraag gaat in op de uitwerking van het benchmarkproces. Met het benchmarkproces wordt een deel van de stap "ontwikkelen van een strategie" ingevuld. Er is gekozen voor het benchmarkproces zodat via een gestructureerde manier een kader ontwikkeld kan worden voor de ontwikkelstrategie. Het benchmarkproces wordt op strategisch niveau uitgevoerd waarbij vergelijkbare hubs worden geanalyseerd. De stappen definiëren onderwerpen, meten, vergelijken en begrijpen worden uitgevoerd. Er is gekozen voor het uitvoeren van een benchmark zodat bij het opstellen van een ontwikkelstrategie rekening wordt gehouden met valkuilen waar andere hubs de fout in zijn gegaan. Dit is gunstig voor de toekomstbestendigheid van de hub en daarmee de ontwikkeling van de luchthavenomgeving.

Het resultaat van het benchmarkproces is input voor de op te stellen ontwikkelstrategie. Zo geeft het benchmarkproces een beeld in wat voor stappen door vergelijkbare hubs zijn uitgevoerd en welke factoren belangrijk zijn bij de ontwikkeling van de hub. Het benchmarkproces draagt bij aan de doelstelling van het onderzoek omdat het in kaart brengt welke ontwikkelingen in vergelijkbare situaties zijn uitgevoerd en welke factoren hierbij van belang zijn. Door dit te doen krijgen de provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo beter inzicht in de ontwikkeling van de hub.

Belangrijke bronnen die gebruikt zijn bij het uitvoeren van het benchmarkproces zijn de lectorale rede van Walther Ploos van Amstel, een rapport van de ING over de toekomst van stedelijke distributie en een marktanalyse over ontkoppelpunten in opdracht van het ministerie van Infrastructuur en Milieu. Naast deze bronnen zijn de websites van de vergelijkbare hubs (City Hub en de Groene Hub) een belangrijke bron van informatie om het benchmarkproces uit te voeren. Daarnaast is de persoonlijke communicatie met beide vergelijkbare hubs een belangrijke bron voor de invulling van het

benchmarkproces. De vergelijkbare hubs zijn geanalyseerd op welke producten ze aanbieden en op welke markten deze producten worden aangeboden. Daarnaast is geanalyseerd met wie de vergelijkbare hubs samenwerkingen zijn aangegaan en hoe ze deze samenwerkingen tot stand zijn gekomen.

2.5 De ontwikkelstrategie

De vierde deelvraag gaat net zoals de derde deelvraag in op de stap “ontwikkelen van een strategie”. Voordat de ontwikkelstrategie wordt opgesteld wordt het DAKMAD-model uitgewerkt. Dit model helpt bij het maken van strategische keuzes op operationeel niveau. Het DAKMAD-model bestaat uit de volgende onderdelen: Doelgroepen, Aanbod, Kanalen, Middelen, Activiteiten en Doelstellingen. Voor de hub worden de factoren Doelgroepen, Aanbod, Kanalen en Doelstellingen uitgewerkt. De factoren Middelen en Activiteiten gaan in op de planning en implementatie van de strategie. Dit is afgebakend in dit onderzoek en hier wordt niet op in gegaan.

Door het DAKMAD-model te gebruiken kan een beeld worden geschetst op operationeel niveau. Middels dit beeld kan de ontwikkelstrategie concreter worden geformuleerd. Zo zal het DAKMAD-model concreet maken op welke doelgroepen de strategie zich zal gaan richten. Daarnaast geeft het een beeld over wat de hub kan aanbieden en via welke kanalen de afnemers bereikt kunnen worden. Daarnaast wordt met het DAKMAD-model doelstellingen voor de logistieke hub omschreven. Het DAKMAD-model wordt dus voornamelijk gebruikt om de strategische keuzes die zijn gemaakt in de beantwoording van de tweede deelvraag concreet en uitvoerbaar te maken.

Een bron die bijdraagt aan het invullen van het DAKMAD-model is een rapport over het bevoorradingsprofiel van de stad Groningen. Dit is een rapport waarin is aangegeven hoe de stad Groningen nu wordt bevoorrad en hoe de meningen zijn over het bevoorradingsbeleid van de gemeente Groningen.

Voor verdere beantwoording van de vierde deelvraag is de opgedane kennis uit voorgaande deelvragen belangrijk. De kennis uit de eerste twee deelvragen geven het format in hoe de ontwikkelstrategie er uit komt te zien. De kennis uit de derde deelvraag heeft een voorbeeldfunctie voor het opstellen van de ontwikkelstrategie.

3. Methoden van onderzoek

Het derde hoofdstuk gaat in op de methoden van onderzoek. In dit hoofdstuk wordt eerst per deelvraag aangegeven hoe de data wordt verzameld en wat de relevantie is van deze data. Vervolgens wordt aangegeven hoe de data wordt geanalyseerd. In de laatste paragraaf wordt een kritische blik geworpen op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

3.1 Informatieverzameling

Deelvraag 1: De huidige situatie

De informatie die nodig is om tot een antwoord te komen op de eerste deelvraag wordt verzameld middels interviews. FloraHolland Eelde en de gemeente Tynaarlo zijn geïnterviewd om de benodigde informatie te verzamelen. FloraHolland Eelde is geïnterviewd aangezien de hub op het terrein van FloraHolland komt te staan. Door het interview met FloraHolland kan informatie worden verzameld over welke producten en markten in de huidige situatie worden aangeboden en benaderd. Daarnaast zal het interview antwoord geven op waarom FloraHolland Eelde bereid is om de logistieke hub te positioneren op eigen terrein.

Er is een interview met de gemeente Tynaarlo gevoerd aangezien dit een belanghebbende en besluitvormer is van de hub. Door een interview met de gemeente Tynaarlo te voeren kan in kaart worden gebracht waarom de initiatiefnemers van de logistieke hub (provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo) ervoor hebben gekozen om de hub te positioneren bij FloraHolland Eelde. Dit interview levert verder informatie op in hoe de rollen verdeeld zijn bij het opstellen van de hub. Hiermee wordt bijvoorbeeld de mate van invloed van FloraHolland in de ontwikkeling van de hub bedoeld. Dit is relevant aangezien de hub krijgt te maken met meerdere partijen die ieder een eigen belang wil behartigen. Voor de ontwikkeling van de hub is het belangrijk om een goede balans in deze belangen te krijgen.

Deelvraag 2: De scenarioanalyse

De scenarioanalyse is opgesplitst in de interne analyse, externe analyse en de keuze van een uit te werken scenario. De informatie voor de interne analyse wordt verzameld door interviews met FloraHolland Eelde en gemeente Tynaarlo. De reden dat FloraHolland is geïnterviewd is hetzelfde als bij de beantwoording van de eerste deelvraag. De hub komt uiteindelijk te staan op het terrein van FloraHolland Eelde. FloraHolland Eelde kan daarom goed inschatten wat de sterke en zwakke punten zijn van de logistieke hub. De gemeente Tynaarlo wordt geïnterviewd omdat deze partij een belanghebbende en besluitvormer is van de hub. Door de gemeente Tynaarlo te interviewen kunnen er sterke en zwakke punten van de hub in kaart worden gebracht die vanuit een ander oogpunt zijn geformuleerd. Door dit te doen kunnen er zoveel mogelijk sterke en zwakke punten van de hub in kaart worden gebracht.

De informatie voor de externe analyse op macroniveau wordt middels deskresearch verzameld. Belangrijke bronnen hiervoor zijn trends en ontwikkelingen op het gebied van logistieke dienstverlening. Dit wordt verzameld op websites van de banken Rabobank en de ING-bank. De informatie voor de meso-omgevingsfactoren wordt verzameld middels het interview met FloraHolland Eelde en de groepssessie LLGAE. Er is gekozen voor FloraHolland Eelde aangezien deze partij goed inzicht heeft in belangrijke leveranciers en afnemers. Er is gekozen voor de groepssessie LLGAE

aangezien dit de onderzoeksgroep is binnen de luchthavenomgeving. De deelnemers van deze groepsessie zijn de kwartiermaker van het LLGAE en vier studenten die ieder een eigen afstudeeronderzoek uitvoeren in deze groep. Door dit te doen kunnen er kansen en bedreigingen uit de meso-omgeving van de luchthavenomgeving in kaart worden gebracht. Hierbij valt te denken aan kansen en bedreigingen die uit andere afstudeeronderzoeken voortkomen. Daarnaast heeft de kwartiermaker een goed beeld op de omgeving. Zo kan de kwartiermaker informatie leveren over de concurrentie in de luchthavenomgeving.

Met de groepsessie van het LLGAE zijn drie verschillende toekomstscenario's ontwikkeld. De scenario's zijn middels de groepsessie opgesteld om zo toekomstbeelden te creëren die door meerdere belanghebbende als mogelijk worden gezien. Daarnaast komt dit de betrouwbaarheid ten goede aangezien de scenario's niet alleen door de onderzoeker zijn bedacht maar dat dit in overleg is bedacht door meerdere mensen. Tijdens de groepsessie zijn er combinaties bedacht tussen de in kaart gebrachte sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen. Op basis van deze combinaties zijn drie scenario's bedacht waarbij de mate van ontwikkeling van de hub per scenario verschilt.

Deelvraag 3: Het benchmarkproces

De informatie die voor het benchmarkproces nodig is wordt verzameld middels deskresearch en persoonlijke communicatie. Allereerst wordt de informatie van vergelijkbare hubs verzameld middels deskresearch. Hierbij zijn websites van de vergelijkbare hubs geraadpleegd om informatie te verzamelen. City Hub en de Groene Hub zijn gekozen als vergelijkingsmateriaal. Deze keuze is gemaakt op basis van de producten en diensten die de vergelijkbare hubs bieden. Een andere reden voor deze keuze is de mate van volwassenheid die beide organisaties hebben. De City Hub is een beginnende partij die nog maar kort bestaat. Deze vergelijkbare hub biedt daarom een goed kader voor de eerst te maken stappen voor de logistieke hub. De Groene Hub is een organisatie die al wat volwassener is dan de City Hub. Deze vergelijkbare hub biedt een kader in hoe de hub in Eelde zich kan ontwikkelen en wat hierbij van belang is

Naast de vergelijkbare hubs is informatie gebruikt uit andere onderzoeken. Dit is verzameld middels deskresearch. Belangrijke factoren bij het kiezen van andere onderzoeken waren de mate waarin de onderzoeken inzicht gaven in ontwikkelingsfactoren, bekende valkuilen en inspeelmogelijkheden op de markt.

Deelvraag 4: De ontwikkelstrategie

De informatie die benodigd is voor het opstellen van de ontwikkelstrategie is verzameld middels deskresearch. Op basis van het DAKMAD-model is gezocht naar informatie die antwoord kan geven op de factoren die het DAKMAD-model behandelt. Uit deskresearch is een bevoorradingsprofiel van de stad Groningen naar voren gekomen. Het bevoorradingsprofiel geeft goed inzicht op welke mogelijke doelgroepen de hub zich kan richten. De andere informatie die nodig is voor de beantwoording van deze deelvraag komt voort uit de beantwoording van de eerste drie deelvragen.

3.2 informatieanalyse

Deelvraag 1: De huidige situatie

De informatie die verzameld is voor de eerste deelvraag wordt geanalyseerd door het gebruik van productmarktcombinaties. Zo kan in kaart worden gebracht wat de stand van zaken is voor de huidige situatie en waar het logistiek ontkoppelpunt al actief in is. Daarnaast brengt het de gehele organisatie goed in kaart. Ook worden de resultaten uit beide interviews met elkaar vergeleken om een beeld te krijgen over de huidige situatie.

Deelvraag 2: De scenarioanalyse

De informatie die voor de scenarioanalyse is verzameld zijn geanalyseerd door de resultaten van de interviews met FloraHolland Eelde en gemeente Tynaarlo met elkaar te vergelijken. Door deze informatie met elkaar te vergelijken kan vastgesteld worden welke sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen het belangrijkste zijn om mee te nemen in de SWOT-analyse. Daarnaast zijn de resultaten van het interview met FloraHolland Eelde besproken in de groepsessie LLGAE. Door dit te doen kan worden vastgesteld of andere onderzoekers binnen het onderzoeksgebied (de luchthavenomgeving) hetzelfde denken over de hub zoals FloraHolland Eelde hierover denkt.

Deelvraag 3: Het benchmarkproces

De informatie die is verzameld in het benchmarkproces wordt geanalyseerd door externe confirmatie en vergelijking. Zo wordt middels persoonlijke communicatie met medewerkers van de vergelijkbare hubs vastgesteld of de gebruikte informatie correct is geïnterpreteerd. In bijlage vier is de persoonlijke communicatie vastgelegd.

De onderzoeken die gebruikt zijn in het benchmarkproces zijn met elkaar vergeleken om zo overeenkomsten en verschillen in continuïteitsfactoren te onderscheiden. Door dit te doen kan vastgesteld worden welke factoren het belangrijkste zijn in de ontwikkeling van de hub.

Deelvraag 4: De ontwikkelstrategie

De opgestelde ontwikkelstrategie wordt tegen de resultaten uit voorgaande drie deelvragen gehouden. Zo wordt geanalyseerd of de ontwikkelstrategie gebruik maakt van mogelijke combinaties uit de SWOT-analyse. De ontwikkelstrategie wordt ook vergeleken met de resultaten uit het benchmarkproces om zo vast te stellen dat de strategie rekening houdt met succesfactoren.

3.3 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van dit onderzoek is geprobeerd te waarborgen door interviews met belanghebbende partijen uit te voeren. Dit zijn partijen die ieder andere belangen hebben bij de hub. Zo ziet FloraHolland voornamelijk bedrijfseconomische kansen maar ziet de gemeente Tynaarlo juist kansen voor de ontwikkeling van de luchthavenomgeving. Door soortelijke vragen te stellen aan deze partijen kan vastgesteld worden hoe de huidige situatie van het logistiek ontkoppelpunt is en welke sterke en zwakke punten hierbij horen. Middels de groepsessie van het LLGAE is een analyse gemaakt op de resultaten van het interview met FloraHolland Eelde. Door de kritische blik van andere onderzoekers te gebruiken kan vastgesteld worden of de resultaten uit het interview logisch zijn.

De betrouwbaarheid van de derde deelvraag is gewaarborgd door confirmatie van medewerkers van de vergelijkbare hubs. Zo zijn de medewerkers gevraagd of de informatie die in het benchmarkproces is weergegeven juist is geïnterpreteerd. Daarnaast zijn de andere onderzoeken geanalyseerd en met elkaar vergeleken om zo de overeenkomsten vast te stellen. Deze overeenkomsten bieden een kader voor de ontwikkelstrategie.

De betrouwbaarheid van de vierde deelvraag hangt af van de manier van informatieverzameling in de voorgaande drie deelvragen.

Validiteit

Om zeker te zijn dat gemeten wordt wat gemeten dient te worden is gebruik gemaakt van de theoretische modellen die zijn besproken in het theoretisch kader. Zo zijn de vragen voor de interviews opgesteld op basis van de theorie over de productmarktcombinaties, de SWOT-matrix en het vijfkrachtenmodel van Porter. Daarnaast is bij het opstellen van de interviewvragen rekening gehouden met de doelstelling van het onderzoek.

De validiteit van het benchmarkproces is gewaarborgd door theorieën te gebruiken over het uitvoeren van het benchmarkproces. Hierbij zijn de stappen die in deze theorie wordt gebruikt opgevolgd om zo te meten wat daadwerkelijk gemeten dient te worden.

De validiteit van dit onderzoek is ook gewaarborgd door een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van alle partijen die aan tafel zitten. Er is een interview gehouden met zowel FloraHolland als de gemeente Tynaarlo om zo vast te stellen hoe beide partijen denken over de hub en welke intenties ze hebben met de hub.

4. De huidige situatie

Dit hoofdstuk gaat in op de beantwoording van de deelvraag “Wat is de huidige situatie van het logistiek ontkoppelpunt bij FloraHolland Eelde?” De eerste paragraaf beschrijft hoe de huidige situatie op dit moment is. De tweede paragraaf gaat in op de productmarktcombinaties van de hub. De derde paragraaf geeft een beeld van de missie, visie en doelstellingen van de hub.

4.1 Beschrijving van de huidige situatie

Op dit moment is er op het terrein van FloraHolland Eelde sprake van een logistiek ontkoppelpunt. Dit terrein ligt achter de veiling en wordt door bloemisten gebruikt om de gekochte snijplanten in te laden in eigen vervoersmiddelen. De bloemen worden door FloraHolland per klant klaargezet. De klant laadt vervolgens zelf de snijplanten in en gaat met eigen vervoer terug naar de winkel. De bloemenveiling begint al vroeg in de ochtend en de klanten van de veiling zijn rond half negen klaar met veilen. Als de klanten hun goederen hebben ingeladen en zijn weggereden is de werkdag voor FloraHolland klaar. Voor de rest van de dag wordt de capaciteit van FloraHolland niet benut (interview FloraHolland).

4.2 De productmarktcombinaties

Producten

De hub biedt nu één product aan: buitenruimte om te kunnen koppelen en/of ontkoppelen. De ruimte is een plek waar de verkoper van goederen (vanaf nu verlader) met gemak goederen van de ene vervoerder naar andere vervoerder kan overplaatsen (vanaf nu crossdocking). Hierbij wordt het proces van overladen door de chauffeurs van de vervoerders uitgevoerd (interview FloraHolland).

FloraHolland is bereid om naast de buitenruimte ook binnenruimte te bieden zodat verladers goederen kunnen opslaan bij FloraHolland. Een andere dienst die FloraHolland kan aanbieden is mankracht. FloraHolland beschikt over veel medewerkers die een contract hebben van 8 tot 10 uur per week. Als een hub wordt ontwikkeld kan FloraHolland deze medewerkers meer uren bieden (interview FloraHolland).

Markten

Het logistiek ontkoppelpunt wordt nu door één partij gebruikt. Dit is de Albert Heijn die haar producten vervoert in Lange Zware Vrachtwagens (vanaf nu LZV's). Dit zijn voertuigen met een lengte van maximaal 25,25 meter en een gewicht van maximaal 60 ton¹. De AH maakt nu 6 jaar gebruik van het logistiek ontkoppelpunt en verlaad op het ontkoppelpunt haar producten. De reden waarom AH gebruik maakt van het logistiek ontkoppelpunt is omdat LZV's te groot zijn om veilig bij de eindbestemming te komen. Om deze reden is de keuze gemaakt om de goederen naar kleinere vervoerders te crossdocken bij een logistiek ontkoppelpunt. Hierbij is de keuze gevallen op de ruimte die FloraHolland beschikbaar had (interview FloraHolland). Aangezien het logistiek ontkoppelpunt nu maar door één partij gebruikt wordt, bedient het ontkoppelpunt maar één markt. Dit is de markt van supermarktlogistiek waar de AH op actief is.

¹ <https://www.rdw.nl/sites/ontheffingen/Paginas/LZV.aspx> geraadpleegd op 10-5-2016

Productmarktcombinaties

Op basis van de beschreven producten en markten kunnen productmarktcombinaties worden opgesteld. Er is nu één productmarktcombinatie te onderscheiden. Dit is de combinatie van buitenruimte aanbieden op de markt van supermarktlogistiek. Er zijn geen andere combinaties te onderscheiden met bijvoorbeeld het bieden van mankracht omdat deze producten nu nog niet worden aangeboden.

4.3 De missie, visie en doelstelling van het logistiek ontkoppelpunt

Missie en visie

Het logistiek ontkoppelpunt heeft geen eigen missie en visie aangezien het nu een klein onderdeel is van FloraHolland. De missie en visie die het meest van toepassing zijn voor het logistiek ontkoppelpunt zijn die van FloraHolland aangezien het ontkoppelpunt een onderdeel is van FloraHolland. Om deze reden wordt de missie en visie van FloraHolland ook als missie en visie van het ontkoppelpunt gezien. De missie en visie van FloraHolland is: “Flowering the World Together, Planting Seeds of Opportunity for our Members. Terug naar de kern met betere marges voor onze leden en klanten”. Met de missie en visie wil FloraHolland aangeven dat ze terug wil naar de kern. Dit is het veilen van snijplanten en begeleiding bieden voor de kopende en verkopende partijen (interview FloraHolland).

De missie en visie van FloraHolland lijken op het eerste gezicht strijdig aangezien het ontwikkelen van een hub niet iets te maken heeft met het veilen van snijplanten. Ondanks deze tegenstrijdigheid wil FloraHolland graag meewerken aan het ontwikkelen van de hub. Er zijn enkele redenen waarom FloraHolland toch meewerkt aan de hub. De eerste reden is dat FloraHolland bedrijfseconomische kansen ziet in het ontwikkelen van de hub. Tijdens de veilingen wordt niet de volledige capaciteit van FloraHolland benut. De bloemenveiling wordt in de ochtend uitgevoerd en in de middag wordt er niets gedaan met de capaciteit. De hub is om deze reden interessant voor FloraHolland aangezien de capaciteit van FloraHolland zo beter wordt benut. FloraHolland heeft aangegeven dat op dit moment 12.000 M² aan opslagcapaciteit wordt aangeboden aan klanten van FloraHolland. De hub kan ook gebruik gaan maken van deze ruimte. Daarnaast is er ook aangegeven dat er ruimte is om uit te breiden. Een andere reden dat FloraHolland mee wil werken aan de ontwikkeling van de hub is omdat de core business van FloraHolland een verschuiving meemaakt. FloraHolland was vroeger de enige mogelijkheid om op grote schaal snijplanten te kopen of verkopen. Door technologische ontwikkelingen is het voor kopende en verkopende partijen makkelijker geworden om rechtstreeks met elkaar een koopovereenkomst te sluiten. De rol van FloraHolland verandert hierdoor in het verzorgen van de logistieke organisatie. De koopovereenkomst wordt zonder de hulp van FloraHolland gedaan en er wordt alleen nog maar beroep gedaan op FloraHolland om de snijplanten bij de eindgebruiker te krijgen. FloraHolland heeft wel een voorwaarde gesteld voordat er wordt geïnvesteerd in de hub. Deze voorwaarde is dat FloraHolland zekerheden van bedrijven wil ontvangen waarin wordt aangegeven dat ze gebruik gaan maken van de hub (interview FloraHolland en gemeente Tynaarlo).

Doelstellingen

Aangezien het logistiek ontkoppelpunt nog in de kinderschoenen staat is er door FloraHolland op dit moment maar één doelstelling gesteld. Het logistiek ontkoppelpunt heeft als doelstelling om de huidige samenwerking tussen FloraHolland en Albert Heijn te behouden (interview FloraHolland).

5. De scenarioanalyse

In dit hoofdstuk wordt de deelvraag “Welke scenario’s zijn denkbaar voor de logistieke hub?” beantwoord. De eerste paragraaf van dit hoofdstuk gaat in op de sterke en zwakke punten van de hub. De tweede paragraaf gaat in op de kansen en bedreigingen. In paragraaf drie worden de verschillende scenario’s uitgewerkt. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk gaat in op het maken van een keuze voor welk scenario een ontwikkelstrategie wordt opgesteld.

5.1 De sterke en zwakke punten van de logistieke hub

Sterke punten

Voor de hub zijn enkele sterke punten te onderkennen. Het eerste sterke punt is dat FloraHolland beschikt over de ruimte die nodig is om te groeien en dat deze ruimte flexibel kan worden ingezet. Daarnaast is FloraHolland bereid om arbeid aan te bieden om het proces van crossdocking te versnellen (interview FloraHolland).

Het tweede sterke punt is dat de hub op een goede locatie ligt om de stad Groningen via de zuidkant te bevoorraden. De hub is 10 minuten verwijderd van de stad Groningen via de zuidzijde waar op dit moment nog geen logistiek overslagpunt zit. Daarnaast ligt de hub net voor het drukste deel van Groningen. Verladers die files willen ontwijken kunnen ervoor kiezen om goederen te crossdocken bij de hub (interview FloraHolland en gemeente Tynaarlo).

Het derde sterke punt is dat FloraHolland door haar bedrijfsvoering al ervaring en kennis heeft op het gebied van logistiek. In het vorige hoofdstuk is al aangegeven dat er een verschuiving plaats vindt in de core business. Dit heeft als gevolg dat FloraHolland alleen nog te maken heeft met de logistieke dienstverlening van snijplanten. De snijplanten komen aan bij FloraHolland en worden vervolgens naar de klant gestuurd. Dit principe is hetzelfde als wat de hub gaat doen. De kennis die wordt gebruikt om de snijplanten bij de eindgebruiker te krijgen biedt een goede basis voor de hub (Groepssessie LLGAE en interview gemeente Tynaarlo).

Het vierde sterke punt is dat er een samenwerking is met verschillende kennisinstellingen zoals de Hanzehogeschool, de RUG en Stenden. Deze samenwerking kan een positief effect hebben op de ontwikkeling van de hub. Zo kunnen de kennisinstellingen oplossingen bieden voor problemen in bijvoorbeeld bedrijfsvoering van de hub. Deze samenwerking blijkt uit de onderzoeksgroep LLGAE zelf en de gesprekken die door de kwartiermaker van het LLGAE zijn gemaakt met de RUG en Stenden. (Groepssessie LLGAE).

Het vijfde sterke punt is de publiek-private samenwerking tussen de provincie Drenthe, gemeente Tynaarlo en FloraHolland Eelde. Door deze samenwerking kunnen de overheden profiteren van de commerciële insteek en ervaring op de markt van FloraHolland. FloraHolland kan op haar beurt weer profiteren van de capaciteiten van de overheden. Zo kan FloraHolland gebruik maken van het netwerk dat is opgebouwd door de overheden. De gemeente Tynaarlo en provincie Drenthe kunnen als overheidsorgaan de markt beter benaderen dan FloraHolland als commercieel bedrijf. Zo kan de hub beter onder ogen worden gebracht bij eventuele gebruikers van de hub als er gebruik wordt gemaakt van het netwerk van de overheden (Interview gemeente Tynaarlo).

Zwakke punten

Naast sterke punten heeft de logistieke hub ook zwakke punten. Het eerste zwakke punt is de indeling van de huidige ruimte. De ruimte die nu beschikbaar is voor de hub is niet specifiek ingericht voor een hub. Stel dat de hub het aanbod van een grote partij krijgt om gebruik te maken van de hub, dan is de beschikbare ruimte nu nog niet goed ingericht om deze partij ten dienste te staan (interview FloraHolland).

Het tweede zwakke punt is dat er nog geen grote partij aanwezig is die gebruik wil maken van de hub. Hierdoor is het moeilijk in te schatten welke eisen gebruikers stellen aan een hub (interview gemeente Tynaarlo).

Het derde zwakke punt van de hub is de entree van het bedrijventerrein aan de zijde van de Groningerstraatweg. Daar kunnen gevaarlijke situaties ontstaan als LZV's naar de locatie van de hub willen rijden. Nu wordt de entree alleen door de LZV's van Albert Heijn gebruikt maar als meer LZV's gebruik gaan maken van de entree kan dit ten koste gaan van de verkeersveiligheid en kan het de effectiviteit van de hub verslechteren. Een gevolg kan zijn dat de hub negatief in het nieuws komt vanwege een ongeluk. Door de publiek-private samenwerking met de overheden is er wel de mogelijkheid geschept om iets te veranderen aan deze situatie (interview FloraHolland en gemeente Tynaarlo).

Het vierde zwakke punt van de hub is dat de logistieke dienstverlening niet de core business is van FloraHolland. Voor FloraHolland heeft de bloemenveiling de eerste prioriteit. FloraHolland geeft haar meeste aandacht aan het uitvoeren van de bloemenveiling. Een mogelijk gevolg is dat FloraHolland belangen van de bloemenveiling ten koste van de hub gaat behartigen. Dit kan de ontwikkeling van de hub verslechteren en ontstaat het risico dat klanten ontevreden zijn over de geboden diensten (groepssessie LLGAE).

5.2 Kansen en bedreigingen uit de macro- en meso-omgeving

Macro omgeving

De macro-omgevingsfactoren gaan in op trends binnen de bedrijfstak transport en logistieke dienstverlening. De trend binnen de sector is een stijgende vraag naar fijnmazige distributie. De logistieke vraag van handelshuizen groeit voornamelijk doordat de economie weer aantrekt². Deze stijgende vraag naar fijnmazige stadsdistributie is een kans voor de hub.

De markt van logistieke dienstverlening groeit maar de prijzen stijgen niet evenredig met het volume van de markt². Dit is een indicatie dat de concurrentie binnen de bedrijfstak sterk is. Een ander probleem binnen de sector is de uitstroom en instroom van personeel. Er dreigt een tekort aan personeel en er is stijgende behoefte aan hoog opgeleid logistiek personeel in verband met de toenemende complexiteit van de sector³.

² <https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/uw-sector/transport-en-logistiek/trends-en-ontwikkelingen-transport-en-logistiek.html> geraadpleegd op 6-5-2016

³ [https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Beroepsgoederenvervoer over de weg](https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Beroepsgoederenvervoer%20over%20de%20weg) geraadpleegd op 6-5-2016

De stijgende complexiteit en professionalisering binnen de sector is een bedreiging aangezien het moeilijker en duurder wordt om een logistiek dienstverlener te zijn. Daarnaast is de toename van concurrentie binnen de bedrijfstak een bedreiging voor de hub. Een andere bedreiging uit de macro-omgeving is het tekort aan personeel. Als de hub wil groeien is het onvermijdelijk dat personeel nodig is om de dagelijkse werkzaamheden uit te voeren.

Meso-omgeving – vijfkrachtenmodel van Porter

Om de meso-omgevingsfactoren te analyseren wordt het vijfkrachten model van Porter gebruikt. De kwadranten die in dit model staan worden nu apart beschreven.

Dreiging van nieuwe toetreders

De dreiging van nieuwe toetreders op de deelmarkt van logistieke dienstverlening voor de beleving van de stad Groningen via de zuidkant is nu nog gering omdat de lokale markt nog niet ontwikkeld is. Als de markt zich wel ontwikkeld is de dreiging van nieuwe toetreders sterk. Uit de macro-omgevingsanalyse is al aangekaart dat de concurrentie binnen de bedrijfstak sterk is. Nieuwe markten zullen snel worden benut door bestaande spelers op de markt. Als de deelmarkt waar de hub zich op gaat richten zich ontwikkeld moet de hub rekening houden met nieuwe toetreders zoals DHL, UPS en PostNL (groepssessie LLGAE). De dreigingen van nieuwe toetreders kan ook een kans zijn voor de ontwikkeling van de hub. Zo kunnen de nieuwe toetreders zoals DHL, UPS of PostNL gebruik maken van de ruimte die de hub biedt. Zo kan er een samenwerking ontstaan waarbij een van deze partijen de diensten aanbiedt en vervolgens de ruimte van de hub gebruikt om de diensten uit te voeren (interview gemeente Tynaarlo).

Onderhandelingsmacht met afnemers

De hub heeft nu te maken met de afnemer Albert Heijn en de vervoerders Dasko, Tielbeke en Peter Appel. De onderhandelingsmacht die het logistiek ontkoppelpunt heeft met deze afnemers is sterk aangezien nog geen andere marktspelers aanwezig zijn die soortgelijke diensten biedt. Hierdoor hebben de afnemers geen alternatieven waar ze voor kunnen kiezen. Als de markt zich ontwikkelt kan de onderhandelingsmacht veranderen door nieuwe toetreders (interview FloraHolland).

Dreiging van vervangende producten

De dreiging van vervangende producten of diensten is aanwezig. Dit komt omdat verladers niet snel veranderingen aanbrengen in het logistieke proces. De bedrijfstak van logistieke dienstverlening is conservatief: als het goed werkt moet je er niks aan doen. Hier is de dreiging dat als de hub is opgesteld er weinig gebruik van wordt gemaakt omdat de verladers het logistieke proces liever in eigen hand hebben tot aan de eindbestemming en dus gebruik blijven maken van de eigen producten (groepssessie LLGAE).

Onderhandelingsmacht met leveranciers

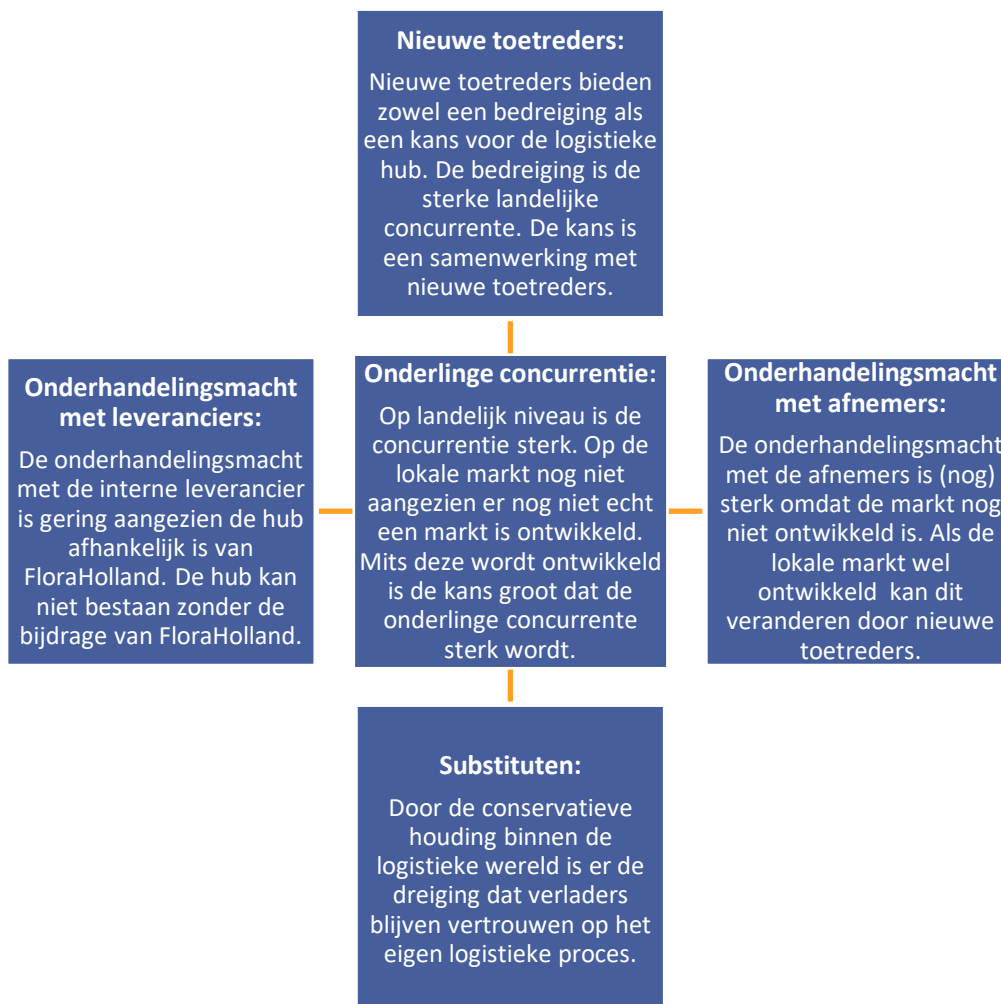
De hub heeft te maken met FloraHolland als intern leverancier. Hierbij levert FloraHolland de beschikbare ruimte en arbeid om de hub te realiseren (interview FloraHolland). De hub is zonder FloraHolland niet te realiseren. Er kan dan ook worden geconstateerd dat FloraHolland invloed kan uitoefenen op de ontwikkeling van de hub. Dit laat zien dat de onderhandelingsmacht met leveranciers

niet heel sterk is. Door de samenwerking tussen FloraHolland en de provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo ontstaat de dreiging dat FloraHolland niet langer bereid is om de ruimte en arbeid te leveren voor de hub. Dit kan komen doordat de ontwikkeling van de hub FloraHolland te lang duurt en er voor kiest om de beschikbare ruimte voor andere doeleinden te gebruiken. De ontwikkeling kan te lang duren doordat beslissingen in de publieke sector altijd langer duren dan in de private sector (interview gemeente Tynaarlo).

Onderlinge concurrentie in de bedrijfstak

Uit de macro-omgeving blijkt al dat de concurrentie op landelijk niveau sterk is. De lokale markt in de meso-omgeving heeft nog het karakter van een groeimarkt. Op dit moment zijn er in de lokale omgeving weinig bedrijven die soortgelijke diensten aanbieden. Het enige bedrijf dat dit doet is het Logistiek Centrum Westpoort dat aan de westzijde zit van Groningen (interview FloraHolland). Een belangrijke factor voor de onderlinge concurrentie is in hoeverre de markt aanslaat of noodzakelijk wordt in deze omgeving. De gemeente Groningen heeft invloed op het aantrekkelijk maken van deze markt. Als de markt zich wel ontwikkelt door de randvoorwaarden die de gemeente Groningen opstelt is de kans groot dat de concurrentie op de lokale markt sterk zal worden (interview gemeente Tynaarlo).

Invulling van het vijfkrachtenmodel en uiteenzetting kansen en bedreigingen:



Figuur 5.1: Ingevuld vijfkrachtenmodel voor de logistieke hub

Meso-omgeving – geconstateerde kansen en bedreigingen uit de interviews en de groepsessie

Naast de kansen en bedreigingen die voortkomen uit het vijfkrachtenmodel van Porter zijn er kansen en bedreigingen geconstateerd uit de interviews en de groepsessie. Om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van alle kansen en bedreigingen worden deze nu beschreven.

Een eerste kans is de sterke drive vanuit lokale overheden om bij te dragen aan fijnmazige distributie van de stad Groningen. Dit is te zien doordat de provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo als initiatiefnemer van de hub optreden. Daarnaast heeft de gemeente Groningen de duurzaamheidsdoelstelling Green Deal Zero Emission Stadslogistiek ondertekend. Hierdoor zijn verladers genoodzaakt in de toekomst naar schonere alternatieven te zoeken om te blijven leveren in Groningen⁴ (groepsessie LLGAE).

Een derde kans is het zonnepanelenpark dat wordt aangebracht naast de landingsbanen van GAE. De energieopbrengst van dit zonnepanelenpark is erg groot en de hub kan gebruik maken van deze energie. Zo kan de hub een aantrekkelijke speler in de markt zijn door zich te profileren als een duurzame onderneming. Een mogelijkheid is het gebruik van elektrische vrachtwagens die energie van het zonnepanelenpark gebruikt en van voordelen kan genieten zoals ruimere venstertijden om Groningen te bevoorraden (groepsessie LLGAE).

Een bedreiging voor de hub is dat FloraHolland alleen bereid is om te investeren als er daadwerkelijk vraag is naar de hub. Als uit een marktonderzoek naar voren komt dat verladers die leveren aan de stad Groningen geen behoefte hebben aan een hub is er geen investering vanuit FloraHolland (interview FloraHolland). Zonder deze investering kan de hub niet ontwikkeld worden. De provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo zijn wel bereid om een financiële bijdrage te leveren aan de hub. Deze bijdrage is echter niet voldoende om de complete hub te ontwikkelen. De investering van FloraHolland is in die zin noodzakelijk (interview gemeente Tynaarlo).

5.3 Toekomstscenario's voor het logistiek ontkoppelpunt

Nu de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen zijn benoemd kunnen scenario's worden beschreven voor de hub. De scenario's komen voort uit combinaties tussen sterkten en zwakten, kansen en bedreigingen. Het onderscheid tussen de verschillende scenario's zit vooral in het tempo waarin de hub wordt ontwikkeld. Op basis van deze combinaties zijn drie verschillende scenario's opgesteld die inzicht geven in wat de toekomst kan zijn van de hub. De combinaties tussen sterkten en zwakten, kansen en bedreigingen zijn weergegeven in de SWOT-matrix in bijlage 3: verslag groepsessie LLGAE.

Scenario 1: Een snelle ontwikkeling

Het eerste scenario voor de hub is een snelle ontwikkeling van de hub. Een voordeel van het snel ontwikkelen van de hub is dat veel kansen in de markt benut worden. Een nadeel van een snelle ontwikkeling is dat veel risico's worden genomen (groepsessie LLGAE). Dit scenario komt voort uit de sterkte-kans combinaties die in de SWOT-matrix zijn benoemd. Het is een optimistische voorstelling

⁴ <http://greendealzes.connekt.nl/living-labs/living-lab-groningen/> geraadpleegd op 10-5-2016

van zaken waarbij de hub snel groeit tot een grote marktspeler. Bij dit scenario wordt ervan uitgegaan dat er markt aanwezig is waar de hub haar diensten op kan aanbieden.

Scenario 2: Een stappenplan

Het tweede scenario dat denkbaar is voor de hub is een ontwikkeling van de hub in stappen. In dit scenario wordt de hub in kleine stappen ontwikkeld en wordt de reactie van de markt afgewacht. Een voordeel in het ontwikkelen van stappen is dat er minder risico wordt genomen. Een nadeel van het ontwikkelen in stappen is dat te veel tijd tussen het uitwerken van beide stappen zit waardoor niet snel genoeg gereageerd kan worden op signalen uit de markt (groepssessie LLGAE).

Scenario 3: Geen ontwikkeling

Het laatste scenario dat denkbaar is voor de hub is de ontwikkeling van de hub in mindere mate. Bij dit scenario wegen de sterke punten en kansen niet op tegen de zwakke punten en bedreigingen. Dit scenario gaat ervan uit dat het moeilijk is om een markt te creëren waar de hub haar diensten op kan aanbieden. De oorzaak hiervan kan liggen in dat er geen zekerheden door grote partijen worden gegeven of doordat verladers, vervoerders en ontvangers geen belang hebben bij een logistieke hub. Doordat er weinig of geen afnemers zijn voor de hub wil FloraHolland niet investeren in de hub en kan de hub moeilijk ontwikkeld worden (groepssessie LLGAE).

5.4 De keuze van een scenario

Nu verschillende toekomstscenario's zijn ontwikkeld dient een keuze te worden gemaakt in een scenario. In de afbakening is al aangegeven dat vanwege de tijd waarin het onderzoek maar voor één scenario een ontwikkelstrategie kan worden opgesteld. Daarnaast is de huidige situatie van de markt een maatstaf waarop een scenario wordt gekozen.

Uit de omgevingsanalyse is naar voren gekomen dat er op lokaal niveau nog niet echt een markt is voor de ontwikkeling van de hub. Op landelijk niveau is geconstateerd dat de markt van logistieke dienstverlening wel aanwezig is en dat de concurrentie sterk is op deze markt. Op basis van deze gegevens lijkt het tweede scenario zich het meeste te schikken om een ontwikkelstrategie voor op te stellen.

De reden waarom voor het tweede scenario wordt gekozen is dat het in relatie tot de markt het meest logisch is. Scenario 1 blijkt op basis van de lokale markt niet reëel om uit te voeren. De lokale markt is zich nog aan het ontwikkelen en het is niet zeker of er wel partijen zijn die gebruik willen maken van de hub. Door de eis van FloraHolland is het ook niet mogelijk om de logistieke hub zo snel mogelijk te ontwikkelen. Pas als er zekerheden zijn binnengehaald is FloraHolland bereid te investeren. Scenario 3 is ook minder reëel aangezien er indicaties zijn dat er een markt ontstaat waar de hub haar diensten op kan aanbieden. Zo heeft de gemeente Groningen de eerste stap al gemaakt door de Green Deal Zero Emission Stadslogistiek te ondertekenen. Doordat scenario 1 en 3 zich niet schikken blijft scenario 2 over. Door in fasen de hub te ontwikkelen en klein te beginnen kan de reactie van de markt worden afgewacht. Een voordeel hiervan is dat er weinig risico wordt genomen en dat er niet onnodig geld en tijd wordt gestoken in de ontwikkeling van de hub.

6. Het benchmarkproces

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de deelvraag: “Wat voor ontwikkelstrategieën worden door vergelijkbare logistieke hubs gevoerd?”. Hierbij wordt het benchmarkproces doorlopen. De eerste paragraaf gaat in op het definiëren van de onderwerpen waarbij de keuze van vergelijkbare hubs en de verschillende onderzoeken wordt onderbouwd. In de tweede paragraaf komt het proces meten aan bod waarbij de vergelijkbare hubs en de onderzoeken worden geanalyseerd. In de derde paragraaf wordt het proces vergelijken uitgevoerd waarbij de producten en diensten van de vergelijkbare hubs worden vergeleken met de situatie in Eelde. In de laatste paragraaf komt het proces begrijpen aan bod waarbij belangrijke factoren voor de hub in kaart worden gebracht.

6.1 Definiëren onderwerpen: vergelijkbare logistieke hubs

Om te bepalen van welke strategie valt te leren is het belangrijk de onderwerpen van het benchmarkproces te definiëren. In het kader van dit onderzoek zal dat betekenen dat een keuze wordt gemaakt welke hubs vergelijkbaar zijn. Voor de keuze is het belangrijkste punt dat de vergelijkbare hub in een vergelijkbare omgeving ligt en dat de vergelijkbare hub een soortgelijke functie heeft als de toekomstige hub in Eelde. In Eelde is de situatie zo dat de hub enkele kilometers buiten de te bevoorraden stad ligt. De functie van de hub in Eelde wordt het filteren van goederenstromen richting de stad Groningen. Voor vergelijkbare hubs is een belangrijk punt het verminderen van goederenbewegingen naar een stad.

Bij het definiëren van de onderwerpen wordt niet alleen gekeken naar vergelijkbare hubs maar ook naar onderzoek op het gebied van stadsdistributie. Door onderzoek in het benchmarkproces mee te nemen wordt een beter beeld gecreëerd over wat belangrijke factoren zijn voor de continuïteit van de hub.

City Hub Amsterdam

De eerste hub die vergelijkbaar is met de situatie in Eelde is de City Hub in Amsterdam. De City Hub verkoopt logistieke diensten om de last mile groen af te leggen. Daarnaast kunnen opslagboxen worden gehuurd op de locatie. De City Hub in Amsterdam is vergelijkbaar op basis van de diensten die de City Hub biedt en de locatie waarop de City Hub ligt. Daarnaast heeft de hub van Amsterdam een gelijke functie. De hub in Amsterdam ontvangt goederen uit het traditioneel vervoer en deze goederen worden vervolgens per postcodegebied gebundeld en met duurzaam transport de stad ingebracht⁵.

De Groene Hub

De tweede hub die vergelijkbaar is met de situatie in Eelde is de Groene Hub. De Groene Hub is een verzamelnaam voor verschillende hubs in de regio Arnhem en Nijmegen. Deze hubs richten zich op verschillende deelonderwerpen om de regio Arnhem-Nijmegen duurzamer te maken. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de deelonderwerpen schoon ov, groen produceren, slim vervoeren en duurzaam rijden. Voor de hub is de informatie uit slim vervoeren van belang. De Groene hub is vergelijkbaar met de situatie in Eelde omdat de doelstelling van de groene hub het efficiënt indelen van goederenstromen richting de steden. Zo wil de groene hub 20 tot 25% minder regionaal gebonden vrachtverkeer tijdens de spits realiseren. De Groene Hub is op basis van de doelstelling om minder

⁵ <http://www.cityhub.nu/over-ons/> Geraadpleegd op 26-4-2016

vrachtverkeer te realiseren en dit op een duurzame en efficiënte manier te doen vergelijkbaar met de hub in Eelde⁶.

Onderzoek naar stadslogistiek

Het benchmarkproces richt zich niet alleen op andere hubs maar ook op onderzoek over stadslogistiek. Het eerste belangrijke onderzoek is een lectorale rede van Walther Ploos van Amstel die is uitgesproken op 29 september 2015. In de lectorale rede wordt ingegaan op dat stadslogistiek steeds belangrijker wordt voor economische vitaliteit en aantrekkelijkheid van steden. De verstedelijking stelt nieuwe eisen aan mobiliteit en met veranderende klanteneisen wordt stadslogistiek steeds fijnmaziger en just-in-time. Onderwerpen waar de lectorale rede op in gaat zijn: de oorzaak van een fijnmaziger stadslogistiek, stedelijke maatregelen om stadslogistiek te managen, (inter)nationaal onderzoek naar oplossingen en een praktijkpakket (Amstel, 2015). Voor de hub in Eelde kan deze informatie van belang zijn. De lectorale rede wordt binnen het benchmarkproces zowel gebruikt voor het proces meten en begrijpen.

Een ander onderzoek dat wordt gebruikt is een onderzoek naar de toekomst van stedelijke distributie dat door de ING-bank is geschreven. Onderwerpen waarop het onderzoek van ING op ingaat zijn: trends en ontwikkelingen in stedelijke distributie, de impact van e-commerce op goederenstromen en distributieketen en de uitdaging voor de distributeurs. De resultaten van dit onderzoek worden vergeleken met de resultaten van de lectorale rede om zo de belangrijkste ontwikkelingen in stadslogistiek te onderscheiden. Het rapport van ING wordt gebruikt in het metende aspect van het benchmarkproces.

Het laatste onderzoek dat gebruikt kan worden voor het benchmarkproces is een marktanalyse naar ontkoppelpunten. Dit is een onderzoek uitgevoerd door De Guise B.V. logistics consultancy & interim-management in opdracht van het ministerie van Infrastructuur & Milieu. Dit rapport geeft inzicht in de belangen van de verschillende stakeholders en hoe een hub hierop in kan spelen. Deze informatie kan voor de hub van belang zijn om eventuele gebruikers te overtuigen om gebruik te maken van de hub. Dit rapport wordt in het proces meten en begrijpen toegepast.

6.2 Meten: De strategische keuzes van de vergelijkbare logistieke hubs

Deze paragraaf gaat in op het meten van de strategische keuzes die zijn gemaakt door de City Hub in Amsterdam en de Groene hub. Daarnaast worden de resultaten van de lectorale rede en de toekomst van stadslogistiek gemeten.

De City Hub

De City Hub benadert verschillende doelgroepen met meerdere diensten. Zo benadert de City Hub klanten die behoefte hebben aan opslagruimte dat net buiten de stad ligt. Er worden opslagplaatsen aangeboden aan particuliere en zakelijke klanten. Zo kunnen particulieren spullen opslaan die ze zelden gebruiken⁷. Daarnaast worden de zakelijke klanten benaderd door de opslagruimte aan te bieden als een magazijn, extern archiefopslag of als kantoor voor freelancers en ZZP'ers⁸.

⁶ <http://degroenehub.nl/> Geraadpleegd op 26-4-2016

⁷ <http://www.cityhub.nu/opslagruimte/particulier/> Geraadpleegd op 28-4-2016

⁸ <http://www.cityhub.nu/opslagruimte/zakelijk/> Geraadpleegd op 28-4-2016

De City Hub biedt naast opslagruimten ook logistieke diensten aan. Dit zijn voornamelijk diensten die gericht zijn op het verzorgen van transport op de last mile. De City Hub biedt als eerste dienst aan dat ze goederen van verladers in ontvangst kunnen nemen bij de hub. Zo is het mogelijk dat verladers niet altijd aanwezig moeten zijn bij de ontvangst van goederen. De ontvangen goederen kunnen vervolgens opgeslagen worden in de aanwezige magazijnen. Met bakfietsen of elektrische auto's kunnen goederen naar de eindgebruiker of de winkel van de verlader worden gebracht. De dienst wordt als voordelig aangeboden omdat het goed voor het milieu is, het efficiënt is en dat door de keuze van de vervoersmiddelen er geen gebondenheid zit aan laad- en lostijden⁹.

De City Hub werft voornamelijk klanten in Amsterdam door opslagruimtes aan te bieden. Zodra een klant een opslagplaats in gebruik heeft biedt de City Hub de logistieke diensten aan die de last mile verzorgen (persoonlijke communicatie 3 mei 2015).

De Groene Hub

De Groene hub wil op meerdere aspecten bijdragen aan de aantrekkelijkheid en leefbaarheid van de steden Arnhem en Nijmegen. Het project van de Groene Hub is eind 2014 van start gegaan en er zijn dus al resultaten gemaakt. Deze resultaten zijn voor de situatie in Eelde van belang. Om tot deze resultaten te komen is procesinnovatie van belang.

Voor de Groene Hub is procesinnovatie van meer belang dan technologische innovaties. Procesinnovatie gaat over nieuwe vormen van aanbesteden, nieuwe rollen, werkwijzen, contractvormen, rekenmodellen en samenwerkingsvormen tussen ondernemers, kennisinstellingen, overheid en maatschappelijke partijen¹⁰.

Om deze samenwerkingsvormen tot stand te krijgen heeft de Groene Hub meerdere middelen gebruikt. Zo is in 2013 een prijsvraag uitgeschreven voor concepten waarbij overslag aan de rand van de stad wordt gerealiseerd. De koplopers van deze concepten hebben vervolgens beperkte invulling kunnen geven aan de Groene Hub. Een ander middel dat de Groene Hub heeft gebruikt is conditiesturing. Hierbij zijn de toelatingstijden voor schoon bevoorradend verkeer verruimd. Een derde middel is de opschaling naar landelijke samenwerking met verladers door het ondertekenen van de Green Deal Zero Emissie Stadslogistiek. Om deze middelen goed te gebruiken is maatwerk van groot belang (persoonlijke communicatie 17 mei 2016).

Naast procesinnovatie is het voor de Groene Hub belangrijk voortdurend te blijven experimenteren met slimme werkwijzen voor duurzame ontwikkeling. Successen mogen niet eenmalig zijn maar moeten een onderdeel worden van de praktijk¹⁰.

Lectorale rede

De lectorale rede gaat in op resultaten van internationaal en nationaal onderzoek naar projecten over stadslogistiek. Op internationaal niveau is gemerkt dat er veel groei is in projecten die de stadslogistiek willen verbeteren. Bij deze initiatieven is het belangrijk dat men er zeker van is dat de juiste handelingen worden gedaan en dat men weet hoe dit wordt gedaan. Dit om te voorkomen dat er geld, tijd en moeite wordt verspild aan projecten die niet succesvol zijn.

⁹ <http://www.cityhub.nu/logistiek/> Geraadpleegd op 28-4-2016

¹⁰ <http://degroenehub.nl/de-groene-hub/strategie-van-de-groene-hub/> Geraadpleegd op 30-4-2016

De projecten die zijn uitgevoerd zijn geëvalueerd in 2014. Daarbij kwam naar voren dat de projecten vaak technisch van aard zijn en op de korte termijn zijn gericht. Het probleem van deze projecten is dat ze vaak gesubsidieerd zijn en daardoor geen businessmodel op de lange termijn hebben. Als resultaat kwam naar voren dat als het de subsidies op waren, dat het vaak het einde van het project was. De projecten dekken de kosten die worden gemaakt niet en daarnaast waren de effecten van de projecten niet erg groot (Amstel, 2015).

Uit de lectorale rede komt naar voren dat het voor projecten die te maken hebben met stadslogistiek en –distributie belangrijk is om een goed businessmodel op te stellen waardoor de projecten toekomstbestendig worden en uiteindelijk op eigen voeten kunnen staan. Naast het businessmodel zijn andere factoren die van belang. Deze komen aan bod in het proces begrijpen.

ING-rapport toekomst van stedelijke Distributie

In het onderzoek van de ING wordt vastgesteld dat het retaillandschap sterk veranderd en dat de wereld van distributeurs aan het veranderen is. Dit heeft vooral te maken met maatschappelijke doelstellingen op het gebied van duurzaamheid maar ook met de toenemende online verkopen. Er is een transitie van fysieke verkooppunten naar online verkooppunten. Het toekomstige aanbod bestaat uit een kleiner aantal traditionele winkels, waarbij de diversiteit per winkelgebied toeneemt. De winkelstraat maakt deels plaats voor afhaalpunten en leveringen aan huis (Luman, 2015).

Een gevolg hiervan is dat de stedelijke distributie fijnmaziger wordt terwijl de zendingsgrootte afneemt en de frequentie toeneemt. Om fijnmazige stadsdistributie te realiseren zijn meer kleine vrachtwagens nodig. Een ontwikkeling is dat steeds vaker elektrisch wordt gereden. Het rapport stelt net zoals de lectorale rede dat de ontwikkelingen in retail het fundament van het traditionele businessmodel van distributeurs aantast. De oplossingen van vroeger werken niet meer in de nieuwe realiteit waar van distributeurs wordt verwacht dat ze zeer snel leveren en dit op een duurzame manier doen.

De uitdaging om dit te realiseren zit in de samenwerkingsverbanden binnen de logistieke ketens zelf. Samenvattend stelt het rapport van ING: Het retaillandschap is in beweging door de groei van online verkopen. Dit leidt tot kleinere diverse en intensievere belevering en verandering van opdrachtgevers en stedelijke distributie. Distributeurs doen er goed aan om hun businessmodel in tegen het licht te houden (Luman, 2015).

Marktanalyse ontkoppelpunten

De marktanalyse gaat in op de belangen van de verschillende stakeholders van een stad en de logistieke keten die te maken heeft met de stad. De verschillende stakeholders en de bijbehorende belangen worden in tabel 6.1 weergegeven (De Guise B.V., 2014).

Tabel 6.1: Belangen van verschillende stakeholders

Type stakeholder	Belang van de stakeholder
Verladers	De verlader is de partij die de goederen in beheer heeft tot aan het punt dat de ontvanger het goed in bezit heeft. Voor de verlader spelen transactiekosten in logistiek een grote rol. Voor verladers is het transport meestal geen core business en het maken van keuzes wordt door meerdere interne factoren bepaald. Zo zijn transportkosten, zichtbaarheid en eenvoud van transport belangrijk voor verladers. De transportkosten moeten zo laag mogelijk zijn. Zichtbaarheid in de vorm van reclame is van belang voor de verladers. De eenvoud van het logistieke proces moet zo hoog mogelijk zijn zodat de aansturing niet te veel moeite kost.
Vervoerders	Vervoerders zijn bedrijven die de goederen in opdracht van verladers vervoeren naar de eindbestemming in de stad. In de vervoerderswereld zijn de bestaande transportnetwerken van goede kwaliteit maar is er sprake van beperkte flexibiliteit. Uiterste afhaal- of aanlevertijden beperken de mogelijkheden voor landelijke distributie. De praktijk leert dat vervoerders opgelegde regels accepteren en steeds weer naar oplossingen zoeken om binnen die kaders te werken. Vervoerders zitten in een markt met veel concurrentie en staan niet erg open voor een logistiek ontkoppelpunt omdat hierdoor minder vraag is naar vervoer. De chauffeurs zelf zijn wel positiever over een ontkoppelpunt omdat ze zelf niet meer de stad in hoeven te gaan.
Ontvangers	Ontvangers kunnen bedrijven, kantoren, horeca, bouwplaatsen, instellingen, winkeliers en consumenten zijn. Het primaire belang van deze groep is het zo snel mogelijk ontvangen van goederen tegen zo laag mogelijke kosten. De ontvangers zullen alleen bijdragen aan collectieve belangen als het de individuele belangen niet schaadt.
Gebruikers van de stad	De gebruikers van de stad zijn de mensen die de faciliteiten van de stad benutten. Verstedelijking neemt in Nederland toe en steden worden steeds groter. Hierdoor komen meer logistieke stromen naar de stad. Als hier niets aan wordt gedaan wordt de stad minder leefbaar en aantrekkelijk. De aanwezigheid van veel vrachtwagens zorgt voor schadelijke emissies, geluidsoverlast, schade aan wegen en panden, verstopping van het wegennetwerk en onveilige situaties. Hierdoor neemt het aantal gebruikers van de stad af en komt de economie van de stad in een neerwaartse spiraal. Individueel hebben de gebruikers weinig mogelijkheden om in te grijpen. Een grote stakeholder die belang heeft bij een economische en vitale stad is de gemeente. De gemeente kan de individuele belangen van de gebruikers van de stad verantwoorden.
Lokale overheid	De lokale overheid heeft een belangrijke rol in het realiseren van maatschappelijke doelen. Naast het belang om de meningen van inwoners te verantwoorden is er het belang om Europese geluids-, energie- en emissienormen na te streven.

6.3 Vergelijken: De gemeten gegevens in vergelijking met de situatie in Eelde

Deze paragraaf gaat in op de vergelijking van de gemeten gegevens met de situatie in Eelde. Hierbij wordt de vergelijking gelegd met de City Hub en de Groene Hub. Er zal beoordeeld worden of de diensten van de vergelijkbare hubs passend zijn bij de hub in Eelde.

City Hub

De eerste dienst die de City Hub aanbiedt zijn de opslagboxen. Deze dienst kan worden aangeboden bij de hub in Eelde. Door opslagboxen aan te bieden aan verladers kan een kleine voorraad voor de stad Groningen worden opgebouwd. Het leveren van goederen naar de stad Groningen kan sneller worden gedaan omdat er al een voorraad aanwezig bij de hub. Het is mogelijk aangezien FloraHolland beschikt over de ruimte om de opslagruimte aan te bieden.

Een andere dienst die de City Hub aanbiedt is het transporteren van goederen voor de last mile. Deze dienst is passend bij de het logistiek ontkoppelpunt in Eelde. Bij de City Hub is al bewezen dat met elektrische auto's en bakfietsen het centrum goed te bereiken is en dat de afstand niet te groot is. Het is denkbaar dat soortgelijke diensten worden aangeboden bij het logistiek ontkoppelpunt in Eelde. Het is mogelijk mits FloraHolland bereid is te investeren in de hub. Ook kan de elektriciteit van het nabijgelegen zonnepark worden gebruikt om de voertuigen op te laden.

De Groene Hub

Bij de Groene Hub worden meerdere regionale projecten uitgevoerd over slim vervoeren. Deze projecten gaan in op het bundelen van goederen en stadsdistributie. Op het project bundelen van goederen gaan LZV's naar een hub aan de rand van de stad. In de hubs worden de goederen gebundeld en een efficiënt en schoon vervoltransport wordt gekozen. Deze vervoltransporteurs krijgen als beloning bepaalde privileges, zoals de mogelijkheid om de winkels in het centrum in ruimere venstertijden te bevoorraden¹¹. Deze diensten zijn mogelijk voor de hub in Eelde mits goed wordt gecommuniceerd met de gemeente Groningen om schone vervoerders privileges te geven die vergelijkbaar zijn met wat in de regio Arnhem-Nijmegen gebeurt.

Naast het bundelen van goederen werkt de Groene Hub aan stadsdistributie. Hierbij kiest de Groene Hub ervoor om de last mile over te laten aan een specialist. Deze specialist beschikt bijvoorbeeld over kleinere en wendbare vrachtwagens, scooters en bakfietsen. De voordelen van deze aanpak zijn: economisch gewin door minder kilometers en minder files, betere bereikbaarheid en leefbaarheid van de stad en winkeliers hebben minder leveranciers voor de deur staan¹². Deze aanpak is in Eelde goed toepasbaar als een specialist wordt gevonden die over de juiste productiemiddelen beschikt. Daarnaast is communicatie met de gemeente Groningen cruciaal om ervoor te zorgen dat de productiemiddelen van de specialist zich goed kunnen voortbewegen in de stad en weinig last hebben van obstakels in het straatbeeld.

6.4 Begrijpen: De achterliggende gedachte bij het opstellen van een ontwikkelstrategie

De laatste paragraaf gaat in op de factor begrijpen. Hierbij vindt een analyse plaats welke aanbevelingen in de onderzoeken worden gegeven. Door de aanbevelingen te begrijpen kan voorkomen worden dat de ontwikkelstrategie die wordt opgesteld voor de hub in Eelde in bekende valkuilen trapt.

¹¹ <http://degroenehub.nl/projecten/slim-vervoeren/bundelen-van-goederen/> Geraadpleegd op 3-5-2016

¹² <http://degroenehub.nl/projecten/slim-vervoeren/stadsdistributie/> Geraadpleegd op 3-5-2016

Lectorale rede

In paragraaf 6.2 is al vastgesteld dat projecten over stadslogistiek falen omdat ze geen goed businessmodel toepassen. Vaak werden projecten beëindigd als de subsidie die ze verkregen van de overheid op was. Om te begrijpen waarom deze projecten mislukten wordt dieper op de stof ingegaan. In hoofdlijnen zijn vijf redenen aan te geven waarom projecten faalden (Amstel, 2015):

1. Er werd uitgegaan van verkeerde gegevens over stadslogistiek. Veel projecten richten zich op retaildistributie, wat slechts een klein deel van de stadslogistiek uitmaakt en wat al vaak gebundeld plaatsvindt. De grote stromen als bouw, afval en horeca bleven tot voor enkele jaren buiten beeld, waardoor geen zichtbare resultaten bij de stadslogistiek werden behaald;
2. Er werden oplossingen bedacht waarop de klant niet zat te wachten. Door logistieke ontkoppelpunten duurde de levering langer en werd vaak ten onrechte gedacht dat een klant de voorraden aan de rand van de stad wilde laten liggen;
3. De stadslogistieke oplossing werd duurder voor de verladers dan de bestaande oplossing. De totale keten tot aan de aflevering in de stad was niet goed bedacht en werd alleen aan een oplossing gewerkt voor de laatste kilometers de stad in;
4. Het verdienmodel voor de stadslogistiek was niet solide en hierdoor werd geen kritieke massa behaald;
5. De lokale politiek is wispelturig en elk vier jaar veranderde het lokale speelveld voor de stadslogistiek.

Uit deze knelpunten zijn de voorwaarden voor een toekomstbestendige oplossing bekend:

1. Richt oplossingen op de grote goederenstromen binnen de steden;
2. De ontvangende partij mag in elk geval geen nadelige gevolgen aan bevinden;
3. De oplossing mag voor de gehele keten niet duurder worden;
4. Er moet een solide verdienmodel zijn voor de aanbieders van stadslogistieke diensten;
5. Er is continuïteit nodig in lokaal en nationaal beleid bij stadslogistiek.

Bovenstaande voorwaarden kunnen afhankelijk van elkaar zijn. Zo kan het lokale beleid ervoor zorgen dat de ontvangende partij geen nadelige gevolgen bevindt aan de hub. Dit kan door emissievrije voertuigen wel toegang te verlenen in bepaalde delen van de stad. Deze toegang kan voor voertuigen die niet emissievrij zijn worden ontboden. Hierdoor zijn ontvangers in dit deel van de stad gebaat bij het gebruiken van de hub. De ontvangers ervaren dan geen nadelige gevolgen aan de hub (Quak, 2016).

Marktanalyse ontkoppelpunten

In het proces meten zijn de verschillende belangen van alle belanghebbende in kaart gebracht. Het proces begrijpen zal ingaan op welke manier deze belangen samen kunnen worden gebracht.

De marktanalyse stelt dat alle stakeholders de noodzaak van het realiseren van een bereikbare, schone en veilige en economische vitale stad in zien. Wel zijn sturende maatregelen nodig om gedragsveranderingen tot stand te brengen. De lokale overheid speelt hier een cruciale rol in.

Zoals is vastgesteld dat initiatieven op stadslogistiek stoppen als de subsidie van de overheid weg valt. Door deze passieve participatie van de overheid is er geen continuïteit in het initiatief. Voor het

initiatief is het dus cruciaal dat de lokale overheid actief betrokken is. Dit kan door een blijvende financiering vanuit de overheid te realiseren.

De blijvende financiering kan door de lokale overheid als erg duur worden ervaren. Dit hoeft niet zo te zijn omdat met een dergelijke financiering in de hub de gemeente kan besparen op kostenposten van onderhoud en reparaties van de infrastructuur. Wegen worden minder gebruikt en panden hebben minder last van uitstoot. Daarnaast kunnen de kosten van maatregelen tegen trillingen en overleg met bewonerscomités worden teruggedraaid. Zo koopt de overheid een immateriële dienst in bij het logistiek ontkoppelpunt en krijgt daar een leefbare en vitale stad voor terug.

Voor de hub in Eelde is de gemeente Groningen de lokale overheid en is dit de partij die de belangen van stakeholders bij elkaar kan brengen. De vraag is nu met welke argumenten de lokale overheid de verschillende partijen bij elkaar kan brengen. Dat is weergegeven in tabel 6.2 (De Guise B.V., 2014):

Tabel 6.2: Argumenten om stakeholders te betrekken bij de hub

Stakeholder	Argument om de stakeholder te betrekken bij de logistieke hub
Verlader	De verlader is gewend om het vervoer van goederen in te kopen vanaf het laden in hun magazijn tot het afleveren op de eindbestemming. Voor fijnmazige stadsdistributie zijn er maar een beperkt aantal aanbieders beschikbaar in de markt die over een landelijk dekkend netwerk beschikken. Stel dat er meerdere ontkoppelpunten in heel Nederland zijn. De verlader kan er nu voor kiezen om tot het ontkoppelpunt te leveren. Hierdoor is er een grotere groep ontstaan waar de verlader uit kan kiezen om tot de ontvanger te komen. Voordeel hiervan is dat minder kosten worden gemaakt voor het vervoeren van goederen en dat de aanlevering op de ontkoppelpunten niet gebonden is aan venstertijden. Hierdoor kunnen levertijden worden verbeterd wat commercieel aantrekkelijk is. Voor de verlader kunnen ontkoppelpunten een besparing op de vervoerskosten opleveren en optimalisatie van het eigen proces.
Vervoerder	Door de ontkoppelpunten ontstaan twee verschillende markten: de markt van het grote landelijke weggennetwerk en de markt van stadsdistributies. Vervoerders kunnen zich zo makkelijker specialiseren in een of beide markten. Het is nu nog zo dat vervoerders met vrachtwagens rijden die te klein zijn voor het landelijke netwerk en te groot voor de stadsdistributie. Voor voertuigbouwers en leveranciers van schone brandstoffen worden dit interessante markten die nog niet zijn benut. Hier zijn dus veel kansen om geld te verdienen.
Ontvanger	Voor ontvangers biedt het ontkoppelpunt vooral mogelijkheden voor aanvullende diensten, met name op het terrein van voorraad houden. Daarnaast zullen ontvangers zich niet meer druk maken om meerdere leveranciers omdat de goederen automatisch gebundeld zijn.
Gebruikers van de stad	De lokale overheid hoeft voor de gebruikers van de stad geen argument te gebruiken omdat de lokale overheid de wens van de gebruikers van de stad vertegenwoordigt: een stad die leefbaar is en economisch vitaal is.

Deze kennis is van belang om een strategie op te stellen dat antwoord kan geven aan de belangen van de verschillende partijen.

7. Een mogelijke ontwikkelstrategie

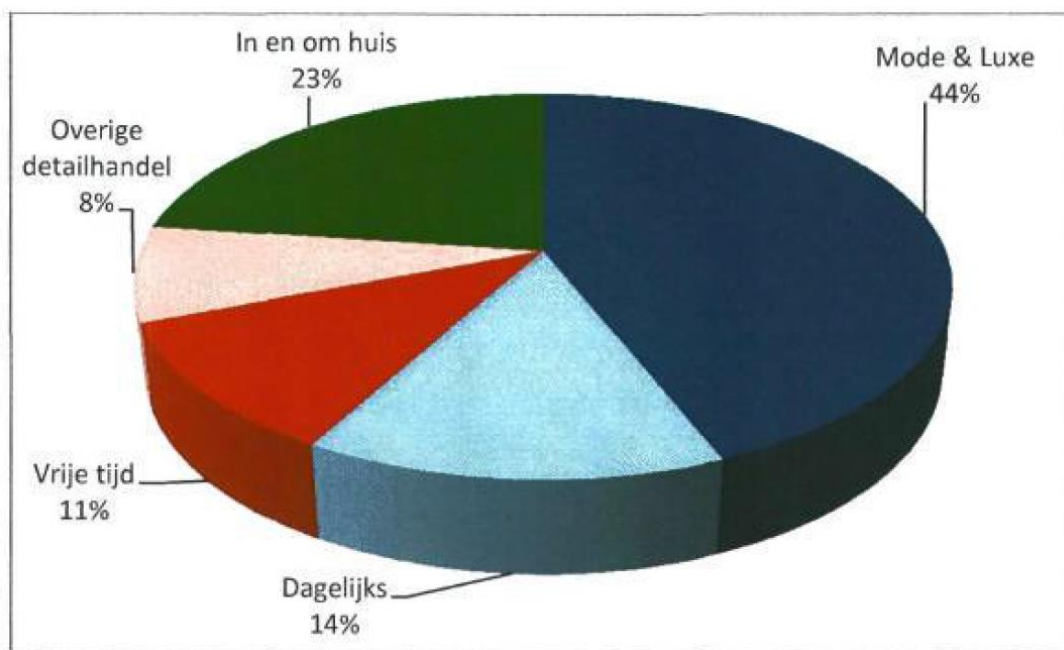
In dit hoofdstuk wordt de deelvraag: “Welke ontwikkelstrategie is toepasbaar op de gekozen toekomstscenario die bijdraagt aan de ontwikkelvisie luchthavenomgeving GAE?” De eerste paragraaf gaat in op de uitwerking van het DAKMAD-model. In de tweede paragraaf wordt de ontwikkelstrategie voor de logistieke hub opgesteld.

7.1 Inventarisatie voor de ontwikkelstrategie

Voor de ontwikkelstrategie is het van belang verschillende factoren in kaart te brengen. Dit wordt middels het DAKMAD-model gedaan. De onderdelen Doelgroep, Aanbod, Kanalen en Doelstellingen komen aan bod. Middelen en Activiteiten worden achterwege gelaten omdat deze onderdelen ingaan op het implementeren van de strategie.

Doelgroep

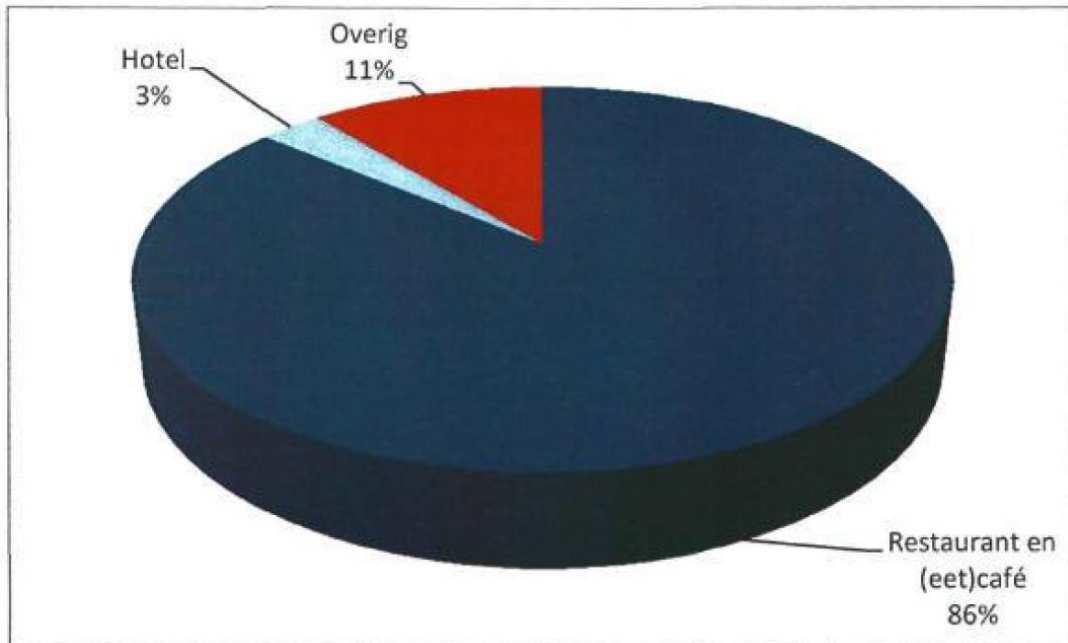
De hub kan verschillende doelgroepen benaderen voor het bundelen van goederen. Uit het benchmarkproces is al naar voren gekomen dat het belangrijk is om op de richting te geven op grote goederenstromen binnen de steden. Om een beeld te krijgen van de goederenstromen naar de binnenstad biedt de verdeling van winkels en horeca in de binnen stad een goed kader. De verdeling van winkels in de binnenstad is weergegeven in figuur 7.1 (Buck Consultants International, 2013).



Figuur 7.1 Verdeling winkels binnenstad Groningen

In de binnenstad bevinden zich 726 winkels. Het aanbod van deze winkels is primair gericht op niet-dagelijkse aankopen. Het grootste deel van de winkels wordt met 44% gevormd door de groep Mode & Luxe. Slechts 14% van de winkels behoort tot het segment van de dagelijkse boodschappen. Voor de hub is de doelgroep van verladers van niet dagelijkse boodschappen, en in het bijzonder de ondernemers die mode- en luxeproducten verkopen, belangrijk aangezien deze groep grote goederenstromen veroorzaken.

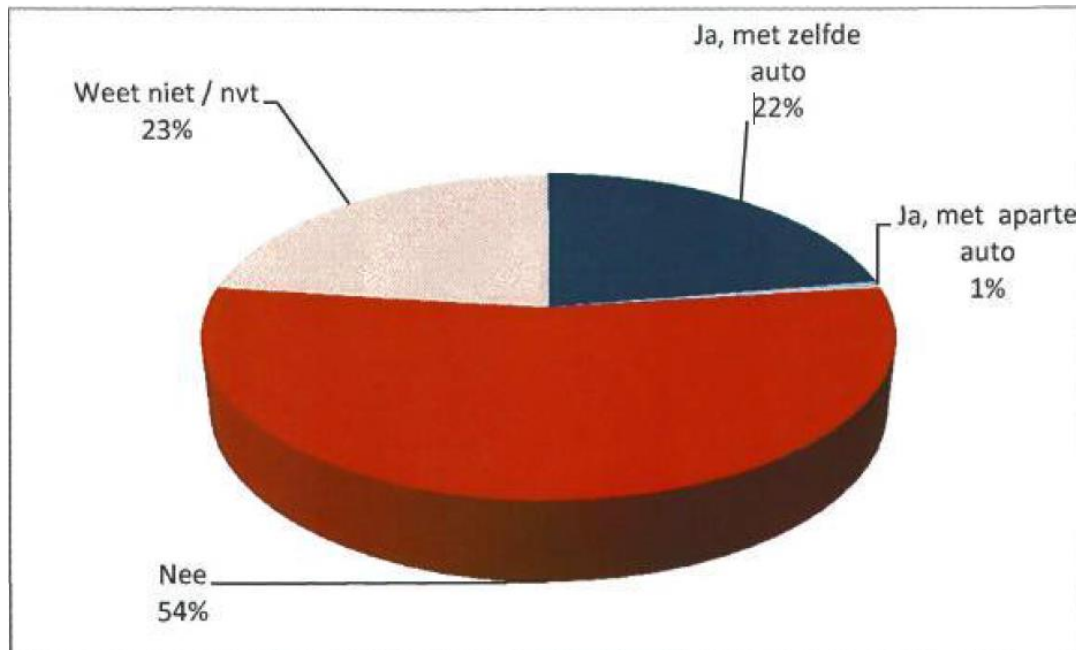
Naast winkels is er een grote concentratie van horeca in de binnenstad gevestigd. De verdeling van deze groep is weergegeven in figuur 7.2 (Buck Consultants International, 2013).



Figuur 7.2 Verdeling van horeca in de binnenstad van Groningen

In de binnenstad zijn in totaal 389 ondernemingen gevestigd die binnen de groep horeca valt. Hiervan zijn 86% eet en/of drinkgelegenheden. Deze groep genereert een frequente goederenstroom aangezien deze groep graag verse producten ontvangt. Daarnaast zijn het veel kleine leveringen aangezien deze doelgroep niet over de capaciteiten beschikken om veel voorraad te houden. De hub kan een oplossing bieden door de vele kleine leveringen te bundelen in een vervoersmiddel en zo de horecaondernemingen te bevoorraden.

Een goederenstroom waar de hub zich op kan richten zijn retourstromen van bedrijven in de binnenstad. Hierbij kan gedacht worden aan kapotte goederen, verpakkingsmaterialen, emballage, bedrijfsafval, oud papier en glas. De leverancier van bedrijven kan retourstromen gelijk mee terug nemen bij bevoorrading. Dit wordt echter niet in alle gevallen gedaan. De verdeling hiervan is weergegeven in figuur 7.3 (Buck Consultants International, 2013).



Figuur 7.3 Percentage bedrijven dat retourgoederen meegeeft aan de leverancier

Zoals is te zien geeft 23% van alle bedrijven in de binnenstad retourgoederen mee aan de leverancier. 54% geeft de retourgoederen niet mee terug aan de leverancier. Hier liggen kansen voor de hub om retourgoederen te bundelen vanuit de binnenstad en vervolgens op de hub in Eelde weer te verdelen over de leveranciers.

De hub kan zich richten op meerdere doelgroepen. Hierbij is het belangrijk dat dit deze doelgroepen grote goederenstromen genereren zodat de hub succesvol kan draaien. De doelgroepen die deze goederenstromen generen zijn winkeliers in niet dagelijkse boodschappen, eet en drinkgelegenheden en bedrijven die retourgoederen niet meegeven aan de leverancier.

Aanbod

Het is belangrijk na te denken over welke producten en diensten de hub aan de doelgroepen kan aanbieden. Uit het benchmarkproces is naar voren gekomen dat stakeholders in het logistieke proces ieder een eigen belang hebben. Daarnaast moeten de diensten niet nadelig zijn voor de klant door bijvoorbeeld langere levertijden.

De hub kan de volgende producten en diensten gaan aanbieden:

- De overname van goederen op de hub om vervolgens de last mile naar Groningen te verzorgen. Argument om deze dienst aan te bieden is dat de verlader op het landelijke netwerk kan overstappen naar een goedkopere vervoerder die niet beschikt over een netwerk dat tot aan de stad gaat;

- De hub kan emissievrije vervoersmiddelen aanbieden die eventueel kunnen profiteren van verruimde venstertijden. Hierbij is het belangrijk dat de gemeente Groningen privileges geeft aan emissievrije vervoersmiddelen;
- De hub kan opslagruimte aanbieden aan winkeliers van niet bederfelijke goederen om zo een voorraad aan de rand van de stad op te bouwen;
- De hub kan logistieke diensten aanbieden aan gebruikers van opslagruimtes. Zo kunnen goederen van meerdere gebruikers gebundeld worden in een vervoersmiddel om zo de logistieke kosten voor de gebruiker te reduceren;
- De hub kan arbeiders aanbieden die het proces van crossdocking van goederen versnellen om zo levertijden te verbeteren;
- De hub kan de vervoersmiddelen die gebruikt worden om de last-mile af te leggen aanbieden als reclamemogelijkheid voor verladers. Door deze reclame voor een lage prijs aan te bieden kan een verlader de eigen reclamekosten verlagen.

Voor sommige producten en diensten is weinig aanpassing nodig in de huidige situatie en voor andere producten en diensten zijn wel aanpassingen nodig in de huidige situatie. Voor het gekozen scenario zijn diensten waar weinig aanpassing voor nodig is interessant in het maken van de eerste stappen.

Kanalen

Om de hub succesvol te laten functioneren is het van belang dat er samenwerking tussen belangrijke partijen ontstaat. Deze partijen zijn verladers, vervoerders, ontvangers en lokale overheden. De lokale overheid speelt een cruciale rol in het samenbrengen van deze vervoerders door gebruik te maken van conditiesturing. Zo zullen verladers en vervoerders in overleg raken met de lokale overheid als deze laatste partij een voorwaarde stelt over hoe de stad Groningen bevoorraadt kan worden. Zo zal een verbod op dieselwagens zeker tot reacties leiden bij verladers, vervoerders en ontvangers.

Voor de hub is een samenwerking tussen provincie Drenthe en gemeente Groningen van belang. De lokale overheden kunnen gezamenlijk een werkveld creëren waar de hub een hoofdrol in kan spelen. Het bevoorradingsbeleid op venstertijden, milieuzones, en laad- en lospunten kunnen bijdragen aan het succes van de hub. Als dit beleid eenmaal is vastgelegd kan overleg worden gepleegd met verladers en vervoerders waarbij er gebruik wordt gemaakt van de hub. De lokale overheden spelen een cruciale rol bij het bereiken van de grote massa.

Doelstellingen

Om de ontwikkelstrategie concreter te maken zijn er enkele doelstellingen opgesteld. Deze doelstellingen zijn op basis van de kennis die is opgedaan in het benchmarkproces opgesteld. De doelstellingen luiden als volgt:

- Een samenwerking met verladers, vervoerders, en de gemeente Groningen. De samenwerking richt zich op het scheppen van een markt waar zowel verladers, vervoerders en de lokale overheid van profiteren. Op welke punten deze samenwerking wordt gedaan is weergegeven in de volgende paragraaf.
- Logistieke diensten aanbieden die kostenverlagend zijn voor de verladers;
- Logistieke diensten aanbieden die de last mile van vervoerders verzorgt;
- Het logistieke proces zo indelen dat de klant geen nadelige gevolgen ondervindt van de hub;

- Een solide verdienmodel ontwikkelen voor de hub zodat de continuïteit is gewaarborgd.

De doelstellingen gaan voornamelijk in op het ontwikkelen van de hub en wat belangrijk is voor het succes van de hub. Om deze doelstellingen te bereiken zal een ontwikkelstrategie worden opgesteld. Hoe deze strategie er uit ziet is in de volgende paragraaf weergegeven.

7.2 De ontwikkelstrategie

Deze paragraaf richt zich op het beschrijven van de ontwikkelstrategie van de logistieke hub. Hierbij wordt scenario twee uitgewerkt aan de hand van concrete voorbeelden. De informatie dat in de voorgaande deelvragen is verzameld is de basis van de ontwikkelstrategie. De ontwikkelstrategie is weergegeven in vier fasen waarbij per fase wordt aangegeven welke stappen mogelijk zijn om te maken.

Fase 0: De huidige activiteiten voortzetten en zo mogelijk uitbreiden.

De eerste fase is omschreven als fase 0. Hierbij worden de activiteiten die in hoofdstuk 4 zijn beschreven voortgezet en deze worden zo mogelijk uitgebreid. Deze fase heeft voornamelijk als doel om de hub in beeld te brengen bij potentiële gebruikers. Hierbij worden de capaciteiten waar FloraHolland op dit moment over beschikt gebruikt.

Stap 1: Huidige activiteiten voortzetten

In hoofdstuk 4 is al aangegeven wat de huidige activiteiten van de hub zijn. Het is voor de hub van belang deze activiteiten voort te zetten aangezien het mogelijkheden biedt voor eventuele uitbreiding. Het proces van ontwikkelen moet nog worden gestart en het is daarom niet verstandig om de huidige activiteiten af te kappen en te wachten op de eerste ontwikkelingsmogelijkheden. Dit aangezien er veel overleg moet worden gepleegd voordat de eerste investeringen in de hub gemaakt kunnen worden. Wel zijn er enkele mogelijkheden in de huidige capaciteiten om kleine uitbreidingen te realiseren. Deze uitbreidingen worden in de volgende stappen beschreven.

Stap 2: Opslagruimte aanbieden aan ondernemers in Groningen.

De eerste stap in deze fase is het aanbieden van opslagruimten aan ondernemers in de stad Groningen. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de opslagruimte die door FloraHolland is aangeboden. De doelgroep voor deze opslagruimte zijn bedrijven die gebruik kunnen maken van een extra opslagruimte buiten de stad. Een opmerking hierbij is dat dit bedrijven zijn die zelf in staat zijn om goederen van de hub op te halen om deze vervolgens naar de stad te brengen. Dit komt omdat de logistieke hub zelf nog niet beschikt over vervoersmiddelen die goederen naar de stad kunnen brengen. De opslagruimte bij de hub kan aangeboden worden door reclame te maken in de binnenstad of door ondernemingen in Groningen rechtstreeks te benaderen.

Stap 3: Afspraken maken met de gebruikers van de opslagruimten

Als er zich bedrijven melden die gebruik willen maken van de opslagruimten kunnen er afspraken worden gemaakt met deze bedrijven. Hierbij kan gedacht worden aan hoeveel ruimte een bedrijf wil huren en wat er opgeslagen wordt. De verkopende partij zal in dit geval FloraHolland Eelde zijn aangezien het gaat om de capaciteiten van FloraHolland Eelde.

Stap 4: Het aanbieden van aanvullende diensten aan de gebruikers

De derde stap in de eerste fase richt zich op het aanbieden van aanvullende diensten. Hierbij valt te denken aan het aanbieden van arbeid. FloraHolland beschikt over logistieke medewerkers die inzetbaar zijn bij de opslagruimten. Aanvullende diensten die de hub kan aanbieden zijn het helpen van laden en lossen van goederen. Daarnaast kunnen bestellingen in ontvangst worden genomen voor ondernemers. Door deze dienst aan te bieden hoeven ondernemers zich minder druk te maken om klaar te staan voor leveranciers. Deze stap is vergelijkbaar met de strategie die door de City Hub in Amsterdam wordt uitgevoerd.

Stap 5: Een eerste investering in de hub

Een mogelijke vierde stap is om een eerste investering in de hub te doen. Het idee hierachter is dat FloraHolland een vervoersmiddel inkoopt om de last mile af te leggen. Deze investering hangt wel af van de hoeveelheid gebruikers van opslagruimte. Mits de investering voor FloraHolland rendabel is kan er een extra dienst worden aangeboden waarbij de last mile door FloraHolland wordt verzorgd.

Fase 1: Een goede basis leggen voor de logistieke hub

Dit is de eerste fase van de ontwikkeling van de hub. In deze fase gaat de ontwikkeling van de logistieke hub daadwerkelijk van start. De eerste fase richt zich op het leggen van een goede basis voor de logistieke hub. Deze fase gaat voornamelijk in op het creëren van een samenwerking met de gemeente Groningen. De gemeente Groningen is een cruciale partij in het vormen van een markt en daarmee de ontwikkeling van de hub. Deze fase wordt tegelijkertijd met fase 0 uitgevoerd. Door dit te doen kan de hub bekend worden onder de lokale ondernemers terwijl nog gewerkt wordt aan belangrijke voorwaarden voor de uiteindelijke ontwikkeling van de hub.

Stap 1: De gemeente Groningen betrekken bij de ontwikkeling van de logistieke hub

De eerste stap in deze fase heeft als doel om de gemeente Groningen te betrekken bij de ontwikkeling van de hub. De eerste contacten zijn al wel gelegd met de gemeente Groningen alleen dit kan nog wel verder ontwikkeld worden. De gemeente Groningen weet van de logistieke hub af alleen doet nog niet actief mee in de ontwikkeling van de hub (interview gemeente Tynaarlo). Om de gemeente Groningen te betrekken bij het ontwikkelen van de hub kunnen er meerdere argumenten worden gevoerd. Het eerste argument is dat de hub een bijdrage kan leveren aan de ambitie Green Deal Zero Emission Stadslogistiek dat door de gemeente Groningen is ondertekend. Hierbij kunnen goederen bij de hub overgeplaatst worden naar emissievrije vervoerders. Een ander argument om de gemeente Groningen te betrekken bij de ontwikkeling van de hub is dat de hub de leefbaarheid en vitaliteit van Groningen kan verbeteren. De hub kan voor een betere bereikbaarheid en luchtkwaliteit zorgen doordat er minder vrachtwagens met uitstoot in de stad rijden. Daarnaast zal de infrastructuur van de stad minder worden belast.

Stap 2: Gezamenlijk het bevoorradingsbeleid van Groningen herzien

De tweede stap in deze fase richt zich op het herzien van het bevoorradingsbeleid van Groningen. Door met goede argumenten te komen kan het bevoorradingsbeleid van Groningen ten gunste van de hub worden herzien (interview gemeente Tynaarlo). Door dit beleid kan er een markt worden gecreëerd waar de hub haar diensten op kan aanbieden. De Groene Hub uit het benchmarkproces laat een

soortgelijke ontwikkeling zien. Hier is er ook een markt gecreëerd door gebruik te maken van conditiesturing. Als met de gemeente Groningen ook aan conditiesturing wordt gedaan is de kans dat de hub aanslaat een stuk groter. Bedrijven in de stad hebben dan niet meer de keuze om wel of niet gebruik te maken van de hub. Door conditiesturing moet er iets veranderd worden in de logistieke organisatie om de winkels te bevoorraden. De hub kan hier de oplossing bieden door als voorportaal de goederen in ontvangst te nemen en vervolgens met vervoersmiddelen die wel de stad in mogen de winkels te bevoorraden. Hoe de hub deze bedrijven kan benaderen is in de volgende fase beschreven.

Stap 3: Het ontwikkelen van een solide verdienmodel

De derde stap richt zich op het ontwikkelen van een verdienmodel. Uit het benchmarkproces is het belang van een verdienmodel besproken. Een onderdeel van de basis voor de hub is naast de ontwikkeling van de markt het ontwikkelen van een solide verdienmodel. Dit model kan in overleg met FloraHolland worden opgesteld. Daarnaast is er de mogelijkheid om een verdienmodel te ontwikkelen in een onderzoek dat wordt uitgevoerd door het LLGAE.

Fase 2: Zekerheden van belangrijke partijen vastleggen

Na de eerste fase is er een basis gelegd voor de hub. Deze basis biedt de mogelijkheid om zekerheden van belangrijke partijen binnen te halen. De tweede fase richt zich dan ook op het binnen krijgen van de zekerheden van deze belangrijke partijen. Door dit te doen kan FloraHolland over worden gehaald om te investeren in de logistieke hub.

Stap 1: Belangrijke potentiële gebruikers inventariseren

Uit het benchmarkproces is naar voren gekomen dat partijen die grote goederenstromen genereren van belang zijn voor het succes van de hub. De eerste stap in de tweede fase richt zich dan ook op het inventariseren van partijen die grote goederenstromen genereren. Uit het DAKMAD-model bleek dat de grootste goederenstromen van Groningen gericht zijn op mode- & luxeartikelen en eetgelegenheden in de stad. Voorbeelden van dit soort bedrijven zijn de Primark, Mediamarkt, HEMA en verschillende restaurants en cafés op de Grote Markt en de Vismarkt.

Stap 2: Zekerheden van belangrijke partijen binnenhalen

Als belangrijke partijen zijn geïnventariseerd kan er gewerkt worden aan het binnenhalen van zekerheden. Deze zekerheden zijn cruciaal voor de ontwikkeling van de hub aangezien FloraHolland heeft aangegeven alleen te investeren in de hub als er zekerheden zijn gegeven door belangrijke partijen. De zekerheden van deze partijen kunnen binnengehaald worden door de voordelen van de hub te adresseren. Argumenten die hierbij gevoerd kunnen worden zijn de vermindering in transportkosten en een grotere flexibiliteit in levervoorwaarden. De flexibiliteit hangt af van het beleid dat door de gemeente Groningen wordt gevoerd. Dit beleid is voornamelijk gericht op venstertijden, milieuzones, voertuigrestricties, infrastructuur, laad- en losvoorzieningen en subsidies voor emissievrije voertuigen. Zoals in de vorige fase al is aangegeven hangt dit beleid ook af van de resultaten van overleg tussen de provincie Drenthe, gemeente Tynaarlo en gemeente Groningen.

Stap 3: Contracten afsluiten met belangrijke partijen

Als de zekerheden van belangrijke partijen zijn binnengehaald kunnen er contracten worden afgesloten met deze partijen. De contracten gaan in op de duur van het contract, leveringsvoorwaarden, prijzen, welke goederenstromen worden gebundeld en andere contractuele voorwaarden. De contracten kunnen per partij worden afgesloten maar het is mogelijk om een contract af te sluiten met een inkoopcombinatie. Hierbij kan er één contract worden afgesloten met bijvoorbeeld meerdere restaurants die een inkoopcombinatie vormen.

Fase 3: Investeren in de logistieke hub

De derde fase richt zich op de investeringen in de logistieke hub. Na fasen 1 en 2 is er een markt gecreëerd waar de hub haar diensten effectief op kan aanbieden. Deze fase maakt inzichtelijk welke investeringen op de locatie FloraHolland gemaakt kunnen worden.

Stap 1: Het creëren van een werkbare ruimte

De eerste stap richt zich op het ontwikkelen van een ruimte waar het proces van crossdocken goed kan worden uitgevoerd. Hierbij wordt het zwakke punt dat de ruimte van FloraHolland niet specifiek is ingericht voor de hub aangepakt. Bij het creëren van deze ruimte kan gedacht worden aan aansluitpunten voor vervoerders om goederen op de hub af te leveren. Een ander punt kan zijn het verbeteren van de bewegwijzering en toegankelijkheid van de hub. De provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo kunnen hier een rol in spelen door de entree van het bedrijventerrein anders in te richten.

Stap 2: Investeringen in vervoersmiddelen

De tweede stap gaat in op de investering van emissievrije voertuigen. Dit kunnen voertuigen zijn die op elektriciteit of waterstof rijden. Door dit te doen kan er geprofiteerd worden van het bevoorradingsbeleid dat door de gemeente Groningen wordt gevoerd. Deze investering kan mogelijk gesubsidieerd worden door de overheid aangezien het gunstig is voor het milieu. De investering zal door FloraHolland Eelde worden uitgevoerd en de uiteindelijke hub zal dan ook een onderdeel worden van FloraHolland.

Slot

Nu alle deelvragen zijn beantwoord komt het slot aan bod. In het slot wordt de probleemstelling nogmaals herhaald. Vervolgens wordt een conclusie met aanbevelingen geformuleerd op basis van de belangrijkste resultaten. Hierna worden er suggesties gegeven voor eventuele vervolgonderzoeken. De discussiepunten die voortkomen uit het onderzoek komen als laatste aan bod.

Herhaling probleemstelling

Voordat wordt ingegaan op de conclusie en aanbeveling wordt de probleemstelling herhaald. De hoofdvraag van dit onderzoek is: **Welke ontwikkelstrategie voor de logistieke hub in de luchthavenomgeving GAE levert een positieve bijdrage aan de ambitie ontwikkelvisie luchthavenomgeving GAE?**

De begrippen ontwikkelstrategie, logistieke hub, positieve bijdrage en ontwikkelvisie luchthavenomgeving GAE zitten in de hoofdvraag. Met ontwikkelstrategie wordt een stappenplan bedoeld dat laat zien hoe de hub zich kan ontwikkelen. Met logistieke hub wordt een overslagpunt bedoeld waar goederen van meerdere leveranciers worden gebundeld om zo tot een efficiënte stadsdistributie te komen. Met positieve bijdrage wordt bedoeld een toename in economische ontwikkeling in de luchthavenomgeving maar ook verbeteringen op het gebied van duurzaamheid. Met de ontwikkelvisie luchthavenomgeving GAE wordt de ambitie om de luchthavenomgeving GAE te ontwikkelen op het gebied van economie, duurzaamheid, aantrekkelijkheid en bereikbaarheid. Het uiteindelijke doel van de ambitie is om een gebied met een vijfsterrenkarakter ten zuiden van de stad Groningen te krijgen. De ambitie is opgesteld door de provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo.

Korte omschrijving resultaten

De conclusie zal worden geformuleerd op basis van de resultaten die zijn verkregen bij het beantwoorden van de deelvragen. Deze resultaten worden hier kort beschreven.

De huidige situatie van de hub is zo dat nu maar één product wordt aangeboden op een markt. Dit is het aanbieden van ruimte op de markt van supermarktlogistiek. De enige klant van de hub is nu de Albert Heijn die de hub gebruikt voor het crossdocken van goederen tussen LZV's en kleinere vervoersmiddelen.

Op basis van de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van de hub zijn er drie mogelijke scenario's opgesteld. Deze scenario's gaan voornamelijk in op de mate van realisatie van de hub. Het eerste scenario laat een snelle ontwikkeling van de hub zien. Het tweede scenario laat een ontwikkeling in fasen zien. Het derde scenario laat een mindere ontwikkeling van de hub zien.

Uit deze scenario's is een keuze gemaakt voor welk scenario een ontwikkelstrategie kan worden beschreven. Hierbij is de keuze op het tweede scenario gevallen. De reden waarom voor het tweede scenario wordt gekozen is dat dit scenario het beste past in de huidige situatie van de markt van logistieke dienstverlening. De lokale markt is nog in ontwikkeling en er is op dit moment nog weinig vraag naar de logistieke dienstverlening die door de hub wordt aangeboden. Scenario 1 waarbij de hub zo snel mogelijk wordt ontwikkeld is hierdoor niet haalbaar. In tegenstelling tot de snelle ontwikkeling is een langzame ontwikkeling ook niet reëel aangezien de lokale markt wel indicaties heeft gegeven dat er in de toekomst een markt ontstaat waar de hub haar diensten op kan aanbieden. Zo heeft de

gemeente Groningen de eerste stap al gemaakt door de Green Deal Zero Emission Stadslogistiek te ondertekenen.

Belangrijke resultaten uit het benchmarkproces komen voort uit de vergelijking met vergelijkbare hubs en het proces begrijpen van de onderzoeken over stadslogistiek. Uit de vergelijking met vergelijkbare hubs kwam naar voren dat het belangrijk is om een goede samenwerking tussen ondernemers, kennisinstellingen, overheid en maatschappelijke partijen te verkrijgen. Daarnaast geven de vergelijkbare hubs goede voorbeelden hoe de markt benaderd kan worden en welke diensten er kunnen worden aangeboden.

De analyse in ander onderzoek naar stadslogistiek bracht belangrijke valkuilen voor de hub naar voren. Zo is het belangrijk oplossingen te bieden voor grote goederenstromen, de ontvangende partijen geen nadelige gevolgen mag bevinden aan de hub, de oplossing niet duurder mag zijn, er een solide verdienmodel voor de hub moet worden ontwikkeld en dat continuïteit nodig is in lokaal en nationaal beleid van de overheid in stadslogistiek

Op basis van de beantwoording van de eerste drie deelvragen kan een ontwikkelstrategie worden opgesteld. De ontwikkelstrategie laat de ontwikkeling van de hub in vier fasen zien. Deze fasen zijn als volgt:

- Fase 0: De huidige activiteiten voortzetten en zo mogelijk uitbreiden;
- Fase 1: Een goede basis leggen voor de logistieke hub;
- Fase 2: Zekerheden van belangrijke partijen vastleggen;
- Fase 3: Investeren in de logistieke hub.

Elke fase bestaat uit enkele stappen om zo de strategie concreet en uitvoerbaar te maken. Belangrijke punten in de ontwikkelstrategie zijn het leggen van de basis en het binnenhalen van zekerheden. Zonder deze basis en zekerheden kan de hub niet ontwikkeld worden.

Conclusie

De conclusie op basis van de resultaten zal nu worden beschreven. De ontwikkelstrategie dat een positieve bijdrage geeft aan de ontwikkelvisie GAE is een strategie dat in fasen wordt uitgevoerd. Door de huidige activiteiten voort te zetten en zo mogelijk uit te breiden kan begonnen worden aan het ontwikkelen. Tijdens het voortzetten van de huidige activiteiten kan er in overleg met de gemeente Groningen een basis worden gelegd voor de hub. Daarnaast kan er een solide verdienmodel voor de hub worden ontwikkeld om de continuïteit te waarborgen. Als de basis is gelegd is kan de focus worden gelegd op het verkrijgen van zekerheden van partijen die grote goederenstromen genereren. Door dit te doen wordt de belangrijke investeerder FloraHolland overgehaald om te investeren in de hub. Deze investeringen zijn in de laatste fase van de ontwikkelstrategie beschreven. De investeringen in de hub hebben te maken met het verbeteren van de ruimte waar de hub komt te staan. Daarnaast hebben de investeringen betrekking op emissievrije voertuigen. De tijd waarin de strategie kan worden uitgevoerd hangt af van fase 1 en 2. Zo kan de basis snel gelegd worden en kunnen de zekerheden snel worden verkregen. Het tegenovergesteld is echter net zo goed mogelijk. Fase 0 kan direct worden uitgevoerd door de huidige activiteiten voort te zetten en te beginnen met het maken van reclame voor opslagruimten. De derde fase kan pas worden uitgevoerd als fase 2 en 3 succesvol zijn doorlopen. Hieruit is te concluderen dat fase 1 en 2 de meest cruciale fasen zijn voor de ontwikkeling van de hub.

Als de ontwikkelstrategie succesvol kan worden uitgevoerd is het eindresultaat een logistieke hub dat goederenstromen richting de stad Groningen bundelt en de last mile emissievrij af kan leggen. Echter is de ontwikkeling van de hub afhankelijk van belangrijke partijen zoals FloraHolland die zekerheden eist voordat er geïnvesteerd wordt en de gemeente Groningen die veel invloed heeft op het creëren van een markt waar de hub haar diensten op kan aanbieden.

De positieve bijdrage aan de regio vertaalt zich in een toename van economische activiteiten binnen het bedrijventerrein. Deze toename aan activiteiten kan de aantrekkelijkheid van het bedrijventerrein versterken met als gevolg dat andere bedrijven zich gaan vestigen in het gebied. De hub geeft ook een positieve bijdrage aan duurzaamheidsdoelstellingen. Zo kan de hub bijdragen aan de emissievrije beleving van de binnenstad van Groningen. Daarnaast kan de hub gebruik maken van elektriciteit dat is opgewekt door het zonnepanelenpark dat bij het vliegveld GAE komt te liggen.

Aanbevelingen

De aanbevelingen in van dit adviesrapport zijn als volgt:

1. Begin zo snel mogelijk met het aanbieden van opslagruimten in de binnenstad van Groningen. FloraHolland heeft aangegeven open te staan voor deze dienst dus dit is uitvoerbaar. Een voordeel dat hieruit voortkomt is dat de hub al wat naamsbekendheid kan krijgen in de stad.
2. Probeer de gemeente Groningen zo snel mogelijk te betrekken bij de ontwikkeling van de hub. Door dit te doen kan er gezamenlijk een bevoorradingsbeleid worden opgesteld dat gunstig kan zijn voor de hub.
3. Stel een solide verdienmodel voor de hub om zo de continuïteit van de hub te waarborgen. De lokale overheden kunnen hier een rol in spelen door actief te participeren in de hub. Voor deze investering krijgen de lokale overheden een bedrijvige luchthavenomgeving en een leefbare en beter bereikbare stad voor terug.
4. Probeer zekerheden van bedrijven binnen te halen als de basis voor de hub is gelegd. Door dit pas te doen als de basis is gelegd kan er een duidelijk beeld worden gegeven over hoe de situatie wordt voor de bedrijven in de binnenstad. Dit kan ook helpen om de bedrijven over te halen om zekerheden te geven voor het gebruik van de hub.

Suggesties voor vervolgonderzoek

Nu de conclusie en aanbeveling zijn gegeven worden suggesties voor eventuele vervolgonderzoeken geformuleerd. Voor de hub is het van belang een solide verdienmodel te hebben voor de continuïteit. Een mogelijk vervolgonderzoek is dan ook het opstellen van een solide verdienmodel voor de hub.

Een ander mogelijk vervolgonderzoek is een onderzoek naar de impact op levertijden als de hub als tussenschakel in het logistieke proces zit. Door dit te onderzoeken kan in kaart worden gebracht of de hub positieve of negatieve effecten heeft op het logistieke proces. Dit is voor het succes van de hub van belang aangezien de hub succesvoller kan zijn als het geen gevolgen heeft in de levertijd.

Discussie & reflectie

Dit onderzoek richt zich op het opstellen van een ontwikkelstrategie voor de hub. Bij strategievorming is het van belang rekening te houden met veel verschillende factoren en partijen. Voor dit onderzoek is het dan ook van belang om hier een zo compleet mogelijk beeld over te krijgen. De volgende discussiepunten kunnen worden gegeven:

- Uit het onderzoek komt voort dat de gemeente Groningen een belangrijke speler is in de ontwikkeling van de hub. Voor dit onderzoek is het niet gelukt een interview te plannen met de gemeente. Hierdoor is niet in kaart gebracht over hoe de gemeente Groningen denkt over de hub. Als dit wel was gedaan kon dit worden verwerkt in de ontwikkelstrategie.
- In dit onderzoek is niet in kaart gebracht hoe eventuele gebruikers van de hub denken over de hub. Er wordt in dit onderzoek het advies gegeven om zekerheden van grote bedrijven binnen te halen. Het is echter niet duidelijk hoe deze bedrijven daadwerkelijk denken over de hub.
- Dit onderzoek geeft aan om bij te dragen aan duurzaamheidsdoelstellingen met de hub door de last mile af te leggen met emissievrije voertuigen. Er is echter niet onderzocht in hoeverre dit uitvoerbaar is. Zo is het nog maar de vraag of het uitvoerbaar is om het gehele bevoorradingsproces uit te voeren met een emissievrij voertuig.

Naast de discussiepunten wordt er een reflectie gegeven over hoe de uitvoering van het onderzoek is verlopen. Bij de uitvoering van het benchmarkproces viel het mee om aan gegevens van vergelijkbare hubs te komen. De verwachting was dat vergelijkbare hubs liever niets kwijt wilden over hoe zij zich ontwikkeld hebben. Dit viel uiteindelijk mee en de medewerkers van de vergelijkbare hubs waren bereid informatie te verschaffen over hoe de vergelijkbare hubs tot stand zijn gekomen en wat ze doen om aantrekkelijk te zijn voor eventuele gebruikers.

Een proces dat tegenviel was het opstellen van sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen. Zo was het duidelijk omschrijven van deze punten moeilijker dan verwacht. Daarnaast was het opstellen van scenario's ook moeilijker dan verwacht. De verwachting was dat als de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen eenmaal in kaart waren gebracht dat de scenario's hier goed uit waren te formuleren. Bij de uitvoering bleek echter het tegenovergestelde en was het moeilijk om scenario's op te stellen op basis van de in kaart gebrachte punten.

Literatuurlijst

Boeken

- Alsem, K. J. (2013). *Strategische marketing planning*. Groningen: Noordhoff Uitgevers BV.
- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!* Groningen: Noordhoff Uitgevers BV.
- Dekker, H. (2015). *Strategisch management in het MKB*. Groningen: Noordhoff Uitgevers BV.
- Heene, A. (2012). *Praktijkboek strategie*. Schiedam: Uitgeverij Scriptum BV.
- Hummel, R. (2012). *Marketingplanning*. Den Haag: SDU uitgevers.
- Klop, A. (2014). *Marketingstrategie in ontwikkeling*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Marcus, J., & Dam, N. v. (2012). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. Groningen: Noordhoff Uitgevers BV.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Rapporten en artikelen

- Amstel, W. P. (2015). *Citylogistiek*. Amsterdam: HvA publicaties.
- Buck Consultants International. (2013). *Bevoorradingsprofiel Binnenstad Groningen*. Nijmegen.
- De Guise B.V. (2014). *Marktanalyse ontkoppelpunten*. Hekendorp: De Guise B.V.
- Luman, R. (2015). *Stedelijke distributie in het winkellandschap van de toekomst*. ING Bank, ING Economisch Bureau.
- Provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo. (2014). *Ontwikkelvisie luchthavenomgeving GAE*. Assen: Provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo.
- Quak, H. (2016, februari 25). *Possibilities and barriers for using electric-powered vehicles in city logistics practice*. Delft: Elsevier.

Websites

- CityHub. (sd). *Logistiek*. Opgeroepen op april 28, 2016, van Website van CityHub: <http://www.cityhub.nu/logistiek/>
- CityHub. (sd). *Opslagruimte particulier*. Opgeroepen op april 28, 2016, van Website van CityHub: <http://www.cityhub.nu/opslagruimte/particulier/>
- CityHub. (sd). *Opslagruimte zakelijk*. Opgeroepen op april 28, 2016, van Website van CityHub: <http://www.cityhub.nu/opslagruimte/zakelijk/>
- CityHub. (sd). *Over ons*. Opgeroepen op april 26, 2016, van Website van Cityhub: <http://www.cityhub.nu/over-ons/>

Connekt. (sd). *Living Lab Groningen*. Opgeroepen op mei 10, 2016, van Website van gGeendealzes: <http://greendealzes.connekt.nl/living-labs/living-lab-groningen/>

De Groen Hub. (sd). *Homepagina Groen Hub*. Opgeroepen op april 26, 2016, van Website van Groene Hub: <http://degroenehub.nl/>

De Groen Hub. (sd). *Strategie van De Groene Hub*. Opgeroepen op april 30, 2016, van Website van De Groen Hub: <http://degroenehub.nl/de-groene-hub/strategie-van-de-groene-hub/>

De Groene Hub. (sd). *Bundelen van goederen*. Opgeroepen op mei 3, 2016, van Website van De Groene Hub: <http://degroenehub.nl/projecten/slim-vervoeren/bundelen-van-goederen/>

De Groene Hub. (sd). *Stadsdistributie*. Opgeroepen op mei 3, 2016, van Website van De Groene Hub: <http://degroenehub.nl/projecten/slim-vervoeren/stadsdistributie/>

ING. (2016, mei 6). *Trends en ontwikkelingen Transport en Logistiek*. Opgehaald van Website van ING: <https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/uw-sector/transport-en-logistiek/trends-en-ontwikkelingen-transport-en-logistiek.html>

Rabobank. (sd). *Rabobank Cijfers & Trends*. Opgeroepen op mei 6, 2016, van Website van Rabobank: https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Beroepsgoederenvervoer_over_de_weg

RDW. (sd). *Ontheffingen LZV's*. Opgeroepen op mei 10, 2016, van Website van RDW: <https://www.rdw.nl/sites/ontheffingen/Paginas/LZV.aspx>

Bijlage 1: interviewverslag FloraHolland Eelde

Interview analyse huidige situatie en interne analyse

Interviewer: Frank Boven, Juniormedewerker Kenniscentrum NoorderRuimte.

Geïnterviewde: Theo Kremer, Manager Services Royal FloraHolland Eelde

Datum: 9 mei 2016 8:30 – 10:30

Locatie: FloraHolland Eelde

Vragen huidige situatie

1. Wat is de missie en visie voor het logistiek ontkoppelpunt?

Het logistiek ontkoppelpunt heeft zelf niet echt een missie en visie vanuit de Royal Floraholland. Daarom ga ik terug naar de missie en visie van Royal FloraHolland. De missie van FloraHolland is: Flowering the World Together, Planting Seeds of Opportunity for our Members. Terug naar de kern met betere marges voor onze leden en klanten en meer consumenten geven meer uit aan bloemen en planten. Het opzetten en ontwikkelen van een hub is geen onderdeel binnen deze strategie. Royal FloraHolland participeert in het project omdat wij veel kansen in zien in de ontwikkeling van het gebied en onze locatie. We passen binnen de ontwikkelvisie die de provincie Drenthe heeft opgesteld en ons is dan ook gevraagd of we de locatie FloraHolland willen openstellen voor de hub aan de zuidzijde van Groningen. Er is geen missie voor het logistiek ontkoppelpunt opgesteld binnen de strategie omdat het niet de core business is van FloraHolland. We willen ons wel graag aansluiten aan de kansen die ons wordt geboden door de provincie Drenthe.

2. Wat zijn de belangrijkste verladers die gebruik maken van het logistiek ontkoppelpunt?

Er is momenteel één verlader actief op het logistiek ontkoppelpunt. De Albert Heijn maakt al 6 jaar gebruik van het logistiek ontkoppelpunt. Het betreft het koppelen en ontkoppelen van LZV's op onze locatie. De reden waarom Albert Heijn gebruik maakt van het logistiek ontkoppelpunt is omdat LZV's (Lange Zware Vrachtwagens) de stad Groningen niet in kunnen/mogen. Beleveren met een LZV bij een supermarktllocatie geeft problemen (te lang). Hierdoor is door de Albert Heijn de keus gemaakt te koppelen en ontkoppelen op locatie Eelde om zo in kleinere fracties te beleveren in de omgeving.

3. Wat zijn de belangrijkste elementen voor de missie en visie?

Zoals al is gezegd is er in beginsel geen sprake van een missie en visie opgesteld door Royal FloraHolland voor de ontwikkeling van een hub. Als plannen concreter worden gaan we uiteraard een visie vormen voor de toekomst. Voor FloraHolland is het essentieel dat er vraag is naar een hub alvorens wij bereid zijn daarin te investeren. We willen graag bepaalde zekerheden hebben van bedrijven die ook daadwerkelijk willen ontkoppelen bij FloraHolland.

4. Welke doelstellingen zijn voor het logistiek ontkoppelpunt opgesteld?

Doelstelling is het behoud van de huidige samenwerking tussen Royal FloraHolland en AH waarbij uitbreiding naar meerdere afnemers/gebruikers uiteraard van harte welkom zijn.

5. Wat zijn de behoeften van de verladers die gebruik maken van het logistiek ontkoppelpunt?

Het ontkoppelpunt moet ruimte bieden waarbij de verladers met gemak kunnen koppelen en ontkoppelen hun vervoersmiddelen.

6. Welke producten en diensten biedt het logistiek ontkoppelpunt nu aan?

We bieden nu buitenruimte aan waarop verladers hun LZV's kunnen parkeren en kunnen koppelen/ontkoppelen. Daarnaast kunnen we binnenruimte aanbieden zodat de goederen opgeslagen kunnen worden. Een andere dienst van FloraHolland is het aanbieden van mankracht. We beschikken over veel medewerkers die een contract hebben van 8 tot 10 uur per week en door een hub kunnen wij deze medewerkers mogelijk meer uren bieden. Dit is vanuit maatschappelijk oogpunt zeer aantrekkelijk.

7. Op welke markten worden deze producten en diensten aangeboden?

Wij bieden de dienst momenteel niet actief aan in de markt. Er is momenteel maar één gebruiker van het logistiek ontkoppelpunt dus is er ook maar sprake van één markt. Dit is de markt van de supermarktlogistiek waar Albert Heijn actief op is. Daarom is het belang van de huidige inventarisatie hoog om zo vraag uit dezelfde of andere sectoren helder te krijgen.

Vragen interne en externe analyse

1. Wat zijn sterke punten van het logistiek ontkoppelpunt?

Sterke punten van het logistiek ontkoppelpunt zijn dat we de over de ruimte beschikken die nodig is om door te ontwikkelen naar hub. Daarnaast zijn we flexibel in ruimte en mogelijkheid gebruik van, interne, ruimte. Een voorwaarde hieraan is wel dat er een markt aanwezig moet zijn voor de producten en diensten die de hub gaat aanbieden. Een ander sterk punt is dat we op een goede locatie zitten aangezien we dicht aan de snelweg zitten en maar 10 minuten verwijderd zijn van de stad Groningen aan de zuidzijde waar op dit moment nog geen logistiek overslagpunt zit.

2. Wat zijn ontwikkelpunten voor het logistiek ontkoppelpunt?

Als we meer gebruikers krijgen van de hub is het belangrijk dat we bepaalde ruimte moeten gaan inrichten. De vrachtwagens van de Albert Heijn hebben nu vaste plaatsen rondom FloraHolland en dit zijn plaatsen die hier niet speciaal voor zijn ingericht. Als we dus meerdere gebruikers krijgen moeten we andere ruimte zo te zien inrichten dat we deze gebruikers ook goed kunnen ontvangen. Dit is in kaart gebracht waarmee we snel kunnen schakelen als de vraag zou komen. Een ander ontwikkelpunt is de entree van het bedrijventerrein aan de zijde van de Groningerstraatweg. Daar ontstaan gevaarlijke situaties als LZV's naar onze locatie willen rijden. Als er meerdere gebruikers komen voor de hub ontstaat er ook meer verkeer bij de afslag. Als de entree zo blijft zoals het nu is dan kunnen er gevaarlijke situaties ontstaan. Een gevolg is dat FloraHolland negatief in het nieuws kan komen vanwege een ongeluk. Dit willen we natuurlijk graag voorkomen. Er worden

momenteel gesprekken gevoerd met de Gemeente Tynaarlo en de Provincie Drenthe om deze situatie op te lossen.

3. Op wat voor manier wordt de arbeid verdeeld in het logistiek ontkoppelpunt?

Nu wordt er nog geen arbeid besteed aan het logistiek ontkoppelpunt. Als er in de toekomst wel een hub ontstaat waarbij diensten zoals verlading en overslag worden aangeboden kunnen wij ons logistiek personeel wel aanbieden en kunnen we wellicht ook meer zekerheid bieden aan ons personeel. Zo creëren we meerwaarde voor de klant maar ook voor ons personeel.

4. Hoe wordt ervoor gezorgd dat de werkzaamheden op het logistiek ontkoppelpunt efficiënt en effectief worden uitgevoerd?

Nu worden er geen werkzaamheden uitgevoerd ten aanzien van het logistiek ontkoppelpunt buiten het vrij houden van de verlaadplaatsen. Als dit wel wordt gedaan dan zal dit hoogstwaarschijnlijk via gestandaardiseerde processen worden uitgevoerd. Een kanttekening is wel dat we alleen de mankracht aanbieden en dat deze mankracht vervolgens de logistieke processen van de verlader gaat volgen. Dit is buiten het bereik van FloraHolland. De verlader is en blijft eigenaar van zijn eigen proces. Dit is niet onze core business.

5. Hoe ziet u de toekomst van het logistiek ontkoppelpunt op basis van de sterke punten en de ontwikkelpunten?

Als er vraag is bieden wij onze ruimte aan. Als we een markt kunnen openen en aan een vraag kunnen beantwoorden dan zie ik een grote kans dat we over enkele jaren een mooie hub hebben. Ik zie het dan zo dat er een bloemenveiling in Eelde staat waar een logistiek centrum aan vast zit. Hierbij is de hub niet een apart rechtspersoon maar gewoon onderdeel van FloraHolland. Het betreft namelijk alleen verhuur van ruimte. Daarnaast zie ik de toekomst zo dat als er een hub bij FloraHolland komt dat dit een grote kans is voor de regio. Als er vraag is naar logistieke diensten ontstaat er ook vraag voor opslag en zo ontstaat er ook vraag om te bouwen op het bedrijventerrein.

6. Welke afnemers maken gebruik van de diensten van het logistiek ontkoppelpunt?

De Albert Heijn huurt nu drie vervoerders in om levensmiddelen naar de stad te vervoeren. Dat zijn de vervoerders Dasko, Tielbeke en Peter Appel.

7. Wat is de onderhandelingspositie met de afnemers?

We hebben geen onderhandelingspositie met de Albert Heijn. We kunnen niet eisen dat ze hier moeten komen om gebruik te maken van het logistiek ontkoppelpunt. We zijn blij dat ze hier willen komen en als we in de toekomst betere faciliteiten kunnen aanbieden aan de Albert Heijn dan zijn wij als FloraHolland tevreden.

8. Welke leveranciers zijn noodzakelijk om de logistieke hub te laten functioneren?

Iedereen is welkom mits dit past binnen de vigerende wetgeving en bestemmingsplannen. Wij kunnen en zullen waar mogelijk meebewegen met de vraag en geluiden uit de markt. Wij leveren dan de dienst.

9. Hoe is de onderhandelingspositie met deze leveranciers?

We zijn zelf de leverancier van ruimte dus er is sprake van een interne onderhandelingspositie tussen de logistieke hub en FloraHolland. Bij deze positie zal er een interne afweging worden gemaakt waar FloraHolland de ruimte en arbeid aan wil besteden.

10. Hoe zal u de concurrentie binnen de bedrijfstak van logistieke dienstverlening omschrijven?

In deze regio is deze manier van logistieke dienstverlening voor ons een nieuwe markt. We weten dat er aan de westkant van Groningen het ontkoppelpunt Logistiek Centrum Westpoort zit. Voor ons is dit niet echt een concurrent omdat de hub voornamelijk goederen ontvangt die via de zuidkant van Groningen de stad in gaan. Als we vanuit de zuidkant bekijken naar soortgelijke bewegingen kunnen we concluderen dat hier niet echt sprake van concurrentie is. Assen ligt mogelijk te ver weg van Groningen en de Gemeente Haren biedt op dit moment ook geen faciliteiten aan de snelweg. Dit kan een gevolg zijn omdat er geen vraag is naar logistieke diensten. Als de vraag wel toeneemt zal de concurrentie ook toenemen en dat er ook inventieve oplossingen bedacht worden.

11. Uit het benchmarkproces blijkt dat vergelijkbare logistieke hubs ook opslagboxen aanbiedt. Staat FloraHolland open voor het aanbieden van soortgelijke diensten?

FloraHolland staat open voor het aanbieden van opslag (ruimte)boxen mits dat past binnen de wet- en regelgeving die wordt gesteld. Als we grote bedrijfsrisico ondervinden aan opslag zullen we wel eerst goede afspraken maken alvorens het gerealiseerd kan worden. Wat betreft het opslaan van producten: we doen niet anders. We hebben momenteel 12.000 M² verhuurbare ruimte die beschikbaar zijn voor derden. Verhuren doen we nu aan sierteelt gerelateerde klanten. Het is ook mogelijk om deze ruimte aan te bieden aan de logistieke hub. Het is voor ons niet nieuw maar het is wel een nieuwe tak van sport om ruimte te verhuren aan bijvoorbeeld een pakketdienst.

Bijlage 2: interviewverslag gemeente Tynaarlo

Interview logistieke hub Eelde

Interviewer: Frank Boven, Juniormedewerker Kenniscentrum NoorderRuimte.

Geïnterviewde: Paul Kamps, Gemeente Tynaarlo.

Datum: 30 juni 2016 9:30 – 10:30

Locatie Gemeentehuis Tynaarlo, Kornoeljeplein 1

Opening

Vraag 1. Waarom wordt de logistieke hub gepositioneerd bij FloraHolland Eelde?

De aanleiding is dat de bedrijfsprocessen bij FloraHolland verschuiven van veilbedrijf naar vervoerbedrijf. Waar vroeger het veilen van FloraHolland de core business was is, verschuift het nu meer naar het verzorgen van de logistieke diensten. FloraHolland beschikt over meer logistieke kennis gezien de achtergrond van de distributie van snijplanten. De locatie van FloraHolland ontwikkelt zich hierdoor autonoom al tot een overslagpunt van snijplanten. Op deze ontwikkeling kan de logistieke hub aansluiten. Hierbij kan de logistieke hub goed gebruik maken van de aanwezige logistieke kennis bij FloraHolland. Daarnaast is er beschikbare ruimte bij FloraHolland en is de locatie van FloraHolland ook sterk. Zo ligt het bij een goede afrit voor de stad Groningen. De samenwerking tussen FloraHolland en de gemeente Tynaarlo en provincie Drenthe is ontstaan uit interesse van beide partijen in de logistieke hub. De belangen van FloraHolland en ons overlappen op de logistieke hub.

Vraag 2. Is de logistieke hub ook te realiseren zonder een investering van FloraHolland Eelde?

Deze investering gaat op met de markt van logistieke dienstverlening. FloraHolland heeft al aangegeven dat het bereid is om te investeren als er een markt is voor de logistieke hub. Als er geen markt is voor de logistieke hub valt de investering weg van FloraHolland. De gemeente Tynaarlo zal dan ook niet investeren in de logistieke hub aangezien er geen afnemers voor de hub zijn. We gaan niet eerst investeren en dan pas afwachten totdat er iets komt.

Vraag 3. Hoeveel invloed heeft FloraHolland Eelde in het ontwikkelen van de logistieke hub?

De invloed van FloraHolland hangt af van de samenwerking tussen ons en FloraHolland. Wij hebben FloraHolland nodig om de logistieke hub te realiseren maar FloraHolland heeft ons ook nodig. Het is echter wel zo dat als FloraHolland iets wil doen met betrekking tot de logistieke hub dat wij mee gaan met die beslissing. Deze beslissing moet natuurlijk wel passen binnen de randvoorwaarden van geluid, milieu en soortgelijke zaken. Gezien het feit dat wij zonder FloraHolland de logistieke hub niet kunnen ontwikkelen geeft aan dat FloraHolland wel invloed heeft in het ontwikkelen van de logistieke hub.

Vraag 4. Wat vindt u sterke punten van de logistieke hub?

Een sterk punt voor de logistieke hub kan de publiek-private samenwerking met FloraHolland. FloraHolland kan als dynamisch bedrijf commercieel denken wat bij de gemeente en provincie niet zo is. Door met FloraHolland de markt in logistieke dienstverlening te benaderen kan er worden geprofiteerd van ervaring van FloraHolland op de markt. FloraHolland weet hoe de markt benaderd kan worden als logistiek dienstverlener in snijplanten. Als overheid zijn we minder actief op de markt en daardoor hebben we ook minder kennis in hoe we de markt het beste kunnen benaderen. Een ander sterk punt voor de logistieke hub is de locatie. De logistieke hub ligt net voor de stad Groningen en de bijbehorende files aan. Voor eventuele gebruikers van de hub kan het aantrekkelijk zijn om het laatste stuk van de logistieke dienstverlening uit handen te geven aan de logistieke hub.

Vraag 5. Wat zijn volgens u zwakke punten van de logistieke hub?

De publiek-private samenwerking is een sterk punt maar tegelijkertijd ook een zwak punt voor de logistieke hub. De publieke wereld is een compleet andere wereld als de private wereld. Waar het bij de private wereld voornamelijk gaat om wat er onder aan de streep staat is dit in de publieke wereld niet het geval. Daarnaast is het verschil in dynamiek tussen beide werelden een probleem. Bij de overheid worden beslissingen gemaakt aan de hand van meerdere processen en veel overleg. Beslissingen bij bedrijven zoals FloraHolland worden in die zin sneller genomen dan bij de overheid. Door deze verschillen kunnen er botsingen ontstaan tussen beide partijen. Dit kan nadelig zijn voor de samenwerking tussen ons en FloraHolland en daarmee de ontwikkeling van de logistieke hub. Een ander zwak punt van de logistieke hub is dat er naast FloraHolland geen grote partijen in de omgeving zitten. Hierdoor kunnen belangrijke grote partijen niet inspelen op de ontwikkeling van de hub. Een gevolg hiervan is dat als een grote partij zich wel meldt dat die partij het moet doen met wat FloraHolland te bieden heeft.

Vraag 6. Hoe denkt u over de concurrentie op de markt waar de logistieke hub zich op wil aanbieden?

De markt van transport en logistiek is heel dynamisch. Er is zeker concurrentie in de markt maar de markt heeft het karakter van een groeimarkt. De markt biedt wel potentie om logistieke dienstverleners naar de logistieke hub toe te trekken. Zo kunnen deze logistieke dienstverleners hun diensten aanbieden bij de logistieke hub. Een belangrijke voorwaarde is wel wat de gemeente Groningen wil doen op het gebied van binnenstadsdistributie.

Vraag 7. Hoe is de samenwerking met de gemeente Groningen in relatie met de logistieke hub?

De eerste banden zijn met de gemeente Groningen aangelegd wat betreft de samenwerking. Deze samenwerking moet nog wel verder ontwikkeld worden als er het plan is om de logistieke hub daadwerkelijk te ontwikkelen. De gemeente Groningen weet wel wat af van de logistieke hub maar doet nog niet actief mee in de ontwikkeling van de hub.

Vraag 8. In wat voor mate denkt u dat het bevoorradingsbeleid van de gemeente Groningen invloed heeft op de kans van slagen van de logistieke hub?

Het bevoorradingsbeleid is wel van invloed op de logistieke hub. Er zit een belangrijke link tussen de markt en het beleid dat de gemeente Groningen voert op binnenstadsdistributie. Als we goede argumenten hebben voor de logistieke hub is het wel mogelijk om inspraak te hebben op het beleid door de gemeente Groningen wordt gevoerd. Uiteindelijk bepaalt de gemeente Groningen zelf het beleid maar met goede argumenten kan er invloed worden uitgeoefend op de totstandkoming van dit beleid. Naast binnenstadsdistributie kan de gemeente Groningen ook beleid opstellen voor bijvoorbeeld internetwinkels. Een voorbeeld kan zijn dat de gemeente Groningen van internetwinkels eist om de logistiek af te handelen op een plek. Dit kan voor de logistieke hub natuurlijk heel gunstig zijn.

Vraag 9. In wat voor snelheid denkt u dat de logistieke hub zich kan ontwikkelen?

De ontwikkeling van de logistieke hub kan heel snel gaan als er twee of drie partijen zijn die aanbieden om gebruik te maken van de logistieke hub. De snelheid van het ontwikkelen van de hub is marktafhankelijk. Wij als overheid kunnen daar wel enigszins invloed hebben door bepaalde procedures uit te voeren maar het voor het grootste deel afhankelijk van de markt.

Vraag 10. Hoe ziet u de toekomst van de logistieke hub in?

De ambitie is dat er over bijvoorbeeld vijf jaar een logistieke hub op het terrein van FloraHolland is ontwikkeld. Nu wordt er ook al wel wat handel gedreven maar dat is puur bloemen gerelateerd. Ik zie het wel voor me dat dit is uit te breiden. Daarnaast denk ik dat de logistieke hub ook voor dynamiek kan zorgen op het bedrijventerrein.

Vraag 11. Hoe ziet u de deelname van de gemeente Tynaarlo en provincie Drenthe in de ontwikkeling van de logistieke hub in?

Ik denk dat de overheid wel voorwaarden moet scheppen om de ontwikkeling van de logistieke hub te realiseren. Het zou heel mooi zijn als de markt de ontwikkeling zelf pakt maar dat zie ik zo nog niet gebeuren. De overheid speelt wel een rol om bijvoorbeeld internetbedrijven in Noord-Nederland te houden. Daarnaast kunnen we bijdragen aan de ontwikkeling van de logistieke hub op het gebied van infrastructuur. Zo wordt de inrit bij FloraHolland nu aangepast zodat deze toegankelijker wordt voor vrachtwagens. De overheid is bereid om bij te dragen aan de ontwikkeling van de hub. Als FloraHolland een eis aan ons stelt dan willen we ons hier ook voor verantwoorden. De inrit van het bedrijventerrein is hier een voorbeeld van. De gemeente beschikt niet over heel veel geld waardoor er ook afwegingen ontstaan tussen verschillende zaken. Het geld wat in de logistieke hub wordt gestoken kan natuurlijk ook worden besteed aan een bibliotheek om deze nog een jaar te laten draaien. Dit soort afwegingen worden door de gemeenteraad gemaakt. De provincie Drenthe beschikt over wat meer geld en is ook bereid om geld te steken in de logistieke hub. Ook hier zijn er natuurlijk afwegingen gemaakt want als provincie steek je niet zomaar geld in een projecten.

Vraag 12. Hoe denkt u dat de verladers, vervoerders en ontvangers tegen het idee van de logistieke hub staan?

Ik heb niet heel veel zicht in hoe deze partijen denken over de logistieke hub. Ik heb wel een voorbeeld uit een sessie met de gemeente Groningen over internetbedrijven. Deze bedrijven maken nu gebruik van het distributiecentrum van Post NL in Kolham. Stel dit wordt verplaatst naar de logistieke hub in Eelde dan scheelt dat in de avond een halfuur tot drie kwartier in levertijd. Hierdoor kunnen internetbedrijven een halfuur tot een drie kwartier langer goederen verkopen door de verandering in levertijd. Voor de klant is een bedrijf dat morgen wel levert aantrekkelijker dan een bedrijf die dit niet doet. Bedrijven vinden het idee van een logistieke hub bij Eelde wel interessant als ze er commerciële voordelen mee kunnen bereiken.

Sluiting

Bijlage 3: Verslag groepssessie LLGAE

Groepssessie Living Lab Groningen Airport Eelde

Aanwezigen: Frank Boven, Philip Broeksma, Erik de Jong, Tim Kloezen en Willem Minnema

Rol van de aanwezigen:

Frank Boven: De uitvoerder van dit onderzoek en initiatiefnemer van de groepssessie.

Philip Broeksma: Kwartiermaker van het LLGAE met als doel verschillende partijen met elkaar in contact te brengen. Daarnaast zorgt hij voor contact tussen de opdrachtgevers en de studenten die het onderzoek uitvoeren.

Erik de Jong: Onderzoeker binnen het LLGAE met als achtergrond bedrijfseconomie. Erik doet ook een onderzoek over de logistieke hub. Dit onderzoek gaat in op de mogelijkheden van emissievrij vervoer naar de stad Groningen en welke kosten en baten hiermee geboeid zijn.

Tim Kloezen: Onderzoeker binnen het LLGAE met als achtergrond vastgoed en makelaardij. Tim doet een onderzoek naar de kansen en bedreigingen van een bedrijfspand in de luchthavenomgeving GAE

Willem Minnema: Onderzoeker binnen het LLGAE met als achtergrond accountancy. Willem doet een onderzoek naar het krijgen van een sluitende businesscase voor een belevingsroute van het zonnepark rondom het vliegveld GAE.

Datum: 10 mei 2016 10:00 – 12:00

Dit is een verslag van de groepssessie van LLGAE die op 10 mei 2016 om 10:00 uur begon. Het doel van de groepssessie is om gezamenlijk drie verschillende toekomstscenario's op te stellen die denkbaar en mogelijk zijn voor de hub. Met behulp van een SWOT-matrix zijn verschillende scenario's opgesteld. Voordat de scenario's werden opgesteld zijn de sterke- en zwakke punten, kansen en bedreigingen besproken. Het was de bedoeling om deze onderdelen alleen voor te leggen maar er kwam een verrassende discussie en bespreking uit voort waarbij waardevolle input voor het onderzoek uit voortkwam. Het verslag is om die reden zo ingedeeld dat de bespreking van sterke- en zwakke punten, kansen en bedreigingen eerst aan bod komt en vervolgens wordt ingegaan op het invullen van de SWOT-matrix en het opstellen van verschillende scenario's.

Bespreking sterke en zwakke punten

Bij het bespreken van de sterke en zwakke punten kwamen creatieve sterke en zwakke punten naar voren die nog niet uit het interview met dhr. Kremer werden besproken. Zo is het eerste sterke punt dat naar voren kwam het feit dat FloraHolland logistieke kennis in huis heeft goed kan bijdragen aan de ontwikkeling van de hub. FloraHolland heeft als bloemenveiling al een grote logistieke organisatie opgesteld om er voor te zorgen dat de juiste bloemen en planten bij de juiste koper terecht komt. Deze kennis kan ook gebruikt worden om de hub te ontwikkelen. Een ander sterk punt is dat FloraHolland, en daarmee de hub, samenwerkt met het LLGAE en andere kennisinstellingen. Door deze samenwerking beschikt de hub over een onderzoeksteam dat bijdraagt aan de ontwikkeling van de hub. Zo kunnen vraagstukken die naar voren komen bij het ontwikkelen en uitvoeren van de hub beantwoord worden. De samenwerking met deze partijen blijkt uit de onderzoeksgroep LLGAE. De

kwartiermeester van het LLGAE gaf hierbij ook aan dat er gesprekken zijn met de RUG en Stenden om het samenwerkingsverband van het LLGAE uit te breiden.

Naast de besproken sterke punten is er ook een zwak punt van de hub naar voren gekomen. De deelnemers van de groepssessie waren het eens over het feit dat naast de voordelen die FloraHolland biedt er ook een nadeel aan zit. De hub wordt voor FloraHolland niet het belangrijkste onderdeel voor het bedrijf. De bloemenveiling is de core business van FloraHolland en dit blijft ook zo als de hub wordt uitgevoerd. Een zwak punt van de hub is dan ook dat de FloraHolland de belangen van de hub minder behartigt dan de belangen voor de bloemenveiling. Hier kan gedacht worden aan bijvoorbeeld de inzet van personeel. Een gevolg is dat de potentie van de hub niet maximaal wordt benut en dat er vervolgens ontevreden klanten ontstaan.

Bespreking kansen en bedreigingen

De bespreking van kansen en bedreigingen bracht ook nieuwe visies naar voren die belangrijk zijn voor het onderzoek. Zo kwam naar voren dat de lokale overheden kansen biedt voor het succes van de hub. De provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo zijn bereid om bij te dragen aan de hub om zo de luchthavenomgeving te ontwikkelen. Daarnaast biedt de gemeente Groningen kansen door het ondertekenen van de Green Deal Zero Emission Stadslogistiek. De gemeente Groningen wil venstertijden voor dieselwagens kleiner maken en alternatieve manieren van vervoer grotere venstertijden geven. Ook de aanpak van de zuidelijke ringweg biedt kansen voor de hub. De bereikbaarheid van de stad via de zuidzijde is tijdens dit project minder goed en de hub kan hier antwoord aan geven door aan te bieden de last mile af te leggen. Een andere kans is het zonnepanelenpark dat op het vliegveld van Eelde komt te staan. Het park levert veel energie op dat niet alleen door het vliegveld wordt gebruikt. De hub kan een afnemer worden van deze energie en de energie opslaan in elektrische voertuigen die de stad Groningen op een schone en verantwoorde manier bevoorraden.

Een bedreiging dat naar voren kwam uit de groepssessie is dat het niet lukt om een sluitende business case te krijgen voor de hub. Dit kan doordat er geen of te weinig vraag is voor de hub is en dat hierdoor de FloraHolland niet wil investeren in de hub. Een oorzaak dat er te weinig vraag is voor de hub ligt aan de houding binnen de logistieke wereld. De groep is van mening dat deze houding conservatief van aard is en dat er niks aan veranderd moet worden zolang alles nog goed werkt. Hierdoor blijven verladers gebruik maken van het eigen logistieke proces en hebben ze geen belang om daar een tussenschakel in te plaatsen. Daarnaast is in de groep naar voren gekomen dat door de sterke concurrentie op de landelijke markt de bedreiging van nieuwe toetreders op de markt groot is. Als er een nieuwe markt ergens ontstaat is de kans groot dat bestaande bedrijven zoals DHL, UPS of PostNL een kans zien op deze markt en een distributiecentrum plaatsen voor de belvering van de stad Groningen via de zuidkant.

Invulling van de SWOT-matrix

Nadat de sterke- en zwakke punten, kansen en bedreigingen besproken waren kwam de invulling van de SWOT-matrix aan bod. Hierbij is naar combinaties gezocht tussen de verschillende punten. Het resultaat van dit proces is op de volgende pagina te zien. Per combinatie is kort omschreven waarom de combinatie een mogelijkheid is voor de hub.

SWOT-matrix Logistieke hub Eelde	Sterke punten: 1. FloraHolland beschikt over de ruimte die nodig is om de hub te laten groeien; 2. De hub kan flexibel worden ingezet en er is geen focus op één specifieke doelgroep; 3. FloraHolland beschikt over logistiek personeel dat ingezet kan worden voor de hub 4. De hub ligt op een locatie met veel potentie en weinig concurrentie; 5. FloraHolland beschikt over logistieke kennis; 6. Samenwerking met kennisorganisaties zoals LLGAE, RUG en Stenden.	Zwakke punten: 1. De beschikbare ruimte voor de hub is niet specifiek ingericht voor de hub; 2. De entree van het bedrijventerrein waar de hub staat kan voor gevaarlijke verkeerssituaties zorgen als LZV's naar de hub rijden; 3. De belangen van de hub kunnen opzij worden gezet omdat FloraHolland de belangen van de bloemenveiling belangrijker vindt en dit dus voorrang geeft.
Kansen: 1. Er is stijgende vraag naar fijnmazige stadsdistributie; 2. De lokale markt waar de hub op gaat opereren is nog niet ontwikkeld en hierdoor is er geen concurrentie die potentiële afnemers van de hub kan afnemen; 3. FloraHolland is bereid te investeren in de hub; 4. Lokale overheden zijn bereid bij te dragen aan de ontwikkeling van de hub; 5. Het zonnepanelenpark dat op Groningen Airport Eelde komt te staan biedt mogelijkheden voor de hub op duurzaamheid.	Sterkte-Kans combinaties: S1 + K1: De ruimte waar FloraHolland over beschikt kan antwoord geven aan de stijgende vraag naar fijnmazige stadsdistributie. S6 + K3: Door de samenwerking met de kennisorganisaties kunnen voorstellen worden gedaan waar in geïnvesteerd kan worden. FloraHolland is bereid om dit te doen. S2 + K2: Doordat de markt nog niet ontwikkeld is kunnen er veel verschillende afnemers op de markt komen. De flexibiliteit van de hub kan hier antwoord aan geven.	Zwakte-Kans combinaties: Z1 + K3: De zwakte dat de ruimte nu niet goed is ingericht kan tegen worden gegaan door het feit dat FloraHolland bereid is om te investeren in de hub en zo de ruimte goed kan inrichten Z2 + K4: De zwakte van de entree van het bedrijventerrein kan opgelost worden door de samenwerking met lokale overheden. Deze hebben het beheer over de infrastructuur en kunnen de entree zo aanpassen dat de verkeersveiligheid niet in het geding komt.
Bedreigingen: 1. Er dreigt een tekort aan logistiek personeel door meer uitstroom dan instroom en er is meer vraag naar hoger opgeleid personeel; 2. Door de conservatieve houding binnen de logistieke wereld is er de dreiging dat er niet snel wordt overgestapt naar andere manieren van vervoer; 3. Er is een dreiging van nieuwe toetreders als de lokale markt is ontwikkeld aangezien de landelijke concurrentie sterk is; 4. FloraHolland is alleen bereid te investeren in de hub als er daadwerkelijk vraag is naar een hub.	Sterkte-bedreiging combinaties: S3 + B1: Om het dreigende personeelstekort tegen te gaan kan FloraHolland haar eigen personeel laten werken op de hub. Daarnaast kan FloraHolland dit personeel hoger opleiden door cursussen. S4 + B3: Omdat de dreiging van nieuwe toetreders voortijdig tegen te gaan kan de hub op een nog niet ontwikkelde markt als eerste producten en diensten gaan aanbieden. Zo kan er een band worden opgebouwd met afnemers op de markt. Concurrenten kunnen dan moeilijker klanten afpakken.	Zwakte-bedreiging combinaties: Z1 + B2: Doordat de ruimte bij FloraHolland nu niet specifiek is ingericht zullen de verladers de hub ook niet overwegen omdat de hub niet biedt wat de verladers eisen. Z3 + B4: Doordat de belangen voor de bloemenveiling bij FloraHolland belangrijker zijn kunnen investeringen in de hub uitblijven omdat het ten koste kan gaan van de bloemenveiling.

Keuze van verschillende scenario's

Op basis van de combinaties in voorgaande SWOT-matrix is tijdens de groepsessie een keuze gemaakt van eventuele scenario's. Hierbij gaat het voornamelijk over wat mogelijk is in de ontwikkeling van de hub en hoe de markt waar de hub zich op gaat aanbieden zich ontwikkelt. Tijdens de groepsessie zijn de volgende drie scenario's ontwikkeld:

Scenario 1: De logistieke hub snel ontwikkelen

Het eerste scenario dat tijdens de groepsessie als mogelijk werd geacht is dat de hub snel wordt ontwikkeld en hierbij proberen de beste op de markt te worden. Deze gedachte komt voort uit de sterke-kans combinaties. Hierbij is de groep van mening dat de hub voornamelijk investeert in wat al goed gaat. Daarnaast neemt de groep als uitgangspunt dat er een markt is voor de hub en dat FloraHolland ook wil investeren in de hub. Het is een optimistische voorstelling van zaken.

Scenario 2: De logistieke hub in stappen ontwikkelen

Het tweede scenario wat naar voren kwam in de groep is het scenario waarbij de hub in stappen wordt opgezet. De veronderstelling hier is dat er wel een markt is maar dat er niet veel groei zit in de markt. Hierdoor zal de hub in stappen worden ontwikkeld waarbij er eerst wordt gewacht op de reactie van de markt. Zo zal er minder risico worden genomen als bij het eerste scenario maar kan er minder snel op de markt worden gereageerd. Het uitgangspunt van dit scenario is dat sterke punten bedreigingen tegen gaan en zwakke punten worden tegen gegaan door kansen.

Scenario 3: De logistieke hub niet ontwikkelen

Het laatste scenario dat tijdens de groepsessie naar voren kwam is het scenario waarbij het niet mogelijk is om een hub op te stellen. In de groep werd dit ook wel het 0-scenario genoemd. Hierbij wegen de sterke punten en kansen niet op tegen de zwakke punten en bedreigingen. Uitgangspunt van dit scenario is dan ook dat er geen markt is voor de hub of dat de hub als niet aantrekkelijk wordt gezien door potentiële afnemers. Dit is een pessimistische voorstelling van zaken.

Bijlage 4: Vastlegging persoonlijke communicatie van het benchmarkproces

In deze bijlage is de vastlegging van de persoonlijke communicatie met de vergelijkbare hubs City Hub en de Groene Hub. De persoonlijke communicatie met de vergelijkbare hubs bestaat uit telefoongesprekken en mailcontact. Het doel van de persoonlijke communicatie was om vaststelling te krijgen over de uitkomsten van het benchmarkproces. Zo is er informatie verzameld van de websites van beide vergelijkbare hubs. Het is echter van belang om zeker te zijn dat deze informatie correct is geïnterpreteerd. Om deze reden is vaststelling gevraagd over de verzamelde informatie. De persoonlijke communicatie met de City Hub komt eerst aan bod en daarna de persoonlijke communicatie met de Groene Hub

City Hub

Mailcontact

Geachte heer van de Kraats,

Als vierdejaars student accountancy aan de Hanzehogeschool in Groningen voer ik een afstudeeropdracht uit voor de provincie Drenthe en gemeente Tynaarlo. Mijn afstudeeropdracht gaat over het opzetten van een logistieke hub in Eelde. Hierbij ga ik onderzoeken welke ontwikkelingsmogelijkheden er zijn voor de logistieke hub in Eelde. Om een goede ontwikkelstrategie op te stellen is het voor mijn onderzoek belangrijk om te benchmarken hoe vergelijkbare hubs zich hebben ontwikkeld.

Waarom is de logistieke hub van Amsterdam een vergelijkbare logistieke hub? De logistieke hub van Amsterdam ligt enkele kilometers buiten de stad en heeft een gunstige ligging aan de weg en aan het water. De functie van de hub is het bevoorraden van de stad waarbij de goederen met traditioneel vervoer wordt binnengebracht en de goederen vervolgens per postcodegebied worden gebundeld. Deze situatie is erg te vergelijken met hoe de logistieke hub in Eelde zou functioneren. Ook in Eelde komt de logistieke hub enkele kilometers buiten de stad en is de ligging ook gunstig. Zo is de toekomstige logistieke hub toegankelijk via de A28 en het kanaal dat er naast ligt.

Mijn vraag aan u is: Bent u bereid om mij informatie te geven over de strategie die wordt uitgevoerd door de logistieke hub in Amsterdam. Belangrijke informatie voor mij is:

- Welke diensten worden aangeboden door de logistieke hub Amsterdam?
- Op welke doelgroep richt de logistieke hub Amsterdam zich?
- Welke doelstellingen heeft de logistieke hub Amsterdam voor zichzelf opgesteld?

Ik hoop u zo eerst genoeg te hebben geïnformeerd. Indien u meer informatie wil hebben kan u ten alle tijden contact met me opnemen. Mijn contactgegevens staan in de handtekening van deze mail

Alvast bedankt voor uw medewerking en met vriendelijke groet,

Frank Boven

Junior medewerker Kenniscentrum NoorderRuimte, Hanzehogeschool

Zernikeplein 11, 9747 AS Groningen

Studie: Accountancy

Mail: b.f.boven@st.hanze.nl

Telefoon: 06-83567009

Beste Frank,

Mooi thema voor een afstudeeropdracht.

Wij hebben het concept Logistieke Hub verder uitgewerkt en er inmiddels een bedrijf van gebouwd onder de naam City Hub. De eerste vestiging is sinds januari dit jaar geopend in Roermond. Zie www.cityhub.nu. Als je de website leest vind je al antwoord op een aantal vragen. Verschil met de casus Eelde is mij de afstand tot het stadcentrum. Die moet op een plek liggen waar het niet efficiënt meer is om met de vrachtauto door te rijden en je op een kleiner transportmiddel wilt overladen.

Als je wilt sparren kun je mij bellen op 06-13358047.

Met vriendelijke groet,

Jeroen van de Kraats | [project developer](#) | [woest developers](#)

[a](#) atoomweg 50, 3542 ab utrecht | [t](#) +31 6 13358047

[e](#) jeroen.vandekraats@woestdevelopers.nl | [i](#) www.woestdevelopers.nl

Samenvatting van het telefoongesprek

Naar aanleiding van bovenstaand mailcontact is er telefooncontact geweest tussen de onderzoeker en dhr. van de Kraats. Tijdens dit telefoongesprek is een gesprek ontstaan over wat via de website van de City Hub is verzameld. Hierbij is door dhr. van de Kraats een toelichting gegeven op wat is verzameld.

Dhr. van de Kraats heeft aangegeven dat de verzamelde informatie over de City Hub correct is geïnterpreteerd. Hierbij gaf hij aan dat de City Hub inderdaad opslagruimte en logistieke diensten aanbiedt. Deze logistieke diensten worden uitgevoerd door bakfietsen en kleine elektrische wagens. De toelichting die Dhr. van de Kraats had op de aangeboden opslagruimte en diensten was dat de City Hub potentiële klanten benaderde door een opslagruimte aan te bieden. Deze klanten waren zowel particulier als zakelijk. Bij zakelijke klanten biedt de City Hub logistieke diensten aan voor een emissievrije beleving naar de stad Amsterdam. Hierbij ging het om goederenstromen op kleine schaal waarbij kleine vervoersmiddelen zoals bakfietsen en kleine elektrische wagens gebruikt worden om bij de ontvanger te komen. Zakelijke klanten maken regelmatig gebruik van deze diensten aangezien ze profiteren van ruimere venstertijden die door de gemeente Amsterdam zijn ingesteld. Daarnaast kunnen de emissievrije vervoerders ook leveren in gebieden waar wagens met een uitstoot niet kunnen komen.

De Groene Hub

Met de Groene Hub is alleen mailcontact geweest. Dit contact was als volgt:

Geachte heer Luijten,

Als vierdejaars student accountancy aan de Hanzehogeschool te Groningen doe ik een afstudeeronderzoek naar een ontwikkelstrategie voor een logistieke hub in Eelde. De logistieke hub krijgt als functie de stadsdistributie van de stad Groningen. In mijn onderzoek vindt een ook een deel benchmarken plaats waarbij ik naar vergelijkbare situaties kijk. Via deskresearch ben ik bij de Groene Hub terecht gekomen. Dankzij de heldere website heb ik al veel informatie kunnen vergaren over hoe de Groene Hub te werk gaat en hoe de Groene Hub is ontwikkeld. Het kan echter zo zijn dat ik de informatie van de websites anders kan interpreteren zoals dat is bedoeld.

De vraag die ik u wil stellen over de groene hub luidt als volgt:

- Welke strategie voert de Groene Hub uit zodat de verschillende partijen (verladers, vervoerders, ontvangers en lokale overheden) met elkaar in contact komen en waardoor er een efficiënte en duurzame bevoorrading van de steden Arnhem en Nijmegen ontstaat?

Ik hoop u zo eerst genoeg te hebben geïnformeerd en ik bedank u alvast voor de moeite die u doet.

Als u nog vragen heeft kan u mij natuurlijk benaderen (contactgegevens staan in de handtekening).

Met vriendelijke groet,

Frank Boven

Junior medewerker Kenniscentrum Noorderruimte, Hanzehogeschool

Studentennummer: 307482

Studie: Accountancy

Mail: b.f.boven@st.hanze.nl

Telefoon: 06-83567009

Beste Frank Boven,

Dank voor je belangstelling. Je stelt De groene Hub de vraag: Welke strategie voert de Groene Hub uit zodat de verschillende partijen (verladers, vervoerders, ontvangers en lokale overheden) met elkaar in contact komen en waardoor er een efficiënte en duurzame bevoorrading van de steden Arnhem en Nijmegen ontstaat?

Dit is een hele goede vraag. In 2013 is De groene Hub geëvalueerd door de Radboud universiteit. Daaruit bleek dat je als overheid beperkte instrumenten hebt om overslag aan de rand van de af te dwingen.

Wat we hebben gedaan is:

- Verleiding: in 2013 is een prijsvraag uitgeschreven, waarbij 5 concepten hebben gewonnen. Uiteindelijk hebben ook deze koplopers beperkte invulling kunnen geven. In 2008 heeft Binnenstadservice Nijmegen een opstart subsidie gehad en in 2009 heeft Cornelissen Transport voor het LinX project (supermarkt logistiek) een bijdrage gehad.
- Tweede middel is Condiesturing. De toelatingstijden voor bevoorradend verkeer binnenstad is verruimd in de avond voor schone vrachtwagens.

- Een derde middel is opschaling naar Landelijke samenwerking met Rijk verladers en vervoerders. Nijmegen en Arnhem hebben de Green Deal Zero Emissie stadslogistiek ondertekend in 2014. In Nijmegen start een pilot bouwlogistiek campus Heyendaal omdat met aanbesteding (EMVI) en vergunningen veel te regelen is voor bouwverkeer.
- Ten slotte is maatwerk enorm belangrijk. De grote spelers TNT, DHL, Post NL mogen vanwege Europese regelgeving niet eens praten met elkaar en dus zeker niet een hun pakketten bundelen in een hub. Om deze reden heeft Delft besloten een concessie uit te schrijven, die door een vervoerder van pakketten is gewonnen en die gedwongen is te bundelen. Voor supermarkten is het niet rendabel om een grote vrachtwagen leeg te halen en over te laden naar een kleiner en schoner voertuig. Toch willen de supermarktketens over naar dagranddistributie in de avond of vroege ochtend.

Veel succes!

Vr groet,

Jan Luijten