



Master Facility and Real Estate Management

Title assignment : Master thesis

Name module/course code : **BUIL-1230**

Name Tutor : Jan van den Hogen MSc MRICS RVGME

Name student : Roelof Blokzijl

Full-time / Part-time : Part-time

Greenwich student nr. : 00916046

Saxion student nr. : 335834

Academic year : 2017

Date : 21 August 2017

Table of contents

TITLE	4
ABSTRACT	5
FOREWORD	6
1. INTRODUCTION	7
2. PROBLEM STATEMENT	9
3. RESEARCH METHODOLOGY	10
3.1 RESEARCH APPROACH	10
3.2 RESEARCH OBJECTIVE	10
3.3 RESEARCH QUESTION AND SUB QUESTIONS	11
3.4 CONCEPTUAL MODEL	11
3.5 OPERATIONALISATION	12
3.6 RESEARCH DESIGN	12
3.7 PARTICIPANTS	14
3.8 ANALYSING TECHNIQUES	16
3.9 RELIABILITY AND VALIDITY	16
3.10 LIMITATIONS	17
4. LITERATURE REVIEW	19
4.1 BUSINESS ENVIRONMENT AND STRATEGIES	19
4.2 DEVELOPMENTS IN THE E-COMMERCE SUPPLY CHAIN	21
4.3 URBAN ENVIRONMENTS	22
4.4 URBAN LAST MILE LOGISTICS	24
4.5 URBAN WAREHOUSES	24
4.6 PROCESSES IN WAREHOUSES	25
5. FINDINGS	26
6. CONCLUSION	31
7. RECOMMENDATIONS	33
REFERENCES	35
APPENDIX 1 – TOPIC LIST INTERVIEWS	39
APPENDIX 2 – CODING PROCESS	40
APPENDIX 3 – EXAMPLE INVITATION INTERVIEWEE	42
APPENDIX 4 - INTERVIEW TRANSCRIPTS	46
INTERVIEW T. VORTKAMP	46
INTERVIEW T. WASSENAAR AND J. GEERDINK	60
INTERVIEW M. TEN VOORDE	75
INTERVIEW J. VAN DEN HOGEN	82
INTERVIEW J. STEGEMAN	92
INTERVIEW F. BOELE	102

Title

Characteristics of Next-generation E-commerce Urban Warehouses

Abstract

Roelof Blokzijl, Facility Management and Real Estate Management, Hospitality Business
School of Saxion University of Applied Sciences, Deventer

Abstract of Master's Thesis, Submitted 21 August 2017:

Characteristics of Next-generation E-commerce Urban Warehouses

The aim of this study is to identify the characteristics of next-generation urban warehouses related to the e-commerce supply chain. Logistic activities related to the delivery of online orders increasingly affect viability in urban environments and challenges are numerous for the e-commerce supply chain to effectively perform logistics processes.

Data for this research were obtained from literature research and interviews with national and international experts on supply chain management, e-commerce, and authorities.

On the basis of the results of this research, it can be concluded that an unambiguous set of features does not exist and that it is highly dependent on the e-commerce provider's strategic focus. When focusing on fast delivery, storage in the city center is a prerequisite as existing infrastructure does not adapt to the wishes of a logistic provider. Specific real estate that is difficult to redevelop and eventually seems to lose its function, such as underground parking garages, are eligible as next-generation warehouses. Of which properties as a height of 2.5 to 3.5 height and surfaces between 1000 and 2000 square meters are the main features. Parts of retail stores and department stores may also be suitable. It is recommended that further research be undertaken in the following areas: A consumer inquiry about the willingness to pay for an additional fee for such fast deliveries, the role of project developers and investors, and the relationship between urban infrastructure and urban delivery.

Foreword

This report is the final result of the Master of Facility and Real Estate Management (FREM) programme at the Hospitality Business School of Saxion University of Applied Sciences.

Submitting this thesis will end a comprehensive process that I have not been able to do without help. For this, I would like to thank a number of people.

First of all, I would like to thank Guus Sangers for convincing me to aim for a master degree. Without his encouraged words, I probably never had begun. I would like to thank my employer, Rabobank, for enabling me to follow the programme. During the course I had a number of setbacks in my private environment, but the support of classmates and staff of Saxion has enabled me to stay focused. For this I am very grateful to them.

I would like to thank my supervisor Mr Jan van den Hogen for his excellent guidance and support during this process. I also wish to thank all of the respondents, without whose cooperation I would not have been able to conduct this analysis.

Most grateful I am to my family, friends and especially my girlfriend. For her infinite patience and expression of her trust in me. And finally, to my daughter, she unconsciously gave me much support. From now on I will be there again!

I confirm that the work for this thesis was solely undertaken by myself and that no help was provided from other sources as those allowed. All sections of the thesis that use quotes or describe an argument or concept developed by another author have been referenced, including all secondary literature used, to show that this material has been adopted to support my thesis.

1. Introduction

Since the beginning of this century, another billion people have been added to urban areas (World Health Organization, 2014). The world's population has become increasingly urbanised. An analysis of forecasted population growth shows Generation X, Y, and the new Millennials will increasingly compromise the vast majority of the population, bringing with them a change in consumer behaviour. Accustomed to using their digital hardware consumer purchases, this is most likely to translate to the desire for a high quality omni-channel retail platform, and increased same-day delivery experience (Colliers, 2015). Due to increasing concentration of population in urban areas, challenges are also perplexing for logistics seeking to serve customer demand efficiently and effectively (Anand, Quak, Duin, & Tavasszy, 2012). According to Prologis (2014), one of the game changers of the e-commerce supply chain is online consumer behaviour evolving faster than supply chains can adapt.

The typical supply chain that most e-commerce currently use is clearly defined by AT Kearney (2015) and shown in figure 1. In each step in the supply chain multiple processes are carried out, of which most are supported by real estate with facility services. For instance, manufacturing facilities, warehouses and retail locations.

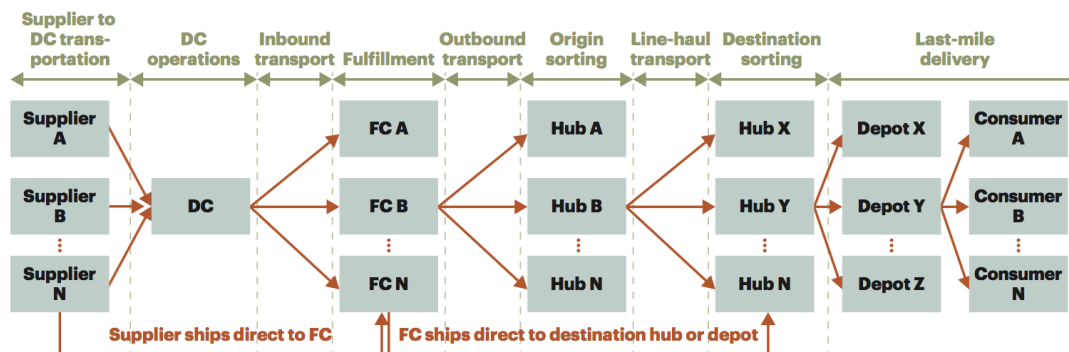


Figure 1: e-commerce supply chain (AT Kearney, 2015)

Recent years the industry developed a wide range of new methods to fulfil the last mile of the e-commerce supply chain. Several delivery modes are to be distinguished; attended home delivery (AHD), collection-and-delivery points, reception boxes, click-and-collect (purchasing online and collecting at a retail store) are the most common delivery modes (Barclays, 2014; Wang, Zhan, Ruan, & Zhang, 2014).

For several reasons the last mile delivery have become increasingly important. From a commercial perspective, it is commodity as consumers have begun to expect the same speed and ease as picking goods up in a store (Jones Lang LaSalle, 2015). From a business point of view the costs of the last mile delivery are important. As A.T. Kearney (2015) points out the costs of the last mile delivery are as much as 40 percent of the total SC costs of a typical leading e-commerce retailer. From an environmental perspective, the last mile is the highest polluting segment of the SC (Brown & Guiffrida, 2014). From a social perspective, the last mile delivery

continuously increased the pressure on inner city traffic logistics. Thus, causing several undesirable situations in the field of traffic, safety and environment (Reisman, 2011).

The associated real estate portfolio also needs to adapt in order to meet above findings in the industry's field. *"This demand will require a variety of different types of logistics facilities, including fulfilment centres, sortation centres, cross-dock facilities and processing centres for returned items. There will also be growing demand for collection points, including lockers, to service click-and-collect."* (Jones Lang LaSalle, 2013a, p. 2).

All of this shows that both the e-commerce supply chain itself and involved governments struggle with the issue of how last mile logistics should be future-proof. As real estate is an important factor in the e-commerce supply chain, it is clear the real estate portfolio needs to adapt to support next-generation urban logistics of the e-commerce supply chain. Although real estate is often seen as a cost of doing business (Lindholm & Leväinen, 2006), several studies have shown that the corporate strategy can also benefit from an adequately aligned real estate strategy. This led to increased attention on the corporate real estate portfolio in top-management (Scheffer, Singer, & Van Meerwijk, 2006).

2. Problem statement

Today's consumer chooses a multi-channel approach, rather than buying from brick-and-mortar retailers. This leads to a strong increase in e-commerce activities. The results in an increase in the number of parcels that are transported and delivered at the places and times of choice of the customer. Customers increasingly demand high speed delivery and next-day delivery has become the standard and subsequently same day delivery is becoming more and more common (Jones Lang LaSalle, 2015). Home delivery is favorite, although this results in failure to deliver because consumers are not always home. Many alternatives have been developed, such as pickup in stores, delivery boxes in residential areas, at gas stations, et cetera (Barclays, 2014; Wang, Zhan, Ruan, & Zhang, 2014). However, consumers are decreasingly willing to pay extra for these additional services regarding choice in speed and place of delivery.

In urban areas resources as space and the ability to adjust infrastructure are scarce. For example, the scarcity in physical space in cities causes high land prices and development costs, making urban city sites difficult to realize. Knowing that consumers are not always willing to pay more, this poses many challenges for the e-commerce supply chain (Colliers, 2015).

Logistic movements that relate to increased e-commerce activities contribute to the viability of urban areas. The many traffic movements not only cause traffic congestion but are also polluting to the environment. Local authorities are therefore increasingly demanding higher demands on urban logistics. For example, by imposing time windows within which cities can be supplied or required by means of the emissions of means of transport used (Reisman, 2011).

As a result, both the e-commerce supply chain and government struggle with the question on how to set up next-generation urban logistics. The property in question is either very differentiated, too static or on wrong location, to contribute maximally to the supply chain (Reisman, 2011).

Therefore, the objective of this study is to provide the main characteristics of logistic sites related to the e-commerce supply chain in urban areas. In a comprehensive literature review, this part of the supply chain is zoomed in and relevant real estate added values theories are consulted. Thereafter, leading experts in the fields of e-commerce, e-commerce supply chain management, logistic real estate management and involved governments are interviewed.

3. Research methodology

In this chapter the research approach is central. To provide a correct incarceration, a number of factors are important. These factors are defined in this chapter. The research objective, research questions, the conceptual framework, and research breakdown structure are elaborated in this chapter. In order to indicate the relevance and quality of the research, the applied research method that meets the research questions and objectives are important (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

3.1 Research approach

The approach of the research is a combination of a deductive and an induction approach. There are several reasons that contribute to this combination. As there is a considerable amount of existing literature on logistics in urban areas, this corresponds to a deductive approach (Saunders *et al.*, 2009). However, the e-commerce supply chain is evolving at an unprecedented speed. Hence, the relationship between the e-commerce supply chain and urban logistics has hardly been investigated, as evidenced by academic literature. Consequently, an inductive approach is more appropriate (Sanders *et al.*). The emphasis of this research is less on describing what is happening and focused on the reasons why certain added values are important to next generation city warehouses. To these parts of the research an inductive approach is more appropriate than deductive (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2008).

3.2 Research objective

The objective of this study is to examine the role of real estate in next generation urban logistics. As Anand et al. (2012) stated businesses and citizens encounter societal pressures resulting from the forced interaction among urban actors which can result in conflict among different groups. The supply chain is therefore challenged to integrate into the urban communities they seek to serve. Providing an overview of the main characteristics of real estate components related to logistics in increasingly urban areas is helpful for various stakeholders involved, for example corporate real estate managers, experts in the field of urban planning, and indirect the urban society.

As can be derived from the literature review, the focus of the study was initially broader and became progressively narrower as the research progressed. This is coherent with an exploratory research (Saunders *et al.*, 2009). This is supported by Robson (2002), stating an exploratory study is valuable when seeking for new insights, finding out what is happening, and to assess phenomena in a new light.

3.3 Research question and sub questions

Formulating research questions is important to provide a right direction for research. Additionally, research questions help to gather the correct data that can be useful in answering the main research question and conclude outcomes to provide recommendations (Saunders *et al.*, 2009).

The main research question (RQ) states:

RQ What are the main characteristics of urban warehouses of the e-commerce supply chain in urban environments?

To answer the main question, the following sub-questions (SQ) have been formulated. The sub questions are bundled to the various stakeholders, as the e-commerce supply chain (SQ 1), the urban environment (SQ 2), and added values of logistic real estate (SQ 3).

SQ 1 What are the main drivers of the e-commerce supply chain?

SQ 1.1 Which developments will substantially influence the last mile theme?

SQ 1.2 What are the processes related to the urban part of the e-commerce supply chain?

SQ 2 What is the relation between e-commerce supply chain and the urban environment?

SQ 3 What are the added values of next generation urban logistic sites?

SQ 3.1 Which types of real estate are related to the last mile of the e-commerce supply chain?

SQ 3.2 What are the real estate added values contributing to the last mile delivery process in urban environments?

3.4 Conceptual model

To provide an overview of the research questions in relation to stakeholders involved, the conceptual model has been supplemented with the sub research questions. Figure 2 shows the sub research questions indicated in the conceptual model.

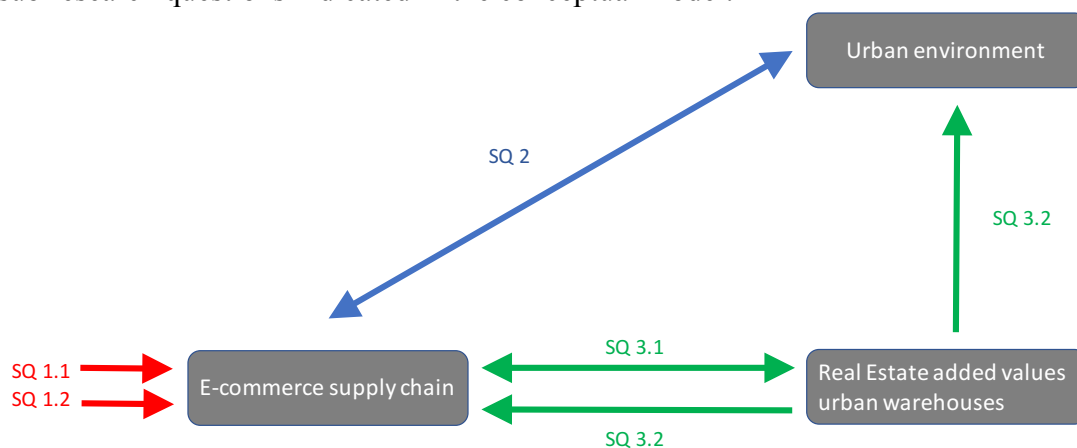


Figure 2: Conceptual model with sub research question (Author, 2017)

3.5 Operationalisation

The translation of concepts into tangible indicators can be described as operationalisation (Saunders *et al.*, 2009). For this research the concepts are: the operational aspects of the e-commerce supply chain, the concepts of the logistic real estate in urban areas, and the liveability and environmental concepts of urban areas. A research breakdown structure is developed (figure 3) to illustrate the links of the research parts, the topics, and the research questions.

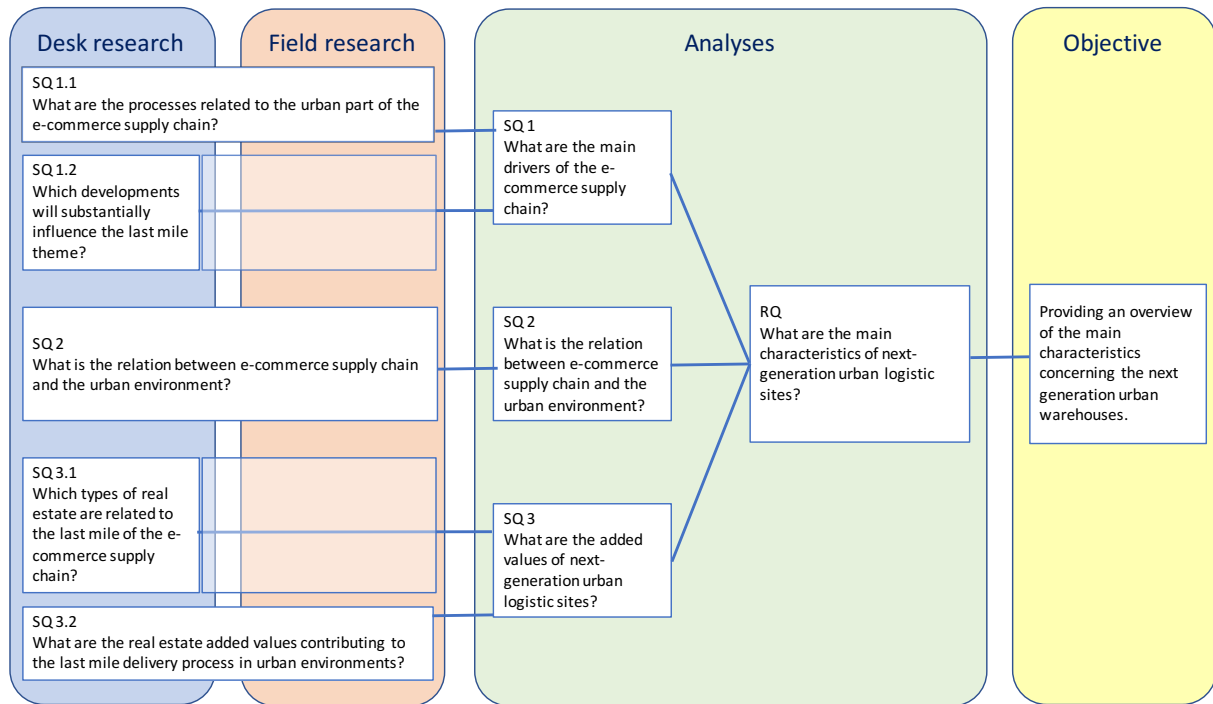


Figure 3: Research breakdown structure (Author, 2017)

3.6 Research design

A research design is the general plan to reveal how the research questions will be answered, it contains clear objectives and a specification of the sources used to collect data. There is a clear distinction between design and tactics. As the former is concerned with the overall plan for the research, the latter is about the details of data collection and analysis (Saunders *et al.*, 2009). The next paragraphs elaborate the research design of the study.

In order to get an insight into the various topics and related research questions, extensive literature research has been carried out. In addition, further literature was consulted to gain a deeper insight into subjects such as the impact of urban logistics on local societies within the research field, and the requirements of the e-commerce supply chain to the related real estate. The research began by searching in scientific databases, for instance Emerald Insight, Sage, and Researchgate. This led to numerous scientific journals, such as *Journal of Corporate Real Estate*, *International Journal of Logistics*, *Journal of Policy Analysis and Management*, *Journal of Policy Analysis and Management*, and *International Journal of Urban and Regional Research*. The used search keys are: Logistic Real Estate, Last Mile, Urban Logistics, Urban

Planning, and Urban Warehouses. Additionally, publications of leading consultancy firms in corporate real estate, logistics and e-commerce as C.H. Robinson, Colliers, EFT, JLL, PWC, AT Kearney, Barclays, and Deloitte are analysed.

The desk research covered all sub questions and despite the field research is considered as the second part of the research, it proved to be necessary to extend the desk research during the second phase the direction changed as a result of new data. This is a known development in an exploratory research and the researcher must have the willingness to change direction when conducting exploratory research (Adams & Schvaneveldt, 1991).

The second part of the research focusses on gathering information from the field. Various methods have been used to obtain information from the research field. Since the purpose of the research is to provide a holistic perspective for the next generation urban warehouses, consumer data is of importance. However, the demand of the hyper empowered consumers is already extracted out of the research of Thompson (2015), Barclays (2014), and Colliers (2015) which are considered as reliable and useful data. Although a quantitative survey of urban residents could probably provide more insight into factors affecting living conditions, a holistic perspective is sought. Therefore, the data from the research of Davis (2005), Glaeser (2011), and Anand et al. (2012) is considered useful and reliable.

The in-depth data to analyse what drives the e-commerce supply chain and the challenges of related logistics in urban areas was achieved by conducting qualitative research. It has been observed that other investigations often look from one perspective. In a research by Fraunhofer (2015), which looked at logistics real estate and locations, there is a relationship with e-commerce. However, the space requirement related to one variable; a forecast of e-commerce sales development. In 2017, another research of Fraunhofer analysed the meaning, function and settlement effects of the logistics real estate, and identified the need for urban warehouses, however lacks the details in the research. Finally, many investigations are conducted among affiliated members through surveys, which often only uses one perspective. For example, seen from retailers (EFT, 2017) or focused on one branch (C.H. Robinson, 2010).

In order to collect the data from experts of the field semi-structured interviews were conducted. During the semi-structured interviews the researcher used a list of themes (Appendix 1) and question to be covered, this is coherent with the theory of Saunders et al. (2009). Since the objective is to provide a holistic level, the opinions from various perspectives are useful. The centre of gravity differed during the various interviews with the experts, given a specific expertise, organisational, or societal context that is encountered in relation to the research topic. The aim was to provide in-depth insights to specific aspects from the interviewed experts. The expertise or level of knowledge of the expert often led to less structured interviews. This afforded the interviewee an opportunity for 'thinking aloud' about things they may not have previously thought about (Saunders *et al.*). Additionally, they also lead the discussion into areas not considered by the researcher.

3.7 Participants

The participants of the interviews are chosen by non-probability sampling. This method of sampling provides a range of techniques for selecting samples based on the subjective judgement of the researcher and in exploratory research often the most practical (Saunders *et al.*, 2009).

As Saunders *et al.* (2009) state for all non-probability sampling techniques, the issue of sample size is ambiguous and, unlike probability sampling, there are no strict rules. Rather than the logical relationship between the sample selection technique and the purpose and focus of the research is important. As is it impossible for the researcher to collect data from the entire population, statistical inferences were not intended, and the purpose is not completely exploratory, purposive sampling techniques are used. Patton (2002) emphasises this argument of Saunders *et al.* (2009) by contrasting the need to select information-rich cases. Interviewing experts is an adequate and common method for data collection due their knowledge of overall processes provides insights into companies and strategic intentions. In addition, exploratory interviews are appropriate to derive new fields of research (Creswell, 2002). Moreover, qualitative research is particularly suitable for studying logistics and supply chains to generate new theoretical perspectives (DeHoratius & Rabinovich, 2011).

To obtain a clear view and deeper understanding of the drivers of the e-commerce supply chain (SQ1) and the added values of next-generation urban logistic sites (SQ3) a heterogeneous sampling technique is used. This enabled the researcher to collect data to describe and explain the key themes observed. Although, as a small sample may contain cases that are completely different this might appear a contradiction. However, Patton (2002) argues that this is in fact a strength. As any patterns that do emerge, are likely to be of particular interest and represent the key themes. Additionally, this enables the researcher to document uniqueness. In order to make the maximum, practically feasible variation, the various characteristics have been reviewed beforehand. As a result leading international experts on e-commerce supply chain management and last mile logistics, and e-commerce entrepreneurs on both fresh and non-fresh (fashion) are interviewed to obtain a clear view and deeper understanding of the drivers of the e-commerce supply chain (SQ1) and the added values of next-generation urban logistic sites (SQ3). To understand the relation between e-commerce supply chain and the urban environment (SQ2) expert sampling technique is used to find experts in the field of urban planning and government policy. Therefore, several experts from multiple cities and regional government were interviewed. In addition, an inspectorate on city logistics was visited by the researcher with whom several experts from the retail, logistics and real estate sector were present.

The next table shows an overview of the research method used for the research questions, and the interviewees accomplished with their expertise.

Table 1: overview research questions, methods and participants (by Author, 2017)

Research question	Method	Interviewee	Expertise	Organisation
<i>SQ 1 What are the main drivers of the e-commerce supply chain?</i> <i>SQ 1.1 Which developments will substantially influence the last mile theme?</i> <i>SQ 1.2 What are the processes related to the urban part of the e-commerce supply chain?</i>	Literature research	-	-	-
	Semi-structured interviews	Mr Vortkamp	International supply chain management, logistic real estate, e-commerce, last mile logistics	Integral.de
		Mr Van den Hogen	International supply chain management, logistic real estate, last mile logistics, e-commerce, investment banking	Deka Immobiliën
		Mr Ten Voorde	E-commerce, retail, marketing and communication, entrepreneurship	Guts & Gusto
		Mr Stegeman	Logistics, e-commerce, grocery chain management, fresh products, farming, entrepreneurship	DeBuurman
<i>SQ 2 What is the relation between e-commerce supply chain and the urban environment?</i>	Literature research	-	-	
	Semi-structured interviews	Mr Wassenaar	Strategic urban development, real estate, policy	Gemeente Enschede
		Mr Geerdink	Logistics, urban logistics, business parks	Gemeente Enschede & regional Business Park XL Twente
		Mr Boele	Logistics, urban logistics, policy, retail	Provincie Overijssel
<i>SQ 3 What are the added values of next generation urban logistic sites?</i> <i>SQ 3.1 Which types of real estate are related to the last mile of the e-commerce supply chain?</i> <i>SQ 3.2 What are the real estate added values contributing to the last mile delivery process in urban environments?</i>	Literature research	-	-	-
	Semi-structured interview	Mr Vortkamp	International supply chain management, logistic real estate, e-commerce, last mile logistics	Integral.de
		Mr Van den Hogen	International supply chain management, logistic real estate, last mile logistics, e-commerce, investment banking	Deka Immobiliën
		Mr Ten Voorde	E-commerce, retail, marketing and communication, entrepreneurship	Guts & Gusto
		Mr Stegeman	Logistics, e-commerce, grocery chain management, fresh products, farming, entrepreneurship	DeBuurman

3.8 Analysing techniques

The analysis is a combination of the inductive approach and deductive approach. The interviews are audio-recorded and fully transcribed. The transcripts are analysed with codes based on the conceptual model and as derived from the literature research. The codebook is updated with codes originated during the analysis of the interviews. Appendix 2 includes an overview of the codebook.

The disaggregation of data is done according to the open coding methodology as described by (Strauss & Corbin, 2008). Then the process of recognizing relationships between the categories is performed, also known as axial coding. Then, through selective coding, the categories are integrated to become a theory. The transcripts are typed in Microsoft Word and by selecting valuable text and allocated to a code by using a note (figure 8 in appendix 2). All the citations were copied to Microsoft Excel according to the codes, which is showed in figure 9 in appendix 2. Each citation is summarised to recognize relationships (axial coding). Subsequently it was possible to filter all text parts with corresponding code to answer the sub-questions.

3.9 Reliability and validity

Reliability refers to the extent to which the data collection techniques or analysis procedures will yield consistent findings (Easterby-Smith *et al.*, 2008). In this research three threats occur to the reliability. First, the subject or participant bias in which interviewees might say what they thought their bosses wanted them to say (Saunders *et al.*, 2009). This risk is decreased by providing anonymity to the interviewees of the e-commerce providers. However, none of the interviewees objected to mentioning name, function and background. Observer error is the second threat, where the interviewer asks questions in different ways. This is reduced by using a deductive interview method. Misinterpretations are prevented as much as possible, by using a structure in the interviews (Saunders *et al.*). The third threat of observer bias, in which the interviewer misinterprets the answers, is reduced by providing full openness to the reader by adding the complete interview transcripts to this research.

Conducive to enhance the data-quality issues several actions has been taken. A careful preparation on how to demonstrate credibility and obtain confidence of the interviewees is critical for success, according to Saunders et al. (2009). An extended literature review on e-commerce, supply chain management and urban areas increased the level of knowledge of the researcher. Providing a list of interview themes (Appendix 3) before the interview to the participants, enabling the participants to consider the information requested enhanced the credibility of the researcher. This also provides the participants with the opportunity to assemble supporting documentation, allowing triangulation of the data in the analysis part of the research (Saunders *et al.*).

The validity of the research is the extent to which data collection methods accurately measure what was intended to measure. Because of the qualitative research method, the meanings are based on words (interviews) and not standardised data (Saunders *et al.*, 2009). The complete interviews are recorded to ensure reliability, preventing the researcher excludes information

that could be important. The audio files are transcribed within days to avoid a high workload, and providing the opportunity to reconsider the topic list of the following interviews.

The grounded theory, a strategy in which specific analysis procedures are used to generate a theory around the central theme emerging from the data (Saunders *et al.*, 2009), has been used to analyse the obtained data. The data has been disaggregated into conceptual units and provided with a label (open coding). This allowed the researcher to “*produce a more manageable and focused research project and to develop the analytical process*” (Saunders *et al.*, p. 509). The second stage concerned the axial coding, which is the process of looking for relationships between the categories of data. The essence is to explore and explain a phenomenon by identifying what is occurring and why, the environmental factors affecting this (such as political, economic, technological, legal, and social), how it is managed, and what the outcomes are of taken actions (Saunders, *et al.*).

Due to the combination of qualitative and exploratory research there is a concern surrounding the generalizability, or external validity, of the findings. To improve the external validity it is important to relate the research project to existing theory, enabling to demonstrate the findings have a broader theoretical significance than the cases that form the basis of the research (Saunders *et al.*, 2009). In order to further enhance external validity, a careful selection has been made with regard to the background of the interviewed experts. For example, consciously selected experts in retail and e-retail in the areas of fashion (Mr Ten Voorde) and fresh food (Mr Stegeman). Both from a Business to Consumer (B2C) perspective and suitable for package delivery, however different in terms of the logistics process and frequency of delivery.

To add an international perspective, international experts with long-term supply management experience have been interviewed. On the one hand, the focus was on the supply chain (Mr Vortkamp) and on the other hand at last mile delivery (Mr Van den Hogen). To get a deep insight of the social and political influences, officials from several large cities have been interviewed. These data are supplemented with literature from other urban areas. A lot of knowledge about political influences in several major cities such as Amsterdam, Berlin, London and Munich was present at the international supply chain management experts.

By the end of the series of interviews and while analysing the data, data saturation occurred. Hence, data collection ceases to reveal new, relevant data that is relevant to a category, categories have become understood and well developed, and relationships between categories have been verified (Strauss & Corbin, 2008).

3.10 Limitations

The research is limited to a specific part of the E-commerce supply chain. As mentioned the e-commerce supply chain exists of several links from supplier of raw material, the manufacturer, the distribution centre, the fulfillment centre, destination centre, and the urban warehouse. The research focuses on the latter as it tends to provide the main characteristics of an urban warehouse or logistic site. Additionally, it also is restricted to the e-commerce supply chain as it focusses on e-commerce and not on bricks-and-mortar retailing. The research is restricted to physical consumer goods, such as clothing and fashion, as the largest category (Postnord, 2015). As well as electronics, small household appliance, books, etc. suitable for parcel delivery.

Additionally, a focus was on online groceries, as online grocery is not only increased rapidly (Nielsen, 2015), it has also one of the largest growth potential of the e-commerce supply chain (Deloitte, 2013). As (Oliver Wyman, 2014, p. 2) states: *“A modest efficiency improvement of 10% by US online retailers would mean 70% of the population could be served profitably by an online-only grocer with less than 7% market share.”* Currently the market share in the Netherlands is forecasted on 5% for 2017 (Ecommerce News Europe, 2016) and the next decade the market share will double compared to the 8% 2015 in Germany of the online retail expenses (GfK, 2015).

Real estate involves many different stakeholders, such as investors, developers, financiers, governments, users and its customers. This also applies to logistics real estate. For pragmatic reasons as a limitation in time and access to all disciplines, it was not possible to include all those involved in the research. For example, project developers and financiers are not directly involved in the research.

Additionally, the research focuses on an overview of the characteristics that can be attributed to the property components in the aforementioned part of the supply chain. The purpose of the research is not to provide a detailed program of requirements. The output is limited to the level general characteristics. It focuses mainly on the physical aspects of the logistics site and not on aspects related to employees in the supply chain, such as educational level, cultural background, age and gender.

4. Literature review

This chapter provides an overview of literature related to the topic and elaborates relevant literature on key aspects. The review legitimises the research methodology and applied research design. A critical literature review helps to develop a thorough understanding of, and insight to, previous research on the questions and objectives (Saunders *et al.*, 2009). Therefore, literature on urban areas, e-commerce supply chain and added values of real estate is reviewed. Since e-commerce companies are commercial companies in the context of this research, theories will be launched to map the business environment to a broad extent. Subsequently, the literature research focusses on competitive strategies of commercial organizations. Based on above findings several areas of interest as the developments in the e-commerce supply chain, urban environments, urban logistic processes, and others are examined.

4.1 Business environment and strategies

In general, organisations define an explicit strategy, which is “*the plan of action to execute resource allocation and activities for dealing with the environment, achieving competitive advantage, and attaining business goals*” (Daft, 2012, p. 212). To provide a highly descriptive expression for the complex business environment in which most companies operate nowadays, a literature research is conducted in the field of business ecosystems.

Theories relating to business ecosystems are derived from the comparison with biological ecosystems and are divided in several theories as industrial ecosystems, social ecosystems, an economy as an ecosystem, and business ecosystems (Peltoniemi & Vuori, 2008). Moore (1996, p. 6) defines business ecosystem as “*an economic community supported by a foundation of interacting organizations and individuals – the organisms of the business world.*”. Although other authors also describe business ecosystems, Moore states the life-cycle of a business ecosystem can be divided four stages. In the case of the e-commerce supply chain and the explorative character of this research this is a valuable addition in comparison to other authors. In the birth stage, it is essential to exceed customers’ expectations. Before reaching stability and high profitability in the third stage, the scale-up potential of the business concept is tested in the second stage. The second stage corresponds to the current point in the evolution of the e-commerce supply chain. In the last stage, self-renewal is caused by the threat of rising new ecosystems. In that manner, it is perhaps also safe to state that traditional retail is in the final stage of its business ecosystem.

As shown in figure 4, Moore (1996) distinguishes three layers with an increasing level of dependence on each other. Characteristic of this model is that the further from the core the less influence an organization has on the different actors. This makes the model eminently applicable, as e-commerce organisations and certainly the logistics providers are also heavily dependent on the environment in which they operate (Anand *et al.*, 2012).

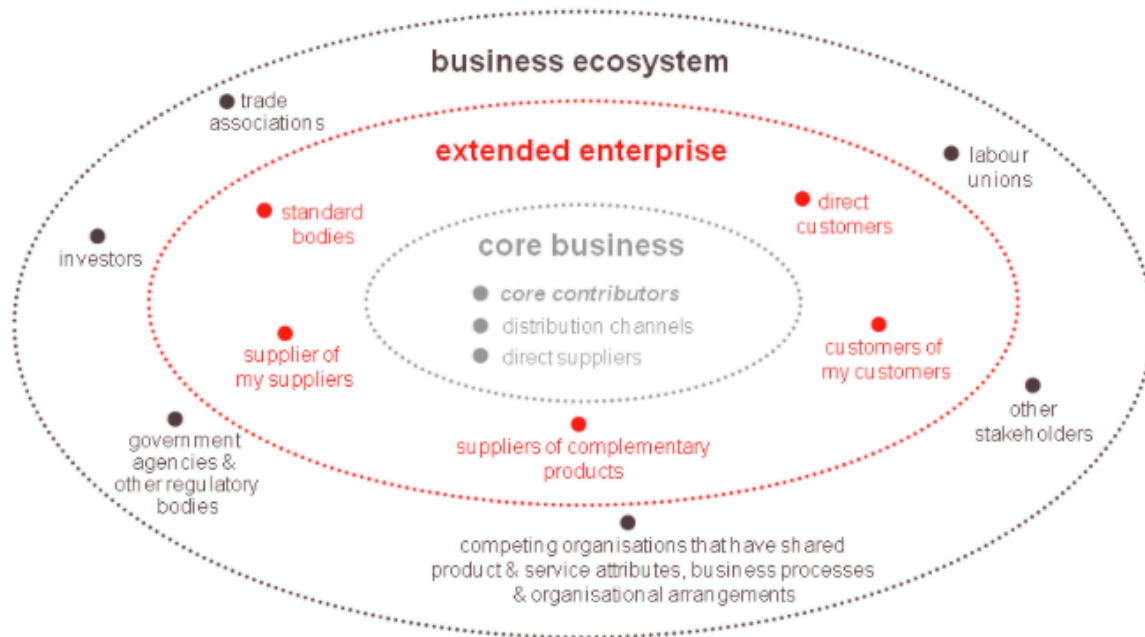


Figure 4: A business ecosystem (Moore, 1996)

One could argue the model of Moore (1996) is very ‘organisation-centric’. To generalise Moore's model, as this research contrary to the model of Moore (1996), is not limited to a single case or organization, the researcher conducted a search for appropriate generic theories about competitive strategies or value add strategies.

Treacy and Wiersema (1995) state an organisation should have a strategic focus on operational excellence, customer intimacy, or product leadership (figure 5) and set a threshold for the two other focus points.

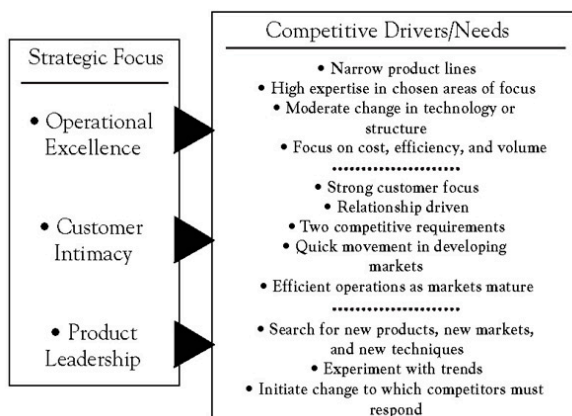


Figure 5: Value discipline model (Treacy & Wiersema, 1995)

From the strategic focus of an e-commerce organisation, parallels can be drawn with, for example, the way in which logistics processes are organised. For instance on operational excellence in order to reduce costs or to increase the speed of delivery. Or for instance the degree of customer relationship management. Examples of large e-commerce providers with different focus strategies are Alibaba (focus on low costs), Amazon (focus on speed), and Coolblue or Conrad (customer intimacy) (Munsterman, 2016).

4.2 Developments in the e-commerce supply chain

This paragraph elaborates the development of the supply chain, as well as developments in this supply chain.

Over the last 40 years e-commerce evolved substantially, representing the latest large driver in retail logistics and physical distribution networks in developed economies (Jones Lang LaSalle, 2013b). From a distribution property perspective, this evolution has passed through four general stages. In the 1970s, most retailers were restocked by direct deliveries from wholesalers or suppliers. In the next decade (mainly domestic) retailers centralised their store deliveries through new distribution centres which were controlled by the retailers. Global sourcing took off in the 1990's, with many retailers developing import centres to receive and process mostly containerised imports. From around 2000, e-commerce began to expand significantly with internet-only retailers leading the way in establishing e-fulfilment distribution networks (Jones Lang LaSalle). In contradiction to former situations when purchased items are typically distributed via a postal or parcel network, e-commerce logistics models have led the demand for three distinct types of logistic facilities. Mega e-fulfilment centres where the commodities are stocked and picked. These facilities are typically 50,000 square meters (SQM) or exceeding 100,000 SQM, often operation 24/7. The second types are the parcel hubs or sortation centre which sort orders by zipcode for delivery. The third type, the parcel delivery centres or urban logistics depots, are handling the last mile to the consumer (Jones Lang LaSalle).

In order to understand geographical structure of the transportation and distribution industry the hub-and-spoke logistics model comes at hand. In the past, the industry was guided by the principles of point-to-point or direct-route operations (Delve, 2016). Leading to disorganised transportations networks, aviation, and shipping. As a result, transit companies were often financially inefficient.

Technical development provided the logistic sector with faster and more cost-effective ways of shipping freight. The hub-and-spoke model, where the hub as the strategic centre of the network and the spokes radiating out to connect it with remote points, was born from industry's efforts to develop more efficient networks (Delve).

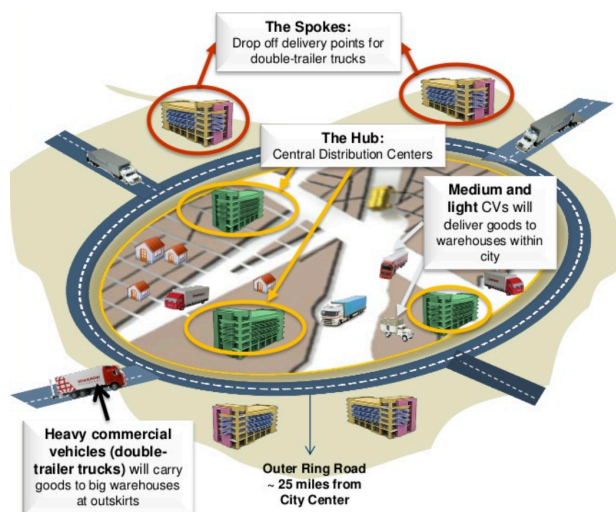


Figure 6: Hub-and-Spoke Logistics Model in an urban environment (Kar, 2013)

The hub-and-spoke model provides a holistic view of the locations of logistic real estate in urban areas. According to Crawford (2015) companies evaluate three key elements when undertaking a site search. Namely, how to reduce the total cost of operation, how to reduce the risk of business interruption, and how to improve speed to market for customer deliveries. These elements can be impacted by the proximity to high-quality transportation systems, specific highways. Transportation costs are easier to manage with excellent access to highways. For example cargo trucks use fuel more efficiently when travelling at 60 miles an hour, compared to confronted with traffic lights or in stop-and-go congestion.

A company's overall profitability improves with a faster speed to market (Crawford, 2015). Therefore the second critical location selection factor is the actual proximity to major markets. As Thompson (2015) observes the customer-service requirements continually escalates. Where ordering for example clothes or a book a decade ago, customers were satisfied with receiving it in five to seven days. Now, customers expect to receive orders next-day. *"But back in the day, next-day customers were more willing to pay extra for a quick turnaround. Now that customers not only want it faster, but also cheaper, fulfilment needs to happen with the kind of proximity that allows next-day delivery at regular parcel rates."* (Thompson, p. 42). A survey by McKinsey (2016) shows consumers prioritise high speed and low costs of the parcel delivery serves. Although Chinese consumers are currently willing to pay for premiums for the privilege of same-day or instant delivery, the share is significantly lower under European respondent. Worldwide, the downward trend is evident that one is willing to pay extra for a faster delivery. A European survey by Barclays (2014) shows respondents rank costs as the most important factor. Speed of delivery is ranked second, flexibility, reputation, and service complete the top five. From a logistic providers' perspective, the biggest issue is delivering goods when recipients are not present. Almost two-third of carriers stating this as a concern (Barclays). In addition, PWC (2016) subscribes the need for increased collaboration with participants in the supply chain, with a focus on planning, for example by effective forecasting. The development of multi skilled employees to cope with complexity and to apply late-stage product customisation. Value drivers with a focus on cost minimisation are the key drivers for the retail and consumer goods companies whom participated in a global survey of PWC. Best-cost sourcing and differentiation in order-to-delivery time as well as a potential reduction of service level are the most frequently mentioned practices to reduce the costs. However, it is arguable if customer would accept a reduction of the service level and would choose a longer delivery time (Jones Lang LaSalle, 2015).

4.3 Urban environments

The dominant factor separating urban and non-urban environments is population density. Urban density increases the access to resources and fulfilment of the innate human needs to others. However, as population, structures, and activities increase, urban areas may lead to saturation for need fulfillments (Davis, 2005), decreasing attractiveness to people, businesses, and governments (Glaeser, 2011). To avoid above negative externalities, the urban area and its inhabitants enforce pressure on existing citizens and any potential entrants. Since the year 2000 within a span of 14 years, one billion more people were added to urban

areas. Further urbanisation is expected to grow at a 1-2 percent annual rate over the next 15 years (World Health Organization, 2014). In the Netherlands, three quarters of growth is expected in large cities with currently 100.000+ inhabitants (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2016).

Logistic service providers seeking to operate in urban areas are confronted with multiple external pressures of urbanisation. Space represents an important physical pressure (Anand *et al.*, 2012). As urban areas expand to accommodate increased and more active populations, the remaining space available space become scarce and infrastructural reconstructions become prohibitively expensive (Anand *et al.*). The physical circumstances may even constrain any possibility for expansion as a result of physical geography, undevelopable land, or administrative urban growth boundaries (Anas & Rhee, 2007). Additionally, the psychical availability of resources is constraining the benefits of urbanisation (Davis). *‘Urban saturation occurs when a population reaches a point at which existing resources will no longer sustain the needs of the existing population’* (Rose, Mollenkopf, Autry, & Bell, 2016, p. 155). As urban density increases, resources as fossil fuel (Anderson, Allen, & Browne, 2005), public land for parks and housing (McDermott, 1975) and congested infrastructure become objects of conflict between urban members.

Municipalities are increasingly focusing on urban greening to enhance the value of cities, e.g. for higher revenues of real estate tax and visitor flows (ING, 2015). As a consequence, businesses and citizens encounter societal pressures resulting from the forced interaction among urban actors which can result in conflict among different groups (Anand *et al.*). Logistic service providers are therefore challenged to integrate into the urban communities they seek to serve. The final distribution of goods is often referred as ‘the last mile’. The last mile may be defined as *“the final leg in a business-to-consumer delivery service whereby the consignment is delivered to the recipient, either at the recipient’s home or at a collection points”* (Gavaers, Van de Voorde, & Vanelslender, 2011, p. 3). Nearly all economic activity in urban areas depends on the movement and delivery of goods. Therefore, the last mile freight is economically necessary, but in its current form presenting several problems for liveability, the environment, urban freight efficiency, public health, and other interests (Reisman, 2011). According to Reisman solutions generally focus on regulation of freight vehicles to decrease the impact of their presence, improvement of inefficiencies in the current system, or the movement of urban freight without the use of automobiles. The regulation of freight vehicles, is a relative simple policy approach to reducing the impact of freight is by regulating when, where, and which freight vehicles are allowed. This is unlikely to solve the problems if alternatives are not properly explored (Monami, Kooijman, & Duchateau, 2007).

Reisman states that key for improving liveability and urban freight efficiency in the long term, is an integrated, multi-modal system. This system needs to be based on strategically-located distribution centres.

4.4 Urban last mile logistics

This last mile of the logistic chain accounts for a complexity of operations and a large proportion of shipment costs, which are often the most inefficient (Colliers, 2015). The costs vary from 40 percent (AT Kearney, 2015) up to over 50 percent (McKinsey, 2016) of the total supply chain costs. Additionally, logistic providers are under pressure to improve load factors, while reducing noise emissions, air pollution, time loss and congestion (McKinsey). Colliers observes attempts to tackle environmental problems in cities, are leading to more expensive and complicated processes. Alternatives such as electric and hybrid freight vehicles are developed. These new technologies, including drones and autonomous ground vehicles, that are likely to reach market readiness within reasonable amount of time. Public sentiment, regulation, and labour costs however influences the speed at which autonomous delivery models (McKinsey). Early adoption will concentrate in developed countries, where labour costs are high enough to make the return on investment significant.

A commonly mentioned alternative to enhance the last mile delivery process is the use of a crowd-tasking delivery form. This method is an addition to a collection-and-delivery point (CDP), a so-called worker is rewarded for the delivery of a parcel from the CDP to the consumer. Wang et al. (2016) propose an effective large-scale mobile crowd-tasking model based on comprehensive experiments on Singapore and Beijing datasets. Although the results show this approach can be supportive, data privacy and confidentiality are the key concerns to overcome. Also, legal regulations should be enhanced toward governing the collection, use and disclosure of personal data of all involved. Additionally, McKinsey (2016) states crowdsourcing will only play a minor role in the future of the last mile. Crowdsourcing could benefit market entrants due to the fact is can be scaled up quickly without major capital investments, e.g. in vans. Nonetheless, established companies are more able to cope with fluctuating demand, to leverage resources for different uses and to get access to cheaper, less regulated labour. In the meantime, bike couriers are likely to be a favorable delivery method for instant delivery in urban areas. Bikes hardly do not have any speed disadvantages compared to cars in many urban areas, but cost significantly less (McKinsey).

Above shows logistics are undergoing constant and increasingly rapid changes. Gevaers et al. (2011) point out that the last mile is increasingly “ICT-sensitive” and, subsequently, significant capital investments need to be made to bridge the last mile satisfactorily. Among others, security and delivery type, the geographical region, market penetration, and technology are the most important opportunities for optimising the last mile sub flows.

4.5 Urban warehouses

Urban logistic facilities are becoming increasingly important as the have become recognized to facilitate faster delivery times and the dive for convenience (Deloitte, 2014). Due to its location on the doorstep of both residential and business customers, the urban industrial building increasingly serves as an integral part of the last mile. These are logistic centres that allow companies to transport small shipments without the need for interim storage. Goods are supplied from suppliers' distribution centres and move within a short period of incoming to

outgoing vehicles (ING, 2015). A review of multiple urban warehouses found that the facilities have a positive influence on the environment and viability as vehicle trips are reduced by 30 to 80 percent, traveled distance decreased by 30 to 45 percent, and vehicle emissions dropped with 25 to 60 percent. From a business' perspective the results are promising. Hence, vehicle load factors improved by 15 to 100 percent (Reisman, 2011). The urban warehouses are equal to the central distribution centers in figure 6.

4.6 Processes in warehouses

Warehouses need an efficient process to receive and put away goods, as these processes critically affect overall warehouse efficiency. According to Baker and Perotti (2008) as much as over half of the average space use of the warehouse floor area is used as storage (52%). 17 percent is used for pick and pack operation, 16 percent for receiving and dispatch. Almost ten percent is used for areas for battery charging and empty pallet storage. Value adding services as stock management and invoicing use up to 7 percent of the average floor space. As these figures show, almost half of the warehouse floor space is used by other subsectors of the operation than on storage. Hereby implying that storage capacity should be optimised as much as possible. Additionally, the process of fulfilment needs to become more flexible due to the shift from form pallet orders made by stores to individual orders made by online shoppers. This change affects the type of space as size of the building, amount of loading stores and docks required, external yard space, and others.

Most warehouse still put away, or storage, received goods. The most efficient DCs move products directly from receipt to the final destination. Since picking and put away consume the lion's share of costs in a typical warehouse operation, productivity skyrockets if those two activities can be eliminated (Dittmann, 2015). Crossdocking is the process receiving and shipping the product without putting it into storage. Although, a very small percentage of products is cross docked nowadays according to Dittmann. To execute a feasible cross-docking operation requires a multi-year journey to realise the full benefits. Accomplished with expert service providers, advanced systems, a facility design and layout, and visibility are the other cornerstones of successful crossdocking (Dittman).

5. Findings

This chapter contains an extensive analysis of the interviews, of which table 1 shows the most important findings. Appendix 4 contains the full interview transcripts.

Table 2: overview main findings interviews (Author, 2017)

SQ1 – Drivers of E-commerce	SQ2 – Relation with urban environments	SQ3 – Next-generation urban sites
❖ Clicks-and-bricks strategy ❖ Strategic focus on: ○ Delivery speed ○ Costs ○ Customer Intimacy ❖ Disruption through innovation	❖ Authorities are particularly focused on regulation and less on facilitating. ❖ Unprofitable high land prices and development costs. ❖ Adaptation to existing infrastructures	❖ Height of 2.5 to 3.5 meters ❖ Surface area of 1000-2000 sqm ❖ Accessible to freight, personnel and customer ❖ Accessible to freight, personnel and customer ❖ Existing (future) incourant real estate as parking garages, department stores

Drivers of E-commerce

First, the respondents were asked for what they see as being the main drivers. This has been done by analysing the developments that affect the last mile (sub question 1.1) and the processes related to the inner-city delivery of orders (sub question 1.2). Three developments are mentioned significantly affecting the supply chain.

The first development concerns the core business of the various e-commerce organisations. A combination of offline and online strategies are noticed, hereby are physical stores are combined with an online sales strategy. There are several reasons for implementing this so-called click-and-brick strategy. Ten Voorde (2017) indicates that in his practice it mainly contributes to the image of his company. Consumers are confided due to the fact that physical stores can also be visited. For example, if there are questions or to physically view or hold products. As in Germany, a major retailer like Deichman (shoes) provide customers the opportunity to return online orders in the store, or a guaranteed pick up possibility at a desired time (Vortkamp, 2017).

The respondents indicate that online stores do not have a canceling effect on physical stores. Ten Voorde (2017) reveals online sales rising in cities where shops of his company are also located. This finding is consistent with the findings of Stegeman (2017).

The second development mentioned by several respondents is that providers make conscious choices regarding distinctiveness. Van den Hogen point out Alibaba, the online giant, offers products at a very low price. Moreover, shipping costs are almost always free. Contrarily, delivery time is up to several weeks. Another extensive provider, Amazon, often seen as the leader in the e-commerce supply chain, focuses on speed. With special services as PrimeNow,

it is possible to deliver orders in several cities within an hour. An additional fee is required for this (Vortkamp, 2017). Ten Voorde (2017) wonders whether customers really demand such fast deliveries, or that this is being consciously promoted by large providers. This is subscribed by Vortkamp (2017):

Same day is also possible. If you say 18:30, then there's someone from Amazon at 18:30 on the sidewalk and you get your order. So, it's not so much that the customer really wants this, but Amazon says: we are better than the others, we just do it.

It is often also the perception that plays along. Well-known Organisations as Zalando or Zara deliver orders only after a few days to the customer (Ten Voorde, 2017; Zalando, 2017; Zara, 2017).

Another strategy is to focus on convenience and customer service. The same service is offered as in the store, but the customer has the convenience of ordering online. The desire for convenience is also recognised by Stegeman (2017), whose company delivers fresh products to customers at home. A simple ordering method is one of the success factors.

The third major development, which is seen international by Van den Hogen (2017), is the fact that the logistics around e-commerce is rediscovering itself. By connecting innovative, complementary startups, large logistics parties try to make their operations more efficient. For this purpose, considerable budgets are available and startups are fully facilitated to develop new methods.

Traditional supply chain thinking is actually simple: warehouse - warehouse - warehouse - and then the product goes to the customer. And a startup that is not plagued by this traditional thinking. That says by themselves: I do not want a dirty environment in the city. I do not want five-way roads to be used to transport e-commerce. So the creative insert is very different (Van den Hogen, 2017).

Short-term solutions focus more on capacity expansion (Vortkamp, 2017). He refers to DHL, a logistics service provider, who has employed 400 additional people, only for same day delivery. Warehouse processes are largely manually executed, investments are still too high to fully automate this. A mathematical example of Van den Hogen (2017) teaches that the cost per hour of a robot is around 24-25 euros, while this is at around 12 euros for human labor. However, it should be noted that conveyer belts increase the number of picks per hour by a person by 800%. Working with conveyor belts has therefore become the standard in warehouses (Vortkamp, 2017). The activities are mainly aimed at crossdocking and not on storage.

Increasingly smaller and less polluting means of transport are used, such as cargo bikes and electric vehicles (Boele, 2017). Most orders are still delivered to home, with the necessity that the recipient is at home (attended home delivery). Although there are pick-up points in the neighborhoods, the promise of the provider is usually an attended home delivery (Vortkamp, 2017). Most customers still choose for this delivery method according to Ten Voorde (2017).

There is a strong relationship and dependency between the e-commerce supply chain and urban environments. On the one hand, e-commerce sector is dependent as the population of potential customers is high in urban areas. Conversely, logistical movements also cause additional pressure on, for example, infrastructure and the resilience of the same consumer (Anand *et al.*, 2012)

Politics tries to find a balance through regulation. For example, various cities use time frames in which freight is allowed in the centers of the cities. This regulation is not yet provided for residential areas, while transport with especially minivans greatly increases (Geerdink, 2017). The regulations focusses in particular on road safety and accessibility, however hardly distinguishes for freight traffic.

Time frames, only allowing transport until 11 am in the center, have a lot of influence on efficiency (Stegeman, 2017; Vortkamp, 2017; Boele, 2017). As a result, it is not possible to visit different cities on one day, logistics providers choose not to drive fully loaded and extra trucks are used (Stegeman, 2017).

Another measure is the setting of environmental zones, which imposes restrictions on polluting means of transport. Electric, or CO2 neutral vehicles are often exempt. In addition, in cities with historical centers it is because of old bridges, often unable to reach the center with heavy trucks (Boele, 2017). Other measures are often aimed at reducing noise pollution. In many urban areas, work in the night is not permitted (Boele, 2017; Vortkamp, 2017).

Nowadays municipalities are less likely to facilitate major infrastructure projects (Geerdink, 2017). Twenty years ago, the municipality of Enschede has built a large underground car park. Currently still the largest in the Netherlands, and a considerable success in economic terms. However, such projects are no longer realised by municipalities. From the business community there is also little animo to tackle large infrastructure projects with the government. In addition, Geerdink's opinion that real estate investment should always be able to return itself, in which case its investors can always be found.

On a national level, Boele (2017) observes the recognition arises that city logistics, e-commerce-related logistics, and other forms (eg care) should be taken into account when developing infrastructure.

Van den Hogen (2017) firmly believes that the logistics sector has to adapt to existing infrastructure and not the other way around. Although Amazon adverts with the use of drones and robots on special lanes on the road. This is economically completely unreachable. In addition, there will be no politician proposing to buy a house block to build a robot lane for Amazon. And not at all in historic cities like Amsterdam. Also, as urbanization continues, the resistance to all that logistics will increase further. "People want to visit leisure, visit a terrace, and not be hit by a robot from Amazon or any company" (Van den Hogen).

Another important factor is land prices in cities. These are a multiple to land prices outside the city. For example, the rent per square meter just outside cities like Berlin is around € 48 a year, while at least € 180 has to be paid in the city (Vortkamp, 2017).

In addition, it is particularly difficult to find real estate that can be used for logistics (Van den Hogen, 2017; Vortkamp, 2017). The redevelopment of existing buildings into a logistics function is also very expensive. A normal logistic site can be built for about 350 to 400 euros

per square meter (Arcadis, 2017; Van den Hogen, 2017). With Amazon, we converted an existing property in Munich, with a cost of 2,800 euros per square meter. A business case that will never be refunded (Van den Hogen, 2017). Another example that Van den Hogen (2017) indicates is a recently concluded rental agreement with the Schwarz Gruppe in Berlin. They are now renting a huge cellar under a large office building near the Reichstag (government building) in the center of the city, after the adjustments of € 1,400, - per square meter, this is used to ship and distribute fresh produce in the city center. Such investments can be borne by traditional, large chains that already have a lot of real estate and are expanding to online sales. Van den Hogen mentions “We already have a huge amount of bricks, we need a little more bricks to realise those clicks.”.

The respondents were asked for the requirements of real estate supporting the last mile logistics. Location is one of the most prominent success factors according to the respondents. However, this is very dependent on the business model or strategic focus. When a guaranteed delivery on a short notice is the unique selling point, the product must be present close to the customer. In major cities, this is a huge problem, as Vortkamp (2017) indicates. It takes two hours to drive from west to south in cities like Dortmund. And this applies to many cities.

Due to high prices and limited space in city centres, stocks must be kept as low as possible. Knowing your client and obtaining a predictive ability are therefore key to know what the next order will be. Only a selection of the best-selling products will therefore be available only and they are usually collected manually (Vortkamp, 2017). Although, vertical storage is on the rise, it is especially horizontal storage methods that are being applied. The investment costs of vertical storage solutions are simply too high (Vortkamp, 2017).

Building with spaces ranging from 2.5 to 3.5 meters high and 1000 to 2000 SQM are therefore sufficient. For example in former Bijenkorf or C&A buildings (department stores). Buildings that may be eligible must already have some logistics features and lose their current usage. This may include (underground) parking garages, which are presumably unnecessary by future mobility solutions and hardly any other purpose (Van den Hogen, 2017). The same applies to parts of department stores, the back of which already has logistics features and are well accessible. In addition, existing other retail stores can act as an inner city hub, since the shop with supplies is already there (Van den Hogen, 2017).

When the unique selling point is not focused on high speed delivery, accessibility for staff and possibility to work at night are important characteristics. Locations in industrial areas are less popular in terms of accessibility for staff (Ten Voorde, 2017; Vortkamp, 2017). Although, the possibilities are often extensive when it comes to supplying and arranging the site (Vortkamp, 2017). Boele (2017) supplements that, the distance to the center must not be too large when it comes to transporting the goods to the inner city. The location should also have the ability to realise sufficient docks.

Another solution currently being tested in several cities, is the designation of a city distributor by the municipality. The appointed city distributor, often an independent party, fulfills all innercity transportation with electric vehicles, even outside the window times (Boele, 2017).

The results are very varied, local entrepreneurs are generally excited. However, larger providers and e-commerce parties also see their competitive advantage disappear and are very reluctant to transfer their products to a third party (Vortkamp, 2017). In addition, providers are doubtful about the degree of independence (Boele, 2017; Stegeman, 2017) or expertise of this city distributor (Boele, 2017).

The respondents were asked if there is a certain set of characteristics that an urban warehouse must meet. Although there are similarities there is no specific, one size fits all, set of characteristics. All respondents stated that these depend on a number of factors related to the city's situation, such as existing infrastructure, density, and population or consumers. And the strategic focus of the provider, as well as the degree of predictability of the products. The latter is generally high for fresh and grocery items (Stegeman, 2017; Vortkamp, 2017).

Added values of the real estate should enhance the flexibility of the organisation and the productivity of the processes. To contribute to the environment and to comply with legislation, the use of sustainable and non-polluting means of transport is inevitable (Boele, 2017).

Adequate cost control is important in all situations, however when the speed of delivery demands for real estate in the city center, this always pressures the costs (Van den Hogen, 2017; Vortkamp, 2017). Charging these costs for such fast services is actually inevitable (Vortkamp, 2017).

Additionally, Vortkamp (2017) mentioned an interesting possible future solution to improve attended home delivery (AHD). As mentioned, the major challenge of AHD is the fact consumers often are not at home to receive the order. As a long-term solution, delivery boxes integrated into homes, preferably included in the realisation of housing is a feasible solution. A solution that was identified as very interesting by several other respondents.

6. Conclusion

The present study was designed to provide the main characteristics of urban warehouses of the E-commerce supply chain in urban environments. To answer this question, various sub-questions have been formulated and extensive research has been carried out. Findings from a literature research have been tested and supplemented by opinions of (international) experts from the e-commerce supply chain.

The first research question focuses on the main drivers, developments and the processes of the e-commerce supply chain. This has been analysed using the business eco system used by Moore (1992) by starting with analysing the core competencies of different organisations. The extensive body of knowledge of the experts has been consulted.

Firstly, an important development is the clicks-and-bricks strategy of many providers. With this strategy both offline and online shops are used to gain market share. This strategy corresponds with the focus on customer intimacy of Treacy and Wiersema (1995). There are several reasons for using this strategy. It contributes to consumer confidence and allows consumers to physically view, buy, or return online orders. To a limited extent, the logistics can also be organised from the stores, but because of the location in city centers, this is often not ideal. This is due to restrictions such as window times or established environmental zones for polluting means of transport.

Secondly, the core competence of an organisation influences the demands regarding logistic needs. For instance, a strategic focus on operational excellence (costs) reduces delivery speed. Whereas, organisations focusing on product leadership tend to initiate changes in the competitive environment which competitors need to follow (Treacy & Wiersema, 1995). An example is Amazon with services as PrimeNow, delivering orders within hours (Vortkamp, 2017).

An important conclusion is that the desire for fast delivery in practice is fairly relative. In practice, providers argue that for many product groups, delivery speeds are not the decisive factor and that good service is valued higher (Ten Voorde, 2017).

The last-mentioned development concerns the life-cycle of the business ecosystem. In a search for reaching stability and high profitability in the third stage of Moore (1996), large institutional organisations are reinventing logistic processes by hiring innovative startups (Van den Hogen, 2017). The processes are focused on package distribution, cross-docking, and the use of new means of transport with non-polluting vehicles.

Organisations have a modest influence on the components in the outer ring of the model of Moore (1996). Governments, municipalities, and existing urban infrastructure are applicant components for e-commerce providers. The interference of governments focuses in particular on the application of regulations and, to a lesser extent adaptation infrastructure for example (Wassenaar, 2017). Window times provide a lot of inefficiency in the logistics sector. Environmental zones for inner cities are becoming more and more common, as regulations rarely is focused of residential areas. In which the transport with minivans increases heavily (Geerdink, 2017). Existing infrastructure of various cities also limits large cargo trucks to enter the city centres (Boele, 2017). And legislation to reduce noise pollution often prohibits working

in night times (Vortkamp, 2017).

Scarcity of resources and space are heavily influencing land prices and redevelopments costs. Hereby making it often very hard to find or adapt buildings for the use of logistic purposes (Van den Hogen, 2017). Landprices and investments of supporting technology as robots or vertical storage systems easily ensure quadruplicating redevelopment costs, compared to traditional construction costs (Van den Hogen, 2017).

Mostlikely, only very specific real estate that is difficult to redevelop, it may be suitable for the last mile distribution related to the e-commerce supply chain. Examples include underground parking garages, parts of department stores and stores, which already have or may contain some logistics features. These features range from 2.5 to 3.5 meters, an area of 1000-2000 SQM and suitable for handpicked processes (Van den Hogen, 2017; Vortkamp, 2017).

The main finding of this research suggests that there is not a single set of characteristics for urban warehouses. Depending on the urban situation and the strategic focus of the provider, the characteristics vary. Figure 7 provides an overview of the main characteristics suitable per strategic focus.

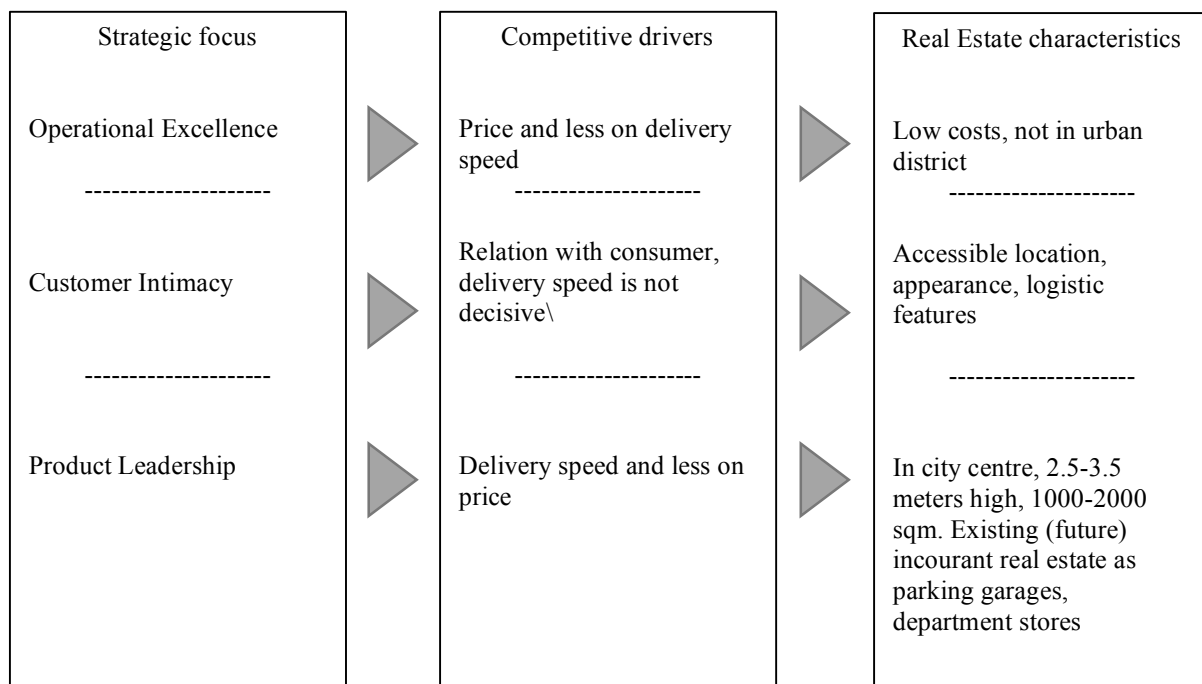


Figure 7: Overview conclusions (Author, 2017)

7. Recommendations

This last chapter of the research contains recommendation based on the findings of the literature and field research. Additionally, relevance and feasible recommendations for further research are provided.

From the findings it can be concluded that there is no unambiguous set of characteristics for urban warehouses. It is necessary to make a careful consideration based on an organisation's strategic focus.

When the strategic focus is based on the product leadership as described Treacy and Wiersema (1995) and delivery speed is the organisational distinctiveness, an organisation must be very aware of two subjects. First, product need to be stored within close proximity of its consumers. In densely populated urban areas, it often takes a considerable amount time to transport goods. As a result, according to the results of this study, it is necessary to use a storage facility in densely-populated cores. The recommendation is not to focus on large scale new buildings, but finding existing properties whose purpose of use changes or is about to change. A surface of 1000 to 2000 square meters and a height of 2.5 to 3.5 meters are the most important features. Although vertical storage methods can limit the need for expensive square meters in cities, investment for the necessary technology is too costly. Hence, vertical storage is not recommended. This is complemented by the fact that the accomplished technology reduces flexibility, which is less applicable to manual service warehouses.

Suitable buildings are for example department stores, the back of retail buildings, and possibly underground parking garages in the future. An important feature is that the property must already have a logistic function or the possibility of it. Firstly, to avoid extensive capital investments. And subsequently regarding the societal view on the expansion of logistic activities. Governments, municipalities, and consumers are reluctant to logistics as these pressure the livability in general.

With a strategic focus on customer intimacy (Treacy & Wiersema, 1995) and less on fast delivery, a location on the edge of a city center is recommended. In addition, the distance to the highway and the city center should be limited, enabling effective supply and delivery in the center with electric non-polluting vehicles. The location needs to ensure accessibility for staff and the possibility of working during night times. Deploying a visible building, at the edge of the center or inside, also contributes to a positive customer experience and fits into the popular clicks and bricks strategy that is currently being used by different providers.

This research has thrown up many questions in need for further investigation. Well-designed studies on click-and-bricks strategies are required to analyse its influences on urban warehouses. As cities often differ in terms of infrastructure and geographical classification, a study of the relationship between these features and urban distribution is suggested. Therefore, the involvement of officials from several major cities is recommended. And to improve efficiency regarding attended home deliveries in both urban and rural environments, further research on the integration of delivery boxes in or attached to the homes of the consumer is recommended.

The researcher acknowledges that the results obtained are dependent on the choice of perspectives. And although these perspectives have emerged on the basis of an extensive literature review, further research is recommended to broaden the perspectives. By involving the project developers, the feasibility of redevelopment of specific existing real estate can be analysed. Or for instance, involving investors to ensure the financing of urban logistic warehouses, if no equity is available. And specifically, a consumer survey to test the willingness to pay extra for faster delivery is recommended. After all, when this willingness decreases and a lower delivery rate is accepted, then the need to store products in the vicinity of the customer expires.

References

- Adams, G., & Schvaneveldt, J. (1991). *Understanding Research Methods* (2nd edn). New York: Longman.
- Anand, N., Quak, H., Duin, R. v., & Tavasszy, L. (2012). City logistics modeling efforts: trends and gaps - a review. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 39, 101-115.
- Anas, A., & Rhee, H. (2007). When are urban growth boundaries not second-best policies to congestion tolls? *Journal of Urban Economics*, 61(2), 263-286.
- Anderson, S., Allen, J., & Browne, M. (2005). Urban logistics - how can it meet policy makers' sustainability objectives? *Journal of Transport Geography*, 13(1), 71-81.
- Arcadis. (2017). *Element Ratio & Cost Indicators*. Arnhem: Arcadis.
- AT Kearney. (2015). *Breaking a Logistics Golden Rule*. Chicago: A.T. Kearney, Inc.
- Baker, P., & Perotti, S. (2008). *UK Warehouse Benchmarking Survey*. Cranfield, UK: Cranfield School of Management.
- Barclays. (2014). *The Last Mile: Exploring the online purchasing and delivery journey*. Retrieved April 17, 2017, from <https://www.home.barclays/news/2014/September/the-last-mile.html>
- Brown, J., & Guiffrida, A. (2014). Carbon emissions comparison of last mile delivery versus customer pickup. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 17(6), 503-521.
- C.H. Robinson. (2010). *Emerging Best Practices in Food & Beverage Shipping: Fulfilling the Perfect Order*. Eden Prairie: C.H. Robinson Worldwide, Inc.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2016). *PBL/CBS prognose: Groei steden zet door*. Retrieved April 14, 2017, from www.cbs.nl: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/37/pbl-cbs-prognose-groei-steden-zet-door>
- Colliers. (2015). *E-Commerce and New Delivery Paradigms Shape Future of Global Logistics*. Retrieved April 14, 2017, from www.colliers.com: <http://www.colliers.com/en-us/insights/market-news/2015-global-logistics-report>
- Crawford, M. (2015). *Critical Site Selection Factor #1: Highway Access Affects the Bottom Line*. Q4, 2015. Halcyon Business Publications, Inc.
- Creswell, J. (2002). *Research Designs: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Daft, R. (2012). *New Era of Management*: 10th edition. Farmington Hills, USA: South-Western Cengage Learning.
- Davis, D. (2005). Cities in global context: a brief intellectual history. *International Journal of Urban and Regional Research*, 29(1), 92-109.
- DeHoratius, N., & Rabinovich, E. (2011). Field research in operations and supply chain management. *Journal of Operations Management*, 29(5), 371-375.
- Deloitte. (2013). *Digital commerce in the supermarket aisle: Strategies for CPG brands*. Retrieved July 8, 2017, from https://dupress.deloitte.com/content/dam/dup-us-en/articles/supermarket-digital-commerce-cpg-strategies/DUP548_Supermarket_Ecommerce_Final.pdf
- Deloitte. (2014). *E-commerce: its impact on warehouses*. Retrieved April 18, 2017, from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/realestate/be_fa_deloitte-uk-shed-of-the-future.pdf
- Delve, S. (2016). *How the Hub-and-Spoke Model Transformed the Transportation Industry*. Mississauga, Canada: Canada Cartage Logistics.

- Dittmann, J. (2015). *The ABCs of DCs: Distribution Center Management*. Retrieved September 29, 2016, from <http://globalsupplychaininstitute.utk.edu/publications/documents/ABCs-of-DCs-paper.pdf>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2008). *Management Research* (3rd edn). London: Sage.
- Ecommerce News Europe. (2016). Retrieved July 9, 2017, from <https://ecommercenews.eu/1-6-dutch-will-order-groceries-online-2017/>
- EFT. (2017). *Redefining Final Mile Delivery in the Age of the Customer*. Retrieved August 16, 2017, from http://img03.en25.com/Web/FCBusinessIntelligenceLtd/%7B221514b1-d926-46e7-a3e3-c62a70df4b97%7D_EfT_Convey_Whitepaper.pdf
- Fraunhofer. (2015). *Logistikimmobilien - Markt und Standorte 2015*. Nürnberg: Fraunhofer.
- Fraunhofer. (2017). *Logistikimmobilien - Dreh- und Angelpunkte der Supply Chain*. Nürnberg: Fraunhofer.
- Gavaers, R., Van de Voorde, E., & Vanellander, T. (2011). *Characteristics and Typology of Last-mile Logistics from an Innovation Perspective in an Urban Context*. Antwerpen: Universiteit Antwerpen.
- GfK. (2015). *eCommerce: Germany's online share of groceries and drugstore items to double*. Retrieved July 9, 2017, from https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content_import/2015-11-24_press_releases/data/Documents/Press-Releases/2015/20150731_PR_GfK-study_eCommerce_Germany.pdf
- Glaeser, E. (2011). The challenge of urban policy. *Journal of Policy Analysis and Management*, 31(1), 111-122.
- ING. (2015). *Stedelijke distributie in het winkellandschap van de toekomst*. Retrieved April 18, 2017, from https://www.ing.nl/nieuws/nieuws_en_persberichten/2015/02/ing_themavisie_e_commerce_verandert_stedelijke_distributie_ingrijpend.html
- Jones Lang LaSalle. (2013a). *A new logistics real estate landscape*. Retrieved October 5, 2016, from <http://www.jll.eu/emea/en-gb/Research/Multi-channel-Retail-logistics-final-report-2013.pdf>
- Jones Lang LaSalle. (2013b). *E-commerce boom triggers transformation in retail logistics*. Retrieved April 16, 2017, from https://www.jll.com/Research/eCommerce_boom_triggers_transformation_in_retail_logistics_whitepaper_Nov2013.pdf
- Jones Lang LaSalle. (2015). *UrbanLogistics: the cost/service trade-offs associated with servicing the last mile*. Retrieved September 17, 2016, from <http://www.jllblog.com/orange-county/2015/09/758/>
- Kar, S. (2013). *Global Mega Trends and Implications to Urban Logistics*. Mountain View, CA, USA: Frost & Sullivan.
- Lindholm, A.-L., & Leväinen, K. (2006). *A Framework for Identifying and Measuring Value Added by Corporate Real Estate*. Munich: FIG Congress.
- McDermott, D. (1975). An alternative framework for urban goods distribution: consolidation. *Transportation Journal*, 15(1), 29-39.
- McKinsey. (2016). *How customer demands are reshaping last-mile delivery*. Retrieved April 14, 2017, from [www.mckinsey.com: http://www.mckinsey.com/industries/travel-transport-and-logistics/our-insights/how-customer-demands-are-reshaping-last-mile-delivery](http://www.mckinsey.com/industries/travel-transport-and-logistics/our-insights/how-customer-demands-are-reshaping-last-mile-delivery)

- Monami, E., Kooijman, S., & Duchateau, H. (2007). Assessing and Mapping Urban Freight Distribution Initiatives. *Land Use and Transport: European Research Towards Integrated Policies*, pp. 245-274.
- Moore, J. (1996). *The Death of Competition : Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York, USA: Harper Business.
- Munsterman, R. (2016). *www.businessinsider.nl*. Retrieved July 9, 2017, from <https://www.businessinsider.nl/om-deze-reden-blijft-pieter-zwart-van-coolblue-gigaspelers-als-amazon-en-alibaba-de-baas/>
- Nielsen. (2015). *The future of grocery*. Retrieved July 8, 2017, from [https://www.nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/vn/docs/Reports/2015/Nielsen%20Global%20E-Commerce%20and%20The%20New%20Retail%20Report%20APRIL%202015%20\(Digital\).pdf](https://www.nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/vn/docs/Reports/2015/Nielsen%20Global%20E-Commerce%20and%20The%20New%20Retail%20Report%20APRIL%202015%20(Digital).pdf)
- Oliver Wyman. (2014). *The future of online grocery: threats and opportunities*. Retrieved from http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/global/en/2014/oct/OW_Future%20of%20Online%20Grocery_Final_ENG.pdf
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd edn.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peltoniemi, M., & Vuori, E. (2008). *Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments*. Retrieved June 30, 2017, from [www.researchgate.net: https://www.researchgate.net/publication/228985086_Business_Ecosystem_as_the_New_Approach_to_Complex_Adaptive_Business_Environments/links/09e415110ff11e4a99000000.pdf](http://www.researchgate.net/publication/228985086_Business_Ecosystem_as_the_New_Approach_to_Complex_Adaptive_Business_Environments/links/09e415110ff11e4a99000000.pdf)
- Postnord. (2015). *E-commerce in Europe*. Retrieved July 8, 2017, from http://www.postnord.com/globalassets/global/english/document/publications/2015/en_e-commerce_in_europe_20150902.pdf
- Prologis. (2014). *Inside The Global Supply Chain*. Retrieved September 12, 216, from [www.prologis.com: http://www.prologis.com/docs/research/supply_chain/E-Commerce_Logistics_Real_Estate_Final_July2014.pdf](http://www.prologis.com/docs/research/supply_chain/E-Commerce_Logistics_Real_Estate_Final_July2014.pdf)
- PWC. (2016). *Huisvesting op orde, alle ruimte voor de hoofdzaken*. Retrieved November 22, 2016, from <http://www.pwc.nl/nl/vastgoed/corporate-real-estate.html>
- Reisman, A. (2011). *Strategies for Reducing the Impacts of Last-Mile Freight in Urban Business Districts*. UEP173- Transportation Planning.
- Robson, C. (2002). *Reel World Research* (2nd edn). Oxford: Blackwell.
- Rose, W., Mollenkopf, D., Autry, C., & Bell, J. (2016). Exploring urban institutional pressures on logistics service providers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 46(2), 153-176.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. London: Prentice Hall.
- Scheffer, J., Singer, B., & Van Meerwijk, M. (2006). Enhancing the contribution of corporate real estate to corporate strategy. *Journal of Corporate Real Estate*, 8(4), 188-197.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Basics of Qualitative Research* (3rd edn). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Thompson, R. (2015). Top location factors. (S. Stackhouse-Kaelble, Ed.) *AreaDevelopment*, 50(4), 29-48. Retrieved March 11, 2017, from [www.areadevelopment.com: http://www.areadevelopment.com/logisticsInfrastructure/Q4-2015/proximity-major-markets-critical-site-selection-factors-2344.shtml](http://www.areadevelopment.com/logisticsInfrastructure/Q4-2015/proximity-major-markets-critical-site-selection-factors-2344.shtml)

- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995, January-February). *The Discipline of Market Leaders*. New York: Perseus Publishing.
- Wang, Y., Zhang, D., Liu, Q., Shen, F., & Lee, L. (2016). Towards enhancing the last-mile delivery: An effective crowd-tasking model with scalable solutions. *Transportation Research*, 93, 279-293.
- World Health Organization. (2014). *On billion people more in urban areas since 2000*. Retrieved April 14, 2017, from [www.who.int](http://www.who.int/kobe_centre/measuring/WUP_2014/en/): http://www.who.int/kobe_centre/measuring/WUP_2014/en/
- Zalando. (2017). *www.zalando.com*. Retrieved August 4, 2017, from <https://www.zalando.co.uk/faq?path=/Delivery/70310690/Available-delivery-options.htm>
- Zara. (2017). *www.zara.com*. Retrieved August 4, 2017, from <https://www.zara.com/nl/en/info/buying-guide-c196001.html?fts=4>

Interviews

- Boele, F. (2017, June 14). (R. Blokzijl, Interviewer) Twello.
- Geerdink, J. (2017, June 8). (R. Blokzijl, Interviewer) Enschede.
- Stegeman, J. (2017, June 29). (R. Blokzijl, Interviewer) Raalte.
- Ten Voorde, M. (2017, June 12). (R. Blokzijl, Interviewer) Enschede.
- Van den Hogen, J. (2017, June 23). (R. Blokzijl, Interviewer) Deventer.
- Vortkamp, T. (2017, June 6). (R. Blokzijl, Interviewer) Enschede.
- Wassenaar, T. (2017, June 8). (R. Blokzijl, Interviewer) Enschede.

Appendix 1 – Topic list interviews

Table 3: Topic list interviews

Topic	Keywords	Detail
Developments e-commerce	Delivery	Speed Place of desire Costs
	Volumes	Growth or stabilisation in sight Others product groups
Costs	Capex	Redesigning existing buildings New facilities in urban areas
	Opex	
Building	Size	
	Layout	Floor plan Horizontal / vertical
	Functions	Warehouse Cross docking Additional services (e.g. replenishment)
	Flexibility / Adjustability	
	Processes	Delivery methods
	Robotised or labour force	
	Other types of buildings / facilities regarding last mile	
Location	Inner city	
	Outer ring road / ?? - 25-50-?? Km	
	Consumer Population	Amount Demographics Age Economic Level of education
Infrastructure	Inbound	Highway Railway Airport Water
	Outbound	Roads Bicycle Pedestrian Public transport ??
Urban environments	Governmental policies	Time frames for delivery Restrictions vehicles Subsidy Preparations during spatial planning
	Viability	
Exploitation	Own Third party Consolidation PPS	

Appendix 2 – Coding process

Table 4: Used codes

Codes
Building
Building, function
Costs
Developments e-commerce
Infrastructure
Last Mile Logistics
Location
Organisation
Policy
Politics
Politics – Infrastructure
Politics – Regulation
Population
Prices
Processes
Real Estate
Real Estate, housing
Real Estate, location
Regulation
Social
Traffic jams
Urban logistics
Urban planning
Viability

over city logistic en LML en e-commerce over, enz. Het is altijd een grote discussie maar er is geen oplossing voor het LML, wat gaat het beste? Ik heb niemand gezien die het doet, alleen Amazon probeert het nu met Fresh en met bepaalde dingen, actuele zaken die heel goed lopen in de grote shop. Die doen we in de city shop, deze is ongeveer 1000 SQM groot en hierin stoppen we die dingen. En vanuit dit punt we de mensen uit de buurt SDD, One-hour delivery organiseren.

Roelof: Dan gaat het om echt die zones waar je als logistieke partij niet meer in komt. Waar bijvoorbeeld overheid zegt; je mag er niet meer in. Het kan niet, er is geen parkeerplaats, etc. De nood moet dan zo hoog zijn.

Thomas: Ja aan de ene kant wel, en op het andere moment. Maar ook bijvoorbeeld in Amsterdam heb je 10.000 mensen op een vierkante kilometer. Als je dan de goede lopende producten uit het grote warehouse pakt. Bijvoorbeeld er zijn 20.000 mensen, dan heb je er van het nieuwe StarTrek product twintig nodig. Dan heb je een assortiment van bijvoorbeeld 1000 artikelen waarvan je kan zeggen SameHour delivery, omdat ik hier in de buurt met het assortiment bent. Dit kost dan een kleine beetje extra omdat de huurprijs hoger ligt. Dat gaat dan wel. Dat is dan een USP. Omdat Amazon wel weet wat mensen kopen en dit kunnen ze wel klaarleggen.

Roelof: Dan kunnen we eigenlijk weer terug naar het begin: het weten wat de klant wil is het allerbelangrijkste? Het voorspellende vermogen hebben. Dat is de belangrijkste factor i.c.m. met een kleine meerprijs waardoor het wel in het centrum kan tegen die hogere SQM prijs.

Thomas: Ja exact

Roelof: En als we die locatie bekijken, is dat bijna altijd een hand-picked locatie?

Thomas: Ja precies

Roelof: Want dan kan het in het bestaande gebouw, zoveel mogelijk. Want dat is natuurlijk ook wel lastig, je kan wel wat nieuw bouwen maar niet altijd.

Thomas: Je kan wel een oude C&A of Bijenkorf ombouwen, dat is wel goed. Zoals een Kaufhaus, V&D met meerdere etages, waar je aan de achterzijde wel mogelijkheid hebt om aan- en af te leveren. Dat is de echte city logistics heb je dan, vandaaruit heb 1000-2000 artikelen die je goed kunt verdelen in de stad.

Roelof: Dan zijn de eigenschappen van het gebouw, de bestaande wat grotere gebouwen met meerdere bouwlagen. De oude warenhuizen zeg maar. Dan kunnen dan geschikte locatie zijn?

Thomas: Ja zouden kunnen zijn. Maar dat is het ook, als je je klant kent in de actieradius van 2 km heb je 30000, 40000 of meer mensen wonen. Dat is nu mijn echte LML omdat de prijs echt hoog is normaal. Maar is het bijvoorbeeld een wat ouder gebouw, net aan de

Roelof Blokzijl

CL – CW, Example of Amazon, starts with 1000 SQM city warehouses for SDD, One-hour delivery

Roelof Blokzijl

Dev. E-commerce – Knowing what the customer wants is the most important driver for e-commerce combined speed

Roelof Blokzijl

CW – Building – processes in city warehouse, most often a hand-picked process

Roelof Blokzijl

CW – Building – Type of building, for example an old building of the C & A or Bijenkorf, which are often suitable (1000-2000 SQM). With multiple floors and possibility to supply at the back

Roelof Blokzijl

CW – CL – LML City warehouse can be a solution for LML, in a high population (30000-40000 inhabitants in a 2 kilometer perimeter), and when you can pass the higher price

Figure 8: Screenshot coding process in transcript

Subquestions	Source > Interview	Original text	Open coding > Summary of text in transcript	Axial coding > Main keywords	Selective coding > Codes
SQ 3.1 Which types of real estate are related to the last mile of the e-commerce supply chain?	Hogen van den, Jan	Dus wat zie je nu gebeuren, en daar geloof ik ook meer in, ik geloof er meer in dat je hergebruik van delen van bestaand vastgoed gaan krijgen. Nemen we nu bijvoorbeeld eens, dat is wel een aardige casus. Over tien jaar rijden er alleen nog elektrische auto's in de stad die platooning doen. Dus platooning wil zeggen, we hebben een rijtje van 100 elektrische auto's die zijn met elkaar digitaal verbonden in de cloud, met wifi, 5g moeten we dan hebben of 6g, dat gaat allemaal gebeuren want we willen geen stinkende diesels meer hebben in de stad. En op dat moment hebben we ook geen parkeergarages nodig, want die auto's rijden gewoon rondjes door te stad maken en ergens stap je en je rekent al met je creditcard dat je drie huizenblokken voordeel moet zijn. Dat betekent dat in de stad uiteindelijk..... ik denk dat intercity hubs dadelijk, bottom-line, een samenstel zijn van verschillende soorten rest-onroerend goed, ik noem het maar even zo, die een wat andere aanwending, een wat ander gebruik gaan krijgen. Dat denk ik.	CW – redevelopment of parts existing real estate, for example: - Underground parking places; less demand due to other types of electric and autonomously means of transportation. - Backside of department stores or shops; decrease of retail SQM, abundance of SQM at rear side. Already logistic infrastructure at place, only change of vehicles. - Shop as pick-up and return point for e-retail.	Solution	Real Estate
	Hogen van den, Jan	Ik denk dat intercity hubs dadelijk, bottom-line, een samenstel zijn van verschillende soorten rest-onroerend goed, ik noem het maar even zo, die een wat andere aanwending, een wat ander gebruik gaan krijgen. Dat denk ik.	Future inner city hubs consist of a composition of existing real estate that is used for a different purpose than it was built for.	Solution	Real Estate
	Vorkamp, Jan	Je kan wel een oude C&A of Bijenkorf ombouwen, dat is wel goed. Zoals een Kaufhaus, V&D met meerdere etages, waar je aan de achterzijde wel mogelijkheid hebt om aan- en af te leveren. Dat is de echte city logistics heb je dan, vandaaruit heb 1000-2000 artikelen die je goed kunt verdelen in de stad.	Type of building, for example an old building of the C & A or Bijenkorf, which are often suitable (1000-2000 SQM). With multiple floors and possibility to supply at the back.	Solution	Real Estate
	Vorkamp, Jan	Volgens mij draait in de toekomst city logistics meer om post-stations, in de wijk op verschillende plaatsen pakket-stations waar je je eigen pakket kunt ophalen. Dat gaat veel beter in grote steden.	The future are post stations in neighborhoods	Solution	Real Estate
	Boele, Freek	De delivery boxes in wijken of op strategische posities worden door dhr Boele ook genoemd als een van de maatregelen in het terugdringen van verkeersbewegingen	The delivery boxes in neighborhoods or strategic positions are also mentioned by Mr. Boele as one of the measures to reduce traffic movements.	Solution with RE: delivery stations	Real Estate
	Vorkamp, Jan	Door dan vastgoed gericht op overslag of crossdocking, is dat dan geschikt. Thomas: Ja dan kan wel in de toekomst.	Crossdocking / transshipment is the most likely solution for the future	Solution	Building, function
	Vorkamp, Jan	zouden kunnen zijn. Maar dat is het ook, als je je klant kent in de actieradius van 2 km heb je 30000, 40000 of meer mensen wonen. Dat is nu mijn echte LML omdat de prijs echt hoog is normaal. Maar is het bijvoorbeeld een wat ouder gebouw, net aan de rand van het	LML City warehouse can be a solution for LML, in a high population (30000-40000 inhabitants in a 2 kilometer perimeter), and when you can pass the higher price	Solution	Real Estate, location

Figure 9: screenshot of codebook in Excel

Appendix 3 – example invitation interviewee

Translated to English

Dear Mr Ten Voorde,

In my research, I focus on the characteristics of a city distribution center, which adds value to both the e-commerce provider and the society. The latter in terms of the impact of living in urban areas due to the sharp increase in logistic movements. With examples such as pollution and traffic increase.

One cause is the strong increase in online purchases combined with the consumer's desire to receive orders at any desired delivery location. This "last mile delivery" not only has a social impact but also on the merit of the e-commerce party.

To get a good picture, I would like to use your e-commerce / e-retail expertise by interviewing you.

The interview will be derived from / with the purpose of responding to the research questions below.

It will be especially interesting for me to find out what e-commerce drives in your opinion. But the property component will not remain underexposed as you consciously choose Guts & Gusto for an online and offline shop.

RQ What are the main characteristics of urban warehouses of the e-commerce supply chain in urban environments?

Sub research questions

SQ 1 What are the main drivers of the e-commerce supply chain?

SQ 1.1 Which developments will substantially influence the last mile theme?

SQ 1.2 What are the processes related to the urban part of the e-commerce supply chain?

SQ 2 What is the relation between e-commerce supply chain and the urban environment?

SQ 3 What are the added values of next generation urban logistic sites?

SQ 3.1 Which types of real estate are related to the last mile of the e-commerce supply chain?

SQ 3.2 What are the real estate added values contributing to the last mile delivery process in urban environments?

On the following pages you will find an extract of my research proposal. If you wish, you can also receive the total proposal, but I can imagine that there is no immediate need for the amount of data.

Due to a close schedule, I would like to plan an interview in the next two weeks.

Alvast bedankt voor uw medewerking en reactie.

Yours sincerely,

Roelof Blokzijl

06-53837969

RoelofBlokzijl@hotmail.com

Index

Sub research questions

Problem statement

1. Conclusions literature research
2. Research objective
3. Research questions
- 4.1 Main research question
- 4.2 Sub research questions
- 4.3 Conceptual model

Problem statement

Today's consumer chooses a multi-channel approach, rather than buying from brick-and-mortar retailers. This leads to a strong increase in e-commerce activities. The results in an increase in the number of parcels that are transported and delivered at the places and times of choice of the increasingly demanding customer. The customer sets more demands than ever before on the speed at which an order must be in possession. Next-day delivery has become the standard, but same day delivery is becoming more and more common (Jones Lang LaSalle, 2015).

Not only the speed is important for the customer, but the place where one wants to receive the product is becoming more and more different. Home delivery is favorite, although this results in failure to deliver because consumers are not always home. Many alternatives have been developed, such as pickup in stores, delivery boxes in residential areas, at gas stations etc (Barclays, 2014; Wang, Zhan, Ruan, & Zhang, 2014).

However, consumers are increasingly willing to pay extra for these additional services regarding choice in speed and place of delivery.

The increasing urbanisation not only causes density in cities to increase. The composition of the population also consists of generations that are more demanding for a multi-channel approach. In urban areas resources on space and the ability to adjust infrastructure are scarce. For example, the scarcity in physical space in cities causes high land prices and development costs, making urban city sites difficult to realize. Knowing that consumers are not always willing to pay more, this poses many challenges for the e-commerce supply chain (Colliers, 2015).

Logistic movements that relate to increased e-commerce activities contribute to the viability of urban areas. The many traffic movements not only cause traffic congestion but are also polluting to the environment. Local authorities are therefore increasingly demanding higher demands on urban logistics. For example, by imposing time windows within which cities can be supplied or required by means of the emissions of means of transport used (Reisman, 2011).

As a result, both the e-commerce supply chain and government struggle with the question on how to set up next-generation urban logistics. The last two links after the e-commerce supply chain's fulfilment centre prove to be the most difficult. The property in question is either very differentiated, too static or perhaps on wrong location, to contribute maximally to the supply chain.

This research will therefore focus on finding out the main characteristics of logistic sites related to the e-commerce supply chain in urban areas. In a comprehensive literature review, this part of the supply chain is zoomed in and relevant real estate added values theories are consulted. Thereafter, leading experts in the fields of e-commerce, e-

commerce supply chain management, logistic real estate management and involved governments are interviewed. The aim is to provide an overview of the main characteristics of logistic sites in urban areas.

1. Conclusions literature research

As the literature shows several studies are conducted in the different fields concerning the proposed research variables. The findings of the completed leading research regarding the urban environment, the e-commerce industry, and the added values of real estate are summarised. This research will fill up the gaps as studies that link the different fields of expertise are absent. Linking the developments of urban logistics of the e-commerce supply chain to the functions of an urban warehouse will significantly and contribute to the literature and to the influence of the e-commerce logistics in urban areas.

The literature research shows that the e-commerce supply chain has three major stakeholders or areas of interest. The e-commerce industry, the urban warehouses and the urban environment with sustainability and live ability as focus areas. Figure 1 shows the relationships between the different variables. The e-commerce is the independent variable within this research. Directly influencing the real estate preferences of an urban warehouse, being the dependent variable. The developments related to urban areas influencing the e-commerce are the second independent variable, having a relationship with the added values of an urban warehouse.

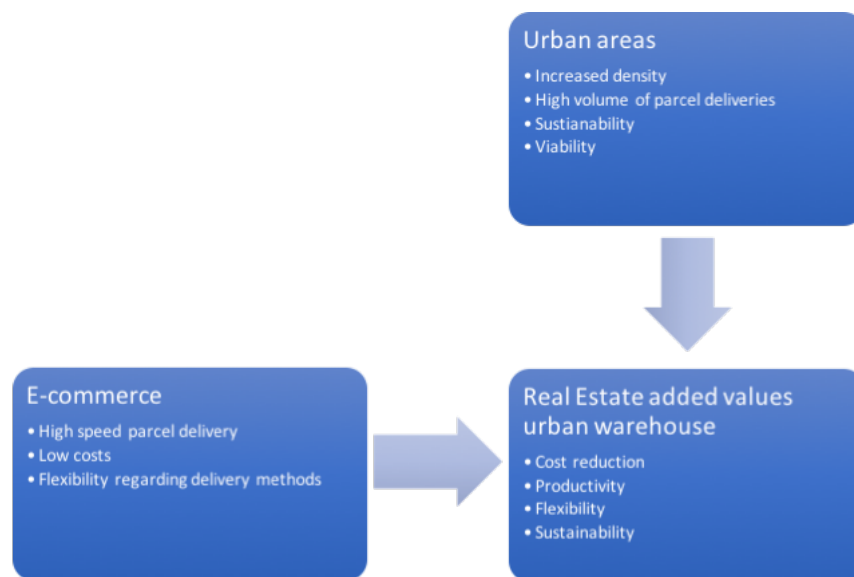


Figure 1: Conceptual framework (Author, 2017)

2. Research objective

The objective of this study is to provide insight in the role of real estate in next generation urban logistics. As Anand et al. (2012) stated businesses and citizens encounter societal pressures resulting from the forced interaction among urban actors which can result in conflict among different groups. The supply chain is therefore challenged to integrate into the urban communities they seek to serve. Providing an overview of the main characteristics of real estate components related to logistics in an increasingly urban areas is helpful for various stakeholders involved, for example corporate real estate managers, experts in the field of urban planning, and indirectly the urban society.

3. Research questions

Formulating research questions is important to provide a right direction for research. Additionally, research questions help to gather the correct data that can be useful in answering the main research question and conclude outcomes to provide recommendations (Saunders *et al.*, 2009).

4.1 Main research question

In order to research for the added values of real estate to the urban logistics of the e-commerce supply chain and the urban environment, the research question (RQ) is stated as follows:

RQ What are the main characteristics of urban warehouses of the e-commerce supply chain in urban environments?

4.2 Sub research questions

To answer the main question, the following sub-questions (SQ) have been formulated. The sub questions are bundled to the various stakeholders, as the e-commerce supply chain (SQ 1), the urban environment (SQ 2), and added values of logistic real estate (SQ 3).

SQ 1 What are the main drivers of the e-commerce supply chain?

SQ 1.1 Which developments will substantially influence the last mile theme?

SQ 1.2 What are the processes related to the urban part of the e-commerce supply chain?

SQ 2 What is the relation between e-commerce supply chain and the urban environment?

SQ 3 What are the added values of next generation urban logistic sites?

SQ 3.1 Which types of real estate are related to the last mile of the e-commerce supply chain?

SQ 3.2 What are the real estate added values contributing to the last mile delivery process in urban environments?

4.3 Conceptual model

To give an overview of the research questions in relation to stakeholders involved, the conceptual model has been supplemented with the sub research questions. Figure 2 shows the sub research questions indicated in the conceptual model.

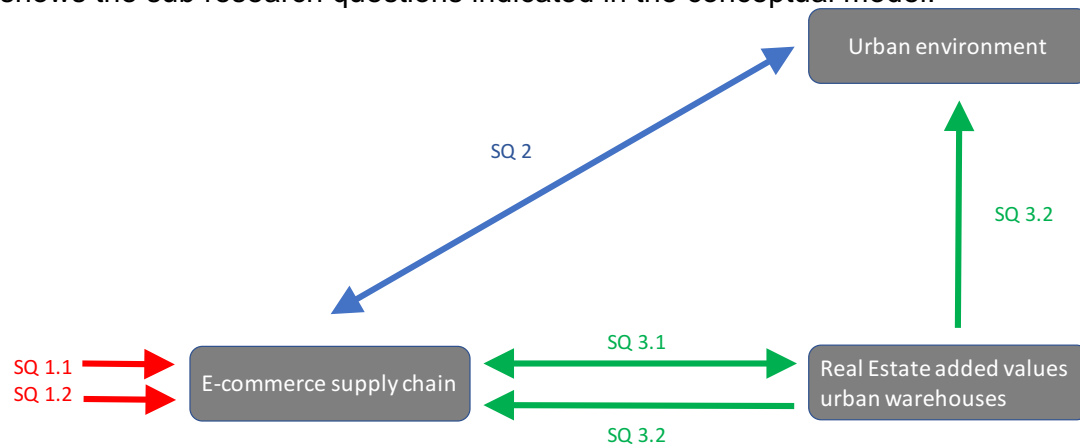


Figure 2: Conceptual model with sub research question (Author, 2017)

Appendix 4 - Interview transcripts

Interview T. Vortkamp

Person and function: Herr Thomas Vortkamp, senior consultant
Nationality: German
Company: Intergral.de
Expertise: Leading Expert Supply Chain Management, (logistic) Real Estate, E-commerce, Last Mile Logistics

Date: 6 June 2017, 18:30 p.m.
Place: Enschede, Café Bar Celona, chosen by interviewee
Duration: 150 minutes
Interviewer: Roelof Blokzijl

Start:

gehele intro is niet opgenomen.

Roelof: Bedankt voor uw medewerking aan mijn onderzoek. Ik heb persoonlijk een facilitaire achtergrond in kantoren, ik werk bij de Rabobank, maar voor de FREM-studie heb ik een vastgoed onderwerp gekozen.

Thomas: Dat is heel goed, hier zie je ook meteen een verschil. Bij kantoren worden de prijzen meestal wat afgerond, maar in de logistiek wil met drie cijfers achter de komma de kosten weten van vastgoed. Het wordt echt gezien als een middel, als gereedschap waarvan de kosten heel belangrijk zijn. Maar als dit eenmaal bekend en akkoord is dat wordt het voor bijvoorbeeld 10 jaar vastgelegd en gaan ze ermee aan de slag.

Dat is een groot verschil met kantoren.

Roelof: zoals u wet gaat mijn onderzoek over LML in urban areas of city's. Dit is een opkomend probleem door de groei van de e-commerce nemen de logistieke bewegingen toe, waardoor veel druk ontstaat op stedelijke gebieden, maar ook op de processen van de e-commerce sector.

Thomas: Dat is zeker waar. Je ziet het bij bijvoorbeeld voor AllYouNeedFresh, ik ben nu ook op zoek voor Lesara bijvoorbeeld, Lesara is een groot internetbedrijf. Het gaat altijd meer en meer om dingen naar de binnenstad te brengen. Maar het grote probleem is altijd, als je het wil dan kun je alleen een grote ballastrungsraum (stedelijke agglomeratie), bijvoorbeeld A'dam. De regio van Amsterdam of regio Nijmegen, maar bijvoorbeeld Friesland, dat klopt niet.

In Duitsland is het vaak Berlijn, het Ruhrgebied met Düsseldorf, Rhein-main (Frankfurt) München, Stuttgart, waar heel veel mensen zitten is het wel interessant. Ik heb met mensen van DHL gesproken en ze zeggen het moeilijkste ding voor ons is SameDayDelivery. We hebben nu 400 mensen extra nodig, alleen voor SMD omdat de mensen zo gek zijn om het bestellen en nu willen het binnen 2 uur hebben. Maar aan het einde is het zo, dat is een hype. Aan de ene kant een hype, want ja je moet het nodig hebben. Maar aan de andere kant is het een heel groot probleem om als logistieke partij locaties te krijgen. Je hebt in de binnenstad geen goede locatie om deze dingen altijd, warehouse-storing. Dat is een heel groot probleem.

Prijzen zijn echt heel hoog voor deze dingen, als het hele programma wil hebben voor bijv. AYNF of AmazonFresh doet het ook zelf, moet je koelruimte, diepvries hebben, drogisterij (bijv. Kruidvat) hebben. Maar je hebt dan 5000-6000/ 10.000 SQM nodig en dat is een heel groot probleem om zoveel te krijgen in de binnenstad. Je betaalt dan 12-15 m2 per maand (180 m2 per jaar), 150-180 m2. Als je buiten de stad bent betaal je, als

het goed gaat: € 4,00 - 4,50 per maand SQM, naast Düsseldorf bijvoorbeeld. In Berlijn, rond Berlijn € iets onder de 4 EUR, zo'n 48 euro per jaar. Plus dan de kosten voor energie, belasting, verzekeren, etc. Dat gaat altijd nog extra. Een groot probleem is als je het doet in de stad, je hebt de hele tijd nog het probleem de orders naar de mensen te krijgen. Je bent in het westen van Dortmund, je moet dan naar het Oosten van de stad gaan. Altijd heb je een groot probleem van 1 punt naar een andere in twee uur. Dus ze zeggen, ik ga aan de rand van een grote stad, niet in de binnenste ring maar dichterbij en probeer op twee of drie punten dat te doen. Maar dat kost extra, heel veel geld.

Roelof: het probleem is dat waarschijnlijk ook, dan de verschillende productgroepen waar het in zit. Want als je zou zeggen, ik heb een klein volume product, bijvoorbeeld drogisterij, niet-gekoeld en klein qua volume. Dan kan het wel wat makkelijk, maar de aanbieder biedt vaak veel een breder assortiment en de klant kiest ook een breder assortiment. Want volgens mij zie je dan nog wel dat je de tienduizend (10.000) of vijfduizend (50000) best lopende artikelen nog wel dichtbij de klant kunt plaatsen. Maar dan ben je nog steeds afhankelijk van het type opslag

JA, precies.

Roelof: Maar is het daar dan wel haalbaar mee?

Ja, het gaat erom. De discussie nu is Duitsland is nu ook binnen de BVL, dat is een grote samenwerking van logistieke bedrijven en al die andere, een grote discussie: Last Mile Logistics (LML). Het is ook bij ons een groot ding, we praten erover. Ja je kunt zeggen, neem 5000 artikelen. Maar het is altijd zo dat hetgeen je echt nodig hebt, zit net niet in die 5000. Meestal zijn bij ons dan, Amazon heeft bij ons in het westen van het Ruhrgebied, in Rheinberg, bij Meurs, en bij Dortmund een ruim 100.000 SMQ groot warehouse gebouwd.

Roelof: Hoever liggen die dan uit elkaar, voor mijn beeldvorming?

Tussen ieder punt zit 80-90 kilometer.

Roelof: Oké.

En de plannen nu zijn ook om nu meerdere kleinere van deze dingen, dichterbij ik meen Mülheim, omdat je hebt de grote dingen in deze warehouses en de kleinere dingen die goed lopen, gaan naar kleinere warehouses. Maar dat is niet alleen het warehouse, maar hoe krijg je de order van het warehouse naar de mensen, het B2C. Je moet dan niet met een normale bus/auto rijden, je moet dan e-scooter ofzo hebben. Het grote probleem is ook, krijg je een parkeerplaats? Bijvoorbeeld is Amsterdam. Je brengt het naar de mensen, zijn ze er wel (niet thuis), zijn ze op tijd. Het maakt het heel moeilijk om binnen de afgesproken tijd de dingen te brengen.

Roelof: Ja, dat is volgens mij ook een hele belangrijke component inderdaad: De plaats van levering en het niet thuis zijn van mensen. Daar zie je nu ook een aantal initialen voor instaat, zoals de boxes of...

Thomas: Ja exact!

Roelof: Of op wijkniveau of aan de rand van een wijk, benzinepompen, dat soort plaatsen maakt het voor de logistieke partij wel veel makkelijk omdat je maar 1 keer hoeft te gaan en weer terug kan.

Thomas: Ja, maar de mensen zeggen dan: ik betaal voor de levering bij mij thuis. Bij Amazon Prime het bedoelt: Ik krijg het bij mij thuis.

En dat is nu een groot probleem. Je hebt dan bijvoorbeeld een warehouse, een kleine 2000-3000 SQM op 2 of 3 levels (verdiepingen, etages) moet je dan hebben.

Ik ben nu voor Lesara bezig met een plan met een stellingen, 2.80 hoog, vloer, weer 2.80 hoog, Dat is de een manier. Met automaten, dat is normaal. Maar als je in de binnenstad gaat, je hebt dan 5,6,7 verschillende levels. In Duitsland hebben we altijd Lager-hause gehad, dat zijn kelders. Je moet dan order picken, mensen gaan er dan in. Techniek (robot) is heel duur, je gaat dan eerder met mensen. Je moet dan over 10-15

jaar terugbetalen. En voor de belasting kun je alleen deze dingen in 10 of 15 jaar afschrijven. En dat is te veel, omdat al deze e-commerce bedrijven, die euhh

Roelof: Ja die denken vast veel korter, die kunnen niet in 10 jaar denken?

Thomas: Ja exact, en het belast nu de balans. Dat is een groot probleem, ze willen deze techniek leasen of huren, maar niet kopen. Want kopen betekent eigen geld in de hand nemen. Nee het beste is om alleen het hele bedrijf, zoals huur voor het warehouse, huur voor de stellingen, huur voor de heftrucks, huur voor alles. Dat maakt het veel makkelijker voor deze partijen. Als ik groei is het goed, als ik niet groei dan gaat het weg.

Roelof: Dus eigenlijk ligt daar voor een groot deel een investeringsprobleem achter? Het is moeilijk te financieren? Dat willen we niet op eigen balans maar lease of huur, kortstondig. Maar die investeerders zijn nu nog niet te vinden?

Thomas: Heel groot probleem, vroeger werkte ik bij Mowesta, een dochter van IKW-bank, we hebben heel veel leasing gedaan in warehouses. Die zijn nu opgeven. En we hadden, meer dan twee miljard in warehouses en volautomatische high-raak systems gehad, alleen in de lease. Omdat het was, bijvoorbeeld bij Volkswagen, een spareparts warehouse, OTC 1 to 4, 500 mij geïnvesteerd voor hen. Het was heel belangrijk, het was alleen belasting, het stond niet op de balans. En na 15-20 jaar heeft men met de maandelijkse huurtermijn heb je ook aan het einde meer geld op je conto. En je hebt de restwaarde nog.

Maar in 2008-2009 heeft de EU de balansregels aangepast. Deze voordelen zijn nu weg, het moet nu worden opgenomen op de balans van deze grote bedrijven. Vroeger kon je het aftrekken van de belasting, maar sindsdien is het niet meer mogelijk. En is leasing voor vele niet meer interessant.

Roelof: want lease komt dus nu op de balans te staan als post en voorheen was het een voordeel voor de belasting. En stond niet op de balans?

Thomas: Genua, Juist. Dat is nu een reden waarom veel kleine bedrijven geen lease meer kunnen afsluiten hiervoor. En natuurlijk, bijvoorbeeld voor EBay hebben we een groot warehouse gemaakt in Erfurt, EBay is nu wel bekend natuurlijk. Maar neem nu Zalando. In 2008 ben ik bij Zalando geweest in Berlijn, dat was een Jugend-force, jongen mensen, startups, 18-19 jaar en je hebt maar slechts een paar ouderen. Heel dynamisch, heel populair. Maar dan vraag je zaken als: Hoe is het met je logistics, wat is plan?

Je geeft dan miljoenen en miljoenen. En ze hebben De eerste 6-7 jaar ieder jaar 30, 40, 100 miljoen verlies gedraaid. Wat doe je dan als investeerder? Je doet het niet meer. Het maakt het voor een bank dan moeilijk om te zeggen of een e-commerce wel een bedrijf is dat verstandig is. Ten eerste, ze maken voorlopig geen zwarte cijfers.

Roelof: Heeft het dan ook te maken met het feit dat er eigenlijk teveel geïnvesteerd is en je er als investeerder te diep in zit?

Thomas: Vaak is het zo dat er een goed idee is en er wordt heel veel geld uitgegeven aan marketing. Maar aan de opbouw van de organisatie, van de logistics is vaak het grootste probleem. Hoe gaat het dan met het praktische? Zoals het leveren, op tijd leveren, retourneren. En de verpakking moet het zijn. Dat is vaak een groot probleem. Het geld zit dan in de marketing maar er is geen besef van het logistic proces.

Roelof: En dan is de belofte aan de klant al gedaan, de trein gaat al. Dan wordt de logistiek een steeds groter probleem?

Thomas: Ja, een goed voorbeeld is Tirendo, een autobanden fabrikant. Ze hadden ene uitgebreide marketingstrategie met Sebastian Vettel als boegbeeld uit de Formule 1. Iedereen wilde daar kopen, maar de logistiek was zo slecht. Ze hadden wel geld voor de marketing maar er was geen geld voor de logistieke organisatie. Een ander voorbeeld dit Delticom AG, een auto-onderdelen leverancier, Europa's grootste internet shop met meer dan 600 miljoen per jaar

Roelof: Dat is wel B2C? Business-to-Consumer?

Thomas: B2C, jazeker, alleen B2C, de grootste in Europa. Dhr Prufort, die werkte vroeger bij Continental in Hannover en heeft een hele goede interne logistics. Het eerste warehouse is gebouwd door Prologis. Het eerste warehouse, van 40.000 SQM hebben ze geautomatiseerd en hebben ze met een andere investeerder 60.000 SQM erbij gebouwd en met een andere techniek. Dit was een betere techniek en zijn later met alleen 60.000 SQM verder gegaan met hetzelfde afzetvolume.

Roelof: Dat komt dan alleen door deze betere techniek? Komt hier dan minder menselijke arbeid bij kijken?

Thomas: Die was niet zo goed, maar nu doen ze het wel met minder mensen. Het gaat om logistic optimalisatie. Hoe kan ik het proces verbeteren? Hoe kan ik de machines met elkaar koppelen of hoe kunnen de mensen hier beter mee omgaan? In het begin gaat dit langzaam en ben je nog niet zo goed. Maar als je uiteindelijk met speciale machines werkt dan kan het heel snel.

Bijvoorbeeld picking, zonder hulp kan een mens bijvoorbeeld 100 picks per uur, maar aan een pick-station, dat werkt met transportbanden enz. Dan kan hij per uur 800 a 900 picks uitvoeren.

Het is een combinatie, de mens staat er ervoor en de materialen komen langs i.p.v. dat de persoon door het magazijn langskomen en worden samengevoegd.

Maar dit lukt alleen als je precies weet hoe je proces gaat.

We hebben dit ook voor Esprit gemaakt in Mönchengladbach, zij weten hoeveel dingen per dag/uur, per jaar. Je hebt een goede forecast.

Maar als een internetshop start gaat het meeste op en neer in het assortiment (handgebaar door Thomas). Meeste dingen werken wel goed, andere niet. Je kan dat dus nog niet makkelijk met techniek ondersteunen.

Roelof: Je kent de trend dan dus nog niet? dus naarmate je als bedrijf wat volwassener/ verder bent, en je hebt trendgegevens dan kun je in staat zijn om te gaan combineren met de technieken, zoals hand-picked, halfautomaat e.d.?

Thomas: Exact, zo is dat.

Roelof: Dus in de opstartfase wil dat nog niet, want je hebt nog een historie opgebouwd.

Thomas: Inderdaad, je weet niet of het goed gaat met al je producten. Wat nu hip is, kan in 3 of 4 jaar niet meer hip zijn. Als je dan teveel geïnvesteerd hebt in techniek dan gaat dan wel voor de oude producten, maar voor de nieuwe is het bijvoorbeeld te smal, te hoog, te breed, etc.

En dat bedoel ik ook voor de LML, om daarop terug te komen. Natuurlijk kun je zeggen, ik maak in het centrum in het centrum van A'dam een volautomatisch warehouse en mensen picken daaruit. Maar uiteindelijk weet niemand of dat een goed idee is. Wat komt erbinnen? Ze zou kunnen zeggen, ik heb standaard boxen, bijv. 600 x 800 mm en bijvoorbeeld 30-40 cm hoog. Maar is dat dan in de toekomst ook het meest geschikt?

En dan nog bijvoorbeeld andere producten zoals meubels, koelkasten e.d.

Met veel dingen weet je het wel, maar vaak ook niet. Dat is een grote onzekerheid voor de partijen die LML in de stad uitvoeren.

Roelof: maar aan de andere kant, als je toch je trends kent dan kun je toch de best-lopende producten, bijvoorbeeld 5000 bij elkaar zetten? Die wel in die boxen passen?

Thomas: ja, maar je pakt het alleen in de boxen per hand. Niet vol automatisch maar met veel mensen. Daarom bedoel ik, als je een warehouse hebt, een ouderwetser warehouse dat begint op de vaste grond met stellingen, 2 meter hoog en veel naast/bij elkaar. Alleen als het beter gaat komt daar een level op, en daarna nog eentje. Maar als je start altijd alleen op een horizontaal level.

Roelof: Oké, dat is dan ook een probleem om het in bestaande, niet voor logistiek gebouwde panden, te realiseren? bijvoorbeeld kantoorpanden, deze staan vaak wel aan de

stadsranden. Zouden deze dan niet geschikt zijn voor herontwikkeling? Het lijkt aan een aantal criteria te voldoen.

Thomas: Ja, het lastig is dan dat het groeit met de business. Bijvoorbeeld Amazon met Amazon Fresh of Albert Hein, die weten wel welke producten goed verkopen. Bijvoorbeeld in Amsterdam zijn er 5, 6, 8 miljoen inwoners met Almere enz. erbij. Dan maak je bijvoorbeeld een city logistics van 5000-6000 SQM, ik weet batik Fresh en dit en dit nodig hebben. Die weten wel wat ze nodig hebben. Maar veel anderen weten dan niet.

Roelof: Nee precies. U noemt het voorbeeld van Albert Hein. AH staat er wel om bekend dat zij hun data/hun klantwensen heel erg goed kent. En ook in de nabije toekomst, gebaseerd op de ruime ervaring. Dus voor dat soort bedrijven lukt het nog wel?

Thomas: Ja exact. Maar als je dan weer teruggaat naar veel van de internetbedrijven. Dan is het weer heel verschillende. Ja, ik weet het nu van AYNF, dat is van Deutsche Post/DHL en Amazon, dat is een heel anders. Het is ook niet heel makkelijk, ze zijn vaak ook erg conservatief. Voordat ik het uitprobeer wil ik alles weten.

Alleen Amazon zegt: Ik ben zo groot, ik kan het uitproberen in gebied als Berlijn of van München ofzo. Want als het goed gaat dan is het ook een business case voor Stuttgart, Frankfurt, Amsterdam enz. Maar andere bedrijven kunnen dan niet.

Roelof: Komt dat dan ook vanwege het ontbreken van investeringskracht en het balansprobleem. En anderzijds, grote partijen als Amazon kunne het: A) ze hebben de financiële middelen of toegang tot de financiële middelen. En B) Ze hebben genoeg markt, als het hier werkt dan kan het ook daar?

Thomas: Ja, exact.

Roelof: Het lijkt vaak wel, waarom kan Amazon het wel?

Thomas: Amazon probeert het ten eerste uit, met een groot warehouse. Met de logistics door DHL en zeggen dan: Oké, DH is dan wel prefereer partner, maar we gaan nu proberen eigen postservice te maken. Ik denk, zeg in 10 jaar, is Amazon een van de grootste logistieke partijen van de hele wereld.

Roelof: Ja, voor zover ze dan nu niet al zijn?

Thomas: Ja dat is deels zo, met de eigen vliegtuigen vanuit de hele wereld enz., maar dan ook de LML met bijvoorbeeld elektrische voertuigen enz. Ze zeggen dan ook, we betalen zoveel voor DHL of die andere voor de LML. In dunbevolkte gebieden (Waddeneilanden enz.) is het erg lastig om te bezorgen maar in de stedelijke agglomeraties, München of Berlijn bijvoorbeeld, daar hebben we een eigen Express service. Dat is goedkoper dan met DHL te werken.

Roelof: Ja precies, maar dan is de concentratie van afnemers/klanten, die ligt dan wel op 2 miljoen plus, het belangrijkste?

Thomas: Ja exact.

Roelof: Je ziet dan dus bij Amazon dat die steeds meer de hele keten pakt?

Thomas: Ja en ze kijken dan ook elektrische auto's, e-scooters en je ziet nu ook de drones. Ook was op het Cebit, je zag daar van die enorme drones die 25 kilogram kunnen vervoeren. Ik zoek even een foto.

Roelof: ik heb hier inderdaad ook iets over gehoord, een pilot in New York, ook in combinatie met een soort railsysteem in de stad waarbij de drone het aan het begin aflevert.

Thomas: Ja inderdaad, je hebt van die grote drones. Ik denk dat het ook vooral uitproberen is, Amazon is vaak de driver hiervan. Uitproberen, is het niets, dan gewoon door.

Roelof: De innovatiekracht is dan heel groot en de risico bereidheid om te proberen is erg hoog bij hen?

Thomas: Het beste voorbeeld is SameDayDelivery (SDD), niemand heeft gezegd: je krijg het op dezelfde dag. Als je nu naar Amazon gaat, naar Amazon Prime. Veel zaken krijg je in twee of vier uur. Niet alle, maar niet veel. Het was als eerste Amazon die dat doet.

De anderen geven aan: nee, je mag blij zijn als het de volgende dag lukt. Als kind keken we altijd in de catalogus. Stuurde je de bestelling in en kreeg je het weken later. Vandaag willen de mensen het de volgende dag hebben. Maar Amazon heeft gezegd; nee hoor, dezelfde dag kan ook, SDD, als je zegt 18:30 uur? dan staat er iemand van Amazon om 18:30 uur op de stoep en je krijgt.

Het is dus niet zozeer dat de klant dit echt wil, maar Amazon zegt: we zijn beter dan de anderen, we doen het gewoon.

Roelof: Amazon creëert dus eigenlijk een behoefte die er niet was? Ze bieden het gewoon aan waardoor je de concurrent wegspeelt c.q. voor bent.

Thomas: Exact

Roelof: En een nieuwe behoefte maakt dat het eigenlijk weer gewoon wordt, een commodity dan het bijvoorbeeld om 18:30 uur de bestelling binnen. Want het kan toch?

Thomas: Vandaag is het zo, als een aanbieder zegt: nee het kan niet deze week, bijvoorbeeld in vijf dagen. Dan zegt de klant: nee, in vijf dagen? Nee morgen. Het is eigenlijk een beetje crazy, want is het echt nodig om het morgen al te krijgen?

Dat is bij LML ook zo, we hebben een werkgroep, waarin we spraken over de e-bike/fiets. Is dit voor de toekomst een goed idee. Ja en Nee, in de binnenstad is niet altijd plaats voor de bestelbus/van. Dat is een probleem. Je moet eigenlijk proberen om al die verschillende transportbedrijven DHL, TNT, FedEx, etc. uit de stad te krijgen. Maar dat is niet zo makkelijk.

Roelof: Je zou inderdaad zeggen dat fietskoeriers niet zo moeilijk zo moeten zijn. Het is het minst vervuilend. Het is niet heel moeilijk personeel te vinden, althans in NL is fietsen heel gewoon. Het makkelijk inzetbaar, weinig investering. Maar afstand e.d. is wel een probleem, ong. 15 km actieradius. Maar is het dan voor veel bestaande logistieke partijen nog te ingewikkeld om dit grootschalig te doen?

Thomas: Ja en het logistics centrum is dan heel ver weg, dat is een groot probleem. Het is moeilijk dit te organiseren. Wel voor het depot met de 5000 producten zeg maar, maar voor al die andere dingen gaat het niet.

Roelof: Is het dan nog een optie om wel tot aan de rand de spullen te brengen en dan bijvoorbeeld op de fiets verder? Want ik kan me voorstellen dat vanuit de overheid steeds meer eisen gaat stellen aan de vervoermiddelen in de stad. De vrachtauto komt er al niet meer in, de milieustickers, etc.

Thomas: ja, klopt.

Roelof: Is dat dan niet een soort tussenvariant? Is het dan zo dat het vastgoed toch niet heel dichtbij hoeft te hebben.

Thomas: Ja dat kan wel, ik zeg niet dat het niet gaat. Maar het probleem blijft, hoe krijg ik het in de binnenstad? Ik werkte vroeger bij Apertito, een bedrijf dat diepvriesmaaltijden in de binnenstad te krijgen. Het idee was om met een grote vrachtwagen te rijden met hierachter een kleinere wagen om de stad mee in te rijden. Om dit te combineren. Dat was een probleem, dat ging niet. Je moet dan een soort overslag ruimte hebben aan de stadsrand.

Roelof: Is daar dan geen rol voor vastgoed weggelegd, door dat type vastgoed te creëren dat meer gericht is op overslag, naar een andere vervoersmiddel? Niet zozeer op versproducten maar de meer handzame, niet-verse producten die bijvoorbeeld op een fiets vervoerd kunne worden? Dus ook niet de koelkast e.d. Voor een groot deel het assortiment van Coolblue, Amazon voor een deel.

Door dan vastgoed gericht op overslag of crossdocking, is dat dan geschikt.

Thomas: Ja dan kan wel in de toekomst. Met een grote vrachtwagen gaat het niet, maar met een transporter-van gaat het wel. Maar het lastige is, hierop werkt een persoon Maar deze kan niet zoveel tegelijk en hoeveel pakketjes kunnen erop, zo'n 150? En hoeveel kun je in 8 uur bezorgen.

De uiteindelijke problemen zijn het verkeer onderweg, zijn de mensen thuis en de tijd. Je kunt, zoals we zeggen in een bepaalde tijd slechts een bepaald aantal pakketten bij de klanten krijgen. Dat is eigenlijk een soort vast feit.

Het enige is, dat wanneer je een warehouse in de stad hebt is de transfertijd naar de stad. Bijvoorbeeld op maandagmorgen tijdens de spits, dat scheelt een uur. Maar het is ook meer in de LML om het bij de klant te krijgen. Het parkeren is vaak ook lastig met een grote bus, een vrachtwagen gaat al helemaal niet. De voertuigen worden daarom steeds kleiner omdat het makkelijker is om bijvoorbeeld met de fietsen de stad te gaan dan met de vrachtwagen.

Roelof: Zit het probleem dat ook niet vooral in het niet-thuis zijn van de klant? Je zou het eigenlijk tijdonafhankelijk moeten kunnen afleveren? En dat is het volgende probleem binnen tijdsloten. Als iedereen bijvoorbeeld een aflever-box bij zijn voordeur zou hebben, dan scheelt dat enorm.

Alleen heeft dan Amazon, met levering op een gewenst tijdstip, een nieuw probleem gecreëerd.

Thomas: Ja, ja. Volgens mij draait in de toekomst city logistics meer om post-stations, in de wijk op verschillende plaatsen pakket-stations waar je je eigen pakket kunt ophalen. Dat gaat veel beter in grote steden. Het probleem is niet het warehouse, maar de file/verkeersdrukte.

Roelof: het gaat dus weer echt om de LML, in NL zie je ze nu ook van PostNL. Met een code haal je je pakket eruit. Maar waarom is dat dan niet de oplossing? Omdat de klant dan nog steeds bereid moet zijn om daarheen te gaan?

Thomas: Ja, ja.

Roelof: Maar dat is dan weer niet de belofte die gedaan uit door de e-commerce sector/ de verkoper.

Thomas: ja daarbij gaat het ook om de prijs. Je kan zeggen, Home delivery, Just-in-Time. Bijvoorbeeld om 18:15 uur, maar je betaalt dan bijvoorbeeld € 12,-. Of je zegt, nee, je gaat naar het wijk pakket station en kunt het daar halen voor € 1,50. Een Exclusief-service of dat andere: het gaat alleen om de prijs en wat is men bereid om te betalen. Het gaat altijd om de prijs.

En zo lang het zo goedkoop is, de logistics, om voor een klein beetje meer SDD te krijgen, maar dat is niet de echte prijs. Het is een marketing vehikel. Ik denk dat het in de toekomst wel gaat, ik denk dat over zeg 20 jaar, wel gaat met wijk warehouses, niet alleen voor Amazon, maar alle aanbieders brengen in het een warehouse en dan gaat het centraal van het postkantoor naar de mensen. Probleem is, er zijn veel belangen. Bijvoorbeeld Amazon zegt dan, ik doen het wel maar niet met Zalando. En Zalando niet met Esprit, etc.

Roelof: Nee er is dus nog te veel concurrentie belang?

Thomas: Ja, exact

Roelof: Een te weinig bereidheid om het logistiek echt samen te doen?

Thomas: Ja, omdat dit de Unique Selling Points USP zijn van de aanbieder. Zo'n USP is SDD, maar ik wil het niet dat Zalando hetzelfde doet met dezelfde bezorging.

Roelof: De kosten die een e-commerce kwijt is aan logistiek is hetzelfde geld, of minder, dan t de retailer kwijt is aan haar vastgoed c.q. de winkel.

Thomas: Ja heel veel goedkoper.

Roelof: De marge op het product is dus veel groter. 51:37

Thomas: Een kennis werkt voor St. Oliver, in Koln aan het de HoheStrasse in het centrum. Zij betalen per SQm per maand 150 euro, dan is € 1800 per jaar. Dat is een verdieping met meerdere levels. Dus als je voor iedereen SQM al 1800 betaalt, plus arbeidsloon.

Bij Amazon betaal je alleen voor een pallet, de opslagkosten per Euro-pallet plus handling fee. Dat is het. Je hebt dan zo'n groot verschil dat ook de retouren en met bijvoorbeeld 2x retour, dan maak je nog steeds meer geld dan met normale shop.

Roelof: Maar het kan ook nog niet helemaal zonder elkaar. De consument wil het kunnen voelen, zien. De retail wordt steeds meer windowshopping, bekijken en nog niet kopen. Of indien goedkoper en gelijk mee kunnen nemen. Kan 1 van beide niet dan wordt het alsnog online besteld?

Thomas: Dat is inderdaad zo, een goed voorbeeld is. We hebben voor Esprit een groot warehouse gemaakt in Mönchengladbach en ze hebben een eigen shops, eigen outlet center en een e-commerce shop werd niet door Esprit zelf gemaakt. Deze zit in Hannover en maakt ook voor Tommy Hilfiger, C&A en andere een e-commerce shops. Ze krijgen aan het bezig dan de maand een container uit Azië met allerlei kleding. Zij maken de foto's voor de website, plaatsen deze op de site van Esprit, verkopen het, verzorgen betaling en/of retour en aan het einde van de maand wordt alles verrekend met Esprit. Het totaalaantal minus de handling voor logistics, voor de shop, etc. Het restant gaat naar de outletshop.

Uiteindelijk doet Esprit niet meer dan het toezenden van de container en de rest wordt uitbesteedt aan het logistics bedrijf. Dan wordt steeds meer gedaan door de grote merken.

Roelof: De grote merken kiezen dus bewust voor om hun winkels meer Flagship-stores te laten zijn maar dat de levering daadwerkelijk via de webshop/e-commerce gaat via een derde partij. Om voorraden/voorraad in de in de winkels laag te houden?

Thomas: Ja want als je het niet doet en je concurrenten doen het wel dan verlies je het. Je verdient echt veel geld via internetbedrijven. De marge is veel groter bij internet als bij een normale winkel in de stad.

Bijvoorbeeld Deichman, een Duitse schoenen leverancier, een familiebedrijf. Ze hebben shops in heel Duitsland en ook in NL. Zij zijn ook via internet gaan verkopen, net als hun concurrenten als Zalando. Ze zijn gestart met nog 500 paar per dag en Filgl in Ippenburen, op weg naar Osnabrück. Ze doen nu dagelijks 15.000-18.000 van Deichman alleen in Duitsland rond. Dat is niet zozeer als concurrentie tegen de eigen shops (kannibalisme) maar ze zeggen, als het niet past stuur het dan niet terug. Ga dan naar shop en het gaat hierlangs terug. Of omruilen voor een nieuwe. Of de nieuwe komt alsnog hier. Het wordt meer een combinatie online/offline. Deichman zegt, als we het niet doen dan maken de Zalando's, EBays maken het concept en wij verliezen de klanten.

Roelof: Maar de LML wordt dus nog steeds vooral zonder city warehouses gedaan. De kosten voor de logistiek zijn nog laag genoeg en/of het probleem is nog niet groot genoeg.

Thomas: Exact

Roelof: Maar komt dat punt er wel aan volgens u? En in welke factoren zit dat?

Thomas: Het probleem dat er steeds meer busjes naar de huizen rijdt van verschillende logistieke bedrijven. En in de echte stadscentra is er helemaal geen ruimte voor al deze city delivery's. Dat maakt het grootste probleem. Je hebt vaak tijdvensters.

En het blijft een feit dat er een limiet is aan het aantal pakketten dat iemand met een busje kan bezorgen in bepaalde tijd.

Uiteindelijk is het city warehouse niet de echte oplossing, maar het probleem blijft: Hoe krijg je het pakket bij de klant thuis?

Roelof: Ja het echte Attended Home Delivery dat is het grootste probleem. Met een collection box kun je een groot deel oplossen, maar dat is niet de belofte van de e-commerce partij aan de klant.

Thomas: Ja inderdaad. Amazon start nu wel met de HomeBox, ook in het kader van klantenbinding. Je krijgt dan de box van Amazon. Daar kan de logistieke partij bij, aan het einde van de dag zit hier je bestelling in.

Met deze box ga je dan altijd naar Amazon voor je bestelling. Dat is de klantenbinding en de volgende stap.

Roelof: Oké, heel veel woningen lenen zich daar nu nog niet voor.

Thomas: Nog niet.

Roelof: Dan zou je daar in de woningbouw al rekening mee moeten gaan houden? Zoals we nu een meterkast kennen, hoort er straks een delivery box bij een woning?

Thomas: Exact, de brievenbus van vroeger wordt straks de delivery box. Dat hoeft niet eens gekoeld, d.m.v. droog-ijs in een separate box en dan blijft het koel bij SDD. Als je weet dan het binnen bijv. 8 uur gepakt wordt.

Roelof: Maar dan zou het dus door woningbouwverenigingen en projectontwikkelaars en architecten moeten worden opgepakt en een vast onderdeel van een huis moeten worden?

Thomas: Ja, het grootste probleem is dat de logistieke partij er wel is maar de klant is niet thuis. Of bij meerdere etages dan gaat deze niet naar 10e etage. Je zal dan op de begane grond hiermee al rekening moeten houden.

Dat is, naar mijn eigen mening, de toekomst.

We hebben ook gekeken of de huidige logistieke gebouwen ook wel geschikt zijn voor de toekomst. De stellingen gaan nu 10-12 meter hoog, de vakken zijn 2-3 meter. Maar de rest van de ruimte wordt niet gebruikt. In de handling zones (uitpakken, etc.) sta je met tien meter lucht boven je. 50% procent van het warehouse is alleen lucht. Dat is een groot probleem. We hebben nu voor verschillende klanten ontwerpen gemaakt, van 20000-30000 SQM, waarbij slechts de helft voor de stellingen is. De rest is alleen consolidatie, inpakken, uitpakken, inbond/outbound op een hoogte van 2,5 meter. De rest is niets, is lucht.

Roelof: Ja precies, maar die is wel gebouwd, verwarmd/gekoeld/verlicht, etc.

Thomas: Ja, en betaald.

Roelof: Ik kijk even door mijn lijstje met onderwerpen en aantekeningen. Als ik het zo zie, dan is er nog een lange weg te gaan naar het grootschalige home delivery, not-home attended met de boxen bijvoorbeeld. Weliswaar een lage investering maar wel op hele grote schaal uit te voeren. Dat duurt jaren. Tot die tijd blijft het merk/brand afhankelijke boxes. Daar zit dus maar weinig samenwerking in.

Maar dat zou platgezegd zeggen: we hebben geen stadsdistributiecentra nodig?

Thomas: Wanneer je kijkt naar de stedelijke ontwikkeling, dat zegt de overheid wel dat het nodig is allemaal, met zoveel logistieke partijen. En dat er samengewerkt moet worden aan 1 logistieke oplossing. Maar dat praten we over 30 jaar nodig over. Het is wel een wens van de overheid maar de partijen willen hun USP niet weggeven.

Roelof: Ja inderdaad en daar is de marge ook nog voldoende voor.

Thomas: Ja inderdaad, als de overheid niet zegt. Bijvoorbeeld in Amsterdam, je brengt het maar naar 1 distributiecentrum en je mag niet met je eigen wagen de wijken in.

Roelof: Dan krijg je een soort stadsdienst voor de LML Of wellicht een krachtige partij als Amazon die de concurrentie wel uitvaagt en het alleen gaat doen?

Thomas: Ja dat kan inderdaad zomaar gebeuren. Op de BVL praten we hier ook veel over, de echte LML, als je dan echt in detail gaat dat zeggen de CEO's vaak wel dat ze willen samenwerken. Maar uiteindelijk gaat het echt om de prijs of het voor mijn eigen bedrijf het beste is. Ik moet het voor mijn stakeholders doen.

Roelof: Van een PPS zal het er dus niet snel van komen.

Thomas: Ja, iedereen denkt er wel over, iedereen weet het wel, maar de realiteit is anders. Dat is het grote probleem, iedereen weet het, maar niemand zegt: Ja ik doe het. Want als ik het doe, en iemand anders doet het niet en is dan beter dan ik, dan verlies ik mijn marktaandeel of mijn USP, etc., etc.

Het is een grote discussie.

Ik kijk altijd zo: wat is het beste logistieke model voor de toekomst. Wat doe je als je begint. Bijvoorbeeld Zalando is gestart met 2000-3000 SQM en zitten nu op 100000 SQM volautomatisch in een van de grote warehouses in Mönchengladbach.

Is het beste altijd een groot warehouse, de pillars zijn 12-24 SQM, 12 m vrije hoogte onder het dak, vloerbelasting van 7.5 ton per SQM, enz. Of kijk je vooral of het toekomstbestendig is, kan ik in dit gebouw nog groeien? Ik begin met 2000-3000 SQM maar kan in 3-4-5 jaar veel meer nodig. Begin ik bijvoorbeeld met 1 level stellingen en daarboven 10 meter lucht.

Roelof: het rekening houden met toekomstige groei bij de keuze van de locatie is dus van erg belang.

Thomas: Ja inderdaad.

Roelof: veel partijen kiezen er dus ook voor om het in eigen beheer te doen en niet via Third Party (3PL, outsourced)? Allemaal om grip te houden op hun USP en keten?

Thomas: Ten eerste begint het met eigen apparatuur en mensen, maar na een tijdje moeten ze goed kijken. Wanneer er een goede CEO is met verstand van logistics gaat het wel goed, maar heel vaak geven ze het ook uit de hand, outsourcing. Is het beter om het zelf te doen om is een partij als DB Schenker, TNT, etc. te doen. Het is hun core business.

Of maakt je er je eigen core selling point van. Zoals ik vertelde bij Delticom AG, die hebben gezegd we ontwikkelen ons eigen systeem, dat is een USP, onze eigen warehouse en dat wordt niet gedaan door DB Schenker, TNT of Fiege. Dat doen we zo goed, beter dan de anderen en goedkoper, het beste van de markt. Het transport wordt nog wel uitgesteld.

Ik heb gezien bij AYNF en Gourmondo.de en Amazon Fresh. Ze doen het nu zo'n zes jaar en ze (gourmondo) hebben een heel ander systeem in hun warehouses. Ze hebben met hiermee een groot succes. Ik zal niet meteen zeggen goedkoper, maar bij de andere partijen AYNF enz. daar kost het nog steeds alleen maar geld en aan het einde van de maand is er geen plus maar een verlies/negatief. Er zijn er misschien 1 of 2 in de hele markt van versproducten/eten die echte goede logistiek hebben en er geld mee verdienen. Maar de rest doet het alleen omdat wanneer ze het niet doen, dan is iemand anders misschien beter en gaat er met hun marktaandeel vandoor. (DRIVER E-COMMERCE).

Roelof: Maar waar wordt dan nog wel geld verdient? Wan het kan niet alleen maar verliesgevend zijn? Met het offline deel dan?

Thomas: Ja inderdaad, het gaat op dit moment nog maar over 2-3 % van de markt van versproducten die online gaat.

Wat nu veel verkocht wordt bijvoorbeeld is: water.

Je woont bijvoorbeeld in Amsterdam op de derde etage. Water en Home delivery.

Iemand van DHL brengt het naar de derde verdieping. Deze dingen lopen echt goed.

Niet zozeer het diepvries of verse, dat willen mensen toch bekijken, welke kwaliteit krijg ik. Speciaal bij groente etc.

De aanbidders als AYNF proberen wel de mandjes te maken, de maaltijdboxes met een totale dagmaaltijd.

Roelof: De HelloFresh in Nederland?

Thomas: Ja precies

Roelof: Maar dan kun je stellen dat de zwaardere en bekende artikelen wel goed lopen? Die je niet hoeft te bekijken. Die wil je aan de deur hebben, vooral vanuit gemak/ convenience zeg maar.

Thomas: Ja de verpakte zaken, snoep, cornflakes, de houdbare, drogisterijartikelen enz.

Roelof: Dat betekent weer dat de partijen die hun klantwensen goed kent, bijvoorbeeld AH, dat deze hierop kan anticiperen. Je trends en stromen kennen is dus weer het belangrijkste?

Thomas: Precies, AH of andere zien wat je iedere twee weken besteld. Als het niet besteld krijg je al een mail met een speciale aanbieding van bijvoorbeeld een vergelijk product. Heel klant specifiek. En dan wordt ook gekeken naar producten waarop meer marge zit en dit wordt aangeboden. Daar gaat het in de toekomst steeds meer naar toe. In Londen bijvoorbeeld heb je al van die wanden met een touchscreen waarop je je producten selecteert en 's avonds heb je het dan in huis. Dat gaat wel in Londen, maar dat is toch maar kleinschalig. Vaak willen mensen toch het uitproberen, zien, vasthouden enz.

Je hebt ook de kleine supermarkten met hoogwaardige producten, verse sandwiches, sigaretten enz. Specifiek op de stad gericht, voor jongere mensen. Iets hoger qua prijs, maar mensen betalen het wel.

Roelof: Het Retail blijft dan wel, maar specifiek voor de inwoners van de binnenstad.

Thomas: Ja en dan tot laat geopend. Met een kleiner assortiment, vers en hoogwaardig. De mensen zeggen, ik wil het vers en goed hebben ik betaal een klein beetje meer maar ik heb geen uitgebreide keuze van allerlei merken nodig. Bijvoorbeeld 20 soorten.

Roelof: Wel kunnen kiezen, vastpakken en op dat moment beslissen waar ze zin aan hebben?

Thomas: Ja inderdaad.

Roelof: Zou dit dan een antwoord kunnen zijn op de city logistic? Dit is weliswaar wel productsoort afhankelijk.

Thomas: Ja, we hebben een logistiek cluster, een werkgroep over city logistics en praten hierover city logistic en LML en e-commerce over, enz. Het is altijd een grote discussie maar er is geen oplossing voor het LML, wat gaat het beste. Ik heb niemand gezien die het doen, alleen Amazon probeert het nu met Fresh en met bepaalde dingen, actuele zaken die heel goed lopen in de grote shop. Die doen we in de city shop, deze is ongeveer 1000 SQM groot en hierin stoppen we die dingen. En vanuit dit punt we de mensen uit de buurt SMD, One-hour delivery organiseren.

Roelof: Dan gaat het om echt die zones waar je als logistieke partij niet meer in komt. Waar bijvoorbeeld overheid zegt; je mag er niet meer in. Het kan niet, er is geen parkeerplaats, etc. De nood moet dan zo hoog zijn.

Thomas: Ja aan de ene kant wel, en op het andere moment. Maar ook bijvoorbeeld in Amsterdam heb je 10000 mensen op een vierkante kilometer. Als je dan de goede lopende producten uit het grote warehouse pakt. Bijvoorbeeld er zijn 20000 mensen, dan hebt van het nieuwe StarTrek product er twintig nodig. Dan heb je een assortiment van bijvoorbeeld 1000 artikelen waarvan je kan zeggen SameHour delivery, omdat ik hier in de buurt met het assortiment bent. Dit kost dan een kleine beetje extra omdat de huurprijs hoger ligt. Dat gaat dan wel. Dat is dan een USP. Omdat Amazon wel weet wat mensen kopen en dit kunnen ze wel klaarleggen.

Roelof: Dan kunnen we eigenlijk weer terug naar het begin: het weten wat de klant wil is het allerbelangrijkste (DRIVER E-COMMERCE)? Het voorspellende vermogen hebben. Dat is de belangrijkste factor i.c.m. met een kleine meerprijs waardoor het wel in het centrum kan tegen die hogere SQM prijs.

Thomas: Ja exact

Roelof: En als we die locatie bekijken, is dat bijna een hand-picked locatie?

Thomas: Ja precies

Roelof: Want dan kan het in het bestaande gebouw, zoveel mogelijk. Want dat is natuurlijk ook wel lastig, je kan wel wat nieuw bouwen maar niet altijd.

Thomas: Je kan wel een oude C&A of Bijenkorf ombouwen, dat is wel goed. Zoals een Kaufhaus, V&D met meerdere etages, waar je aan de achterzijde wel mogelijkheid hebt

om aan- en af te leveren. Dat is de echte city logistics heb je dan, vandaaruit heb 1000-2000 artikelen die je goed kunt verdelen in de stad.

Roelof: Dan zijn de eigenschappen van het gebouw, de bestaande wat grotere gebouwen met meerdere bouwlagen. De oude warenhuizen zeg maar. Dan kunnen dan geschikte locatie zijn?

Thomas: Ja zouden kunnen zijn. Maar dat is het ook, als je je klant kent in de actieradius van 2 km heb je 30000, 40000 of meer mensen wonen. Dat is nu mijn echte LML omdat de prijs echt hoog is normaal. Maar is het bijvoorbeeld een wat ouder gebouw, net aan de rand van het centrum dat is het beste. Dan kun je zeggen: oké, je betaalt extra voor de SameHourD (SHD) bijvoorbeeld 5 euro extra. Dan is het 2 euro voor de logistics en 3 euro voor de hogere prijs van het gebouw (huur, etc.).

Roelof: Is het lastige dan niet dat er in de centra niet echt gewoond worden? Al zie je nu om de leefbaarheid te verhogen en de leegstand m.b.t. winkels ook wel weer dat wonen in de binnenstad weer in opkomst is.

Thomas: Ja en we hebben het dan ook over wijkwinkelcentra, dat zijn soms ook locaties/gebouwen die net de oud, groot of niet geschikt zijn. Dat kun je ook goed inzetten voor de toekomst. Maar dan niet per se voor de city logistics, maar bijvoorbeeld Amazon en EBay gaan er dan zelf zitten voor het eigen bedrijf. Onder hun eigen merk/brand.

Roelof: Het bijzondere is natuurlijk wel dat Amazon en Ebay steeds meer een platform is voor externe aanbieders, deze maken dan ook gebruik van het logistieke systeem.

Thomas: Ja, tegen de huur van een balletruimte en een fee voor de logistics. Het is eigenlijk een groot warenhuis, zoals je in de fysieke warenhuizen ziet: de shop-in-shop.

Roelof: Ja, dat zie je natuurlijk ook bij AliExpress en Amazon, je maakt eigenlijk gebruik van de goede naam en faam van deze bedrijven. Je moet dus wel betrouwbaar leveren. Tegen de fee.

Thomas: Ja maar vergeet niet, heel veel geld gaat er naar Amazon. Het is niet veel eigen spul maar vooral van anderen dat goed is voor Amazon.

Roelof: Amazon kan zich dan voornamelijk richten op de logistics.

Thomas: Ja inderdaad, maar het ook een 24/7 geopende winkel.

Roelof: Even door mijn lijstje kijken. Zoals Jan al zei: er is niet 1 oplossing

Thomas: Nee echt niet haha.

Roelof: Ja dus de city warehouses kan wel, maar dan moet je extreem goed weten wat de klanten willen. Het is brand/merk afhankelijk, want niemand wil zijn concurrentiepositie opgeven.

Thomas: Ja dat is een groot probleem.

Roelof: Iets buiten het centrum zou op de lange termijn een oplossing om non-attended home delivery mogelijk te maken met de boxes bij de woningen. Al dan niet bij 1 aanbieder

Thomas: Ja

Roelof: Of idealiter, bij de woningbouw wordt hier al rekening mee gehouden, de brievenbus wordt vervangen door een delivery box zeg maar. Dan moet het in de ontwikkeling van de woningbouw/ het vastgoed al meegenomen worden zeg maar. Dat is een lange termijn oplossing.

Thomas: Ja inderdaad.

Roelof: Overslag aan het stadscentrum loont de moeite niet en je bent vooral gebonden aan het maximale aantal pakket dat een persoon met vervoersmiddel kan bezorgen

Thomas: Ja inderdaad

Roelof: Ik ben nog even zoekende, als je dan zo'n city warehouse hebben. Aan welke karaktereigenschappen moet dit dan zo ongeveer aan voldoen? Wat is hiervoor nodig om dit te laten slagen.

Dus inderdaad het aantal klanten in de directe omgeving

Thomas: Ja inderdaad

Roelof: Het gebouw zelf, moet dat dan nog aan bepaalde eisen voldoen?

Thomas: Vaak is het probleem ook met de burens, het nachtelijke werk dat geeft veel geluidsoverlast e.d.

Je moet niet zover weg van de hoofdstraat / toegangswegen zijn, dat is altijd belangrijk.

Je moet veel plaats hebben voor kleine wagens hebben.

Of je het nu automatisch maakt niet zoveel, maar je moet veel ramps/docks hebben buiten. Of voor de fiets/ e-scooters, dat kan ook wel.

En grootste probleem is vaak de verbinding met de snelweg en het geluid. 16:21

Het moet mogelijk zijn om 24/7 of vooral s' nachts bevoorraad kunnen worden. Dat is erg lastig in woonwijken. Dus is het beste niet echt in de woonwijk maar meer op een industrieterrein bij de stad, een bedrijventerrein.

Het lastige is wel, als je begint met een gebouw/ locatie heb je vaak aanloopproblemen rondom verkeer, ook de bereikbaarheid voor personeel. Die moeten niet te ver rijden, dat is met name buiten de stad belangrijk.

Roelof: De logistieke panden vragen vaak veel buiten ruimte toch? Voor de verkeersbeweging om het pand heen.

Thomas: ja, als wij een planning maken voor een warehouse dan zie dat wanneer we voor bijvoorbeeld 30000 SQM gaat, dan heb ik niet 40.000 of 50000 nodig. Ik heb 35000 tot 40000 SQM nodig. Je hebt ruimte voor de ramps nodig, voor de parkeerplaatsen, voor de brandweer rondom, dat was het heel vaak.

Dan komt vaak de overheid wel en geeft aan dat je niet alles mag bebouwen, maximaal 60 %, de rest moet groen zijn om het o.a. het regenwater op te kunnen vangen. Niet alles mag beton/verhard worden. Daar zijn eisen voor.

Maar voor in de binnenstad geldt dat anders.

En ik zeg altijd: een goede internetverbinding is noodzakelijk. Niet alleen 16 mb kabel, maar vooral glasvezel.

En wie kiezen vaak voor een gebouw zonder woonbestemming, dan kun je maximaal werken. Geluid is daarbij echt een dingetje.

Roelof: Ik kijk nog even door mijn lijstje.

Dus eigenlijk is overheidsregulering wel een erg beperkende factor?

Thomas: Ja

Roelof: En het ontbreken van echte wil tot samenwerking, veroorzaakt door competitieve oorzaak, is eigenlijk een probleem waardoor e.e.a. niet in een versnelling terecht komt.

Thomas: Ja

Roelof: Goed je klant, trend kennen, dat geeft je nu nog competitief voordeel. Daarmee kun je nog de hogere kosten dragen, bijvoorbeeld als het op plaats gaat.

Thomas: Ja exact.

Roelof: En de consument wil het nog steeds aan huis hebben.

Thomas: Ja dat is nog echt een wens van de klanten

En het gaat alleen anders als de overheid zegt dat het verkeer in de stad echt beperkt moet worden. Dan gaat het weer om de echte LML. Er is nu nodig niemand die zegt dat dit niet meer mogelijk is. Wel in de echte centrum van de stad, de voetgangsgebieden met tijdvensters. Verder is het in de wijken, op de straten nog mogelijk.

Roelof: Dus eigenlijk het ontbreken van de regulieren houdt nu het probleem feitelijk nog in stand?

Thomas: Ja precies!

Roelof: Als de overheid zegt, personenvervoer wel maar goederenvervoer niet in de woonwijk bijvoorbeeld.

Thomas: Ja inderdaad. Als er geen restricties zijn, dan doen ze alles wat men wil.

Ik zit nog even te kijken naar de foto's van de Cebitt, naar de droes. Maar wat je hiervan vooral ziet is dat het vooral een marketing ding is. Er zijn nog te veel gevaren en ongewenste effecten. Zoals met de luchtvaart.

Roelof: Ja, we hebben er natuurlijk al zo'n 100 jaar over gedaan om het op horizontaal vlak te regelen, laat staan we ook verticaal of driedimensionaal alles hebben gereguleerd.

Thomas: Het kan misschien wel, over 5 of 10 jaar is het misschien heel normaal. Maar in de eerste plaats zijn er nog andere oplossingen.

Roelof: Er is nog te weinig noodzaak

Thomas: Ja de nood is nog niet zo hoog en het nog niet te duur is. Tot die tijd zijn drones een hype en marketing.

Roelof: Ja het draagt vooral ook bij aan het imago van je bedrijf.

Thomas: Ja en ook de droes moeten nog bestuurd worden, dat kost ook nog menskracht.

Maar wie weet ik vijf jaar haha.

Zijn al je punten gepasseerd?

Roelof: Ja ik heb volgens mij alles. Hoe mag ik u citeren, als persoon of bedrijf?

Thomas: Dat maakt niet uit dit is mijn persoonlijke kaartje en deze van Intergral.DE. Het maakt niet zoveel uit, Intergral.de kan wel.

Roelof: Ik ben er al achter, u weet enorm veel. Is uw achtergrond met name de logistiek of?

Thomas: ook gebouwen, ik doe nu drie planningen en projectmanagement. Bijvoorbeeld voor ons, voor Douglas welbekend. Een nieuw warehouse voor eigen gebruik. Ik doe niet alleen voor de processen, maar ook de outsourcing. Maar ook hoe steekt het leasecontract voor het warehouse in elkaar, wat zijn de SLA's en KPI's. Maar ook handling fee's etc. Dat doe ik ook.

Als je naar mij carrière kijkt ben ik Logistics, Immobiliën, zoals makelaars, enz. Ik heb bij de IKB-bank gewerkt, later bij project development en de laatste jaren als freelancer voor BMW, Volkswagen naar de logistieke processen in de warehouses. Bij Porsche heb ik gewerkt, daar hebben e.e.a. geoptimaliseerd. Ik werk nu weer voor dit bedrijf (Integral.de).

Roelof: Jan heeft geen woord te veel gezegd, u kent helemaal over de hele breedte.

Thomas: Ja, Jan is wel goed!

Roelof: Drinken we nog een kopje koffie?

Thomas: Nee laat ik naar huis gaan, het is bijna negen uur en ik moet morgen om zes uur weer terug.

Roelof: Nogmaals enorm bedankt voor uw medewerking.

Thomas: Uiteraard, als je nog vragen hebt dan mag je altijd bellen, ik ben in het weekend vaak hier. Heel veel succes met je onderzoek!

Interview T. Wassenaar and J. Geerdink

Interview transcript Municipality en Enschede

Date and time: 8 June 2017, 14:00 p.m.
Place: Enschede, office of interviewees (city hall Enschede
Persons and functions: Mr Tjerk Wassenaar (Director of Urban Development) & Mr Jan Geerdink (Senior policy adviser, project director regional business park)
Company: Municipality of Enschede
Expertise: Urban Development, logistics, business parks
Time: 75 minutes
Interviewer: Roelof Blokzijl

Transcript (in Dutch)

Intro/Voorstellen

Jan Geerdink

Ik ben Jan Geerdink en ik werk bij gemeente Enschede bij programma Economie & Werk. Ik hou mij daar voornamelijk bezig met wat grotere bedrijven en af en toe met wat lastigere en grotere dossiers. Ik kom ook uit het bedrijfsleven en ik heb 25 jaar bij Polaroid in Enschede gewerkt, daar was ik directeur tot 2005. Ik ben toen voor mijzelf begonnen als ZZP'er, want dat was toen modern in 2005. Ik ben uiteindelijk gevraagd door iemand van gemeente Enschede om te gaan kijken op het snijvlak van ondernemerschap en arbeidsmarkt, omdat ik nogal een redelijk netwerk had. Ik heb dat met heel veel plezier gedaan. Ik ben daar blijven hangen in de gemeentelijke organisatie. Daarnaast ben ik ruim 2 jaar projectdirecteur bij het regionale bedrijventerrein Twente in Almelo. Daar mag ik op dit moment 3 a 4 dagen in de week bezig zijn met allerlei zaken. Het is een wat lastig project geweest. Het is een samenwerking met vier gemeentes in de provincie, maar ik heb het idee dat we nu de goede kant op gaan. De focus is wel wat veranderd. Toen in 2006 het bestemmingsplan is vastgesteld op industrie en logistiek, dan grootschalige hectares in hogere milieucategorieën en afgelopen 10 jaar is daar niet veel mee gebeurt. Ook door de crisis en omdat op die hoge milieucategorieën echt te hoog is ingezet. De focus is nu echt op logistiek. En dat gaat vaak over meer dan twee hectare. En wat je bij logistiek ook merkt is dat de opkomst inderdaad van E-commerce, de afhandeling van retouren. En dan merk je in de logistiek ook dat dat in het verleden vaak gezegd werd dat logistiek gelijk staat aan transport. Grote bedrijven die hun producten van A naar B brachten. Maar logistiek is tegenwoordig één van de grootste werkgevers aan het worden is per vierkante meter. En vroeger was logistiek een volle doos verplaatsen van ene punt naar het andere punt, maar tegenwoordig is er een heel klantbeeld. Een tweede kenmerk van de klant is dat de prijs niet bepalend is, maar hij of zij het snel geleverd wil hebben. Als hij vandaag beslist dat hij een zwarte iPhone 5 wil hebben in het zwart, dan wilt hij dat morgen in huis hebben en gebruiken. Dan shopt hij nog even bij wat leveranciers. En wat je ziet is dus ook bij het leveren dat er toevoegingen komen op het standaard. Er moet een labeltje op, een hoesje omheen, een instructieboekje en kabeltje moeten er nog bij. En dat is een hele grote uitdaging. Toen ik nog directeur was bij transportbedrijf Polaroid hier in Enschede, toen hadden we daar ook mee te maken.

Roelof: Feitelijk wel. Dan kocht je het fototoestel, maar daar moest ook randartikelen bijkomen.

Jan: Ja, die dingen. Waar je vroeger een volle pallet of volle doos verscheepte, dat ging over water of spoor. En nu wil de klant snel. En in logistiek komt er ook nog bij dat je nu bij grote klanten te maken krijgt dat je te maken krijgt met timeslots. Dat verandert de logistieke hoek enorm. Grote klanten in Engeland en Frankrijk, die leveren tussen 1500 uur en 15.30 uur. En voor drie uur kan je lekker wachten, kom je na half 4 dan wordt de order gecancelled.

Roelof: De bevoorrading van een Carrefour. Dat kennen we in Nederland ook wel van de grote Retail winkels.

Jan: Precies, dus logistiek is enorm veranderd en nog steeds aan het veranderen. Wel interessant trouwens, heeft ook veel te maken met de effecten van het opleidingsniveau. We zeggen vaak dat logistiek de onderkant is van de arbeidsmarkt. En dat is misschien ook wel zo, maar als ik kijk naar de 140 man die we hadden, daar werkte 60 man in het magazijn en de rest was middelbaar opgeleid en een belangrijk deel hoogopgeleid voor de planning en de systemen die erbij komen. En dat is allemaal intern. Je hebt ook nog een externe kant.

Tjerk: ik ben Tjerk Wassenaar, sinds 2008 ambtenaar in Enschede. Ik ben directeur stedelijke ontwikkeling en projecten geweest. En de directie bestond uit twee mensen. De ene deed het beleid en ik deed ontwikkeling. Daarvoor deed ik een jaar commercieel werk in Delft-Wageningen. Ik heb jarenlang als adviseur voor stedenbouw & landschap geopereerd en vervolgens bij een groot advies- en ingenieursbureau terecht gekomen en daar in de vakgroep hoofd van ruimte geweest. Dat was toch een club van een kleine 1000 mensen. De laatste 12 jaar ben ik bij dat bedrijf directeur plan-, project-, en vastgoedontwikkeling geweest. Ja, dat was toch een bedrijf met een omzet van gemiddeld 900 miljoen per jaar. Ik paste niet meer in bedrijf, omdat het zo was gegroeid sinds mijn komst van 25 naar 9000 medewerkers. Europe allure. En dat gaat niet meer over de producten die je maakt, maar over de kwartaalcijfers want die zijn wel interessant. En dan krijg je alleen maar discussies over het financieel kader, terwijl ik meer een mensenmens ben. Dat is de reden waarom ik nooit meer dan 50% van mijn tijd aan management besteed heb. Dat is een hele bewuste keuze van mij geweest. De machine moet zo geolied zijn dat anderen dat voor de rekening nemen. Dan hou je in ieder geval een goede binding met de werkvloer. En ik hou veel meer energie uit de werkvloer. Men zei toen daar: 'we gaan het anders doen.' En dat is prima. Voor het geld hoefde ik al niet meer te werken en ik werd gevraagd om hier te komen.

Ik ben nu van managementtaak verschoven, maar in de praktijk moet ik mij er nog veel mee bemoeien. Al heb ik her vorig jaar afscheid van genomen, dat is toch een beetje overheid dat navelstaren. Het is reorganisatie op reorganisatie en na vijf jaar moet je helaas concluderen dat je op dezelfde plek staat waar je vijf jaar geleden ooit begonnen bent. Ik heb daar geen zin meer in, dus ik richt mij nu echt op resultaat. Ik wil een bijdrage leveren aan deze stad en ik denk dat ik het bestuur nu zo ver heb dat ze er zelf ook in geloven. Het gaat best goed met Enschede en ik heb volle vertrouwen in dat het nog beter kan. Waarbij vanuit mijn traditionele denken over ruimtelijke ordening, de economische ontwikkeling leidend is voor alles wat er gebeurt. Het hele landschap, stedelijk en buiten, heeft vorm gekregen door de economische ontwikkeling en niks anders. Dat heeft mobiliteit, logistiek te maken. Dat is gewoon bepalend voor wat je in de ruimtelijke ordening doet. Wonen is daarvan een afgeleide...

En die gaat al sinds mensenheugenis op

Tjerk: Maar zo wordt het niet altijd meer beleefd. Dingen zijn zo verkokerd. Je bent zo afhankelijk van de economische ontwikkeling. Het welvaartsniveau en de ruimte die je

creëert in de stad, waar de mogelijkheden van afhankelijk zijn. Er wordt niet meer zo gedacht en los van dat we voor de opgave staan met energietransitie, circulaire economie. Dat is ook echt belangrijk.

Roelof: Dat kent zijn oorsprong ook in een beweging, een noodzaak of een samenkomst van..

Tjerk: Dat is dus een beetje Tjerk.

--11 minuten; 35 seconden--

Roelof: Interessante mannen met veel kennis bij elkaar! Ik heb een literatuurstudie gedaan en ik heb gekeken naar 'the last mile logistics (LML)' dat is een behoorlijk dingetje. Zoals u net al zei gaat het niet meer om de pallets die van A naar B gaan, maar het gaat voornamelijk om de kleine pakketten die worden gebracht tot aan de voordeur. Door de woonwijk heen, door de maatschappij heen. Mijn invalshoek vanuit mijn studie is vastgoed. Kan vastgoed daarin dienend zijn? En hoe zou dat er dan ongeveer uit kunnen gaan zien? De e-commerce sector is daarbij een variabele, de maatschappelijke omgeving waar het binnen beweegt is een variabele. En dan natuurlijk hoe vastgoed hieraan kan bijdragen. Ik zag dat de stadsdistributiecentra in opkomst zijn.

Je ziet dat de supply keten van de e-commerce begint op een internationale hub en vervolgens naar een nationale hub. En dan nu nog vaak vol gas in het busje naar de stad, die woonwijk in om binnen de gewenste norm te gaan afleveren. En je ziet volgens mij ook een beweging, om die snelheid te kunnen behalen, met een depot-achtige functie dichterbij de consument. En dat was eigenlijk mijn startpunt. Als wij nou zo'n plaatje of zo'n locatie schetsen... waar zou dat dan aan moeten voldoen? Welke kenmerken heeft dat dan ongeveer?

Maar anderzijds kwam ik erachter dat vastgoed vooral dienend moet zijn en een afgeleide van die beweging. Daarom is het juist zo belangrijk om naar die logistieke processen te kijken en wat gebeurt hier nou binnen?

En de rol van de overheid, omdat die volgens mij wel leidend kan zijn in de vorm van regulering. Maar ook de timeslots die door de winkeliers worden opgelegd en die wij volgens mij vanuit overheidswege en binnenstedelijke gebieden kennen. Alles goed en wel maar; na 23:00 uur komt u er niet meer in.

Of milieustickers, de variatie in voertuigen, want die grote 18-tonner komt er zeker niet meer in. Ook niet in de avond of in de nacht. Dat stelt allerlei criteria en veranderingen in het speelveld. Ik wil eigenlijk eens kijken of we daar eens doorheen kunnen. Voor mij zou het ideaal zijn dat ik straks kan roepen dat er een stadsdistributie moet komen met deze zes kenmerken. Dat is de beste logistieke oplossing. Die illusie heb ik ook weer niet hoor, dat ik dat punt ga bereiken maar ik wil het wel nastreven!

Jan: Misschien wel aardig. Ik voer op dit moment over dit onderwerp een niet onbelangrijke discussie in gebiedsontwikkeling die bij ons prioritair is. Dat is het kennispark: een verzameling aan bedrijven met heel veel werknemers die daar samenkomen iedere dag. De logistiek ontsluit het. We zijn nu met een kwaliteitsslag bezig en het was van oorsprong een traditioneel bedrijventerrein. Wat we nu gedaan hebben is een koppeling maken tussen dat traditionele bedrijventerrein en de campus van UT. Wat wij eigenlijk willen is een innovatiecampus waar kwaliteit en uitstraling een belangrijke rol spelen. Er moeten mensen toegevoegd worden. En het probleem is dan dat je in zo'n gebied met heel diverse vastgoedeigenaren zit. Waar je dat eigenlijk meer zou willen stroomlijnen om daar dan weer op te kunnen

sturen. Daar hebben we een begin in gemaakt inmiddels. Maar wat er speelt is dat we al die bedrijven hebben met al die parkeerterrein. En eigenlijk is het handiger als we ons logistiek gaan concentreren. Dat los van het feit dat er bij die bedrijven ook veel dingen veranderen, want ze gaan meer over op e-wagens die al klaar staan. Dus we hebben gezegd dat het goed zou zijn om met verzamelgebouwen voor parkeren te gaan werken.

We hebben enquêtes gehouden bij die bedrijven en meteen krijgen wij de opmerkingen: “koppel er dan een distributiecentrum aan, want we komen daar toch naartoe. We zijn overdag niet thuis en dan worden onze pakjes toch niet bezorgd. In het ergste geval moeten wij er zelf naartoe rijden. En nu kunnen we parkeren en ons pakketje daar meteen ophalen. En doe daar dan ook meteen een AH-to-Go bij, wat dan nemen we nog wat boodschapjes mee.” Dit is een voorbeeld he, maar wel een voorbeeld van hoe die werknemers het bij ons neerleggen. En ze komen met veel tegelijk.

Wij gaan dan meteen door met coördineren. De werklocaties zijn namelijk over de stad verdeelt, waar ze wel geconcentreerd bij elkaar komen. Voor Enschede moet je dan één groot pakhuis maken met distributie? Of moeten we dat meer gaan verdelen over de stad? Dit is een stad met 160.000 inwoners. En het is ook afhankelijk van de grootte van de stad. Wij kwamen tot de conclusie dat het meest praktische is dat we ons concentreren op de plekken waar ook de werknemers bij elkaar komen.

Tjerk: Wat je net zelf al zei over het bevoorraden van de binnenstad. Dat van die binnensteden, wat overal is, is dat belangrijkste deel met retail, detailhandel en horeca gevuld is. Er zitten nog wel wat andere activiteiten, maar dat is met name in de binnenstad. Daar hebben in Enschede al wel op ingespeeld door met een logistieke provider een afspraak te maken over hoe dat zou kunnen. Ik zag hem vanmorgen nog rijden in een elektrisch truckje met een wagen erachter. Waardoor doelstellingen op gebied van duurzaamheid ook gemakkelijker worden. Bijvoorbeeld die vrachtwagen die na 1100 uur niet meer het centrum in mag komen. Dat tweede dat jij noemt, dat merk ik ook bij ons op het regionale bedrijventerrein. Wij zijn in gesprek met een partij die daar een soort energie hub wil neerzetten. Dat is op gebied van brandstoffen voor zowel transport als voor particulier bedrijf in combinatie met horeca. Maar de derde activiteit is zoals wij noemen een pick-up point. Je ziet het al meer, want Shell heeft bijvoorbeeld een afspraak gemaakt dat op bepaalde plekken zo'n pick-up point komt. Je kan je pakket laten afleveren aan huis, maar je bent er niet want je bent op je werk. Dus het is gemakkelijker om het daar af te laten leveren, het daar ook weer af te halen en bij retouren het ook weer daar af te geven.

Roelof: Dat is voor de e-commerce-sector wel belangrijk

Tjerk: net als dat kennispark, dat ga je steeds meer zien. En ik denk inderdaad uiteindelijk wijk gerelateerd. Ik denk dat partijen zoals benzinemaatschappijen daar steeds meer op in gaan spelen.

Roelof: Klein sprongetje. Ik heb dat binnen de bank al eens geopperd nu we met al die geldautomaten en ruimtes bezig zijn. Die zitten al op die plekken in de wijken, daar gaan de diensten ook omlaag en rondom de plofkraken zijn we extra intensief bezig naar dat netwerk te kijken. We willen nu met die drie grote banken de kar trekken. Maar wie gaat het aanbieden aan de e-commerce sector? Op de plek waar mensen vroeger hun geld haalden, kunnen ze nu hun pakketje halen. En zo veel andere voorbeelden. Je ziet dat er op veel manieren hierover wordt nagedacht. Door PostNL bijvoorbeeld door de brievenbussen in de wijken uit te breiden met een box en stroom. En volgens mij zit de grote winst in de logistieke partijen als ze een one-stop-delivery hebben. Ze leveren het af en kunnen weg en zijn niet meer afhankelijk

of iemand thuis is of niet. Je kan ook nog eens je eigen tijden indelen. En de concentratie mensen is dan wel van belang. Een woonwijk, een bedrijventerrein. Echt waar de mensen zitten.

--21 minuten; 9 seconden--

Tjerk: Maar dat heeft wel gevolgen voor het vastgoed natuurlijk hé. Je zult ergens een faciliteit moeten creëren en wie dat dan gaat runnen. Er zal een commercieel verdienmodel achter moeten zitten.

Jan: Bij ons gaat het over een combinatie van faciliteren en mobiliteit. Er komt een parkeergarage en daar doen we enkele functies bij. Er zit al een beheerder op en vanuit daar kan men het gemakkelijk exploiteren. Je kan dan ook een e-bike pakken en verder het terrein op.

Tjerk: En in de binnenstad gebeurt natuurlijk ook. Een combinatie van een e-commerce en toch ook het fysieke product. Aantal jaren geleden dachten we allemaal dat de winkels gingen sluiten en dat alles e-commerce werd. Spelers als Zalando, Amazon, bol.com. Volgens mij zie je nu ook weer een trend juist de andere kant op. Dat het meer een combinatie is van deze twee. De één kan niet zonder de ander. En daar komt het andere fenomeen bij dat de voorraden heel duur zijn en veel geld kosten. Vroeger in mijn tijd was dat iedere 15% van de waarde van de voorraad onmiddellijk verlies was. Het zat in afschrijvingen, meer renteverlies etc.

Je ziet in die binnenstad ook minder voorraden. Men wil minder hebben van alle producten, maar wil wel sneller leveren. Dat betekent ook voor de leveranciers dat zij sneller moeten leveren. En dat betekent dus ook dat de aanvoer van stadsdistributie een andere vorm krijgt

Roelof: Ik denk dat de binnensteden, de ouderwetse retailwinkel, meer een showroom wordt en om beleving gaat draaien. Volgens mij heeft de consument nog wel behoefte om het product te zien, te voelen en te ruiken. En als ze kunnen kiezen of ze het nu meenemen of ze krijgen het thuis afgeleverd, dan zullen ze dat laatste ook nog wel accepteren.

Dat is afhankelijk van de aard van het product. Hoe meer emotie er in het product zit, hoe meer je het wil voelen en zien. En het is ook afhankelijk van de leeftijd van de koopgroep. We moeten niet zeggen dat jongeren alles via e-commerce doen, dat zou nog weleens heel anders kunnen zijn als we daar uitgebreid onderzoek naar deden. Want met name jongeren willen die producten vasthouden. Maar er zit een groep tussen, de jonge gezinnen bijvoorbeeld, die hun tijd anders willen besteden dan naar die winkel gaan. Ze hebben kinderen en moeten werken. En de oudere groep is ook meer van het vasthouden en de emoties.

Roelof: Het zou wel helpen in het plaatje dat de voorraden in de retail wat omlaag kunnen. Dat zal al een voordeel zijn van de sector. Mits het dan door middel van logistiek kan worden opgelost of kan worden ingevuld.

Jan: Ik vind Mediamarkt in Enschede daar een mooi voorbeeld van. Die winkel zit in het centrum van Enschede en bijna niemand gaat daar iets groots kopen. Ze gaan naar Hengelo voor de grotere producten. Je kan daar met de auto naar achter rijden etc. Maar die MediaMarkt in Enschede heeft juist een perfecte locatie. Zit met het gezicht in het centrum, de koopstromen komen er allemaal langs en aan de achterkant zitten de aan de Oldenzaalsestraat. Daar kan je logistiek een fantastisch iets doen. Een betere plek kan je

eigenlijk niet bedenken, terwijl de politiek ook regelmatig zegt dat de MediaMarkt naar een locatie buiten het centrum moet.

En het andere probleem wat zich wel opdoekt met de Mediamarkt. De concurrentieslag is zo groot dat die marges beperkt zijn. Het is een toplocatie, maar die vierkante meter m² prijs wordt te hoog!!

En dus zijn ze geneigd, die discussie is al eens met ze gevoerd, ze willen wel een kleinere prachtige showroom zonder voorraad. Ze hebben de distributie vlakbij, niet ver weg, en daar kan je het dan ophalen.

Roelof: Maar dat vlakbij en niet ver weg betekent voor hen wel 40 a 50 euro per m² omlaag.

Tjerk: en nog meer voorbeelden! We hebben er weer één hier in Enschede: Poco op de woonboulevard. Zij hebben een winkel hier op de woonboulevard, maar een pick-up op een andere plek. Een dezelfde soort formule.

Jan: En in Almelo een bedrijf met 2 a 3 grote winkels en grote showrooms. Maar pick-up point, de voorraad, die is er niet.

Roelof: Ja, ik weet niet of je [organisatie] bedoelt. Een parasol mag je 300 meter verder ophalen. Ik zie nog niet direct zozeer dat daar een prijsverschil leeft, want ze zitten in hetzelfde gebied. Maar logistiek of procesmatig misschien.

Tjerk: Mwah, dat gaat wel verder. Dat gaat ook weer om die logistiek. Ik noem geen namen, maar het is heel seizoen afhankelijk. Daardoor zijn er bepaalde periodes dat ze enorme voorraden nodig hebben. Zij moeten heel flexibel zijn in die bevoorraiding.

Roelof: En dat bedoel ik ook. Dat is meer de proceskant/logistieke dan de financiële kant. Bij de Mediamarkt of andere partijen kan ik mij nog voorstellen dat het dure vierkante meters zijn om voorraad te houden. En bij deze sector is het dan meer om procesmatige reden, bijvoorbeeld die seizoen verschillen, om logistiek gezien toch de doorlooptijd te kunnen versnellen. Dat kan je beter in een logistiek gebouw doen met daarbij een kleine façade voor de klant. De eerste 5 meter zien er keurig uit voor de klant en daar vindt verder dan die logistiek plaats. En 300 meter verderop is een showroom die gewoon door een ringetje te halen is.

--28 minuten; 15 seconden--

Roelof: We zien die beweging aankomen en hier zijn wij ook planmatig al mee bezig. Je noemde voorbeelden zoals het parkeerterrein. Kunnen we niet op zoek naar factoren die waarde toevoegen of juist voor een andere sector. Je hebt aan de ene kant de restrictiekant: je mag niet meer met die 10-tonner het centrum in. En ik ben meer op zoek naar de plan kant binnen stedelijke ontwikkeling. Hoe wordt daarnaar gekeken?

Tjerk: We zijn op verschillende fronten bezig. We denken nu nog traditioneel wanneer het over mobiliteit en logistiek gaat. We zijn een hoop buschauffeurs aan het opleiden, maar over vijf jaar zit er misschien geen chauffeur meer op die bus. Zo snel kan het gaan hoor, pas op. Je krijgt nu totaal andere wijzigingen binnen de mobiliteit en daarmee ook in de logistiek, daar ben ik van overtuigd. Dat gaat heel anders functioneren.

Jan: Daar zijn de meningen nog heel sterk in verdeeld. De ene groep gelooft er niet zo in. Als je kijkt naar de techniek en de mogelijkheden die daaruit voortkomen. De laatste 20 jaar zijn deze enorm geweest, maar de komende 10 jaar gaat het 20x zo snel. Dat tempo

gaat zo hard!! Dat kunnen wij als overheid niet allemaal bijbenen, die snelheid. Maar we moeten er wel op anticiperen. De besluitvorming die wij nu nemen en waar wij nu mee bezig zijn. Financieel is dat niet te dragen door de gemeenschap. Maar de besluiten die wij nemen moeten wel afgestemd zijn op die toekomstige ontwikkelingen. In die zin probeer ik dat wel constant onder de aandacht te brengen, want de overheid is nog redelijk verkokert. Terwijl overal waar je mee bezig bent moet je al integraal bezien. Als je het over vastgoed hebt, dan heb je het ook over circulair. Wij lopen daar tegenaan. Dat wonen is een afgeleide, maar dat heeft ook met het sociale programma te maken. En de economische ontwikkelingen hebben er in deze stad ook veel mee te maken in dat sociale programma. Alles loopt tegenwoordig in elkaar over waar vroeger dingen gescheiden waren.

Roelof: Ik sprak van de week iemand die als voorbeeld gaf dat waar nu nog de brievenbus is bij iedereen thuis. Daar zou eigenlijk geen brievenbus meer moeten staan, maar een delivery box. En als het kan nog een stukje koeling erin. En dan moet je nog steeds vervoeren, maar dan haal je het tijdsafhankelijk component eruit. En je haalt de belofte dat het aan de voordeur wordt geleverd in plaats van onderweg op een punt. Dat zou een vorm van het ideaalplaatje kunnen zijn. Maar dan heb je het alleen nog maar over de type gezinswoningen.

Tjerk: Er loopt zo'n proef in Amersfoort met dat thuisbezorgen van de boodschappen. Hoe heet die knakker? Die jongen is heel creatief en de self-take modellen zijn ook allemaal uit zijn koker. Hij heeft veel van dat soort dingen gedaan. Hij heeft het verkocht en in de markt gezet, slimme jongen hoor. Dus ja, dat hele thuisbezorgen. Als ik kijk hoe die ontwikkeling nu vorm krijgt, dan krijgt dat elektrische wagentje het druk.

En dan ook op termijn wellicht onbemand...

Tjerk: Als je ziet hoe die logistiek gaat. Dan heb je het wel over een bezorgbox thuis met een koeling erin want er zitten ook versproducten in.

Roelof: Dat maakt het ook zo lastig. De productgroepen zijn zo divers. Een telefoon zit in een prachtig mooi doosje en kan daar met 50 graden ook wel liggen. Maar een komkommer, dat wordt een ander verhaal.

Tjerk: Daarom. Daar zitten we nu wel mee. Nu is logistiek zo afgestemd dat ze langskomen als jij thuis bent. Daar zit dan een marge in van ongeveer een uur, maar 19:00 uur in de avond komen ze toch langs. Knap hoe ze dat organiseren, maar of het dan ook nog efficiënt is... dat moet je je dan afvragen.

Roelof: Ik merk bij andere gesprekken ook. Voor welke formules kan zoiets werken? Mijns inziens voor de formules met een hele groot volume afzetmarkt dichtbij hebben. Die in zekere zin voorspelbaar zijn en waar al veel trendgegevens van zijn. De supermarktbranche is dat wel. Zij kunnen al vrij snel aan de hand van demografische ontwikkelingen zien wat er precies nodig is in deze wijk. En als het volume maar groot genoeg is dan kun je die 5000 best lopende producten heel dichtbij gaan positioneren. En dan fingers crossed dat niet net iemand buiten die 5000 producten iets kiest. Of andersom, die 5000 producten heeft u binnen een uur, maar de rest hebben we iets meer tijd voor nodig. Alleen zie ik daar vaak een competitief, concurrentiebeweging erachter. Ze willen zelf die keten beheren tot aan de voordeur, want dan kunnen we ons nog onderscheiden. Als we het laatste deel uitbesteden of in een samenwerking doen...

Zo hoor je ook wel de optie van een white-label of stadsdistributeur, om het op deze wijze te reguleren. Dat laten we gewoon door één partij doen. Dan heb je wel dat we alle ongemakken kunnen reguleren.

Maar een aanbieder is daar vaak geen voorstander van, want dat betekent dat hij geen enkel onderscheidend vermogen meer heeft. Daar zit de grote van de speler + het product. Bijvoorbeeld Amazon die hebben veel ervaring en veel geld. Zij kunnen het proberen in een aantal gebieden en als het slaagt dan kopiëren ze dat wel. PicNic of de AH kunnen dat op basis van de trendgegevens van de markt en zij vliegen het op die manier weer aan.

Jan: Je ziet nu ook in de logistiek, Amerika is daar nu ook mee bezig, dat drones worden ingezet. De Pizzahut gaat pizza's leveren met drones.

Tjerk: Maar als ik ook kijk naar die hele ontwikkeling. Ik ben daar redelijk bij betrokken met die luchthaven ontwikkeling. Maar er zijn al systemen die gewoon twee ton kunnen vervoeren.

Jan: We kunnen wel zeggen dat het niet gaat gebeuren, maar het gaat wel gebeuren.

Roelof: Je ziet dat het al gebeurt met Domino's. Voor mij gebeurt het meeste nu in die maaltijdsbereidingssfeer. Daar gebeuren snel de eerste dingen. Dat ligt ook aan de marketing en het onderscheidende vermogen natuurlijk. Maar het is wel zo'n zelfde club die in die wijk en in dat afzetgebied zit.

--36 minuten; 45 seconden--

Jan: Het brengsysteem is belangrijk hierin. Via GPS en dat soort toestanden. Je moet zekerheid van levering hebben en zekerheid van betalingen.

Tjerk: Als je met de drone dat spul brengt, hoe ga je dan betalen? Zo makkelijk is het allemaal niet. Er zijn proeven mee op het kennispark als het gaat om die beveiligingskant. Hoe ga je zo'n gebied nu beveiligen? Daar zijn nu proeven mee, maar het is een systeem waar 10 man bij betrokken is en dat gaat straks nog maar één man doen.

Jan: Dat is ook wel bepalend. De waarde van de producten die je gaat leveren of moet versturen. Dat bepaalt dan ook in zekere mate hoe dat gaat gebeuren. Ik heb nu een partij die deze dingen allemaal op voorraad heeft en daar gelden hele andere beveiligingseisen. Of je nu een pizza op stuurt of zo'n ding. Als die pizza niet aankomt is het niet erg, maar dit is andere koek. Dus ook in je logistiek is waarde belangrijk. Waar ik vroeger werkte, die truck van ons daar zat soms wel een miljoen aan waren in. Als wij die naar Moskou moesten versturen, dan ging er echt wel beveiliging mee.

Roelof: Ik denk dat je nu als logistieke partij met een bus vol iPhones ook al niet meer veilig over straat kan. Je kijkt wel achterom. Terwijl zo'n pizzadoos minder belangrijk is. Ik ga even op mijn lijstje kijken wat ik nog meer aan vragen had. Misschien om het toch te noemen. Beetje aan de restrictiekant.

[drinkpauze]

Jan: wat bedoel je met de restrictiekant?

Roelof: Nou we hebben het net al een keer genoemd. Als overheid kan je ook niet alles meer bijhouden en het is lastig te financieren. Impliceert dat dan ook dat het blijft bestaan, omdat zoveel mag. De weg is nog van ons allemaal naar mijn idee.

En daardoor houden we ook een systeem in leven waarbij alle busjes op en aan blijven gaan. We hebben de vrachtwagen en de milieueisen al gezien, is daar nog een rol voor de overheid weggelegd? Door er anders naar te kijken of er verder op in te spelen.

Tjerk: Ja, hoe wij ernaar kijken. Ja. Ik weet niet of we daar een duidelijke mening over hebben. We hebben daar een mening over omdat alles goed bereikbaar moet zijn. En in zijn algemeenheid zie je dat bedrijven zelf ook zo efficiënt mogelijk de logistiek willen verzorgen tegen betaalbare en goedkope prijzen. Wij proberen te stimuleren, zover wij het kunnen afdwingen, is om zo duurzaam mogelijk te opereren.

Jan: Wat ook belangrijk is op het gebied van duurzaamheid en de CO2-reductie is om zo min mogelijk transportbewegingen te laten plaatsvinden. Ook met name richting binnenstad, maar kan ook richting een bedrijventerrein zijn. En twee geldt ook veiligheid. Op gebied van veiligheid moet je ook wat doen want je wilt niet hebben dat die grote truck door de binnenstad gaat. Je kunt daar bepaalde zaken als timeslots aanhangen. In de nacht of in de ochtend tussen 0700 en 0900. Je kunt dus wel wat sturen. Je kan ook sturen middels infrastructuur aan te leggen. Waar mag iets wel en waar mag iets niet.

--42 minuten; 1 seconde--

Roelof: Wat maatschappelijk uiteindelijk een probleem wordt, kan uitvloeien in overheidsbeleid. Wat wij nu zien dat mensen zich nu beginnen te irriteren aan dat zesde busje in de straat. En tegen de tijd dat het er 12 worden en ze zelf de auto niet kwijt kunnen. Dan wordt het een beweging waar we iets aan moeten doen, dan wordt het economisch gedaan dan zal het een maatschappelijk punt gaan worden. We zeiden net al dat in de infrastructuur al voorbereidingen kunnen liggen. Is dat iets waar we meer mee kunnen?

Jan: Nou kijk waar we rekening mee proberen te houden is hoe we met de moderne logistiek en mobiliteit omgaan en hoe gaat dat eruitzien? En wat voor gevolgen heeft dat? Een bestuurder zegt dat wanneer hij bij ons in het centrum wil gaan wonen dan hoort daar geen auto meer bij. Zo makkelijk ligt dat niet. Op een moment dat zo'n belegger zegt dat hij daar maar voor een deel in mee wil gaan, maar voor de praktijk wijst uit dat voor de komende 10 jaar, een halve parkeerplaats bij een appartement gewenst is. Moet ik daaraan tegemoetkomen?

Tjerk: Vroeger waren parkeerplaatsen ook gewoon kostenposten voor overheden, terwijl het profits horen te zijn voor commerciële partijen. Kijk eens wat Amsterdam verdient aan parkeren, dat wil je niet weten!? Dat zijn goudmijnen!

Roelof: Maar zou zo'n zelfde beweging voor logistiek ook kunnen gelden? Waar we nu die logistiek door onze wijken heen loodsen als kostenpost, kan die beweging worden omgedraaid? Dat doen we al met de kilometerheffing etc. Dan zouden we het om kunnen draaien.

Jan: Dan veranderen we het verdienmodel. En hoe je dat doet? Geen idee hoor.

Die auto in de binnenstad, het is wel iets omgedraaid naar een ander iets.

Tjerk: Ik denk dat de Van Heek parkeergarage in het centrum van Enschede een goed voorbeeld is. Bij de her situationering van de binnenstad, bij het weghalen van de boulevard, is toen het besluit genomen om daar een ondergrondse parkeergarage neer te leggen met 1850 parkeerplaatsen. Iedereen vond het knettergek, maar het is de grootste

ondergrondse parkeergarage van NL, en staat elke dag vol hé. Ze staan in de rij. Dit besluit is in 1990 genomen en iedereen vond ons knettergek. Qua exploitatie heeft het 10 jaar langer geduurd, maar we hebben geen geld toe hoeven leggen hoor. In de normale afscheidingstermijn kan gaan denken, dan lopen we het nu hard in. Ik denk dat het voor 30 jaar in de boeken is gegaan en het verwachtingsscenario komt uit.

Jan: En zo zou je ook heel futuristisch kunnen denken, en het zijn wel giga investeringen, om bijvoorbeeld de aanvoer van de producten in de binnenstad onder de grond door te laten gaan. Door de riolen of weet ik het. Ik noem maar wat. Iedereen zou wel zeggen dat het niet te duur is en niet te realiseren is. Els je je ambities maar hoog genoeg legt.

Roelof: Dat is wel exact het voorbeeld over op welk niveau wordt nagedacht. En in welke richting initiatieven al worden bedacht.

Tjerk: We zijn net gewend aan het idee met die hyperloop-buizen. Dat zijn ontwikkelingen die nog maar net van start gaan maar wel snel gaan. Ze zoeken een proeflocatie, dat gaat hier op de luchthaven van start.

Roelof: Bij de bank zijn twaalf jaar geleden gestopt we het buizenpost systeem, maar eigenlijk komt het nu weer terug, maar dan op een andere manier. Voor groeiende binnensteden zou het een oplossing kunnen zijn. En op zich is een metrostelsel onbetaalbaar, maar het goedkope broertje ervan die kon nog weleens een infrastructureel haalbaar doel zijn.

Jan: ik wil ook tegen jou zeggen... Ik heb aan een heel interessant plenair debat deelgenomen. Dat was met binnenlandse zaken, economische zaken, de directeuren, gemeente Amsterdam, gemeente Almere, gemeente Utrecht, gemeente Rotterdam en gemeente Eindhoven. Wij waren de enige oostelijke stad die was uitgenodigd om tegengeluid te laten horen. Dit was naar aanleiding van mijn netwerk, want dat doe ik graag in Den Haag. Maar wat blijkt... Tot 2035 zijn alle rijksmiddelen al belegd in de infrastructuur!!!

Er is geen rode rotcent meer over. En waar wordt het aan besteed? Aan alle integrale wisselende opgaves. Die zijn zo complex, zoals Amersfoort-Amsterdam, dat kost zoveel geld. En dan denk ik dat de overheid dit probleem zelf op zich af roept. Het is gekkenwerk in het westen. Ga sturen op economisch beleid en laat de zwakkere regio's dan profiteren. Weet je wat dat scheelt? Tot 2035 ongeveer 200 miljard, want je kan het voor de helft realiseren.

En je hoeft nauwelijks inspanningen te doen om die groeipotentie die daar nu plaatsvindt te faciliteren. Je hebt het in Amsterdam alleen al over 10.000 woningen tot 2030 per jaar. Je wilt niet weten wat dat vraagt van zo'n stad. En zo kan ik nog even doorgaan. Dus je bent eigenlijk knettergek dat je een oplossing wilt. En onbetaalbare prijzen, want je wilt niet weten hoe wreed die markt is. Niet alleen daar, ook in Utrecht. Het enige dat je moet oplossen is dat je een verbinding creëert tussen Amsterdam en Enschede van drie kwartier. Dan ben je klaar. Dat betekent dat je iets fatsoenlijks moet doen aan de A1 en dat je in de vorm van een hogesnelheid moet gaan creëren. Dat is zoveel goedkoper dan wat daar allemaal moet gebeuren met alle ellende van dien. Je krijgt probleem op probleem over je heen.

Roelof: Je bent alleen maar de concentratie aan het vergroten...

Tjerk: en dat is dan weer een voorbeeld van zo'n loop die ze willen maken. Dat eigenlijk alleen het probleem maar

Dat is eigenlijk meer het probleem verspreiden en de vlek groter maken. En letterlijk uitsmeren.

Jan: En je houdt een leefbare omgeving over, want dat is er straks helemaal niet meer. Op dat niveau probeer ik dat te prikkelen, want ze zijn knettergek. Je belast de maatschappij met zoveel geld terwijl het nodig is. En je helpt iedereen mee!

Roelof: U zei net: die gelden tot 2035 zijn al vastgelegd voor integrale aanpak, maar zit in die integrale aanpak ook. Is dat voornamelijk forenzen verplaatsing? Of is dat dan ook wel de toename van logistiek en andere vormen

Tjerk: Je wilt niet weten wat die hele operatie Utrecht met zich meebrengt. Alleen daarom al. Om die concentratie mensen te faciliteren die alleen maar in de randstad opereren. Ik ben van mening dat de enige die daar grip op heeft ook de rijksoverheid is. Zij moeten in die hele mobiliteitskant, en alles wat daarmee samenhangt zoals de bereikbaarheid, moeten ze uitwerken. En dat kunnen ze alleen doen door op economie te sturen, want mensen gaan alleen wonen waar ook werk is. En in de zwakkere regio's is gewoon te weinig werk. En als daar het werk niet meer is dan komen ze deze kant op. Ze ontwikkelen bijvoorbeeld de IT-campus en vanaf jaar 2 hebben al die mensen daar allang een baan gevonden. In het westen! Terwijl we hier IT'ers tekortkomen, maar wel topbedrijven hebben die er om zitten te springen. Je kan dit anders organiseren en daar ben ik van overtuigd! Even een tussendoortje.

Roelof: Dat werkt wel om dingen beter in perspectief te zien! Even spieken: ik merk al in mijn eerste gesprek dat dat ideaallijstje met die acht componenten lastig te vinden zijn. Dus ik ga op zoek naar factoren. Zoals die e-commerce dat merkte ik gisteren in het gesprek dat zit met name in de competitieve kracht, die belofte van de klant aan de voordeur en de combinatie dat het vastgoed in de binnensteden nog. Het winkelen is ook nog duur dus het alternatief is toch nog gaan vervoeren en toch nog die laatste paar euro verlies op het transport, die pakken we wel. Dat zit met name in de e-commerce kant. En zei zeiden ook wel dat het zolang het mag, dat ze het ook blijven doen. En ik ben nu aan het kijken wat we kunnen halen bij die overheidskant, de maatschappelijke kant. Kunnen we het daar niet ophangen?

Jan: Net wat je zegt en wat je in de praktijk ziet.... Als je de mensen vraagt wat ze willen dan zal hun voorkeur uitgaan naar een punt waar ze het mee kunnen nemen.

Roelof: Ja, in combinatie met de prijs ook. Als ze bij een punt kunnen ophalen voor een euro en thuis laten bezorgen voor 9 euro. Dan weten we het wel. Ik zat nog even over dat Business Park XL. Daar komt de Groep Heylen. Heeft men hiermee ook meteen een hub functie voor ogen voor deze driehoek? Almelo, Enschede, Hengelo.

Jan: Nee dat gaan zij niet doen. Zij gaan grote partijen contracteren om Europese wereldistributie te gaan doen. Afhankelijk van de partij en vergelijkbaar met wat Timberland doet. Ze zullen ook e-commerce meenemen en daar ook alles op inzetten. Dat betekent ook dat er een logistics valley komt, een logistieke hub, en misschien ook wel een opleidingscentrum voor logistieke medewerkers bij. Ik sluit niet uit dat daar een hub of pick-up-point komt, maar zo'n pick-up-point die zouden op meerdere plekken kunnen komen. Ze gaan daar niet specifiek op inzetten.

Roelof: Ook niet in die zin als een soort van voor-hub voor Enschede? Of een voorstation voor Enschede vanuit infrastructurele bedoelingen. We gaven in het

begin aan dat het een bedrijvenpark is geweest dat van industrie gekanteld is naar logistiek. Dus er zit geen planmatige gedachte achter?

Tjerk: Wat we nu wel in Enschede doen, dat HST doet dat, die zitten hier. Een heleboel bedrijven leveren daar hun producten af en HST heeft dan dat elektrokarretje en die leveren het af aan de winkels in de binnenstad. En dat is ook wat ik in begin ook al zei, dat is iets dat onderscheiden moet worden. De bevoorrading van de winkel en het afleveren van de e-commerce bij de eindgebruiker. Ontwikkelingen die je wel ziet in de logistiek, dat is wel op meganiveau, maar bij de tweede Maashaven zijn afspraken gemaakt om bevoorrading of het transport voor een belangrijk deel van de weg naar het spoor en de waterwegen te krijgen. Dat betekent dat de komende jaren ook honderden miljoenen euro's geïnvesteerd zullen worden in de waterwegen. Om de klasse 5 boten te faciliteren en dat ook mogelijk te maken.

Roelof: Ik heb een zeevaart achtergrond. In dat kenmerkt zich dan wel meer volume maar minder snelheid.

Jan: De snelheid valt enorm mee met de boten. Vroeger toen we bij Polaroid iets vervoert moesten hebben dan duurde dat naar het Midden-Oosten zo'n 31 dagen. Tot we door hadden dat er ook snellere boten waren. Dan betaal je wel meer maar we konden wel tijd besparen. We zaten met 7 dagen in Boston.

Roelof: Die beweging zou wel op nationaal of op kleiner niveau worden gezegd dat de waterwegen meer geschikt zijn voor Europoort. En daarmee ook andere eisen te stellen dus dat is misschien al wel een soort voorbeweging

Tjerk: Op het water heb je natuurlijk die bulktransporten maar tegenwoordig is meer dan de helft containervervoer. En dat is relatief snel vervoeren.

Roelof: Dat is nu natuurlijk wel meer. Ze zitten in een paar dagen in Duitsland. Zet het om naar een nog snellere boot of nog beter water met een jet en je bent binnen relatief korte tijd in de randstad

Tjerk: bij Heineken hebben ze dat gedaan. In Noord-Nederland met de distributie van bier. Je wilt niet weten wat Heineken over wat vervoert. En het is de helft goedkoper he.

Jan: Maar het is van Rotterdam naar Almelo wel een dag. Je bent een veelvoud van die dag kwijt om die container van het schip te halen om dat allemaal op de wagen te zetten en dat dan te vervoeren

Roelof: Ja dan heb je de verkeersdruk die minder wordt. De vrachtwagen staat vaker stil dan dat hij rijdt dus die tijd is hij ook letterlijk kwijt natuurlijk

Jan: Volgens mij liggen daar ook nog wel kansen, maar het is een hele andere vorm van logistiek.

Roelof: Tenzij je daar ook die pakketvariant gaat toevoegen. Dat kan wel op kleinere schaal. En dat was ook één van die dingen die van de week genoemd werden. Het loont nu nog niet om die overslag te maken naar het strand. Kan je dan niet met de grote vrachtwagen naar het stadsstrand over op 16 kleine elektrische auto's en dan het centrum in. Daar zijn ook proeven mee geweest en je hebt nauwelijks vastgoed nodig, want je kan bijna in de vrachtwagen gaan verdelen. En dat zou op het water

ook kunnen. Mijn vraag toen was of er een rol voor vastgoed in kon zitten als een overslag moment

Jan: dat vastgoedcomponent wordt volgens mij voor de logistiek steeds minder. Dat heeft te maken met Smart Industries en big data. De druk op voorraden. De druk van de eindconsument bepaalt straks gewoon wat er geproduceerd gaat worden. Jij gaat naar de autodealer en zegt dat je een Volkswagen Passat wilt met allerlei eisen. En dan begint ergens een band te draaien

Roelof: En als je thuis bedenkt dat je rood wilt hebben dan kan je dat aanpassen. Een rood spuitmondje erop. Dat is weer in het begin wat we zeiden dat we de voorraadkosten lager willen dus die smart industrie maakt dat die voorraad nauwelijks nodig is. Maar ook dat het vastgoed daar nauwelijks

Jan: En de factor tijd. Want de klant accepteert het niet als hij twee weken moet wachten op zijn product

Dan had Jan toch gelijk: ik heb een lastig onderwerp uitgekozen in die zin.

Jan: Het is zo'n lastig onderwerp, maar wel een leuk onderwerp. Een Dynalock is het kenniscentrum van logistiek. Er is een hoogleraar hier aan de universiteit en hij was voorzitter van die organisatie. En daar worden met name slimme dingen uitgedacht v.w.b. logistiek. Dus misschien is het niet verkeerd om daar eens te kijken.

Jan: [leest voor] Samen innoveren. Dat is waar het in de logistiek om gaat. Cross Chain Cooperation Centre, e-commerce, ICT. Logistiek verenigd. Innovatiecongres. Even kijken... Kennis en innovatie in samenwerking met Dyna-lock. Jos van Hilligerswerk is ook een interessante. Hij is voorzitter van programma van Dynalock en ook hoogleraar bij ons op de universiteit.

Roelof: Wat volgens mij in een aantal steden te zien is in Europa, is een vorm van PPS-constructie. Een variant op de e-commerce en daar mist de competitieve kracht. Waarbij toch wordt gekeken of de overheid samen met de bedrijven in binnensteden die logistiek aan te vliegen met een vorm van een verzamelpark of een logitic-village aan de stadsrand. Hebben jullie daar ervaring mee of een mening van?

Tjerk: Er wordt sowieso door partijen die in de business opereren toch gekeken naar de beste plekken. En dan zijn ze altijd gekoppeld aan stedelijke voorzieningen in relatie tot bereikbaarheid zoals snelwegen. Waar de combinatie gemaakt wordt met water en riool zal die benut worden. Maar dan moet qua ruimtelijke ordening ook planologisch, haalbaar en mogelijk zijn. Als je bijvoorbeeld naar Twente kijkt dan is daar niet al te veel ruimte voor. De A1 en haar contouren zijn heilig en daarmee ook de mooiste snelweg van NL. Daar zijn we toch zuinig op. Er zijn maar een aantal plekken aangewezen waar verstoring plaats kan vinden. Als je vanaf Apeldoorn begint dan heb je Deventer en dan Hengelo en klein beetje Oldenzaal. Voor de rest heb je niet zoveel.

Roelof: Dat is een eis? Moet ik het zien dat er geen op- of afrit meer van de snelweg mag komen? Is dat één van de dingen.

Tjerk: Ze willen dat landschap niet verstoren. Ik heb al zo vaak geroepen in het verleden en er zijn zoveel discussies geweest. Op één of andere manier vinden die bedrijven het belangrijk om op een A1 locatie te zitten met het gezicht naar de snelweg. En als ik

tegenwoordig van Utrecht naar Amsterdam rijdt dan zie ik alleen maar blik. Dat hadden ze anders kunnen ontwikkelen. Dan kon je in een ontspannen omgeving rijden, maar ze hebben nu alles langs de snelweg geprojecteerd. Maar ze hadden ook bij de juiste afslagen haaks op die snelweg kunnen bouwen. Natuurlijk zoeken de bedrijven naar een logistiek centrum waar ze de distributie op een goede manier kunnen ordenen en verzorgen. Of dat is je vraag niet?

Roelof: Ja. Wel deels. Het is meer de vraag of het een bereidheid is vanuit een PPS-verbinding om met z'n allen zo'n hub te creëren. één partij zou het niet willen dragen of gewoon niet willen.

Tjerk: maar welke e-commerce bedrijf verzorgt nu zijn eigen distributie? Dat is bijna niet meer. Je hebt PostNL. Nou een stuk of drie die dat verzorgen en volgens mij heeft zelfs PostNL meer dan 70% in handen.

Roelof: Ik bedoel meer de e-commerce gerelateerde bedrijven zoals een PostNL of andere logistieke partij. Ze slaan nog niet met de overheid de handen ineen om een ideale plek/hub te creëren, waarbij ze niet kapitaal dragend genoeg zijn en dus breder moeten denken inclusief een distributienetwerk.

Jan: Ik weet bijna zeker dat de overheid daar ook niet in gaat investeren, die gaat misschien faciliteren dat de bereikbaarheid op orde is. Ik vind sowieso dat je altijd uit moet gaan van een goede vastgoedinvestering die zichzelf terugverdient. En dan vind je een belegger, want er is zoveel geld op dit moment.

Roelof: Dat zou hetzelfde zijn als die parkeergarage Van Heekplein. Er was een behoefte in 1991, iedereen verklaarde ons voor gek en er was ook wat vertraging: maar nu is hij er! En hij blijkt economisch gezien ook hard nodig.

Tjerk: Maar toen was er geen partij die daarin zou stappen. Die tijden zijn veranderd.

Jan: Als je dat nu in die markt gooit... sterker nog: ze staan in de rij om die garage te kopen. Wil je nu het interessant wordt als gemeente of je moet het geld nodig hebben of op een andere manier inzetten. Dat is een politieke vraag die zich dan voordoet.

Jan: Er gaan wel dingen verschuiven, maar hoe ze verschuiven dat weet ik niet. Ik kan mij best voorstellen dat er straks wel partijen op gaan staan die de voorraden gaan financieren en overnemen. Onder voorwaarde om ook die distributie te doen. Maar we gaan uw partij ook helpen op gebied van personeelsvoorziening, want daar gaat ook krapte op ontstaan. En waar krapte ontstaat, ontstaan nieuwe verdienmodellen eigenlijk. Op het moment dat je daar de boel goed op orde hebt en je kunt over voldoende arbeidskrachten beschikken als regio of als partij.

Roelof: Je ziet wel een beetje. In Zwolle hebben we het kenniscentrum, samen met Enschede, waarbij ze de e-commerce top regio willen maken. Dus daar zit toch wel zo'n kans die het biedt, een driver vanuit de overheid op faciliterende kant. Het bij elkaar brengen van die kennis. En wat ik denk ik al zei: de rol van de overheid is ook veranderd. De overheid trekt zich in dat opzicht meer terug.

Tjerk: dat is net dat als Enschede die keus heeft gemaakt. Veel vastgoed werd geïnvesteerd om dingen mogelijk te maken. Maar nu is de vraag wat wij nodig hebben om de doelen die wij gesteld hebben ook te bereiken? En hebben we daar vastgoed voor nodig? Nee. Dus ja dat gaan we afstoten. Vroeger was dat geen vraag, toen werd dat gewoon gedaan.

Roelof: Nu zou zo'n parkeergarage er nooit meer komen?

Tjerk: Nee, misschien om een andere reden.

[Afsluiting]

Interview Guts & Gusto, 12 juni 2017

Person and function: Maarten ten Voorde, Co-founder & co-owner
Company: Guts & Gusto, online and offline fashion store
Expertise: Marketing & Communication, general business knowledge, e-retail, retail

Date: 12 June 2017, 13:00 p.m.
Place: Enschede, office of interviewee
Duration: 55 minutes
Interviewer: Roelof Blokzijl

Transcript (in Dutch)

Maarten: Welkom, vertel!

Roelof: Mijn onderzoek gaat over de relatie tussen e-commerce en logistiek in een stedelijk gebied. Hierin gebeuren een aantal dingen, de maatschappelijke druk op bijvoorbeeld verkeer, milieu en leefbaarheid in het algemeen. Vanuit de E-commerce spelen zaken als kosten, snelheid van leveren. Ik onderzoek hoe vastgoed hieraan een positieve bijdrage kan leveren c.q. kan ondersteunen. Bijvoorbeeld in de vorm van een stadsdistributiecentrum en aan weke kenmerken zij dit moeten voldoen. Vanuit overheidshoek en vanuit de e0commerce sector.

Ik ben daarom erg benieuwd wat er vanuit jouw perspectief, als e-commerce partij met ook offline winkels van belang is.

Maarten: Helemaal goed. Brandt los zou ik zeggen.

Roelof: Wil je iets meer vertellen over jezelf en Guts & Gusto?

Maarten: Wij zijn dus G&G en zijn eind 2007 gestart met een kleine winkel in Oldenzaal. Ik heb Marketing en Communicatie gestudeerd aan de Universiteit Twente gedaan. En Henrike heeft Criminologie gedaan en Rechten. En toen ze klaar was wilde zij ook graag ondernemen, ik ben altijd al een beetje ondernemend bezig geweest.

Zij de creatieve kant en ik de business kant. Zo zijn we begonnen. Gewoon een winkeltje gehuurd en Henrike heeft altijd affiniteit gehad met mode.

Eerst met fysieke winkels, eentje in Oldenzaal, eentje in Enschede. Toen kwam de klad i de economie, precies op dat moment en de formule die we bedachten: Meer winkels, meer inkoopvolume en dan opschalen dat liep allemaal niet. De straten liepen leeg, we zagen onze omzet omlaaggaan. We hebben ons moeten aanpassen en hebben Oldenzaal en Enschede dicht gedaan en zijn naar Deventer gegaan. Van 2010 tot 2015 in een kleine winkel, 90 SMQ. En daar zijn we in 2011-2012 voor het eerst online bezig gegaan, zowel met social media als met een hele kleine webshop. Die bal is gaan rollen, aan het einde van het huurcontract in 2015, toen was het winkeltje eigenlijk een grote opslag voor online en zijn we verhuist naar Arnhem in 2015. Toen hadden we 400 SQM bij elkaar, boven en beneden. We dachten dat wel wat jaartjes te kunnen zitten. Maar daar waren we na vijf maanden uit.

Roelof: Dat was weer in een winkelgebied?

Maarten: Ja, maar dat was ook weer niet handig want we hadden steeds meer pakketjes. En we liepen tegen venstertijden van het winkelgebied, na 11 uur kom je er niet meer in. Hartstikke lastig. Dus toen moesten we wel weg.

Toen zijn we in maart 2016 naar dit pand gegaan. Dit 2000 SMQ, we hebben de winkel in Arnhem uitgebreid naar 300 SQM en hebben in Utrecht een nieuwe winkel van 280 SQM.

En hierboven (Enschede) zit ook een winkel. En de kantoren, retouren, webshopafhandeling, fotostudio's, voorraad.

Het was best zoeken naar een geschikt hoofdkantoor, wel een half jaar. Voor ons was van belang dat we er een winkel kunnen beginnen, en dat het relatief dichtbij een centrum zat. In de bewoonde wereld, want er waren wel panden op industrieterrein beschikbaar, maar we hebben relatief veel jonge medewerkers en die wilden we niet 's avonds over een donker industrieterrein. Er wordt gewerkt tot ongeveer 22:30 uur. Dan wil je ze niet over verlaten industrieterrein laten fietsen in de winter.

En dat in de combinatie met een pand wat ons aanstaat, mooi is, praktisch is, is erg lastig.

Roelof: Het pand valt meteen op, ik dacht dat het vooral ook was om de klant te kunnen ontvangen.

Maarten: Ja ook, de uitstraling past goed bij ons. Maar zeker ook voor de medewerkers. WE wilden ook niet een standaard pand, dat past ook niet bij ons imago.

Roelof: Dat is goed gelukt!

Maarten: Dankjewel.

Roelof: Je geeft aan in 2012 te zijn begonnen met online. Kun je hier iets meer over vertellen, hoe is deze ontwikkeling gegaan en zijn klanten veranderd?

Maarten: Jazeker, bij ons is het vooral een sneeuwbaaleffect geweest. Het begint heel langzaam eerst en daarna sneller. Het gaat om de combinatie tussen online bereik en de webshop. Dus niet alleen de webshop, je moet vooral de mensen naar de webshop te krijgen. Iedereen kan een webshop bouwen, dat is het punt niet. Het gaat erom dat je de mensen ernaartoe te krijgen en dan ook te overtuigen om iets bij je aan te schaffen. Dat is iets da samengaat. En je begint een webshop en de communicatie via online en social media, dat hebben gelijktijdig gedaan en dat gaat samen op. Hoe groter je bereik, hoe meer je gaat verkopen.

Roelof: En hoe is de ontwikkeling van het bedrijf gegaan, ik hoor vaak dat de achterkant van het bedrijf inrichten vooral belangrijk is. Je hebt immers die belofte gedaan, die verkoop, maar nu moet het nog bij de klant komen. Dat lukt nog bij kleine getallen, maar als de sneeuwbal eenmaal rolt. Ik kan me voorstellen dat dat lastig is geweest. Je krijgt er bijv. in een keer logistiek bij.

Maarten: Dat klopt, we hebben de vriend van mijn zus hiervoor. Dat is wel een geluk. Die zit ook in dit bedrijf. Die pakt alle interne zaken op, hij is onze huisnerd, opper-nerd. Dat is een geuzennaam hier overigens. We hebben namelijk zeven developers, alle software die we in dit huis gebruiken is zelf geschreven. We kopen niets in. Dus de webshop, de achterkant, de verbindingen, de logistiek met de retouren, de voorraadscan, de kassa systemen die we in de winkels gebruiken, alles. Hij is daar heel goed in en bewaakt dat proces en heeft dat met collega's ingericht. Henrike en ik zijn front-end, veel marketing, en Derk is echt de achterkant. Die trapt af en toe een beetje op de rem bij ons, die geeft aan dat we dat of dat eerst goed voor elkaar moeten hebben.

Roelof: Je geeft aan een geluk, maar is het niet ook bewust? Want veel bedrijven lopen hierop stuk volgens mij.

Maarten: Ja dat klopt, wij zorgen er altijd voor dat de achterkant altijd perfect op orde is. Pas dan kun je verder groeien. Als groeit het je boven de pet, je moet altijd goede service blijven geven. De pakketjes moeten er op tijd zijn, op de juiste manier verwerkt, retour genomen, geld moet tijdig worden gerefund. Je hebt veel sale-items, cadeaubonnen, het moet allemaal kloppen.

Roelof: En jullie assortiment, dat is alles op gebied van kleding en accessoires?

Maarten: Ja, kleding, schoenen, tassen, accessoires. Zeg voor meiden van 18 tot 35 jaar, kan wel iets ouder. Primair 18-25 jaar.

Roelof: Zie je vanuit de klant, bijvoorbeeld snelheid van levering, retourzendingen. Is heeft zich dat ontwikkeld?

Maarten: Dat is met name in de verhouding mee gegaan, naar mate je meer verstuurt krijg je ook meer terug. Dat is wel logisch. Maar de klant is denk ik niet zo verandert. Die koopt nog steeds graag online en de hype van alles gratis of supersnel, ik weet niet of de klant dat wel zo heel veel uitmaakt. Dat valt denk ik nogal mee. En ik denk dat de klant merkt ook dat de crisis wat over is.

En retouren die horen nu eenmaal bij het online verkopen hoort. Dat is een bepaald percentage maar bij ons lang niet zo hoog als bij een Zalando of een Wehkamp.

Roelof: En is verzending gratis of hanteren jullie een minimaal bestelbedrag?

Maarten: Nee, is niet altijd gratis. Van een bestelling van 30 euro is het gratis, daaronder is het EUR 4,95. We gaan dit waarschijnlijk aanpassen naar € 3,95 tot 50 euro en daarboven een gratis verzending. Dat om de klanten die tot de 30 uur bestellen tegemoet te komen. Dat compenseren we op deze manier.

Roelof: En retouren?

Maarten: dat moeten gewoon zelf betalen.

Roelof: Ik dacht dit je dit officieel kosteloos moet doen, de retourzending?

Maarten: Nee dat moet niet, je moet mensen wel hun geld teruggeven als ze alles terugsturen dan moet je de verzendkosten ook vergoeden. Maar we zijn dan niet zondermeer verplicht, dan zou het voor veel webshops veel minder aantrekkelijk zijn.

Roelof: Ik zag dat de wetgeving rondom consumentenbescherming vrij stringent is en in Europe en NL al helemaal.

Maarten: Ja dat klopt, bijvoorbeeld ook bij Sale artikelen moeten wij gewoon geld terugggeven. In de winkel is het bijna gebruikelijk dat je een tegoedbon krijgt, want dan weet je dat wanneer je een sale artikel koopt waar je veel minder voor betaalt dan anders. Dan is de consequentie dat wanneer je dit terug doet je een cadeaubon of tegoedbon krijgt.

Maar online ben ik verplicht, terwijl mensen weten dat ze een sale artikelen kopen en dus daaraan al een voordeel hebben, toch het hele bedrag teruggeven. En je hebt twee weken bedenktijd online, de consument wordt dus goed beschermd.

Roelof: Wat ik in interessant vind is je opmerking over de snelheid van leveren die de klant verwacht. Wat ik al veel tegenkwam lijkt dit vaak ook aanbod gedrevene is, en grote aanbieders het binnen een dag leveren 'gewoon maken'. Dit terwijl eigenlijk de consument daar vanuit een primaire behoefte niet meteen mee bezig is. Maar omdat het overal zo wordt aangeboden is het haast een hype.

Maarten: Ja ik denk wel meevalt. Want als je naar de Zara of de Zalando kijkt, als je daar besteld dan duurt het gewoon een paar dagen. Dus ik denk dat er een paar spelers zijn in NL die een beetje doen alsof het noodzakelijk is. Je hebt de Coolblue's, dat is allemaal supersnel enz. Maar in onze business heb je de grote partijen, daar heb je het echt niet de volgende dag in huis. Bij de Zara of Zalando.

Roelof: Zo snel gaat die perceptie dus, ik dacht dat zij altijd de volgende dag leverden.

Maarten: Dat duurt gewoon een paar dagen. Daar is de klant ook gewoon aan gewend.

Roelof: En dat is ook jullie leveringstermijn?

Maarten: Nee, wij doen het wel, voor 21:30 besteld is de volgende dag in huis. We doen het dan wel, het is hartstikke goede service maar volgens mij hoeft je het eigenlijk niet te doen. Dat is niet per se noodzakelijk.

Roelof: Dat is dan ook geen USP van jullie?

Maarten: Ja, onze klantenservice is wel van een heel hoog niveau. Eigenlijk wel hoger dan je zou verwachten van productassortiment en in deze prijs categorie waar wij in zitten. We

pakken de cadeautjes heel mooi in, vandaag tot 21:30 besteld is morgen in huis, verzendkosten zijn laag, je krijgt supersnel reactie. We adviseren je, we kunnen iedere klant via individueel adviseren, bij Facebook bijv. of via e-mailberichten. Dat is gewoon heel high level. Dat is wel een USP van ons bedrijf.

Roelof: Jullie kiezen echt de persoonlijke benadering, onafhankelijk van het bedrag. Wat je in de winkel eigenlijk ook zou krijgen?

Maarten: Ja, die service die we in de winkel leveren willen ook, minimaal, online ook leveren.

Roelof: Je geeft aan dat het verpakken en veel aandacht via het product. De verzending gaat via een extern bedrijf neem ik aan?

Maarten: PostNL, zij komen iedere dag om 22:30 met een grote vrachtwagen en daar laden wij de containers zo in en dat wordt weggebracht.

Roelof: Met hen heb je dus een volgende dag levering afspraak (NDD)? Zitten daar nog manco's in of is dat een prima samenwerking? Of zou je dat, op een of andere manier liever in eigen hand hebben, als dat al zou kunnen.

Maarten: We hebben wel de filosofie dat we alles in eigen hand willen hebben, maar dat is gewoon niet te doen. Je moet dan zo'n netwerk hebben. Je bent gewoon afhankelijk van zo'n partij. En in NL heb je maar een partij die dat echt goed doet en dat is PostNL. Er is eigenlijk geen werkelijk alternatief die dezelfde voorwaarden aanbiedt. Je hebt DHL, die werkt volgens mij met Wehkamp samen, maar dat is ook hun enige grote klant, daar doen ze alles voor. Maar ik heb weleens met DHL om tafel gezeten, maar het is gewoon moeilijker om 's avonds laat op te halen, zondag collectie. Dat is voor hun veel moeilijker nog. Maar ik hoop wel dat er meer aanbieders komen zodat er meer concurrentie is op de markt.

Roelof: Ja inderdaad, ik kan me voorstellen dat de verzendkosten niet helemaal kostendekkend zijn.

Maarten: hmmm, (lichaamstaal: "Ja wel dat wel uit")

Roelof: Haha, precies.

Roelof: Inmiddels heb je het probleem uitbesteed aan PostNL, maar je gaf aan dat jullie eerder ook bewust uit de binnenstad zijn vertrokken omdat het lastig is om de logistiek binnen de binnenstad te verzorgen.

Maarten: Ja inderdaad, je krijgt niet alles voor 11 uur aangeleverd, er komen ook leverancier na 11 uur. Dat is gewoon een probleem in de binnenstad. En daarna, de winkelstraat wordt er natuurlijk ook knettergek van. Dat moet je niet willen, dat is niet goed voor je eigen zaak maar ook niet voor je mede-winkeliers. Wat dat betreft snap ik wel dat er venstertijden zijn voor levering.

Roelof: Ja, zo'n magazijn runnen oor het online vanuit de winkel, is dat wel een onhoudbaar verhaal.

Maarten: ja inderdaad, dat deden we aan het begin dus wel, maar doen we nu niet meer. Alle voorraden zijn nu gescheiden. De winkels houden nu hun eigen voorraad bij.

Roelof: Ja precies, hierdoor kunnen de winkels gewoon weer mee in bijvoorbeeld de venstertijden of leveringen van de winkels in de binnenstad.

Maarten: ja dat kunnen we weer gewoon binnen dat window doen.

Roelof: Jullie hebben eigenlijk een wisselende beweging gemaakt als het gaat om online en offline winkels. Wat is hier de gedachte achter?

Maarten: Van oorsprong zijn we natuurlijk een traditionele retailer. Ik denk dat we daar een verschil maken, we zijn nu eigenlijk een internetwinkel met traditionele winkels. Wij kennen het spelletje, hoe een traditionele winkel werkt. Ik denk dat veel concullega's die online zijn begonnen, dat een beetje eng vinden. Want winkels moet je huren, vastleggen voor

X-aantal jaren, je hebt er medewerkers voor nodig, er zijn veel kosten. Wat zijn dan de opbrengsten? Als je online gewend bent, kijk met 1 pand kun je heel NL bedienen bij wijze van spreken. Het lijkt dus alsof er veel meer risico's aan zitten, en dat zitten er natuurlijk ook wel. 20:28

Maar wij geloven heel erg in die clicks-and-bricks. Dus ja, we zijn weliswaar online maar 1, mensen kunnen zien wie we zijn, kennismaken, een gevoel bij krijgen. Je kan naar de spullen kijken. Betrouwbaar, dus dat we niet een internetbedrijfje achteraf zijn, maar als er iets is dat weet je in ieder geval dat je daarnaar terug kan. Je wordt geholpen.

En 2. We hebben ook fitting-room idee. Dan kunnen mensen online bestellen en willen dat bijvoorbeeld naar de winkel in Utrecht. Wij zorgen dat het op een bepaald moment in de winkel in Utrecht is, dan kun je daarheen. De spullen zijn er gegarandeerd en als het bevalt kun je het meenemen en afrekenen. En bevalt het niet dan laat je het liggen, je hebt het dan niet eerst hoeven te betalen. Dat is gewoon een service.

R Oké, mooi! En andersom, de online bestelling weer afleveren in de winkel.

Maarten: Dat wordt ook wel gedaan, maar het meeste komt gewoon via de retourestroom terug.

Roelof: Offline winkels dragen dus ook bij aan het imago van de online winkel. Maar lang niet alle klanten komen uit de steden waar jullie de winkels hebben?

Maarten: Nee klopt, maar dat ben ik vergeten te vertellen. Maar we zien, dat op de plekken waar wij winkels hebben, de online verkoop ook omhoog staat. Je zou dus misschien denken dat een winkel kannibaliseert, maar in onze sector of bij ons is dat dus zeker niet het geval.

Roelof: Daar versterkt het elkaar dus?

Maarten: Winkels zijn voor ons ook een marketinginstrument.

Roelof: Maar ondanks ze vaak op een duurdere plek zitten zijn ze zelfstandig ook rendabel?

Maarten: Jazeker, ze zijn rendabel, wel goed zelfs.

Roelof: Vergelijkbaar met de flagship stores waar je meer over hoort. Al kanaal om te laten zien wie je bent?

Maarten: Jazeker!

Roelof: Graag wil ik nog even naar uw keuze voor deze locatie en het gebouw kijken. In hoeverre is deze ingericht op toekomstige ontwikkelingen?

Maarten: Dat is het zeker, het is zeker ook op groei ingesteld. We hebben hier geen problemen met leveringen, we mogen 24/7 hier werken, we hebben nog extra ruimte gecreëerd al om extra voorraad kwijt kunnen. Het is een prima locatie.

Roelof: Jullie produceren zelf niets?

Maarten: Nee, niet hier. Nee.

Roelof: Het is vooral inkoop?

Maarten: Ja, maar ook productontwikkeling, sommige maken we zelf sommige kopen we in. Hier wordt niet echt geproduceerd. Hier zijn de kantoren, op slag en overslag, verzendingen en retouren van de webshop, producten in het systeem, fotoshoots, een winkel. Dit is onze centrale plak. Opslag, overslag en distributie voor zowel online als de winkels.

Roelof: Je biedt niet geen tijdframes aan in de levering?

Maarten: Je kan aangeven dat je het bijvoorbeeld 's avonds, dat kan sinds kort bij Post NL.

Roelof: Dat is dus eigenlijk een service die PostNL aanbiedt en niet zozeer Guts&Gusto? Omdat zij dit bieden kan jij het aanbieden?

Maarten: Ja, dat is Post NL op dit moment ook de enige partij die dat zo ver doet, die diensten aanbiedt. Dat doet DHL of UPS dat nog niet.

Roelof: maar is het dan platgelegd zo dat jij het aanbiedt omdat PostNL het aanbiedt en hoeft het vanuit G&G niet per se?

Maarten: Daarom kunnen wij het aanbieden, het hoeft natuurlijk niet. Er zitten ook weer extra handelingen aan. Je moet het bijvoorbeeld integreren op je webshop. JE kan er een keuze voor maken om het wel/niet te doen.

Roelof: Het is niet iets dat specifiek bij de klant vandaan komt, richting G&G?

Maarten: Tja dat is lastig, wat is de echte wens van de klant. PostNL geeft aan ons aan dat de klant het wil, dus zij beginnen ermee. Of Coolblue.

Uiteindelijk is er vast een groep klanten die dit interessant vindt en graag spullen 's avonds wil en hiervoor bijvoorbeeld 2 EUR extra voor wil betalen. Maar hoe groot die groep is.

Roelof: Ik ben dit nu vaker tegengekomen. Is het nu een echte wens van de klant of positioneerde de logistieke aanbieder of e-commerce partij zich hiermee met als doel een competitief voordeel te behalen en creëert hiermee zelf de behoefte.

Maarten: Ja precies, wij neigen meer naar da laatste. Het komt niet 1-op-1 bij de klanten vandaan die wij spreken. Hetzelfde geldt ook voor next-dag delivery (NDD). Het interesseert vast een groep mensen, maar het is altijd een afweging van kosten en wat levert het op.

Roelof: zien jullie ook dat bestellingen op andere adressen dan woonadressen worden besteld/geleverd? Bijvoorbeeld een werk-adres?

Maarten: Ja die zien we regelmatig?

Roelof: en op de delivery boxes?

Maarten: Die zien we nog vrij weinig, tenminste ik zit er niet bovenop.

Roelof: Volgens mij ben ik door mijn punten heen. Laat ik nog een keer de lijst checken.

Nog een vraag over de processen in jullie magazijn, dat doen jullie zelf en is dat vooral hand-picked? Of al geautomatiseerd? Het inpakken, pakken uit de stellingen, etc.

Maarten: Het meeste is handwerk, voorraadbeheer gaat wel m.b.v. barcodes enzo maar vooral mensenwerk zoals het order picken uit de stellingen.

Misschien gaan we dit nog weleens automatiseren, maar voor nu is dit nog net zo effectief. Dan zit je wel bijvoorbeeld op het niveau van Active Ants, een fulfilment partij die doen voor veel webshops de afhandeling.

Die investeren dan gigantisch in een robotsysteem, maar dan moet je heel wat draaien om het rendabel te krijgen. Je moet het uiteindelijk ook doorberekenen aan je klant. Je kan er vast een klein voordeel me behalen. Maar dat is voor ons nog niet van toepassing

Roelof: Het is wel een overweging geweest om de afhandeling via Active Ants toe doen? Ik ken hen niet c.q. weet niet precies wat zij doen.

Maarten: Active Ants, een fulfilment partij die voor veel webshops de afhandeling. Zij doen alles, het inpakken, verzenden, retourneren, opslag, die kunnen het hele proces doen. Je kan dan als webshop zeggen dan je alleen een webshop hebt en twee marketing mensen en daar draai ik het mee. Maken foto's, zetten het online. Bestellingen komen dan bij Active Ants binnen, daar ligt alles ook opgeslagen.

Dat kost natuurlijk ook geld, hoe groter het product hoe meer. Hoe langer het ligt, hoe meer. Dus dat is weer een heel andere aanpak.

We hebben wel gekeken, je moet weten wat in de markt speelt.

Roelof: Zij pakken dus het gehele warehouse proces?

Maarten: Ja, maar niet alleen dat, ze doen ook de communicatie met de klant voor je. De afhandeling, de retourverwerking, dat doen zij ook.

Roelof: maar ik kan me voorstellen dat het voor jullie niet alleen kostenafweging was maar ook, aangezien je aan het begin aangaf graag in contact blijven met onze klant, kennen dat proces veel beter.

Maarten: Ja wij zien hier bij onze customer-care direct wat er binnenkomt, wat er speelt. En kunnen meteen even checken. Stel dat ons hele afhandeling in Noord-Holland zou zitten, dan moeten we bellen, een foto sturen, hoe ziet het eruit, enz. Dat is veel lastiger dan dat je het zelf in het pand doet en in de vingers hebt. Wij hebben daarom deze afweging gemaakt om het zo te blijven doen.

Roelof: Mag ik je bijzonder bedanken voor het interview?

Maarten: heel graag gedaan, en als je nog iets wil weten. Bel dan gerust. En heel veel succes met het afronden van je onderzoek en scriptie!

Interview J. van den Hogen

Interview transcript Dekamobiliën / Mr. Jan van den Hogen

Date and time: 23 June 2017, 10:30 a.m.
Place: Deventer, Saxion University of Applied Sciences
Persons and functions: Mr Jan van den Hogen MSc MRICS RVGME,
Company: Dekamobiliën
Expertise: Supply chain management, logistic real estate, last mile logistics, Investment banking
Time: 45 minutes
Interviewer: Roelof Blokzijl

Transcript (in Dutch)

Intro RB:

Bedankt dat je wil bijdragen aan mijn onderzoek, je kent het onderzoeksveld waar ik me mee bezig houdt.

Jan: Ja, ik ken het.

RB: Het zijn de drie componenten e-commerce, last-mile delivery (LMD) en urban environments. In die driehoek begeef ik mij en in de literatuur heb ik daarbinnen gevonden dat city warehouses (CW) in opkomst zijn of toegepast worden.

Ik mijn field research ben ik nu aan het kijken, waar moeten deze dan ongeveer aan voldoen. Wat zijn de hoofdeigenschappen van de zo'n CW. Maar de bijvangst is nu al dat CW's alleen het zeker niet is en dat deze vrij specifiek is en dat er meerdere vormen van vastgoed zijn. Dus wat mij betreft kijken we iets breder naar het stuk LML.

Jan: Akkoord.

Roelof: Ik probeer hierbij dichtbij e-commerce te blijven, dat is nog wel een valkuil want de logistiek is natuurlijk nog wel een stuk breder, wat is nu louter e-commerce gerelateerd?

Daar wil ik het de komende tijd over hebben.

Jan: Ja, helemaal goed.

Roelof: Wil je nog even iets over je achtergrond en jouw expertise?

Jan: Ja, prima. Ik ben Jan van den Hogen en ik werk bij een Duitse investeringsbank, werkelijk een investeringsbank. Als particulier kun je daar nietsdoen. De club is het beleggingsvehikel van de Sparkasse-Financ Gruppe in Duitsland. Wereldwijd onderweg, kapitalisatie van 260 miljard op dit moment aan assets under management. En ik ben verantwoordelijk voor de directe investeringen in logistiek en licht industrieel vastgoed. En dat dan wereldwijd. Dat is mijn rol.

Roelof: Helder, dankjewel.

Als je kijken naar de ontwikkeling in de e-commerce sector en de spelers daarin, waar ik nu al een aantal keren tegen aan loop is dat er veel wordt ingezet op Next Day delivery (NDD) of Same Day delivery (SDD). Maar tegelijk dat het vaak de vraag of is de klant dit ook wel wil of is dit nu het competitieve voordeel waarmee de partij zich wil onderscheiden van een ander. Van een aantal productgroepen is het namelijk helemaal niet het geval namelijk en is het gewoon een paar dagen later.

Jan: Ja precies.

Roelof: Maar de perceptie leeft dan al snel dat het heel gewoon is, NDD. Een voorbeeld voor mij is dan Zalando, je verwacht toch dat een NDD is maar er zit

gewoon een paar dagen tussen. Daartegenover is het dan wel gratis. Hoe kijk jij hiertegen aan?

Jan: Klopt dat is ook zo, ik denk dat niet alleen het competitieve verhaal speelt maar ook een beetje het financieel verhaal. Een club als Amazon, eigenlijk het schoolvoorbeeld in het e-commerce supply chain (SC), die maakt er echt een competitief voordeel van. Zij zeggen, wij zijn in staat om het zelfs binnen een uur te doen, voor een aantal productgroepen. Daar staat tegenover dat zij, en ik weet dat vanuit inside information, bij lange na niet de SC winstgevend weten te maken. Dus wat zij op dit moment met Prime Delivery doen is dat de klant er inmiddels wel voor moet betalen als deze het binnen een uur wil hebben. Dus het gratis effect zie je zelfs bij de allergrootste spelers, want de allergrootste is Alibaba, de tweede grootste speler wereldwijd zie je al dat deze geld moet gaan vragen voor Prime Delivery of OneHour delivery. Omdat het simpelweg financieel in de SC niet uitkomt. Als klant dat niet willen, dan worden zij geconfronteerd, en terecht jouw opmerking over Zalando, dan kan het wel een dag of twee dagen duren. Bestel ik bijvoorbeeld een USB-stick bij Alibaba dan duurt het twee weken. Dan heb ik hem alleen voor de helft van het geld wat ik het betalen bij de competitie en ik betaal geen stuiver verzendkosten. En ik mag al bestellen vanaf € 0,25.

Roelof: Ja dat klopt inderdaad.

Jan: Dus ik denk wat jij beschrijft heel erg afhankelijk van het businessmodel dat de e-commerce retailer wil volgen. En de ene e-commerce retailer zal zeggen, nou ja I want to be the best in class, I want to be world leading en ik wil de beste leveringsvoorwaarden hebben en ik ga proberen dat een stukje naar mijn klanten toe door te belasten. Dan krijg je het Amazon model.

Het Alibaba-model, die by far veel meer verkoopt, dat vergeten we met z'n allen maar verkoopt misschien wel het tienvoudige wereldwijd. Ik heb dat weleens meegemaakt, ik heb daar ooit een USB-kastje besteld en dat duurt drie weken, maar hij kost vijf euro. En bij Amazon, SDD veertig euro. Dus ja, waar gaat de klant op een gegeven moment zijn prioriteiten stellen? En ik denk dat Amazon het gebruikt als competitief voordeel door aan Oehoe delivery en Prime Delivery te doen, maar dat het businessmodel van andere helemaal niet verkeerd is. Het is aan de consument om te beslissen om daarvoor wat te betalen of heeft die die bereidheid niet.

Roelof: Nee precies, als we eens kijken naar de snelle leveringsvariant. Dan zien we dat het vastgoed van deze SC die schuift op, die moet dichterbij de klant staat. Letterlijk, anders haal je de tijden niet.

Jan: Absoluut, anders lukt het niet.

Roelof: Inderdaad, de factor tijd vs. afstand. Daar zie ik een aantal bejegeningen maar de echte CW van de e-commerce speler zijn volgens mij erg dun bezaaid. Nog wat op pilot basis in grote steden.

Jan: Ja,

Roelof: Hoe zie jij die?

Jan: Je moet daar vooral creatief in gaan denken. Als je naar de standaardplaatjes kijkt, ik zag ze ook in jouw onderzoeksvoorstel. In de midden van de woestenij ligt een giga groot dingetje, die transporteert al een heleboel dingen die voor 1 stad zijn aan een wat kleiner dingetje net buiten de stadsrand. En het ideaal is dat vanuit dat kleinere dingetje het nog verder op straat gesorteerd wordt en dan komt het in een city hub terecht die een wijk of een aantal straten of een blok van de stad doet. Dat is het ideaalbeeld.

Tot aan die stadsrand klopt het ideaalbeeld ook wel. Daar kom je politiek, sociaal en environmental kom daar maatschappelijk wel mee weg. In de stad zelf is het gewoon een heel groot probleem om de intercity hubs te krijgen. En dat heeft een aantal redenen.

De eerste is dat er eigenlijk eenvoudig weg geen politiek draagvlak is. Dat is een hele belangrijke reden. Want de politiek wil eigenlijk geen logistieke bewegingen in de stad hebben. Dat is heel simpel.

De mensen die er wonen willen wel de producten binnen een uur maar willen ook geen logistieke bewegingen hebben. Dat vinden ze ook heel vervelende, dus daar zit nogal een contradictie. Ik wil het wel in een uur hebben, maar ben ik niet bereid te accepteren dat er een 30-tonner door de straat rijdt. Maar ik wil het wel binnen een uur hebben. Dat maakt de business case wat lastig aan de kant van de e-retailer.

En het derde. Dat zijn de prijzen voor innercity hub. Grondprijzen in een stad liggen gewoon op het tienvoudige van de grondprijzen in de pampa's zijn. Dus dat betekent dat wanneer je een intercity hub wil bouwen dat grond en bouwkosten waanzinnig hoog. Je moet dan rekenen op, een normaal logistiek centrum bouw je voor € 350 tot € 400 per vierkante meter (m²/SQM). Ik heb nu meegemaakt, Amazon heeft een vier verdiepingen hub gebouwd in München en die kwam op bijna € 2.800 per vierkante meter (m²/SQM) om te bouwen. Vandaar dat die business case van voor naar achteren nooit meer gaat uitkomen. Want voor de normale logistieke prijzen die je in de pampa's hebt zou je misschien nog een sluitende SC in de stad kunnen krijgen, maar vanwege grondpolitiek/ grondprijs en bouwkosten de stad is het niet mogelijk om het voor elkaar te krijgen.

Dus wat zie je nu gebeuren, en daar geloof ik ook meer in, ik geloof er meer in dat je hergebruik van delen van bestaand vastgoed gaan krijgen. Nemen we nu bijvoorbeeld eens, dat is wel een aardige casus. Over tien jaren rijden er alleen nog elektrische auto's in de stad die platooning doen. Dus platooning wil zeggen, we hebben een rijtje van 100 elektrische auto's die zijn met elkaar digitaal verbonden in de cloud, met wifi, 5g moeten we dan hebben of 6g, dat gaat allemaal gebeuren want we willen geen stinkende diesels meer hebben in de stad. En op dat moment hebben we ook geen parkeergarages nodig, want die auto's rijden gewoon rondjes door te stad maken en ergens stap je en je rekent al met je creditcard dat je drie huizenblokken verderop moet zijn. Dat betekent dat in zo'n stad uiteindelijk misschien wel een heleboel intercity parkings beschikbaar komen. En daar kun je verder ook niks mee doen. Je kan er geen woonruimte van maken, maar wat je er wel van kan maken is bijvoorbeeld een intercity hub (CW). Dat kan wel, andere creatieve oplossing zijn dat ze bij winkelcentra zeggen, nou ja oké, de fysieke Retail neemt wat af, daarvoor is minder m² nodig, dat betekent dat je in de winkelcentra aan de achterzijde over. Want aan het front geven ze het natuurlijk nooit weg, je wil wel uitstralen en etalage hebben. Maar aan de achterkant houdt je m² over. Dat kan dan een inner city hub (CW) worden.

Roelof: Ja precies en dat heeft al een logistiek kenmerk in zich, de oude logistiek van de bevoorrading van de winkel.

Jan: Die is er toch, dat logistieke proces is al naar het WKC toe, het verandert alleen dat je met een ander soort voertuig een ander soort product gaat vervoeren. Je hebt die 40-tonner niet nodig, maar het kleinere elektrische voertuig die aan de achterkant dan bijvoorbeeld lockers volstoppen of een magazijntje bij de winkel en de winkel geeft het uit en wordt ook weer het retour inname punt.

Roelof: Ja precies, dat zie ik nu dat veel retailers een onlinebeleid voeren of andersom, een clicks-and-bricks beleid voeren. Waar een belangrijke reden is om in het straatbeeld te zijn en fysiek vindbaar voor mijn klant. Dat versterkt elkaar.

Jan: Ja precies!

Roelof: Een voorbeeld van een ondernemer die ik geïnterviewd heb, deze vertelde ook dat ze in de steden waar ze zaten de online besteding ook omhoogging. Terwijl je misschien zou denken dat het kannibaliserend kunnen werken maar dat doet het juist niet.

Jan: Nee precies, ik denk dat ook dat je aan het einde die bricks nog steeds nodig hebt om die clicks te kunnen doen. Daar ben ik eigenlijk van overtuigd. Dus het doom-story dat

er dadelijk geen winkel meer over is, daar geloof ik helemaal niet in. Maar de functionaliteit van de fysieke retail gaat natuurlijk wel veranderen. En aan die functionaliteit kun je gewoon een stukje inner city hub toevoegen, why not, die winkel is er toch al?

Roelof: Ja, ja en door dan die logistieke beweging ook anders vorm te geven dan wordt de leefbaarheid in de stad hoger, de belevingskant van de retail ook weer omhoog gaat.

Jan: Ja precies, je kunt daar best een win-win situatie van maken, maar laten we zeggen dat je midden in de stand een kantoorgebouw gaat slopen en daar een intercity hub gaat bouwen met alle logistieke kenmerken in zich, dat gaat niet gebeuren.

Roelof: Nee inderdaad, en die zit met name ook vast op de genoemde 2800 euro per m²/SQM.

Jan: exact en vooral ook het politieke verhaal. Er zit eigenlijk niemand te wachten op 40-tonners die dwars door de stand denderen om daarmee een innercity hub te bevoorraden. Dus in die SC ga je aan het einde hele creatieve oplossingen in vastgoed krijgen. En dat kan inderdaad zijn dat we parkeergarages gaan ombouwen in de toekomst, dat kan zijn dan we kelderboxen die niet gebruikt worden. Of laatst, ik had een kantoorgebouw in Berlijn, een prachtig voorbeeld:

De Schwarz Gruppe, ik ben redelijk Duits georiënteerd, daar zitten de Pennymarkten en Kauflands, dat is de Schwarz Gruppe, die wilden een fresh centre hebben. Een inner city fresh centre. Die hebben in Berlijn gezocht en gezocht en konden niet vinden. Tot ze bij ons kwamen. Wij hebben daar een heel groot gebouw vlakbij de Reichstag, dat heet de Friedrich Allee. Dat is een giga groot gebouw en dat hele gebouw is onder keldert. En die hele kelder wordt nergens voor gebruikt, staat al twintig jaar leeg. Dat is een dom ding, die architect heeft ooit bedacht want daar gaan we nog iets mee doen. Nou niemand gaat in de kelder zitten met z'n kantoor.

Roelof: Toch een goede visie wellicht van de architect...

Jan: Nou ja, toen vond iedereen het erg dom, nu zegt die Schwarz Gruppe: we huren dat ding voor 25 jaar want een ideaal fresh centre voor ons om de rest van de stad, want het zit in het midden van Berlijn. En zij zijn dus bereid, en het wordt nooit meer een sluitende SC onder de streep, maar die moeten dus de kantoorhuur betalen voor de kelder. Anders krijgen ze hem niet eens, dus betalen 4-5 keer zoveel als dat ze voor een normale logistiek m²/SQM moeten betalen. En de verbouwingskosten moesten ze zelf voor de kiezen nemen, dat was € 1400 per m²/SQM.

Roelof: Zo zeg dat verbaast al, Maar ook die 25 jaar. Dat ze dus ook voor zo lang bereid zijn.

Jan: nee maar is dus gewoon geen ruimte te krijgen en wat zij zien is dat zij straks daadwerkelijk verplicht zullen worden, vanuit de competitie/de concurrentie, om binnen een uur fresh food te gaan leveren.

Roelof: Ja, maar dat voor 25 jaar. Dat zal ook met afschrijven e.d. te maken, Maar ik zag het ook bij andere partijen, die vertelden ook dat hun horizon niet meer zo lang is. Bij het Duitse interview, daar waar wij investeringen voorheen konden aftrekken van de belasting moet het nu op de balans, allemaal ingewikkeld. Tien jaar, dat kan een startende e-commerce partij niet dragen.

Jan: Nee inderdaad, een e-commerce niet, maar een gevestigde retailer die z'n click-and-bricks meer uitbreidt naar de clicks, wat de Schwarz Gruppe nu doet. Doordat er online besteld kan worden. Die hebben natuurlijk een omgekeerd businessmodel. Die draaien hem gewoon om. Die bricks hebben we genoeg, we moeten nog een beetje meer bricks hebben om die clicks te kunnen realiseren. En dan kiezen ze voor dit model. En ik weet natuurlijk ook niet het goede model is. Dat weet niemand, dat staat in de sterren geschreven. Maar dit zijn wel creatieve oplossingen die ik op dit moment in inner city hubs zie gebeuren om de simpele reden dat zowel politiek als sociaal maatschappelijk niet gewenst is dat we logistieke gebouwen midden in de stad gaan zetten.

Roelof: Nee inderdaad, wat je vanuit de politiek nog wel draagvlak voor ziet is het starten met stadsdistributeurs.

Jan: ja dat vinden ze wel prima, maar dat zijn dan elektrische wagentjes, fietskoeriers en noem maar op.

Roelof: Ja precies, en die krijgen nu al de vrijheid als het gaat om het buiten venstertijden rijden. Dat is allemaal prima.

Jan: Ja inderdaad zo lang er maar geen diesel, 40-tonner door de stad dendert dat moet gaan staan lossen. Dan hebben we dus gewoon in de chicste woonwijk van de stad zetten we in 1 keer een gebouw neer met loading docks. Wat denk je dat er met die politicus gebeurt? Die is helemaal klaar, die wordt nergens meer politicus. Dat gaat geen mens doen. 17:28

Dat gaat geen overheid doen. En ook terecht hoor by the way. Ik vind dat je de leefbaarheid van een stad niet aan de commercie moet gaan aanpassen. Ik denk dat het omgekeerd moet zijn. De commercie moet zich maar aanpassen aan de leefbaarheid, aan de infrastructuur die een stad heeft.

Roelof: Ja, dat brengt ons ook een beetje terug bij het standpunt: als je de leefbaarheid terugbrengt of op peil houdt dan die clicks-and-bricks elkaar juist helpen i.p.v. elkaar in de weg zitten.

Jan: Precies en als je dan een creatieve oplossing hebt voor de LML hebt, in de vorm dat het lekker onder de grond zit weggestopt of lekker achter een winkel. Niemand ziet het, niemand hoort het. Niemand weet het, maar het gebeurt wel. Ja dan denk ik dat je een win-win situatie creëert. Maar, in mijn optiek gaan we in de stad geen logistieke gebouwen meer zetten.

Roelof: Nee, precies. Je noemde het voorbeeld al van de Schwarz Gruppe en dat dat vooral onder eigen vlag is. Dat zie ik ook wel terug als je vanuit de e-commerce partijen kijkt naar de stadsdistributie. Leuk en aardig dat wij het aan de rand van de stad mogen afleveren bij de distributeur die al dan niet white-label is, dat kun je je nog afvragen want vaak zit er wel een commerciële partij onder, maar goed. Dan word ik een van de gelijken en ben niet meer onderscheidend en ga in de massa mee. Dan kan ik nog wel een contractje afsluiten voor een iets snellere levering, maar ik heb niet meer mijn SC zelf in de hand. En dus vandaag de dag, waarop het nog wel lukt. Dus met de diesel en huidige methodes zeggen ze, wij doen nog even niet meer. Prima dat er lokaal iets georganiseerd wordt.

Jan: Ja precies

Roelof: Maar wij zien het wel en wij redden het nog wel.

Jan: Ja, maar dat is ook een manier en een visie.

Roelof: Het beheren van die SC tot het einde lijkt dan wel een voorkeur te hebben want dan heb je er wel de grip op.

Jan: Ja, anderzijds denk ik dat als het zelf wil doen, je ziet het nu bijvoorbeeld euh, het schoolvoorbeeld vind ik dat die Schwarz Gruppe die dat in Berlijn allemaal doet: Het wordt wel een dure SC.

Je kunt ook zeggen, joh we geven een aantal startups, dat is een andere creatieve insteek die je nu ziet, we geven een aantal startups de gelegenheid om een visie en een concept uit te ontwikkelen hoe ze die LML kunnen invullen. En dan ben je ook uit het traditionele SC denken weg.

Want SC denken is eigenlijk simpel: halletje - halletje - halletje - halletje en dan is het bij de klant. En een startup die wordt niet geplaagd met halletje - halletje - halletje, maar die wordt geplaagd door: joh, ik heb, vanuit mezelf wil ik al niet een smerige environment in de stad. Vanuit mezelf wil al niet dat daar vijfbaanswegen komen te liggen om e-commerce rond te transporteren. Dus de creatieve insteek is heel anders. Dus dan zie je inderdaad

dat bijvoorbeeld een Mind-Box, dat is van Deutsche Bahn, en DB heeft een aantal startups die ze betalen, drie jaar lang. Die worden volledig gefinancierd, die krijgen kantoortje, internetverbindingen, onderzoek / research wordt gestimuleerd. Concepten worden gestimuleerd, worden betaald. Volledig door de DB. Want dat principe heet Mindbox, dus als je een startup bent en je denkt geniaal idee en zij vinden dat ook. Dan krijg je een zak geld, je krijgt ruimte en joh: begin, doen! En kom over drie jaar terug met een concept dat wij kunnen inzetten bijvoorbeeld LML. Of andere zaken m.b.t. stadsverkeer efficiënter doen. Daar komen de meest waanzinnige, creatieve dingen uit voort.

Roelof: Wat is dan zo'n voorbeeld van Mindbox?

Jan: Nou, eentje die ik heel geweldig vond was een lockersysteem waarbij stations als innercity hubs gebruikt worden. Heel slim, heel slim. Ja want er altijd wel een hoek die niet gebruikt wordt, ik zeg altijd maar de urineerhoek waar iedereen 's nachts staat te urineren. Daar kun je natuurlijk ook wel een lockersysteem bouwen. Die dame die dat bedacht had, heeft er een systeem bij bedacht waarbij je o.b.v. een app. Dus het was helemaal doorgedacht, dus niet alleen qua vastgoed, maar ook hoe ik het digitaliseer op de meest eenvoudige manier. Dus, je bestelt iets, dan krijg je een app op je smartphone, die iedereen wel heeft, met die code kun je regelen wanneer je het wil ophalen, wanneer je het bezorgd wil hebben in die locker. Je kunt hem ontsluiten en weer sluiten, de huur betalen voor een bepaalde tijd als je het wil opslaan. Dus in een keer is het delivery moment, dat ligt bij jou als consument en niet meer bij die e-retailer. Je zegt gewoon tegen die e-retailer; ik wil het ergens een keer uit mijn locker halen tussen 6 uur en 12 uur 's nachts, want dan ben ik wel in de buurt, ik kom van mijn werk af bijvoorbeeld.

Je stuurt met de app een gepersonaliseerde locker aan op dat station.

Roelof: Ja precies, maar zit daar ook al de bevoorrading bij in? Je ziet ook wel de crowd-tasking modellen, waarbij de crowd ook wordt ingezet om het vervoer te doen. A la Uber. Daar moest ik aan denken. Dus je maakt een reis en ben bereid een pakketje voor een ander mee te nemen voor ander, en ik krijg daar een punt of een vergoeding voor.

Jan: Nou ja dat zou je zelf kunnen bedenken, krijg je inderdaad een soort Uber systeem op je locker. Ongetwijfeld gaat iemand dat bedenken en die gaat zeggen: ik huur gewoon 10 van die lockers, ik heb 10 codes en ga dat regelen voor die mensen. Ja natuurlijk. Laten we zeggen, die ene creatieve bal rolt de andere creatieve bal, het wordt gewoon een sneeuwbaaleffect. Hoe meer van dit soort oplossingen we bedenken, hoe minder politieke tegenstand we hebben. Hoe minder sociaal-maatschappelijke tegenstand er is. Want echt, die is immens. Er is geen mens die een 40-tonner naast zijn deur wil hebben staan. Er is geen mens die wil dat er midden in de nacht een container gelost wordt naar je deur waar je ligt te slapen en waar de goederen uit worden gehaald.

Roelof: Nee, precies. Dat werd deze week ook al genoemd, in Nederland heb je nu zo'n programma, GreenDealZes, waarbij stille voertuigen fluisterstil worden ingezet in de nachtelijke stadsdistributie. Maar een bewonersvereniging zei ook terecht: Dat is leuk, we horen de vrachtwagen niet, totdat de klep open gaat en die wagentjes gaan rollen.

Jan: Nee inderdaad totdat ie gaat lossen, totdat ie gaat lossen. Precies, willen we helemaal niet meer en dat gaat ook niet meer in de steden gebeuren. Sterker nog, steden zijn nu ook al zover, in NL hebben we het nu ook, in Duitsland hebben we het al, dat die milieuzones er komen. Dan kan die 30 of 40 tonner niet eens meer de stad in.

Roelof: nee klopt, dat werd door de vertegenwoordiger van Amsterdam ook al aangegeven, eigenlijk zijn we wel blij met onze milieuzone. Want dat is een onafhankelijk opgelegde eis en daar klappen we iedereen mee om de oren.

Jan: Precies!

Roelof: Dus dat helpt ons heel erg. In Zwolle gaven ook aan die niet te hebben en dat maakt het vanuit de politiek ook lastiger om te sturen. Amsterdam zei gewoon, we hebben nu eenmaal die zones, het is al klaar het is opgelost, u komt er niet meer in.

Jan: Klaar, klaar, het is al opgelost joh. Niks probleem, hoezo probleem? Het probleem ligt gewoon bij die retailer, als die geld wil verdienen dan moet hij ook de SC maar oplossen. Volkomen terecht. En waar ik ook niet in geloof, en dat ga ik naar het derde deel van je onderzoek: de infrastructuur. Ik geloof ook niet dat je de infrastructuur van steden moet gaan aanpassen.

24:58

Roelof: Hoe bedoel je dat?

Jan: Wat je bijvoorbeeld wel ziet van Amazon, heeft al van die visionaire filmpjes op YouTube, je blijft lachen. Dan zie je robots die hun eigen lane hebben op de highway waar ze dan platooning, dus met 25.000 robots achter elkaar. En die komen dan bij een dronglanding point, die droge pakt die goederen op en zet hem bij jou op het dak neer. Hou toch op, dat gaat toch geen stad doen. Dat gaat toch helemaal niemand doen, er gaat toch niemand de infrastructuur voor de commercie aanpassen. Dat gaat niemand doen.

Geen enkele politicus zal ooit besluiten; dat hij tegen de gemeenteraad gaat zeggen: prima, ik wil er een lane bij hebben, dus we moeten wat huizen opkopen. Nou ja, de Vijzelgracht die kopen we helemaal op, slopen we. Die Unesco he, krijg je best voor elkaar; werelderfgoed even slopen... Want dan kan Amazon erdoor met z'n goederen. Hou nog toch op.

Roelof: Nee inderdaad, dit is een commerciële driver.

Jan: Nee die politicus wordt toch niet gedreven door Amazon of Alibaba, tenzij die er een baan kan krijgen. Maar dit ga je bij een gemeenteraad, zeker bij een gemêleerde gemeenteraad waar ook nog groen-denkende politici in zetten, links denkende, gaat dit gelukkig nooit gebeuren. Ik zou het ook waanzinnig vinden, dan moet die klant maar gewoon wachten. Of als ie het wil hebben, dan stapt hij maar op z'n elektrische fiets en ergens halen buiten de stad. Maar de omgekeerde redenering, dat we vanuit maatschappelijke-politieke overwegingen een stad, een infrastructuur moeten gaan aanpassen aan de commercie? Dat zie ik van zijn levensdagen niet gebeuren. Nu niet en nooit niet.

Roelof: Nee precies.

Jan: En hoe verder urbanisation gaat, hoe groter de weerstand zal gaan worden van mensen die er wonen om dit soort dingen te gaan. Die mensen willen gewoon leisure, naar een terrasje, uitgaan en willen niet dood gereden worden door een stomme robot van Amazon of een drone van Alibaba, dat zit toch niemand op te wachten.

Roelof: Nee inderdaad, dat gaat de ontwikkeling van die platooning, de zelfrijdende auto die toch al rondjes rijdt en ook wel pakketjes mee kan nemen. Dat is al een logistiek ding op zichzelf

Jan: Precies, en daar hoeft ik de infrastructuur niet op aan te passen. Het enige is misschien een geleiderail, of ergens moeten paaltjes staan met 5g of 6g. Dat heeft geen grote ingrepen in de infrastructurele omgeving van de stad. En die kunnen ook niet, met alle respect als je op de Keizersgracht in Amsterdam woont, je gaat toch niet de halve Keizersgracht wegslopen om daar een lane te maken voor de robotjes van Amazon? Dat bedenkt toch niemand bedenken. Ik snap de visionaire plaatjes van Amazon dat de wereld over tien jaar is volledig gedigitaliseerd en geautomatiseerd. Joh, over tien jaar lopen jij en ik samen nog naar ons lockertje, wat ergens staat en halen onze rotzooi uit en denken: ik heb er dan wel een dag op moeten wachten maar goed het is er in ieder geval binnen een dag.

Roelof: En het was gratis.

Jan: En het was gratis, heerlijk want ik ben een Nederlander en het mag vooral niets kosten.

Roelof: Maar dit soort filmpjes zijn wellicht ook wel een marketinginstrument op zich, zo van, kijk ons de beste zijn, kijk ons de trendsetter zijn.

Jan: Precies, natuurlijk dat hoort ook wel bij het concept. Nogmaals, technisch is het mogelijk. In mijn nieuwe auto, ik heb pas drie kwartier in Duitsland in de file gestaan en heb gewoon de krant gelezen. Dat ding rijdt vanzelf, stopt, start vanzelf, collision-control weet ik niet wat zit er al op. Dat komt in de stad ook, misschien niet met dit soort auto's maar kleine elektrische taxi's enzo. Waarbij je als met de bus gewoon instapt en weer ergens uitstapt, er moet dan een verrekenmodel komen maar die kun je ook best voor e-commerce gebruiken. Why not, why not.

Roelof: Dat is dan wel een combinatie van bestaande infrastructuur gebruiken en combinaties maken.

Jan: Ja op een creatieve manier invullen met automatisering en robotisering, maar gewoon hele stukken stad gaan afbreken omdat er drones moeten landen. No way. Ja misschien dat er een Amerikaanse stad is die dat een interessant vindt. Er is niemand in Amsterdam die een Unesco werelderfgoed gaat afbreken voor een droge van Amazon.

Roelof: En terug naar de kosten, dat krijg je nooit rond.

Jan: Precies, hoe gaan we dat nu eens terugverdienen?

Roelof: Ja want dat gebouw is nog tot daaraantoe, maar een infrastructurele oplossing financieren.

Jan: haha ja inderdaad. Dus ik geloof daar niet in.

Ik denk dat intercity hubs dadelijk, bottom-line, een samenstel zijn van verschillende soorten rest-onroerend goed, ik noem het maar even zo, die een wat andere aanwending, een wat ander gebruik gaan krijgen. Dat denk ik.

Roelof: Ja en die al beschikken over een aantal kenmerken die overeenkomen met logistieke processen.

Jan: Ja precies, ze zijn een paar meter hoog dus je kunt er lockertjes en boxjes in zetten.

Roelof: Vaak horizontaal georiënteerd?

Jan: Precies! Zo is dat altijd, je kunt er ook redelijk makkelijk komen, het is toegankelijk voor een elektrisch voertuigje. En dat worden innercity hubs en alle ideeën die we nu hebben van achttien verdiepingen hoge Amazon gebouwen met gerobotiseerde processen die orderpicking in de stad doen, ja misschien in Amerika een keer in een wijkje waar zo'n stadsbestuur denkt: Dat is ook wel een leuke gimmick. Amazon betaalt het en die betaalt ook mijn volgende verkiezingscampagne, ook fijn! Dan gebeurt het, maar niet omdat ik oud of sceptisch ben, ik geloof niet in dat soort dingen. Ik geloof niet dat wij ooit de stad zullen aanpassen, de infrastructuur, de urbanisatie zullen aanpassen aan de commercie. Het zal altijd omgekeerd gaan.

Roelof: Dat zal een les geschiedenis ons ook leren, dat hebben we nooit gedaan. Een keer voor openbaar vervoer, maar dan houdt het wel zo'n beetje op.

Jan: Ja dan houdt het op. Dus ik denk dat het creatieve op de LML op te lossen uit de commercie moet komen. Maar niet vanuit de stad.

Roelof: Nee, precies. Als we dat rest-onroerend goed eens bekijken, dan kom je eerder op het horizontale en minder het verticale.

Jan: ja in mijn beleving, omdat je dat nog redelijk tussen haakjes "goedkoop" kunt oplossen. Verticaal is helemaal ongelooflijk duur, dat kost enorm veel geld om het verticaal te organiseren.

Roelof: Nee, daar ben ik inmiddels ook wel achter gekomen. Logistiek denkt en begint met name horizontaal en bij groei komt er een laag bij op.

Jan: Ja dan ga je stapelen en verticaliseren.

Roelof: Dat zie je nu wel bij de logistieke gebouwen, dus buiten de stad. Daar zie je alleen nog wel wat discrepantie; ze maken eigenlijk heel veel hoogte, voor de racks/stellingen die pakken die hoogte, maar de meeste hoogte wordt niet gebruikt. Daar wordt lucht gebouwd.

Jan: Precies, weg. Zijn gewoon kubieke meters die weggegooid zijn.

Roelof: Dat is überhaupt al een dingetje bij die hallen.

Jan: Juist maar daarom zouden die parkeergarages, winkelcentra enzo. Die hebben een hoogte van 2,5 - 3 meter. Als er een busje in kan is ie 3.5 meter, maar dat is eigenlijk nog prima. Want wat moet je met een hal van tien meter hoog middenin de stad, voor de pakjes die je met het handje moet pakken.

Roelof: Dat is inderdaad mijn volgende vraag, hoe zie je die orderpicken/processen voor je?

Jan: Ja ik kan er nog net bij als het twee meter in, ik ben een klein manneke, maar twee meter lukt nog net. Dan houdt het wel op.

Roelof: Ja, want die robotisering in die warehouses, dat zit vooral nog op hand-picked?

Jan: Ja nog steeds wel, Het is nog steeds wel manuele arbeid.

Roelof: Komt dat dan ook omdat de investering al zo giga is op die plek?

Jan: Ja, maar robotisering, dat is wel grappig. Ik was twee weken geleden bij Zalando op hun hoofdkantoor in Berlijn. Daar zijn we wat nieuwe concepten mee aan het uitrollen. Daar gaan we, by the way wel proberen om verticaal te werken. Maar de besparing zit er daarin dat in een normaal warehouse van Zalando werken ongeveer 3000-4000 mensen, inde hoogtij dagen met handmatige orderpicking. En die kosten ongeveer € 12 per uur all in, met vervoer, als het Polen zijn moeten ze ergens overnachten. En de automatisering kost, per robot kwamen we op een uurloon van € 24 of € 25, dus bijna het dubbele. Alleen, als je dat terugkerend naar vierkante meters en robotisering dan kun je wel een goedkopere kostprijs per vierkante meter krijgen als je in de hoogte gaat automatiseren. Dus wat we met Zalando nu doen is een hele grote hal horizontaal bouwen, want een vrachtwagen wordt nog steeds lastig he. Die vliegt niet uit zichzelf naar boven, vijftien meter hoog. En daar komt een high Bay naast, een high Bay zoals ze dan noemen, die is 30 meter hoog. Daar zitten vier grote mezzanines (tussenvloeren) in en die wordt volledig gerobotiseerd en geautomatiseerd met orderpicking en opslag.

Maar dat kan ook niet in de stad, dus dat moet ook buiten de stad doen. Dus ook Zalando is een club die moeten ervoor kiezen om andere creatieve oplossingen te bedenken voor de LML. En die hebben het heel simpel opgelost: die lossen het niet op. Joh, we hebben een aantal mensen die dat beter kunnen dan wij, die dat goedkoper kunnen dan wij. Die uit die traditionele SC denken weg zijn. En die hebben de opdracht meegekregen: dus die fourneren heel veel start ups, die geven ze gewoon € 15.000 tot € 25.000 om een concept uit te werken om die LML te doen.

Roelof: Ja precies, je ziet dat nu binnen veel meer sectoren, die zijn nu aan het kantelen of zichzelf opnieuw aan het uitvinden.

Jan: Ja precies, je moet het zelf niet willen doen.

Roelof: Ja, dat kun je niet meer zelf.

Jan: Precies, een DB Schenker, een Kuehne+Nagel, een Dachser, wat rijdt hier een Mainfreight zie je in Nederland rijden, Ewals Logistics. Die denken zo verschrikkelijk star, die denken; ik heb een halletje - halletje - halletje nodig. Maar we lossen het aan het einde niet meer op met dat halletje.

Roelof: Die zijn veel meer met procesoptimalisatie bezig, de kaasschaaf erbij langs?

Jan: Ja en ze kunnen het niet meer veranderen. Het duurt gemiddeld 2 tot 3 jaar voordat een SC helemaal foutloos werkt. Dat hij echt zo doet wat hij moet doen. Dat wil zeggen, als je nu ziet hoe snel de ontwikkelingen gaan in e-commerce, die SC kun je vanuit het traditionele logistieke proces denkend, kun je die LML nooit meer oplossen. Gaat gewoon

niet. Je ziet het ook, ze kunnen het ook niet. Een club als Yusen Logistics, dat is een van de tien grootste logistieke bedrijven ter wereld, Taiwanese maar die zitten wereldwijd. Die hebben in België in vier of vijf steden geprobeerd om zo'n complete SC van big warehouse tot intercity hub op te zetten. En die zijn er na vier jaar gewoon mee gestopt. Dat was gewoon een bleeder, die kostte ze € 22 miljoen per jaar, ze kregen hem gewoon niet sluitend op de traditionele SC-manier. Ging gewoon niet.

Roelof: Ik kijk nog even door mijn lijstje, want jouw tijd is echt op.

Jan: Ja sorry, maar als je meer wil weten gooi het gewoon d'r een mailtje overheen of we doen nog een afspraak. Ik ben daarin zo ongeveer de meest eenvoudige denk ik?

Roelof: Dankjewel, ja maar gelukkig bieden heel veel dat wel aan. Je praat natuurlijk over ieders vakgebied en vindt dat mooi om erover te praten.

Jan: Ja dat is ook zo.

Roelof: Nee, ik heb hem wel Jan. Ik zet de recorder uit. Dankjewel!

Interview J. Stegeman

Interview transcript Jeroen Stegeman

Date and time: 29 June 2017, 20:00 p.m.
Place: Raalte, office of the respondents
Person and function: Jeroen Stegeman, Founder & Owner
Company: DeBuurman
Expertise: Logistics, Groceries, Fresh
Time: 55 minutes
Interviewer: Roelof Blokzijl

Transcript (in Dutch)

Intro

Roelof: Heel kort nog even de achtergrond. Ik volg de studie **FREM**, facilitair en vastgoed, in Deventer aan het Saxion i.sm. Greenwich. Mijn achtergrond is eigenlijk facilitair, wat ik ook met name bij de Rabobank doe en ik wilde me verbreden en heb daarom gekozen voor deze studie i.v.m. de toevoeging met vastgoed. Dit interview is onderdeel van het afstuderen dat gepland staat voor 21 augustus. Het onderzoek is in de richting gegaan van vastgoed.

Het onderzoek heeft betrekking op de e-commerce, de stedelijke gebieden en welke rol kan vastgoed daarbinnen invullen. Het vertrekpunt daarbij is, wat ik mijn literatuuronderzoek ook zag, zijn wens voor de levering aan de klant die bij hem of haar thuis, morgen gaat nog wel, maar als het er vandaag moet zijn, of binnen twee uur dan betekent dit eigenlijk heel zwart-wit dat dat product in kwestie al heel dichtbij de klant moet zijn. En wat is daar dan voor nodig qua vastgoed, waarbij het dan voor de hand lag dat dit iets van een magazijn/overslag functie in een stad in zich heeft. En dan weer verder kijken, waar moet dit dan aan voldoen. Om dit duidelijk te krijgen heb ik het van drie kanten aangevlogen. Van de gemeentelijke/overheid kant, zo heb ik de gemeente Enschede geïnterviewd, Provincie Overijssel. Om hen te vragen hoe zij tegen deze stedelijke logistiek aan kijken. Wat dit heeft nogal een impact op een stad, in de vorm van verkeersbewegingen, geluidsoverlast, milieuoverlast; de maatschappij heeft er last van. Overigens wel dezelfde maatschappij die er ook naar vraagt natuurlijk.

En anderzijds de e-commerce sector, de aanbieders. Wat zijn jullie belevingen, of wat drijft je om het product bij de klant te krijgen. Daarbij zie je ook dat deze bedrijven steeds vaker een click-and-bricks strategie voeren, een online en offline strategie. En daarom kom ik ook bij jou uit. Daarover zou ik graag met je willen hebben. Ik heb hiervoor een lijstje met onderwerpen maar wat mij betreft houden we een open gesprek en zorg ik ervoor dat de punten besproken worden.

Jeroen: Prima, duidelijk.

Roelof: Wil je kort iets vertellen over je achtergrond en DeBuurman?

Jeroen: Jazeker, geboren in een gezin waar pa langs de weg ging als SRV-man, daarmee kunnen we zo de aansluiting in met Pic-Nic bespreken he.

Roelof: Ja inderdaad!

Jeroen: Zij hebben echt dat principe gepakt om hun logistiek in te richten. Dus heel compact, eigenlijk per setje straten en dan met tijdvensters. Dat deed eigenlijk de melkboer vroeger ook. Ik vind dat nog steeds een heel interessante.

Nou, en ma de winkel aan huis. Daarbij kwamen de mensen naar je toe.

Daarna ben ik eerst de agrarische sector ingegaan, middelbare landbouwschool gedaan in Raalte en we woonden in Olst, in het buitengebied. Toen nog wel even in varkensbedrijven gewerkt maar dat vond ik niets.

Daarbij bij een andere oom bij een veehouderij, maar dan echt op de manier waarvan we nu weer vinden dat het moet. Daar heb ik veel op de zaterdagen in vakantie enzo gewerkt, veel van de agrarische sector meegekregen. Daarna het leger in, rijbewijzen gehaald. En ik vond alles leuk en vond kiezen erg lastig en pakte alles aan.

M'n vader werkte bij Van Gend & Loos (VGL) en ja, in de tijd dat er veel chauffeurs nodig waren, dus begonnen als chauffeur. Mijn operationeel manager zei toen meteen al: "jij blijft hier geen chauffeur". Dat vond ik wel natuurlijk wel leuk en denk ik later nog wel aan.

Toen na een paar jaar, ik was een allrounder en reeds eigenlijk op alles. Op kleingoed, op de bakwagen, alles. Toen mijn E-rijbewijs gehaald zodat ik op de oplegger mocht. Zodoende kwam ik om de week in de nachtdienst, want tussen de DC's reden we 's nachts en overdag was het de regio.

Roelof: Dat was toen al voor de vers-branchen c.q. de levensmiddelen?

Jeroen: Nee, nou ja voor de fase van levensmiddelen. VGL reed eigenlijk toen overal nog voor, voor DrOetker maar ook non-food. VGL was van oudsher ook een staatsbedrijf en een oudgediende vertelde al: Jeroen, vroege namen alles aan, toen hadden we de plicht om alles te vervoeren. Dat is later wel verandert natuurlijk. Wel grappig want wie weet komt dat ooit nog wel weer een keer terug he...

Roelof: Nou inderdaad...

Jeroen: Ik weet nog dat wij duiven vervoerden van de familie Eijerkamp, Ponde Rosa Zutphen, bestaat nog steeds om maar es wat te noemen.

(--korte anekdote over uitgehaalde grap met een van de loodsmanagers)08:06

Na de tijd weer doorgeleerd, bij dat soort bedrijven kreeg je kans ook wel. Meerdere logistieke opleidingen gedaan en ook managementopleidingen ook gedaan. En toen doorgestroomd naar transportmanager. Toen ging Deventer dicht en kwam ik in Amersfoort terecht. Daar heb ik veel geleerd want ik kende dat gebied natuurlijk niet. Dan leer, of ben je met de skills rondom mensen bezig. Jongens, er ligt een opdracht we doen het niet goed. We maken veel te veel kosten per week of per maand. Toen ben ik met alle chauffeurs om tafel gegaan en echt met de mensen bezig. Want dat was nogal wat, de impact van alle opleggers, de bakwagens, van alle kleine auto's. En niet alleen de bestelroutes, maar ook de hele afhaalroutes. En dan weet je het wel, er zijn dan heel veel heilige huisjes, die chauffeur brengt bijvoorbeeld daar koffie en krijgt eind van de week een pak koeken mee. En dat gaan wij vanaf kantoor dan dus even omgooien. Daarom moest je echt goed luisteren en doorhebben dat het bij hen vaak ergens anders om gaat. Maar voor mij, als jonge gast, een mooie opdracht. Dat was Amersfoort, toen een ongeluk gehad bij Deventer, iemand kwam zo mijn weghelpt op. Helemaal in de kreukels gelegen en ik kon helemaal opnieuw beginnen. Mega-lang over gedaan, toen was Amersfoort niet meer te doen. Toen kwam de functie vrij in Zwolle, ze zaten toen net op de Hessenpoort. Toen kwam ik op leeftijd dat ik alles ging overdenken en vroeg me af of ik dat nog wilde, rozenschuiven. Want dat was het ordinair gezegd natuurlijk.

Toen kwam opeens Elst, Schuitema-C1000 een functie als transportmanager vrij. Gesolliciteerd, aangenomen. Ik kwam net in de tijd dat de omzet verdubbelde, we gingen eens zo groot. Dat was voor mij leuk omdat je dan toch aan het bouwen bent. Wat ook leuk was dat toen net de LZV's kwamen, dat was toen net. Lange Zware Voertuigen, normale oplegger is 16,25 meter en dit is 25,25 meter, m.a.w. met twee LZV's doen je net zoveel als met drie trekker-opleggers. Dus dat scheelt je gewoon een chauffeur, maar dat moet je dus wel volume hebben. Anders rijdt je halfleeg en dan kan zo'n ding natuurlijk niet uit.

Dat was erg leuk, veel LZV's erbij gekocht, gehuurd bij andere bedrijven. We reden heel veel tussen de DC's, namelijk Gieten, Woerden, Elst, Breda. Toen kwam de Jumbo erbij, toen konden we de hele boel weer over de kop gooien. Daarna werd mijn vader ziek en ben ik dichterbij gaan werken. Het waren toch lange dagen, je zat zo'n tweeënhalf uur in de auto en dat waren dagen van meer dan acht uur. Dat voelde niet goed.

Toen had ik geluk, er kwam een functie vrij hier in Raalte en ik kon op het fietsje naar het werk. Drieënhalf jaar gedaan, en dat was voor ons wel weer leuk want dit was een regio DC. dus ik heb daar ook weer veel bijgeleerd. En we hadden de landelijke diepvries die compleet werd uitgereden door charters, dus niet door eigen chauffeurs, maar daar deden we wel de planning voor. Ik was verantwoordelijk voor de hele planning, het chauffeurkorps en de charters. Dat was een leuke tijd. En toen kwam je nog verder aan het denken: pas ik wel dit bedrijf en het soort producten. Want als je naar de hele supermarktwereld en dat voedselsysteem kijkt, dat is prijsgegeven en voor de rest helemaal niets.

Toen kwamen een beetje die streekproducten een beetje op. Toen kwam die affiniteit van vroeger: de SRV en agrarische sector. En dan voel je je toch een beetje de Robin Hood en ja: wij kunnen gewoon iedereen gaan helpen. Want de consument kan een eerlijk product geven, dat gaat gewoon voordeel opleveren. Ik denk ook een financieel voordeel, wat als je eenmaal uitgemergeld bent houdt het een keer op. En je kan de boeren en telers weer de prijs geven die ze behoren te krijgen. En op logistiek gebied natuurlijk veel kortere, minder kilometers.

Roelof: Ja wat dat is natuurlijk wat je die jaren ervoor hebt gedaan? Alles maar blijven vervoeren?

Jeroen: Ja, maar dat zie je nu ook wel. Daarom denk ik ook: alles komt bij elkaar. Die thuissituatie, de agrarische sector, de echte logistiek bij VGL en daarna de Food en Logistiek bij C1000. Dan heb ik elke keer mijn rugzakje gevuld. En als ik het nu zie, dan zijn er al verscheidene weer gestopt alweer. En nu zie ik weer eentje, daar staat op het scherm: we gaan na de zomer weer verder. Nou dan weet ik wel genoeg.

Roelof: Ja ja, inderdaad.

Jeroen: voor ons is het ook knetterhard werken en veel uren maken hoor, maar ziet wel dat je langzaam wat geld gaat verdienen. Je eigen boterham, daar gaat het toch eerst om. Dan kun je wel weer, ik zeg altijd maar; Ik ben wel idealist maar ook realist en soms moet je eerst een tussenstap zetten.

Dus dat is eigenlijk mijn verhaal.

Roelof: Helder, leuk! En dan hebben we DeBuurman anno vandaag. De afgelopen paar jaar, je bent begonnen als..nou ja vertel het graag zelf eens?

Jeroen: Ja, echt online begonnen. Dus echte consumentenmarkt, online, 150 producten en een maaltijdbox concept. En het ging er ons natuurlijk om het achterland en dat de consument weer eerlijk eten krijgt. Dus je moet de maaltijd box niet zien zoals de andere boxen dat doen. Want die doen dat gewoon om snel geld te verdienen. Dat is bij ons echt niet zo, ik denk dat bij ons de marges ook veel kleiner is dan bij hen. Dat geeft ook niet, wij hebben het om ons doel te bereiken.

Na een half jaar kregen we van meerdere bedrijven, waaronder dus de Rabobank, de vraag om bij ons ook te kunnen leveren. Toen is dat ontstaan, kun je nagaan dat hebben we niet zelf verzonnen. Maar we kwamen er wel achter dat het heel mooi in elkaar schoof. Want uiteindelijk gaat het om het achterland en dat de consument het product krijgt. En die consument werkt natuurlijk bij bedrijven. En we leveren ook werkfruit. We leveren inmiddels aan Windesheim en, voorlopig nog geheim, waarschijnlijk volgend jaar ook aan Isala.

Roelof: Oké! Het is inderdaad precies zoals je zegt, het is leveren op de plek waar de consument ook is. In dit geval op de werkplek. En de bedrijven die je noemt, daar zijn veel mensen op een dag aanwezig, 10-12 uur per dag en in ziekenhuizen helemaal.

Jeroen: En als daar nu op doorschakelt. daar kun je bulk leveren. Maar nu heeft een van die partijen een bestelservice voor medewerkers, met verse producten. Dat kwam eerst via een hoofdkantoor, maar die gaan het niet redden. En zo zie je maar, het heeft vaak echt met logistiek te maken.

Want, waar ik echt nog wat mee moet doen is onze online omgeving. Die is veel minder mooi dan van veel andere bedrijven, daar wordt van de voorkant zoveel geld in gestopt. Maar die kennen vaak de achterkant niet. 17:13

En in de achterkant, daar gaat het echte geld pas in zitten.

Roelof: Je noemt het, maar dit ben ik nu van meer professionals te weten gekomen. Je hoort vaak dat er veel zijn die met de marketing beginnen, en dan op het punt komen dat ze erachter komen dat de achterkant niet goed is ingericht, en op de logistiek vastlopen.

Jeroen: Juist en daar zoek ik ook naar, want ik houd die partijen wel in gaten, als die niet verder gaan dan moet ik daarvan de klanten achterhalen en die moeten bij ons komen.

Want alleen met een beetje idealisme en goede marketing kom je er niet. Want ik weet ook hoe je met logistieke partijen om moet gaan, dat soort mensen sneuvelen daar vaak op. Als je die cultuur niet kent, want dat is het. Want ik zeg altijd, het is heel makkelijk om het uit boeken te leren, maar het gaat om culturen. En kun je nagaan dan is in Nederland zo klein, maar ik moet altijd nog denken aan mijn tijd bij de VGL. We hadden toen de Benelux, we hadden een vestiging Luxemburg, meerdere vestigingen in België ben ik weleens geweest, maar ook al die vestigingen in Nederland dan gaan je ogen wijd open staan. Zo'n verschil van cultuur en dat is een bedrijf. En daar heb ik nu nog voordeel van, je moet je proberen aan te sluiten aan de groep waar je bent.

Roelof: nee helemaal helder. En je bent nu begonnen met een fysieke winkel, vrij bewust volgens mij. En je maakt dus nu ook de stap van online naar ook offline.

Jeroen: Ja inderdaad, anderhalf jaar terug heb ik bij iemand neergelegd, die bij dat soort winkels (groentezaken/groentewinkels) kwam, als jij iemand tegenkomt die wil stoppen en geen opvolging heeft, dan moet je me dat zeggen.

Dus vorig jaar oktober toen belde die man op en dat was dus deze winkel. Toen we allebei het gevoel hadden dat we eruit zouden komen is dat ook gelukt. Ik heb wel meteen gezegd dat ik niet ging kopen, want het was van hemzelf. Een pand met bovenwoning, toen had hij wel twee partijen die het wilde kopen. Met beide heb ik een gesprek gehad en toen wist ik het heel snel en wie het moest worden. Achteraf bleek ook dat hij de Coöp (supermarkt) ernaast ook heeft. Dus hij had ook wel een belang, maar hij zat er ook goed in. Want het is heel simpel, als jij in deze tijd een huurder hebt en dat past bij jouw Coöp-winkel, want dat was het, dan moet je er geen fietsenwinkel in zetten.

Roelof: Nee want het moet elkaar wel versterken.

Jeroen: En zo is het! En dat had hij ook wel door. Dus zijn we eigenlijk in een drie-eenheid uitgekomen, heel mooi! En mijn vrouw (Marloes) deed altijd de recepten voor de maaltijdboxen maar een winkel is veel meer haar ding. Ik vind de winkel leuk, maar niet voor elke dag.

Dus ik probeer er een dag te staan om aansluiting met de klant te houden en ons verhaal te kunnen vertellen, dat werkt wel daar. Dus op dit manier zijn we ook die winkel begonnen, dus offline. En dat is ook wel eentje; het versterkt elkaar ook weer.

Roelof: Ja, daar ben ik het inderdaad wel mee eens, het versterkt elkaar. Heb je er verder ook nog plannen mee?

Jeroen: Nou, ja en ik zie dat consumenten nog niet zover zijn om elke week online fresh te kopen. We hebben heel veel klanten die niet elke week online kopen hoor, en toch, vooral als het regio is dan willen ze er ook gewoon naar toe. Dus als ik zie dan in onze omzet, vergeleken bij vorig jaar, al omhoog gegaan. En dat heeft met de manier van

bedienen te maken, en we hebben nu ook al klanten die in de winkels de maaltijdboxen bestellen.

Roelof: Dat heb ik inderdaad nu vaker gehoord, waar je online al aanwezig bent en ook offline begint, stijgt online zomaar mee. Dat hoeft elkaar helemaal niet in de weg te zitten.

Jeroen: Nee, daarom. En waarom wij dit ook wel doen, wat die grote partijen aan marketing kunnen. Ik kreeg pas ook een aanbieding om in de bushokjes in de regio te adverteren. Voor 1 week ben je tienduizend / 10.000 kwijt. Wat denk je nu zelf?? Dus met andere woorden, wij moeten het op een andere manier doen. Want ik zeg liever; ik geef die klant wat en ik heb mijn reclame weer terug. En dat is ook weer leuk, omdat je vernieuwend bent, belt je opeens de Peperbus (lokaal stadskrant), die zijn bij ons geweest. In de winkel, verhaal, foto, allemaal voor niets. Dat gebeurt bijna nooit. En dan, een week later DistriFood (vakblad) aan de telefoon. Die heb ik niet benadert hoor, maar zo zie je maar. Natuurlijk, omdat we zelf ook alles bedienen als LinkedIn, Facebook, Twitter, dan komen ze toch op het spoor.

Roelof: Want ook dat gaat gelijk op, die sociale media?

Jeroen: Juistem, want zag nog een like op LinkedIn van meneer Laurens Slood, dat is toch de man op foodgebied. Dat vind ik toch leuk, want zijn netwerk ziet dat weer. Gisteravond had ik iemand uit Amsterdam hier zitten, die komt ook uit de foodwereld en ziet dat ook wel zitten. En zo gaat het dan, en zo probeer je in die wereld verder te komen. En ik ken natuurlijk al veel mensen in die wereld. O.a. uit mijn tijd bij de C1000, toen ben ik vaak genoeg op het hoofdkantoor in Amersfoort geweest en heb er met inkopers gepraat en met iedereen.

Zoals de man van Pic-Nic, hoe heet hij ook alweer? Hij kwam van de Albert Hein en is toen naar de C1000 gedaan en nu bij Pic-Nic, Bas Verheijen. Dat is ook zo'n naam, dat helpt wel mee dat je die wereld al kent. En ik zeg altijd maar, dan moet je niet hetzelfde doen maar precies anders.

Roelof: Haha, ja precies. En je hebt me eens aangeven dat je grotere plan is om dit concept wellicht verder uit te rollen, nu doe je het in deze regio, als alle fitnesses erin zitten, dan kun je dit verder uitrollen?

Jeroen: Ja precies, het is nu in ieder geval de bedoeling dat je die winkel goed neerzet en er geld verdiend wordt. En als dat, die links nu allemaal goed gaat. Zo ben ik nu wel met een marketing partij bezig, want dat is ook zo iets: een ander begint met marketing en wij doen net andersom. We hadden wel iets, zo van dan kan het wel en moet het wel goed genoeg zijn.

Roelof: Ik vond het er goed uitzien hoor!

Jeroen: Ja maar dat was wel met low-budget. En als ik andere partijen zie wat je daar vooraf al in stoppen en dan bijvoorbeeld crowdfunding doen. Wij zijn dan toch nog opgegroeid met het principe eerst wat te verdienen en geef het dat maar uit.

Dus nu met een marketingpartij bezig om te kijken om die verhaallijn erin te krijgen. Als ik ergens ben dan kan ik het wel vertellen, maar het moet online ook goed terugkomen. En in het Twitter-bericht, op Facebook, die lijn moet terugkomen. Daar zijn we echt mee bezig, we hebben eerst echt de essentie van ons verhaal neergezet, ons voedselsysteem dat we dat graag willen veranderen. Dan komt de rest erbij, dat zijn we nu aan het optuigen. Dus eigenlijk zoek ik nog iemand die me daar een paar uur in de week mee kan helpen, bijvoorbeeld een student bijvoorbeeld. Dan kan ik de steekwoorden wel geven en laat deze er een verhaal van maken.

Roelof: Ja, precies. Misschien inderdaad iemand via Windesheim, daar doen wij ook weleens wat mee.

Jeroen: Echt wel, ik had ook zo'n groepje, daar heb ik al dingen neergelegd en hebben een rapport gemaakt. Die had ik de analytics laten zien en al. En een van die jongens had al bij The Post gewerkt, dus dat is mooi. Want die doen het natuurlijk hartstikke goed, maar

dat is voor ons niet te betalen. Dat is heel simpel. Je zoekt ook wel de partijen die dan bij je passen. Als jij 100-120 euro per uur moeten betalen, dat verdienen wij gewoon niet.

Roelof: Nee, inderdaad logisch.

Jeroen: Ja en dan de logistiek, als je dat bekijkt. We hadden natuurlijk de afhaalpunten, een bewuste keuze en in de grote steden Zwolle en Deventer de fietskoerier. Past helemaal in de duurzaamheid gedachte, en nu sinds kort ook Post NL landelijk. Alleen met de drie-maaltijd boxen, we hebben ook de twee-maaltijdboxen maar dat kan niet uit. Dat betekent drie maaltijden voor die personen (die andere is twee maaltijden voor twee personen). Op die manier hebben we gezegd, dan kan het landelijk. Want ziet toch wel, het aan huis leveren is vaak toch wel een belangrijk punt. Het zit tussen oren, want iedereen die ik spreek die het afhalen geven ook dat het niets voorstelt. Ik heb dat ook wel gezien, dan denk je dat ze die tas in een paar minuten, nou minuten is al veel, zo snel ze dat uitpakken en in de tas doen. Dat stelt ook niets voor.

Roelof: Oké, je bedoelt dan bij zo'n afhaalpunt?

Jeroen: Ja, daar hebben we er dertig van. Maar bij PostNL doet gewoon aan huis, en ik heb een koerier in Zwolle en omstreken die aan huis kan leveren. Dus zo gaan we steeds verder.

Roelof: En met uitleven dan bedoel je ook dat het al bij jou wordt opgehaald als complete bestelling en brengen het de volgende dag bij de klant? Of binnen welk tijdvenster?

Jeroen: Bij Post NL is het dan vrijdagavond bij Post NL afleveren en zij bezorgen het zaterdagmorgen bij de klant. Maar dat kun je ook uitbreiden natuurlijk, maar dat is ook weer logistiek.

We doen nu alleen de vrijdag, zaterdagmorgen en de maandag. Zo zit dat ook in onze rondes (bij het ophalen bij de boeren en telers). En daar gaan de meesten ook kapot aan, die gaat direct het hele venster opengooien. En als je voor drie boxen op maandag heel NL moet doorrijden, of gooi het bij een ander in. Moet je kijken wat je dan betaalt.

Roelof: Daar zit dus echt jouw kracht, door de logistiek zo goed te kennen weet je ook dat je iets doet wat je waar kan maken tegen acceptabele kosten.

Jeroen: Juist.

Roelof: Je kan wel eerst marketing doen, een belofte maken, om daarna erop leeg te lopen.

Jeroen: Ja daarom zie je ook, en dat is ook wel mooi van het wat kleinere. Je blijft net zo lang sleutelen totdat het echt wat wordt. En ik ken ook de logistiek. Zo heb ik nu ook een partij die heel Noordoost Nederland de maaltijdboxen kan bezorgen, maar die doet dat ook voor het werkfruit. Dus ik lever inmiddels ook in Leeuwarden. En dat vind ik ook mooi, want die mensen lezen ook je website. En op dit moment komt het fruit nog niet uit die regio, maar door nu al te kopen kunnen wij onze droom wel verwezenlijken en straks dit in elke provincie dit doen. En het gaat niet alleen om voedsel maar ook om het sociale.

Roelof: Hoe bedoel je dat?

Jeroen: Ons voedselsysteem is veel socialer dan de huidige systemen. Als ik in m'n winkel het ook zie, er is weer tijd voor de klant. Als dit het toelaat, maar dat lukt bijna altijd. Als je in de supermarkt niet oppast dan duiken ze nog net niet weg. Omdat ze die prestatie moeten halen, want ze willen jou eigenlijk helemaal niet helpen want anders ligt er weer een lijstje in de kantine met de rode cijfers.

Roelof: Dus inderdaad je klant kennen, er aandacht voor hebben, zowel in de winkel als online is zo belangrijk?

Jeroen: Ja inderdaad, als ik zie in Berkum (wijk in Zwolle waar winkel is) hoeveel mensen die al ruim 80 nog gewoon naar de winkel komen. Maar zo zie je, die hebben altijd goede producten gekocht. En dan kan iedereen zeggen wat hij wil, maar we hebben er gewoon een zootje van gemaakt met ons voedsel. Want daar zit van alles in wat wij niet weten. En

dat heeft er wel voor gezorgd dat we goedkoop kunnen kopen, maar wat is nu goedkoop?? Ik zeg, goedkoop is dan duurkoop.

Roelof: Ja, we zijn daarin al ver heen misschien, maar partijen als jullie kunnen dit tij misschien nog iets keren?

Jeroen: We moeten ook maar zien, ik zeg ook wel: ik heb de eerste steen gelegd en veel meer zal het niet worden. En ik hoop dat iemand anders weer verder wil bouwen, want dat is het. En ik denk dat de BV Nederland dan een stuk goedkoper uit is. Want kijk, dat is het hetzelfde. Wij tunen nu de boel om, maar dat geldt ook voor de huisarts. Die wordt ook verkeerd betaald, die moet betaald worden omdat hij goede adviezen aan jou geeft. Dus met andere woorden, zo min mogelijk medicijnen die deur uit. Want als je niet oppast dan krijgt die de vakantie erbij door die medicijnen als huisarts. Dus wat adviseert hij je? Dat waar hij de vakanties op krijgt, die met de meeste marge. Drama.

Roelof: ja precies. En met het voedsel geldt ook nog dat we het meer aan het vervoeren zijn.

Jeroen: Jazeker, want als je ziet dat we meer verbouwen, telen dan we consumeren. En als je weet dan 90 % uit de supermarkt uit het buitenland komt, dat is toch raar of niet? Want eigenlijk gaat alles eruit...

Roelof: Ja en komt alles weer terug in de vorm van buitenlandse teelt.

Jeroen: Scheelt wel, kun je vol heen en vol terug haha.

Roelof: Ja inderdaad, voor de logistiek is het weer opgelost.

En, feitelijk gebruik je je winkel niet als een soort magazijn of een uhh.

Jeroen: Niet als een logistiek centrum, daar is hij eigenlijk te klein voor. Maar dat zou wel een hele mooie zijn. Maar we kunnen wel het vervoer doen. Kijk, ik heb ooit een rapport geschreven bij VGL en dat heb ik voor mezelf ook nog altijd helder. We hadden toen in bijna iedere provincie locaties (Jeroen tekent NL met verschillende plaatsen). We vervoerden toen pallets en pakketjes/pakjes. En voor pakketjes heb je een sorteermachine nodig, die zijn heel erg dure machine.

En wat zag, er was steeds iets minder te doen hier en hier (Jeroen wijst plaatsen aan die naast elkaar liggen). Deventer, Amersfoort en hier Hengelo. Toen hebben ze Deventer dichtgegooid. Maar ik heb een voorstel gemaakt dat vanaf een hoofdvestiging je met een satelliet gaat werken. Bijvoorbeeld Zwolle is een hoofdvestiging en Leeuwarden is dan een satelliet, Deventer. En een staltiet betekent dat je wel gewoon uitrijdt om de kilometers overdag laag te houden, want dan heb je het volume ook wel, maar je gaat dan niet sorteren. Dus de pakketjes worden in boxen gooid en gaan naar Zwolle en worden daar gesorteerd. Dan kun je overdag al beginnen met rijden zodat 's middags en 's avonds al begonnen kon worden met sorteren. Dat scheelt veel sorteermachines!

Roelof: Ja precies.

Jeroen: En daar denk ik nu weer aan, in IJsselmuiden heb ik nog wel wat ruimte. Daar breng je het heen, dan sorteren ze het op maat en rijden de regio uit. En dat kun je daar doen en daar doen (Jeroen wijst plekken in NL aan). En dat is natuurlijk ideaal ook van geschikte winkels. Maar dat moet je maar gewoon stilhouden haha. [34:57](#)

Roelof: Natuurlijk, het is alleen voor de studie.

Jeroen: haha tuurlijk, grapje natuurlijk. Maar dat is wel de gedachte erachter. Je bent altijd aan de voorkant bezig maar ook aan de achterkant.

Roelof: Ja, maar dat maakt volgens mij dat kunt en gaat slagen omdat je de juist die achterkant: de logistiek goed kent.

Jeroen: Jawel, maar de voorkant is ook van belang. Ik weet nog dat toen wij op school zaten. Het is niet meer OF maar het is EN

Roelof: Ja precies, toen dus al?

Jeroen: Ja dat is altijd goed bijgebleven bij mij. Want alles moet gewoon kloppen.

En het is me ook bijgebleven, ik heb daar dat glazen beeldje. Die hebben we gekregen bij de Global Entrepreneurs Week toen, daar zaten die jonge gasten want wij waren natuurlijk

een van de oudsten van die startups op dat moment. Toen zijn we met tien overgebleven en dat waren allemaal jonge gasten. En dan in de pauze even koffiedrinken en dat hadden ze het over de app van bijvoorbeeld de banken. Een paar jaar terug. Schijnbaar was ING bank, dat was DE app. En dan moet je nagaan, dat ging niet over rente of wat ze moesten betalen. Het ging om dat dat ding (die app) gemakkelijk en fijn was. En ze stappen zo over.

Dat is me goed bijgebleven, want zo werkt het dus: het gaat niet altijd om het product zelf, het gaat dus ook...

Roelof: Om het gemak, hoe makkelijk je het kunt verkrijgen?

Jeroen: En dat is de nieuwe generatie die eraan komt! Die denkt echt anders.

Roelof: Ja inderdaad, die denkt dus over prijs ook al anders. Die denkt er ook aan hoe makkelijker het is en hoe makkelijker thuis bijvoorbeeld of wat dan ook, gemak staat voorop. En daar heb ik of iets meer geld voor over of meer wachttijd voor over.

Jeroen: Ja precies, maar ik zeg ook vaak. En onze groep rekent dat ook verkeerd: Ik zeg altijd maar, en het is de vraag of het mag, maar als je een uur langer door mag werken en dat krijg je betaalt en je hebt een beetje goed betaalde baan, dan ga je toch niet stad en land af?

Roelof: Nee precies.

Jeroen: en als je dan een goede app hebt en met een paar drukken op de knop en het is weer klaar. Dat scheelt je een half uur naar die supermarkt he.

Dus dat vond ik wel grappig, zo werkt het dan toch wel. Ook dat blijft wel belangrijk. We hebben nu een responsive-website daar hebben we wat geluk mee.

Zo sprak ik pas een grote cateraar, die levert ook aan Google, maar die wist heel wat te vertellen en mocht een zo'n dag meemaken. Dat was wel mooi, eigenlijk wil ik daar nog wel gaan leveren. Google zit op twee plekken in Nederland he,

Roelof: Ja in Amsterdam en in het noorden toch?

Jeroen: Ja, ze zitten ook daarboven, is dat Eemshaven?

Roelof: oh ja natuurlijk, met dat hele grote datacentrum.

Jeroen: Maar als je dat hoort, hoe dat gaat. Want hun hebben gewoon voor het vertellen wat wij te zien krijgen he. Dus dan zie je ook, toen zei hij, die inkoper: Jij, met je bedrijf doet precies wat Google wil. Google 's uitgangspunten liggen niet zover uit elkaar met ons, Google zegt ook: het moet veel meer lokaal worden.

En dat heb ik ook altijd gezegd: vroegen kon lokaal ineens niet meer uit. Maar toen hadden we nog geen IT. Nu, hebben we IT en neem nu boeren. Het zijn allemaal eigenwijze boeren eigenlijk he, zo simpel is het. Kunnen ze ook niet helpen want als je altijd op je eigen bedrijf werkt en als niet oppast. Er zitten altijd anderen tussen, maar zeg maar dat ze eigenwijs zijn, dat komt ook wat beter uit in dit verhaal haha. Die kunnen we nu toch gewoon koppelen met IT en die kennisoverdracht, dan worden ze samen beter? En daar geloof ik, en door IT en door dichtbij kun je ook veel transparanter maar ook veel socialer. En Google dacht er ongeveer hetzelfde over. Dat is toch geweldig?

Roelof: ja precies, ik vind dat inderdaad een mooie gedachte. Dat die IT ons dichterbij brengt en terug naar lokaal. Het maakt de lijntjes kort, die zijn al kort maar als je over logistiek spreekt, het kan dus nog korter.

Jeroen: Ja, ja en het kan dus korter he. Want dat is dus ook het voordeel, doordat je dat doet. Ik weet nog dat toen we hier net woonden kwamen ze met die LOG's, Landbouw Ontwikkelings Gebied. Slechtste iets wat ze ooit verzonnen hebben, maar dat weer iets wat je ooit verzonnen hebben. Maar dat zag je, gedreven op geld. Al die grote schuren en die nog groter moesten worden, moesten maar in dat gebied rondom Luttenberg komen en hierzo net de grote weg over. En niemand die eraan gedacht heeft dat er ook een natuur is en dat je virussen en ziektes bij elkaar brengt.

Ik zeg maar zo, die groentetuin daar (Jeroen wijst naar groentetuin van 10 x 4 meter), die moet niet te groot zijn, dan hoeft je niet te spuiten enzo. Want dat gaat allemaal vanzelf.

We hebben hier de hagen staan, daar zitten vogels in, die pikken weer de vliegjes en de wormpjes eruit, het is in balans. En daar gaat het om.

Roelof: Ja precies, mooi.

Jeroen: Ik zeg ook, we moeten weer dichterbij de natuur. Bio is niet noodzaak, je moet weer naar de natuur. Ach en zo zie je maar he.

Roelof: Nu heb je al die jaren ook bij de weg gezeten. Je kent dus ook de infrastructuur van steden ook goed toch? Die zijn per stad vaak heel anders opgebouwd, bijvoorbeeld Zwolle, een Hanzestad, grachtje eromheen, monumentale panden. En Enschede, mooi breed opgezet en je kunt overal nog bij.

Jeroen: Ja, ja.

Roelof: Dat merk ik ook dat dit stedelijke gebieden of steden, voor logistiek ook voor enorme uitdagingen zorgen. Nog los van politieke zaken als milieuzones enzo.

Jeroen: ja het is steeds moeilijker geworden. De transportsector heeft het heel lastig gekregen doordat ze die binnensteden allemaal transport vrij willen maken, autovrij. Dan krijg je dus de venstertijden. En in het huidige logistieke systeem kan dat gewoon niet. Want we moesten juist naar grootte, schaalgrootte. Dus die vrachtauto's moeten allemaal steeds verder rijden, en moet je extra auto's laten rijden omdat je bijvoorbeeld voor tien uur 's ochtends al in die binnensteden moet zijn geweest. Dan zie je, dat is ook niet verkeerd want aan de andere kant dwingt dat er ook toe om het anders te gaan doen. Maar dat kost wel weer veel geld. Nu moet je vanuit Amsterdam bijvoorbeeld, in Enschede voor elf uur de stad uit zijn. Dus die moet anders rijden dan hij zou willen en dus meer kilometers maken en rijdt misschien ook wel niet vol. Omdat ie het anders weer niet kan redden met de terugweg. En dan heb je nog zo'n auto die bijvoorbeeld hier moet zijn (Raalte/Zwolle), vroeger was dat gewoon 1 rit.

Roelof: Ja precies, en je moet in ieder stad tussen acht en elf zijn, of zoiets.

Jeroen: Ja in het begin is dat met een of twee steden begonnen, maar als je nu ziet, dat zijn er heel geworden.

Roelof: Dus op een dag pak je niet meer drie steden.

Jeroen: Juistem en dan zie je dat die concurrenten bijna niets bij elkaar willen meegeven. Want anders zeg: maak wat hubs. Hebben ze ook wel geprobeerd, maar dat komt ook niet van de grond he.

Roelof: Nou je zegt het, ik heb hier ook over gesproken en kwam het tegen, die stadsdistributeurs. Hier in Zwolle willen ze beginnen maar Deventer heeft het, Enschede heeft het. Maar het is inderdaad mondjesmaat, want niemand tussen aanhalingstekens "vertrouwd" elkaar daarmee en zegge: ja dat is leuk, maar ik doe het liever zelf. Of ik moet het nu met een concuullega mee gaan geven.

Jeroen: Ja

Roelof: Daar zit ik ook niet op te wachten.

Jeroen: nee precies, maar zo werkt het wel en daarom lukt dat ook steeds niet.

Roelof: Oké, ik heb een goed beeld gekregen, ja en heb de punten wel besproken.

Jeroen: Ja, heb je de meeste vragen wel gehad?

Roelof: Ja, wat ik bij jouw verhaal mooi vond was de logistieke achtergrond erbij. Ook weer het belang van die relatie met de klant. De combinatie online/offline, wat elkaar versterkt. Ook wel een richting om die winkels toch wel al een soort van hub te gebruiken of te kunnen gaan inzetten, als overslag punt.

Jeroen: ja inderdaad, dat wordt het fijnmazige.

Roelof: jajaja, precies.

Jeroen: ik zeg ook altijd, je moet die dikke stroom met groot vervoer rijden. En dat hoeven wij ook niet eens zelf te doen, dat kunnen ook daar zijn genoeg lijntjes voor al. En ik zie zelf in de logistieke wereld: waarom is er geen Uber-achtige oplossing? De

Uber gedachte in pakketjes?

Roelof: Ja precies, dat zie je in/bij de grote steden al wel, een crowdbased systeem.

Jeroen: Moet je eens kijken hoeveel mensen met 1 persoon in een auto zitten en overal de hele dag heenrijden. Moet je nagaan, als je een of andere app bouwt, waar je je rooster zet. Dus dan weet iedereen waar je langskomt en waar je rijdt. Nou en jij krijgt een notificatie als je op een bepaalde plek rijdt, iedereen die er rijdt krijgt dat bericht. En wie het eerste bevestigt die heeft hem en krijgt een paar euro.

Roelof: ja een vergoeding. Jaja.

Jeroen: Dus, jij rijdt maandag voor niks op de weg, en die andere kan niet goedkoper zijn pakketje vervoeren.

Roelof: Nee inderdaad, je ziet het nu wel in de hele grote steden, daar zijn wat proeven mee. Laten we de crowd ervoor inzetten.

Jeroen: Ja, eigenlijk gebruik maken van de cloud.

Roelof: Je hebt in Zwolle, in Berkum gekozen om daar een winkel te beginnen. Ook wel omdat daar ook de kans zich voordeed misschien.

Jeroen: Ja maar het is ook een goede plek. Nadat we onderzoek gedaan hebben is dat gewoon een goede plek.

Roelof: En om welke redenen dan onder andere?

Jeroen: Ja, daar zit een hele bewuste consument. Want als ik al zag wat Wim (vorige eigenaar) al voor klanten had, want ik heb al eens wat dagen meegedraaid, om even gevoel erbij te krijgen. En dat is een bewuste consument die niet per se bio hoeft. En dat past precies bij mij, want ik zeg: regiologisch is veel belangrijker dan biologisch. Biologisch is maar heel simpel, dat is maar gewoon een standaardje. Ik zeg: niet genoeg. Want dan ben je niet meer aan het door ontwikkelen. Dus als je biologisch bent, dan is dat het? Dat is toch niet genoeg, dat is gewoon flauwekul? En dan het hele schaal-verhaal. Alle mensen die de boel opeten van de boeren, want dat krijg je straks. En het ergste? Meeste biologische in de supermarkt komt allemaal uit het buitenland. Dus die jongens hier met bio, die krijgen het donders moeilijk nog. Want waar ga je straks je biologische afzetten dan? Als de supermarkten straks zover is en zegt: die gaat het voor minder doen?

Roelof: Ja inderdaad. En je hebt niet Berkum specifiek gekozen omdat wanneer je bijvoorbeeld in de binnenstad van Zwolle wil leveren, dan is het handiger om niet zelf in die binnenstad te zitten, want Zwolle ken ook venstertijden en een echte binnenstad, een binnengebied. Dat is trouwens misschien ook niet jouw doelgroep, zo'n binnenstad?

Jeroen: Nou, we hebben veel mensen uit de binnenstad die ons eigenlijk ons daar graag wilden hebben. Nu zit er zo'n Spar-to-go. Maar daarvan zeggen van: dan is onze winkel niet. Zie je...het blijft een supermarkt. En die consument, natuurlijk moeten ze naar de supermarkt maar niet voor de producten die ze bij ons halen. Zoals vorige week, de boerenzuivel, dat is heel goed aangeslagen, Van Erve hebben we nu de zuivel van, die is natuurlijk wat duurder als van de Knapensvelder. Maar een heel goed product, maar hij (Erve) is in 1 week verdubbeld en z'n vrouw moest 's nachts door om te zorgen dan in die drie dagen weer de Kefir klaar hadden. Dat is toch geweldig?! En het was ook mooi, Zwols, nog dichterbij, super.

Roelof: Ja prachtig, mooi! Ik heb hem helemaal Jeroen. Ik zet hem uit en ga jou bedanken en laten genieten van je avond of wat er nog van over is.

Jeroen: Graag gedaan! Ik weet niet of je nog een bak koffie wil?

Interview F. Boele

Interview Freek Boele, Provincie Overijssel 14 juni 2017

Person and function:	Freek Boele, Expert on city logistics
Company:	Province of Overijssel, regional governments
Expertise:	City Logistics, traffic movements
Date:	14 June 2017, 10:30 a.m.
Place:	Twello, City hall, office of interviewee
Duration:	60 minutes
Interviewer:	Roelof Blokzijl

Wegens een technische onvolkomenheid is het gesprek niet opgenomen. Op dezelfde dag zijn de handgeschreven notities uitgewerkt in dit document. Dit is vervolgens voorgelegd aan dhr F. Boele ter goedkeuring. Deze goedkeuring is bijgevoegd.

Introductie

Freek Boele, als zelfstandige sinds meerdere jaren werkzaam voor de Provincie Overijssel in het programma Beter Benutten. Dit is een landelijk programma dat in 12 regio's wordt gedraaid. Dhr Boele werkt voor de regio's de Stedendriehoek (Apeldoorn, Deventer, Zutphen), Twente en Zwolle-Kampen, met als specialisatie stadslogistiek. Het programma omvat een breder perspectief en richt zich op het verminderen van de filedruk. Stadslogistiek is een van de factoren dat hieraan bijdraagt en daarom is daarom een aandachtsgebied. Eerder heeft dhr Boele vergelijkbare programma's vormgegeven in andere regio's waaronder Maastricht. Door middel van het leggen van verbindingen tussen het Rijk, regio en bedrijfsleven nemen in dit programma samen innovatieve maatregelen om in de drukste regio's de bereikbaarheid te verbeteren.

Dhr Boele spreekt hierdoor veel partijen in veel verschillende plaatsen/regio's en heeft brede kennis op o.a. het thema van stadslogistiek.

Stadsdistribiteurs

Dit is in meerdere steden ingevoerd, met wisselend succes en het mag nog geen echte doorbraak heten. Wel worden waardevolle lessen geleerd, zoals:

- Het laten uitvoeren door een commerciële partij kent als risico dat partijen die goederen aanleveren geneigd zijn om terughoudend te zijn. Dit vanwege concurrentie gevoeligheid, het laten uitvoeren van de last mile delivery (LMD) door een concullega geeft deze de gelegenheid met de klant van de aanbieder in contact te komen. Hoewel dit niet aangetoond is, is het risico dat deze vanuit de LMD de klant overneemt aanwezig.
- Het laten uitvoeren door een onafhankelijke partij, bijvoorbeeld een sociale werkvoorziening heeft hierop een voordeel. Echter deze heeft (stads)logistiek vaak niet als kernactiviteit en mist bepaalde "business-skills"
- White labelling met een geheel onafhankelijke partij lijkt ook een goed alternatief, maar een dergelijke organisatie opstarten en van de juiste know-how voorzien is ook een lastig proces.

Een aantal genoemde voorbeelden, welke uit vertrouwelijkheid niet bij naam genoteerd mogen worden, kennen de volgende factoren waardoor echt succes vooralsnog uitgebleven is:

- De uitvoering door een commerciële partij waardoor geen sprake was van white-labelling, heeft ertoe geleid dat benodigde omzet en volumes niet gehaald werden.
- En te opportunistische start (aanschaf aantal elektrische voertuigen, zonder duidelijke business-plan) door een niet-commerciële partij, heeft ertoe geleid dat volumes niet gehaald werden.

Een van de succesfactoren is een groot afzetgebied (hoge populatie) waardoor hoge volumes gehaald kunnen worden.

Infrastructuur van een stad

Dit draagt zeker bij aan de complexiteit van stadslogistiek. Zo mogen in steden als Amsterdam en Utrecht voertuigen van boven een bepaald gewicht niet over de bruggen. Overslag is daarom veel eerder nodig dan bijvoorbeeld in Enschede. De wegen (indeling, breedte, drukte, etc) bepalen ook deels de invulling van de andere type voertuigen.

Hoewel de eerste signalen nu komen is goederen distributie nog geen thema bij het ontwikkelen van wijken en steden. Dit wordt nog vooral vanuit algemene bereikbaarheid ingevuld. Langzaam komt wel de erkenning dat het wenselijk is om bij de ontwikkeling van infrastructuur rekening te houden met logistiek, zoals stadslogistiek, aan e-commerce gerelateerde logistiek, maar ook andere vormen (bijv. zorg).

Voorbeelden waarbij er waarschijnlijk niet of onvoldoende gekeken is, zijn de komst van Zara en Primark in Zwolle. Beide worden intensief bevoorraad.

Eisen aan stadsdistributiecentrum

De volgende zaken zijn van belang voor een stadsdistributiecentrum.

- De locatie is van groot belang, dicht genoeg bij het centrum maar niet te ver van de snelweg. Anders is het voordeel te klein en kan net zo makkelijk worden doorgereden naar de (eind)afnemer). Ook voor vervoersmethoden/-middelen met een beperkte actieradius (elektrische voertuigen, fietskoeriers, cargobikes) moet de locatie niet te ver van het centrum liggen.
- Zo ruim mogelijke tijdsvensters waarbinnen gewerkt en bevoorraad kan worden. Bijvoorbeeld 24 uur per dag en 7 dagen per week. Veel inter stedelijke distributie vindt 's nachts plaats of kan idealiter 's nachts plaatsvinden in verband met lage verkeersdrukke en stilstaan van vrachtwagens.
- Voldoende docks voor verschillende type transportmiddelen
- Vooral een overslag functie (crossdocking)

Een partij, groot in de tijdelijke opslag (CityHub), zet nu ook in op stadsdistributiecentra. Waarbij naast overslag en vervoer, ook opslag aan bijvoorbeeld retailwinkels wordt geboden (vanuit ong 4000 m2 pand). Op ieder gewenst tijdstip kan de winkel worden bevoorraad. Dure opslag in het centrum zelf is dan minder benodigd. Contactgegevens gekregen om te vragen naar PvE van deze partij.

Beleid

Eerst beleid en dan marktpartijen aan zet OF eerst marktpartijen aan de slag en dan beleid maken?

Beide varianten komen voor en er lijkt geen best practice te zijn. Utrecht kent een beleid met uitgangspunten/eisen aan een stadsdistributiecentrum/city hub, (zie artikel 10 op <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/gmb-2013-159.html>). Maar bijvoorbeeld in Zwolle vraagt een van de marktpartijen juist aan gemeente om eerst beleid te maken.

Algemeen

Over algemeen kan gesteld worden dat de nood(zaak) nog niet collectief gevoeld wordt, iedereen weet dat het een probleem is en groter wordt. Maar alles gaat ook nog gewoon door waardoor individuele ketens nog geen gemeenschappelijke deler hebben. De winkelier wordt nog bevoorrad, de vervoerder kan nog steeds leveren, de stad is nog niet volledig dichtgeslibd, overheid legt nog geen echte beperkingen op. Onderzoek vindt wel binnen vele sectoren plaats.

Echte white-labelling in de vorm van een volledig onafhankelijke, lokaal opererende stadsdistributeur lijkt de variant met de meeste slagingskansen.

De delivery boxes in wijken of op strategische posities worden door dhr Boele ook genoemd als een van de maatregelen in het terugdringen van verkeersbewegingen. Alles samegevat is er niet 1 generieke oplossing. Eveneens mag logistiek ook niet het doel op zich zijn, evenals vastgoed dit niet is.

Approval summary / goedkeuring verslag

Van: Boele, F. (Freek) F.Boele@overijssel.nl Onderwerp: Re: Aantekeningen gesprek
Datum: 15 juni 2017 11:14
Aan: Roelof Blokzijl roelofblokzijl@hotmail.com

Prima verslag! tot maandag.

Met vriendelijke groet, Freek Boele
Logistiek Makelaar
Beter Benutten Twente-Zwolle-Kampen
M 06 19437335

Van: Roelof Blokzijl <roelofblokzijl@hotmail.com>
Verzonden: woensdag 14 juni 2017 20:58
Aan: Boele, F. (Freek)
Onderwerp: Aantekeningen gesprek

Beste Freek,
Nogmaals bedankt voor het prettige en voor mij zeer waardevolle gesprek. Het is voor mij extra balen dat de geluidsopname niet gelukt is, daarom heb ik getracht alle relevante informatie zoveel mogelijk samen te vatten in bijgaande notitie.

Wil jij deze doorlezen en aangeven of dit volgens jou ook een juiste weergave van ons gesprek is geweest? Dan kan ik jouw reactie toevoegen aan mij thesis, hetgeen de validatie weer vergroot. Mocht je nog aanvullingen willen doen mag dit uiteraard ook.

Alvast bedankt en graag tot maandag.

Met vriendelijke groet,
Roelof Blokzijl

Het is mogelijk dat er tijdens het transport van dit bericht fouten zijn ontstaan zodat het bericht onjuist is overgekomen. Hiervoor kunnen wij geen aansprakelijkheid erkennen. Indien er sprake is van een besluit zal de vastgestelde versie per post aan u worden toegezonden. Indien er sprake is van overige mededelingen adviseren wij u om bij twijfel over de juistheid of volledigheid contact met ons op te nemen.
