Eindrapportage

INNVALL[k]

INNovatie Value Added Logistics Limburg [Ketenregie]

Datum: Juni 2016
Versie: 1.0

provincie limburg KennisDC Logistiek elc LIMBURG kamer van koophandel TLN Fontys ILEC

Voorwoord

Op 17 april 2013 is het INNVALL[k] project van start gegaan. Bijna 3 jaar later zijn er binnen INNVALL[k] meer dan honderd individuele sessies met bedrijven uitgevoerd, hebben er tientallen bijeenkomsten plaatsgevonden en zijn door, met en voor de deelnemende bedrijven een groot aantal relevante acties uitgevoerd. Deze acties leveren een substantiële bijdrage aan het verhogen van de toegevoegde waarde, die de bedrijven realiseren in de ketens waarin ze actief zijn.
Met INNVALL[k] eindigt een landelijk uniek project, dat het innovatieve vermogen van Logistiek Limburg heeft versterkt, het bewustzijn van ondernemers en directeuren voor meer toegevoegde waarde heeft verhoogd en de samenwerking tussen logistieke bedrijven bevorderd heeft. Bovendien hebben de binnen het project uitgevoerde onderzoeken belangrijke inzichten in werkwijzen, verdienmodellen, knelpunten en afhankelijkheden op het gebied van ketenregie opgeleverd.
INNVALL[k] heeft tevens bewezen, dat een samenwerking tussen ondernemingen, overheid en onderwijs heel succesvol kan zijn.

Bij dezen willen wij dan ook alle deelnemers en overige betrokken bedrijven en organisaties bedanken. Het was een genoegen om met jullie samen te werken en wij hopen, ook in toekomst verder samen aan het succes van de bedrijven en de regio te kunnen werken.

Als groot project kende INNVALL[k] vele uitdagingen, die het projectteam samen succesvol heeft aangepakt. Een woord van dank gaat dan ook uit naar de leden van het INNVALL-projectteam voor de fijne samenwerking:
Hans Anneveldt, Ellen Bronneberg, Ad van Ginneken, Wim Heldens, Steffen de Lange, Christiaan van Luik, Micha Reuter, Guy Somers, Pascal Swinkels, Paul Wassink en Sjoerd Wensink.

De grootste dank gaat uit naar de Provincie Limburg, die met haar logistieke beleid en met haar middelen dit project mogelijk heeft gemaakt. Het INNVALL[k] project past volledig in het logistiek beleid van de provincie. In het Actieprogramma Logistiek Limburg, is als 2e actielijn benoemd: het stimuleren van innovatie in de logistiek t.b.v. economische structuurversterking, het creëren van toegevoegde waarde en het verzekeren van (toekomstige) werkgelegenheid. In het bijzonder willen wij, mede namens de deelnemende bedrijven, Gedeputeerde Economie en Kennisinfrastructuur, de heer Twan Beurskens bedanken voor zijn inzet en ondersteuning van het project.

Fontys Hogeschool Techniek en Logistiek/ Fontys ILEC
Guy Somers en Micha Reuter 2016

Inhoudsopgave

1 Inleiding 4

2 Projectbeschrijving 5

2.1 Aanleiding en doelstelling 5

2.2 Aanpak en projectactiviteiten 6

3 Gerealiseerde resultaten per activiteit 7

3.1 INNVALL-Kenniskringen 7

3.2 INNVALL-Clustersessies 10

3.3 INNVALL-Traject 12

3.4 Implementatiebegeleiding 15

3.5 Onderzoek en ontwikkeling 15

4 Disseminatie van de resultaten 20

4.1 Publicaties 20

4.2 Presentaties 20

4.3 Overige aan INNVALL gerelateerde uitgevoerde sessies 21

4.4 Tools en hulpmiddelen 21

4.5 Onderzoeksrapporten 22

4.6 Gastcolleges 23

4.7 Uitrol van INNVALL naar andere regio's 23

4.8 Tweets 23

5 Resultaatsmeting 24

5.1 Enquête 24

5.2 Resultaten 24

6 Conclusies INNVALL[k] 25

7 Aanbeveling voor vervolg activiteiten 27

Bijlage I: Deelnemende en direct of indirect betrokken bedrijven 29

Bijlage II: Enquête resultaatsmeting INNVALL[k] 30

1 Inleiding

INNVALL[k] is het derde project in een reeks van succesvolle INNVALL projecten. Sinds het eerste INNVALL-project, dat is gestart in 2008, werken ondernemers, overheid en het onderwijs in dit project samen aan het verhogen van de toegevoegde waarde, die bedrijven in Limburg hebben in de ketens waarin ze actief zijn. Het uitgangspunt daarbij is het ontwikkelen en ontplooien van een complexere dienstverlening. Complexere diensten leveren niet alleen een hogere toegevoegde waarde per ingezet personeelslid, maar zorgen ook voor een sterkere binding met de klant.

Dit verslag omvat de aanpak en de resultaten van het INNVALL[k] project, dat is uitgevoerd in de periode april 2013 t/m maart 2016.
Na een projectbeschrijving volgt een beschrijving van de resultaten van het project per activiteit. Aansluitend wordt beschreven hoe deze resultaten zijn gedissemineerd. Na de beschrijving van de uitkomsten van een resultaatsmeeting volgen de conclusies en aanbevelingen voor vervolg activiteiten.

2 Projectbeschrijving

In dit hoofdstuk worden aanleiding, doelstelling en activiteiten van het INNVALL[k] project beschreven.

2.1 Aanleiding en doelstelling

Binnen de logistieke sector worden bedrijven geconfronteerd met forse concurrentie. Alleen met voldoende schaalgrootte, een uitgebreid dienstenpakket, specialisatie in het soort transport, branche of een specifieke bestemming kunnen dienstverleners winstgevend zijn én in de toekomst winstgevend blijven. Belangrijk hierbij is het creëren van relevante toegevoegde waarde. Veel, met name kleine en middelgrote dienstverleners, zijn hier echter nog onvoldoende van doordrongen. Hierdoor is het creëren van toegevoegde waarde onvoldoende verankerd in hun bedrijfsstrategie. Innovatie kan hierbij een cruciale rol innemen en een belangrijk middel zijn om meer toegevoegde waarde te creëren.

Provinciale en regionale overheden hebben het ondersteunen van innovatie en meer toegevoegde waarde dan ook opgenomen in hun ambitie en visie. De Provincie Limburg schrijft bijvoorbeeld in haar Ambitiedocument ‘Meer toegevoegde waarde meer synergie’, dat het toevoegen van waarde en het regisseren van ketens cruciaal is voor bedrijven in Limburg en het organiserend vermogen van het MKB in Limburg in deze richting verder versterkt dient te worden.

In het Actieprogramma Logistiek Limburg uit maart 2015 wordt dit beleid bestendigd door het benoemen van de 2e actielijn: het stimuleren van innovatie in de logistiek t.b.v. economische structuurversterking, het creëren van toegevoegde waarde en het verzekeren van (toekomstige) werkgelegenheid.
Dit naast de overige 3 actielijnen: Versterken en uitbouwen van het infrastructuurnetwerk (1e actielijn); Stimuleren van onderwijs & arbeidsmarkt (3e actielijn) en Investeringsbevordering & Lobby (4e actielijn).

ELC Limburg, Kamer van Koophandel Limburg, TLN, Provincie Limburg, Kennis DC Limburg en Fontys ILEC willen deze visies, ambities en doelstellingen binnen Limburg één gezicht geven en concreet invullen in het project INNVALL[k].
Het uitgangspunt is daarbij de volgende INNVALL-visie: *(a) Limburgse logistieke dienstverleners voeren georganiseerd in clusters, (b) waarde toevoegende activiteiten uit (c) binnen de intercontinentale goederenstromen die vanuit de zeehavens via Limburg naar het achterland verlopen.*

Bij het nastreven van deze visie zal de in de eerste INNVALL projecten verkregen expertise en ervaring benut worden om in INNVALL[k] nog meer Limburgse logistieke dienstverleners en transportbedrijven te ondersteunen en te adviseren met als doel om hun toegevoegde waarde in de keten te verhogen, hun organiserend vermogen te versterken en te stimuleren om samen te werken.

Daarnaast zal er gedurende het project meer inzicht worden verkregen over 'ketenregie' als de meest complexe logistieke activiteit. Hiervoor zal tijdens INNVALL[k] een onderzoekreeks worden uitgevoerd, met als doel om een verdiepingsslag te maken betreffende de functie van 'ketenregie' en de voor de deelnemende bedrijven relevante vragen over ketenregie te beantwoorden.

2.2 Aanpak en projectactiviteiten

Net zoals INNVALL en INNVALL+ kent ook INNVALL[k] een aantal verschillende activiteiten, die moeten worden uitgevoerd om de projectdoelstellingen te bereiken. In onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de verschillende activiteiten.

Tabel 1: Overzicht INNVALL[k] activiteiten

Activiteit	Inhoud
INNVALL-Kenniskringen	Het organiseren en uitvoeren van overkoepelende INNVALL-kenniskringen met telkens de focus op een aansprekend onderwerp met belang voor de complete groep INNVALL deelnemende bedrijven.
INNVALL-Clustersessies	De organisatie en uitvoering van 'INNVALL-clustersessies' met telkens een groep van deelnemende bedrijven die qua diensten, klanten, soort producten, regio en/of gedachtegoed mogelijkheden tot clustervorming bieden.
INNVALL-Traject	Het uitvoeren van het 'INNVALL-traject' bij alle nieuwe bedrijven. Het 'INNVALL-traject' bestaat uit de volgende drie onderdelen: 1. In kaart brengen 'Ondernemers succesfactoren' (gebaseerd op ondernemersdrijfveren) 2. Uitvoeren positioneren van de onderneming aan de hand van de 'INNVALL-tool' 3. Opstellen 'Innovatie Actieplan'
Implementatiesessies	Het ondersteunen van de deelnemende bedrijven bij de implementatie van het tijdens het 'INNVALL-traject' opgestelde 'Innovatie Actieplan'.
Onderzoek en ontwikkeling	Het uitvoeren van onderzoek naar het speerpunt ketenregie en het verder ontwikkelen van de INNVALL-methodieken en tools.

3 Gerealiseerde resultaten per activiteit

In dit hoofdstuk worden per activiteit de resultaten beschreven. Daarvoor wordt telkens eerst algemene informatie rondom de uitgevoerde activiteiten gegeven en vervolgens op de inhoudelijke resultaten ingezoomd.

3.1 INNVALL-Kenniskringen

De INNVALL-Kenniskringen zijn de vaste, repeterende overkoepelende bijeenkomsten binnen INNVALL[k]. De kenniskringen worden uitgevoerd bij één van de deelnemende of op een andere manier betrokken bedrijven.
Bij iedere bijeenkomst wordt een externe spreker uitgenodigd, die (het liefst) nog niet bekend is bij de deelnemers en die over een voor de bedrijven relevant onderwerp spreekt. Op deze manier worden de bedrijven geïnspireerd en aan het denken gezet. Natuurlijk vindt er ook een kennisoverdracht plaats.
Verder komt natuurlijk de gastheer aan het woord en kan deze zijn bedrijf en activiteiten onder de aandacht brengen bij de aanwezigen.
Daarnaast worden de INNVALL-kenniskringen gebruikt om aan de deelnemers een terugkoppeling te geven over de stand van zaken van het project.

3.1.1 Bijeenkomsten, onderwerpen en aantal deelnemers

In totaal hebben er 8 overkoepelende bijeenkomsten plaatsgevonden. De volgende tabel geeft een overzicht van deze bijeenkomst en de bijbehorende informatie.

Tabel 2: Overzicht INNVALL[k] kenniskringen en overige overkoepelende bijeenkomsten

Bijeenkomst	Datum	Locatie	Onderwerp (Keynote)	Keynote Spreker(s)	Deelnemers (ca.)
INNVALL[k] Kick-off	17-4-2013	t Raodhoes, Blerick	Opening Kennis DC Logistiek Limburg/ Kick-off INNVALL[k]		100
1e Kenniskring	24-9-2013	Kuypers Kessel	De impact van 3D Printing op de Rotterdamse haven	Kees Machielse	20
2de Kenniskring	25-2-2014	Moonen Packaging, Weert	Wat heeft een lekker ijsje gemeen met logistieke dienstverlening?	Maurik van den Heuvel	30
3de Kenniskring	17-6-2014	GEBA Trans, Venlo/ Hotel Venlo	Mensen in organisaties	Anke Wiersma	20
INNVALL[k] Symposium	9-2-2015	Zetra Group Sittard	Van standaard productie naar belevingsconcept	Pepijn Timmermans	60
4de Kenniskring	2-6-2015	Services Valley Venlo	Succesvolle logistieke startups	Rob Pijpers, Rudolf Rigtering	20
5de Kenniskring	1-12-2015	Thijs Logistiek Weert	De klant aan het woord, voor wie en waarom werken wij?	Gezienus Scheper	25
INNVALL[k] Slotmanifestatie	24-3-2016	t Raodhoes, Blerick	Toegevoegde waarde vanuit klantperspectief	Ger Straathof	n.n.b.

Zoals in tabel 2 is te zien, zijn de kenniskringen gedurende het project goed bezocht. Verder is er goede feedback ontvangen van de deelnemers. Ook is voor wat betreft de kenniskringen het vooraf in het projectvoorstel gestelde doel qua aantal en inhoudelijk resultaat bereikt.

3.1.2 Meerwaarde en inspiratie deelnemers per kenniskring

In dit hoofdstuk worden de inhoudelijke resultaten per kenniskring weergegeven. Deze worden geformuleerd als de relevante toegevoegde waarde en de inspiratie die de bedrijven hebben ervaren door de kenniskring. Samengevat zou men kunnen zeggen, het gaat erom “wat de deelnemers mee naar huis hebben genomen”.

1e Kenniskring: De impact van 3D Printing op de Rotterdamse haven

Het centrale thema van de 1e kenniskring was 3D-printing. In de presentatie van de gastspreker (lector bij de hogeschool Rotterdam) werd duidelijk, dat 3D printing de verhoudingen van overslag in de Rotterdamse haven drastisch kan gaan veranderen. Zo zou in de toekomst een verschuiving plaatsvinden van overslag en transport van gereed product naar grondstoffen en halffabricaten. Dit betekend, dat het aandeel los verpakte of überhaupt niet verpakte goederen aanzienlijk toe zal nemen.
Deze ontwikkeling kan ook voor bedrijven in Limburg (voornamelijk als deze actief zijn in opslag en vervoer van grondstoffen) heel belangrijk worden en kansen bieden. De centraal vraag hierbij is, hoe 3D printing ingezet kan worden om meer waarde toevoegende (VAL) activiteiten te ontwikkelen.
De kenniskring heeft dan ook een aantal van de INNVALL-deelnemers in beweging gezet, om na te denken over mogelijkheden om nieuwe, aan 3D printing gerelateerde concepten, te gaan ontwikkelen.
Verder is de invloed van de technologie op de keten nog niet helemaal duidelijk. De ontwikkeling van 3D printing en gerelateerde diensten zit momenteel nog met name bij de producerende bedrijven.
Er kan worden geconcludeerd, dat het voor logistieke bedrijven belangrijk is om de ontwikkelingen rondom 3D printing te blijven volgen.

2de Kenniskring: Wat heeft een lekker ijsje gemeen met logistieke dienstverlening

De gastspreker (zelf eigenaar en directeur van een succesvol logistiek dienstverlener) probeerde in zijn presentatie duidelijk te maken, dat een klant voor goede dienstverlening absoluut bereid is om meer te betalen, net zo als men bereid is voor een lekker ijsje ook een kwartje meer te betalen. Volgens de spreker zit dit echter te weinig in de filosofie en werkwijze van de logistieke bedrijven.
Traditionele dienstverleners zijn te vaak nog gebonden aan vrachtwagens/ wielen, hoewel in de logistiek met name geld is te verdienen met andere activiteiten. Hiervoor is naar mening van de spreker meer ondernemerschap en proactieve rol richting de andere partijen in de keten gevraagd.
Logistieke bedrijven zouden bovendien klanten moeten selecteren, die passen bij de eigen filosofie. Soms is een “nee” verkopen de betere weg.

Daarnaast is inzicht in processen en cijfers heel belangrijk: “Als je s ’avonds weet, wat je de volgende dag verdient … dan kun je lekker slapen”!

3de Kenniskring: Mensen in organisaties

Op de 3de kenniskring stond de inrichting, aansturing en de omgang met het personeel centraal. Volgens de spreker (ondernemer bij de MKB krachtcentrale) zijn logistieke organisaties hierbij te traditioneel en zullen meer moeten gaan over de gelijkwaardigheid en eigenaarschap van de mensen in de organisatie.
Succesvolle bedrijven zijn slimme organisaties, die betrokken en bevlogen mensen in dienst nemen, die de visie en missie van het bedrijf delen en daardoor het verschil maken. Zij beveelt aan, vernieuwingstalent, maatschappelijk aanpassingsvermogen en gevoel van vrijheid en autonomie hoog in het vaandel te gaan houden in de organisatie.

INNVALL[k] Symposium: Van standaard productie naar belevingsconcept

Het INNVALL[k] Symposium stond in het teken van de automobiel. De keynote spreker van Nedcar (VP Supply & IT) maakte duidelijk, dat het naast het zorgen voor een hoge mate aan interne efficiency, het heel belangrijk is om extern een belevenis uit te dragen. Bij het inrichten van de keten is bij Nedcar het “Pearl chain concept” leidend. Dit betekend, dat de productie en supply chain hetzelfde plan volgen (bijv. dezelfde batchgroottes gebruiken langs de hele keten).
Voor bedrijven in de keten is het cruciaal om een evenwicht proberen te realiseren tussen kostendruk en het aangaan van een lange termijn relatie met de andere partijen in de keten.
Volgens de spreker liggen er voor kleine innovatieve bedrijven veel mogelijkheden, om deel uit te maken van de ketens van grote bedrijven. Het initiatief hiervoor moet wel komen vanuit de kleinere bedrijven. De bijeenkomst is afgesloten met een discussie met Twan Beurskens (Gedeputeerde Economie en Kennisinfrastructuur) over de visie van de provincie Limburg met betrekking tot de ondersteuning van Limburgse logistiek.

4de Kenniskring: Succesvolle logistieke startups

De 4de Kenniskring heeft plaatsgevonden bij de Services Valley in Venlo. In de Services Valley kunnen zich startups vestigen en krijgen naast een kantoor ondersteuning bij de ontwikkeling van hun bedrijf.
Tijdens de kenniskring hebben een viertal startups hun businessmodel gepresenteerd aan de deelnemers. De startups hadden of een raakvlak met logistiek, of waren vanuit andere redenen interessant voor de INNVALL-deelnemers.
Samengevat kan men zeggen, dat de wereld vol is met nieuwe ideeën. Iedere dag ontstaan nieuwe startups - ook met nieuwe logistieke concepten. De gemiddelde slagingskans van startups is vrij laag, maar toch zijn er ook heel succesvolle voorbeelden. Het moeilijkste hierbij is om van idee tot operationele invulling te komen.
De INNVALL deelnemers zijn tijdens de kenniskring geïnspireerd door het feit, dat startups heel onbevangen acteren en echt geloven in hun visie, zij slepen geen “wielen” mee en zitten nergens aan vast, behalve aan hun visie!

5de Kenniskring: De klant aan het woord, voor wie en waarom werken wij?
Tijdens de 5de kenniskring werden de bedrijven door de spreker (directeur eigenaar adviesbureau) aangemoedigd naar de keten te kijken vanuit de klant en niet puur vanuit het eigen bedrijf. Om succesvol te zijn moet een bedrijf zijn processen dan ook klantspecifiek aanpassen. De hiermee gewonnen kennis kan vervolgens gebruikt worden, om andere klanten in dezelfde branche te winnen. “Verkoop wat de klant nodig heeft!”
De kenniskring heeft verder inzicht gegeven in de toepassing van LEAN methodieken en modellen in de keten! Daarbij staat het versnellen van de keten, door het weghalen van niet waarde toevoegende activiteiten (waste) centraal.

3.2 INNVALL-Clustersessies

Aanvullend op de kenniskringen zijn er clustersessies georganiseerd. Hiervoor is telkens een groep van deelnemende bedrijven uitgenodigd die qua diensten, klanten, soort producten, regio en/of gedachtegoed mogelijkheden tot clustervorming bieden. Afhankelijk van het onderwerp zijn ook bij de clustersessies externe sprekers uitgenodigd met als doel, de discussie met en tussen de bedrijven te stimuleren.
De clustersessies zijn telkens uitgevoerd op een voor de bedrijven neutrale locatie.

3.2.1 Bijeenkomsten, onderwerpen en aantal deelnemers

In totaal zijn er 6 clustersessies georganiseerd. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de gehouden clustersessies. Zoals te zien is zijn verschillende onderdelen aan bod gekomen, en zijn er steeds ook verschillende bedrijven aanwezig geweest bij deze inhoudelijk uiteenlopende sessies.

Tabel 3: Overzicht INNVALL-Clustersessies

Clustersessie	Datum	Locatie	Spreker	Deelnemers (ca.)
Samenwerking in clusters	24-9-2013	Kuypers Kessel	Steffen de Lange	10
E-commerce/ E-fulfilment	26-3-2014	Fontys, Venlo	Roy Lenders	7
Technische ontwikkelingen	2-7-2014	Fontys, Venlo		op korte termijn afgezegd vanwege te weinig aanmeldingen
Voorbereiding beurs Duitsland	28-08-2014	Fontys Venlo	Sjoerd Wensink	4
Zaken doen in/met Duitsland	11-09-2014	Borussia Park, Mönchengladbach		5
De toekomst van de Supply Chain	23-04-2015	Fontys, Venlo	Guy Somers	7

3.2.2 Meerwaarde en inspiratie deelnemers

Gezien de uiteenlopende inhoudelijke karakters van deze bijeenkomsten zal per clustersessie worden ingegaan op de meerwaarde en inspiratie voor de aanwezige deelnemers.

Clustersessie 1: Kuypers Kessel

Tijdens de eerste kenniskring bij Kuypers Kessel, heeft tevens de eerste clustersessie plaatsgevonden. Steffen de Lange heeft hierin de bedrijven die ook in eerdere INNVALL projecten hebben deelgenomen laten nadenken over de wijze waarop deze bedrijven gezamenlijk iets voor elkaar kunnen betekenen. Zaken die naar voren zijn gekomen tijdens deze sessie zijn de verschillende sectoren waarin ze actief zijn, de diensten die ze aanbieden en op welke geografische gebieden ze gespecialiseerd zijn. Het doel van deze sessie was om te kijken of er daadwerkelijk clusters van bedrijven kunnen ontstaan die gezamenlijk nieuwe opdrachten kunnen aannemen. Gezamenlijk kunnen zij de slagkracht vergroten om zodoende een interessante logistieke partij te zijn voor grote verladende organisaties met complexe vraagstukken.

Clustersessie 2: E-commerce/E-fulfilment

Tijdens de tweede clustersessie, die is gehouden bij Fontys in Venlo, heeft Roy Lenders, lector bij Fontys en eigenaar van meerdere webshops, gesproken over de kansen voor logistiek dienstverleners in e-fulfilment. De aanwezige bedrijven zijn niet in staat om zelf een pakketnetwerk op te zetten zoals PostNL of DHL, maar ze kunnen wel transporten verzorgen tussen de postdepots in Nederland en in het buitenland. Roy Lenders gaf aan dat er bijna geen logistiek dienstverleners zijn die webshopstromen van warehouses in Nederland bundelen en deze vervolgens op pallets naar postdepots in bijvoorbeeld Duitsland transporteren. Zeker nu webshops ook steeds meer internationaal gaan handelen is dit een kans voor MKB logistiek dienstverleners.

Clustersessie 3: Voorbereiding beurs Duitsland

Twee weken voor de Logistik Forum in Mönchengladbach zijn er voorbereidingen getroffen voor het beursbezoek. Tijdens deze sessie is nagedacht over de gezamenlijke uitstraling van deze Limburgse logistiek dienstverleners. Tevens zijn enkele bedrijven individueel geholpen met de ontwikkeling van promotiemateriaal zoals banners. Hiermee heeft INNVALL invulling gegeven aan de verdere professionalisering van de marktbenadering van deze bedrijven.

Clustersessie 4: Zaken doen in/met Duitsland

11 september 2014 is de Logistik Forum in Mönchengladbach bezocht door 5 bedrijven samen met een INNVALL[k] projectteamlid. Verschillende deelnemers hebben interessante gesprekken gevoerd met Duitse bedrijven. Deze gesprekken waren vaak niet verkoop gebonden, maar zijn wel als positief en leerzaam ervaren. Aan de andere kant waren enkele Duitse bedrijven zeer blij om ook eens Nederlandse bedrijven te mogen ontvangen.

De meeste bedrijven hadden nog nooit of slechts zelden op een beurs in het buitenland gestaan. Zij hebben geleerd hoe ze zich het beste kunnen profileren en presenteren naar de Duitse markt.

Clustersessie 5: De toekomst van de Supply Chain
In april 2015 heeft projectteamlid Guy Somers een interactieve presentatie gegeven over verschillende ontwikkelingen die effect hebben op de logistiek van de toekomst. Gedurende deze sessie zijn verschillende ontwikkelingen gepresenteerd op het gebied van fysieke ontwikkelingen, IT gerelateerde ontwikkelingen, supply chain concepten en demografische, maatschappelijke en klimatologische ontwikkelingen. Het meest belangrijke voor een ondernemer is om te kijken welke ontwikkelingen daadwerkelijk voor het bedrijf interessant zijn of invloed kunnen hebben op de organisatie. Daarnaast is het essentieel dat de ondernemer niet meegaat met elke ontwikkeling en daar veel tijd en energie in steekt. Derhalve is tijdens deze sessie per ontwikkeling een afweging gemaakt of de ontwikkeling een daadwerkelijke Game Changer, een ontwikkelende Trend of een zichzelf overschatte Hype is.

De clustersessies die eerder zijn uiteengezet, waren initiële aanzetten om tot verdere samenwerking tussen de aanwezige bedrijven te komen. Hierbij was de verwachting dat vanuit deze initiële sessies de bedrijven, met ondersteuning van het INNVALL[k] projectteam, gezamenlijk zaken verder gingen oppakken. Dit heeft echter niet plaatsgevonden. Enkele redenen hiervoor zijn de benodigde directe tijdsinvestering, de waan van de dag en het feit dat deze bijeenkomsten minder vrijblijvend zijn en daadwerkelijk ook inhoudelijke input van de deelnemers vragen. Dit alles heeft helaas ervoor gezorgd dat er minder clustersessies zijn georganiseerd dan oorspronkelijk beoogd.

3.3 INNVALL-Traject

In totaal zijn er meer dan 30 nieuwe bedrijven (die nog niet eerder waren betrokken bij INNVALL of INNVALL+) in een persoonlijk gesprek benaderd voor deelname aan INNVALL[k].
Naast de oude bedrijven, is er van de nieuw benaderde bedrijven een tiental in het project gestapt en begonnen met het INNVALL-Traject.
In totaal zijn bij de bedrijven ca. 75 INNVALL[k]-traject sessies uitgevoerd. Dit is iets minder dan de planning, maar heeft te maken met het aantal voor het traject geschikte bedrijven in de provincie. Bijna alle voor INNVALL geschikte bedrijven zijn inmiddels bezocht en over INNVALL geïnformeerd. Een overzicht van alle benaderde en deelnemende bedrijven is in bijlage 1 te vinden.

Met name de benadering van nieuwe bedrijven heeft heel veel extra tijd en moeite gekost. Tijdens de kennismakingsgesprekken zijn de ideeën en activiteiten van INNVALL met de ondernemer besproken en bediscussieerd.

De kennismakingsgesprekken alleen hebben daarom al een bijdrage kunnen leveren aan de bewustwording van de bedrijven over hun positie in de keten, het sectorhuis, en het belang van toegevoegde waarde.
Helaas zijn niet alle bedrijven ook daadwerkelijk aan het traject begonnen. Redenen hiervoor waren meestal gebrek aan tijd, andere prioriteiten, faillissement of geen interesse.
De diverse INNVALL-trajecten zijn goed verlopen. De sessies vullen elkaar goed aan en helpen de ondernemer om gestructureerd over de toekomst van het eigen bedrijf na te denken en tot concrete acties te komen die moeten bijdragen aan het verhogen van de eigen toegevoegde waarde. Het INNVALL-Traject bestaat uit drie sessies. In de volgende paragraaf zullen de resultaten per sessie worden beschreven.

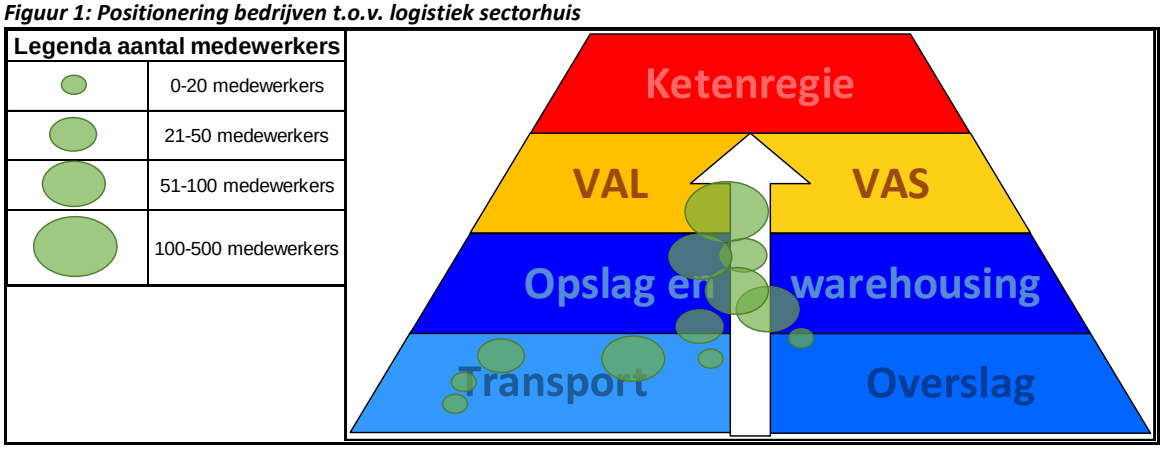
3.3.1 Drijfveren ondernemer

Bij ieder bedrijf die het individuele INNVALL[k] traject doorloopt wordt gestart met een sessie die ingaat op de ondernemerssuccesfactoren gebaseerd op de individuele ondernemersdrijfveren. Deze sessie staat altijd onder leiding van Steffen de Lange. Aan het einde van deze sessie is het voor de ondernemer duidelijk wat zijn of haar ondernemers succesfactoren zijn en waarom hij of zij bepaalde zaken in de onderneming op juist deze wijze doet. De resultaten van de eerste sessie dienen als belangrijk uitgangspunt voor de opvolgende sessies. Hoe het bedrijf zich ook in de toekomst wil ontwikkelen, het moet nog steeds de identiteit van de ondernemer met zich mee dragen. Het traject moet de unieke individuele ondernemerskracht versterken.

3.3.2 Positionering bedrijven

Gedurende het INNVALL[k] project is de INNVALL-tool ontwikkeld, deze online tool is gebruikt tijdens de tweede individuele sessie van het INNVALL[k] traject. De resultaten met betrekking tot de positionering in het logistiek sectorhuis zijn hieronder in Figuur 1 weergegeven.

Figuur 1: Positionering bedrijven t.o.v. logistiek sectorhuis



In deze positionering is te zien dat er op dit moment nog geen bedrijf is dat zich kan kwalificeren als ketenregisseur.

Daarentegen is wel duidelijk te zien dat de meeste middelgrote bedrijven een ruim portfolio aan logistieke diensten aan te bieden heeft. Hierbij wordt ook steeds meer nadruk gelegd op het toevoegen van waarde door andere activiteiten als transport, overslag en opslag. Daarnaast valt duidelijk te zien dat bedrijven met een beperkt aantal medewerkers veelal gefocust zijn op het traditionele transport.

Kijkend naar de toekomst willen deze logistieke dienstverleners minder transport over de weg uitvoeren met eigen transportmiddelen. Om dit te compenseren willen ze meer gaan werken met vaste charters om zodoende een grotere flexibele schil te creëren. Daarnaast is men voornemens om met name door middel van VAL activiteiten de toegevoegde waarde te verhogen in de keten. In het onderstaande Figuur 2 is te zien welke onderliggende activiteiten deze bedrijven extra willen aanbieden of juist willen afstoten om de ambities te verwezenlijken.

Figuur 2: Ontwikkeling activiteiten sectorhuis

Activiteit	Transport met eigen vervoer	Transport met vaste charters	Transport met gebruik van vrije charters	Overslag van goederen	Opslag en warehousing	Fysieke activiteiten (VAL)	Administratieve activiteiten (VAS)	Ketenregie
Ontwikkeling	↓	↑	↓		↓	↑	↑	↑
Onderliggende activiteit	Transport over de weg	Transport over de weg	Transport over de weg		Opslag en warehousing	Kwaliteitscontrole	Voorraadbeheer	Regisseren en sturen van logistieke concepten
						Assembleren	Transportplanning	
						Ompakken	Douane	
						Kwaliteitscontrole	JIT aan en afvoer	
						Orderpicken		
						Verpakken		
						Ompakken		

3.3.3 Innovatie actieplan gedefinieerde acties

Gedurende de derde sessie van het INNVALL[k] traject wordt het innovatie actieplan opgesteld om daadwerkelijk het organiserend vermogen van de organisatie te verhogen om zodoende een hogere toegevoegde waarde te realiseren. Deze initiële acties worden vaak binnen een korte tijdsperiode opgevolgd en hebben vervolgens meerdere vervolgacties als resultaat. In Tabel 4 zijn enkel de initiële acties onderzocht, zonder daarbij de vervolgacties te betrekken.

Eén van de opvallende zaken hierbij is dat de meeste acties te maken hebben met het uitbreiden van het netwerk of het starten van brainstormende onderzoeken. Op basis van deze eerste acties zijn vervolgens vaak diepgaandere onderzoeken of verdergaande acties ontplooid.

Tabel 4: Categorisatie acties

Categorie	Aantal acties	Percentage
Versterken en verbreden netwerk	23	35,38%
Brainstorm onderzoek	14	21,54%
Disseminatie kennis projectteam	5	7,69%
Diepgaand onderzoek	5	7,69%
Vervolg workshop	5	7,69%
Interne organisatie versterken	5	7,69%
Communicatie via netwerk	3	4,62%
Verwijzing naar bijeenkomst	2	3,08%
Stage onderzoek	2	3,08%
Overig	1	1,54%
	Totaal: 65	

3.4 Implementatiebegeleiding

De implementatiebegeleiding is een vervolg op het INNVALL-traject. De vraag van de bedrijven naar deze sessie is divers. Derhalve is er ook geen standaard aanpak voor deze sessies. Deze sessies volgen op de 3 INNVALL[k]-traject sessies, in totaal hebben er 27 implementatiebegeleidingssessies plaats gevonden

Er wordt vraaggericht ingespeeld door het INNVALL[k] projectteam op ontwikkelingen binnen de verschillende ondernemingen. Het gaat hierbij om bedrijfsspecifieke zaken zoals een marketinganalyse, een organisatiecheck of het berekenen van casussen tot aan het definiëren van stagetrajecten voor logistiek studenten.

Daarnaast zijn er producten, presentaties en sessies ontwikkeld die voor meerdere bedrijven interessant zijn gebleken. Er zijn meerdere dashboard workshops georganiseerd, er hebben verschillende U2B sessies plaatsgevonden en de Tol calculator voor België is via de website van INNVALL verspreid. Deze onderwerpen worden verder besproken in hoofdstuk 4 disseminatie van de resultaten.

3.5 Onderzoek en ontwikkeling

In het kader van INNVALL[k] zijn er verschillende onderzoeken uitgevoerd om antwoord te kunnen geven op de verschillende vraagstellingen die bij het begin van het project zijn afgegeven. Om antwoord te krijgen op deze vragen zijn vier onderzoeken uitgevoerd en is tevens de INNVALL positioning tool verder ontwikkeld. Per onderzoek zal beknopt worden aangegeven wat de belangrijkste bevindingen zijn geweest. De volgende onderzoeken zijn uitgevoerd:

- Onderzoek 1: *"Customer adaptation and general problem solving of small and medium-sized logistics service providers in the Netherlands"* (Pieler, 2013)
- Onderzoek 2: *"The firm's willingness to outsource complex and strategic logistics activities: the case of the Netherlands".* (De Baey, 2014)

- Onderzoek 3: *"The supply chain super provider: Fourth party logistics on the rise".* (De Baey, Somers, Reuter, 2014)
- Onderzoek 4: *"Business case ketenregie: Stel je zou de regie hebben over een keten".* (Somers, 2016)

3.5.1 INNVALL-tool

Tijdens het individuele INNVALL[k] traject wordt in de tweede sessie een tool gebruikt om het bedrijf te positioneren ten opzichte van het logistiek sectorhuis. Deze tool is in eerste instantie in Excel gemaakt. Echter bestond er de wens om deze tool verder te ontwikkelen en is het idee ontstaan om een web-based tool te maken, waar zowel INNVALL deelnemers gebruik van kunnen maken maar ook bedrijven buiten INNVALL. Tevens is op deze website een database functie ingebouwd zodat alle data die wordt ingevuld ook door het projectteam is te raadplegen. De resultaten van de Tool worden ook gebruikt als leidraad voor de tweede individuele sessie. Tevens heeft de web-based tool zijn waarde bewezen bij verschillende disseminatie momenten zoals presentaties en uitrol van INNVALL naar andere regio's in de BENELUX.

3.5.2 Resultaten onderzoek 1

Het eerste onderzoek heeft zich gefocust op de aanpassingsbereidheid en het algemeen probleemoplossend vermogen van MKB logistiek dienstverleners in Nederland. Uit dit onderzoek is gebleken dat de meeste logistiek dienstverleners geavanceerde diensten aanbieden.

De meeste dienstverleners proberen te sturen op lange termijn relaties in combinatie met klant specifieke diensten. Slechts een kleine groep dienstverleners onderscheidt zich door lage kosten in combinatie met korte termijn relaties. Hieruit blijkt dat de meeste logistiek dienstverlener zich niet meer proberen te onderscheiden op basis van prijs. Dit is een goede ontwikkeling, echter is uit deze studie nog niet gebleken welke activiteiten logistieke dienstverleners aanbieden of welke activiteiten verladende partijen willen uitbesteden aan logistiek dienstverleners. De complete studie kan gevonden worden op de INNVALL-website (www.innvall.com).

3.5.3 Resultaten onderzoek 2

In het tweede onderzoek is gefocust op de bereidheid van verladers met betrekking tot het uitbesteden van complexe en strategische logistieke diensten. In deze studie zijn vijf soorten complexe en strategische logistieke diensten vastgesteld te weten: strategisch supply chain netwerk design, vraagvoorspelling, voorraad planning en management, transport planning en management en douane afhandeling.

Uit deze studie is gebleken dat verladers in de toekomst bereid zijn om deze diensten gedeeltelijk dan wel compleet uit te besteden aan logistiek dienstverleners. Complete uitbesteding komt enkel naar voren bij douane afhandeling en transport planning en management. Kosten is vaak niet de reden voor het uitbesteden van dergelijke diensten.

De belangrijkste factor hierin is de complexiteit van de supply chain. Zodra de complexiteit toeneemt, is ook de bereidheid tot uitbesteden van logistieke diensten hoger. Daarnaast wordt strategische uitbesteding gedreven door service verbetering.

Belangrijke voorwaarden voor logistiek dienstverleners om betrokken te raken in complexe dienstverlening voor verladende partijen zijn vertrouwen, betrouwbaarheid en goede communicatie met betrokken partijen in de keten. Belangrijke opmerking die hierbij gemaakt dient te worden is dat het niet altijd gaat om complete uitbesteding, maar dat een verlader, zeker als het gaat om complexe en strategische diensten, kiest voor gedeeltelijke outsourcing van deze activiteiten. De complete studie kan gevonden worden op de INNVALL-website.

3.5.4 Resultaten onderzoek 3

In het derde onderzoek is uitgebreid onderzoek gedaan naar de markt van ketenregisseurs, maar ook naar mogelijkheden op het gebied van kennis, infrastructuur, middelen en verdienmodellen om de keten waarin de regisseur zich bevindt optimaal te kunnen bedienen.

In deze studie is naar voren gekomen dat er geen eenduidige definitie is van een ketenregisseur. Derhalve is de volgende definitie van een ketenregisseur opgesteld op basis van een uitgebreide literatuurstudie: "*Het is een verbindende partij die haar eigen middelen, capaciteiten en technologieën combineert met die van andere dienstverleners om complexe ketens en/of netwerken in te richten en te managen met behulp van complexe informatie systemen".*

Verder zijn de activiteiten en processen die door een ketenregisseur kunnen worden uitgevoerd verdeeld over 4 niveaus, te weten: Supply chain planning, Supply chain uitvoering, Supply chain monitoring en aanvullende diensten.

Vervolgens zijn vijf verschillende soorten bedrijven geïdentificeerd als mogelijke toekomstige ketenregisseurs, namelijk:

- Afdeling van verlader wordt zelfstandig als 4PL
- Een consultancybureau pakt de rol van 4PL
- Een IT dienstverlener wordt een 4PL
- Een joint venture tussen twee of meerdere supply chain partners
- 3PL gaat complexere dienstverlening aanbieden als 4PL

Daarnaast zijn 3 verschillende soorten samenwerkingsmodellen uiteengezet. Deze modellen geven de verschillende vormen van ketenregisseurs weer. Hieronder worden de 3 samenwerkingsmodellen kort toegelicht.

- Synergy Plus, hierbij gaan een ketenregisseur en logistiek dienstverlener een partnership aan om samen meerdere ketens van meerdere klanten te kunnen bedienen.

- Solution Integrator, bij deze vorm zorgt de ketenregisseur dat er maar één aanspreekpunt is voor de klant voor verschillende logistieke dienstverleners.
- Industry Innovator, hierbij is de ketenregisseur het aanspreekpunt voor verschillende klanten in een bepaalde industrie. De ketenregisseur staat op haar beurt ook weer in contact met meerdere logistiek dienstverleners.

Verder is gekeken naar de geografische markt en geschikte sectoren voor de ketenregisseurs. Gezien de benodigde technische middelen en capaciteiten zijn Europa en Amerika het meest geschikt voor de toepassing van ketenregie. Gezien de ligging van Nederland en het aantal Europese distributiecentra in Nederland is ons land uitermate geschikt voor de toepassing van ketenregie. Daarnaast zijn met name de sectoren met veel variatie in vraag en producten waarbij tevens snelheid van handelen geëist in combinatie met een hoge graad van efficiëntie het meest geschikt voor ketenregie. Dit zijn de volgende sectoren: automotive, farmaceutica, chemie, consumenten elektronica en fast moving consumer goods. Verschillende van deze sectoren zijn nadrukkelijk aanwezig in Limburg.

Tevens zijn een aantal best practices verder uitgewerkt om aan te tonen dat er op dit moment enkele bedrijven zijn die succesvol ketenregie toepassen. Aangezien de toetreding barrières behoorlijk hoog liggen is gekeken aan welke voorwaarden en eisen een bedrijf moet voldoen op het gebied van IT infrastructuur, industrie en functionele kennis, verdienmodellen, continue prestatie metingen en contract ontwerp om succesvol te kunnen zijn als ketenregisseur. De complete studie kan gevonden worden op de INNVALL-website.

3.5.5 Resultaten onderzoek 4

In de voorgaande studies is kennis opgedaan om een praktijkvoorbeeld op te zetten en vervolgens door te rekenen. Tijdens de vierde INNVALL[k] Kenniskring is een oproep gedaan om de opgedane theoretische kennis ook in de praktijk toe te passen. Er is gekozen om voor één van de INNVALL[k] deelnemers een business case op te stellen. Het uitgangspunt was om deze keten door te rekenen met in het achterhoofd de vraag: “Stel je zou de regie hebben over een keten”.

Allereerst is er een kwalitatieve ketenanalyse gemaakt zodat voor alle partijen duidelijkheid bestaat over de inrichting van de huidige keten. Vervolgens is per stap informatie verzameld over volumes, afstanden, tarieven, CO2 uitstoot en bezettingsgraad. Een moeilijkheid hierbij is dat men sommige processen en/of activiteiten niet exact kan kwantificeren. Derhalve is gebruik gemaakt van een flexibel model waarbij verschillende kengetallen ingevuld kunnen worden. Op deze manier kunnen tevens gevoeligheidsanalyses gemaakt worden.

De gekozen strategie voor de ketenregisseur is de Solution Integrator, hierbij treedt de gekozen Limburgse logistiek dienstverlener op als één aanspreekpunt voor de verladende partij. Enkele resultaten van deze studie zijn: reductie van voorraadpunten van 2 naar 1, een reductie van 16.89% in kilometers op jaarbasis (3600 km), een reductie van bijna 13% in kosten op jaarbasis, een verhoging van de bezettingsgraad van de vrachtwagens, uitbreiding van het dienstenpakket en verhoging van de omzet van de logistiek dienstverlener, het ontzorgen van de klant en het leveren van extra toegevoegde waarde in de keten door de logistiek dienstverlener. De geanonimiseerde versie van het rekenmodel kan geraadpleegd worden op de INNVALL-website (www.innvall.com).

Tijdens het onderzoek is tevens gebleken dat het bij Limburgse MKB logistieke dienstverleners ontbreekt aan een business development afdeling die de middelen, tijd en capaciteiten heeft om dergelijke innovaties door te kunnen rekenen en de operationele afdelingen kan ondersteunen bij het realiseren van dergelijke innovaties. Om innovatie ook daadwerkelijk te kunnen realiseren zal in de toekomst hier verder op gefocust dienen te worden.

3.5.6 Conclusie onderzoek en ontwikkeling

Uit de verschillende onderzoeken is gebleken dat er zeker mogelijkheden zijn voor logistiek dienstverleners in Limburg om zich te ontwikkelen richting een ketenregisseur. Logistiek dienstverleners zijn zich ervan bewust dat ze richting de toekomst steeds meer toegevoegde waarde moeten leveren aan klanten. Tevens zijn bedrijven er steeds meer op ingericht dat randvoorwaarden voor het creëren van innovatie belangrijker zijn, daarnaast is veel kennis over ketenregie beschikbaar gesteld via INNVALL[k]. De belangrijkste stap die nog genomen moet worden is het daadwerkelijk realiseren van innovatie.

Om de logistiek in de provincie Limburg op een hoger niveau te krijgen, is het van belang om de laatste stap, het realiseren van innovaties, ook daadwerkelijk te maken. Vanuit de visie van INNVALL wordt derhalve ook geadviseerd om in een eventueel vervolg van INNVALL[k] te focussen op het realiseren van innovaties.

Dit kan bijvoorbeeld door middel van het doorrekenen van business cases. Hierbij is het INNVALL projectteam de “shared business development afdeling” van Limburgse MKB logistiek dienstverleners.

Hierbij zal het INNVALL projectteam niet alleen de business cases doorrekenen maar zij zullen zich ook focussen op het overdragen van kennis en vaardigheden, zodat bedrijven in de toekomst dergelijke exercities zelfstandig kunnen uitvoeren.

4 Disseminatie van de resultaten

Gedurende het INNVALL[k] project zijn verschillende activiteiten ontplooid en is kennis vergaard over de relevante onderwerpen. Op diverse manieren is deze informatie verspreid aan INNVALL[k] deelnemers maar ook aan overige belangstellenden.

4.1 Publicaties

Gedurende het INNVALL[k] project zijn de volgende publicaties gerealiseerd:

Tabel 5: Overzicht publicaties

Naam	Auteur	Datum	Tijdschrift/ Website
Innovatie en toegevoegde waarde in de logistiek: Achtergrond, werkwijze en evaluatie van de bij het 'INNVALL-Traject' toegepaste methodiek	Reuter, Somers, Wensink, Swinkels en Heldens	10-10-2014	Vervoerslogistieke Werkdagen
INNVALL: transport alleen is niet genoeg	Ooms	24-03-2015	Log.ON Euregio
Kunnen MKB'ers ketenregisseur worden?	Van Luik	30-03-2015	TLN Website

4.2 Presentaties

Op de volgende bijeenkomsten, beurzen en events hebben leden van het INNVALL-team een presentatie, workshop of voordracht gehouden over het INNVALL-project, het INNVALL-Tool en toegevoegde waarde in de logistiek.

Tabel 6: Overzicht presentaties en workshops

Onderwerp	Datum	Locatie	Spreker	Deelnemers (ca.)
Best Practice Workshop KennisDC/ Dinalog	24-5-2013	Fontys, Venlo	Sjoerd Wensink Henk Donker	7
College Tour Noord-Limburgse Gemeentes	25-11-2014	Fontys, Venlo	Micha Reuter	10
Vervoerslogistieke Werkdagen	28-11-2014	Breda	Micha Reuter	30
Dag van de Marktsegmenten	28-1-2015	FlexPoint, Roermond	Micha Reuter Guy Somers	30
Logistica	10-22-2015	Jaarbeurs, Utrecht	Micha Reuter	30

4.3 Overige aan INNVALL gerelateerde uitgevoerde sessies

4.3.1 University to Business Meetings (U2B)

De University to Business Meetings (U2B) bieden top studenten en young professionals de kans om in contact te komen en mee te discussiëren met top ondernemers en bedrijven uit de regio. Dit concept is samen met het INNVALL-bedrijf GEBA Trans ontwikkeld en daar ook de eerste keer uitgevoerd.

Tabel 7: Overzicht U2B Sessies

Onderwerp	Datum	Locatie	Gast
Food-retail wereld anno 2025: Uitdagingen voor leveranciers, producenten, retailer en logistieke dienstverleners.	17-3-2015	GEBA Trans, Venlo	Hela Thissen
Supply Chain Control Tower: Wat levert het op?	18-6-2015	CAROZ, Venlo	Boston Scientific

4.3.2 Workshop Dashboards

Bij een aantal INNVALL-bedrijven kwam gedurende het INNVAL-Traject de vraag op tafel, hoe het grote aantal bestaande data omgezet kan worden naar bruikbare management informatie. Om op deze vraag te kunnen reageren, is in het kader van INNVALL door Guy Somers (Adviseur Fontys ILEC) een workshop ontwikkeld, met als doel om te ondersteunen bij de aansturing van het bedrijf met relevante management-informatie en KPI's.

Tabel 8: Overzicht Workshop Dashboards

Bedrijf	Locatie	Datum	Uitvoering
Rooskens	Buggenum	27-5-2015	Guy Somers
Martin Slangen	Simpelveld	12-10-2015	Guy Somers
Daemen	Maasbree	15-10-2015	Guy Somers

4.4 Tools en hulpmiddelen

Tijdens INNVALL[k] zijn een aantal tools en hulpmiddelen ontwikkeld die door meerdere bedrijven geraadpleegd zijn of door meerdere bedrijven geraadpleegd kunnen worden.

4.4.1 INNVALL-Tool

De INNVALL-Tool is gedurende het project ontwikkeld en ondersteunt bedrijven bij de positionering ten opzichte van het logistiek sectorhuis, benchmarken ten opzichte van andere logistiek dienstverleners en het ontwikkelen van een strategische visie en missie. Bedrijven moeten hiervoor een aantal vragen invullen en keuzes maken met betrekking tot de activiteiten die ze uitvoeren. In de onderstaande tabel is het aantal bezoekers, het aantal bekeken pagina's en het aantal hits te vinden. De INNVALL-tool kan geraadpleegd worden op de website: www.innvall-tool.com.

Tabel 9: Overzicht bezoeken INNVALL-Tool

Bedrijf	Unieke bezoekers	Bezoeken	Pagina's	Hits
2014	1353	1602	2913	17353
2015	1489	1589	1932	13360
2016 t/m februari	132	141	160	757

4.4.2 INNVALL[k] Tol Calculator

Vanaf 1 april 2016 wordt in België tol ingevoerd voor vrachtwagens die gebruik maken van de rijks- en snelwegen. Aangezien alle INNVALL bedrijven in Limburg zijn gevestigd en regelmatig gebruik maken van het Belgische wegennet heeft dit grote gevolgen voor de bedrijfsvoering. Met behulp van de Tol Calculator kan inzicht verkregen worden, op basis van een aantal keuzes, hoeveel deze rit na de invoering van de tol extra gaat kosten. Deze nieuwe kostenberekening kan vervolgens ook vergeleken worden met de oude kosten en deze informatie kan vervolgens als basis dienen voor het opstellen van een nieuw tarief. De INNVALL[k] Tol Calculator is vrij beschikbaar en kan geraadpleegd worden op www.innvall.com.

4.5 Onderzoeksrapporten

Gedurende het onderzoek ketenregie zijn verschillende rapporten opgesteld. De volgende onderzoeksrapporten zijn opgesteld:

- Onderzoek 1: *"Customer adaptation and general problem solving of small and medium-sized logistics service providers in the Netherlands"* (Pieler, 2013)
- Onderzoek 2: *"The firm's willingness to outsource complex and strategic logistics activities: the case of the Netherlands".* (De Baey, 2014)
- Onderzoek 3: *"The supply chain super provider: Fourth party logistics on the rise".* (De Baey, Somers, Reuter, 2014)
- Onderzoek 4: *"Business case ketenregie: Stel je zou de regie hebben over een keten".* (Somers, 2016)

Voor een korte inhoudelijke beschrijving van deze onderzoeken zie hoofdstuk 3.5 Onderzoek en ontwikkeling.

4.6 Gastcolleges

De gedurende het INNVALL-project opgedane kennis en kunde is ook door een aantal gastcolleges gedissemineerd naar studenten in het onderwijs. Onder de naam “Value Added in Logistics” is in 2014, 2015, 2016 een gastcollege gehouden bij Fontys Hogescholen in Venlo bij de opleidingen Logistiek en Business Informatics.

4.7 Uitrol van INNVALL naar andere regio’s

Op basis van het succes van INNVALL in de regio Limburg is ook vanuit andere regio’s in de BENELUX interesse ontstaan in de werkwijze van INNVALL. Eén van de regio’s waarin de werkwijze en methodieken zijn overgedragen is Gelderland. Hierbij heeft het INNVALL projectteam verschillende scholingen en on-the-job trainingen gegeven bij de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN). Tevens zijn enkele projectleden aanwezig geweest bij het individuele traject van de eerste twee bedrijven.

Daarnaast is er nog steeds interesse in de werkwijze en methodieken die worden gebruikt bij INNVALL vanuit West-Vlaanderen. Echter is het vormen van een projectteam aan Vlaamse zijde de vertragende factor geweest waardoor de daadwerkelijke disseminatie van de INNVALL werkwijze nog niet heeft plaatsgevonden. Verder zijn er oriënterende gesprekken gevoerd met de provincie Overijssel waar Windesheim ook onderzoeken uitvoert op het gebied van Value Added Logistics.

4.8 Tweets

Gedurende het INNVALL[k] project zijn er via het INNVALL Twitter account meer dan 25 eigen tweets en meer dan 100 retweets uitgestuurd naar de volgers. Het INNVALL Twitter account kent ongeveer 50 volgers.

5 Resultaatsmeting

Om te zien welke effecten en resultaten INNVALL[k] heeft opgeleverd is er ook een resultaatsmeting uitgevoerd.

5.1 Enquête

Begin 2016 is een online enquête uitgestuurd onder de deelnemers van INNVALL[k]. In deze enquête is onder andere de omzet- en medewerkers ontwikkeling aan bod gekomen. Verder is ingegaan op de algemene beoordeling van de verschillende activiteiten en op welke wijze INNVALL[k] een bijdrage heeft geleverd bij bijvoorbeeld het verhogen van de toegevoegde waarde of het vinden van geschikte samenwerkingspartners in de regio.
De volledige enquête is te vinden in Bijlage II. De enquête is beantwoord door 55% van de deelnemende bedrijven.

5.2 Resultaten

In de enquête is navraag gedaan naar de toename van de omzet en het aantal medewerkers in de periode 2013-2015. Hieruit is op te maken dat zowel de omzet als het aantal medewerkers is toegenomen in deze periode. De omzet van de bedrijven die de enquête hebben ingevuld is in deze tijd gestegen met ruim 17%. Daarnaast is het aantal medewerkers in deze periode gestegen met bijna 5%.

Vervolgens is gekeken naar de invulling van de verschillende activiteiten van INNVALL[k]. De kenniskringen, clustersessies en het individuele traject zijn beoordeeld. Hieruit komt naar voren dat zowel de kenniskringen als het individuele traject met gemiddeld een 7,6 worden beoordeeld. Daarnaast zijn de clustersessies beoordeeld met gemiddeld een 7,2. Echter is hierbij de spreiding van de cijfers wat groter. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de clustersessies erg specifiek qua inhoud zijn geweest en derhalve beter hebben aangesloten bij de behoeftes van het ene bedrijf dan van het andere bedrijf.

Als laatste is gevraagd in welke mate INNVALL[k] een bijdrage heeft geleverd aan bepaalde aspecten. Hieruit is gebleken dat INNVALL[k] met name heeft bijgedragen bij het verhogen van het bewustzijn voor het belang van samenwerking en het leveren van toegevoegde waarde en het verhogen van de toegevoegde waarde van de onderneming in de keten. Daarnaast blijkt echter ook dat vooral bij het realiseren van het verhogen van de werkgelegenheid en het realiseren van omzetstijging van de onderneming INNVALL[k] een onvoldoende bijdrage heeft geleverd. Een verklaring hiervoor kan zijn dat er in INNVALL[k] meer is gefocust op het bewustzijn en het verhogen van het innovatief vermogen van de organisatie en minder op de daadwerkelijke realisatie van innovatie. Op basis van deze resultaten kan het aangeraden worden om in een vervolg op INNVALL[k] te focussen op de daadwerkelijke realisatie van innovatie.

6 Conclusies INNVALL[k]

Net zoals de eerste twee INNVALL projecten, kan ook INNVALL[k] als succes worden beoordeeld. Het project heeft de bedrijven en de hele regio geholpen, een stukje dichter te komen bij de INNVALL-visie zoals in hoofdstuk 2.1 beschreven. Er blijft echter de noodzaak ook na INNVALL[k] verder te investeren om de visie in zijn geheel te realiseren.

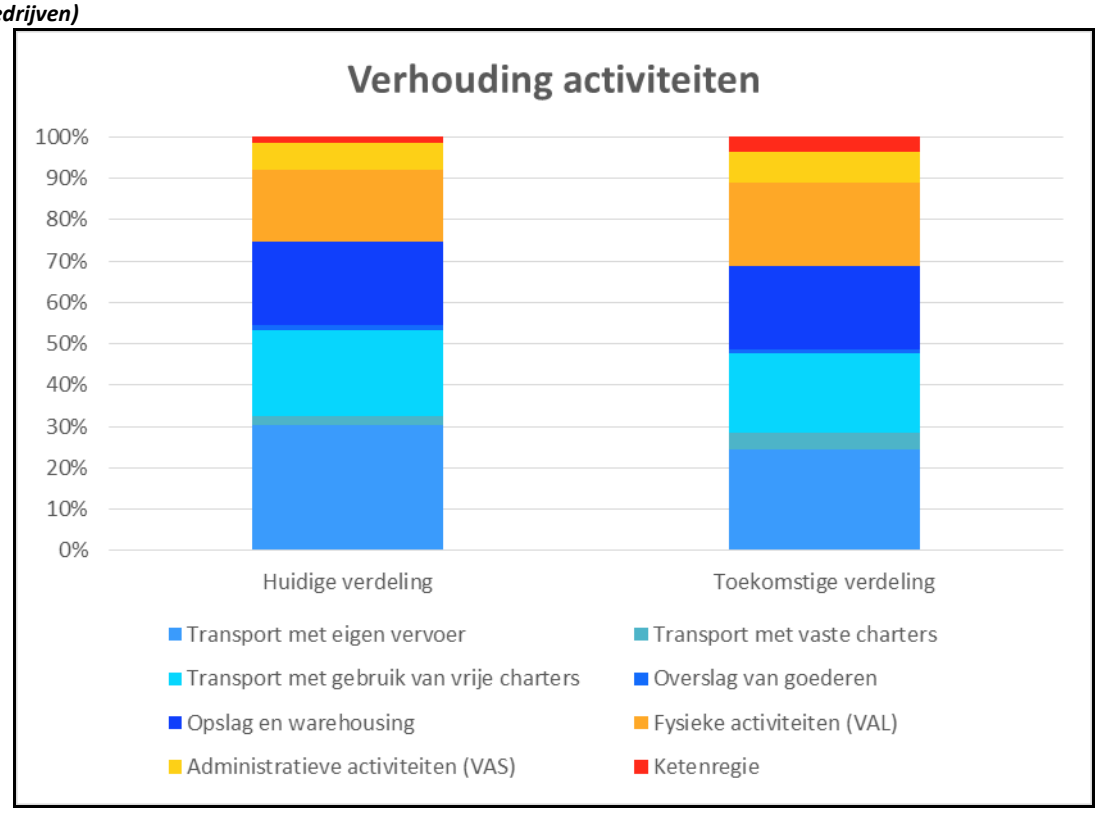
Tijdens INNVALL[k] kon het aantal betrokken en de visie delende bedrijven aanzienlijk worden verhoogd.
De gezamenlijke bijeenkomsten hebben ondernemers en bedrijven geïnspireerd en aan het denken gezet, er is veel kennis uitgewisseld en contacten gelegd tussen de bedrijven. Het vormen van echte clusters is echter lastig gebleken.
De INNVALL-methodieken konden verder ontwikkeld en geprofessionaliseerd worden. INNVALL heeft dan ook met de ontwikkeling van de INNVALL-tool landelijke aandacht gekregen. De uitgevoerde onderzoeken hebben antwoord gegeven op de van te voren gestelde onderzoeksvragen.
Uiteindelijk zijn de projectresultaten uitgebreid gedissemineerd en zijn de methodieken, de kennis en de ervaringen in heel Nederland gevraagd.

7 jaar na de start van het eerste INNVALL project is er veel veranderd in de wereld. De achtergronden en uitgangspunten van 7 jaar geleden zijn echter grotendeels nog steeds geldig. Ook de INNVALL visie is nog steeds iets waar bedrijven en overheid naar streven. Kijkende naar INNVALL zijn er wel een aantal cruciale elementen te noemen die vandaag anders zijn te beoordelen vergeleken met de start van INNVALL 2008. Mede door de INNVALL projecten, en in het bijzonder INNVALL[k], zijn:

- de deelnemende bedrijven nu qua bewustwording en organisatie in een andere (sterkere) positie t.o.v. de INNVALL-visie (zie figuur 3),
- de meeste bedrijven met potentie voor realisatie van de visie of betrokken in het project, de huidige INNVALL-activiteiten al doorlopen hebben, of proberen op andere manieren daar te komen.

Deze elementen spelen een belangrijke rol bij de invulling van vervolgactiviteiten.

Figuur 3: Verhouding activiteiten huidig vergeleken met de gewenste toekomstige situatie (gemiddelde van alle bedrijven)

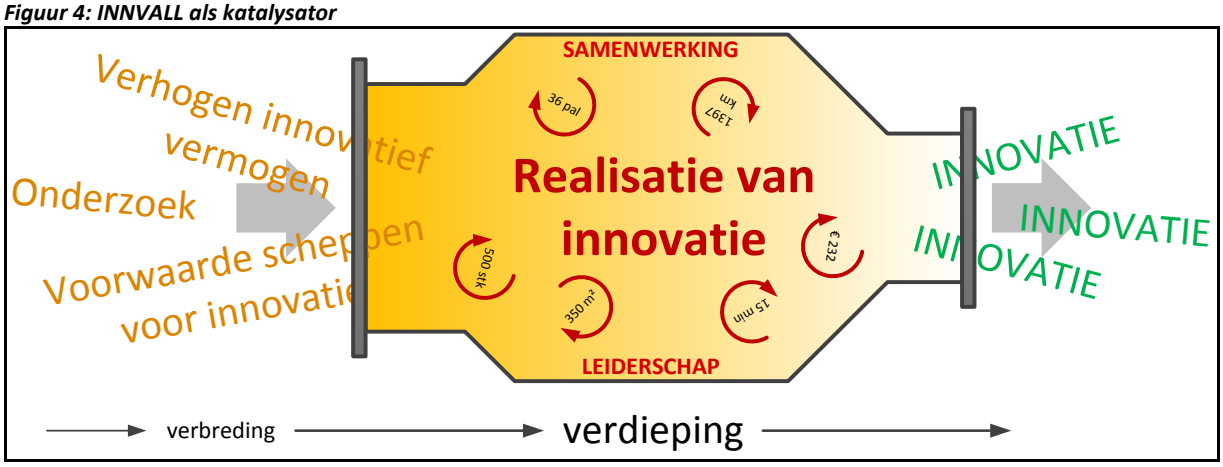


7 Aanbeveling voor vervolg activiteiten

Het eerste INNVALL-project (2008 t/m 2010) had een sterke focus op het onderzoeken van de omgeving, zoals bijv. de goederenstromen die van, naar en door Limburg gaan. In INNVALL+ (2011 en 2012) en INNVALL[k] (2014 t/m 2016) werd de nadruk gelegd op het verhogen van het innovatief vermogen van de bedrijven en het scheppen van voorwaarden om te kunnen innoveren. Er is verder een verbreding gezocht door een nog grotere groep bedrijven bij INNVALL te betrekken.

Op basis hiervan is een logische volgende stap om, gebruikmakend van het verhoogde innovatief vermogen van de bedrijven, een verdiepingsslag te maken. Concreet betekent dit, dat bedrijven actief ondersteund moeten worden bij het realiseren van innovaties. Het INNVALL vervolgproject zal daarbij als katalysator dienen met als uitput innovatieve concepten en/of diensten (zie figuur 4).

Figuur 4: INNVALL als katalysator



De ervaringen en resultaten vanuit de INNVALL-projecten laten zien, dat de deelnemende bedrijven concrete mogelijkheden zien om door een of meerdere innovaties meer waarde toe te voegen in de ketens waarin zij actief zijn, dus stapjes te kunnen zetten in het logistieke sectorhuis. Bij het realiseren hiervan lopen zij echter tegen het probleem aan, dat de deelnemende MKB Logistieke Dienstverlener:

- de capaciteit, expertise en financiële middelen mist om een dergelijke business case door te rekenen en cijfermatig te onderbouwen en
- het management en de medewerkers vaardigheden en competenties missen op het gebied van sales, communicatie, verandermanagement en leidinggeven in een dynamische omgeving.

Naast de succesvolle reguliere INNVALL activiteiten zal een vervolgproject hierop inspelen door een soort ‘ Shared Business Development’ ondersteunende functie aan te bieden aan de deelnemende bedrijven.

Dit is duidelijk door de deelnemende bedrijven gevraagd aan het INNVALL-projectteam en ook kenbaar gemaakt in opmerkingen in de enquête, die is uitgevoerd voor de resultaatsmeting. Het inhoudelijke projectvoorstel voor dit vervolg zal in een apart document worden opgesteld. Hieronder zal echter in het kort worden toegelicht wat de belangrijkste punten hiervan zijn.

In een aantal inhoudelijke en een aantal coaching sessies worden de bedrijven ondersteund bij het uitwerken van concrete business cases. Er zal daarbij zowel naar het menselijke en leidinggevende aspect worden gekeken (met de aanpak Resultaatgericht Ondernemen, waarbij door de universiteit van Maastricht gedurende drie jaar een effect onderzoek is gedaan), als naar de operationele en financiële aspecten ten gevolge van de ontwikkeling van nieuwe dienstverlening voor een klant. Er zal door middel van een gestandaardiseerde en gestructureerde werkwijze gekeken worden naar de business case met de meeste potentie voor de logistiek dienstverlener. Het voordeel van deze aanpak is dat het bedrijf deze niet alleen bij deze business case kan gebruiken maar ook bij andere cases. Derhalve zorgt deze aanpak naast een logistiek inhoudelijke toename van kennis en een praktisch toepasbare case, ook voor een toename van kennis op het gebied van onderzoeksmethodieken.

Als resultaat hiervan beschikt het bedrijf over een business case op operationeel en financieel vlak, een onderbouwde rolverdeling van het management aangaande de ontwikkeling van nieuwe diensten en een duidelijke en overtuigende presentatie van de business case om zodoende de klant te overtuigen van deze ontwikkeling. Het doel zou moeten zijn om de klant zo spoedig mogelijk te betrekken bij het gehele proces. Dit kan om verschillende redenen echter ook niet wenselijk zijn. In dat geval kan deze presentatie aan het einde van de onderzoeksperiode worden gegeven, door de juiste persoon van de logistiek dienstverlener, bij de klant.

Dit alles wordt uitgevoerd om bedrijven niet alleen te helpen bij het creëren van voorwaarden voor innovatie, maar om juist daadwerkelijk hoogwaardige logistieke innovatie te realiseren in Limburg. Daarnaast krijgt de ondernemer een structuur en aanpak voor het gestructureerd onderzoeken en ontwikkelen van andere nieuwe diensten, die in de toekomst benodigd zijn om de hardnekkige concurrentie voor te blijven en de logistieke toppositie van Limburg te blijven handhaven en verder uit te bouwen.

Bijlage I: Deelnemende en direct of indirect betrokken bedrijven

Benaderde bedrijven	Deelnemende bedrijven
Barge Terminal Born	Boom Transport BV
Broekman Logistics (Nijmegen)	Fransbergen Shipping
Broekman Logistics Limburg BV	GEBA Trans
Cabooter	Gehlen Schols Logistics
Cremers Coolcare BV	John Corneth Internationaal Transportbedrijf B.V.
Cuppen Transport	KLG Europe
Curfs Logistics	Kuypers Kessel
Datrans	Martin Slangen
Dirix Elsloo BV	Meulenberg Transport
Dirk de Vlieger	P. Daemen BV
Driessen BV	Rooskens Group
Franken Transport	Steel Solutions
Gelissen Paardentransport BV	Thijs Logistiek Weert
Gesitrans BV	TransMission Princen Weert
HM Verploegen	Wetron BV
Jan Dohmen B.V.	
Kempen Transport BV	
Kerres Transport Groep B.V.	
Kluitmans Int. Transporten BV	
Kuypers Cargo Service	
Langen Transport	
Leon Smits Transport	
Limpens Logistics	
Logistiek Centrum Swalmen	
L'Ortye	
Mercuur Smart Logistics BV Venlo	
Noy Logistics	
Roms Transport BV	
Schreurs Extra	
Thijs Logistiek	
Ton Derix Transport	
Trimodal Container Terminal Venlo	
Van den Boom Transport	
Van der Heijden	
Van Giersbergen Logisitics BV	
Van Leendert Transport BV	
Verstraaten Groep	
VSDV Logistix	
Wanssum Intermodal Terminal bv	
Welsi	
Wessem port services group	
Wiell food & flower logistics	
Wijnands	
Wijsen Logistics	
Zetra Groep Sittard	

Bijlage II: Enquête resultaatsmeting INNVALL[k]

INNVALL[k] enquête afronding project

Beste INNVALL[k] deelnemer,

Begin 2016 eindigt het INNVALL[k] project. Met behulp van deze enquête willen we u vragen om feedback op dit project te geven. De enquête bevat 10 vragen en zal ongeveer 3 minuten van uw tijd in beslag nemen. We stellen het zeer op prijs als u even de tijd hiervoor wil nemen. Met vriendelijke groet,Het INNVALL[k] projectteam.

Wat is uw naam?

Wat is de naam van uw onderneming?

Bij welke INNVALL projecten heeft u deelgenomen? (Er zijn meerdere antwoorden mogelijk)

- ❑ INNVALL (2008 tot en met 2010) (1)
- ❑ INNVALL+ (2011 tot en met 2012) (2)
- ❑ INNVALL[k] (2013 tot en met 2015) (3)

Hoe heeft uw omzet zich ontwikkeld vanaf 2013 tot 2015? (in miljoenen)

_____ 2013 (1)
_____ 2014 (2)
_____ 2015 (3)

Hoe heeft het aantal medewerkers zich ontwikkeld vanaf 2013 tot 2015? (in aantal FTE's)

_____ 2013 (1)
_____ 2014 (2)
_____ 2015 (3)

Wat is uw algemene oordeel over het laatste project, INNVALL[k]?

_____ Algemeen oordeel INNVALL[k] (1)

Wat is uw oordeel over de verschillende activiteiten?
_____ Kenniskringen (1)
_____ Clustersessies (2)
_____ Individuele sessies (3)

In hoeverre heeft INNVALL[k] een bijdrage geleverd aan de volgende aspecten?
_____ Verhogen van het bewustzijn voor het belang van samenwerking en het leveren van toegevoegde waarde (1)
_____ Verhogen van de toegevoegde waarde van uw onderneming in de keten (2)
_____ Vinden van geschikte samenwerkingspartners in de regio (3)
_____ Verhogen van de werkgelegenheid bij uw onderneming (4)
_____ Realiseren van de omzetstijging van uw onderneming (5)

Het INNVALL team is bezig met het opzetten van een vervolgproject, waarbij de focus zal komen te liggen op het realiseren van innovatie in plaats van enkel voorwaarden scheppen voor innovatie. Concreet betekent dit dat in het kader van het INNVALL vervolg we uw business development activiteiten ondersteunen, door middel van het doorrekenen van business cases in ketens waarin u actief bent met uw onderneming. Mocht u nog op- en/of aanmerkingen hebben met betrekking tot het mogelijke INNVALL vervolg, kunt u dit hier aangeven.