Pilot MKB

Eindrapportage

Februari 2022

Aanleiding

In 2021 is gebleken dat er onvoldoende kennis van het MKB is om hen op strategische innovatie thema's (digitalisering, duurzaamheid etc.) en projecten aan te kunnen haken. Het is echter wel belangrijk om hen op deze thema's (meer) in beweging te krijgen. evofenedex zag dit belang en is daarom een initiatief met een nieuwe insteek gestart om (meer) MKB'ers te kunnen gaan bereiken.

In deze pilot is een groep MKB'ers op *community wijze* samengebracht. Dit houdt in dat is gewerkt aan het opbouwen van een langdurige relatie met een groep MKB'ers die inspiratie en kennis wil opdoen rondom logistieke innovatie-thema's, om de opgedane kennis vervolgens toe te kunnen passen in hun eigen organisatie. Hiermee is ingespeeld op de behoefte van MKB'ers om kennis graag op te doen via de persoonlijke relatie en andere ondernemers/evofenedex. Deze behoefte is eerder gebleken uit onderzoek van evofenedex in samenwerking met studenten van hogeschool Rotterdam. Concreet gaan MKB'ers in deze community bij elkaar 'een kijkje in de keuken nemen'.

Het hoofddoel van deze pilot is om meer MKB'ers te kunnen bereiken en activeren (opschaling) door te experimenteren via communities, en hierbij vooral ook kennis op te doen over of deze aanpak werkt en hoe MKB'ers nog gerichter en effectiever kunnen worden bereikt. Er is toegewerkt naar een groep van zo'n 30 bedrijven die kunnen fungeren als een soort benchmark. Het gaat hierbij om handels- en productiebedrijven (verladers) met 10 tot 100 werknemers.

Leeswijzer

In deze eindrapportage worden eerst de opgedane inzichten over het MKB gedeeld (p. 3-5), vervolgens wordt de *how-to* beschreven (p. 6-7) en tot slot wordt een aanbeveling gedaan hoe nu verder (p. 8-9).

Kenmerken

Een belangrijk inzicht is dat deze groep bedrijven in bepaalde opzichten een vrij homogene groep blijkt. Zo herkennen zij zich in de gemeenschappelijke uitdagingen waarmee zij worstelen en vinden zij het waardevol om met elkaar in contact te komen. Ze lijken *dezelfde taal* te spreken. In dit hoofdstuk wordt getracht om deze kenmerken zo duidelijk mogelijk te omschrijven. Met deze kenmerken kan een beter beeld worden gevormd door professionals die deze doelgroep willen bereiken en activeren.

Het MKB

De persoonlijke verschillen zijn uiteraard groot, toch is vaak het geval dat de logistiek verantwoordelijke ofwel via familiebanden op zijn/haar functie terecht is gekomen danwel dat hij/zij is doorgestroomd vanuit bijvoorbeeld een bijbaan als orderpicker. De deelnemers hebben meestal een MBO of HBO opleiding genoten die niet logistiek gerelateerd is. Ze zijn vaak erg regionaal georiënteerd, praten vaak in bijbehorend dialect en hebben moeite met de Engelse taal.

Zij hebben vaak een hands-on mentaliteit. Het is niet ongebruikelijk dat een directeur bijspringt in drukke perioden bij het orderpicken. Zij dragen vaak dan ook geen pak en/of overhemd, maar juist kleding die evt. ‘vies’ mag worden. Het zijn harde werkers, en het maken van lange dagen is hen niet vreemd. In perioden dat de directeur letterlijk bijspringt, hebben zij vanzelfsprekend geen tijd voor innovatie / lange termijn projecten.

Het is sowieso typerend voor MKB’ers dat zij over heel weinig tijd beschikken. In vergelijking met grootbedrijven hebben zij dan ook altijd meerdere petten op (bijv. logistiek én HR) en hierdoor minder gelegenheid om zich te specialiseren en focussen.

De persoonlijke relatie is heel belangrijk voor deze groep. Zij halen hun kennis en inspiratie het liefste bij andere ondernemers/vakgenoten. Ze zijn dan ook heel enthousiast over dit initiatief. Opleidingen volgen ze maar beperkt en nieuwsbrieven hebben minder hun interesse. Dit komt vooral doordat zij het ontzettend druk hebben en daarnaast maar een beperkt budget hebben. Voorbeelden van grootbedrijf kunnen zij niet zoveel mee. Het is vaak te strategisch. Zij zijn vanwege de drukte meer actief op de korte termijn.

Ze zijn wel heel erg kansgedreven en ondernemen/innoveren graag. Ten opzichte van grootbedrijf is hun mindset hier veel meer op gericht. Ze zijn meer doordrongen van het feit hoe belangrijk het is om te overleven als bedrijf om kansen te pakken. Ze hebben ook meer mandaat om te beslissen, kunnen snel handelen (minder schakels) en springen dan ook snel op de kans in. Een handige samenwerking met het buurbedrijf aangaan doen ze zo en een mooie kans op het gebied van digitalisering laten ze ook niet liggen. Ze denken meer vanuit kansen dan vanuit risico’s, zoals de juridische aspecten.

In veel bedrijven is de situatie momenteel dat zij te maken hebben met een groeiend bedrijf en zij professionaliseringsslagen proberen te maken. Zij hebben vaak niet eerder met dit bijltje gehakt. Veel bedrijven hebben te maken met hoogseizoenen en pieken. In deze periodes zijn zij extra overbelast. In deze periodes hebben zij vaak echt geen tijd voor innovatie, externe bijeenkomsten etc.

Verder zijn zij erg gevoelig voor verstoringen in de supply chain. Door het ontbreken aan een achtergrond in SCM ontbreekt het aan kennis hoe handig om te gaan met deze verstoringen. Hierdoor zijn ze vooral brandjes aan het blussen. Dit gaat uiteraard weer ten koste van hun innovatiecapaciteit.

Het valt op dat ze een pragmatische insteek hebben en alleen het hoogst noodzakelijke oppakken. Zo kunnen de kantoorpanden vaak wel wat modernisering gebruiken en speelt veiligheid niet zo’n grote rol. Zolang het goed gaat en niet kapot is, besteden ze hun tijd liever aan ‘belangrijkere’ zaken zoals de klant.

De deelnemers zijn eventueel verder te segmenteren aan de hand van hun afzetmarkt. Regionaal/nationaal georiënteerde bedrijven lijken minder geprofessionaliseerd te zijn dan exporterende bedrijven. De processen lijken beter te zijn geregeld, maar ook bij het digitaliseringsniveau lijkt dit terug te komen.

Om aan export te doen, is het nodig om kennis te hebben van internationale wet- en regelgeving, maar ook om Engels te spreken. Mogelijk dat het benodigde niveau van de logistiek manager hierdoor net wat hoger moet liggen en deze manager daardoor ook eerder geneigd is om strategischere keuze te maken.

Daarnaast is wat verschil te merken tussen bedrijven die werken met eigen vervoer en bedrijven die het transport uitbesteden. Dit is in ieder geval te merken aan een verschil in thema's waar zij interesse in hebben, denk aan stadslogistiek en zero-emissie, maar mogelijk ook aan een verschil in focus op de korte en lange termijn. Bedrijven met eigen vervoer hebben zelf continu alle operationele uitdagingen te regelen en komen daardoor moeilijk aan de lange termijn toe, terwijl bedrijven die hun vervoer uitbesteden deze uitdaging bij hun LDV beleggen en zelf meer oog kunnen houden voor de lange termijn.

Relevante thema's

Het is extreem belangrijk om relevant te zijn voor een MKB'er. Het is daarom heel belangrijk om in te spelen op thema's die op dit moment leven. Deze thema's spelen vaak bij grootbedrijf ook, maar het is belangrijk om te beseffen dat het op een andere manier speelt bij het MKB. Het MKB wordt er vaak echt door ontwricht en zij vliegen deze thema's vanuit een minder hoog (logistiek) niveau aan.

Personeelstekort. Ze weten echt niet meer wat te doen om aan personeel te komen. Dit resulteert in het letterlijk "nee" moeten verkopen of beperken van openingstijden. Het gebeurt regelmatig dat (nieuw) personeel gewoon niet komt opdagen op hun eerste werkdag. Ze staan onder hoge druk om de orders weg te kunnen werken met de huidige bezetting. Vanuit kantoor is het hierdoor noodzakelijk om in te springen.

Schaarste grondstoffen en onderdelen. Ze komen flink in de problemen door de schaarste aan grondstoffen en onderdelen die zij nodig hebben voor hun producten. Vooral in de hoek van verpakkingsmaterialen, hout/karton/papier en elektronica. Enerzijds komen zij in de problemen door de contractuele afspraken die zij eerder al hebben gemaakt met klanten (levertijd en prijsafspraken), anderzijds doordat hun leveranciers gewoonweg niet kunnen leveren. Zij weten niet goed wat hen te wachten staat en ook niet hoe ze het moeten oplossen. De oplossing die nu wordt gehanteerd is 'hollen'.

Transport. Op het vlak van zowel zeecontainers als wegtransport komen ze momenteel in de problemen door de schaarste en de hoge prijzen. Er zijn letterlijk verhalen van MKB'ers die hele werkdagen aan het bellen zijn met expediteurs om een betaalbare zeecontainer te vinden. Ze komen bij klanten in de problemen door de lange levertijden, maar ook dat de gemaakte prijsafspraken niet meer dekkend zijn. Ze weten slecht hoe ze hier juridisch mee om kunnen gaan.

Internationale uitdagingen. Ze hebben vaak te maken met eenmalige internationale uitdagingen. Ze hebben niet de kennis van wereldwijd zaken te doen, maar leveren met regelmaat incidenteel wel aan bepaalde landen. Zo vragen ze zich af hoe een concurrent wel FCA/FOB (Incoterms) kan aanbieden, vinden ze het lastig om te gaan met bijvoorbeeld een Russische klant die een lagere commerciële waarde op de factuur wil hebben, en lopen ze tegen uitdagingen aan waarbij een servicemonteur met servicebus naar de UK moet. Hierbij dient elk onderdeel van de servicebus ingeklaard te worden en is letterlijk een werkdag van de logistiek verantwoordelijke weer gevuld.

Digitalisering. Ze spreken over automatisering, of eigenlijk nog vaker waar het precies om gaat: 'een nieuw systeem', 'barcode scanners' of 'wifi in het magazijn'. Ze bekijken dit veelal niet zozeer vanuit de keten, maar beseffen zich wel degelijk dat ze moeten digitaliseren om met de tijd mee te gaan. Ze hebben vaak of net een nieuw systeem en last van de kinderziektes of zijn bezig met het uitzoeken/implementeren van een nieuw systeem. Het valt op dat zeer vaak voor maatwerk wordt gekozen. Op dit moment zijn zij nog erg veel tijd kwijt aan het 'overtikken'. Pogingen tot data delen stagneren vaak bij de LDV'er die de data niet op orde heeft. Ze hebben weinig realtime informatie over hun chauffeurs/ladingen. (En als ze eenmaal de data wel hebben, ontstaat een nieuwe uitdaging: Wat kun je met deze data, en vooral wie binnen het bedrijf kan er iets mee.)

Duurzaamheid. Sporadisch komt dit thema ook voorbij. Zij zijn hier wel mee aan de slag, maar erg gefragmenteerd. Door de drukte op de andere vlakken, heeft dit minder hun aandacht, tenzij specifiek opgenomen in hun visie. De nadruk ligt vaak op het product zelf in plaats bij de logistiek. De voornaamste zaken die spelen zijn het verduurzamen van verpakkingsmaterialen, het verduurzamen van het wagenpark en het verwarmen van de productieruimte/magazijn. Het begrip CO2-reductie gebruiken zij niet.

Wet- en regelgeving. Dit is een onderwerp dat veelal ook naar voren komt. Dit gaat heel breed van brandveiligheid tot het beleveren van de binnenstad tot het arbeidsrecht. Enerzijds leeft het onderwerp omdat ze op de hoogte willen/moeten blijven van de wijzigingen. Anderzijds merk je dat als je deze groep bij elkaar brengt, dat ze ook graag hun frustraties erover delen. Over het algemeen kunnen ze de relevante informatie hierover wel al goed vinden.

Aansluiting maken

Op deze pagina wordt een checklist aangereikt om projecten/evenementen/communicatie-uitingen geschikt te maken voor het MKB. Deze kennis is opgedaan door het doen van de pilot. Door deze checklist aan te houden, is het mogelijk om de aansluiting te maken met het MKB.

- Het MKB heeft het heel druk. Zorg dat direct duidelijk is waar het contact over gaat en wat zij eraan hebben. *What's in it for them?* De precieze aanleiding van een bepaald project is voor hen niet interessant, de oplossing die je ze biedt wel. Werk met een duidelijke business case. Voor de context kan de aanleiding eventueel onderaan in de uitnodiging wel worden opgenomen.

- Wees extreem relevant. Dit is óntzettend belangrijk. De makkelijkste manier om relevant te zijn, is door in te spelen op actuele uitdagingen en hier een oplossing voor te bieden. Voorbeelden van dergelijke uitdagingen zijn te vinden op de vorige pagina. Deze uitdagingen veranderen uiteraard door de tijd heen.

- Pas op dat je niet in de valkuil stapt door te veronderstellen dat wat je aanbiedt relevant is. Het dient op korte termijn wat op te leveren. Het gemiddelde evenement of project dat wordt aangeboden, is te abstract en de (tijds)investering weegt niet op tegen de voordelen op korte termijn. Besef ook dat je in feite één kans hebt. Als je eerder met een niet-relevante suggestie bent gekomen, zal een MKB'er het de volgende keer direct wegklikken. Zonde van zijn/haar tijd..

- Denk na over het tijdstip en de duur van de bijeenkomst. Veel MKB'ers zijn in de ochtend druk met het uitsturen van de orders. De middag is daarom een geschikter moment. Voor veel MKB'ers is het wel mogelijk om een uurtje vrij te maken, maar niet om 3 uur vrij te maken. Je kunt bijeenkomsten dus beter opsplitsen dan.

- Persoonlijke relatie is key bij het MKB. Probeer hen dus ook zo persoonlijk mogelijk te benaderen. Liever telefonisch dan per e-mail bijvoorbeeld. En indien per e-mail, dan bij voorkeur niet een afstandelijk zakelijk format, maar liever een minder professionele uitstraling met een (pas)foto bijgevoegd. Papier en fysiek lijken vaak de voorkeur te hebben boven digitaal.

- Het MKB leert bij voorkeur van andere ondernemers/vakgenoten. Zij hechten minder waarde aan de berichten/verhalen van de overheid en grootbedrijf. Probeer dus te werken met ambassadeurs (uit de kerndoelgroep dus, geen leveranciers of grootbedrijf etc.) die hun verhaal voor jou vertellen. Probeer te voorkomen als niet-MKB'er dat je zelf de boodschapper bent.

- Schrijf ze aan in de juiste tone of voice. Blijf weg van abstract en complex taalgebruik (C2), formeel taalgebruik en logistiek jargon. Termen als supply chain management zijn zeker niet algemeen bekend, en het opslingereffect dan natuurlijk ook niet. Schrijf en spreek in Nederlands. Het MKB heeft moeite met de Engelse taal.

- Denk heel goed na over de tijdsinvestering voor ze. Maak het zo laagdrempelig en duidelijk mogelijk. Wekelijks even een dagdeel vrijmaken voor een langere periode is echt een zware belasting voor ze. Dit geldt natuurlijk zeker ook voor subsidies.

- Omring jezelf met MKB'ers. Of laat je mensen die er veel mee werken meelezen voor een MKB proof check.

Kun je aan bovenstaande niet voldoen, dan is het niet verstandig om een grootschalige campagne op te zetten om veel bedrijven mee te bereiken. Je hebt maar één kans vanuit jouw reputatie (naam/project). Begin dan klein zodat je aan bovenstaande punten in de toekomst kunt gaan voldoen of pas het project aan zodat je wel de aansluiting kunt maken. Stap niet in de valkuil om het toch wel te doen, ook al heb je het meeste niet kunnen aanvinken. Als je bijvoorbeeld niet relevant bent (duidelijke business case / inspelen op relevante thema's), sla je waarschijnlijk de plank mis.

Community

Met de checklist is het mogelijk om projecten, evenementen en communicatie-uitingen te laten aansluiten bij het MKB. Dit zal al een groot verschil maken in het bereiken van de doelgroep. Het is cruciale informatie om deze doelgroep effectief te bereiken. De relevante thema's zullen echter wel voortdurend blijven veranderen. Het is daarom nodig om een community zoals in deze pilot in stand te houden. Dit is namelijk niet te vervangen door bijvoorbeeld de thema's uit te vragen via een enquête. Gebleken is dat als je er direct naar vraagt (in een gesprek of in een enquête) andere onderwerpen worden benoemd door de MKB'ers dan waar hun gesprekken met elkaar daadwerkelijk overgaan.

Feit blijft echter dat zij liever via andere ondernemers/vakgenoten en/of na het opbouwen van een persoonlijke relatie kennis en inspiratie opdoen. Dit is eigenlijk (vanwege opschaling) alleen via een community wijze te realiseren en uit deze pilot is dan ook gebleken dat dit aanslaat. De MKB'ers komen allereerst zelf met meer mensen in contact waardoor ze worden geïnspireerd om dingen anders te gaan doen in hun bedrijf. Ze geven aan vaak erg in hun eigen bubbel te zitten en weinig netwerk te hebben om eens te sparren. Ze worden daarnaast echter ook ontvankelijker voor suggesties aangedragen door (voor hun bekende collega's via de community van) evofenedex. Dit laatste is heel interessant om direct projecten aan te kunnen dragen.

De community is opgebouwd volgens de methode van BIND (Community Consultancy bedrijf). Hierin wordt gewerkt met ambassadeurs en deelnemers. Ambassadeurs zijn enthousiastelingen die zich proactief voor de community willen inzetten en willen meehelpen aan het opbouwen van de community.

Voor deze community is gestart met het werven van 10 ambassadeurs. Dit gaat uiteraard om personen uit de kerndoelgroep. Dit is het meest complexe gedeelte. Je vraagt mensen namelijk te pionieren en tijd vrij te maken voor iets dat nog niet bestaat. De meeste logistiekelingen kijken liever de kat uit de boom. Belangrijk is om hierbij kritisch te blijven en echt in eerste instantie alleen de proactieve enthousiastelingen te werven. Zij worden het vliegwiel en het fundament van de community. Een valkuil is om hierin concessies te doen of een potentiële ambassadeur te willen overtuigen, maar dat is af te raden. De motivatie dient intrinsiek te zijn. Het is belangrijk om voor minimaal 10 ambassadeurs te zorgen zodat de groep voldoende groot blijft bij (last-minute) afmeldingen, maar ook bij de roulatie van de taken.

Vervolgens wordt deze groep ambassadeurs samengebracht in een kick off bijeenkomst waarbij het belangrijk is dat zij een proactieve houding aannemen en zelf ook veel input leveren. Het is echt een interactieve bijeenkomst waarbij de bal continu bij de genodigden wordt gelegd. In deze bijeenkomst wordt besproken wat het concept precies is, wat de verwachtingen en normen en waarden zijn en wat de rol van een ambassadeur precies inhoudt. Zij hebben behoefte aan een community dus zij moeten aangeven waar ze dan precies behoefte aan hebben. Het verschil tussen een community en eenmalige (netwerk)evenementen bestaat uit de hechte, veilige groep van bekende relaties waarbij je kwetsbare vragen aan elkaar kunt stellen en een waardevol netwerk opbouwt.

Vanaf dit moment kunnen de bijeenkomsten worden georganiseerd en nieuwe deelnemers geleidelijk (i.v.m. veilige, hechte groepsgevoel) aan de community worden toegevoegd. Nieuwe deelnemers zullen zich automatisch aanpassen aan de houding en het gedrag van de ambassadeurs. Dit is ook de reden waarom het goed selecteren van de ambassadeurs zo belangrijk is. Ambassadeurs nemen aan de hand van een activatiekalender verschillende rollen op zich nemen om zo gezamenlijke verantwoordelijkheid te nemen voor de community. De mogelijkheid bestaat om ook te gaan werken met een platform, whatsapp-groep o.i.d.

Hoe verder?

In deze pilot is duidelijk geworden dat het initiatief absoluut aanslaat. Het MKB is enthousiast en doet graag mee. Voor deze doelgroep een unicum. Een aantal deelnemers heeft vervolgens ook vervolgstappen gezet in de vorm van deelname aan projecten en tools, denk aan het doen van de Digiscan en deelname aan het TIP-project (KennisDC Logistiek) over digitalisering. Het is echter nog niet zo eenvoudig om op *community wijze* op te schalen naar alle relevante bedrijven binnen de TSL.

De pilot heeft in ieder geval voor heel veel relevante kennis en inzichten gezorgd waarmee het veel makkelijker wordt om de aansluiting met het MKB te maken. Het is aan te bevelen om alle relevante TSL projecten, tools en activiteiten langs de checklist te houden. Hier kan een flinke verbeterslag mee gemaakt worden en het bereik kan aanzienlijk worden vergroot. De checklist is op dit moment niet op wetenschappelijk onderzoek gebaseerd en de pilot is alleen gehouden onder handels- en productiebedrijven, en niet onder bijvoorbeeld logistiek dienstverleners.

Het deelnemen aan de community lijkt voor awareness te zorgen bij de bedrijven. Deelnemers zitten veelal in een bubbel en zijn gewend om te werken in de waan van de dag. Door de community zien zij waar andere bedrijven mee bezig zijn (en kunnen ze hun bedrijf ermee vergelijken, een soort benchmark) en inspireert dit om bepaalde zaken in hun bedrijf slimmer of beter te gaan doen. Het zorgt voor een bepaalde awareness. Dit is een heel waardevol startpunt in het contact met de bedrijven.

De persoonlijke relatie met bijbehorende vertrouwensband die automatisch ontstaat door elkaar frequenter tegen het lijf te lopen, zorgt er automatisch voor dat deelnemers ontvankelijker worden voor communicatie-uitingen en projecten/tools. Het TSL aanbod is alleen echter te groot om allemaal te laten landen, en veelal sluit het op dit moment ook helemaal niet aan bij hun behoeften. Een slimme tactiek lijkt nodig te zijn om ze van A naar Z te krijgen. Deze tactiek is er nu nog niet en een vraag die openstaat, is op wat voor manier zij nou eigenlijk geholpen willen worden.

Het aanzienlijk vergroten van de groep bedrijven zal meer bedrijven ontvankelijk maken, maar weinig nieuwe inzichten opleveren. De groep is tenslotte nu al erg homogeen. Vanuit dat opzicht is het niet nodig om op te schalen, maar het is wel nodig om de community in stand te houden om continu te kunnen blijven horen wat speelt bij hen.

Persoonlijke relatie speelt absoluut een zeer belangrijke rol bij het MKB. Vanuit deze gedachte zijn communities zeker dé manier om in contact te komen met het MKB en hen te kunnen activeren omtrent innovatie. Het is aan te bevelen om voor de diverse MKB TSL doelgroepen te experimenteren met in ieder geval een kleine community. Inzichten zijn dermate waardevol om de aansluiting vervolgens te kunnen maken met ze.

Aanbeveling

Voor opschaling is aan te raden om in te zetten op verschillende paden:

a) De projecten, activiteiten en communicatie-uitingen aanpassen naar het MKB zodat het MKB veel sneller zal aanhaken;
b) Via communities de awareness en ontvankelijkheid van bedrijven vergroten;
c) Het uitwerken van een slimme tactiek om bedrijven vanuit de communities daadwerkelijk via de TSL te kunnen helpen. Hier is aanvullend onderzoek voor nodig.

Een living lab lijkt de meest geschikte vorm om dit allemaal aan te kunnen stippen. In dit living lab kan met de hulp van HBO en WO studenten onderzoek worden gedaan naar het:

1) Verifiëren en verbeteren van de checklist voor het maken van de aansluiting;
2) Kunnen bieden van MKB-proof hulp bij innovatie;
3) Het ontwikkelen van een van A-naar-Z tactiek om het MKB naar het einddoel te bewegen;
4) Ontwikkelen van een MKB Translator waarmee projecten/activiteiten/communicatie-uitingen getoetst kunnen worden aan hun geschiktheid en relevantie voor het MKB.

evofenedex kan de huidige community blijven onderhouden en open stellen voor dit living lab. Andere partijen zoals TLN kunnen aanhaken bij dit living lab om dit voor hun achterban te proberen en toetsen. Een belangrijke kanttekening bij het doen van onderzoek is dat het MKB niet overvraagd dient te worden. evofenedex beveelt zichzelf van harte aan om de komende tijd in nauwe samenwerking met relevante partijen bovenstaande vorm te geven.