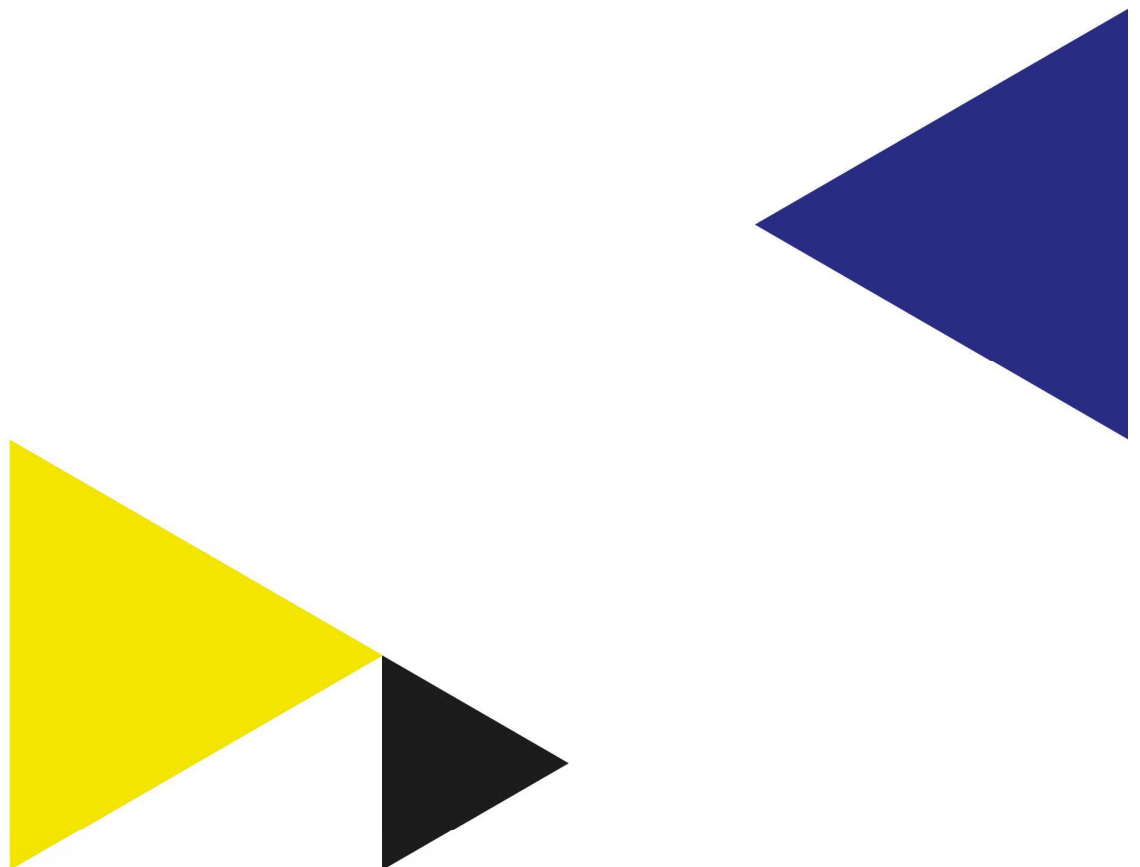


Schaalstrategieën van sociaal en duurzaam ondernemers in de stadslogistiek

Lessen voor de sector

Faculteit Business en Economie – Lectoraat Sociaal Ondernemerschap
2025



Schaalstrategieën van sociaal en duurzaam ondernemers in de stadslogistiek

Lessen voor de sector

Auteurs

Maarten Hogenstijn en Nynke J.M. de Jong

Faculteit Business en Economie – Lectoraat Sociaal Ondernemerschap

Datum

31-Jan-25

Project type

In opdracht van Topsector Logistiek

Versie

1.0

Dit project is in opdracht van Topsector Logistiek uitgevoerd door het Lectoraat Sociaal Ondernemerschap van de Hogeschool van Amsterdam, met ondersteuning en advies van het Lectoraat City Logistiek.

Met dank aan alle deelnemende ondernemers voor hun tijd en openheid; aan Koos Johannes voor al het voorbereidende werk en de verbindingen, aan Susanne Balm en Walther Ploos van Amstel voor de adviezen, contacten en feedback, aan Emma Douqué en Eric-Jan Ritsema voor de ondersteuning en aan Veronique Meines voor de fijne communicatie en het snelle schakelen.

© 2025 Copyright Hogeschool van Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door print-outs, kopieën, of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Hogeschool Amsterdam.

Samenvatting

Het huidige onderzoek verkent de succesfactoren en strategieën van sociaal en duurzaam ondernemers in de stadslogistiek, met een specifieke focus op de "last mile" delivery. Aanleiding voor dit onderzoek was de aanwijzing vanuit een eerder project dat ondernemingen met een sterke lokale focus en een commitment aan meervoudige waardecreatie op lange termijn vaak bestendiger zijn dan puur financieel gedreven initiatieven. Het onderzoek richt zich op de vraag hoe deze ondernemers schaalstrategieën inzetten, welke keuzes daaraan ten grondslag liggen en welke lessen de (stads)logistieke sector hieruit kan leren.

Uit de gehanteerde onderzoeksmethode van interviews en een groepsgesprek blijkt dat deze ondernemers succesvol zijn door een combinatie van zakelijk denken en een sterke focus op maatschappelijke en ecologische impact. Zij hanteren schaalstrategieën die zowel gericht zijn op de eigen organisatie, zoals het versterken en uitbreiden van hun bedrijf, als op het bredere ecosysteem, zoals het beïnvloeden van beleid en publieke opinie. Hierbij ervaren ondernemers echter ook uitdagingen, waaronder het conservatisme van de sector, de prijsgevoeligheid van klanten, onzekerheid rond overheidsbeleid en een gebrek aan inzicht bij het grote publiek in de werkelijke kosten van logistiek.

Oplossingen die zij aandragen zijn onder meer het versterken van zakelijk denken, het tonen van impact, het bevorderen van samenwerking tussen bedrijven en het lobbyen voor consistent en toekomstgericht overheidsbeleid. De toekomst van sociaal en duurzaam ondernemen in de stadslogistiek wordt positief ingeschat door de ondernemers, met nadruk op samenwerking, bundeling van activiteiten en het integreren van sociale en duurzame criteria in aanbestedingen.

Zowel het succes van sociaal en duurzaam ondernemers als hun manier van denken bieden waardevolle lessen voor de ontwikkeling en toekomstbestendigheid van de sector. Factoren zoals het belang van langetermijndenken, het centraal zetten van mensen, het inzichtelijk maken van werkelijke kosten en brede waarde, en het bundelen van krachten spelen hierbij mee. Dit onderzoek laat zien dat sociaal en duurzaam ondernemers niet alleen een alternatief bieden voor traditionele bedrijfsmodellen, maar ook een bron van inspiratie en innovatie kunnen zijn voor de hele logistieke sector.

Inhoud

Samenvatting.....	4
1. Inleiding.....	6
2. Sociaal en duurzaam ondernemen en schaalstrategieën	7
2.1 Sociaal ondernemen	7
2.2 Duurzaam ondernemen	8
2.3 Schaalstrategieën.....	9
3. Methode.....	10
4. Resultaten	11
4.1 Startpunt: beeld van de sector, intrinsieke motivatie en missie	11
4.2 Uitdagingen in de sector	12
4.3 Oplossingen voor de sector	15
4.4 Toekomstverwachtingen voor de sector	20
5. Discussie en conclusie.....	21
6. Lessen voor de sector	23
Literatuur	24

1. Inleiding

Wat kunnen we leren van sociaal en duurzaam ondernemers die actief zijn in de stadslogistiek? Wat maakt hen succesvol? En wat voor strategieën passen ze toe om hun bedrijf en de sector verder te ontwikkelen en te verduurzamen?

Deze vragen kwamen op nadat in een groot praktijkonderzoek naar de succesfactoren van logistieke 'hubs' in de stad een onverwacht resultaat naar boven kwam. In het project 'Duurzame buurtlogistiek: kansen voor hubs?' (Balm et al. 2025) bleek dat ondernemingen met een lokale focus die veel belang hechten aan sociale en/of ecologische waarde ook financieel succesvol kunnen zijn. Sterker nog: in de onderzoeksperiode van 2022 tot 2024 ging een aantal financieel gedreven mkb-initiatieven die veel groeikapitaal opgehaald hadden van externe financiers kopje onder, terwijl initiatieven die door meervoudige waardecreatie worden gedreven bleven bestaan.

Dit vormde de aanleiding voor dit verkennende onderzoek naar de factoren die dit succes verklaren. Vanuit het theoretisch perspectief van sociaal ondernemerschap kijken we naar duurzame stadslogistiek, met extra nadruk op de 'last mile' delivery: de laatste stap in het logistieke proces waarbij goederenstromen (zoals pakketten) en/of diensten in de stad worden afgeleverd of ingezameld (zoals afvalstromen).

Startpunt voor de verkenning vormen twee belangrijke verschillen tussen sociaal en duurzaam ondernemers enerzijds en financieel gedreven ondernemers anderzijds. Ten eerste is dat de manier van kijken naar waarde: sociale en duurzame ondernemers streven naar meervoudige waardecreatie, terwijl voor financieel gedreven ondernemers geld voorop staat. Het tweede verschil ligt in het verlengde hiervan en draait om de benadering van 'schalen'. Bij financieel gedreven bedrijven draait het bij schalen in principe om opschalen: het vergroten van (de financiële waarde van) het bedrijf. Bij sociale en duurzame ondernemingen speelt het schalen van de positieve impact een belangrijke rol. Dat kan zowel door schalen van het bedrijf zelf of door schalen van het ecosysteem waarin het bedrijf actief is.

In dit onderzoek staan de ervaringen van acht sociaal en duurzaam ondernemers in de stadslogistiek centraal. In het volgende hoofdstuk geven we eerst een korte verdieping op sociaal en duurzaam ondernemen en schaalstrategieën. Vervolgens bespreken we de gebruikte methode: een serie interviews, gevolgd door een groepsgesprek. In het resultatenhoofdstuk komen de uitkomsten van het onderzoek gestructureerd aan bod. We sluiten af met een discussie, conclusies en een serie lessen voor de sector.

2. Sociaal en duurzaam ondernemen en schaalstrategieën

Ondernemen draait om geld verdienen, zo is de klassieke gedachte. Bij sociaal en duurzaam ondernemen is het perspectief anders. Deze manieren van ondernemen draaien om het creëren van meervoudige waarde. Naast financiële waarde gaat het dan ook om andere vormen van waarde. Een veelgebruikt onderscheid is maatschappelijke waarde (*People*), ecologische waarde (*Planet*) en financiële waarde (*Profit*) (Elkington & Rowlands, 1999). De doelstellingen van sociale en duurzame ondernemingen liggen op meerdere vlakken en daarom worden ze ook wel beschouwd als hybride organisaties (Hogenstijn 2024, p. 12).

Bij het bestuderen van ondernemen kun je verschillende invalshoeken kiezen. Grofweg kun je die indelen in een focus op de persoon (*ondernemer*), de organisatie (*onderneming*) of de benodigde set vaardigheden of het proces (*ondernemerschap*). In dit onderzoek ligt de focus op de onderneming. Tegelijk is het gebaseerd op interviews met personen, dus maken we soms ook een uitstapje naar de rol van de ondernemer.

2.1 Sociaal ondernemen

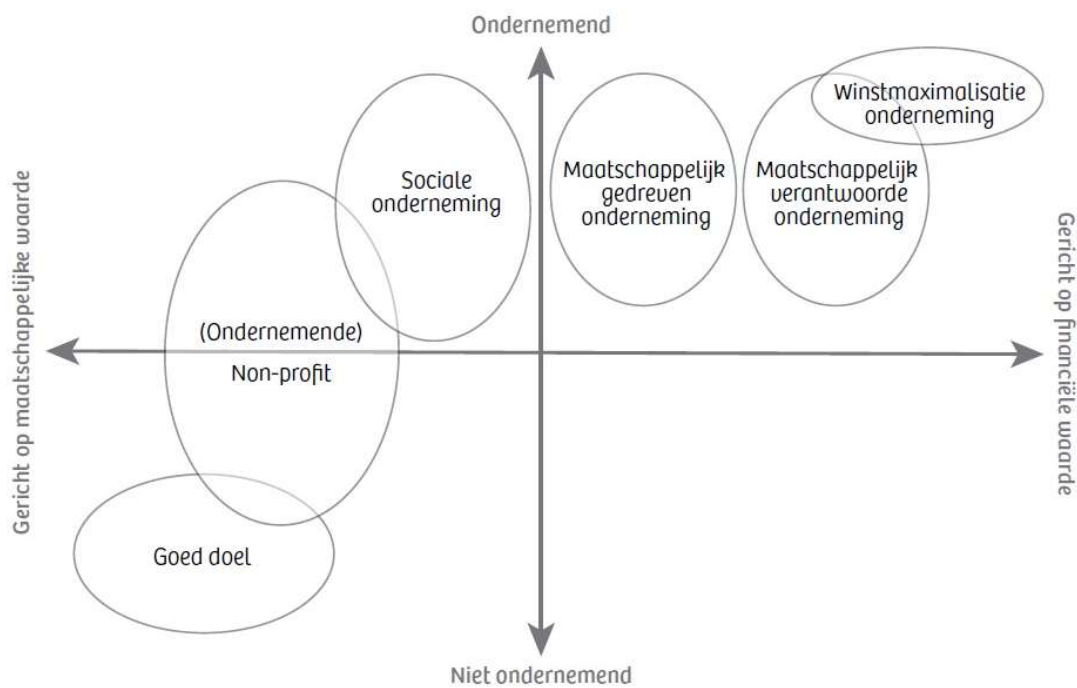
'Verbeter de wereld, begin een bedrijf'. Dat was de titel van het boek waarmee sociaal ondernemen in Nederland aan het begin van de jaren tien op de kaart werd gezet (Verloop en Hillen, 2013). Het geeft meteen de essentie van sociaal ondernemen weer: het gaat om *zelfstandige bedrijven* die primair een *maatschappelijk doel* nastreven (zie SER, 2015). Het oplossen van maatschappelijke problemen is het doel, geld is daarbij een middel.

In de afgelopen vijftien jaar zijn sociale ondernemingen in Nederland sterk in opkomst. Er zijn bekende voorbeelden ontstaan, zoals Tony's Chocolonely dat zich richt op een cacaoketen zonder kindslavernij; en Fairphone dat zich richt op zo eerlijk mogelijk geproduceerde repareerbare smartphones. Maar er zijn ook tal van minder bekende ondernemingen die vooral lokaal actief zijn. Betrouwbare cijfers over het aantal sociale ondernemingen zijn er niet. Dat heeft te maken met het feit dat een specifieke juridische vorm voor sociale ondernemingen vooralsnog ontbreekt in Nederland. Ook is er vanuit de landelijke overheid nog weinig beleid rond sociaal ondernemerschap, ondanks de adoptie van een uitgebreide definitie (Keijzer 2020). Verschillende gemeenten bieden wel ondersteuningsprogramma's voor sociaal ondernemerschap. De sociale ondernemingen zelf hebben zich goed georganiseerd, onder meer in de landelijke platformorganisatie Social Enterprise NL en in diverse lokale netwerken. De Code Sociale Ondernemingen vormt een soort keurmerk voor sociale ondernemingen.

Voor het onderscheid tussen sociale ondernemingen en andere organisaties kan de positioneringsmatrix in figuur 1 behulpzaam zijn. Op de verticale as bevindt de sociale onderneming zich aan de ondernemende kant. Bij de Code Sociale Ondernemingen krijgt dit bijvoorbeeld vorm door de richtlijn dat tenminste 50% van de inkomsten uit de markt moet worden gehaald. Op de horizontale as bevindt de sociale onderneming zich aan de kant waar maatschappelijke waarde voorop staat. Dit is immers het doel van het bedrijf. Tegelijk is financiële waarde nog steeds erg belangrijk, op z'n minst voor het voortbestaan als zelfstandige onderneming.

Voor de waarde die sociale ondernemingen creëren wordt vaak het woord impact gebruikt. In de context van sociaal ondernemen wijst impact op de effecten die aan de activiteiten van een sociale onderneming

toegeschreven kunnen worden. Het is een optelsom van *outputs* (directe resultaten), *outcomes* (directe effecten en *impacts* (indirecte effecten) (Hogenstijn 2024, p. 77).



Figuur 1: De positionering van sociale ondernemingen (Hogenstijn 2024, p. 45)

2.2 Duurzaam ondernemen

Wat is dan duurzaam ondernemen? Het woord duurzaam heeft een brede en een smalle betekenis (Hogenstijn 2024, p. 47-49). Bij de brede betekenis staat gerichtheid op de lange termijn centraal. In de smalle betekenis gaat het specifiek om het minimaliseren van negatieve ecologische impact, oftewel het milieu zo min mogelijk belasten.

In de praktijk is vooral de brede betekenis van duurzaam ondernemen in gebruik, vaak met verwijzing naar duurzame ontwikkeling en de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (*Sustainable Development Goals*, SDG's). Centraal staat dan 'een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder de behoeften van toekomstige generaties, zowel hier als in andere delen van de wereld, in gevaar te brengen' (WCED, 1987).

Tussen sociaal en duurzaam ondernemerschap zijn enkele belangrijke verschillen (Schaltegger & Wagner 2011). Bij sociaal ondernemerschap is de kernmotivatie het bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke problemen en waarde creëren voor de samenleving. Het hoofddoel is het bereiken van een maatschappelijk doel. Bij duurzaam ondernemen is de kernmotivatie het bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke en milieuproblemen door het realiseren van een succesvol bedrijf en het hoofddoel dus het creëren van duurzame ontwikkeling door middel van ondernemende bedrijfsactiviteiten.

Kortom, duurzaam ondernemen verwijst naar aandacht voor duurzaamheid in het ondernemen, maar niet naar het doel van de onderneming, zoals bij sociaal ondernemen. Het kan door elke onderneming op de matrix uit figuur 1 worden toegepast (Hogenstijn 2024, p. 49).

Sectoren en impactgebieden

Dit onderzoek richt zich op de brede sector logistiek, met specifieke nadruk op stadslogistiek. In traditioneel economisch denken is een indeling in sectoren gebruikelijk. Voor sociaal ondernemers ligt dit anders: zij worden in eerste instantie ingedeeld in impactgebieden. Dit verwijst naar de thema's waarop sociale ondernemingen veranderingen willen brengen, oftewel een netto positieve impact willen maken. Platformorganisatie Social Enterprise NL hanteert een indeling van haar leden in zeven impactgebieden:

1. Arbeidsparticipatie
2. Sociale cohesie
3. Internationale ontwikkeling en fair chain
4. Voedseltransitie en natuurbehoud
5. Energietransitie
6. Circulaire en duurzame productie
7. Verbeteren van zorg

Voor een deel van de ondernemers in dit onderzoek is het primaire impactgebied arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen, terwijl andere zich primair richten op circulaire en duurzame productie en/of energietransitie.

2.3 Schaalstrategieën

Een belangrijk verschil tussen sociaal ondernemerschap en klassieke financieel gedreven vormen van ondernemerschap betreft de groeistrategie, of schaalstrategie. Bij klassieke financieel gedreven ondernemingen gaat schalen puur over het vergroten van omzet en winst. Bij sociale ondernemingen draait schalen om het vergroten van de (netto) positieve maatschappelijke impact.

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende strategieën voor het schalen van impact. Deze zijn te onderscheiden in strategieën voor de eigen organisatie en strategieën gericht op het ecosysteem (Moore et al., 2015; Islam, 2022).

Schaalstrategieën gericht op de eigen organisatie zijn:

- *Scaling in*, de eigen organisatie versterken;
- *Scaling out*, de organisatie vergroten of naar andere gebieden uitbreiden.

Schaalstrategieën gericht op het ecosysteem zijn:

- *Scaling across*, de positie van sociaal ondernemers in het algemeen versterken;
- *Scaling up*, invloed uitoefenen op wetten en regels;
- *Scaling deep*, de publieke opinie of het discours beïnvloeden.

Schaalstrategieën die gericht zijn op het ecosysteem worden in 'klassieke' literatuur rond ondernemerschap niet structureel besproken. Het toepassen van deze strategieën impliceert langetermijndenken en inzet voor een breder belang dan alleen de financiële waarde van de eigen organisatie. Wat zijn de afwegingen voor individuele sociale en duurzame ondernemers om deze strategieën al dan niet in te zetten?

Dat brengt ons bij de centrale vraag van dit onderzoek, die we iets breder formuleren:

Hoe zetten sociale en duurzame ondernemers in de stadslogistiek schaalstrategieën in, welke keuzes liggen daaraan ten grondslag en welke lessen kan de sector hieruit leren?

3. Methode

Voor dit kortlopende verkennende onderzoeksproject hebben we gekozen voor het verzamelen van informatie via kwalitatieve methoden. We hebben niet gestreefd naar een representatief beeld voor de hele sector, maar gezocht naar inzichten, ervaringen en gezamenlijke kennis van een aantal koplopers in sociaal en duurzaam ondernemen in de stadslogistiek, die van waarde kunnen zijn voor de sector in brede zin. De dataverzameling bestond uit twee fasen:

1. Individuele interviews
2. Groepsgesprek

Selectie deelnemers

Voor deelname aan dit verkennende onderzoek zijn elf sociale en/of duurzame ondernemingen die actief zijn in de (stads)logistiek uitgenodigd. De selectie van ondernemingen kwam voort uit het eerdere project rond logistieke stadshubs (Balm et al., 2025) en vanuit de netwerken van de HvA-lectoraten City Logistiek en Ondernemerschap. Van de elf benaderde ondernemingen hebben er acht deelgenomen aan een individueel interview. De geïnterviewden zijn allen oprichter, eigenaar en/of eindverantwoordelijke voor de onderneming. Daarnaast zijn nog twee interviews met klanten gedaan en is één medewerker met een kwetsbare arbeidsmarktpositie gesproken.

Eerste fase

In deze fase zijn diepte-interviews gehouden met individuele ondernemers, aan de hand van een semigestructureerde topiclijst waarin elk van de topics was uitgewerkt met voorbeeldvragen (appendix A). Voorafgaand aan het interview is van elk van de ondernemingen een profiel gemaakt, waarbij onder andere is weergegeven of zich richten op sociaal ondernemen, duurzaam ondernemen of beide. De ondernemers zijn uiteindelijk als één groep beschouwd. De interviews met de ondernemers duurden tussen de 41 en 78 minuten en vonden plaats op locatie of online, tussen 21 november 2024 en 22 januari 2025. De interviews zijn getranscribeerd en in eerste instantie deductief gecodeerd, gebruik makend van de topiclijst. Eén interview is door beide onderzoekers gecodeerd en verschillen zijn besproken. De overige interviews zijn door één onderzoeker gecodeerd en door de andere onderzoeker nagelopen. Vervolgens is aanvullend inductief gecodeerd (zie Appendix B). Na analyse is een basis gelegd voor de structuur van het resultatenhoofdstuk en is een topiclijst en aanpak bepaald voor het groepsgesprek.

Tweede fase

Op 20 januari 2025 vond een groepsgesprek plaats met vijf van de acht eerder geïnterviewde ondernemers, waarin bevindingen uit de interviews zijn voorgelegd ter verdieping en validatie.

Ook hiervoor is een topiclijst opgesteld (Appendix C). Het gesprek duurde ongeveer 120 minuten en bestond uit twee delen. In het eerste deel lag de focus op het valideren van bevindingen en verdieping op enkele deelthema's. In het tweede deel hebben de ondernemers samen thema's geïdentificeerd die van belang zijn voor de toekomst van sociaal en duurzaam ondernemen in de stadslogistiek, in de vorm van een woordweb. Dit vormde de basis van een verdiepend gesprek. Het gesprek werd afgesloten met een laatste ronde waarin alle deelnemers aanvullende thema's konden benoemen. Van het groepsgesprek is een transcript gemaakt en bevindingen zijn rechtstreeks meegenomen in het resultatenhoofdstuk.

Deelnemers aan interviews en groepsgesprek hebben een informed consent verklaring getekend, waarin onder meer is afgesproken dat citaten in dit rapport niet herleidbaar zijn naar een specifiek persoon.

4. Resultaten

Uit de interviews en het groepsgesprek zijn volop nieuwe inzichten in de dynamiek van sociaal en duurzaam ondernemen in de stadslogistiek naar voren gekomen. We structureren deze in vier thema's:

1. Startpunt: beeld van de sector, intrinsieke motivatie en missie
2. Uitdagingen in de sector
3. Oplossingen voor de sector
4. Toekomstverwachtingen voor de sector.

Hieronder bespreken we elk van deze thema's, geïllustreerd met passende citaten uit de interviews en het groepsgesprek. De thema's zijn sterk met elkaar verbonden en geven samen een geïntegreerd beeld.

Om de andere thema's te begrijpen, is het noodzakelijk eerst te kijken naar de uitgangspunten van waaruit de sociaal en duurzaam ondernemers werken: hun beeld van de sector, hun intrinsieke motivatie en de missie van hun bedrijf.

4.1 Startpunt: beeld van de sector, intrinsieke motivatie en missie

Dit thema draait om de drijfveren om sociaal en duurzaam te ondernemen. De gesprekspartners gaven aan dat hun motivatie voortkomt uit de overtuiging dat verandering noodzakelijk is, dat "het anders moet" en "het niet zo langer kan".

a. Beeld van de sector: conservatisme

In de interviews gaven verschillende ondernemers aan dat ze de logistieke sector als conservatief beschouwen. De meeste ondernemingen redeneren alleen vanuit hun eigen bedrijfsvoering en er is sprake van een duidelijke verdeling van taken.

'Transport, logistiek is reteconservatief. Die zijn echt allemaal van jij doet dit en jij doet dat.'

Dat conservatisme zie je onder meer terug in de manier waarop innovatie vorm krijgt, aldus een geïnterviewde.

'[Je ziet] dat er heel veel wordt geoptimaliseerd vanuit de bestaande processen. (...) Het is niet zo dat je in één keer iets ontwikkelt om impact gestuurde logistiek in de stad uit te voeren. Nee, je gaat vanuit je bestaande business door ontwikkelen.'

In het groepsgesprek werd dit beeld bevestigd door alle deelnemers.

'Ik kom uit een hele andere hoek en het is me wel eens opgevallen dat het hier ook heel erg behoudend is. Vooral blijven doen zoals je het nu doet en weinig open staan voor vernieuwing.'

b. Missie en intrinsieke motivatie

Met hun bedrijven willen de geïnterviewden dit conservatisme graag doorbreken. Daarbij hebben ze een duidelijke missie, die verschilt per bedrijf. De een legt de focus op duurzaamheid (op milieugebied), de ander op het bieden van werk aan mensen met kwetsbare arbeidsmarktposities. Sommige bedrijven combineren die doelen en kijken meer integraal naar het veranderen van de sector.

'Wij willen heel onze business, alles wat we doen, altijd zero emissie doen, los van of dat nou in een zero emissiezone is of niet.'

'Wij wilden gewoon als organisatie een aantal van mensen die aan de rand van de arbeidsmarkt terecht gekomen zijn een nieuwe kans geven. Dat was de grondgedachte.'

'Het is door de hele breedte van de organisatie op een menswaardige manier zakendoen in plaats van ten koste van anderen richting verrijking te gaan.'

Opvallend is dat de geïnterviewden de overgang naar een meer duurzame logistieke sector als min of meer vanzelfsprekend en onvermijdelijk beschouwen – ook al zijn er nog veel praktische problemen en beseffen ze dat nog lang niet iedereen mee gaat in die gedachte. Hun intrinsieke motivatie heeft veelal te maken met mensen willen helpen.

'Je richten op mensen is een vrije keuze. Duurzaamheid, daar word je ook gedeeltelijk toe gedwongen.'

c. Communicatie rond de missie

Alle bedrijven weten hun sociale en/of duurzame missie helder te omschrijven. Toch zijn verschillende bedrijven terughoudend in het communiceren van hun missie naar klanten. Daarbij leeft enerzijds een soort angst dat het wordt gezien als marketing, anderzijds is de gedachte dat de klant hier niet op zit te wachten omdat deze zich door andere argumenten laat leiden. Ook speelt bescheidenheid een rol.

'De klanten moeten daarvoor warm gemaakt worden en dat valt nog niet helemaal mee. De algemene trend is dat het toch nog steeds meer om geld gaat dan om goed doen voor de wereld.'

'Ik ben er de man niet zo naar om te zeggen van: kijk ons nou eens goed doen. Want ook bij ons gaan natuurlijk wel eens dingen verkeerd en ook wij hebben nog veel te doen.'

4.2 Uitdagingen in de sector

We hebben nu het vertrekpunt van de sociaal en duurzaam ondernemers in dit onderzoek besproken. Daarmee gaan we nu naar de analyse die de ondernemers maken van de belangrijkste uitdagingen in hun sector, waarmee ze te maken krijgen bij het nastreven van hun doelen. We ordenen deze analyse in uitdagingen die gekoppeld zijn aan specifieke stakeholders en uitdagingen op systeemniveau.

Uitdagingen: op systeemniveau en per meest betrokken stakeholder

- a. Eigen organisatie: te weinig zakelijke opstelling
- b. Medewerkers: lage loyaliteit en krapte
- c. Klanten: focus op prijs
- d. Collega-bedrijven: beschermen van wat je hebt
- e. Overheid: onzekerheid rond beleid en regelgeving
- f. Het grote publiek: geen inzicht in kosten
- g. Systeemniveau (organisatorisch): te hoge vervoersdruk op de stad
- h. Systeemniveau (strategisch): gerichtheid op korte-termijn financiële winst

a. Eigen organisatie: te weinig zakelijke opstelling

Om te beginnen steken enkele ondernemers de hand in eigen boezem. Sommige sociaal en duurzaam ondernemers stellen zich te weinig zakelijk op, of hebben te weinig kennis van de zakelijke kant.

'Mijn persoonlijke mening... Als ik kijk naar sociale ondernemingen in bredere zin, er zit veel te veel idealisme in.'

De ondernemers refereren hier ook aan als enkele recente faillissementen en reorganisaties in de sector ter sprake komen. Ze denken dat deze het niet hebben gered omdat ze zich te veel op een niche richtten, hun oplossing te weinig schaalbaar was of de financiële duurzaamheid beperkt was.

b. Medewerkers: lage loyaliteit en krapte

De logistieke sector in het algemeen heeft geen goed imago op sociaal gebied, vinden de ondernemers. Daardoor is er lage loyaliteit van werknemers, veel personeelsverloop en hebben bedrijven moeite genoeg personeel te vinden.

'Als je kijkt naar de misstanden die er sociaal gezien zijn in de sector, dat kleeft ook aan ons. We zijn niet altijd het netste jongetje van de klas om het maar zo te zeggen.'

Zelf zeggen de ondernemers dat ze het beter doen dan gemiddeld in de sector. Ze hebben relatief weinig moeite om werknemers te vinden. Wel leidt de arbeidsmarktkrapte tot andere problemen, specifiek voor sociaal ondernemers die zich richten op het opleiden van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Die zijn vaak al vertrokken voordat ze hun opleidingstraject hebben afgerond.

'Wij zien steeds meer dat onze mensen waarvan wij denken dat ze nog niet helemaal klaar zijn voor de arbeidsmarkt toch al wel gaan werken in de arbeidsmarkt, omdat het gewoon nu makkelijker is om zo'n baan te krijgen (...) Wij vragen ons wel af hoe lang dat goed gaat dan bij zo iemand. Als ze bij ons te snel weggaan is de kans op een terugval veel groter dan als we het traject goed kunnen afmaken.'

Een ander specifiek probleem rond medewerkers met een kwetsbare arbeidsmarktpositie is de steeds ingewikkelder wordende stedelijke infrastructuur. Een van de ondernemingen merkt dan ook op: 'Kwetsbare werknemers vinden Amsterdam te ingewikkeld met alle regels en zones.'

c. Klanten: focus op prijs

Ook voor duurzame en sociale ondernemers in de stadslogistiek geldt dat het merendeel van hun klanten vooral een keuze maakt gebaseerd op prijs.

'[Sommige] klanten waarderen dat we een familiebedrijf zijn, of dat duurzame, maar daar komt maar sporadisch voor. Ik denk dat we misschien drie, vier klanten hebben die echt zeggen: vanwege dat duurzame zijn we hier terecht gekomen.'

Toch zijn er ook klanten die zelf ook een duurzame missie hebben en de nodige verandering hiervan inzien in het ondernemen van de toekomst. Deze klanten maken hun keuze voornamelijk gebaseerd op de impact en toekomstperspectieven, zo bleek bijvoorbeeld uit een interview met een klant.

'Uiteraard kunnen we met zijn allen nog wel even vooruit tot 2028. Maar we hebben wel gezegd van voordat nu iedereen een alternatief gaat zoeken of daar de andere keuze is, (...) we kunnen beter nu bij ze

aankloppen dan straks in 2027 dat iedereen denkt van oeps wat moeten we nu gaan doen? (...) Vooruitzien is regeren zeggen we, dus dat was ons idee.'

d. Collega-bedrijven: beschermen van wat je hebt

Een volgende uitdaging ligt bij de collega-bedrijven: veel van hen zijn van nature niet zo geneigd tot samenwerken. De al eerder besproken conservatieve cultuur in de sector leidt ertoe dat ieder zijn eigen ding doet. Het kost moeite om hen te overtuigen van de voordelen van samenwerking, zeker als daar alleen met een financiële bril naar wordt gekeken.

'Als je echt gebundelde stadslogistiek uitvoert, dan ga je ook nieuwe samenwerkingen over ketens heen organiseren. Dat zijn allemaal partijen die elkaar nog niet kennen en denken: 'Ja, waarom zouden we daar dan aan mee moeten doen?' Want wat levert het hen op?'

e. Overheid: onzekerheid rond beleid en regelgeving

Over de rol die de overheid speelt in de sector is veel onvrede. Het gaat dan met name over de ervaren onbetrouwbaarheid. Een voorbeeld dat herhaaldelijk werd genoemd is de implementatie van zero-emissiezones. Dit werd na jaren van voorbereiding op het laatste moment toch weer in twijfel getrokken. Door de ervaren onzekerheid is het voor de ondernemers lastig te investeren.

'Als de strategie van de overheid constant wisselt, heb je wel een uitdaging. We hebben [een elektrische vrachtwagen] gekocht en die heeft gewoon 3/4 jaar stilgestaan. (...) Je kunt het gewoon niet rond rekenen. Dan maak je nu een keuze voor elektrisch, maar voordat je het weet moet alles op waterstof. Je wordt steeds gereserveerder om al vooruit te investeren, omdat er gewoon geen vast beleid is.'

Er leeft ook wel enige frustratie over hoe sommige collega-bedrijven met deze veranderende regelgeving omgaan. Er zijn bedrijven die tot het laatst toe blijven lobbyen tegen nieuwe regels en vervolgens klagen richting de overheid over te weinig voorbereidingstijd.

'Ondernemers die nu zeggen, dat overkomt me, ik noem het huilie huilie gedrag. Dit weet je al heel lang en je hebt het gewoon weggestopt. (...) Ik snap dat het een probleem is, maar je kunt nu niet zeggen dat je er niet van af wist. Dat vind ik echt heel gek.'

f. Het grote publiek: geen inzicht in kosten

Sommige ondernemers werken business-to-business, anderen hebben rechtstreeks te maken met de consument. Maar allen zijn het erover eens dat het grote publiek veel te weinig besef heeft van de kosten van logistiek. Omdat veel grote winkels geen bezorgkosten rekenen, denkt iedereen dat pakketbezorging gratis is. Daardoor is er te weinig waardering voor de sector en het harde werk dat daarin verricht wordt.

'Iedereen denkt dat logistiek gratis is. Want als ik bestel, dan betaal ik niet voor mijn verzendkosten. (...) Ik vind het prima dat je het van de factuur afhaalt maar laat het wel even zien wat je ervan afhaalt, zodat je je kosten inzichtelijk maakt. Dan wordt het voor mensen ook veel meer, joh, dit is wel een dienstverlening die er is.'

'Heel veel mensen in onze maatschappij vinden maar vanzelfsprekend dat alles thuisbezorgd wordt en gaan gewoon compleet voorbij aan het feit dat er iemand door de regen loopt met jouw pakketje die ook nog een been heeft wat niet lekker werkt.'

g. Systeemniveau (organisatorisch): te hoge vervoersdruk op de stad
In de stadslogistiek moeten dingen veranderen, daar zijn de ondernemers van overtuigd. Is het niet vanwege vraagstukken rond duurzaamheid, dan wel om een heel simpele andere reden: het is te druk in de (binnen)stad. Deze kan alle vervoersbewegingen, waaraan ook de logistieke sector bijdraagt, niet aan. Specifiek in Amsterdam komt daar nog iets anders bij: in de binnenstad is er een groot probleem met instabiele kademuren. Daardoor kunnen grote vrachtwagens de binnenstad sowieso niet in. Strengere regelgeving rond maximale asbelasting is nodig en die zal er ook komen, schetst een ondernemer.

'Het alternatief is namelijk dat er binnenkort in de krant staat dat er een kade is ingestort met een vrachtwagen erop. (...) Het is gewoon omdat het fysiek niet kan. Ja, je kan wel ontheffing geven, maar dan gaat het nog steeds mis. Dus daarom geloof ik er wel in dat dit gaat gebeuren.'

h. Systeemniveau (strategisch): gerichtheid op korte-termijn financiële winst
Een laatste probleem dat de ondernemers zien is dat ons economisch systeem is ingericht op financiële winst op de korte termijn. Aandeelhouders zetten hier druk op. Als je je richt op andere vormen van waarde en de lange termijn, dan wordt dat beschouwd als risico.

'Uiteindelijk is het ook de vijver waarin je vist hè? Als daar de mores is dat dat je je hoofd boven water houdt op 2% marge en je gaat 1% van die marge investeren in je sociale bedrijfsvoering, dan neem je twee keer zoveel risico als de rest.'

'In de stadslogistiek hebben we een sociale norm die eigenlijk van niemand is. Die is eigenlijk alleen maar op bedrijfseconomische grond ingeregeld.'

4.3 Oplossingen voor de sector

Wat zien de sociale en duurzame ondernemers dan voor oplossingen voor de geconstateerde problemen en uitdagingen? Ook hier komt een hele serie thema's naar boven, die we wederom indelen naar de meest betrokken stakeholder. We beginnen met oplossingen die ze zien voor de eigen organisatie en vervolgens bespreken we oplossingen waarvoor het initiatief bij andere stakeholders ligt.

Oplossingen: in de eigen organisatie en met andere stakeholders

- a. Eigen organisatie: versterken van het zakelijk denken.
- b. Eigen organisatie: tonen van de impact
- c. Medewerkers: goede werkgever zijn
- d. Klanten: tonen van de impact
- e. Collega-bedrijven: succes tonen, gezamenlijke belangen vinden en elkaar succes gunnen
- f. Overheid: reguleren en faciliteren
- g. Het grote publiek: tonen en normeren
- h. Systeemniveau (organisatorisch): bundelen van diensten
- i. Systeemniveau (strategisch): opbouwen van langetermijnrelaties

- a. Eigen organisatie: versterken van het zakelijk denken.

We begonnen de bespreking van uitdagingen met een reflectie dat sommige sociaal ondernemers zich te weinig zakelijk opstellen. De oplossing ligt voor de hand: versterken van het zakelijk denken en de skills

die daarbij horen. Dat begint bij het leveren van kwaliteit en het besef dat commercieel succes noodzakelijk is om impact te maken, aldus de ondernemers.

'De kwaliteit moet eerst op orde zijn, daarom kiest een klant voor ons. Dat ze daarbovenop nog onze visie krijgen, maakt het natuurlijk nog makkelijker om uiteindelijk voor ons te kiezen. Maar het begint allemaal natuurlijk wel bij kwalitatief werk leveren.'

'Onze enige manier waarop we impact borgen is om commercieel succes te maken. En dat is niet ten koste van alles, dus de aandeelhouderswaarde staat niet bovenaan de lijst. Maar je moet wel een duurzaam businessmodel hebben en gewoon sales maken die de impact kunnen hebben en borgen.'

'Er zijn ook wel eens mensen in onze organisatie zeggen, ja, we doen het toch voor het goede doel? Dan zeg ik nee, want we moeten onze rekeningen betalen, onze broek kunnen ophouden. Dus ik vind wel dat je zakelijk moet zijn, maar altijd wel met een sociaal aspect.'

b. Eigen organisatie: Tonen van de impact

Een tweede thema rond de eigen organisatie is het in kaart brengen en tonen van de impact die je maakt. Dat kan de organisatie intern versterken, doordat het de motivatie van werknemers helpt verhogen om successen te delen of juist nieuwe uitdagingen rond impact te identificeren. De intrinsieke motivatie van veel ondernemers zit rond het laten floreren van mensen, dus dit noemen ze ook als voorbeeld.

'Je hebt enorme impact op iemand die gewoon aan de rand van de samenleving terecht is gekomen en nu gewoon weer een job heeft, thuiskomt met zijn verhalen, ook financieel weer wat bijdraagt, gewoon een doel heeft om 's morgens naartoe te gaan. Ja, dit is ongekend wat dit teweegbrengt en het zal veel meer gemotiveerd en gestimuleerd moeten worden.'

We spraken via een ondernemer ook een medewerker met een kwetsbare arbeidsmarktpositie, die binnen het bedrijf een kans had gekregen en daar dankbaar op terugkijkt.

'Door dit werk heb ik weer echt een leven teruggekregen. Ben ik opeens niet meer patiënt, hè? Ik ben gewoon weer werknemer met een arbeidscontract en ik kan weer iemand trakteren op een kopje koffie. In plaats van dat ik overal moet bedelen.'

Niet alle ondernemers brengen de impact van hun bedrijf gestructureerd in kaart. Een aantal benoemt dat ze dat wel meer zouden willen doen, maar dat het onvoldoende beloond wordt. Anderen wijzen op de moeilijkheden van goede impactmeting. Wat neem je mee als je je impact op het milieu in kaart brengt?

'Als je kijkt naar een elektrische bus, dan zeggen mensen dat is CO2 besparend. Ja. (...) maar je moet niet kijken hoe die geproduceerd is. Met een beetje pech hebben kinderen in de grond lopen hakken om accu's te maken. Vervolgens gaat die accu de hele wereld rond. Je moet ongeveer 35 jaar rijden in zo'n ding voordat een omslagpunt bereikt is, dus dat is helemaal niet milieuvriendelijk.'

Al met al zien de ondernemers wel het belang en de potentie van het tonen van de impact. Nieuwe regelgeving zal het belang hiervan alleen maar groter maken. Enkele ondernemers noemen in dit verband de verslaggevingsvereisten die de CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*; Europese regels rond het in kaart brengen van impact op duurzaamheidsgebied) met zich meebrengt. Voor bedrijven die hierin voorop lopen liggen er kansen voor nieuwe samenwerkingen.

c. Medewerkers: goede werkgever zijn

Veel bedrijven in de logistieke sector hebben problemen met het vinden en behouden van medewerkers. De oplossing daarvoor is simpel, stellen de geïnterviewden: zorg dat je een goede werkgever bent met oog voor je mensen.

'Als je een goede cultuur hebt, krijg je mensen vanzelf op je bedrijf af. Die willen graag bij jou komen werken. En dat heeft niet te maken met een hoog salaris.'

'We betalen niet de wereld maar mensen komen hier ook wel omdat ze het leuk vinden om te werken hier. En ik denk dat dat de aantrekkingskracht is.'

d. Klanten: impact tonen

We bespraken het tonen van impact al rond het versterken van de eigen organisatie, maar het heeft ook een functie naar de buitenwereld toe. Daar kan het tonen van impact de relaties met bestaande stakeholders versterken of juist nieuwe stakeholders (zoals klanten of impact investeerders) in beeld brengen.

'Ik denk dat 60-70% van de klanten voor ons kiest op dienstverlening, prijzen, persoonlijk contact. (...) echt impact gedreven, dat is maar een klein deel. Je ziet wel dat in die groep die dat om andere redenen doet, steeds enthousiaster worden over de impact die ze maken.'

Ook een klant die gebruik maakt van de diensten van een van de duurzame logistiek ondernemers ziet dat een verhaal over impact bij sommige van zijn klanten goed aanslaat.

'Kijk, die mensen hebben toch ook vaak een bedrijf in een druk centrum? En zijn zich ook wel bewust van dat dat anders moet en beter moet en groener moet de komende jaren dus ja ik merk wel dat de meesten daar echt wel goed op reageren.'

Tegelijk slaan niet alle elementen rondom impact bij alle klanten aan. Ondernemers maken dan ook strategische keuzes wat ze communiceren.

'Zero-emissie, dat ben ik [in de communicatie] een beetje los gaan laten. We doen het wel hoor, maar ik merk gewoon dat dat minder resoneert. Ik heb het met name over minder vervoersbewegingen.'

e. Collega-bedrijven: succes tonen, gezamenlijke belangen vinden en elkaar succes gunnen

Eerder bespraken we dat de ondernemers de logistieke sector als geheel als conservatief beschouwen. Hoe kun je daarin dan verandering brengen? Een oplossing is om collega-bedrijven te laten zien dat je met duurzaam en sociaal ondernemen wel degelijk commercieel succesvol kunt zijn en blijven.

'Wij laten zien dat je op zo'n manier kunt ondernemen. Medemenselijk en sociaal, en dat je dan ook nog toch een bedrijf al 25 jaar overeind kunt houden'

Een volgende stap richting collega-bedrijven is om wat meer vanuit het gezamenlijke belang te gaan denken. Wie is nu het beste in een bepaalde activiteit? Kun je elkaar voor de wat langere termijn helpen door elkaar op de korte termijn iets te gunnen?

'We hebben echt mooie trajecten waarbij we juist zeggen: we gaan helemaal niet zelf rijden, daar gaan we gewoon iemand bij zoeken die dat veel beter kan dan wij. En dat is bij heel veel bedrijven echt heel ongebruikelijk en dat vind ik wel een openbaring.'

Een ander voorbeeld in dit verband is het helpen van een startende collega.

'Het faciliteren van pilots, start-ups, echt in de vroege fase, helemaal prima. We zijn ook groot genoeg onderhand zodat dat gewoon kan. (...) Dat is niet per se direct economisch rendabel, maar dat vind ik dan gewoon een investering in het ecosysteem die je met elkaar doet. Maar de afspraak die we wel maken is, als jullie de volgende fase ingaan, gaan we naar een normale deal toe.'

Nog een stap verder is het samenwerken in een gebiedsgerichte aanpak. Dat begint met het bij elkaar brengen van een aantal partijen die samen willen werken. Vervolgens kan er druk ontstaan op andere bedrijven om ook mee te doen.

'Vaak werken we ook samen met een BIZ [Bedrijven Investeringszone] of een ondernemersvereniging. Die willen die leefbaarheid vergroten, de straten schoon hebben. Ja, dan moet je geen freeriders hebben die niet meedoen. Dus je ziet daar natuurlijk ook een stukje groepsdruk onderling ontstaan.'

f. Overheid: reguleren en faciliteren

Ook de overheid kan vanuit haar verschillende rollen oplossingen bieden. De eerste rol is die van regelgever. Daarbij werd als probleem benoemd dat regelgeving niet consistent is en op het laatste moment nog gewijzigd kan worden. Duidelijkheid bieden en durf tonen zien de ondernemers hier als oplossing.

'Zodra er echt 100% duidelijkheid is [over de zero emissie zone], we gaan dit ook handhaven, de eerste bonnen vallen op de mat als je toch door blijft rijden, dan weet ik zeker dat dat ons helpt.'

Maar het stellen en handhaven van regels is niet genoeg. Ook het werken vanuit een duidelijke, consistente visie wordt genoemd. Dat stelt de overheid ook in staat om positieve zaken te faciliteren.

'Ik vind wel dat je als gemeente een visie moet hebben op hoe je dan wilt dat het wel gaat werken. Niet alleen zeggen wat je niet wil.'

'Je zou eigenlijk in een stad als Amsterdam moeten zeggen, ik schrijf één vergunning uit. En tussen 9 uur 's ochtends en 5 uur 's avonds mag alleen maar degene die de vergunning heeft gewonnen bezorgen. (...) Dan heb je maar één bus die naar dat adres rijdt in plaats van al die verschillende bedrijven. Alleen ja, dan moet wel een keer een gemeente het lef hebben om daarmee te beginnen.'

Ook noemen de ondernemers het belang van integraal denken rond dit thema. Is dat bijvoorbeeld het stimuleren van elektrisch vervoer, of een schonere stad met minder vervoersbewegingen?

'Nu wordt er bijvoorbeeld heel veel aandacht aan elektrische voertuigen gegeven. Ik denk niet dat de oplossing is dat iedereen allemaal elektrische busjes gaat nemen, want dan heb je nog steeds zoveel vrachtverkeer in de stad. Dat is niet de oplossing. Denk nou na voordat je... Wat is je doel nu uiteindelijk?'

g. Het grote publiek: tonen en normeren

Het grote publiek heeft vaak geen idee wat er in de logistieke sector gebeurt en wat bijvoorbeeld de kosten zijn die samenhangen met het thuis laten bezorgen van een pakketje. Daar moet iets aan gebeuren, vinden veel van de ondernemers. Sommigen spreken zelfs over het 'opvoeden' van hun klanten of het grote publiek. Dat kan onder meer door te laten zien dat het ook anders kan, door de eigen manier van werken onder de aandacht te brengen. Maar ook door meer inzicht te geven in de schadelijke gevolgen van huidige manieren van werken en daar ook duidelijk je mening over te geven.

'Ik roep ook over producten van Temu en SHEIN: alsjeblieft stop er mee. (...) Dan ga je dat duurzaam uitfietsen, terwijl je echt iets zo ontzettend niet duurzaam hebt. Ik roep dat wel steeds meer naar buiten. En ik zie dat ook wel als verplichting. Dat als je een koploper bent, dat daar ook een standpunt bij hoort.'

Uiteindelijk bepaalt de publieke opinie ook mede hoe bedrijven opereren, stelt een van de ondernemers. Als je op een onverantwoorde manier werkt, zal de wal uiteindelijk het schip keren.

'Je kan doen wat je wil, je kan plannen maken wat je wil, maar als de publieke opinie klaar is met jou en met je manier van bedrijfsvoering, dan is het echt eindig; hoe groot je ook bent.'

h. Systeemniveau (organisatorisch): bundelen van diensten

Tot slot komen we bij oplossingen op systeemniveau. Vanuit een organisatorisch perspectief kun je een groot verschil maken door zaken te bundelen. Zo kun je ook de zakelijke voordelen laten zien van bepaalde vormen van duurzaam en sociaal ondernemen. Veel voorbeelden die de ondernemers noemen gaan over efficiëntievoordelen door het bundelen van diensten.

'De 3-4 grote pakketdiensten... ik vind gewoon dat zij met elkaar samen zouden moeten werken, in plaats van allemaal een eigen rondje rijden, waardoor je 17 busjes in de straat krijgt (...) Als ze dat goed organiseren met hubs, dan kan één vervoerder in één keer alle adressen doen.'

'We kunnen nog veel meer uit allerlei partijen halen die de stad in- en uitrijden, die op dit moment niet vol zitten. Vol terug is ook nog echt wel een ding. Dat gaat ook nog zoveel meer opleveren in de zin van rendement. Rendement in vervoersbewegingen maar ook rendement in geld gewoon.'

De schaalvoordelen van bundelen bieden vervolgens bijvoorbeeld ruimte om wat meer tijd te nemen en zo minder druk te zetten op mensen en een betere dienstverlening te bieden.

'Als je drie vervoerders hebt, die rekenen allemaal initieel de stopprijs. Als je drie keer die stopprijs bij elkaar voegt, is het een flink bedrag. En dat kan dus ook minder. Maar doordat je wat meer tijd neemt voor de dienstverlening, blijf je om en nabij gelijk of iets minder.'

i. Systeemniveau (strategisch): opbouwen van langetermijnrelaties

Veel van de ondernemers benadrukken het belang van netwerkvorming en samenwerking. Het opbouwen van relaties met gemeenten, collega-ondernemers en andere stakeholders beschouwen ze als essentieel om op langere termijn de sector te veranderen.

'Het agenderen van dat brede maatschappelijk, belang wat je als stad hebt, dat vinden we een hele belangrijke om daar in ieder geval voorbeelden van te creëren, te laten zien op welke domeinen dat wat ons betreft simpel is.'

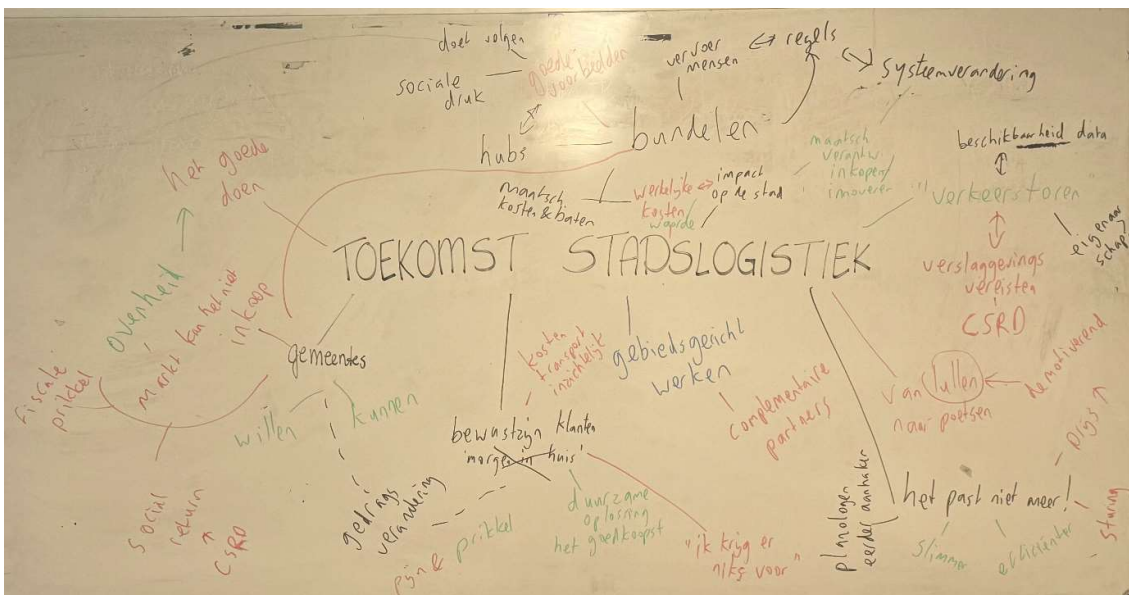
Sommige ondernemers noemen dit vanuit zichzelf 'beïnvloeding'. Ondernemers maken daar ook gerichte strategische keuzes in: op wie richt ik me, en op wie ook niet?

'Wij doen heel veel via social media, allerlei berichten de wereld in sturen, white papers. Dus onze beïnvloeding gaat best wel ver.'

'Publieke opinie doen wij niks mee, dat is ook lekker duidelijk. Omdat wij denken: door te doen laten we zien dat het kan. Waar wij ons heel sterk op focussen is beleidsmakers in het overheidsdomein.'

4.4 Toekomstverwachtingen voor de sector

Met het formuleren van oplossingen voor uitdagingen in de logistieke sector geven de ondernemers al een blik vooruit richting toekomst. Maar hoe kijken ze hier verder tegenaan? Met elkaar creëerden de ondernemers tijdens het groepsgesprek een 'woordweb' (figuur 2).



Figuur 2. Toekomst stadslogistiek – woordweb groepsgesprek

De toekomst van sociaal en duurzaam ondernemen in de stadslogistiek wordt positief ingeschat door de respondenten. Belangrijke nog niet eerder benoemde punten zijn:

- Sociale en duurzame criteria in aanbestedingen: Respondenten benadrukten dat "social return" steeds belangrijker wordt in inkoopprocessen.
- Publieke opinie en beleid: Een positieve perceptie bij klanten en beleidsmakers wordt als cruciaal gezien voor het bereiken van duurzaamheidsdoelen.
- Het belang van samenwerkingen: Zo kan congestie in de stad worden verminderd.
- Het belang van stilstaan bij grote vragen: "Wat vinden we sociaal en welke sociale norm wil je naartoe?"
- Maar de ondernemers zijn ook vooral pragmatisch: ze willen aan de slag.

'We kunnen heel lang ouwehoeren over allerlei dingen. Ik ben wel echt een doen type. Van morgen beginnen (...) en iedere keer weer een stapje maken.'

5. Discussie en conclusie

Sociaal en duurzaam ondernemers in de stadslogistiek zien vanuit een duidelijke visie op de sector en interne drijfveren verschillende uitdagingen voor de sector, maar daarbij ook mogelijke oplossingsrichtingen.

In tabel 5.1 staan deze op een rij.

Tabel 5.1. Geconstateerde uitdagingen en oplossingsrichtingen

Stakeholder / niveau	Uitdaging	Oplossing
Eigen organisatie	Te weinig zakelijke opstelling	1. Versterken van het zakelijk denken. 2. Tonen van de impact
Medewerkers	Lage loyaliteit en krapte	Goede werkgever zijn
Klanten	Focus op prijs	Tonen van de impact
Collega-bedrijven	Beschermen van wat je hebt	Succes tonen, gezamenlijke belangen vinden en elkaar succes gunnen
Overheid	Onzekerheid rond beleid en regelgeving	Reguleren en faciliteren
Het grote publiek	Geen inzicht in kosten	Tonen en normeren
Systeemniveau (organisatorisch)	Te grote vervoersdruk op de stad	Bundelen van diensten
Systeemniveau (strategisch)	Gerichtheid op korte-termijn financiële winst	Opbouwen van langetermijnrelaties

We zetten nu een stap achteruit en keren terug bij de centrale vraag van dit onderzoek:

Hoe zetten sociale en duurzame ondernemers in de stadslogistiek schaalstrategieën in, welke keuzes liggen daaraan ten grondslag en welke lessen kan de sector hieruit leren?

Bij de schaalstrategieën maken we onderscheid in strategieën gericht op de eigen organisatie en op het ecosysteem. Zowel de groei van hun eigen individuele organisatie als de ontwikkeling van het bredere ecosysteem zijn prioriteiten voor ondernemers, al maken ze wel verschillende keuzes in de balans hiertussen.

Bij de strategieën gericht op de eigen organisatie zijn zowel *scaling in* (de eigen organisatie versterken) als *scaling out* (de organisatie vergroten) te zien. Deze schaalstrategieën worden ook door financieel gedreven ondernemingen toegepast. Ze beginnen bij sociale en duurzame ondernemingen alleen vanuit een andere drijfveer: het maken van positieve impact. Daarvoor is zakelijk succes nodig en een aantal ondernemers ziet dat versterking van zakelijk denken daarvoor een noodzakelijke voorwaarde is.

Bij *scaling out* is vervolgens van belang om voor stakeholders goed in kaart te hebben wat de organisatie bereikt. Het is daarbij essentieel de impact te tonen op een manier die past bij de stakeholder.

Voor de duurzaam en sociaal ondernemers uit dit onderzoek passen schaalstrategieën gericht op het ecosysteem over het algemeen goed bij hun bedrijfsvoering, terwijl inzet voor het ecosysteem voor financieel gedreven ondernemers niet vanzelfsprekend is. In de literatuur wordt onderscheid gemaakt

tussen *scaling across* (de positie van sociaal en duurzaam ondernemers in het algemeen versterken), *scaling up* (invloed uitoefenen op wetten en regels) en *scaling deep* (de publieke opinie of het discours beïnvloeden).

Veel van de sociaal en duurzaam ondernemers zetten zich in voor *scaling across*. De bereidheid zich in te zetten voor het grotere geheel blijkt om te beginnen al uit de bereidheid mee te werken aan het onderzoek. Deze ondernemers werken vanuit een missie en hebben kritiek op het conservatisme in de sector. Ze zien zichzelf, impliciet of expliciet, als voorbeeld en hopen dat anderen hun manier van ondernemen gaan volgen. Daarbij ligt de focus op wat het werk voor mensen kan betekenen. Dat er op milieugebied meer duurzaam ondernomen moet gaan worden is voor deze ondernemers vanzelfsprekend en minder een eigen keuze dan de gerichtheid op mensen.

Voor wat betreft *scaling up* en *scaling deep* is duidelijk dat ondernemers hier eigen keuzes in maken. De een richt zich expliciet op de beïnvloeding van beleidsmakers die wetten en regels kunnen veranderen, terwijl de ander het (ook) als een taak ziet om de publieke opinie te beïnvloeden. Het is vooral van belang hier een afgewogen, beredeneerde keuze in te maken, stellen ondernemers. Je kunt immers niet alles, of in ieder geval niet alles tegelijk.

Toch zet elk van de ondernemers zich op één of meerdere manieren wel in voor het bredere belang. Dat is voor deze ondernemers vanzelfsprekend. Ze zien problemen op systeemniveau en ook oplossingen op systeemniveau. De ene ondernemer benadert dit vooral in praktische, organisatorische zin: hoeveel is er wel niet te winnen door in een (te) volle stad activiteiten samen te gaan organiseren en bundelen? De ander is hier op een abstracter niveau mee bezig, vanuit de wens om naar een andere economie toe te gaan die meer op de lange termijn gericht is. Maar ook voor die ondernemers blijft het startpunt: laten zien dat het anders kan. Eén ondernemer vatte deze houding kort en krachtig samen:

'We zijn niet bijzonder. Wij doen wat iedereen zegt, alleen, wij doen het.'

6. Lessen voor de sector

Wat kan de logistieke sector leren van de sociaal en duurzaam ondernemers die centraal stonden in dit onderzoek? Op basis van onze bevindingen hebben we zes lessen geformuleerd.

1. Denk vanuit het grote plaatje

Werk vanuit een toekomstvisie en benoem concrete problemen, zoals: het past niet meer in de stad! Doorbreek conservatief denken en werk aan oplossingen voor de langere termijn. Dan investeer je vanzelf ook tijd in het samenwerken met partnerorganisaties en het beïnvloeden van beleidmakers.

2. Besef dat mensen het verschil maken

Goed zorgen voor mensen, daar word je gelukkig van. Dat speelt op verschillende manieren. Als jij een goede werkgever bent, zijn je medewerkers loyaler. Als klanten een vast gezicht zien, zullen ze eerder voor je blijven kiezen. En mensen zien groeien, dat motiveert.

3. Maak werkelijke kosten en brede waarde inzichtelijk

Voed je klanten op: logistiek is niet gratis. Het is een waardevolle sector. Wat voor kosten en waarde? Dat kun je breder invullen dan alleen financieel - ook je ecologische en maatschappelijke kosten en waarde tellen mee, steeds vaker ook bij regelgevers en financiers.

4. Bundel je krachten: werk samen

Zeventien busjes in dezelfde straat, volle vrachtwagens heen en lege terug: dat kan beter georganiseerd als je je krachten bundelt. Samenwerken, bijvoorbeeld in een hub, kan de stad ontlasten en levert op allerlei manieren waarde op.

5. Lobby voor consistent en toekomstgericht beleid

De overheid kan 'het goede doen' bevorderen, met wortel en stok. Bundel je krachten ook om samen te lobbyen voor consistent en toekomstgericht beleid.

6. Maak soms een pas op de plaats

Als voorloper of pionier loop je het risico opgebrand te raken, als je weinig ziet veranderen. Door af en toe een stap terug te zetten en dicht bij je drijfveren te blijven kun je het risico hierop minimaliseren.

Mogelijke vragen voor vervolgonderzoek

Natuurlijk roept dit onderzoek nieuwe vragen op. Wij zien onder meer deze:

- Hoe kunnen financieel gedreven en maatschappelijk / ecologisch gedreven ondernemingen van elkaar leren (in netwerken)?
- Hoe kun je het bundelen van logistieke activiteiten organisatorisch en vanuit een breder begrip van waarde regelen?
- Wat zijn drijfveren van klanten (consument of B2B) om al dan niet voor sociaal en duurzaam ondernemen te kiezen?
- Wat is een effectieve manier om de logistieke sector te verduurzamen: wortel en/of stok?

Literatuur

Balm, S., Johannes, K., Ploos van Amstel, W., Schilder, Y., Wilmsen, S., Kamphuis, M., & Kin, B. (2025). *Ondernemen met hubs in stadslogistiek. Praktijkgericht onderzoek 2022 – 2024*. Amsterdam: lectoraten City Logistiek en Entrepreneurship van de Hogeschool van Amsterdam en het lectoraat Logistiek & Allianties van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.

Hogenstijn, M. (2024). *Sociaal ondernemerschap: impact eerst*. Academische Uitgeverij Eburon. https://pure.hva.nl/ws/portalfiles/portal/48422872/Sociaal_ondernemerschap_impact_eerst.pdf

Islam, S. M. (2022). Social impact scaling strategies in social enterprises: A systematic review and research agenda. *Australian Journal of Management*, 47(2), 298-321.

Johannes, K. (2025). Scaling out, scaling up en scaling deep: meervoudige scalingstrategieën voor duurzame businessmodellen. In: Balm, S et al. (2025). *Ondernemen met hubs in stadslogistiek. Praktijkgericht onderzoek 2022 – 2024*. Amsterdam: lectoraten City Logistiek en Entrepreneurship van de Hogeschool van Amsterdam en het lectoraat Logistiek & Allianties van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, pp. 40-43

Keijzer, M. (2020). *Brief van de staatssecretaris van Economische Zaken en Klimaat – Kabinetsinzet Sociaal Ondernemen*. <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-32637-426.pdf>

Moore, M. L., Riddell, D., & Vocisano, D. (2015). Scaling out, scaling up, scaling deep: strategies of non-profits in advancing systemic social innovation. *Journal of Corporate Citizenship*, (58), 67-84.

Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222-237. <https://doi.org/10.1002/bse.682>

Sociaal-Economische Raad (SER). (2015). *Sociale ondernemingen: een verkennend advies*. Advies 15/03, mei 2015. <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2015/sociale-ondernemingen.pdf>

Verloop, W., & Hillen, M. (2013). *Verbeter de wereld, begin een bedrijf. Hoe social enterprises winst voor iedereen creëren*. Business Contact.

World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Our common future*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Appendix A: Topiclijst interviews

1. Algemene bedrijfsinformatie

- primaire focus bedrijf en rol duurzaamheid hierin
- diensten van het bedrijf binnen de stadslogistiek; type klanten

doel: “profiel” van het bedrijf checken en aanvullen

2. Last mile delivery

- Activiteiten en voornaamste uitdagingen daarbij
- oplossingen voor duurzaamheid en efficiëntie
- belangrijke samenwerkingspartners (horizontaal en verticaal)
- invloed van (toekomstige) regelgeving op hun strategie en oplossingen: milieuzones, zero-emissie zones, toegangsrestricties voor groot/lang/zwaar verkeer, andere trends

doel: inzicht verkrijgen op ‘last mile’ uitdagingen en oplossingen; en partnerschappen

3. Sociaal en duurzaam ondernemerschap

- definitie/invulling “sociaal en duurzaam ondernemen” binnen het bedrijf
- kernelementen en belangrijkste waarden binnen het bedrijf
- manier waarop duurzaamheid in de dagelijkse activiteiten wordt geïntegreerd
- communicatie mbt sociaal en duurzaam ondernemen naar de buitenwereld
- in hoeverre wordt er gebruik gemaakt van invulling van social return

doel: inzicht verkrijgen in de unieke invulling van sociaal en duurzaam ondernemen per bedrijf

4. Schaal strategieën

Twee “secties” en vijf schaalstrategieën. Hoe worden deze toegepast? Voorbeelden, uitdagingen

- Schalen van de organisatie
- scaling in → interne versterking
- scaling out → organisatie vergroten
 - schalen van het ecosysteem/naar de buitenwereld
- scaling across → samenwerking / algemene positie sociale ondernemers versterken
- scaling deep → publieke opinie en bewustzijn beïnvloeden
- scaling up → mogelijke invloed op beleid en regelgeving

doel: begrijpen welke schaalstrategieën een bedrijf toepast, waarom hiervoor gekozen, voor- en nadelen

5. Succesfactoren en impact

- impactmeting: zo ja, met welke methode en wat zijn KPI's
- belangrijkste succesfactoren volgens het bedrijf
- in hoeverre draagt de focus op sociaal en duurzaam ondernemerschap bij aan hun succes?
- USP: waarom kiezen klanten voor jullie en niet de concurrent?

doel: inzicht verkrijgen in wat de bedrijven als succesvol beschouwen en hoe zij dit meten

6. Extra's en afsluiting

- mogelijkheid tot interviewen van een belangrijke klant; kunnen ze helpen verbinden?
- mogelijke onderwerpen, tips, inzichten van het bedrijf die nog niet besproken zijn

Appendix B: Lijst met codes voor analyse

Bij de analyse van de interviews is in eerste instantie deductief gecodeerd, op basis van de topiclijst. Vervolgens is er aanvullend inductief gecodeerd.

Aan de hand van deze codes is vervolgens het resultatenhoofdstuk gestructureerd.

Deductieve codes

1. "Sociaal" in de bedrijfsstrategie
2. Duurzaamheid in de bedrijfsstrategie
3. Uitdagingen last mile delivery
4. Duurzaamheidsoplossingen
5. Samenwerkingen
6. Invloed van (toekomstige) regelgeving
7. Overige belemmeringen / beïnvloedingen
8. Schalen van de organisatie
9. Schalen van het ecosysteem/naar de buitenwereld
10. Succesfactoren
11. Impact
12. Toekomstige verwachtingen in sector/bedrijf
13. Klantenkeuzes

Aanvullende inductieve codes:

14. Intrinsieke motivatie
15. Publieke opinie

Appendix C: Topiclijst groeps gesprek

1. Intrinsieke motivatie, missie en communicatie hierover
 - a. Logistieke sector is conservatief. Eens?
 - b. Intrinsieke motivatie lijkt vaak te zitten op sociaal. Klopt dat beeld?
 - c. Terughoudendheid om over sociale impact te communiceren?
 - d. Wat voor lessen zijn er te leren uit mislukkingen?
2. Obstakels voor beoogde verandering
 - a. Overheid die zich onbetrouwbaar toont – bv m.b.t. zero emissie zones
 - b. Eigenaren /aandeelhouders die op korte termijn financiële waarde gericht zijn
 - c. Specifieke moeilijkheden van werken met mensen met kwetsbare arbeidsmarktpositie
 - d. Netcongestie
 - e. Arbeidsmarktkrapte
3. Kansen - duurzame en sociale oplossingen
 - a. Bundeling. Wie is aan zet?
 - b. Samenwerking., bv in gebiedsgericht werken

- c. Social return / sociaal inkopen
- 4. Samenwerken voor de sector
Investeren in beïnvloeding, netwerken: persoonlijke of bedrijfsstrategische beslissing?
- 5. Toekomstverwachtingen
 - a. Schalen van de eigen organisatie en schalen ecosysteem' - rol publieke opinie / beleidsmakers
 - b. Rol overheid
 - c. Impact / impactmeting / CSRD