

MET RENDEMENT ACHTER HET STUUR

M.J. Ploos van Amstel, Centraal Boekhuis

J. van Staalduinen, TNO (business unit Mobiliteit en Logistiek)

In een eerder gezamenlijk paper van Centraal Boekhuis (CB) en TNO is besproken of vervoersactiviteiten zich eenvoudig en overzichtelijk laten vertalen in de planning van de uitvoering en de kosten van de activiteiten. Het gaat om vervoer van zendingen van plaats A naar plaats B. Op zich eenvoudig. Door de steeds wisselende afstanden, dropgrootte en samenval van meerdere leveringen op één afleverpunt is de vervoersactiviteit steeds weer anders van samenstelling. In de paper van de Vervoerslogistieke Werkdagen 2007 is dan ook de conclusie getrokken dat de beweging van A naar B misschien eenvoudig is, maar dat het opzetten en onderhouden van een efficiënt netwerk erg complex kan zijn. Een netwerk is efficiënt als er balans is tussen de dropduplicatie, interdropafstand en schaalgrootte. Om te kunnen sturen op deze parameters is inzicht nodig in hoe het netwerk reageert op veranderingen van deze parameters. Dropduplicatie is de parameter voor het aantal zendingen dat door de verschillende verladingspunten wordt meegegeven voor dezelfde ontvanger. Interdropafstand is de afstand tussen twee drops. Met voldoende schaalgrootte kan een hoge bezetting- en benuttingsgraad worden gehaald. Een vraag die toen ook is besproken is hoe je een netwerk nu kunt doorrekenen zodat er een goed beeld komt van de parameters en van de bijbehorende kosten van het netwerk.

Geconcludeerd is dat ABC-costing goed werkt bij een stabiel netwerk indien de juiste drivers werden gehanteerd. Echter dat een dynamisch model – zoals RESPONSE™ netwerk optimalisatiemodel van TNO - beter aansluit bij de dynamiek van vervoer.

In het paper aan de Vervoerslogistieke Werkdagen (VLW) 2008 willen wij voortborduren op de vervoerder die inzicht heeft verkregen in de opbouw van de kosten en de waarden van de parameters van het netwerk. Hierbij zijn de volgende punten van belang:

- Rendement van het huidige netwerk.
- Rendement bij optimale uitvoering van het netwerk.
- Rendement per klant bij optimale uitvoering van het netwerk.

De eerste twee aandachtspunten zijn in de paper van VLW 2007 behandeld. In de paper van VLW 2008 willen wij het derde aandachtspunt uitwerken. Dit punt komt neer op het doorrekenen van de netwerksynergie van de klanten en een toerekeningvraagstuk. Dit toerekeningvraagstuk gaat over het toerekenen welk deel van de synergie te danken is aan het feit dat de vervoerder een bepaald netwerk al heeft en welk deel de klant met zich meebrengt.

Als we het rendement weten van een klant, kunnen we beslissen of het een interessante klant is en hoe we daarmee in toekomst om willen gaan. Houden we de klant aan met dezelfde prijsafspraken, of beëindigen we het contract of willen we een negatieve klant aanhouden maar wel met een

aanzienlijke prijsstijging. Maar voordat we echt kunnen beslissen, moeten we ook weten welke kant we strategisch op willen gaan. Een negatief renderende klant kan misschien strategisch zeer interessant zijn, als er bijvoorbeeld in zijn regio in de toekomst groei wordt verwacht. Zodat het in totaal wel renderend wordt. Dan wordt er gekozen voor eerst het zuur en dan het zoet. Indien hiervoor wordt gekozen is er een bewust te verantwoorden verlies.

Op deze manier worden de financiële resultaten van de huidige strategie doorgerekend alsmede de mogelijke financiële resultaten. Deze mogelijkheden kunnen worden verzilverd door aanpassing van de uitvoering van het netwerk en daarmee richting de optimale uitvoering te bewegen. De andere mogelijkheid is het aanpassen van de afspraken met de klanten. De vervoerder kan dan vervolgens een SWOT-analyse maken en op basis van de mogelijke financiële resultaten en de SWOT besluiten tot een koersverandering in de strategie.

De paper is gebaseerd op de ervaringen die Centraal Boekhuis en TNO hebben opgedaan in het werken vanuit de netwerkanalyse met behulp van het RESPONSE™ netwerk optimalisatiemodel van TNO. Wij hebben hier het doorrekenen van het rendement per klant aan toegevoegd, waardoor de volgende stappen in het komen tot een rendementsverbetering een stukje duidelijker zijn geworden.

In de paper wordt eerst aandacht besteed aan het toetsen van de bestaande strategie van de onderneming. Daarna komt het opzetten van een nieuwe strategie op basis van de SWOT-analyse aan bod en de uitwerking daarvan in de marketingmix middels de P van tariefstelling. Tot slot wordt aandacht besteed aan het monitoren van de resultaten van de nieuwe strategie.

Wij werken in de paper naar de volgende conclusies toe:

- Wil een vervoerder besluiten nemen ten aanzien van de ontwikkeling van zijn rendement dan is inzicht nodig in het feitelijke rendement per klant.
- Vanuit de SWOT dient de vervoerder vast te stellen op welke vervoersactiviteiten die zich moet toeleggen en in hoeverre die aansluiten bij het netwerk waarin de vervoerder actief is.
- Voor een optimaal rendement en beheersing van de ontwikkeling van het rendement kan de vervoerder niet werken met een standaard tariefstabel.
- Naast een dashboard in de auto is een dashboard nodig op het kantoor van de vervoerder.

Paragraaf 1. Toetsen bestaande strategie: netwerkkosten en rendement per klant

Om de kostprijs van een klant in een netwerk te bepalen kan de methode gebruikt worden, waarbij met behulp van het RESPONSE™ model de totale integrale netwerkkosten berekend worden met en zonder het vervoerspakket van een bepaalde klant. De delta vormt dan de kosten die toegerekend worden aan het vervoerspakket van die betreffende klant. Naast deze kostenberekening wordt een matrix samengesteld waarin wordt aangegeven hoeveel zendingen van de klant synergie kennen (dropduplicatie) met andere klanten, met andere woorden hoe groot de netwerksynergie van de klant is. Met die synergie kan worden bepaald of de kosten van de reeds aanwezige leveringen afnemen of toenemen indien de klant wordt weggelaten uit het netwerk. Deze kosten wijzigen doordat de balans van dropduplicatie, interdropafstand en de schaalgrootte verandert.

Op basis van de delta van kosten die het weglaten van een klant op het netwerk heeft en de synergie van de klant op het netwerk, worden de directe kosten die zijn verbonden aan het uitvoeren van de vervoersactiviteit voor die klant berekend. In onderstaand voorbeeld wordt dit verduidelijkt.

Voorbeeld

Eerst worden de totale integrale kosten van het gehele huidige netwerk berekend. Deze kosten vormen de basis voor de verdere vergelijkingen. Na het huidige netwerk wordt het netwerk nog een aantal keer doorgerekend, echter iedere keer wordt er een klant weggelaten. In alle berekeningen worden de totale kosten vertaald naar kosten per laadeenheid. Ook is de netwerksynergie bepaald, deze synergie heeft een direct verband met de dropduplicatie. Als een klant een hoge netwerksynergie heeft, dan zijn er veel drops waar een andere klant ook komt. In onderstaande tabel zijn alle fictieve resultaten weergegeven.

Klant	Totale kosten netwerk	Kosten per laadeenheid	Dropduplicatie
Totale kosten huidige netwerk	€ 800.000,-	€ 25,-	
Klant A uit netwerk	€ 720.000,-	€ 30,-	10%
Klant B uit netwerk	€ 600.000,-	€ 20,-	5%
Klant C uit netwerk	€ 700.000,-	€ 35,-	25%

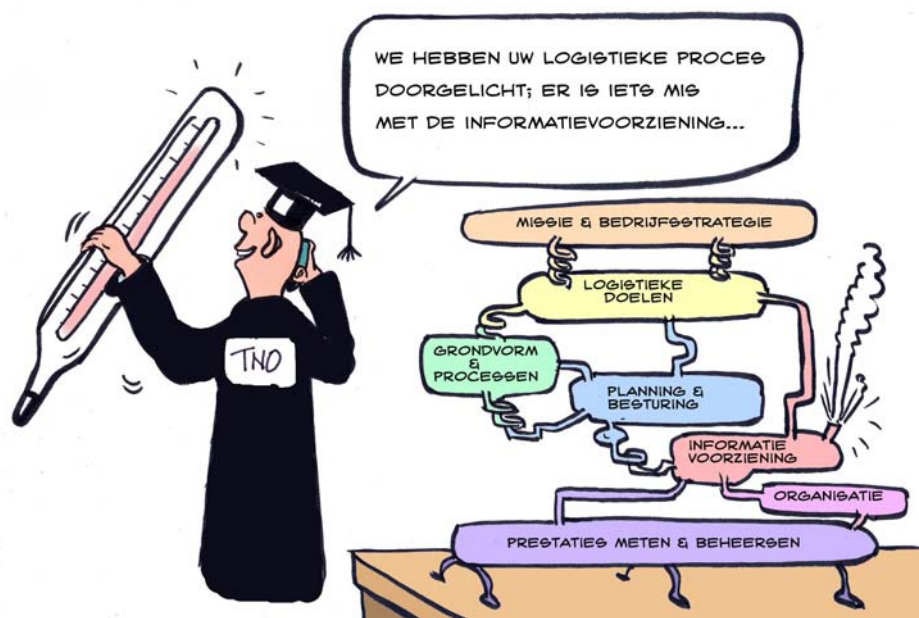
De kosten die aan klant A toegerekend kunnen worden zijn € 80.000,-. Het hebben van de klant in het totale netwerk levert een verlaging van de kosten per laadeenheid op van € 5,- per laadeenheid.

Klant B heeft een vervoerspakket dat € 200.000,- aan kosten met zich meebrengt. De kosten per laadeenheid nemen echter toe als klant B aan het netwerk wordt toegevoegd. Ondanks een dropduplicatie van 5% nemen de kosten per laadeenheid toe doordat de gemiddelde afstand tussen twee opeenvolgende drops toeneemt.

Tenslotte klant C. Deze klant brengt een kostenpost van € 100.000,- met zich mee en een aanzienlijke verlaging van de kosten per laadeenheid. Dit is waarschijnlijk toe te rekenen aan de hoge mate van synergie van het vervoerspakket met de andere klanten van de vervoerders.

Uit deze analyses kan worden geconcludeerd dat klant C een klant is welke het netwerk verbeterd, Klant B daarentegen zorgt alleen maar voor een verhoging van de kosten. Toch kan klant B interessant zijn als het tarief gunstig is.

Naast het berekenen van de kosten van een klant in een netwerk is het van belang de onderlinge relatie tussen groepen van klanten te kennen. Er kunnen clusters zijn van klanten die elkaar versterken in het netwerk. Het weglaten van één klant uit het cluster heeft direct gevolgen voor het rendement van de andere klanten uit het cluster. De impact op het totale netwerk kan meevallen, terwijl die op cluster niveau groot is.



Bron: TNO Business unit Mobiliteit en Logistiek

Op basis van het inzicht dat de vervoerder verkrijgt door bovengenoemde analyse kan de vervoerder de kostprijs (directe kosten) per vervoerspakket berekenen en daarbij de tariefstelling bepalen. Bij het bepalen van het tarief dient de vervoerder onderscheid te maken tussen:

- Welk voordeel wordt toegerekend aan het basisnetwerk van de vervoerder: door het hebben van dit netwerk is de vervoerder in staat een voordeel op te bouwen voor de verlader.
- Welk voordeel brengt de klant met zich mee in termen van verlagen van de kosten per laadeenheid?

Het eerst genoemde punt is afhankelijk van de vervoerder dankzij zijn in de loop der tijd opgebouwde netwerk (in termen van schaalgrootte, zendingen e.d.) een aantrekkelijk aanbod kan doen en het tweede punt is de weerspiegeling van de mate waarin een klant aansluit bij dit netwerk. Dit bezien vanuit twee gezichtspunten: de klant in het totale netwerk en de relatie met een specifiek cluster van andere klanten. Het totale positieve effect van het toevoegen van de klant aan het vervoersnetwerk dient bij de kostprijs en tariefsbepaling dan ook in twee delen gesplitst te worden. Voor het commerciële spel van de vervoerder een belangrijk gegeven. In vervoer kan een extra pakket bij een netwerk met voldoende schaalgrootte meeliften op de bestaande stroom. Wat betekent dat er niet of nauwelijks sprake is van een toename aan kosten. Dit is anders dan bij de doorberekening van warehouse activiteiten. In het warehouse betekent ieder extra pakket ook direct extra activiteiten en extra kosten.

Door het positieve effect van het toevoegen van een klant aan het netwerk niet volledig aan de klant toe te rekenen creëert de vervoerder een buffer. Met deze buffer kunnen veranderingen in de samenstelling van het netwerk in het algemeen en de specifieke klant (werkelijk pakket wijkt af van begrote samenstelling van het pakket) opgevangen worden. Zo kan een vervoerder bijvoorbeeld als richtlijn hanteren dat maximaal de helft van de synergie aan een klant wordt toegerekend. Op die manier kan het aanbod van de vervoerder voor de verlader een interessant tarief opleveren omdat de karakteristieken van zijn pakket aansluiten bij het netwerk. Voorwaarde voor deze aanpak is dat partijen in de overeenkomst de kenmerken van het pakket opnemen en een periodieke herijking overeenkomen. Wordt dit niet gedaan dan kan dit voor de vervoerder tot ongewenste verrassingen leiden of worden bepaalde synergieverbeteringen niet vertaald naar betere tarieven voor de verlader. Dit pleit dan ook voor kortlopende overeenkomsten (1 tot 1,5 jaar) met duidelijke afspraken over kengetallen van het vervoerspakket.

Op basis van het inzicht dat is verkregen kan de vervoerder de resultaten van de gevolgde strategie vertalen naar de mate waarin het vervoersnetwerk optimaal wordt uitgevoerd (kosten) en de bijdragen die de verschillende klanten leveren aan het rendement. Hiermee is de financiële vertaalslag van het huidig gevoerde beleid gemaakt en weet de ondernemer op welke activiteiten en klanten welke resultaten worden behaald.

Paragraaf 2. Ontwikkelen van de nieuwe strategie

Op basis van de inzichten die de vervoerder heeft gekregen in de resultaten, kan deze een vervolgstap zetten die bestaat uit het vaststellen hoe de onderneming verder vorm gaat geven aan het bereiken van de missie en doelstellingen van de onderneming. Deze laatste twee aspecten beschouwen wij voor het doel van deze bijdrage als een constante zodat de nadruk kan komen te

liggen op de "hoe" vraag (strategie): hoe wordt de missie en hoe worden de doelstellingen gerealiseerd? De nieuwe strategie kan als volgt opgezet worden:

- Inzicht in en evaluatie van de uitkomsten van de huidige strategie (paragraaf 1)
- SWOT-analyse en confrontatiematrix
- Opstellen nieuwe strategie

Deze aanpak is een vereenvoudigde weergave van het komen tot een nieuwe strategie. Voor het doel van deze bijdrage is het proces om te komen tot de nieuwe strategie beperkt tot de hierboven genoemde stappen. Achtereenvolgens worden nu het werken met een SWOT-analyse en het definiëren van de nieuwe strategie behandeld.

Paragraaf 2.1. SWOT-analyse: marketing van het vervoer

In de marketingtheorie vormt de SWOT-analyse het middel om de sterktes (S = strengths) en zwaktes (W = weaknesses) van de onderneming te houden tegen de kansen (O = opportunities) en bedreigingen (T = threats) in de markt. Hierdoor kan een onderneming op gestructureerde wijze identificeren welke kansen gerealiseerd kunnen worden en aan welke bedreigingen weerstand geboden dient te worden.

Vanuit de geïdentificeerde sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen, wordt de confrontatiematrix opgezet. Dit wordt gedaan door de kansen en bedreigingen te confronteren met de sterktes en zwaktes zodat inzichtelijk wordt waar de onderneming zich het beste op kan richten voor de ontwikkeling (benutten van sterktes) en waar zij aan moet werken om de kwetsbaarheid te verminderen. De SWOT-analyse maakt onderdeel uit van de koersbepaling van een onderneming. Tezamen met de missie van de onderneming kan de visie uitgewerkt worden: welke strategische doelen worden voor de komende planperiode gesteld?

Het gebruik van een SWOT is in de marketing van consumenten en industriële producten gebruikelijk, in de dienstenmarkt wordt deze nog maar beperkt gebruikt. In deze paragraaf wordt het gebruik van de SWOT toegelicht en aan de hand van een voorbeeld in de dienstenmarkt uitgewerkt.

Van belang is dat een vervoerder keuzes maakt als het gaat om in welke deelmarkt deze actief wil zijn en welke kansen die markt biedt. Door het opstellen van de SWOT kan de mogelijke dienstverlening worden geïnventariseerd, waarmee een hoge toegevoegde waarde gecreëerd wordt en waarmee onderscheidende diensten aangeboden kunnen worden. In het groeppage vervoer van pakken en pallets kan hierbij gedacht worden aan het leveren in de winkel van de detaillisten. Detaillisten hebben door de stijgende kosten de ruimte in de winkel steeds meer nodig om omzet te genereren. Een vervoerder die ervoor kan zorgen dat de winkel geen opslagruimte wordt, maar die door frequente

aanlevering van kleine hoeveelheden waarbij dan ook nog eens verpakkingsmaterialen verwijderd worden, kan bijdragen aan de omzetgroei van de detaillisten. Een ander voorbeeld is het inspelen op het vervoersvraagstuk van stedelijke distributie, waarin de belangen van verschillende stakeholders samen komen. Hierbij valt onder meer te denken aan de centrale overheid met milieudoelstellingen, de lokale overheid die de gemeente graag aantrekkelijk wil maken om te wonen en te bezoeken en de detailhandel die haar omzet wil realiseren. Als een vervoerder onderdeel wordt van de besprekingen die worden gevoerd over de doelstellingen van de verschillende stakeholders, dan ontstaat een goede kans op succesvolle ontwikkeling van dienstverlening op het gebied van stedelijke distributie.

Het is van belang dat de vervoerder de kansen in de markt identificeert: uitbreiding van activiteiten in de huidige markt of ontwikkelen van de dienstverlening in een andere markt. De vervoerder zal ontdekken dat er sprake is van product markt combinaties in de vervoersmarkt waar zijn aanbod daadwerkelijk onderscheidend is en een aantrekkelijk rendement biedt.

Wanneer de verschillende elementen van de SWOT zijn verzameld en de confrontatiematrix is opgesteld, dan kunnen de belangrijkste ontwikkelingsrichtingen (strategische platforms) besproken worden. Per platform wordt dan besproken welke activiteiten nodig zijn om de gewenste/beoogde positie te realiseren en welke kengetallen daarbij horen. Dit is ook het punt waar de financiële vertaalslag van de strategie plaats dient te vinden: welke resultaten bieden de verschillende alternatieven? Deze stap is cruciaal om in beweging te komen vanuit de bestaande strategie naar de nieuwe strategie. Hierbij dient eenduidig vastgesteld te worden welke activiteiten uitgevoerd dienen te worden om de begrote financiële resultaten te kunnen waarmaken.

Onderstaand voorbeeld is een SWOT die is opgesteld voor een fictieve dienstverlener van brandstof naar tankstations in Nederland.

Sterkte	Zwakte
Langlopende relaties met klanten Specialisme in tanktransport brandstoffen Service gedreven chauffeurs	Onvoldoende inzicht in kosten Hoge leeftijd van chauffeurs Onvoldoende synergie in cross contaminatie
Kansen	Bedreigingen
Inspelen op ontwikkelingen in alternatieve brandstoffen. 3 PL voor bestaande klanten: regie van de totale transportstromen. Profileren als vervoerder met oog voor duurzaam ondernemen.	Internationale transporteurs die zich richten op de Nederlandse markt. Internationale regelgeving met betrekking tot milieuaspecten. Terugloop afzet fossiele brandstoffen door aanhouden hoge brandstofprijs.

De dienstverlener in kwestie wil op basis van het inzicht in de financiële uitkomsten van de huidige strategie (rendement van zijn bestaande vervoersnetwerk) en de SWOT zijn visie bepalen.

Welke visie alternatieven zijn er:

- Vanuit cross contaminatie tabellen bekijken welke vervoersdeelmarkt nog meer met de bestaande middelen bewerkt kan worden.
- Voor de huidige opdrachtgevers gaan optreden als 3 PL waarbij de vervoerder de regie van de totale vervoersstroom voor de opdrachtgever gaat organiseren. Hierbij is het uitgangspunt dat de vervoerder een kostenbesparing voor de opdrachtgever gaat opleveren doordat deze de totale vervoersstromen naar zijn afnemers kan uitbesteden. Denken in toegevoegde waarde.
- Ontwikkelen vervoerstak voor nieuwe brandstofvormen als aardgas en biologische brandstoffen. Dit betekent dat de vervoerder van wegtransport overgaat naar beheer van netwerk van leidingen en mogelijkwerwijze de exploitatie van aardgasstations.

Op deze manier ontstaat een nieuwe koers voor de vervoerder. Deze dient vertaald te worden in verwachte omzetontwikkeling en rendementsontwikkeling. In het vervolg van dit paper gaan wij uit van de eerste strategie: de vervoerder gaat nieuwe klanten werven. In de uitwerking van deze strategie heeft de vervoerder ervoor gekozen om naast Nederland ook in België het bulktransport uit te voeren en hij heeft besloten om in de grensstreek een vestiging te openen waar de vrachtwagens gestald worden. In het verlengde van deze strategische keuze kan de dienstverlener ook kiezen om het tanktransport in Nederland ook te gaan doen voor andere producten waarbij de cross contaminatie laag is. Deze keuze wordt door de vervoerder vervolgens uitgewerkt in een marketingplan waarin bovengenoemde vragen worden beantwoord. Wij willen in deze bijdrage ons richten op de vraag over prijsbepaling. Dit onderwerp wordt in paragraaf 2.2 uitgewerkt.

Paragraaf 2.2. Nieuwe strategie

Op basis van de inzichten en evaluatie van de huidige strategie en de uitwerking van de SWOT krijgt de vervoerder inzicht in de mogelijkheden om de missie en doelstellingen te halen: er leiden meerdere wegen naar Rome, maar je moet er wel één kiezen.

De nieuwe strategie geeft onder andere antwoord op de volgende vragen:

- In welke (deel)markt worden welke diensten aangeboden?
- Wie zijn de (potentiële) klanten in die markt?
- Wie zijn de concurrenten in die markt?
- Welk prijsbeleid wordt gehanteerd?

In paragraaf 1 is besproken hoe op basis van een netwerkanalyse, de kosten van het aan het netwerk toevoegen van een klant de kostprijs van de activiteiten die voor die klant gedaan moeten worden, kan worden bepaald. De tanktransporteur uit ons voorbeeld gaat per prospect in kaart brengen hoe de vervoersstromen lopen en wat de kenmerken van deze stromen zijn ten aanzien van dropduplicatie, interdropafstand en schaalgrootte. Afhankelijk van de aanpak en uitvoering (werken met tanktrailers met compartimenten) krijgt elk van deze drie efficiency parameters een eigen invulling. De vervoerder rekent nu de kosten van de verschillende prospects door waarbij de volgende zaken worden doorgerekend:

- Wat zijn de directe kosten van het netwerk als een prospect als klant wordt toegevoegd: chauffeur (tijd), kilometers, schoonmaakkosten trailer en dergelijke. Dit wordt berekend op basis van de standaard uur en kilometerkosten.
- Welke synergie levert de prospect op: wat zijn de kosten van het netwerk met en zonder de prospect.

- Toerekenen overhead kosten aan een prospect. Door uitbreiding van het volume waarbij met dezelfde ondersteunende afdelingen gewerkt kan worden treedt voordeel op van lagere overhead toerekening op alle activiteiten.

Het doorrekenen van tarieven werkt dan als volgt:

- Kosten toegerekend aan de prospect vanuit aanpak doorrekenen netwerk met en zonder klant.
- Correctie voor maximale toerekening synergie aan een klant (bijvoorbeeld de helft van het effect wordt aan de klant toegerekend en andere helft is voor de vervoerder)
- Verhogen met de opslag voor overhead kosten.

Als de kosten bekend zijn dan kunnen de tarieven worden bepaald. In de analyse van het huidige rendement is duidelijk geworden dat er beter met klantspecifieke tarieven gewerkt kan worden.

In de nieuwe strategie van de vervoerder wordt er niet gewerkt met een standaard tariefstabel, maar met klantspecifieke tarieven. Standaard tarieven kunnen eenmalig worden vastgesteld om incidentele ritten voor incidentele klanten uit te voeren. Voor de klanten waar langlopende afspraken (veelal 1 jaar) mee gemaakt worden, vindt de prijsbepaling plaats op basis van netwerkkosten. De overeenkomst met de klant omvat onder meer het tarief, de uitgangspunten van het te vervoeren pakket, servicelevels en evaluatiemomenten.

Het werken met deze nieuwe aanpak betekent nogal veel voor vervoerders. Zij kunnen hun krachten beter gebruiken en voorkomen dat zij klanten binnen halen die een negatief effect op het netwerk hebben.

Paragraaf 3. Monitoren van de resultaten aan de hand van een dashboard.

Nadat de nieuwe strategie is bepaald is het van belang om een marketingplan te schrijven waarin de verwachte opbrengsten en kosten voor de komende jaren worden geprojecteerd. Hierbij is het belangrijk om de karakteristieken van de activiteiten nauwkeurig te beschrijven: hoe ziet het vervoerspakket eruit waarvoor het netwerk wordt ontwikkeld.

Hierbij gaat het om het eenduidig vaststellen van:

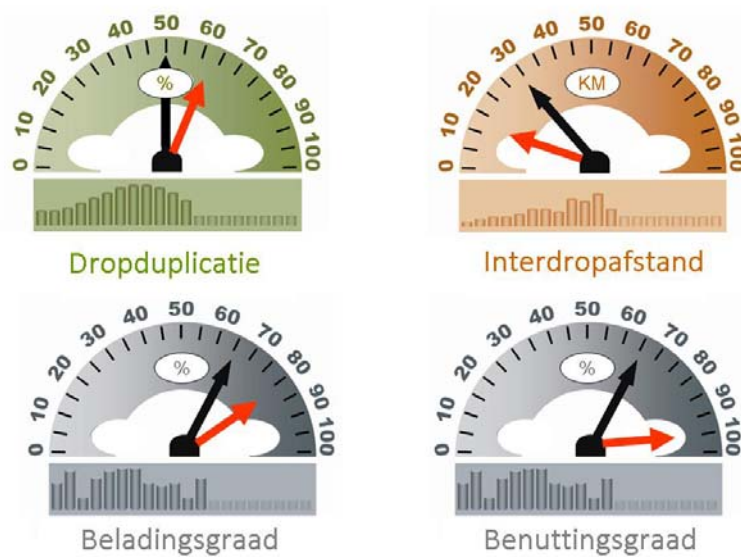
- Beschrijving van de vervoersmarkt waarin de vervoerder verder wil groeien of juist wil starten.
- Beschrijving van de activiteiten die ontplooid worden, de geografische markt en soort verladings en ontvangers.
- Vaststellen van de kengetallen ten aanzien van aantal drops, dropduplicatie, interdropafstand en schaalgrootte (benuttingsgraad en beladingsgraad).

Ook hier is de parallel met een marketingplan/productplan van een consumentenproduct goed te trekken. In dergelijke plannen wordt beschreven in welke markt de fabrikant met welk product en welke marketingondersteuning wil gaan werken en wat de begrote resultaten zijn. Waarom wordt dit dan niet of nauwelijks gedaan bij de dienstenmarketing. Deze plannen vormen een ideale graadmeter van succes.

De strategie is nu vertaald naar kengetallen voor de komende jaren. De operatie dient er nu voor te zorgen dat het netwerk wordt gerealiseerd en commercie zorgt voor de marketing en verkoop van de diensten. Wat betreft de tariefsbepaling wordt op deze plaats volstaan met de eerder in deze bijdrage beschreven aanpak dat deze twee aspecten dient weer te geven:

- Kosten van de klant in het netwerk
- Karakteristieken van het volume (omvang) van het pakket dat de klant meebrengt.

De vervoerder dient nu een dashboard te ontwikkelen waaruit blijkt of er steeds voldoende brandstof (rendement) is en of het verbruik nog steeds voldoende is om het doel te halen. In onderstaand figuur is een voorbeeld van een dergelijk dashboard opgenomen.



Fictief dashboard op het bureau van de vervoerder

Door te blijven monitoren weet de vervoerder precies hoe hij er voor staat en kan hij bepalen of hij moet ingrijpen. Hij zit bovenop de dynamiek van het vervoer. De conclusie is dan ook dat wij pleiten voor de ontwikkeling van een instrument waarmee de vervoerder kan volgen hoe de samenstelling van het netwerk is, welke contributiebijdragen de klanten opleveren en welke ontwikkelingen zich in de markt voordoen.

Wij eindigen dan ook met waarmee we begonnen:

- Wil een vervoerder besluiten nemen ten aanzien van de ontwikkeling van zijn rendement dan is inzicht nodig in het feitelijke rendement per klant.
- Vanuit de SWOT dient de vervoerder vast te stellen op welke vervoersactiviteiten hij zich moet toeleggen en in hoeverre die aansluiten bij het netwerk waarin de vervoerder actief is.
- Voor een optimaal rendement en beheersing van de ontwikkeling van het rendement kan de vervoerder niet werken met een standaard tarieftabel.
- Naast een dashboard in de auto is een dashboard nodig op het kantoor van de vervoerder.