

19 JUNI 2019



THESIS - FINAL

PICK-UP OF BEZORGSERVICE EEN OPTIE VOOR BEDRIJF A?

ANNE KOSTER
S1566180
Universiteit Twente

Datum van uitgave

19 juni 2019

Auteur

Anne Koster

S1566180

a.t.koster@student.utwente.nl

Opleiding

Universiteit Twente

Technische Bedrijfskunde (Bachelor)

Faculteit Behavioural, Management and Social Sciences

Begeleiding

Dr. P. Schuur

Eerste begeleider

Faculteit behavioural, Management and Social Sciences

Afdeling Industrial Engineering & Business Information Systems

Universiteit Twente

Dr. J.M.G. Heerkens

Tweede begeleider

Faculteit behavioural, Management and Social Sciences

Afdeling Industrial Engineering & Business Information Systems

Universiteit Twente

R. van Dongen

Begeleider Bedrijf

Marketing en Brand Manager

Bedrijf B

Voorwoord

Voor u ligt een onderzoek dat is uitgevoerd voor het afronden van de bachelor Technische Bedrijfskunde. In dit verslag staan de resultaten die ik afgelopen maanden bij elkaar heb verzameld. In dit onderzoek heb ik geprobeerd om te kijken of het voor BEDRIJF A haalbaar is om een pick-up of bezorgservice te beginnen.

Dit onderzoek kon ik niet zonder de hulp en het enthousiasme van de Marketingmanager Raoul van Dongen. Hij heeft mij ondersteund waar nodig en ik kon altijd bij hem terecht met mijn vragen. Ook wil ik Jos Eertink bedanken. Hij heeft mij erg geholpen bij het opzetten van het onderzoek en bij het opstellen van de enquête. Ook bij hem kon ik altijd terecht voor al mijn vragen. Verder wil ik ook de andere collega's op de marketingafdeling bedanken. Ik vond het altijd erg gezellig om met jullie op kantoor te zitten of met jullie naar de filialen te reizen.

Verder wil ik ook mijn begeleiders op de Universiteit Twente bedanken. Als eerste wil ik Hans Heerkens bedanken voor de vele uren die hij in mij heeft geïnvesteerd. Ik vond het dan ook jammer om te horen dat hij een hersenbloeding heeft gehad en mij daarom niet verder kon ondersteunen.

Ook ben ik Peter Schuur heel dankbaar dat hij de plek van Hans Heerkens over wilde nemen en mij het laatste gedeelte van het onderzoek wilde begeleiden.

Rest mij u nog veel leesplezier te wensen!

Anne Koster
Enschede, 19 juni 2019

Samenvatting

BEDRIJF A is een groothandel die (Mediterrane en Aziatische) producten levert aan restaurants. Op dit moment heeft BEDRIJF A nog geen pick-up of bezorgservice, maar zien zij wel dat de concurrentie steeds meer gebruik maakt van pick-up of bezorgservices. Daarom was BEDRIJF A geïnteresseerd of dit ook voor hen een optie zou zijn. In dit verslag is er onderzoek gedaan voor BEDRIJF A naar de vraag:

“In hoeverre is het voor BEDRIJF A haalbaar om een pick-up of bezorgservice aan te bieden?”

Om antwoord te kunnen geven op deze vraag hebben we een aantal verschillende onderzoeksmethodieken gebruikt. Hieronder laten we ze de revue passeren. Per methodiek vermelden we de gevonden resultaten.

Allereerst is er gekeken naar het huidige BEDRIJF A-bedrijfsproces. Hierbij is onderzocht welke stappen een product zet vanaf dat het een filiaal binnenkomt tot het moment dat het product bij een klant in het restaurant terecht komt. Daarna is er onderzoek gedaan naar de eisen en wensen die de directie en klanten van BEDRIJF A stellen aan een pick-up of bezorgservice. Deze informatie is verkregen door interviews te houden met de directie en enquêtes af te nemen bij de klanten. Tijdens de enquêtes is er ook een klein marktonderzoek uitgevoerd. Om te kijken of klanten interesse hebben in een pick-up of bezorgservice.

Bij de interviews met de directie kwam naar voren dat zij het belangrijk vinden dat de gemaakte afspraken nagekomen worden. Als ze bijvoorbeeld afspreken om te bezorgen om 10.00 uur, dan vindt de directie het belangrijk dat ze ook daadwerkelijk om 10.00 uur leveren. Ook moet de cash-and-carry intact blijven bij het starten van een pick-up of bezorgservice. Voor klanten is het belangrijk dat er een korte levertijd gehanteerd wordt, ook zijn klanten niet bereid om meer dan €25,- te betalen voor een bezorgservice of meer dan €5,- voor een pick-upservice.

Vervolgens is er gekeken hoe een pick-up of bezorgservice vormgegeven kan worden. Hierbij is niet alleen gekeken naar de manieren waarop andere horecagroothandels en supermarkten een pick-up of bezorgservice hebben vormgegeven. Maar is ook onderzocht wat de literatuur zegt over pick-up en bezorgservices.

Wat hierbij opviel is dat zowel in de praktijk als in de literatuur uitgegaan wordt van een bezorgservice waarbij wordt geleverd met eigen (geleasete) busjes. Daarom is er voor BEDRIJF A ook gekeken naar een bezorgservice waarbij de levering helemaal is uitbesteed. Hieruit bleek dat er bijna geen mogelijkheden zijn om dit te doen. De verwachting is dat deze optie een hele dure optie is. Voor de opties pick-up service, bezorgservice met lease busjes, en bezorgservice met eigen busjes zijn de kosten en opbrengsten berekend om zo te kijken wat de toegevoegde waarde zou zijn voor BEDRIJF A. Hierbij kwam naar voren dat de bezorgservice met eigen busjes de meeste winst behaalde voor BEDRIJF A. Ook is er gekeken naar de voor en nadelen van een pick-up of bezorgservice.

Vervolgens is met behulp van de AHP, de service gekozen die het beste aansluit bij de eisen en wensen van BEDRIJF A. En zijn de punten waarop deze service wrijving veroorzaakt met het huidige BEDRIJF A-bedrijfsproces opgeschreven.

Op basis van de gegevens die verzameld zijn werd de AHP ingevuld. Hierbij kwam naar voren dat een bezorgservice met eigen vervoer het beste bij BEDRIJF A past. De bezorgservice met lease busjes volgde hierna. Het verschil tussen de twee zit hem vooral in de kosten en opbrengsten.

Op basis van alle resultaten zou ik BEDRIJF A aanbevelen om een bezorgservice te starten, ondanks dat maar 49% van de huidige klanten geïnteresseerd zijn in de bezorgservice. Van deze klanten geeft 49% aan daadwerkelijk meer producten bij BEDRIJF A af te nemen. Dit zorgt ervoor dat er meer winst gemaakt zal worden door BEDRIJF A. Ook verwacht ik dat BEDRIJF A veel nieuwe klanten zal aantrekken als zij een bezorgservice gaan starten.

Wel moet er goed gekeken worden naar de huidige cash-and-carry. De bezorgservice kan invloed hebben op de hoeveelheid klanten die naar de vestigingen blijft komen. Ook zijn de vestigingen op dit moment niet ingericht op een bezorgservice. BEDRIJF A zou daarom moeten gaan kijken hoe de vestigingen zodanig ingericht kunnen worden dat er ruimte is om de verzamelde producten op te slaan.

Inhoud

1.1 Bedrijfsachtergrond.....	1
1.2 Aanleiding.....	2
1.3 Het probleem	2
1.3.1 Probleemstelling.....	2
1.4 Theoretisch model.....	2
1.5 Onderzoeksvragen.....	4
1.6 Probleemaanpak	5
2. Huidig Bedrijfsproces BEDRIJF A.....	7
3. Eisen en Wensen BEDRIJF A	9
4. Pick-up - of Bezorg services	13
4.1 Pick-up – of bezorg services uit de praktijk.....	13
4.1.1 Horeca groothandels	13
4.1.2 Supermarkten.....	14
4.2 Pick-up – of bezorg services uit de literatuur.....	15
4.2.1 Pick-up service.....	15
4.2.2 Bezorgservice.....	16
4.3 Pick-up - of bezorg services ontwikkeld voor BEDRIJF A	18
4.4 Kosten en opbrengsten per service.....	19
4.4.1 Kosten en opbrengsten pick-up service	19
4.4.2 Kosten en opbrengsten bezorgservice met leasebusje	20
4.4.3 Kosten en opbrengsten bezorgservice met eigen busjes.....	21
4.5 Overzicht voor- en nadelen per Pick-up of bezorg service.....	22
4.5.1 Pick-up service.....	22
4.5.2 Bezorgservice.....	23
4.5.3 Bezorgservice ontwikkeld voor BEDRIJF A	23
5. Eisen en Wensen klanten BEDRIJF A	25
5.1 Algemene uitkomsten van de enquête	25
5.2 Uitkomsten over de Pick-Up service	26
5.3 Uitkomsten over de bezorgservice.....	27
5.4 Overzicht uitkomsten enquête BEDRIJF A-klanten	29
6. Keuze Pick-up - of Bezorg service	31
6.1 Analytisch Hiërarchisch proces.....	31
6.2 Analytisch Hiërarchisch proces voor BEDRIJF A	32
6.2.1 AHP-stap 1	32
6.2.2 AHP-stap 2	32

6.2.3 AHP-stap 3	33
6.2.4 AHP-stap 4	38
6.3 Conclusie	39
7. Wrijving met huidig BEDRIJF A-bedrijfsproces	41
8. Conclusies en aanbevelingen	43
8.1 Conclusies	43
8.2.1 Antwoord op deelvraag 1	43
8.2.2 Antwoord op deelvraag 2	43
8.2.3 Antwoord op deelvraag 3	43
8.2.4 Antwoord op deelvraag 4	43
8.2.5 Antwoord op deelvraag 5	44
8.2.6 Antwoord op deelvraag 6	44
8.2.7 Antwoord op de hoofdvraag	44
8.2 Discussie	44
8.3 Aanbevelingen	45
9. Bibliografie	47
Appendix 1. Interview met de directie van BEDRIJF A	49
Appendix 2. Vragenlijst enquête klanten	51

1. Introductie

In het kader van de afronding van de bachelor Technische Bedrijfskunde is er voor BEDRIJF A een onderzoek gedaan. In dit hoofdstuk wordt het onderzoek ingeleid. In 1.1 wordt de bedrijfsachtergrond van Bedrijf B en BEDRIJF A vermeld. In 1.2 wordt de aanleiding van het onderzoek vermeld. In 1.3 za het probleem worden omschreven. In 1.4 wordt het theoretisch model opgeschreven waarbij gekeken is naar de manier waarop dit probleem wordt aangepakt. In 1.5 worden de hoofdvraag en de onderzoeksvragen geformuleerd. Als laatste wordt er in 1.6 gekeken naar de probleemaanpak, hierbij wordt per onderzoeksvraag geformuleerd hoe deze aangepakt gaat worden.

1.1 Bedrijfsachtergrond

Bedrijf B

Bedrijf B is een groothandel die is opgericht in mei 1998. Bedrijf B 's hoofdkantoor is gelegen in Enschede. Het bedrijf is uitgegroeid tot een internationale speler voor food en non-food in de professionele keuken. Zij leveren aan groothandels door heel Europa. Bedrijf B heeft 2 distributiecentra, 1 in Nederland en 1 in Zwitserland. Bedrijf B besteed veel dingen zoals de logistiek uit aan andere bedrijven. Op deze manier kan Bedrijf B lage prijzen blijven aanbieden.

Bedrijf B heeft voornamelijk te maken met klanten uit het Mediterrane gebied, dit is terug te zien in het assortiment. BEDRIJF B levert vooral Zuid-Europese food producten die je tegen zult komen in Zuidelijk-Europa. Naast deze producten probeert Bedrijf B sinds kort ook de Aziatische markt aan te spreken. Hier passen ze dan ook het assortiment op aan. Naast Mediterrane en Aziatische producten levert Bedrijf B ook dingen als kaas en Hollandse snacks. (ILG Food Group B.V., 2017) Bedrijf B is een groothandel die aan andere groothandels levert, waaronder BEDRIJF A.

Naast dat Bedrijf B A-merken levert tegen een scherpe prijs, heeft het ook een eigen merk genaamd Lydia. Lydia staat voor kwaliteit tegen een lage prijs. Lydia heeft producten van sauzen tot oliën en van pizzameel tot tagliatelle. Het product van Lydia wat het meest verkocht wordt is de olijfolie (Lydia Food, 2017)

BEDRIJF A

BEDRIJF A is het zusterbedrijf van Bedrijf B, BEDRIJF A is een groothandel waar Bedrijf B aan levert. Deze groothandels zitten verspreid over Nederland en Duitsland. In Nederland heeft BEDRIJF A nu 6 vestigingen gevestigd rond de Randstad, namelijk in: Amsterdam, Den Bosch, Delft, Roosendaal, Rotterdam en Utrecht. In Duitsland zijn er nu 3 vestigingen, namelijk in: Essen, Kaarst en Münster. (Meledi, sd) Elk jaar komen er 3 vestigingen bij. BEDRIJF A haar klanten zijn voornamelijk horecaondernemingen.

BEDRIJF A werkt met een discountformule. Dit heeft als gevolg dat de klant veel zelf moet doen, ze moeten zelf producten uit de vestiging halen en vervoeren naar hun restaurant. Door de discountformule heeft BEDRIJF A weinig personeel in dienst en kunnen ze de kosten laag houden. Ondanks dat BEDRIJF A werkt met een discountformule, vind zij klantcontact belangrijk. Dit is terug te zien bij de vestigingen, klanten worden daar namelijk aangesproken door het personeel. In de Zuid-Europese cultuur is onderling contact belangrijk en dat voert BEDRIJF A door in zijn waarden.

1.2 Aanleiding

Voor particulieren zijn er steeds meer bedrijven die producten thuis komen bezorgen. Bedrijven als Albert Heijn en Picnic zijn grote spelers in deze markt. Bij Picnic alleen is de omzet gestegen van €13,5 miljoen naar €75 miljoen. (Hallema, 2018) Ook bij horecagroothandels is een groei te zien van het aantal mensen dat hun producten thuis laat bezorgen. Een grote speler in deze markt is Sligro. In het jaarverslag van Sligro Food Group is te lezen dat zij ongeveer 70% van hun omzet halen uit de bezorgservice. (Sligro Food Group, 2017) Omdat BEDRIJF A een marktvolger is, is het voor hen interessant om te kijken of een pick-up of bezorgservice voor hen tot de mogelijkheden behoort.

Wat BEDRIJF A verder verwacht is dat haar klanten steeds meer over gaan stappen op de Nederlandse manier van werken. Waar de klanten van BEDRIJF A vroeger nog veel werkten op traditionele wijze, wordt er waargenomen dat steeds meer kinderen de familiebedrijven overnemen. Deze kinderen doen dingen meer op de Nederlandse manier en kiezen steeds meer voor producten die al zijn voorbereid. (Dongen, 2018) Ook zijn deze klanten meer gewend dat ze producten thuis kunnen laten bezorgen. Om beter bij hun klanten aan te sluiten lijkt BEDRIJF A het goed om te onderzoeken of zij iets kunnen doen met thuisbezorgen.

1.3 Het probleem

Zoals te lezen in de aanleiding verwacht BEDRIJF A dat steeds meer van haar klanten gewend raken aan de thuisbezorg service van andere bedrijven. Om aan deze vraag te voldoen is het belangrijk om te onderzoeken of een pick-up of bezorgservice haalbaar is voor BEDRIJF A. Om te beginnen is het handig om te inventariseren hoe pick-up of bezorgservices worden vormgegeven. Hierbij wordt gekeken naar de manier waarop andere bedrijven dit vormgeven, maar wordt ook gekeken naar nieuwe, betere manieren hoe BEDRIJF A dit proces kan vormgeven. Daarnaast is het belangrijk om erachter te komen wat voor BEDRIJF A en haar klanten belangrijke eisen en wensen zijn in een pick-up of bezorg service.

1.3.1 Probleemstelling

BEDRIJF A ziet dat er een verschuiving plaats vindt in de markt van cash and carry naar pick-up of bezorgen. Omdat BEDRIJF A deze verschuiving ziet, wordt in dit onderzoek gekeken naar de haalbaarheid van een pick-up of bezorgservice.

1.4 Theoretisch model

Voor het opstellen van onderzoeksvragen is het belangrijk om eerst het theoretisch model goed te snappen. Op deze manier kan je ervoor zorgen dat je bij het opstellen van je vragen geen stap overslaat of misschien informatie mist om tot je uiteindelijke conclusie te komen.

Bij het formuleren van het probleem kwam naar voren dat er op zoek moet worden gegaan naar in hoeverre het haalbaar is voor BEDRIJF A om een pick-up of thuisbezorg service te beginnen. Het gaat hier om een haalbaarheidsstudie, daarom zal er gekeken worden welke stappen gezet moeten worden voor een haalbaarheidsstudie. Daarnaast is het van belang om te kijken naar de Algemene Bedrijfskundige Probleemaanpak (ABP), omdat deze een gestructureerde manier biedt om een probleem te ontdekken.

De ABP (Heerkens & Winden, Geen Probleem: Een aanpak voor alle bedrijfskundige vragen en mysteries, 2012) is een gestructureerde aanpak die helpt bij het systematisch aanpakken van een bedrijfskundig probleem. Het gaat uit van zeven fasen die iemand moet doorlopen om een bedrijfskundig probleem op te lossen, deze fasen zijn:

1. De probleemidentificatie
2. De formulering van de probleemaanpak
3. De Probleemanalyse
4. De formulering van alternatieve oplossingen
5. De beslissing: Het kiezen van de oplossing
6. De implementatie van de oplossing
7. De evaluatie van de oplossing

Deze probleemaanpak is alleen gemaakt voor handelingsproblemen, bij deze problemen gaat het om een verschil in norm en werkelijkheid. Waar bij een kennisprobleem behoefte is aan kennis, heeft een handelingsprobleem te maken met iets wat niet gaat zoals het moet.

Bij een haalbaarheidsstudie is het van belang dat je op een paar dingen let, namelijk op de technische-, markt- en commerciële haalbaarheid. Ook moet je de risico's goed in kaart brengen. Er is weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar een haalbaarheidsstudie. Er zijn dan ook weinig wetenschappers die een gestructureerde manier hebben opgeschreven om een haalbaarheidsstudie te doen. Het American-Speech-Language-Hearing Association heeft dit wel gedaan. Het American-Speech-Language-Hearing Association is een Amerikaanse vereniging van professionals en wetenschappers die voornamelijk onderzoek doen naar spraak, taal en gehoor. Het 7 stappenplan om een haalbaarheidsstudie uit te voeren die ontwikkeld is door het American Speech-Language-Hearing Association (z.d.) ziet er als volgt uit:

- Stap 1. Uitvoeren van een vooronderzoek
Bij deze stap wordt er gekeken naar de geplande service, target markt en de unieke punten van de service.
- Stap 2. Maken van een verwachte winst- en verliesrekening
Op basis van de verwachte groei van de opbrengst wordt een winst- en verliesrekening opgesteld. Hierbij moet rekening gehouden worden met de kosten om de service te leveren.
- Stap 3. Uitvoeren van een marktonderzoek
Stappen die hiervoor moeten worden uitgevoerd zijn:
 - a. *Definiëren van de geografische invloed van de markt*
 - b. *Populatie trend, culturele factoren en koopkracht bekijken*
 - c. *Analyse van de concurrenten*
 - d. *Verwacht marktaandeel definiëren*
 - e. *Schatten van de kansen op de markt, waar is ruimte voor jouw service*
- Stap 4. Plannen van de bedrijfsorganisatie en bedrijfsvoering
In deze stap wordt gekeken naar technische haalbaarheid van de service. Hierbij moet ook gekeken worden naar de kosten van personeel, de beschikbaarheid van leveranciers en naar eventuele apparatuur dat nodig is.
- Stap 5. Voorbereiden van een openingsbalans
Dingen die in de gaten moeten worden gehouden zijn eventuele aanschaf van land, gebouwen of apparatuur, en benodigde geldmiddelen.

- Stap 6. Bekijken en analyseren van de data
Hier wordt teruggekeken naar de voorgaande stappen. Hierbij wordt gekeken naar de winst- en verliesrekening en de openingsbalans. Ook wordt er gekeken naar de risico's die het opzetten van de service met zich mee brengen.
- Stap 7. Maak een "Go/No Go" beslissing
Op basis van de informatie verkregen in stap 6 wordt er gekozen om de service wel of niet door te laten gaan. Bij deze beslissing wordt er vooral gekeken of de service minimaal de kosten dekt.

Volgens het American Speech-Language-Hearing Association is het belangrijk om tijd te nemen voor stap 6, omdat daar naar alle data wordt gekeken. Bij dit stappenplan is vooral stap 6 belangrijk aangezien in deze stap goed gekeken moet worden naar de data die in de voorgaande stappen verkregen is. Op basis van wat er in stap 6 gezien wordt, wordt er in stap 7 een keuze gemaakt voor een "go" of een "no go".

Beide methoden zijn toepasbaar op het vraagstuk, daarom is het goed om beide methoden te gebruiken bij het opstellen van het onderzoek. Aangezien de ABP al eerder in het proces begint met het analyseren van het probleem is het goed om te beginnen met de eerste twee stappen van de ABP. Stap 3,4 en 5 van de ABP worden ook uitgevoerd in het zeven stappenplan voor een haalbaarheidsstudie, daarom is het bij dit probleem goed om in plaats van de stappen uit de ABP de stappen voor een haalbaarheidsstudie te gebruiken. Na het uitvoeren van de stappen voor een haalbaarheidsstudie worden de resterende stappen van de ABP gevolgd om de oplossing te implementeren en te evalueren.

1.5 Onderzoeksvragen

Zoals in de vorige paragraaf beschreven wordt, zal er een combinatie worden gemaakt tussen de ABP en de haalbaarheidsstudie. Stap 1 van de ABP is al doorlopen in paragraaf 2.2 en zal daarom niet meegenomen worden bij het opstellen van de onderzoeksvragen. In deze en de volgende paragraaf zal stap 2 van de ABP worden doorlopen.

Op basis van de informatie die verzameld is in 1.2 en 1.3 is de volgende hoofdvraag geformuleerd:
"In hoeverre is het voor BEDRIJF A haalbaar om een pick-up of bezorg service aan te bieden?"

Op basis van de hoofdvraag en van het stappenplan van een haalbaarheidsstudie zijn de volgende deelvragen gekozen:

1. Hoe ziet het huidige BEDRIJF A-bedrijfsproces eruit?
Deze vraag is nodig om later te kunnen zeggen hoe de pick-up of bezorgservice ingericht kan worden. Ook kan hier later naar verwezen worden bij het analyseren van de verschillende pick-up of bezorgservices.
2. Wat zijn de eisen en wensen die BEDRIJF A stelt aan de pick-up of bezorgservice?
Deze vraag is onderdeel van het vooronderzoek. Voordat er op zoek wordt gegaan naar verschillende pick-up of bezorgservices is het goed om te weten waar de service aan moet voldoen volgens het management van BEDRIJF A.

3. Welke verschillende mogelijkheden zijn er om een pick-up of bezorgservice vorm te geven?
In deze deelvraag worden stap 2, 4 en 5 uitgevoerd van de haalbaarheidsstudie.
 - a. Welke pick-up of bezorgservice worden al gebruikt door andere bedrijven?
 - b. Welke pick-up of bezorgservices kunnen uit de literatuur gehaald worden?
 - c. Zijn er nieuwe, betere pick-up of bezorgservices mogelijk?
 - d. Wat zijn de voor-/nadelen van de verschillende services
 - e. Welke kosten/opbrengsten nemen/brengen de verschillende services met zich mee?

4. Hoe moet een pick-up of bezorgservice er volgens de klanten van BEDRIJF A uitzien?
Hier wordt er gekeken naar stap 3 van de haalbaarheidsstudie. Daarbij wordt er voornamelijk gekeken naar de wensen van huidige klanten van BEDRIJF A.

5. Welke pick-up of bezorg service voldoet het best aan de eisen en wensen van BEDRIJF A?
Deze vraag voert stap 6 en stap 7 uit van de haalbaarheidsstudie. Daarbij wordt een keuze gemaakt voor de best passende service.

6. Waar zit de wrijving met het huidige bedrijfsproces voor BEDRIJF A?
Aangezien er naar alle waarschijnlijkheid te weinig tijd zal zijn om te kijken naar stap 6 en 7 van de ABP, is er gekozen voor deze deelvraag. Bij deze vraag wordt er gekeken naar eventuele problemen die opgelost dienen te worden voordat de oplossing geïmplementeerd kan gaan worden.

1.6 Probleemaanpak

Huidig BEDRIJF A-bedrijfsproces

Bij deze vraag wordt er gekeken naar het proces vanaf levering bij BEDRIJF A tot het moment dat een klant de producten in het restaurant heeft. Naar alle waarschijnlijkheid is deze informatie makkelijk te verkrijgen bij filiaalmanagers. De vraag is alleen of de filiaalmanagers weten welke stappen klanten ondernemen om hun boodschappen in de restaurants te krijgen. Mochten de filiaalmanagers dit niet weten dan kan de informatie verkregen worden bij de klanten.

Eisen & wensen BEDRIJF A

Om de juiste eisen en wensen op te stellen is het belangrijk om de juiste vragen te stellen. Deze vragen kunnen gesteld worden aan de directeur van Bedrijf B de directeur van BEDRIJF A Nederland en de directeur van BEDRIJF A Duitsland. De vragen zullen gesteld worden met behulp van een interview. Aangezien de vestigingen ver weg zijn van Enschede, is het van belang om de interviews goed te plannen.

Pick-up of bezorg service

Bij deze deelvraag wordt er gekeken naar verschillende pick-up en bezorgservices, deze opties worden uit de praktijk of uit de literatuur gehaald. Hierbij wordt gekeken naar zowel de reeds bestaande opties als de nieuwe, betere opties. Voor alle opties wordt gekeken wat de voor- en nadelen zijn voor BEDRIJF A. Daarnaast zal ook voor de verschillende opties gekeken worden naar een verwachte kosten/batenanalyse.

Eisen & wensen BEDRIJF A-klanten

Na het uitvoeren van het literatuuronderzoek wordt er gekeken naar de mening van de BEDRIJF A-klanten. Hierbij moet gekeken worden naar dingen als hoeveel mensen bereid zijn te betalen voor een service, hoe vaak ze beleverd zouden willen worden, maar ook of er überhaupt behoefte is aan een pick-up of bezorgservice. Om deze informatie te krijgen moet goed gekeken worden of deze informatie verkregen kan worden bij BEDRIJF A-klanten of dat deze informatie verkregen moet worden bij andere horecagroothandels of via een andere manier.

Keuze van de logistieke service

Aan de hand van de eisen en wensen vanuit BEDRIJF A en de input verkregen vanuit BEDRIJF A 's klanten zal een lijst met belangrijke aandachtspunten gemaakt worden. Aan de hand van deze aandachtspunten zal er een relative scoring model worden gemaakt. Door middel van dit scoring model zullen de verschillende pick-up of bezorgservices worden afgewogen. Op deze manier wordt toegewerkt naar de best passende services voor BEDRIJF A.

Wrijving met huidige bedrijfsproces

In dit hoofdstuk zullen de mogelijke problemen ten opzichte van het huidige bedrijfsproces besproken worden. Naast dat de problemen gemeld worden, zal er ook gekeken worden naar mogelijke oplossingen of zal er een aanbeveling gemaakt worden.

2. Huidig Bedrijfsproces BEDRIJF A

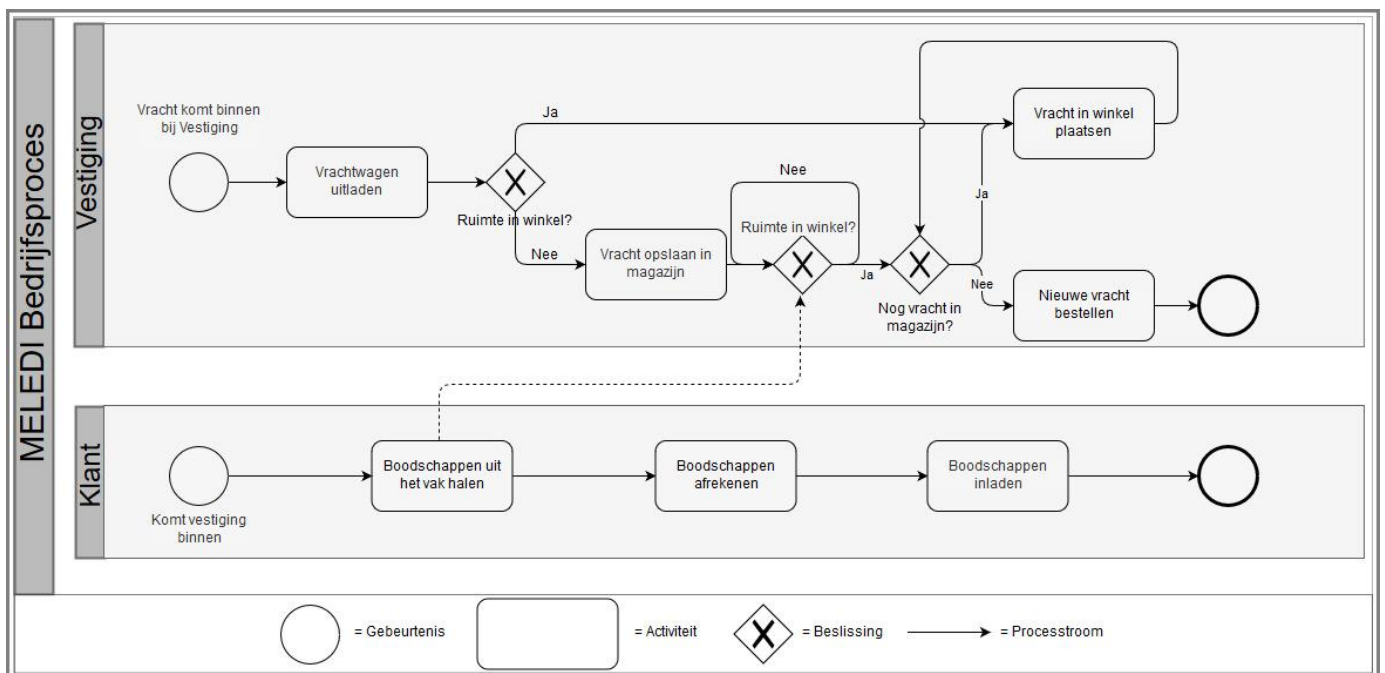
Om het huidige BEDRIJF A-bedrijfsproces in kaart te brengen is er gekeken naar de activiteiten die plaats vinden binnen een BEDRIJF A-vestiging. Hierbij zijn er waarnemingen gedaan door aanwezig te zijn in de filialen. Hierbij is gekeken wat klanten deden op het moment dat ze binnen kwamen in de vestiging en wat er gebeurde op de parkeerplaats. Ook is er gekeken naar het personeel, wat doen zij als de vracht binnen komt en wat doen zij verder op de dag.

Het eerste wat opviel is dat veel klanten met een kleine auto naar de BEDRIJF A-vestiging komen. Deze stoppen ze dan helemaal vol met producten en dan rijden ze weer richting het restaurant. Sommige van de klanten komen een aantal keer naar de BEDRIJF A-vestiging, omdat de spullen niet in de auto passen. Ook zijn er groepen klanten die aangeven dat ze niet alles bij BEDRIJF A halen, omdat ze daar geen vervoer voor hebben. Deze klanten kopen de andere producten bij bedrijven als Sligro en Makro.

Het tweede wat opviel is dat er weinig personeel op de werkvloer loopt. De vestigingen draaien met zo min mogelijk personeelsleden. Dit maakt dat zij alles zo efficiënt mogelijk proberen te doen, zodat ze veel tijd hebben om klanten te helpen.

Het laatste wat op viel is dat de vestigingen een kleine opslag hebben. Bijna alle producten die ze in huis hebben, liggen ook daadwerkelijk in de vestiging. Dit zorgt ervoor dat klanten daadwerkelijk kunnen zien wat er is en hoeven zij niet elke keer te vragen of er nog iets achter ligt.

In figuur 1 zijn de stappen te zien die het personeel doorloopt in de vestigingen en de stappen die klanten doorlopen totdat de producten bij het restaurant aankomen. Er is gekozen om ook naar de klanten te kijken aangezien het proces dat zij doorlopen zal veranderen op het moment dat er een pick-up of bezorgservice zal worden geïmplementeerd. In figuur 1 is te zien dat producten een relatief kort proces doorlopen voordat ze bij de klanten in het restaurant terecht komen. Uit de enquête (Zie appendix 2) die afgenomen is bij de klanten kwam dat 91% van de klanten hun producten rechtstreeks naar het restaurant brengt. Slecht 9% van de klanten heeft een externe opslag, daarom is ervoor gekozen om in het model deze 9% niet mee te nemen.



Figuur 1 - Huidig BEDRIJF A-bedrijfsproces

3. Eisen en Wensen BEDRIJF A

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de eisen en wensen die BEDRIJF A stelt aan de pick-up of bezorg service. Deze informatie is verkregen door middel van een interview die is gehouden met de leiding van BEDRIJF B Food. Op maandag 25 maart 2019 is een interview gehouden met de directie van BEDRIJF A. In dit interview zijn vragen gesteld over de waarden van BEDRIJF A en hoe nieuwe ontwikkelingen worden opgepakt bij BEDRIJF A. Ook zijn er vragen gesteld over snelheid van de levering, hoe het transport eruit moet komen te zien, wat voor kosten aan de logistieke service mogen hangen, en wat de meerwaarde moet zijn van de pick-up of bezorgservice. Op deze manier is geprobeerd de directie ook na te laten denken over opties die niet voor de hand liggen. Hierdoor is er een breed beeld gecreëerd van de eisen en wensen die BEDRIJF A aan de pick-up of bezorgservice stelt. De precieze vragen en antwoorden zijn te vinden in appendix 1.

Ook is er een gesprek geweest met de managers van de BEDRIJF A-vestigingen. Hier zijn niet specifieke vragen gesteld, wel zijn hier een paar interessante uitkomsten uit gekomen. Deze zullen ook hieronder genoemd worden.

Op basis van de antwoorden die gegeven zijn tijdens het interview zijn er eisen en wensen opgesteld namens BEDRIJF A. Deze eisen en wensen zijn opgedeeld in verschillende thema's. De thema's zijn Service, Kosten en Opbrengsten, Transport en Overig.

Service

Voor BEDRIJF A is het belangrijk dat ze altijd de beste en goedkoopste blijven. Dit wil BEDRIJF A op een hartelijke manier doen. BEDRIJF A daarnaast nog twee kernwaarden, zij willen ambitieus en fair zijn. Met ambitieus bedoeld BEDRIJF A dat zij altijd naar voren willen en nieuwe successen willen boeken. BEDRIJF A wil altijd rechtvaardig zijn tegenover de klanten en het personeel. BEDRIJF A vindt het belangrijk dat deze kernwaarden ook doorgevoerd worden bij een eventuele pick-up of bezorgservice.

Als er gekozen wordt voor een bezorgservice, wil BEDRIJF A bezorgen tot in de keuken. Hierbij wil BEDRIJF A een voorbeeld nemen aan Coolblue. Coolblue staat bekend om de vriendelijke service en bezorging tot 2 verdiepingen hoog. Deze naam wil BEDRIJF A ook krijgen binnen de horecaondernemingen.

Kosten en opbrengsten

Naast de eisen die gaan over service zijn de kosten en opbrengsten ook belangrijk voor BEDRIJF A. Aangezien BEDRIJF A de beste en goedkoopste wil blijven, moet er gekeken worden naar de kosten en opbrengst. Tijdens het gesprek met de directie van BEDRIJF A kwam naar voren dat de pick-up of bezorgservice niet kostendekkend hoeft te zijn. Wat hierbij wel als kanttekening werd gegeven is dat de service voldoende extra omzet moet creëren.

Een ander punt wat tijdens het interview naar voren kwam is dat de pick-up of bezorg service niet gratis mag zijn. Dit vindt de directie belangrijk, omdat zij vinden dat er een groot onderscheid moet zijn tussen de cash-and-carry en de pick-up of bezorg service. De directie wil dat de cash-and-carry de kern blijft van BEDRIJF A.

Uit het gesprek met de managers van de BEDRIJF A kwam naar voren dat deze vaak telefoontjes kregen over potentiële klanten die interesse hadden in een bezorgservice van BEDRIJF A. Deze klanten haakten vaak af op het moment dat zij hoorden dat ze de producten zelf bij de vestigingen op moesten halen. Op het moment dat er een thuisbezorgservice gestart zou worden verwachten zij dat er meer klanten langskomen.

Transport

Als het gaat om een bezorgservice is transport een belangrijk onderdeel. De producten moeten op een manier bij de klant terecht komen. Toen transport besproken werd in het gesprek met de directie kwam naar voren dat zij een groot voorstander zijn van transport uitbesteden. Dat scheelt voor hen tijd, omdat ze niet zelf hoeven te plannen wanneer en hoe er gereden gaat worden. Wel gaven zij aan dat er weinig transportbedrijven zijn die met kleine busjes rijden die zowel koude producten als kamertemperatuur producten kunnen vervoeren. Daarom was het voor hen ook een optie om het transport binnenshuis te laten.

Wat de directie wel als eis stelde is dat de leveringen moeten voldoen aan de verwachtingen. De directie bedoelde daarmee te zeggen dat het voor hen belangrijk is dat je op het afgesproken moment komt met de levering. Het maakt voor hen niet uit hoe vaak er geleverd kan worden aan klanten. Als voorbeeld gaf de directie dat zij liever 1 keer in de week leveren en op het afgesproken moment bij de klanten zijn, dan elke dag leveren en niet kunnen garanderen dat ze er op het afgesproken moment zijn.

Managers van de BEDRIJF A-vestigingen zijn bang dat zij te weinig ruimte hebben om een pick-up of bezorgservice te starten. Zij denken dat het magazijn van de vestigingen te klein zijn om een service als deze te beginnen.

Overig

Uit het interview kwam nog een eis en een wens naar voren die niet passen in een van de bovenstaande kopjes, maar die wel belangrijk zijn voor het keuzeprocess. De eis die naar voren is gekomen is dat het cash-and-carry concept intact moet blijven. Personeel mag niet zo veel bezig zijn met de pick-up of bezorgservice, dat zij geen tijd hebben voor de klanten die naar cash-and-carry komen.

Verder kwam tijdens het interview naar voren dat de directie een voorkeur heeft voor de bezorgservice. De directie is van mening dat een pick-up service geen extra mensen aanspreekt, waar een bezorgservice wel nieuwe klanten binnen kan halen. Wat de directie ziet bij de filialen is dat klanten niet extra spullen mee kunnen nemen, omdat de auto's al helemaal volgeladen zijn. Met een pick-up service kan dit niet op worden gelost, want klanten moeten nog steeds zelf voor vervoer zorgen. Als er een bezorg service komt, dan wordt dit probleem wel opgelost. Een pick-up service is volgens het management wel een goede tussenoplossing, maar zal waarschijnlijk niet het de uiteindelijke oplossing zijn voor dit probleem.

De hierboven beschreven eisen en wensen staan nog een keer samengevat hieronder. Hierbij is een duidelijk onderscheid gemaakt tussen de eisen en wensen die vanuit de directie van BEDRIJF A zijn gesteld.

Eisen vanuit de directie van BEDRIJF A:

Service:

- Vasthouden aan de kernwaarden; Hartelijk, Ambitieuus en Fair

Kosten en Opbrengsten:

- Pick-up of Bezorg service niet gratis
- Pick-up of Bezorg service moet extra omzet creëren.

Transport

- Stiptheid van de levering

Overig:

- Cash-and-carry concept moet intact blijven.

Wensen vanuit de directie van BEDRIJF A:

Service:

- Bezorging tot in de keuken

Kosten en Opbrengsten:

- Bezorgservice kostendekkend

Transport:

- Bezorging uitbesteden

Overig:

- Bezorgservice

4. Pick-up - of Bezorg services

In dit hoofdstuk wordt er gekeken naar de verschillende pick-up of bezorg services in verschillende sectoren om zo een benchmark te doen. In 4.1 wordt er gekeken naar de pick-up en bezorgservices uit de praktijk en daarna wordt er in 4.2 als aanvulling gekeken naar de literatuur en in 4.3 wordt er gekeken naar een eventuele optie die beter past bij BEDRIJF A. Vervolgens wordt er in 4.4 gekeken naar de kosten die de verschillende opties met zich mee brengen. Als laatste wordt er in 4.5 een overzicht gegeven van alle voor- en nadelen van de pick-up en bezorgservices.

4.1 Pick-up – of bezorg services uit de praktijk

In de praktijk zijn er verschillende mogelijkheden om thuis te bezorgen of een pick-up service vorm te geven. De pick-up of bezorg service kan er anders uitzien voor business to business of voor business to consumers. Daarom is er in deze paragraaf onderscheid gemaakt tussen horeca groothandels en supermarkten. Er is gekozen voor deze twee sectoren, omdat deze het meest lijken op de sector waarin BEDRIJF A actief is. Allereerst zal er gekeken worden naar de horeca groothandels, wat BEDRIJF A zelf is. Daarna wordt er gekeken naar supermarkten. Deze werken net iets anders dan een groothandel. Waar een groothandel te maken heeft met grote bestellingen per keer, heeft een supermarkt vaker te maken met kleine bestellingen. Desalniettemin kan er wel geleerd worden van de supermarkten.

4.1.1 Horeca groothandels

Horeca groothandels hebben klanten die een hotel, restaurant of café hebben. Om deze reden zal een groothandel waarschijnlijk op een andere manier thuisbezorgen of een pick-up service inrichten dan een supermarkt. In dit stuk zal er gekeken worden naar 4 groothandels: Sligro, Bidfood, Makro en King Food. Sligro, Makro en Bidfood zijn grote spelers binnen de horecagroothandels en King Food is, net als BEDRIJF A, een horecagroothandel met een klein marktaandeel en die werkt met een discountformule.

Sligro

Sligro is marktleider als het gaat om horeca groothandels. Sligro heeft een marktaandeel van 24,4 %. De Sligro biedt klanten de optie om producten thuis te laten bezorgen, producten op te halen bij een pick-up point of producten zelf uit te zoeken in een fysieke winkel. De Sligro maakt gebruik van kleine busjes (sprinters) die in eigen beheer zijn. Dit maakt dat zij zelf voldoende personeel moeten hebben om de sprinters te bemannen. Maar aan de andere kant maakt dit de Sligro wel flexibeler, omdat zij zelf kunnen bepalen hoeveel sprinters zij inzetten en welke routes zij rijden.

Klanten van de Sligro kunnen de producten bestellen via de website of via de app. Op zowel de app als de website kunnen klanten een overzicht zien van de facturen. Ook kan een klant via de app zien wanneer de levering binnen komt. (Sligro, n.d.) Bij Sligro kan je alleen thuis laten bezorgen bij een grote afname. De prijs die je betaald voor de thuisbezorgd service is afhankelijk van de ordergrootte. (Sligro, n.d.)

Bidfood

Bidfood is een horeca groothandel die een marktaandeel heeft van 10,8 %. (Sligro Food Group, 2017) Bidfood heeft net als de Makro de optie om thuis te laten bezorgen of producten op te halen bij een vestiging. Het verschil met Makro is alleen dat Bidfood geen fysieke winkel heeft. Bidfood heeft als regel dat zij bezorgen vanaf €399,- mocht je niet voor zoveel bestellen dan kan je dat alleen doen als je zelf het komt ophalen bij 1 van de 17 distributiecentra. Bidfood levert met vrachtwagen en sprinters, hiervan heeft Bidfood 90% in eigen beheer. Bidfood is bezig met duurzaamheid, zo wordt

er in grote steden geleverd met elektrische vrachtwagens of worden producten op de fiets gebracht. Naast deze logistieke service heeft Bidfood een service waarbij ze binnen 3 uur de niet geleverde producten na leveren. (Bidfood, n.d.)

Makro

Makro is een horeca groothandel met een marktaandeel van 5,5 %. (Sligro Food Group, 2017) Makro heeft een fysieke winkel en een thuisbezorgservice. De Makro heeft net als de Sligro sprinters in eigen beheer, wat hen flexibel maakt.

Bij de Makro hebben klanten een eigen account op de website. Op dit account kunnen klanten nieuwe producten bestellen en facturen inzien. Daarnaast biedt Makro de service dat klanten een vaste contactpersoon toebedeeld krijgen. Deze contactpersoon helpt de klanten om maximaal rendement te behalen. Makro levert met hybride sprinters, op deze manier helpen zij het milieu en zorgen zij ervoor dat klanten zich beter voelen ten opzichte van levering. (Makro Nederland, 2019)

King Food

King Food is een horeca groothandel die erg op BEDRIJF A lijkt. King Food is begonnen als een horeca groothandel die geen fysieke vestiging heeft waar klanten heen kunnen komen, maar heeft sinds kort ook haar eerste cash-and-carry geopend. Naast deze vestiging levert King Food nog steeds aan veel bedrijven. Het idee van King Food is dat zij vaste routes rijden, zo rijden zij elke dag van de week in een andere regio. Op deze manier krijgt iedereen die aan de route zit en geleverd wil worden een levering, maar als een klant op een andere dag geleverd wil worden dan is dat eigenlijk niet mogelijk.

De King Food klanten kunnen op verschillende manieren bestellen. Zij kunnen bestellen door te e-mailen, te faxen of te telefoneren. Nadat deze bestelling binnen is gekomen wordt een klant opgenomen in de route planning en krijgt deze een bevestiging met de leverdag. King Food levert zijn klanten met gekoelde trucks die ze in eigen beheer hebben.

4.1.2 Supermarkten

Bij de supermarkten is een groei te zien van het aantal thuisbezorgingen. Afgelopen jaar is het aantal thuisbezorgingen met 39,8 % verhoogd. Verwacht wordt dat aankomende jaren nog meer mensen de boodschappen thuis gaan laten bezorgen. De verwachting is zelf zo dat binnen niet al te lange tijd 50 procent van de verkopen worden thuisbezorgd. (Food Service Instituut, n.d.)

In dit hoofdstuk zal gekeken worden naar de Albert Heijn en naar Picnic. Deze bedrijven zijn gekozen, omdat Picnic een opkomend bedrijf is die alleen thuisbezorgd en omdat Albert Heijn een marktleider is als het gaat om supermarktketens. Ook lijken bijna alle bezorg services van supermarkten op elkaar, dus is er gekozen voor degene waar de markt achterna wil.

Albert Heijn

Albert Heijn heeft de optie om thuis te laten bezorgen, producten op te halen bij een pick-up punt of producten uit de winkel halen. De minimale bezorggrootte voor thuisbezorgen is €70,- aan boodschappen en de servicekosten variëren tussen de €2,50 en €12,95. Deze servicekosten zijn afhankelijk van het moment van bestellen en het moment waarop geleverd moet worden. Bijvoorbeeld, als een klant op maandag bestelt en op donderdag tussen 8.00 uur en 14.00 uur beleverd wil worden dan betaald de klant €2,50 aan servicekosten, maar als een klant op maandag bestelt en op dinsdag voor 8.00 uur beleverd wil worden dan betaald de klant €12,95 aan

servicekosten. Albert Heijn heeft, net als de horeca groothandels, een eigen wagenpark. (Albert Heijn, n.d.)

Voor de pick-up service betaal je tussen de €1,50 en €3,50. Ook deze zijn afhankelijk van de dag en het tijdstip waarop de bestelling wordt opgehaald. De boodschappen worden in kratten klaargezet bij het pick-up point. (Albert Heijn, n.d.)

Zowel voor de pick-up als voor de thuisbezorgd service maakt Albert Heijn gebruik van een apart distributiecentrum. Albert Heijn heeft in totaal 3 distributiecentra die speciaal zijn ingericht voor de online verkopen. (Albert Heijn, n.d.)

Picnic

Picnic is een nieuwe startup. Dit bedrijf is volledig ingericht op thuisbezorging van producten naar consumenten. Picnic rijdt met elektrische wagens een vaste route. Op deze manier kunnen klanten niet zelf kiezen wanneer ze geleverd worden. Klanten moeten voor 22.00 uur bestellen als ze de volgende dag beleverd willen worden. De leveringen van Picnic zijn in de middag en avond en de minimale bestelgrootte is €25,-. Wel is de levering voor de klanten van Picnic gratis. (Picnic, n.d.)

4.2 Pick-up – of bezorg services uit de literatuur

In deze paragraaf zal er gekeken worden naar de voor en nadelen van een pick-up service zoals deze in de literatuur beschreven staan. Hierbij zal er allereerst gekeken worden naar verschillende pick-up services en de voor- en nadelen van deze services. Daarna zal er worden gekeken naar verschillende soorten bezorgservices en naar de voor- en nadelen van deze services. De voor- en nadelen van de services zijn onderverdeeld in voor- en nadelen voor een klant, voor de medewerkers en voor het management.

4.2.1 Pick-up service

Er zijn verschillende opties om een pick-up service vorm te geven. Allereerst kan er gekozen worden om klanten online te laten betalen. Na de betaling zal dan de bestelling worden verzameld door een medewerker en daarna kan de klant de producten ophalen in het gekozen filiaal. Bij deze service kan een klant zijn geld terugkrijgen op basis van een annuleringsbeleid. Deze service zal voor het management minder risico opleveren, omdat de kans op annulering minder hoog zal zijn dan als de klant nog niet heeft betaald voor zijn aankoop. (Jin, Li, & Cheng, 2018)

Een andere optie waarvoor gekozen kan worden is de optie waarbij een klant online bestelt, maar pas betaalt bij het afhalen van de bestelling. Bij deze optie betaalt de klant niet als hij niet tevreden is met het product. Naast dat de klant dus niet te maken heeft met een teruggave beleid, is de klant ook veel flexibeler om bestellingen te annuleren. De kans dat een klant de bestelling niet op komt halen is groter dan bij de vorige optie. (Jin, Li, & Cheng, 2018)

Als laatste kan er gekozen worden om de hierboven beschreven opties te combineren. Hierbij kan een klant zelf kiezen of zij willen betalen bij bestellen of bij afhalen. Hierbij worden dan twee prijzen gehanteerd. Prijs een is een kortingstarief die klanten krijgen als zij online betalen en prijs twee is de standaard winkelprijs. (Jin, Li, & Cheng, 2018)

Naast de voor- en nadelen die hierboven per service al zijn beschreven, zijn er ook voor- en nadelen die voor elke pick-up service gelden. Voor de klanten is het nadeel dat zij nog moeten zorgen voor een juist vervoersmiddel en naar een fysiek punt moeten rijden om daar de producten op te halen. Hiertegenover staat het voordeel dat klanten niet zelf producten uit de winkel hoeven te halen en dus tijd besparen. Ook weten klanten bij een pick-up service zeker dat de producten die zij willen kopen aanwezig zijn in de winkel. (Chatterjee, 2010)

Voor de medewerkers betekent een pick-up service meer werk. Zij moeten er namelijk voor zorgen dat de producten bij elkaar gezocht worden. Ook moeten zij getraind worden om zo snel mogelijk alle producten bij elkaar te pakken. (Gao & Su, 2017) Wel zorgt een pick-up service voor meer afwisseling in het werk. Zo zijn medewerkers het ene moment producten bij elkaar aan het verzamelen en het volgende moment helpen ze klanten die in de winkel iets niet kunnen vinden.

Als laatste zorgt een pick-up service voor meer loyaliteit van klanten. Zij zullen vaker terug gaan komen naar de winkel en dat is een plus voor het management. (Chatterjee, 2010) Ook zorgt een bezorgservice ervoor dat klanten meer in de winkel komen. Als de klant op het laatste moment dat hij nog een product nodig heeft, kan hij dat nog snel even halen waardoor hij alsnog langs de schappen loopt en nog wat extra producten meeneemt. (Gao & Su, 2017) Volgens Gao (2017) kan het management ook ervoor kiezen om maar een gedeelte van de producten beschikbaar te stellen voor de pick-up service. Op deze manier zal een klant alsnog de winkel in gaan om de missende producten bij elkaar te verzamelen. Vanuit het management perspectief is dit een mooie manier om een tussenweg te bieden, maar vanuit de ogen van de klant is dit niet praktisch. Klanten zullen waarschijnlijk geen of weinig gebruik maken van deze service en het zorgt er niet voor dat nieuwe klanten naar de vestiging komen.

Een nadeel voor het management is dat zij het personeel moeten gaan trainen om snel en op de juiste manier producten bij elkaar te zoeken. Ook moet het management extra personeel aannemen. Dit kost extra geld, maar levert als alles goed wordt uitgevoerd wel extra geld op. (Gao & Su, 2017)

Naast de investering in extra personeel, moet het management ook rekening houden met een investering in voorraadbeheer en logistiek. Er is een investering nodig om voldoende ruimte te creëren om producten bij elkaar te verzamelen en deze dan ergens neer te zetten waar de klant makkelijk bij kan komen.

In onderstaande tabel staan alle voor- en nadelen voor een pick-up service nog een keer uitgeschreven. Zoals hierin te zien is gaan vooral de klanten en het management vooruit met deze service. Voor de medewerkers blijft de werkdruk hetzelfde.

	Voordelen	Nadelen
<i>Klanten</i>	- Tijdbesparend - Zekerheid dat het product aanwezig is	- Zelf passend vervoer regelen
<i>Medewerkers</i>	- Meer afwisseling in het werk	- Meer werk
<i>Management</i>	- Verhoging van loyaliteit voor de klanten - Meer klanten in de winkel	- Personeel moet getraind worden
<i>Online betalen</i>	- Weinig risico voor management	- Klant minder flexibel
<i>Betalen in winkel</i>	- Klant is flexibeler	- Groter risico dat klanten bestelling niet komen halen

Tabel 1 - Voor- en nadelen pick-up service

4.2.2 Bezorgservice

Er zijn ruwweg twee mogelijkheden om een bezorgservice vorm te geven, (i) elektrische busjes en (ii) Benzine of Diesel busjes. De eerste manier is een milieuvriendelijke manier. Tegenwoordig willen steeds meer mensen dat hun producten op een milieuvriendelijke manier worden geproduceerd. Hier hoort ook een milieuvriendelijke manier van leveren bij. Dit kan volgens Klumpp (2013) worden gedaan door met elektrische voertuigen te gaan leveren. Deze vorm van leveren zorgt ervoor dat er weinig slechte stoffen worden uitgestoten. Ook maakt deze vorm van vervoer weinig geluid. Een heel groot nadeel van deze vorm van vervoeren is dat er geen mogelijkheid is om de temperatuur in het busje te reguleren. Dit zorgt voor veel problemen als het gaat om diepvries of koelkast producten.

Ondertussen is er al veel veranderd en zijn er bedrijven die hier oplossingen hebben gevonden voor dit probleem. Zo heeft Hoogvliet een tas ontwikkeld genaamd 'coole tas' die ervoor zorgt dat diepvries en gekoelde producten tot 24 uur koel blijven. (Garstenveld, n.d.) Naast dit nadeel is deze manier van vervoeren ook heel kosten intensief en heeft het voertuig een beperkt maximaal bereik als het gaat om het aantal kilometers wat hij per keer kan rijden. (Klumpp, 2013)

De andere optie is om te gaan rijden met een benzine of diesel bezorg bus. Dit kan weer op 2 manieren. Manier 1 is om maar 1 klant te bezorgen per route. Dit zorgt ervoor dat er zeker geen producten van klant A bij klant B geleverd worden. Een nadeel van deze manier van leveren is, dat je niet klant A en klant B kan combineren, terwijl deze misschien wel dicht bij elkaar zijn. Manier 2 is meerdere klanten beleveren per route. Dit zorgt ervoor dat bezorgers beter op moeten letten welke producten ze bij welke klant afleveren. Wel zorgt deze manier ervoor dat er efficiënter geleverd kan worden en dat scheelt weer kosten.

Naast de voor- en nadelen die per manier beschreven staan zijn er ook een paar voor en nadelen die gelden voor elke optie. Hierbij ondervinden medewerkers geen directe voor- of nadelen die gerelateerd zijn aan de bezorgservice. Voor klanten scheelt het tijd, zij hoeven nu niet zelf naar de winkel te gaan om de producten bij elkaar te zoeken. (Fora financial, 2019) Dit scheelt voor hen zowel tijd in de winkel als reistijd. Een nadeel is dat klanten nu niet zelf kunnen kiezen voor een duurzame manier (Akkerman, Farahani, & Grunox, 2010). Zelf kunnen ze kiezen om een elektrische auto te rijden, maar als er gekozen wordt voor de bezorgservice kan men niet kiezen met wat voor busje de bestellingen worden geleverd.

Voor het management moet er goed gekeken worden naar reglementen die worden opgelegd bij het leveren van producten. Zo heeft het management te maken met strenge HACCP-regels, dit zijn regels die ervoor moeten zorgen dat het kwaliteit van het eten bewaard blijft. Ook moet het management busjes kopen of leasen die ingedeeld kunnen worden in verschillende compartimenten zodat er rekening gehouden kan worden met de verschillende temperaturen. Volgens de HACCP-regels zijn er vier groepen waar producten in verdeeld kunnen worden. Deze groepen zijn terug te vinden in tabel 2. (Tamke, 2016) Aangezien de laatste groep niet te maken heeft met bepaalde temperatuur richtlijnen, kan deze bij de groep van de groenten, fruit en planten geplaatst worden. Dit maakt dat een busje ingedeeld kan worden in 3 compartimenten: een compartiment onder de -18°C , een compartiment tussen de $-1,5^{\circ}\text{C}$ en $+2^{\circ}\text{C}$ en een compartiment tussen de $+13^{\circ}\text{C}$ en $+17^{\circ}\text{C}$.



Figuur 2 - Busje met 3 temperatuur compartimenten

	Temperatuur	Producten
1	$\leq -18^{\circ}\text{C}$	Bevroren producten
2	$-1,5^{\circ}\text{C} - +2^{\circ}\text{C}$	Kaas, vleeswaren en vlees
3	$+13^{\circ}\text{C} - +17^{\circ}\text{C}$	Fruit, groeten en planten
4	Geen eisen	Non-food items en textiel

Tabel 2 - Richtlijnen HACCP

Het voordeel van een bezorgservice is dat de huidige klanten meer producten bij jou gaan afnemen. Dit zorgt voor meer omzet en een groter marktaandeel. Ook zorgt het starten van een bezorgservice voor nieuwe klanten. (Fora financial, 2019)

In tabel 3 zijn alle voor- en nadelen voor een bezorgservice nog een keer te zien. Zoals hierin te zien is gaan vooral de klanten met grote sprongen vooruit. Het management gaat ook zeker vooruit wat betreft de omzet, maar krijgt ook te maken met regelgeving en uitdagingen.

	Voordelen	Nadelen
<i>Klanten</i>	- Tijdbesparend	- Niet zelf kunnen kiezen voor duurzame transport methode
<i>Management</i>	- Huidige klanten kopen meer - Aantrekken van nieuwe klanten	- Strenge regelgeving (HACCP) - Busjes moeten worden ingedeeld in verschillende compartimenten
<i>Elektrisch voertuig</i>	- Milieuvriendelijk - Weinig lawaai	- Temperatuur regulatie (nog) lastig - Kost intensief - Beperkt maximum bereik
<i>1 klant per route</i>	- Bestellingen lopen niet door elkaar heen	- Rijden met halve wagens
<i>Meerdere klanten per route</i>	- Efficiënt leveren	- Bestellingen kunnen makkelijker verwisseld worden

Tabel 3 - Voor- en nadelen bezorgservice

4.3 Pick-up - of bezorg services ontwikkeld voor BEDRIJF A

Zowel in de literatuur als bij de voorbeelden uit de praktijk wordt, bij een bezorgservice, gebruik gemaakt van een wagenpark in eigen beheer. Dit kan zowel via leasecontracten zijn als via het aanschaffen van eigen wagens. Bij BEDRIJF A en Bedrijf B wordt alles rondom transport uitbesteed aan externe bedrijven. Een wens die vanuit het management werd uitgesproken is dat zij, ook bij een bezorgservice, de bezorging willen uitbesteden. Om deze reden zal er in deze paragraaf kort stBestaan worden bij een bezorgservice waarbij de bezorging wordt uitbesteed.

Vanuit de BEDRIJF A-vestigingen lijkt deze manier van bezorgen veel op de pick-up service. Het personeel is namelijk verantwoordelijk voor het verzamelen van de producten en het klaarzetten hiervan. Dit levert voor het personeel dezelfde voor- en nadelen op als die van de pick-up service.

De klanten van BEDRIJF A krijgen dezelfde service als bij een bezorgservice. Voor hen maakt het niet uit of BEDRIJF A met eigen busjes de producten komt leveren, of dat een extern bedrijf de producten komt leveren. Zolang de klanten de bestelde producten maar op het afgesproken tijdstip geleverd krijgt. Dit maakt dat de klanten bij deze vorm van bezorgen dezelfde voor- en nadelen hebben als bij de 'normale' manier van bezorgen.

Wat betreft het management verschilt er wel wat bij deze vorm van bezorgen ten opzichte van de 'normale' manier van bezorgen. Bij deze vorm van bezorgen heeft het management namelijk minder controle over de manier van bezorgen. Het externe transportbedrijf is namelijk verantwoordelijk om een bepaalde route te rijden en om voldoende personeel in te zetten. Dit maakt dat BEDRIJF A daar minder over na hoeft te denken en dus meer kan focussen op de kernzaken. Daarnaast heeft BEDRIJF A nog steeds dezelfde voordelen als bij de 'normale' manier van bezorgen. Ook heeft BEDRIJF A nog steeds te maken met de strenge HACCP-richtlijnen, maar BEDRIJF A hoeft zich geen zorgen meer te maken over de manier waarop de busjes moeten worden ingedeeld.

In tabel 4 staan de voor- en nadelen van de service op een overzichtelijke manier beschreven. Daarin is te zien dat deze vorm van bezorgen erg voordelig lijkt voor het management. Het is daarom

interessant dat niet meer bedrijven gebruik maken van deze optie. Het grootste nadeel van deze service zouden de kosten kunnen zijn. Dit zal in de volgende paragraaf onderzocht worden.

	Voordelen	Nadelen
<i>Klanten</i>	- Tijdbesparend	- Niet zelf kunnen kiezen voor duurzame transport methode
<i>Personeel</i>	- Meer afwisseling in het werk	- Meer werk
<i>Management</i>	- Huidige klanten kopen meer - Aantrekken van nieuwe klanten - Meer focus op kernzaken	- Strenge regelgeving (HACCP) - Minder controle op de manier waarop geleverd wordt

Tabel 4 - Voor- en nadelen nieuwe vorm bezorgservice

4.4 Kosten en opbrengsten per service

In deze paragraaf wordt gekeken naar de kosten en opbrengsten van de service. Bij de berekeningen is geen rekening gehouden met de kosten en opbrengsten die de cash-and-carry met zich mee brengt. Ook wordt ervanuit gegaan dat er voldoende ruimte is in de huidige cash-and-carry vestigingen om de producten te verzamelen en ergens neer te zetten. Hier zijn verder geen kosten voor berekend. Allereerst is in 4.4.1 gekeken welke kosten en opbrengsten een pick-up service met zich mee brengt. Vervolgens is er in 4.4.2 gekeken welke kosten en opbrengsten een bezorgservice met lease busjes met zich mee brengt. Als laatste is er in 4.4.3 gekeken welke kosten en opbrengsten een bezorgservice met eigen busjes met zich mee brengt. Aangezien er geen logistiek bedrijf is gevonden die een prijs kon geven voor conditioneel vervoer is ervoor gekozen om de optie bezorgen met alles uitbesteed niet mee te nemen in de kosten- en opbrengstenberekeningen.

4.4.1 Kosten en opbrengsten pick-up service

Om een kostenberekening te kunnen doen zijn er een aantal aannames gemaakt. Deze aannames zijn zoveel mogelijk gemaakt op basis van het huidige BEDRIJF A bedrijfsproces. Sommige gegevens waren echter niet bekend en zijn geschat. Hierbij is zoveel mogelijk geprobeerd om waarheidsgetrouw te zijn, maar de aannames kunnen afwijken van de werkelijkheid.

Aannames die zijn gemaakt zijn:

- Per filiaal is er 0,75 fte extra nodig om de pick-up service draaiende te houden. Dit fte kost BEDRIJF A €30.000,- per jaar dit is inclusief sociale verzekeringen en pensioenopbouw. Hierbij is uitgegaan van een personeelslid met een VMBO werk- en denkniveau.
- Er zullen 330 klanten verdeeld over 6 vestigingen gebruik maken van de pick-up service. Hier is voor gekozen, omdat naar schatting 20% van de in totaal 1660 BEDRIJF A-klanten gebruik zouden willen maken van een pick-upservice. Deze klanten zullen geen extra producten inkopen.
- Een klant komt gemiddeld 1,8x per week naar BEDRIJF A voor zijn inkopen. Deze klanten kopen gemiddeld €422,- in bij BEDRIJF A.
- Voor het verzamelen van de producten heeft elke vestiging 30 rolcontainers nodig. Dit is gekozen omdat de directie heeft aangegeven dat zij een pick-up service slechts als tussenoplossing zien en dat zij liever een bezorgservice hebben. Als ze een bezorgservice zouden willen starten hebben ze rolcontainers nodig om spullen naar klanten te vervoeren. Deze rolcontainers kosten €130,- per stuk en worden over 5 jaar afgeschreven.
- Op basis van het gesprek met de directie van BEDRIJF A is er uit gegaan van een winstmarge van 15% op de producten.
- De kosten voor de webshop zijn eenmalig €220.000,- en daarna onderhoudskosten van €5000,- per maand. Deze webshop kan voor alle filialen gebruikt worden.

- Een locatie kost gemiddeld €150,- per m2 per jaar. Voor de pick-up service is uitgegaan van 24 m2 die nodig is voor de pick-up service.

In tabel 5 zijn alle kosten en opbrengsten voor een jaar te zien. Hierbij is te zien dat de kosten €11.614.788,45 zijn en de opbrengsten €13.253.123,52 zijn. Dit maakt dat BEDRIJF A een winst zou maken van €1.638.335,07 op jaarbasis. Wat hierbij wel belangrijk is om te beseffen is dat deze klanten niet meer kopen dan normaal. Dit betekent dat de inkoopkosten en verkoopopbrengsten hetzelfde zijn als wat het was geweest zonder een pick-up service. Daarom moeten deze kosten en opbrengsten niet meegenomen worden bij de berekening van de extra winst die een pick-upservice zou opleveren. Als er dan gekeken wordt naar de pick-up service zal het €70.091,20 per jaar inleveren. Pas op het moment dat een klant € 7,25 per keer moet betalen voor de service is deze kosten dekkend.

Kosten		Opbrengsten	
Personeel	€ 135.000,00	Verkopen	€ 13.097.934,72
Inkooprijds Producten	€ 11.389.5088,45	Bijdrage klanten	€ 155.188,80
Rolcontainers	€ 4.680,00		
Locatie	€ 21.600,00		
Webshop	€ 4.000,00		
Webshop onderhoud	€ 60.000,00		
Totaal	€ 11.614.788,45	Totaal	€ 13.253.123,52

Tabel 5 - Kosten en opbrengsten pick-up service

4.4.2 Kosten en opbrengsten bezorgservice met leasebusje

Voor deze optie zullen de aannames die gemaakt zijn in 4.4.1 nog steeds gelden. Hieronder zullen de aanvullende aannames worden vermeld:

- Per filiaal is er 1,5 fte extra nodig om de bezorg service draaiende te houden. Een fte kost BEDRIJF A €30.000,- per jaar dit is inclusief sociale verzekeringen en pensioenopbouw. Hierbij is uitgegaan van een personeelslid met een VMBO werk- en denkniveau.
- Er is uitgegaan van 665 klanten verdeeld over de 6 vestigingen. Hier is voor gekozen omdat naar schatting 40% van de klanten geïnteresseerd zullen zijn in de bezorgservice. Hierbij is nog geen rekening gehouden met de eventuele extra klanten die deze bezorgservice op kan leveren. Verder zullen deze 665 klanten naar verwachting gemiddeld 25% extra besteden bij BEDRIJF A.
- Wat betreft de lease kosten is uitgegaan van operationele lease, dit betekent dat het onderhoud voor de busjes bij de prijs zijn inbegrepen. De kosten van dit leasebusje zullen ongeveer €1500,- per maand zijn. Verder is uitgegaan van 1 busje per vestiging.
- Wat betreft de benzinekosten is gerekend dat de busjes gemiddeld 200 km per dag rijden. Daarbij is uitgegaan van een dieselprijs van €1,22 exclusief btw. Ook is aangenomen dat deze busje 1:8 rijden.
- Voor het leveren is uitgegaan van 30 rolcontainers per vestiging. Dit omdat er 15 rolcontainers in een bestelbusje passen. Als een vestiging dan 30 rolcontainers heeft kan deze 1 set rolcontainers meegeven aan een bestelbusje en tegelijkertijd de andere 15 rolcontainers vullen zodat deze klaar staan als het bestelbusje terugkomt. Zo kan zo efficiënt mogelijk gebruik gemaakt worden van het bestelbusje.
- Ook is uitgegaan dat klanten bereid zijn om €15,- per keer dat er besteld wordt te betalen.

- De kosten voor de webshop zijn eenmalig €220.000,- en daarna onderhoudskosten van €5000,- per maand. Deze webshop kan voor alle filialen gebruikt worden.
- Een locatie kost gemiddeld €150,- per m2 per jaar. Voor de bezorg service is uitgegaan van 24 m2 die nodig is voor de bezorg service.

Al deze aannames samen leveren de volgende kosten en opbrengsten per jaar op.

Kosten		Opbrengsten	
Personeel	€ 360.000,00	Verkopen	€ 58.500.000,00
Lease kosten	€ 108.000,00	Bijdrage klanten	€ 1.755.000,00
Brandstofkosten	€ 57.242,98		
Inkoopprijs Producten	€ 28.473.771,13		
Rolcontainers	€ 4.680,00		
Locatie	€ 21.600,00		
Webshop	€ 4.000,00		
Webshop onderhoud	€ 60.000,00		
Totaal	€ 29.089.294,11	Totaal	€ 33.675.969,60

Tabel 6 - Kosten en opbrengsten bezorgservice met leasebusje

Zoals te zien is in Tabel 6 zijn de kosten voor deze service €29.089.294,11 de opbrengsten zullen €33.675.969,60 per jaar bedragen. Dit maakt dat BEDRIJF A jaarlijks een winst zal maken van €4.586.675,49. Omdat hier ook de verkoop van producten bij zit, is het goed om de winst die BEDRIJF A normaal behaalt hiervan af te halen. Dit maakt dat de extra winst die BEDRIJF A zal behalen met het starten van deze bezorgservice ten opzichte van het huidige cash-and-carry systeem €1.169.822,96 zal bedragen. Ook is gekeken hoeveel procent van de klanten gebruik moeten maken van de bezorgservice wil het quitte draaien, dit kwam uit op 12%.

4.4.3 Kosten en opbrengsten bezorgservice met eigen busjes

Voor deze optie zullen de aannames die gemaakt zijn in 4.4.1 en 4.4.2 nog steeds gelden. Hieronder zullen de aanvullende aannames worden vermeld:

- De busjes kosten €35.000,- per stuk en zullen afgeschreven worden in 5 jaar. Deze prijs is inclusief een te verschuiven wand, zodat het busje in 3 temperaturen verdeeld kan worden.
- De onderhoudskosten van de busjes zullen €800,- per busje per maand bedragen.
- De wegenbelasting van de busjes zal naar verwachting €150,- per busje per kwartaal bedragen. De verzekering zal naar verwachting €100,- per busjes per maand bedragen.

Op basis van deze extra aannames is het volgende kosten en opbrengsten schema gemaakt.

Kosten		Opbrengsten	
Personeel	€ 360.000,00	Verkopen	€ 32.744.836,80
Busjes	€ 36.000,00	Bijdrage klanten	€ 931.132,80
Brandstofkosten	€ 57.242,98		
Onderhoudskosten	€ 57.600,00		
Inkoopprijs producten	€ 28.473.771,13		
Rolcontainers	€ 4.680,00		
Locatie	€ 21.600,00		
Wegenbelasting	€ 3.600,00		
Verzekering	€ 7.200,00		
Webshop	€ 4.000,00		
Onderhoud webshop	€ 60.000,00		
Totaal	€ 29.085.694,11	Totaal	€ 33.675.969,60

Tabel 7 - Kosten en opbrengsten bezorgservice met eigen busjes

Zoals te zien is in Tabel 7 zijn de kosten voor deze service €29.085.694,11 de opbrengsten zullen €33.675.969,60 per jaar bedragen. Dit maakt dat BEDRIJF A jaarlijks een winst zal maken van €4.590.275,49. Omdat hier ook de verkoop van producten bij zit, is het goed om de winst die BEDRIJF A normaal behaalt hiervan af te halen. Dit maakt dat de extra winst die BEDRIJF A zal behalen met het starten van deze bezorgservice ten opzichte van het huidige cash-and-carry systeem €1.173.422,96 zal bedragen. Ook is gekeken hoeveel procent van de klanten gebruik moeten maken van de bezorgservice wil het quitte draaien, dit kwam uit op 12%.

4.5 Overzicht voor- en nadelen per Pick-up of bezorg service

In voorgaande paragrafen zijn er verschillende voor en nadelen genoemd voor een pick-up of bezorg service. Hieronder zullen deze nog een keer op een rijtje worden gezet. Allereerst zullen de genoemde voor- en nadelen voor een pick-up service op een rijtje worden gezet. Daarna zullen de voor-en nadelen van de bezorg service worden genoemd. Als laatste zullen de voor- en nadelen voor de pick-up of bezorgservice ontwikkeld voor BEDRIJF A genoemd worden.

4.5.1 Pick-up service

Bij de pick-up service moeten de klanten nog steeds zelf zorgen voor vervoer van en naar het restaurant. Wel worden de producten voor de klanten klaargezet, zodat deze snel de spullen kunnen ophalen. Binnen de pick-up service zijn er 2 manieren waarop deze vormgegeven kan worden, (i) Online betalen en (ii) Betalen in winkel. Het verschil is dat bij manier 1 het risico voor het management klein is en bij manier 2 is de klant flexibeler en heeft het management een groter risico dat klanten de producten niet op komen halen. De algemene voor- en nadelen van de pick-up service, zoals deze zijn beschreven in hoofdstuk 4.2.1, staan beschreven in tabel 8.

	Voordelen	Nadelen
<i>Klanten</i>	- Tijdbesparend - Zekerheid dat het product aanwezig is	- Zelf passend vervoer regelen
<i>Medewerkers Management</i>	- Meer afwisseling in het werk - Verhoging van loyaliteit voor de klanten - Meer klanten in de winkel	- Meer werk - Personeel moet getraind worden - Verlies van €70.091,20 per jaar
<i>Online betalen</i>	- Weinig risico voor management	- Klant minder flexibel
<i>Betalen in winkel</i>	- Klant is flexibeler	- Groter risico dat klanten bestelling niet komen halen

Tabel 8 - Voor- en nadelen pick-up service

4.5.2 Bezorgservice

Bij deze bezorgservice is er alleen uitgegaan van busjes die ofwel geleased zijn ofwel in eigen beheer zijn. Hierbij zijn de voor- en nadelen uitgebreid besproken in 4.2.2 en staan ze in tabel 9 kort beschreven. Hierin is te zien dat vooral de klanten met grote sprongen vooruit gaan bij een bezorgservice. Het management gaat ook zeker vooruit wat betreft de omzet, maar krijgt ook te maken met regelgeving en uitdagingen.

	Voordelen	Nadelen
<i>Klanten</i>	- Tijdbesparend	- Niet zelf kunnen kiezen voor duurzame transport methode
<i>Management</i>	- Huidige klanten kopen meer - Aantrekken van nieuwe klanten - Verwachte extra winst van €1.259.822,96 (lease busjes) - Verwachte extra winst van €1.263.422,96 (eigen busje)	- Strenge regelgeving (HACCP) - Busjes moeten worden ingedeeld in verschillende compartimenten
<i>Elektrisch voertuig</i>	- Milieuvriendelijk - Weinig lawaai	- Temperatuur regulatie (nog) lastig - Kost intensief - Beperkt maximum bereik
<i>1 klant per route</i>	- Bestellingen lopen niet door elkaar heen	- Rijden met halve wagens
<i>Meerdere klanten per route</i>	- Efficiënt leveren	- Bestellingen kunnen makkelijker verwisseld worden

Tabel 9 - Voor- en nadelen bezorgservice

4.5.3 Bezorgservice ontwikkeld voor BEDRIJF A

De bezorgservice die is ontwikkeld voor BEDRIJF A is een bezorgservice waarbij de bezorging wordt uitbesteed. Voor deze service zijn de voor- en nadelen, zoals beschreven in 4.3, opgeschreven in tabel 10. Daarin is te zien dat deze vorm van bezorgen erg voordelig lijkt voor het management. In 4.4 was er geprobeerd om de kosten en opbrengsten van deze service in kaart te brengen. Alleen konden de kosten niet worden gevonden. Daarom kan er niets verteld worden over de kosten die deze service oplevert. Omdat andere bedrijven geen gebruik maken van een bezorgservice waarbij de levering uitbesteed wordt naar andere bedrijven, wordt er verwacht dat de kosten hoog zullen zijn. Dit levert dan een groot nadeel op.

	Voordelen	Nadelen
<i>Klanten</i>	- Tijdbesparend	- Niet zelf kunnen kiezen voor duurzame transport methode
<i>Personeel</i>	- Meer afwisseling in het werk	- Meer werk
<i>Management</i>	- Huidige klanten kopen meer - Aantrekken van nieuwe klanten - Meer focus op kernzaken	- Strenge regelgeving (HACCP) - Minder controle op de manier waarop geleverd wordt - Kosten hoog

Tabel 10 - Voor- en nadelen nieuwe bezorgservice

5. Eisen en Wensen klanten BEDRIJF A

In dit hoofdstuk wordt er gekeken naar de eisen en wensen van de klanten van BEDRIJF A. Om achter deze informatie te komen is ervoor gekozen om bij alle Nederlandse vestigingen een dag te staan om een enquête af te nemen. De precieze vragen die gesteld zijn tijdens deze enquête zijn terug te vinden in appendix 2. De uitkomsten van deze enquête zullen in dit hoofdstuk worden besproken. Allereerst wordt er in 5.1 gekeken naar de algemene uitkomsten van de enquête. In 5.2 wordt er gekeken hoe klanten tegen een pick-up service aan kijken. Vervolgens wordt er in 5.3 gekeken hoe klanten tegen een bezorgservice aan kijken. En als laatste worden de uitkomsten in 5.4 samengevat.

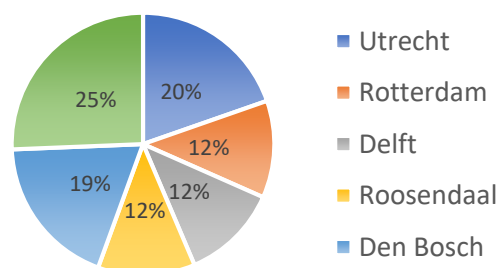
5.1 Algemene uitkomsten van de enquête

In deze paragraaf wordt er gekeken naar de algemene uitkomsten van de enquête. Dit wil zeggen dat er gekeken wordt naar wat voor mensen de enquête hebben ingevuld. Ook wordt er gekeken hoe vaak deze mensen inkopen doen en hoeveel procent deze mensen gemiddeld inkopen bij BEDRIJF A.

In totaal hebben 117 mensen de enquête ingevuld. Zoals te zien is in figuur 2 zijn de enquêtes ingevuld in de vestigingen Utrecht, Amsterdam, Rotterdam, Delft, Den Bosch en Roosendaal. De meeste enquêtes (30) zijn ingevuld in Amsterdam.

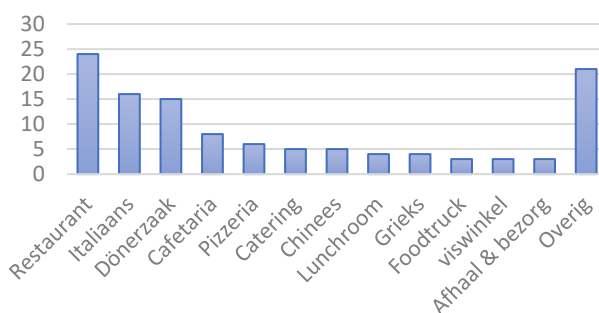
Ook is er onderzoek gedaan naar de mensen die de enquête in hebben gevuld. Zo viel op dat er veel etnische groepen deze enquête in hebben gevuld. Dit kan invloed hebben op het wel of niet willen van een pick-up of bezorgservice. Aangezien zij vanuit hun cultuur meer prioriteit geven aan persoonlijk contact, kan het zijn dat zij geen interesse hebben in een service wat boodschappen doen anoniemer maakt.

Verdeling van de enquêtes over de vestigingen



Figuur 3 - Verdeling van de enquêtes over de vestigingen

Zaken die boodschappen doen bij MELEDI



Figuur 4 - Zaken die bij BEDRIJF A-boodschappen doen

Naast de hierboven genoemde uitkomst is er ook gekeken naar de soort zaak klanten van BEDRIJF A hebben (zie figuur 3). Hieruit bleek dat veel mensen niet wilden zeggen wat voor zaak zij hadden, deze groep is onderverdeeld in Restaurant. Daarna komen er voornamelijk Italianen en dönerzaken naar de BEDRIJF A vestigingen. Onder het kopje overig vallen de bedrijven waarvan er maar 1 de enquête heeft ingevuld. Deze groep heeft van alles onder zich van een slagerij tot een golfteerain.

Als laatste is er ook gekeken naar de hoeveelheden die klanten gemiddeld bij BEDRIJF A kopen en hoe vaak de klanten naar BEDRIJF A komen. Zo viel op dat klanten gemiddeld 1,82x per week naar BEDRIJF A komen om boodschappen te doen. De restaurants die per klant het meest naar BEDRIJF A komen zijn:

1. Dönerzaak - Gemiddeld 2,8x per week
2. Cafetaria - Gemiddeld 2,44x per week
3. Griek - Gemiddeld 2,38x per week

De restaurants die het minst naar BEDRIJF A komen zijn:

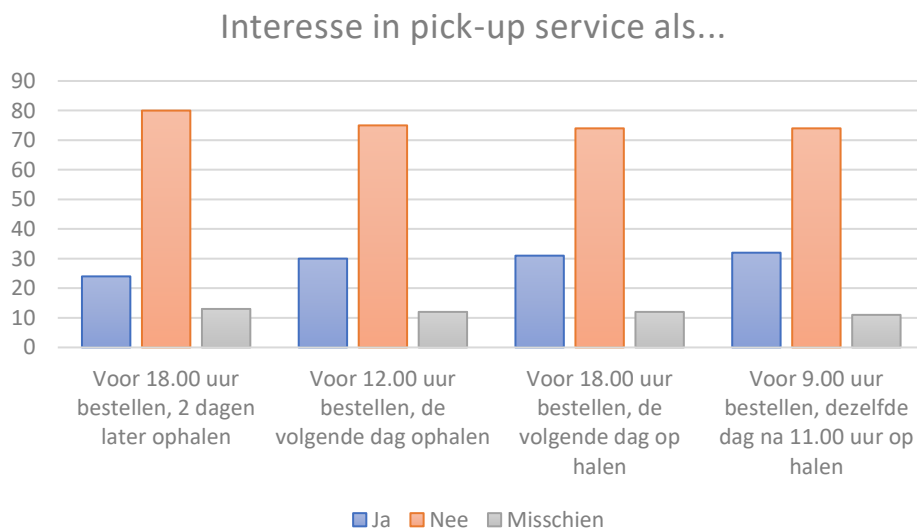
1. Indonesisch - Gemiddeld 0,25x per week
2. Thais - Gemiddeld 0,56x per week
3. Viswinkel - Gemiddeld 0,61x per week

Gemiddeld kopen allen klanten 50,04% van hun producten bij BEDRIJF A. Dat wil zeggen dat ze naast ons nog 50% bij andere leveranciers vandaan halen. Op de vraag welke leveranciers ze nog meer hebben kwamen antwoorden als: Sligro, Makro, Ibo vd Bor, Vitesse, Hasfood en plaatselijke groenteboer. Bijna allemaal gaven ze aan dat ze bij de andere leveranciers beleverd worden aan huis.

Al met al hebben 117 klanten van BEDRIJF A de enquête ingevuld. Deze klanten hebben veel verschillende etnische achtergronden. Vooral Italianen en Dönerzaken hebben de enquête ingevuld. Gemiddeld komen klanten 1,82x per week naar BEDRIJF A om boodschappen te doen. De dönerzaken komen het vaakst naar BEDRIJF A voor hun inkopen en de Indonesische restaurants komen het minst vaak naar BEDRIJF A voor hun inkopen. BEDRIJF A klanten kopen gemiddeld 50,04% van hun producten bij BEDRIJF A, de rest van hun producten laten de meesten thuisbezorgen door andere leveranciers.

5.2 Uitkomsten over de Pick-Up service

In deze paragraaf wordt er gekeken naar de uitkomsten die te maken hebben met de pick-up service. Allereerst wordt er gekeken of de klanten überhaupt interesse hebben in de pick-up service. Vervolgens wordt er gekeken naar het moment dat klanten van tevoren willen bestellen. Als laatste wordt er gekeken naar de kosten die, volgens de klanten, aan een pick-up service verbonden mogen zijn.



Figuur 5 - Interesse in pick-up service

Zoals te zien is in figuur 4 hebben de meeste mensen geen interesse in een pick-up service. Bij de laatste optie (voor 9.00 uur bestellen, dezelfde dag na 11.00 uur op halen) heeft 65% helemaal geen interesse in een pick-up service. Mensen geven daarvoor de volgende redenen:

- 'Een pick-up service heeft voor mij geen toegevoegde waarde'
- 'Ik kan net zo goed zelf de winkel in lopen, ben er dan toch al'
- 'Ik wil zelf zien en voelen wat ik koop'
- 'Het levert te weinig tijdsbesparing op'

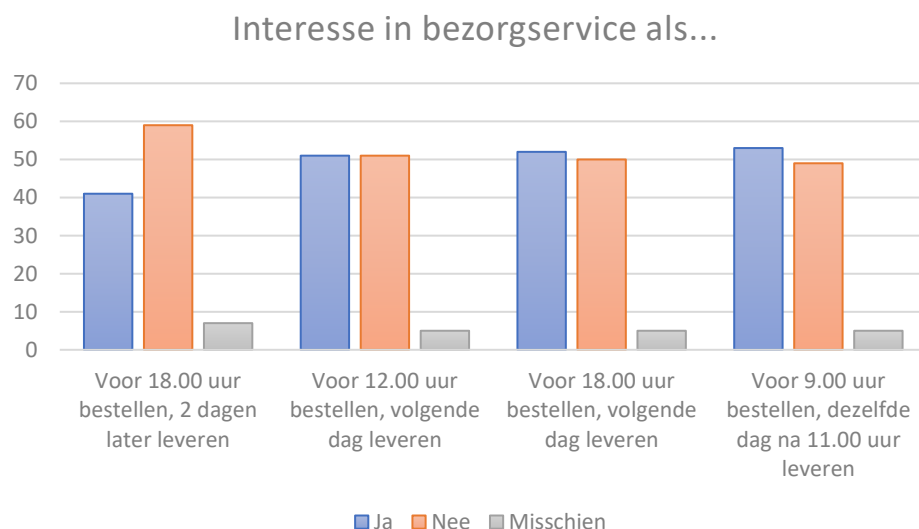
Als mensen voor 18.00 uur moeten bestellen en het 2 dagen later op kunnen halen zijn er nog minder mensen die interesse hebben in een pick-up service. Mensen vinden dat hier te veel tijd tussen zit. Zij kunnen of niet zover vooruitplannen of zien het nut er niet van in dat ze zover vooruit moeten plannen. Ook waren er wat mensen die zich afvroegen wat er ging gebeuren als ze halverwege de dag er toch achter kwamen dat ze meer nodig hebben van een bepaald product. Kortom, deze optie schreven de meeste klanten van BEDRIJF A af.

Van de 27% klanten die wel interesse hebben in een pick-up service geeft 28% aan dat deze service maximaal €5,00 mag kosten. De anderen geeft aan dat zij dit zien als een extra service en dat zij niet bereid zijn om daar geld voor te betalen. Ook geven klanten aan dat zij het niet erg vinden als er een minimale bestel grote gehanteerd wordt, mits de service dan gratis is. Dit doen andere bedrijven namelijk ook en zijn zij dus gewend.

Al met al zijn 65% van de klanten niet geïnteresseerd in een pick-up service. Voor hen heeft het te weinig toegevoegd waarde. Zeker als ze 2 dagen van tevoren moeten bestellen geeft het hen geen meerwaarde. 28% van de geïnteresseerden is bereid maximaal €5,00 te betalen voor de anderen moet aan de pick-up service geen kosten verbonden worden.

5.3 Uitkomsten over de bezorgservice

In deze paragraaf worden de uitkomsten voor de bezorgservice bekeken. Allereerst wordt er gekeken of klanten interesse hebben en waarom wel of niet. Daarna zal er gekeken worden wanneer mensen willen bestellen en hoe vaak klanten beleverd willen worden. Vervolgens zal er gekeken worden hoe klanten willen bestellen en hoeveel een bezorgservice mag kosten. Als laatste zal er gekeken worden of klanten meer producten zullen bestellen als er een bezorgservice geïntroduceerd zou worden.



Figuur 6 - Interesse in bezorgservice

Zoals te zien is in figuur 5 hebben de meeste mensen interesse in een bezorgservice, mits ze de volgende dag geleverd worden. Vanaf optie 3 zijn er meer mensen voor een bezorgservice dan tegen. Argumenten voor een bezorgservice zijn:

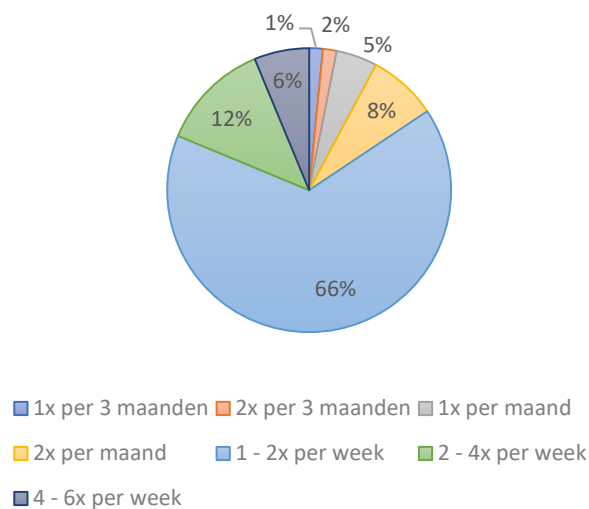
- 'Scheelt veel tijd'
- 'Scheelt sjouwen'
- 'Meer producten tegelijkertijd bestellen'

Argumenten tegen een bezorgservice zijn:

- 'Naar BEDRIJF A gaan is een leuk uitje'
- 'Ik wil zelf mijn producten zien en voelen'
- 'Ik heb slechte ervaringen met bezorgservices'

Zoals te zien in figuur 5 is het voor de bezorgservice, net als bij de pick-up service, niet gewenst om 2 dagen levertijd te hebben. Klanten vinden het ook voor een bezorgservice lastig om 2 dagen van tevoren te bestellen. Vanaf de optie voor 18.00 uur bestellen, volgende dag leveren zijn klanten enthousiast over een bezorgservice.

Aantal keer beleveren



Figuur 7 - Aantal keer beleveren

willen bestellen en 50% van de mensen willen bellen om hun bestelling door te geven.

Zoals te zien in figuur 7 vindt 61% van de ondervraagde dat een bezorgservice geen kosten mag hebben. Zij zien dit als een extra service voor klanten. Hierbij geven de meeste klanten wel aan dat zij bereid zijn geld te betalen als ze minder dan een bepaald bedrag aan boodschappen bestellen. Minimale order groottes die hierbij genoemd worden zijn: €150,- , €250,- , €350,-. De overige 39% geeft aan dat zij wel bereid zijn iets te betalen voor een bezorgservice, mits de producten niet duurder worden. Als de producten duurder worden geven ook zij aan dat de service geen extra geld mag gaan kosten.

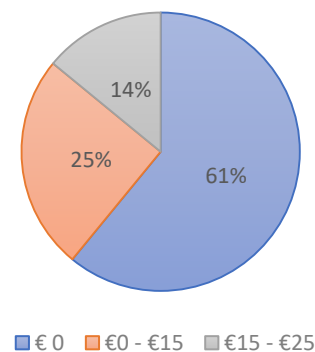
49,3% van de ondervraagden geeft aan meer producten bij BEDRIJF A te kopen als zij een bezorgservice gaan starten. Zij konden niet aangeven hoeveel procent zij meer zouden kopen, maar konden wel wat producten/productgroepen aangeven die zij meer zouden gaan bestellen. Deze producten/productgroepen zijn: Friet, frisdrank en verpakkingen. Ook gaven sommige aan van alles wat meer te bestellen, omdat het op dit moment niet in hun auto past.

Zoals te zien is in figuur 6 wil 66% 1-2x per week beleverd worden. Verder wil 18% vaker dan 1-2x per week beleverd worden. Daarnaast wil 8% maar 2x per maand beleverd worden.

Wat betreft het type levering konden klanten kiezen uit 3 opties, namelijk online bestellen, bestellen via bellen of bestellen via Whatsapp. Klanten mochten meer dan 1 optie aankruisen hoe zij beleverd zouden willen worden.

Van de klanten die aangegeven hebben dat ze interesse hebben in een bezorgservice geeft 10% aan dat het niet uitmaakt hoe zij bestellen moeten. 75% van de klanten geeft aan dat zij online

Maximale prijs bezorgservice



Figuur 8 - Maximale prijs bezorgservice

47,8% geeft aan niet meer te kopen bij BEDRIJF A, redenen die zij hiervoor aangaven zijn: 'Het BEDRIJF A-assortiment is te klein', 'Ik koop alles al wat ik hier kan halen', 'Ik heb te weinig opslag om meer bij jullie te bestellen'

Samengevat is 49% van de ondervraagden geïnteresseerd in een bezorgservice. Hierbij zien zij het niet zitten om 2 dagen van tevoren de producten te bestellen. 66% van de klanten wil 1-2x per week beleverd worden. Hierbij hebben klanten de voorkeur dat de producten gratis beleverd worden. De meeste klanten willen dat ze online kunnen bestellen. 49,3% van de klanten geeft aan meer producten in te kopen bij BEDRIJF A als zij een bezorgservice starten. Producten die hierbij werden genoemd zijn: Friet, Frisdranken en verpakkingen.

5.4 Overzicht uitkomsten enquête BEDRIJF A-klanten

In paragraaf 5.1 zijn de algemene uitkomsten van de enquête besproken. Hierbij is ontdekt dat, van de 117 ondervraagden, vooral Italianen en Dönerzaken de enquête hebben ingevuld. Ook zagen wij dat er veel verschillende etnische achtergronden zijn die bij BEDRIJF A boodschappen doen. Gemiddeld komen klanten 1,82x per week boodschappen doen bij BEDRIJF A. De dönerzaken komen het vaakst voor hun inkopen naar BEDRIJF A en de Indonesische restaurants komen het minst. BEDRIJF A klanten kopen gemiddeld 50,04% van hun producten bij BEDRIJF A, de rest van hun producten laten de meesten thuisbezorgen door andere leveranciers.

In paragraaf 5.2 zijn de uitkomsten van de enquête besproken die te maken hebben met de pick-up service. Hier kwam naar voren dat slechts 35% van de klanten geïnteresseerd is in een pick-up service. Klanten gaven aan dat zij de toegevoegde waarde van deze service niet inzagen en dat zij graag zelf producten willen voelen en zien. Zeker als klanten 2 dagen van tevoren moeten bestellen heeft het voor hen geen meerwaarde. 28% van de geïnteresseerden is bereid maximaal €5,00 te betalen voor de pick-up service, de anderen moet aan de pick-up service geen kosten verbonden worden.

In paragraaf 5.3 zijn de uitkomsten van de enquête besproken die te maken hebben met de bezorgservice. Hier kwam naar voren dat 49% van de ondervraagden geïnteresseerd is in een bezorgservice. Hierbij zien de ondervraagden het niet zitten om 2 dagen van tevoren de producten te bestellen. 66% van de klanten wil 1-2x per week beleverd worden. Hierbij hebben klanten de voorkeur dat de producten gratis beleverd worden. De meeste klanten willen dat ze online kunnen bestellen. 49,3% van de klanten geeft aan meer producten in te kopen bij BEDRIJF A als zij een bezorgservice starten. Producten die hierbij werden genoemd zijn: Friet, Frisdranken en verpakkingen.

De bovenstaande uitkomsten worden in het onderstaande overzicht op dezelfde manier verdeeld als de eisen en wensen die de directie heeft genoemd.

Eisen en wensen vanuit de klanten van BEDRIJF A:

Service:

- Online bestellen
- Levertijd maximaal 1 dag

Kosten:

- Gratis pick-up of bezorgservice
- Max. €5,00 betalen voor een pick-up service
- Max. €15,00 betalen voor een bezorgservice mits de producten zelfde prijs houden

Transport

- 1-2x beleverd worden

6. Keuze Pick-up - of Bezorg service

In dit hoofdstuk wordt er een keuze gemaakt voor een pick-up of bezorgservice. Hierbij wordt het Analytisch Hiërarchisch Proces (AHP) gebruikt. Hier is voor gekozen, omdat de AHP een methode is die complexe beslissingen maken makkelijker maakt. Allereerst zal in 6.1 uitleg gegeven worden over de manier waarop de AHP werkt. Daarna zal er deze in 6.2 uitgewerkt worden op basis van de gegevens die in hoofdstuk 3 tot en met 5 zijn gevonden. En als laatste zal er in 6.3 samengevat worden wat er in 6.1 en 6.2 wordt gezegd.

6.1 Analytisch Hiërarchisch proces

In deze paragraaf wordt er gekeken welke stappen het analytisch hiërarchisch proces (AHP) doorloopt. De AHP is een beslismethode die kan helpen bij het maken van een complexe beslissing. De AHP gebruikt hiervoor criteria en alternatieve oplossingen. Deze worden allemaal tegenover elkaar afgewogen om zo uiteindelijk de best passende oplossing te kiezen. Omdat dit een uitgebreid en complex proces is, wordt alles opgedeeld in overzichtelijke stappen. Deze stappen zien er als volgt uit: (Heerkens & Winden, 2012)

Stap 1. Criteria opstellen

In deze stap wordt er gekeken aan welke criteria de oplossing zou moeten voldoen. Deze criteria zeggen iets over het effect dat de opties hebben op de oplossing van het probleem. Dit effect is niet altijd goed te meten.

Stap 2. Criteria van een schaal voorzien

Om uiteindelijk te kunnen meten welke oplossing het beste is voor het bedrijf, moeten de criteria voorzien zijn van een schaal. Deze schaal kan je zelf verzinnen. De schaal die vaak wordt gebruikt is de volgende:

- 1 x en y zijn even belangrijk
- 3 x is iets belangrijker dan y
- 5 x is belangrijker dan y
- 7 x is veel belangrijker dan y
- 9 x is extreem veel belangrijker dan y

De tabel dat vervolgens wordt ingevuld om de daadwerkelijke score te zien van elk criteria ziet er dan als volgt uit. A en B zijn criteria op basis waarvan gekozen gaat worden. Zoals te zien is in tabel 11, is A belangrijker dan B, daarom krijgt deze 5 punten. Ook is te zien dat B ten opzichte van A 1/5 punt krijgt. Dit geeft ook aan dat A belangrijker is dan B.

AHP-criteria	A	B	Procenten	Som
A	1	5	0,83	6
B	1/5	1	0,17	1 1/5
			Proc. Tot	Getal.tot
			1,00	7 1/5

Tabel 11 - Criteria van schaal voorzien

Stap 3. Per criterium de verschillende alternatieven afwegen

In deze stap worden per criterium alle alternatieven met elkaar vergeleken. In deze stap wordt gebruik gemaakt van dezelfde schaal als die van stap 2. Op basis van deze schaal wordt voor elk criterium een tabel gemaakt, die lijkt op tabel 12.

A	A1	A2	Procenten	Som
Alternatief 1	1	1/3	0,25	1 1/3
Alternatief 2	3	1	0,75	4
			Proc. Tot	Getal.tot
			1,00	5 1/3

Tabel 12 - Alternatieven afwegen per criterium

Stap 4. Alternatieven afwegen tegenover elkaar.

In deze stap worden de gegevens die gevonden zijn in stap 2 en 3 met elkaar vermenigvuldigd. Op deze manier zal er onderaan de streep uitkomen welk alternatief het best past bij het probleem. De uitwerking van deze stap is te zien in tabel 13. In deze tabel wordt het getal dat er bij stap 2 voor een criterium uitkwam vermenigvuldigd met de in stap 3 verkregen getallen voor elk alternatief. Zo komt er onder aan de streep uit welk alternatief het best past bij het probleem. Volgens tabel 13 zou alternatief 2 de beste oplossing zijn voor het probleem.

	Alternatief 1			Alternatief 2		
Criteria A	0,83	0,25	=0,83x0,25=0,2075	0,83	0,75	=0,83x0,75=0,6225
Criteria B	0,17	0,25	=0,17x0,25=0,0425	0,17	0,75	=0,17*0,75=0,1275
Totaal		0,25			0,75	

Tabel 13 - Alternatieven afwegen

6.2 Analytisch Hiërarchisch proces voor BEDRIJF A

In deze paragraaf zal de AHP-methode zoals die beschreven staat in 6.1 uitgevoerd worden voor BEDRIJF A. De gegevens die hiervoor zijn gebruikt zijn terug te vinden in hoofdstuk 3, 4 en 5.

6.2.1 AHP-stap 1

In deze stap worden de criteria voor de AHP gekozen. In dit geval is ervoor gekozen om de eisen en wensen van de directie van BEDRIJF A en de eisen en wensen van de klanten van BEDRIJF A als criteria te nemen. Dit zorgt ervoor dat de volgende criteria als uitgangspunten zijn genomen:

- Service (Directie)
- Kosten en Opbrengsten (Directie)
- Transport (Directie)
- Cash-and-Carry intact houden (Directie)
- Service (Klanten)
- Kosten (Klanten)
- Transport (Klanten)

6.2.2 AHP-stap 2

In deze stap worden alle criteria van een schaal voorzien. Normaal gesproken worden deze keuzes gemaakt in overleg met de 2 partijen die te maken krijgen met de oplossing. Omdat ik van mening ben dat ik, na de gesprekken met de directie van BEDRIJF A en de gesprekken met de klanten van BEDRIJF A, voldoende kennis heb opgedaan om de criteria van een schaal te voorzien, heb ik ervoor gekozen om zelf deze rangschikking te maken. Aangezien er veel criteria zijn genoemd in 6.2.1 is ervoor gekozen om de criteria eerst te rangschikken voordat tabel 11 voor BEDRIJF A zou worden ingevuld. Deze rangschikking ziet er als volgt uit:

1. Kosten en Opbrengsten (Directie)
2. Cash-and-Carry intact houden (Directie)
3. Kosten (Klanten)
4. Service (Directie)
5. Service (Klanten)
Transport (Klanten)
6. Transport (Directie)

Op basis van deze rangschikking is tabel 14 gemaakt. In deze tabel is per criterium afgewogen hoeveel belangrijker het criterium is ten opzichte van het andere criterium. Dit is voor alle criteria gedaan en daar kwam tabel 14 uit.

Criterium	Service (Directie)	Kosten en Opbrengsten (Directie)	Transport (Directie)	Cash-and-carry (Directie)	Service (Klanten)	Kosten (Klanten)	Transport (Klanten)	Procenten	Som
Service (Directie)	1	1/5	5	1/5	3	1/3	3	0,11	12,73
Kosten en Opbrengsten (Directie)	5	1	9	3	7	3	7	0,30	35
Transport (Directie)	1/5	1/9	1	1/9	1/3	1/7	1/3	0,02	2,23
Cash-and-carry (Directie)	5	1/3	9	1	7	3	7	0,28	32,33
Service (Klanten)	1/3	1/7	3	1/7	1	1/5	1	0,05	5,82
Kosten (Klanten)	3	1/3	7	1/3	5	1	5	0,19	21,67
Transport (Klanten)	1/3	1/7	3	1/7	1	1/5	1	0,05	5,82
								1,00	115,60

Tabel 14 - Criteria van schaal voorzien voor BEDRIJF A

6.2.3 AHP-stap 3

In deze stap zijn per criterium de verschillende alternatieven afgewogen. De verschillende alternatieven die hierbij zijn gebruikt zijn:

- Pick-up service
- Bezorgservice met lease wagens
- Bezorgservice met eigen wagens
- Bezorgservice met alles uitbesteed

Per criterium is er een ranglijst gemaakt van de alternatieven en op die basis is tabel 12 ingevuld voor BEDRIJF A.

Service (Directie)

Wat betreft de service ziet de ranglijst er als volgt uit:

1. Bezorgen met lease wagens
Bezorgen met eigen wagens
2. Pick-up service
3. Bezorgservice met alles uitbesteed

Op basis van deze ranglijst is tabel 15 gemaakt. Zoals te zien is in deze tabel staan bezorgen met eigen wagens en bezorgen met lease wagens op een gedeelde eerste plek, Dit komt overeen met de gemaakte ranglijst.

Service (Directie)	Pick-up service	Bezorg leasen	Bezorg eigen vervoer	Bezorg uitbesteed	Percentage	Totaal
Pick-up service	1	1/3	1/3	3	17,68%	4,7
Bezorg leasen	3	1	1	5	37,88%	10
Bezorg eigen vervoer	3	1	1	5	37,88%	10
Bezorg uitbesteed	1/3	1/5	1/5	1	6,57%	1,7
					100%	32

Tabel 15 - Gewogen alternatieven voor service (Directie)

Kosten en opbrengsten (Directie)

Wat betreft de kosten en opbrengsten (Directie) ziet de ranglijst er als volgt uit, hierbij is rekening gehouden met de financiële berekeningen die in paragraaf 4.4 beschreven staan.

1. Bezorgen met lease wagens
 2. Bezorgen met eigen wagens
 3. Pick-up service
- Bezorgservice met alles uitbesteed

Op basis van deze ranglijst is tabel 16 gemaakt. Zoals te zien is in deze tabel staan bezorgen met eigen wagens en bezorgen met lease wagens op een gedeelde eerste plek, Dit komt overeen met de gemaakte ranglijst.

Kosten en opbrengsten (Directie)	Pick-up service	Bezorg leasen	Bezorg eigen vervoer	Bezorg uitbesteed	Percentage	Totaal
Pick-up service	1	1/7	1/7	1	6,03%	2,3
Bezorg leasen	7	1	1/3	7	40,45%	15
Bezorg eigen vervoer	7	3	1	7	47,49%	18
Bezorg uitbesteed	1	1/7	1/7	1	6,03%	2,3
					100%	38

Tabel 16 - Gewogen alternatieven voor kosten en opbrengsten (Directie)

Transport (Directie)

Wat betreft de Transport (Directie) ziet de ranglijst er als volgt uit:

1. Bezorgen met eigen wagens
Bezorgen met lease wagens
2. Bezorgservice met alles uitbesteed
3. Pick-up service

Op basis van deze ranglijst is tabel 17 gemaakt. Zoals te zien is in deze tabel staan bezorgen met eigen wagens en bezorgen met lease wagens op een gedeelde eerste plek, Dit komt overeen met de gemaakte ranglijst.

	Pick-up service	Bezorg leasen	Bezorg eigen vervoer	Bezorg uitbesteed	Percentage	Totaal
Transport (Directie)						
Pick-up service	1	1/5	1/3	1/7	5,31%	1,68
Bezorg leasen	5	1	3	1/3	29,59%	9,33
Bezorg eigen vervoer	3	1/3	1	1/5	14,37%	4,53
Bezorg uitbesteed	7	3	5	1	50,72%	16
					100%	31,54

Tabel 17 - Gewogen alternatieven voor transport (Directie)

Cash-and-Carry intact (Directie)

Wat betreft de Cash-and-Carry intact (Directie) ziet de ranglijst er als volgt uit:

1. Pick-up service
2. Bezorgen met eigen wagens
Bezorgen met lease wagens
3. Bezorgservice met alles uitbesteed

Op basis van deze ranglijst is tabel 18 gemaakt. Zoals te zien is in deze tabel staat Pick-up Service op nummer 1. Dit komt overeen met de gemaakte ranglijst.

	Pick-up service	Bezorg leasen	Bezorg eigen vervoer	Bezorg uitbesteed	Percentage	Totaal
Cash-and-Carry (Directie)						
Pick-up service	1	3	3	5	48,91%	12
Bezorg leasen	1/3	1	1	3	21,74%	5,3
Bezorg eigen vervoer	1/3	1	1	3	21,74%	5,3
Bezorg uitbesteed	1/5	1/3	1/3	1	7,61%	1,9
					100%	25

Tabel 18 - Gewogen alternatieven voor Cash-and-Carry (Directie)

Service (klanten)

Wat betreft de service (klanten) ziet de ranglijst er als volgt uit:

1. Bezorgen met eigen wagens
Bezorgen met lease wagens
2. Bezorgservice met alles uitbesteed
3. Pick-up service

Op basis van deze ranglijst is tabel 19 gemaakt. Zoals te zien is in deze tabel staan bezorgen met eigen en lease wagens op een gedeelde eerste plek. Dit komt ook overeen met de ranglijst die gemaakt is.

	Pick-up service	Bezorg leasen	Bezorg eigen vervoer	Bezorg uitbesteed	Percentage	Totaal
Service (Klanten)						
Pick-up service	1	1/5	1/5	1/3	6,57%	1,7
Bezorg leasen	5	1	1	3	37,88%	10
Bezorg eigen vervoer	5	1	1	3	37,88%	10
Bezorg uitbesteed	3	1/3	1/3	1	17,68%	4,7
					100%	26

Tabel 19 - Gewogen alternatieven voor service (Klanten)

Kosten (klanten)

Wat betreft de Kosten (klanten) ziet de ranglijst er als volgt uit:

1. Bezorgen met eigen wagens
Bezorgen met lease wagens
Bezorgservice met alles uitbesteed
2. Pick-up service

Op basis van deze ranglijst is tabel 20 gemaakt. Zoals te zien is in deze tabel staan bezorgen met alles uitbesteden, eigen en lease wagens op een gedeelde eerste plek. Dit komt ook overeen met de ranglijst die gemaakt is.

	Pick-up service	Bezorg leasen	Bezorg eigen vervoer	Bezorg uitbesteed	Percentage	Totaal
Kosten (Klanten)						
Pick-up service	1	1/5	1/5	1/5	6,25%	1,6
Bezorg leasen	5	1	1	1	31,25%	8
Bezorg eigen vervoer	5	1	1	1	31,25%	8
Bezorg uitbesteed	5	1	1	1	31,25%	8
					100%	26

Tabel 20 - Gewogen alternatieven voor kosten (Klanten)

Transport (Klanten)

Wat betreft de Transport (Klanten) ziet de ranglijst er als volgt uit:

1. Bezorgen met eigen wagens
Bezorgen met lease wagens
2. Bezorgservice met alles uitbesteed
3. Pick-up service

Op basis van deze ranglijst is tabel 21 gemaakt. Zoals te zien is in deze tabel staan bezorgen met eigen wagens en bezorgen met lease wagens op een gedeelde eerste plek, Dit komt overeen met de gemaakte ranglijst.

Transport (Klanten)	Pick-up service	Bezorg leasen	Bezorg eigen vervoer	Bezorg uitbesteed	Percentage	Totaal
Pick-up service	1	1/5	1/5	1/3	6,57%	1,7
Bezorg leasen	5	1	1	3	37,88%	10
Bezorg eigen vervoer	5	1	1	3	37,88%	10
Bezorg uitbesteed	3	1/3	1/3	1	17,68%	4,7
					100%	26

Tabel 21 - Gewogen alternatieven voor Transport (Klanten)

6.2.4 AHP-stap 4

Op basis van stap 2 en 3 worden in deze stap de verschillende alternatieven met elkaar afgewogen. De uitkomsten van deze stap staan in tabel 22 uitgewerkt.

	Pick-up service			Bezorg leasen			Bezorg eigen vervoer			Bezorg uitbesteed		
Service (Directie)	17,68%	11,01%	1,95%	37,88%	11,01%	4,17%	37,88%	11,01%	4,17%	6,57%	11,01%	0,72%
Kosten en Opbrengsten (Directie)	6,03%	30,28%	1,83%	40,45%	30,28%	12,25%	47,49%	30,28%	14,38%	6,03%	30,28%	1,83%
Transport (Directie)	5,31%	1,93%	0,10%	29,59%	1,93%	0,57%	14,37%	1,93%	0,28%	50,72%	1,93%	0,98%
Cash-and-carry (Directie)	48,91%	27,97%	13,68%	21,74%	27,97%	6,08%	21,74%	27,97%	6,08%	7,61%	27,97%	2,13%
Service (Klanten)	6,57%	5,03%	0,33%	37,88%	5,03%	1,91%	37,88%	5,03%	1,91%	17,68%	5,03%	0,89%
Kosten (Klanten)	6,25%	18,74%	1,17%	31,25%	18,74%	5,86%	31,25%	18,74%	5,86%	31,25%	18,74%	5,86%
Transport (Klanten)	6,57%	5,03%	0,33%	37,88%	5,03%	1,91%	37,88%	5,03%	1,91%	17,68%	5,03%	0,89%
			19,39%			32,74%			34,58%			13,29%

Tabel 22 - Afgewogen alternatieven

Op basis van alle informatie die verkregen is in paragraaf 6.2 zou de optie bezorgen met eigen busjes als winnaar uit te bus komen. Hierbij zijn het voornamelijk de kosten en opbrengsten (Directie) die de doorslag hebben gegeven. Mocht de directie het ook prima vinden om minder winst per jaar te maken zou de optie bezorgen met eigen busjes ook zeker een goede oplossing zijn. Maar dit is helemaal afhankelijk van de keuzes die de directie van BEDRIJF A zou maken.

6.3 Conclusie

In deze paragraaf zullen de resultaten van hoofdstuk 6 worden besproken. Allereerst zal de AHP kort worden besproken. Daarna zullen de uitkomsten van de AHP voor BEDRIJF A benoemd worden.

De AHP is een beslissingsmethode die mensen helpt bij het oplossen van complexe problemen. Doormiddel van het stappenplan die gemaakt is voor de AHP, maakt de AHP de beslissing overzichtelijker. Waardoor het makkelijker wordt om een complex probleem op te lossen. Het stappenplan van de AHP ziet er als volgt uit:

- Stap 1. Criteria opstellen
- Stap 2. Criteria van een schaal voorzien
- Stap 3. Per criterium de verschillende alternatieven afwegen
- Stap 4. Alternatieven afwegen tegenover elkaar.

Op basis van dit stappenplan is ook de AHP doorlopen voor BEDRIJF A. Hierbij zijn de gegevens gebruikt die in hoofdstuk 3 tot en met 5 terug te vinden zijn. Op basis van dit stappenplan kwamen de volgende resultaten eruit (zie tabel 23).

	Pick-up	Bezorg leasen	Bezorg eigen vervoer	Bezorg uitbesteed
Service (Directie)	1,95%	4,17%	4,17%	0,72%
Kosten en Opbrengsten (Directie)	1,83%	12,25%	14,38%	1,83%
Transport (Directie)	0,10%	0,57%	0,28%	0,98%
Cash-and-carry (Directie)	13,68%	6,08%	6,08%	2,13%
Service (Klanten)	0,33%	1,91%	1,91%	0,89%
Kosten (Klanten)	1,17%	5,86%	5,86%	5,86%
Transport (Klanten)	0,33%	1,91%	1,91%	0,89%
	19,39%	32,74%	34,58%	13,29%

Tabel 23 - Uitkomsten AHP BEDRIJF A

Op basis van de AHP zou de optie bezorgen met eigen busjes als winnaar uit te bus komen. Hierbij zijn het voornamelijk de kosten en opbrengsten (Directie) die de doorslag hebben gegeven. Mocht de directie het ook prima vinden om minder winst per jaar te maken zou de optie bezorgen met leasebusjes ook zeker een goede oplossing zijn. Maar dit is helemaal afhankelijk van de keuzes die de directie van BEDRIJF A zou maken.

7. Wrijving met huidig BEDRIJF A-bedrijfsproces

In dit hoofdstuk worden de wrijvingen ten opzichte van het huidige BEDRIJF A-bedrijfsproces besproken.

Het eerste wat opvalt en wrijving oplevert is het aantal mensen dat naar een vestiging komt. Op het moment dat er een bezorgservice wordt gestart bij BEDRIJF A betekent dit dat er minder klanten naar de vestigingen komen om hun producten op te halen. De vraag die dan opkomt is: 'In hoeverre kan de cash-and-carry blijven bestaan?'. Deze vraag gaat alleen in tegen de eisen en wensen van de directie van BEDRIJF A, zij zijn namelijk van mening dat de Cash-and-Carry intact moet blijven. Mocht er een bezorgservice worden gestart is het van belang dat er goed gekeken wordt naar de rol van de bezorgservice en de rol van de Cash-and-Carry.

Het volgende wrijvingspunt wat een bezorgservice met zich meebrengt is de opslag in de filialen. Deze is op dit moment voornamelijk in het filiaal zelf, maar de opslag voor de bestelde producten zal waarschijnlijk naar een plek moeten waar andere klanten niet bij kunnen. De meeste filialen hebben wel een gedeelte waar dit het geval is, maar deze ruimte is niet heel groot. Elk filiaal zou dus moeten gaan kijken waar zij ruimte kunnen maken voor de opslag van de producten voor de bezorgservice. Hierbij moet ook goed gekeken worden naar de producten die bevroren of gekoeld moeten worden bewaard.

Een aandachtspunt die ook belangrijk is om mee te nemen is de voorraad in de vestiging. Op het moment dat een klant producten online besteld, moet BEDRIJF A er zeker van zijn dat zij dat product ook kunnen leveren. Het kan dan niet zo zijn dat een andere klant net het laatste product meepakt. Een idee om dit op te lossen is om een voorraadbeheer systeem te hebben die ervoor zorgt dat er op de website een stop wordt gezet als producten bijna op zijn in de vestiging. Zo voorkom je dat je klanten teleur moet stellen.

Het laatste aandachtspunt is de houding van het personeel tegenover een bezorgservice. Als het personeel niet enthousiast gemaakt kan worden over de bezorgservice en alleen maar in onmogelijkheden blijft denken, is de kans niet heel groot dat de service binnen de filialen goed gaat lopen. Als het personeel niet meegenomen wordt in de overgang naar de bezorgservice, dan zullen zij niet gemotiveerd zijn om de bezorgservice tot een succes te maken.

Al met al heeft BEDRIJF A een aantal punten die zij in de gaten moet houden als zij een pick-up of bezorgservice zou beginnen, namelijk:

- Het aantal klanten die naar de vestiging komen
- Opslagcapaciteit en de temperatuur verschillen
- Voorraad in de filialen
- Personeelsleden

8. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vraag: “In hoeverre is het voor BEDRIJF A haalbaar om een pick-up of bezorg service aan te bieden?”. Allereerst zal er in 8.1 gekeken worden naar de conclusies die getrokken kunnen worden vanuit de deelvragen, waarnaar er antwoord gegeven zal worden op de hoofdvraag. Vervolgens zullen er in 8.2 een aantal dingen ter discussie gesteld worden. Als laatste zullen er in 8.3 wat aanbevelingen benoemd worden waar BEDRIJF A nog iets mee zou kunnen doen.

8.1 Conclusies

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag: “In hoeverre is het voor BEDRIJF A haalbaar om een pick-up of bezorg service aan te bieden?”. Om antwoord te krijgen op deze vraag is er gekeken naar eisen en wensen die de klanten en directie van BEDRIJF A hadden aangedragen. Ook is er gekeken hoe andere bedrijven in andere sectoren een pick-up of bezorgservice hebben vormgegeven. De uitkomsten van dit onderzoek zullen in dit hoofdstuk worden benoemd.

8.2.1 Antwoord op deelvraag 1

In deelvraag 1 is er gekeken naar de vraag: “Hoe ziet het huidige BEDRIJF A-bedrijfsproces eruit?”. Hier kwam uit dat het BEDRIJF A-bedrijfsproces relatief kort is. Bijna alle producten worden namelijk direct in de winkel gelegd. Ook is er bij deze deelvraag gekeken naar de stappen die klanten nemen om de producten bij het restaurant te krijgen. Daarbij is gezien dat klanten weinig stappen doorlopen voordat de producten van BEDRIJF A in het restaurant ligt. De meeste klanten brengen de producten namelijk direct vanuit de BEDRIJF A-vestiging naar het restaurant.

8.2.2 Antwoord op deelvraag 2

Bij deelvraag 2 is er gekeken naar de vraag: “Wat zijn de eisen en wensen die BEDRIJF A stelt aan de pick-up of bezorgservice?”. De eisen en wensen die de directie van BEDRIJF A aan heeft gegeven zijn onderverdeeld in 4 kopjes, namelijk: Transport, Kosten en Opbrengsten, Service en overig. De belangrijkste eisen en wensen die de directie genoemd heeft zijn: Vasthouden aan de bestaande waarden, pick-up of bezorgservice niet gratis, stipte levering en cash-and-carry intact.

8.2.3 Antwoord op deelvraag 3

Bij deelvraag 3 is er gekeken naar de vraag: “Welke verschillende mogelijkheden zijn er om een pick-up of bezorgservice vorm te geven?”. Wat betreft een pick-up service kwam hierbij naar voren dat een pick-up service de loyaliteit onder de klanten verhoogd, tijdbesparend is voor de klanten en meer werk oplevert voor het personeel. Ook kwam naar voren dat de pick-up service €110.091,20 per jaar kost voor BEDRIJF A. Pas bij een klantbijdrage van €8,55 zal de pick-upservice kosten dekkend zijn.

Wat betreft de bezorgservice kwam het volgende naar voren; Voor de klanten is dit tijdbesparend, een bezorgservice trekt nieuwe klanten aan en als de bezorgservice helemaal wordt uitbesteed aan een extern bedrijf zorgt dit ervoor dat er gefocust kan worden op de kernzaken. Een bezorgservice zal BEDRIJF A naar verwachting een extra winst opleveren van €1.501.952,71 per jaar.

8.2.4 Antwoord op deelvraag 4

Bij deelvraag 4 is er gekeken naar de vraag: “Hoe moet een pick-up of bezorgservice er volgens de klanten van BEDRIJF A uitzien?”. Hierbij kwam naar voren dat 65% van de klanten helemaal geen interesse hebben in een pick-up service. Van het gedeelte dat wel geïnteresseerd is in een pick-up service is 28% bereid om €5,- daaraan uit te geven. De overige vinden dat een pick-up service gratis aangeboden moet worden.

49% van de ondervraagden is wel geïnteresseerd in een bezorgservice. De klanten willen 1-2x per week worden beleverd en maximaal 1 dag van tevoren de bestelling plaatsen. Ook willen zij online bestellen en maximaal €25,- per keer daaraan besteden. Van de geïnteresseerden in een bezorgservice geeft 49% aan meer inkopen te gaan doen bij BEDRIJF A als zij een bezorgservice starten.

8.2.5 Antwoord op deelvraag 5

Bij deelvraag 5 is er gezocht naar een antwoord op de vraag: “Welke pick-up of bezorg service voldoet het best aan de eisen en wensen van BEDRIJF A?”. Hierbij is gekozen om het Analytisch Hiërarchisch Proces (AHP) te gebruiken. Op basis van de aannames die door mij zijn gemaakt zijn alle stappen van de AHP doorlopen. Uit de AHP is gekomen dat een bezorgservice met eigen busjes het best aansluit bij de eisen en wensen die BEDRIJF A en haar klanten aan de pick-up of bezorgservice hadden gesteld.

8.2.6 Antwoord op deelvraag 6

Bij deelvraag 6 is er gekeken naar de vraag: “Waar zit de wrijving met het huidige bedrijfsproces voor BEDRIJF A?”. Hier kwamen 4 punten van aandacht naar voren. Allereerst is het belangrijk om te kijken hoe de cash-and-carry wordt aangetast door een bezorgservice te starten. Daarnaast is het voor BEDRIJF A belangrijk om te kijken waar zij producten voor de pick-up of bezorg service kunnen verzamelen. Ook is het belangrijk om goed naar het voorraadbeheer van BEDRIJF A te kijken. Als laatste moet BEDRIJF A haar personeel niet vergeten mee te nemen in het proces, zij zijn op dit moment niet enthousiast over de pick-up of bezorgservice.

8.2.7 Antwoord op de hoofdvraag

Op basis van de resultaten van de andere deelvragen is het voor BEDRIJF A wel haalbaar om een bezorgservice te starten. Dit omdat er uit de enquête is gebleken dat de meeste mensen interesse hebben in een bezorgservice. Van de 117 ondervraagden gaf 57 mensen aan interesse te hebben in een bezorgservice. Daarnaast is gebleken dat een bezorgservice een extra omzet oplevert van €1.223.422,96 per jaar.

Verder is het, op basis van de resultaten, niet haalbaar om een pick-up service te starten. Dit omdat er uit de enquête is gebleken dat de meeste mensen geen interesse hebben in een pick-up service. Van de 117 ondervraagden, gaven namelijk 74 mensen aan geen interesse te hebben in een pick-up service. Een pick-up service is pas haalbaar op het moment dat BEDRIJF A €8,55 zal vragen voor de bezorgservice, maar klanten zijn niet bereid zoveel te betalen per service

8.2 Discussie

In deze discussie zullen 3 dingen besproken worden. Allereerst zullen de aannames besproken worden, vervolgens zal er gekeken worden naar de betrouwbaarheid van de enquêtes en als laatste wordt er gekeken naar de betrouwbaarheid van de informatie over de pick-up en bezorgservices in de praktijk.

Bij het uitvoeren van de AHP zijn een veel aannames gemaakt. Deze aannames zijn wel gebaseerd op de informatie die verkregen is vanuit interviews en vanuit de enquêtes, maar de vraag is in hoeverre deze aannames juist zijn. Als hier dingen in verschuiven kan dit invloed hebben op de complete berekening waardoor er onderaan de streep een andere opties als uit winnaar uit de bus komt.

Een ander punt voor discussie zijn het aantal enquêtes die zijn uitgevoerd. In totaal zijn er 117 enquêtes afgenomen, deze zijn verdeeld over de 6 vestigingen. Dit betekent dat er per filiaal gemiddeld 19,5 enquête is afgenomen. Je kunt jezelf de vraag stellen of dit een goede en respectievelijke steekproef is.

Wat betreft de pick-up en bezorgservices uit de praktijk is alle informatie verkregen via de websites van de bedrijven. Hierbij staan vaak niet de kleine lettertjes die vaak bij een service komen kijken. Daarom kan het zijn dat de informatie die op de websites staan een vertekend beeld van de werkelijkheid geven.

8.3 Aanbevelingen

In deze paragraaf wil ik een aantal aanbevelingen noemen die ik na aanleiding van deze opdracht nog heb. Allereerst zal ik wat zeggen over het type klant dat BEDRIJF A aan spreekt. Daarna zal ik wat zeggen over de inrichting van de BEDRIJF A-filialen en de grote van de bezorgservice en als laatste zal ik wat zeggen over de bezorgservice.

Ik zou BEDRIJF A aanbevelen om goed na te denken wat voor type klant zij aan willen spreken. Dit heeft namelijk wel degelijk invloed op de keuze om wel of niet een pick-up of bezorgservice te starten. Op het moment dat zij de huidige klanten basis aan willen blijven spreken dan kan BEDRIJF A prima zo blijven doorgaan als ze nu doen, maar als zij ook de restaurants willen aanspreken die iets meer kwaliteit leveren aan hun klanten, dan is een bezorgservice een goede aanvulling op de service die BEDRIJF A nu al biedt.

Verder zou ik BEDRIJF A aanraden om te kijken hoe de vestigingen zodanig ingericht kunnen worden dat een pick-up of bezorgservice gerealiseerd kunnen worden. Hierbij is waarschijnlijk extra magazijnruimte nodig bij de filialen om de producten die verzameld zijn voor de klanten goed kwijt te kunnen. Ook moet er hierbij gekeken worden waar de koel- en vriesproducten geplaatst kunnen worden.

Ook is het goed voor BEDRIJF A om na te denken hoe groot de bezorgservice mag worden. Om de bezorgservice niet te groot te laten worden kan ervoor worden gekozen om een minimale order grote in te stellen of kan BEDRIJF A een maximaal aantal klanten instellen die per dag geleverd mogen worden.

Als laatste zou ik BEDRIJF A aanbevelen om een bezorgservice te starten, ondanks dat maar 49% van de huidige klanten geïnteresseerd zijn in de bezorgservice. Verwacht ik dat deze klanten wel degelijk meer producten bij BEDRIJF A inkopen. Ook verwacht ik dat BEDRIJF A veel nieuwe klanten zal aantrekken op het moment dat zij ook gaan bezorgen. Op basis van de huidige klanten aantallen zal BEDRIJF A al winst maken op de bezorgservice. Mochten daar nieuwe klanten bij komen zal de winst nog meer gaan groeien. Ook zal BEDRIJF A door met bestickerde busjes door Nederland te rijden meer naamsbekendheid creëren wat ook weer leidt tot extra klanten.

9. Bibliografie

- Akkerman, R., Farahani, P., & Grunox, M. (2010). Quality, safety and sustainability in food distribution: a review of quantitative operations management approaches and challenges. *OR spectrum, Volume 32, Issue 4*, 863-904.
- Albert Heijn. (n.d.). *Feiten en cijfers*. Opgeroepen op Maart 23, 2019, van ah.nl: <https://www.ah.nl/over-ah/geschiedenis/feiten>
- Albert Heijn. (n.d.). *Over de bezorgservice van AH.nl*. Opgeroepen op Maart 15 2019, van ah.nl: <https://www.ah.nl/over-ah/online-bestellen/bezorgservice>
- Albert Heijn. (n.d.). *Pick Up Points*. Opgeroepen op Maart 25, 2019, van ah.nl: <https://www.ah.nl/pick-up-points>
- American Speech-Language-hearing association. (z.d.). *Conducting a feasibility study*. Opgehaald van <https://www.asha.org/practice/feasibility/>
- Bidfood. (n.d.). *Levering*. Opgeroepen op 03 25, 2019, van bidfood.nl: <https://www.bidfood.nl/over/voordelen/levering.jsp>
- Chatterjee, P. (2010). Causes and consequences of 'order online pick up in-store' shopping behavior. *The international Review of Retail, Distribution and Consumer Research 20:4*, 431-448. doi:10.1080/09593969.2010.504009
- Covey, S. R. (2015). *Focus: Achieving your highest priorities*. Franklin Covey On Brilliance Audio.
- Covey, S. R., & Merrill, R. (2014). *Timemanagement volgens covey*. Business contact.
- Dongen, R. v. (2018, Oktober 8).
- FNV. (2017-2019). *CAO voor de foodservice en de groothandel in levensmiddelen*.
- Food Service Instituut. (n.d.). *FSIN Dossier Delivery 2019*. Opgeroepen op Maart 25, 2019, van FoodService Instituut: <https://fsin.nl/dossierdelivery>
- Fora financial. (2019, Januari 08). *Pros and Cons of offering Restaurant Delivery Services*. Opgeroepen op April 29, 2019, van Fora financial: <https://www.forafinancial.com/blog/industries-we-serve/pros-cons-offering-delivery-services-restaurant/>
- Gao, F., & Su, X. (2017, augustus). Omnichannel Retail operations with buy-online-and-pick-up-in-store. *Management Science 63 (8)*, 2478-2492.
- Garstenveld, P. (Red.). (n.d.). *De laatste meter*. Opgeroepen op Mei 2, 2019, van distrifood.nl: https://digimagazine.distrifood.nl/food_ecommerce/de_laatste_meter
- Hallema, T. (2018, September 20). *Picnic stijgt fors door in Twinkle 100*. Opgeroepen op Oktober 18, 2018, van Distrifood: <https://www.distrifood.nl/branche-bedrijf/nieuws/2018/09/picnic-stijgt-fors-door-in-twinkle-100-101119080>
- Heerkens, H., & Winden, A. v. (2012). *Geen probleem: Een aanpak voor alle bedrijfskundige vragen en mysteries*. Nieuwegein: Van Winden Communicatie.
- Heerkens, H., & Winden, A. v. (2012). *Geen Probleem: Een aanpak voor alle bedrijfskundige vragen en mysteries*. Business School Nederland.

- Bedrijf B (2017). *Over BEDRIJF B*. Opgeroepen op 10 18, 2018, van Website van Bedrijf B: <https://www.BedrijfBfood.nl/over-BedrijfB/>
- BEDRIJF B Food Group. (n.d.). *Bedrijfsregelement*. Enschede.
- Jin, M., Li, G., & Cheng, T. (2018, Juli 16). Buy online and pick up in-store: Design of the service area. *European Journal of Operational Research*, 613-623.
- Klumpp, M. (2013). Efficiency and innovation in logistics. *Electric Mobility in Last Mile Distribution* (pp. 3-13). Springer.
- Lydia Food. (2017). *Producten van Lydia*. Opgeroepen op Oktober 18, 2018, van <http://www.lydiafood.com/nl/producten>
- Makro Nederland. (2019). *Horeca Bezorgservice*. Opgeroepen op 03 25, 20219, van Makro.nl: <https://www.makro.nl/services/horecabezorgservice>
- Bedrijf A. (sd). *Bedrijf A Vestigingen*. Opgeroepen op 10 18, 2018, van Bedrijf A: <http://www.BedrijfA.nl/service/vestigingen/>
- Picnic. (n.d.). *Veelgestelde vragen*. Opgeroepen op Maart 25, 2019, van picnic.app: <https://www.picnic.app/nl/veelgestelde-vragen>
- Poel, I. v., & Royakkers, L. (2011). *Ethics, Technology, and Engineering: An Introduction*. Willey-Blackwell.
- Saunders, & et al. (2009). Understanding research philosophies and approaches. In *Research methods for business students* (pp. 106-135).
- Sligro Food Group. (2017). *Jaarverslag 2017*. Sligro Food Group N.V. Opgeroepen op Oktober 18, 2018, van http://www.sligrofoodgroup.nl/upload/7a0c35c0-48da-4493-9600-37f6bbe050e_Jaarverslag%202017%20NL.pdf
- Sligro. (n.d.). *Slimis*. Opgeroepen op 03 25, 2019, van Sligro.nl: <https://www.sligro.nl/slimis.htm>
- Sligro. (n.d.). *Veelgestelde vragen*. Opgeroepen op 03 25, 2019, van Sligro.nl: https://www.sligro.nl/klantenservice/vraag-en-antwoord/algemeen.htm#bestellen_en_bezorgen
- Tamke, F. (2016). A Real-World Cost Function Based On Tariffs for Vehicle Routing in the Food Retailing Industry. *Logistics Management*. Springer, Cham. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-319-20863-3_17

Appendix 1. Interview met de directie van BEDRIJF A

Deze vragen zijn gesteld tijdens het interview met de directie van BEDRIJF A. Schuingedrukt staan de antwoorden die gegeven zijn tijdens het interview.

1. Hoe zien jullie de waarden van BEDRIJF A?
BEDRIJF A is de beste en goedkoopste. Wij zien onszelf als de Lidl van de Horeca groothandels. Wij leveren op een hartelijke en informele manier, dat wil zeggen dat wij mensen zich thuis willen laten voelen. Ook zijn wij ambitieus en fair, wij willen altijd naar voren en successen boeken. Ongeacht onze ambitie, wij willen altijd op een rechtvaardige manier handelen.
 - a. Wat mag een pick-up of bezorgservice NIET aantasten vanuit de waarden?
Wij willen niets loslaten van de waarden. Ook bij een pick-up of bezorgservice willen wij nog steeds de beste en goedkoopste zijn. Alles mag wel efficiënter. Het zou mooi zijn als wij onze bezorgservice op de Coolblue manier konden vormgeven
 - b. Is ook bij levering klantcontact belangrijk?
Ja
2. Hoe belangrijk is snelle levering?
Aantal bezorgingen maakt niet uit, als het maar goed gedaan wordt. Liever 1x in de week stipt leveren, dan elke dag proberen te leveren maar elke keer achter de feiten aanlopen.
3. Moet de bezorging of pick-up service gratis zijn, met een kleine bijdrage of kostendekkend zijn?
Vooral niet gratis, dit omdat de cash-and-carry de voornaamste manier van leveren moet blijven. Door wel geld te vragen voor deze service maak je echt onderscheid tussen cash-and-carry en de pick-up of bezorgservice. Verder hoeft het niet helemaal kostendekkend zijn, als in totaal maar wel winst wordt behaald.
Directie Duitsland: Het liefst kostendekkend. Je kan 2 prijzen hanteren, 1 voor afhaal en 1 voor leveren. In de prijs die gehanteerd wordt voor leveren, de kosten voor bezorgen meenemen en dan zorgen dat de service gratis aangeboden kan worden.
4. Willen jullie transport binnen eigen organisatie houden of uit besteden of de meest rendabele optie?
Het liefst uitbesteden, dit gebeurt op dit moment ook. Alle leveringen worden met externe bedrijven geregeld. Hierdoor bespaard BEDRIJF A veel tijd en kan zij blijven focussen op de corebusiness. Wel is het belangrijk om naar de kosten te blijven kijken.
5. Hoeveel zijn jullie bereid te investeren?
Zeker bereid om te investeren in een pick-up of bezorgservice, als het extra omzet oplevert.
Directie Duitsland: De omzet zal bij het starten van een pick-up of bezorgservice verdubbelen, dus zeker het investeren waard.
6. Wat zou voor jou de meerwaarde moeten zijn van een logistieke service? Wat maakt dat jullie er zeker niet voor zou kiezen?
De logistieke service moet een extra service zijn. Als het kan zouden producten in de keuken gebracht kunnen worden.

7. Hoe gaat normaal gesproken een ontwikkeling bij jullie, bijvoorbeeld een nieuwe vestiging, welke stappen worden dan ondernomen, doen jullie dit zelf of wordt er een projectteam opgestart?
Wayel Ichoh kijkt eerst met een extern team naar mogelijke locaties, daarna kiest hij met dat team een locatie. Als hij het huurcontract heeft getekend, dan start hij een werkgroep op. In deze werkgroep zit iemand van Marketing, iemand van Facility, iemand van HR, Murad Belo en Saher Ichoh.
8. Voorkeur pick-up of bezorgservice?
Bezorgen. Het probleem voor klanten is dat zij niet genoeg ruimte hebben in de auto om hun spullen te vervoeren. Bij een pick-up service krijg je geen extra klanten binnen. Pick-up kan wel als tussenoptie gezien worden, maar zou ik niet als eerste keuze zien.
9. Wanneer is de service voor de klant geslaagd?
Als wij de beste en goedkoopste zijn. En als wij nakomen wat wij beloven. De uitvoering van de service moet goed zijn. Als de klant de juiste goederen, op de juiste tijd op de juiste plek ontvangt.
10. Denken jullie dat er voldoende potentie is voor de klant bij bezorging?
Ja. Ook zullen we met een bezorgservice nieuwe klanten aanspreken.
11. Wat zou voor jullie belangrijk zijn wat de klanten vinden, wat kan ik hen nog vragen over deze service?
Het zou mooi zijn om klanten te benaderen die vroeger kwamen maar nu niet meer, aan hen zou je de vraag kunnen stellen: 'Zou je wel bij BEDRIJF A bestellen als wij gaan leveren aan huis?'
Aan klanten die regelmatig naar BEDRIJF A komen: 'Gaat u meer bij ons kopen als wij gaan bezorgen? Zo ja, hoeveel?'
Hoeveel kopen doet u bij ons per week & hoeveel meer zou u gaan bestellen bij ons?'

Appendix 2. Vragenlijst enquête klanten

Wat voor zaak heeft u?

.....

Hoe vaak doet u gemiddeld boodschappen bij BEDRIJF A?

.....

Koopt u al uw producten bij BEDRIJF A? JA/NEE

Zo niet, hoeveel procent van uw inkopen doet u bij BEDRIJF A?

Waar koopt u nog meer?

.....

Heeft u een externe opslag plaats waar u producten opslaat, of gaan producten direct naar uw restaurant?

Pick-up service

Zou u gebruik maken van een pick-up service als u...

Ja Nee Misschien

Voor 18.00 uur moet bestellen en dan 2 dagen later beleverd wordt			
Voor 12:00 uur moet bestellen en dan de volgende dag op kunt halen			
Voor 18.00 uur moet bestellen en dan de volgende dag op kunt halen			
Voor 9.00 uur moet bestellen en dan de dezelfde dag na 11.00 uur op kunt halen			

Evt. opmerkingen:

.....

Hoe zou u willen bestellen?

- Online (site of app)
- Bellen
- Whatsapp
- Overig

.....

Hoeveel zou u maximaal bereidt zijn op per keer te betalen voor een pick-up service?

- € 0
- € 0 - €5
- €5 - €10
- €10 - €25

Zou u meer producten bij ons afnemen als u gebruik kunt maken van een pick-up service? JA/NEE

Zo ja, hoeveel meer? Welk product/ productengroep?

.....

.....

Zo nee, waarom niet?

.....

.....

Bezorg service

Zou u gebruik maken van een bezorg service als u...

Voor 18.00 uur moet bestellen en dan 2 dagen later beleverd wordt
Voor 12:00 uur moet bestellen en dan de volgende dag op kunt halen
Voor 18.00 uur moet bestellen en dan de volgende dag op kunt halen
Voor 9.00 uur moet bestellen en dan de dezelfde dag na 11.00 uur op kunt halen

Ja	Nee	Misschien

Evt. opmerkingen:

.....
.....
.....

Hoe zou u willen bestellen?

- Online (site of app)
- Bellen
- Whatsapp
- Overig

.....

Hoe vaak per week zou u beleverd willen worden?

- 1 – 2x per week
- 2 – 4x per week
- 4 – 6x per week

Hoeveel zou u maximaal bereidt zijn op per keer te betalen voor een bezorgservice?

- € 0
- € 0 - €15
- €15 - €25
- > €25

Zou u meer producten bij ons afnemen als u gebruik kunt maken van een bezorg service? JA/NEE

Zo ja, hoeveel meer? Welk product/ productengroep?

.....
.....

Zo nee, waarom niet?

.....
.....

Afrondende vragen

Wanneer is een pick-up of bezorgservice voor u geslaagd?

.....
.....
.....