



Master thesis

~

Supply Chain Management MSc

Case study at

TATE & LYLE

How does implementation of green logistics practices affect firm performance and how is this relationship affected by 3PL collaboration: a case study at Tate & Lyle (food manufacturing industry in Europe)

Rob Michèl Stroeken

SNR: 2026147 ANR: 269741

Tilburg University Supervisor: Richa Jain

Company (Tate & Lyle) supervisor: Rogier van Hasselt

Tilburg School of Economics & Management (TiSEM)

2nd semester 2022/2023

Submission date: 08/06/2023

Word count: 13,271

Abstract

Due to increasing concerns about the environment and pressure from stakeholders, environmental sustainability is becoming increasingly important for manufacturers. Manufacturers need to reduce emissions from all of their processes, including the logistics activities. Manufacturing firms are relying on collaboration with third party logistics providers (3PL) to create green logistics by implementation of green logistics practices. Therefore this thesis studies the following problem statement: ***How does implementation of green logistics practices affect firm performance and how is this relationship affected by 3PL collaboration at Tate & Lyle (food manufacturing industry in Europe).***

To answer the problem statement a single case study was conducted at Tate & Lyle (T&L), a food manufacturing company. T&L was chosen as they are looking to create a logistics network that focuses on supply chain optimization including cost control and reaching their environmental sustainability targets. Data was retrieved from 12 semi-structured, in-depth interviews from logistics and supply chain managers from T&L as well as managers from contracted 3PLs.

Findings from the research suggest that green logistic practices consist of green transportation, green warehousing, green packaging, reverse logistics and green information management. Implementation of these practices can positively affect firm performance through improved environmental performance and financial performance. Environmental performance is improved through reductions in CO2 emissions and waste as well as improved operational efficiency. Financial performance is improved through cost efficiency, improved competitive market position and risk mitigation. But in the short term financial performance could decrease. Furthermore, the study suggests that manufacturers are highly reliable on 3PLs to implement green logistics practices. Effective 3PL collaboration is concluded to be created by trust, information sharing and commitment. Finally, it is suggested that effective 3PL collaboration can enhance the positive effect of green logistics practices on firm performance. Future research directions can look into a quantitative research approach to test and analyze the relationships suggested by this thesis.

Key words:

Green logistics, Sustainable logistics, Green supply chain management (GSCM), Green logistics practices, Environmental performance, Supplier collaboration, 3PL, Logistics practices, Firm performance, Logistics collaboration/outsourcing.

Preface

This thesis is written as part of the Master program Supply Chain Management at Tilburg University. The process of the thesis started in February 2023 after the proposal was accepted in January 2023. During the process of conducting research and writing the thesis, I was supervised and assisted by Richa Jain. I would like to thank my supervisor for the feedback and pleasant cooperation. Furthermore I would like to thank Tate & Lyle for giving me the opportunity to do this research; more specifically I would like to thank Rogier van Hasselt for the supervision and cooperation during the research. Finally, I would like to express my gratitude towards all respondents that participated in the interviews and provided necessary and insightful information which enabled me to formulate a conclusion to the problem statement.

Table of Contents

1. Introduction.....	6
1.1 Problem indication.....	6
1.2 Company background.....	8
1.3 Problem statement & conceptual model.....	9
1.4 Thesis Structure.....	10
2. Literature Review.....	11
2.1 What is green logistics and what practices does green logistics consist of?.....	11
2.2 What is the relationship between green logistics practices and firm performance?.....	14
2.3 What is 3PL collaboration and what is its relationship with green logistics practices and firm performance?.....	17
3. Methodology.....	19
3.1 Research nature & strategy.....	19
3.2 Data collection.....	19
3.3 Sampling strategy.....	21
3.4 Data analysis and display.....	21
3.5 Validity and reliability.....	22
4. Findings.....	23
4.1 Implementation of green logistics.....	23
4.2 Green logistics effect on environmental performance.....	28
4.3 Green logistics effect on financial performance.....	30
4.4 3PL collaboration.....	32
5. Discussion.....	36
5.1 Implementation of green logistics practices.....	36
5.2 Green logistics effect on firm performance.....	37
5.3 3PL Collaboration.....	38
6. Conclusion, recommendations, contributions, limitations and future research directions ..	40

6.1 Conclusion	40
6.2 Recommendations for Tate & Lyle	41
6.3 Contributions.....	41
6.4 Limitations and future research directions.....	42
References.....	44
Appendix A - List of sampled respondents	50
Appendix B - Interview protocol	53
Appendix C - Coding structure diagram.....	55
Appendix D - Data display of themes.....	56
Appendix E - Transcriptions of interviews	68
Appendix F - Minutes of quarterly meeting between T&L and TMA.....	233

1. Introduction

1.1 Problem indication

In recent years sustainability has become an increasingly important subject within supply chain management (Schramm, Cabral & Schramm, 2020). The need to reduce negative impact on environment and society has become significantly more important due to factors as scarcity of energy resources, increase in CO₂ emissions and government regulations. The increase in pressure from company stakeholders has caused a shift from a predominant focus on financial performance, to a broader focus that also includes environmental and social performance (Schramm et. al., 2020). Companies need to create sustainable supply chains to gain competitive advantages and achieve long-term economic growth (Govindan, Khodaverdi & Ahmad Jafarian, 2013). This has caused an interest in literature towards the topic of sustainable supply chain management (SSCM), which looks at sustainability of supply chains based on the triple bottom line: economic, environmental and social performance (Panigrahi, Bahinipati & Jain, 2019 and Carter & Rogers, 2008). The continuously increasing importance of sustainability has led to the need of sustainable development (SD), which looks to improve the sustainability of all processes of the supply chain by the use of innovation (Silvestre & Țircă, 2019).

With the aim to increase sustainable development and performance, there has been a rise of interest to develop a network of environmental sustainable logistics, or green logistics, as traditional logistics do not meet the requirements of modern society (Seroka-Stolka, 2014). Logistics management can be described as the part of the supply chain that implements and controls the flow and storage of goods between the point of origin and point of consumption in order to meet customer requirements in an efficient and effective manner (Pazirandeh & Jafari, 2013). Green logistics management consists of the same processes, however focuses on fulfilling the logistics requirements while minimizing harmful effects on the environment by reducing the emission of harmful gasses and eliminating waste (El-Berishy, Rügge & Scholz-Reiter, 2013 and McKinnon, Browne, Whiteing & Piecyk, 2015). By implementing green logistics practices in the supply chain, a reduction in energy, resource consumption and waste as well as a decrease in usage of greenhouse gasses can be realized, which leads to improved efficiency and sustainability (Agyabeng-Mensah, Afum, Acquah, Dacosta, Baah & Ahenkorah, 2021). Green logistics practices consists of multiple decisions regarding environmental sustainability: green information sharing, green transportation, green packaging, green warehouse management, inventory management as well as material

handling. However, prior literature has contradictory findings regarding the effect of green logistics practices and firm performance (Agyabeng-Mensah et. al., 2021).

Firm performance is the main driver for companies as it reflects the ability to achieve set goals and it embraces how well the firm uses its resources to generate revenue and growth (Baah, Jin & Tang, 2020). Due to increased importance of environmental sustainability within manufacturing firms, firm performance needs to consider environmental goals (Wong, Lai, Shang, Lu & Leung, 2012). Therefore, within the manufacturing industry, firm performance consists of financial (economic) and environmental performance (Wong et. al., 2012, Namagembe, Ryan & Sridharan, 2019 and Agyabeng-Mensah et. al., 2021). Implementing environmental sustainable logistics practices will affect the firm performance, as it affects both financial and environmental performance (Agyabeng-Mensah, Afum, & Ahenkorah, 2020a). Implementing green logistic practices decreases the use of harmful emissions as well as a reduction of waste, which can improve the environmental performance (Lai & Wong, 2012). This in turn can result in increased competitive advantage and customer satisfaction and positively impact financial performance. Furthermore, the use of green logistics practices causes a more efficient use of resources that can lead to lower costs and improved financial performance (Baah, et. al., 2020). However, implementing green logistics practices is costly: this has caused contradictory findings in literature whether or not green logistic practices have either an overall positive or negative influence on firm performance (Agyabeng-Mensah et. al., 2020a).

Implementation of green logistics within manufacturing firms is usually done through the use of logistics service providers (LSP) or third party logistics providers (3PLs) (Li, Ford, Zhai & Xu, 2012 and Sinkovics, Kuivalainen & Roath, 2018). Manufacturing firms excel in the production and manufacturing of products and materials, but performing all logistics activities within the firm itself is costly. Therefore, manufacturers identify which logistics practices are needed and outsource to 3PLs (Sinkovics et. al, 2018). The use of 3PLs can reduce costs and improve the quality of logistics which ultimately lead to improved firm performance. According to Sinkovics et. al. (2018), collaboration between the manufacturing firm and 3PLs, or 3PL collaboration, increases firm performance. 3PL collaboration consists of information sharing, making joint decisions and sharing benefits to realize greater efficiency and effectiveness of logistics network and create opportunities for innovation (Jørsfeldt, Hvolby & Nguyen 2016 and Selviaridis & Spring, 2007). Prior literature has identified that collaboration positively moderates the effect between implementation of green

supply chain practices and firm performance (Samad, S.Nilashi, Almulihi, Alrizq, Alghamdi, Mohd, Ahmadi & Syed 2021 and Choi & Hwang, 2015). However, no prior research is done specifically on the effect of 3PL collaboration on the relationship between green logistics practices and firm performance.

Therefore this thesis will research how implementation of green logistics practices affects firm performance and how this relationship is affected by 3PL collaboration. This research will be conducted as a qualitative case study within Tate & Lyle.

1.2 Company background

Tate & Lyle (T&L) is a UK based company formed in 1921. T&L is a world leader in ingredient solutions for healthier food and beverages, with the purpose of “transforming lives through the science of food” (Tate&Lyle, 2022b). This is achieved by leading positions in providing ingredients to many market categories: beverage, dairy, bakery, snacks, confectionary soups, sauces and dressings. Ingredients produced by T&L consist of sweeteners, texturants, fibers, stabilizers and functional systems.

T&L is a food manufacturer that is globally active with 57 locations in 39 countries and their products are sold in more than 120 countries. Currently there are around 3,500 people working at T&L. In 2021 a revenue of GBP 1,375 million was realized with an operating profit of GBP 145 million. T&L aims to improve their revenue while caring for our planet through minimizing environmental impact by reducing emissions and waste (Tate & Lyle, 2022a).

As part of a strategic 5-year plan, T&L has set an ambition for annual double-digit growth. This growth will need to be supported by a logistics network focused on supply chain optimization including cost control and continued progress on environmental sustainability targets. T&L have concerns about its current logistics network in Europe to support growth ambition in a cost effective manner as well as the ability to achieve sustainability targets. T&L makes use of 3PLs to fulfill their logistics activities.

Finally, the research is conducted within the European market of Tate & Lyle.

1.3 Problem statement & conceptual model

Problem statement:

“How does implementation of green logistics practices affect firm performance and how is this relationship affected by 3PL collaboration at Tate & Lyle (food manufacturing industry in Europe)”

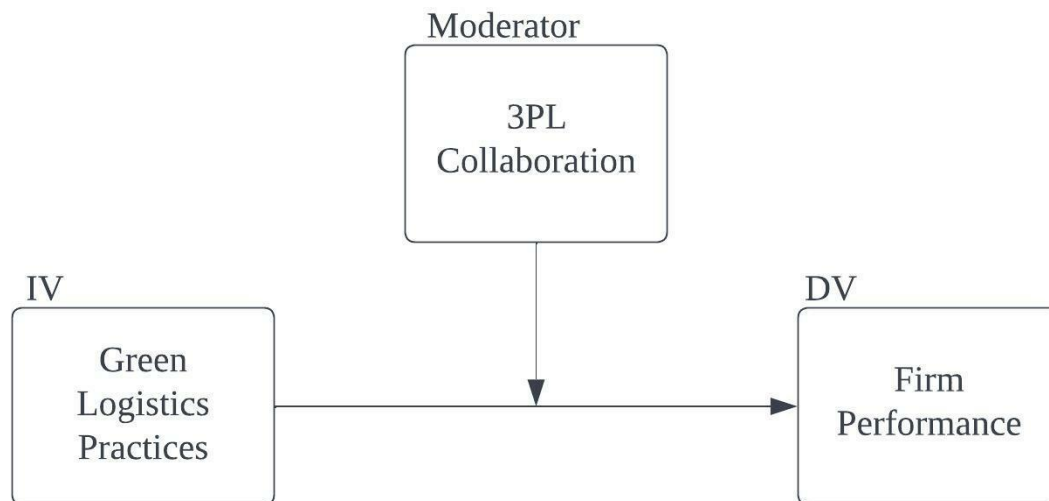


Figure 1- Conceptual model

Research questions:

Theoretical questions:

1. What is green logistics and what practices does green logistics consist of?
2. What is the relationship between green logistics practices and firm performance?
3. What is 3PL collaboration and what is its relationship with green logistics practices and firm performance?

Empirical questions:

4. How does the implementation of green logistics practices affect firm performance at T&L?
5. How does 3PL collaboration affect the relationship between green logistics practices and firm performance at T&L?

1.4 Thesis Structure

To answer the problem statement and research questions, first a literature review is conducted to answer RQ's 1-3 in chapter 2. Data from relevant research, such as academic articles published in high quality journals are used to answer the questions. The academic articles are predominantly found through the online Tilburg University Library. In addition, articles are found through citations in other articles and google scholar. To ensure the Journals are of quality, the Journal Citation Reports (JCR) is used to check the journals performance, total citations and Journal Citation Indicator (JCI). Examples of high quality journals that were used are:

- Journal of Cleaner Production
- International Journal of Physical Distribution & Logistics Management
- International Journal of Production Research
- International Journal of Production Economics
- The International Journal of Logistics Management
- Journal of Operations Management.

RQ's 4-5 are answered by conducting in-depth interviews with supply chain and logistics managers within Tate & Lyle as well as 3PLs. The interviews will be performed in a semi-structured matter and are further explained in the methodology in chapter 3. Chapter 4 will consists of the findings from the conducted interviews, while chapter 5 consists of a discussion in which the findings are interpreted and evaluated using prior literature. Finally, conclusions, recommendations, future research directions and managerial implications are discussed in chapter 6.

2. Literature Review

2.1 What is green logistics and what practices does green logistics consist of?

Green Logistics

Logistics is the process of managing freight transport, inventory storage, handling of materials and information sharing with other members of the supply chain (Agyabeng-Mensah et. al., 2020a). In short, logistics oversees the flow of goods and materials from the point of origin towards the final consumption. Because of globalization and increasing consumption of products, logistics management has become more complex in the past decades (Karaman, Kilic & Uyar, 2020). Globally, production and shipments across countries has seen a massive increase which has led to an increase in concerns about the environmental impact of logistics activities (Rashidi & Cullinane, 2019).

Due to the increase in concerns about the environmental effects and the mounting pressure of stakeholders, companies are facing pressure to reduce the harmful impact of logistics activities on the environment and make logistics more environmentally sustainable (Liu, Yuan, Hafeez & Yuan, 2018). Green logistics has emerged to implement green practices within the logistics activities to minimize the negative impact on the environment and create better sustainability.

Green logistics can be defined as supply chain management practices and strategies that reduce the environmental and energy footprint of logistics activities which focuses on material handling, waste management, packaging and transport (Seroka-Stolka, 2014). Green logistics consists of managing all activities of the forward and reverse flow of products and information between the point of origin and point of consumption in an economical and environmentally sustainable manner. Green logistics activities include the measurement of environmental impact of different logistics activities and distribution strategies as well as reducing energy usage and waste in all logistics activities (Pazirandeh & Jafari, 2013). Green logistics does not solely aim to be environmentally friendly, but also economically functional for companies: “green logistics management reflects organizational ability to conserve resources, reduce waste, improve operational efficiency, and satisfy the social expectation for environmental protection” (Lai & Wong, 2012). Green logistics are used to decrease negative environmental impact while simultaneously creating better economic efficiency and create economic gains (Abbasi & Nilsson, 2016). However, to create green logistics, companies need to look at the possibilities of implementing multiple green logistics practices.

Green logistics practices

Green logistics practices are essential for modern logistics operations. They refer to the integration of environmental considerations into logistics operations with the aim to minimize impact of logistics activities on the environment while maximizing economic efficiency (Karaman et al., 2020). Green logistics practices include a wide variety of activities: green transportation and distribution, green warehousing, green packaging, reverse logistics and green information management (Agyabeng-Menah et al., 2021). Implementing all of these green logistics practices lead to improved operational efficiency and environmental sustainability.

Green transportation and distribution

Logistics operations depend mainly on transportation movements, but the transportation and distribution of products have a large impact on greenhouse gas emission into the environment. It is estimated that more than 8% of worldwide energy related carbon emissions is originated from freight transports (Karaman et. al., 2020). This forces companies to focus on creating greener transportation operations. Creating economies of scale in transportation will lead to more environmentally friendly logistics (Mitra & Datta, 2014). Optimizing vehicle routing and scheduling or increased utilization of vehicles can reduce the environmental impact of logistics as resource consumption and carbon emissions are reduced (He et. al., 2017).

Another important aspect of green transportation is the use of multimodal transport. Multimodal freight transport is defined as the transportation of goods by a sequence of at least two different modes of transportation (StadieSeifi, Dellaert, Nuijten, Van Woensel & Raoufi, 2014). Transport options consists of modes by air, ship, rail and road. By combining different modes, the environmental impact of freight transportation could be greatly reduced (He et. al, 2017), however planning multimodal transport is more difficult as often more parties are involved and a great infrastructure is necessary for multimodal transport to be efficient (StadieSeifie et. al, 2014 and Karaman et. al., 2020).

Finally, the use of alternative fuels, electric vehicles and hybrid vehicles are options to create a more green transportation network (Bektaş, Ehmke, Psaraftis & Puchinger, 2019).

Green warehousing

Warehousing is a critical activity of in-house and outbound logistics (Agyabeng-Mensah, Ahenkorah, Afum, Dacosta & Tian, 2020b). Warehousing and goods handling contribute towards 3% of the energy related carbon emissions worldwide (McKinnon et. al., 2015). Warehousing activities cause waste in the supply chain, therefore green warehousing practices and policies need to be adopted to decrease the adverse impact on the environment (Abushaikha, 2018). Warehouse management relates to optimizing the warehouse design, inventory and material handling activities to increase efficiency. When a company wants to implement green logistics, warehouse location decisions have a big impact as greater distances results in larger emissions due to increased transportation (Agyabeng-Mensah, et. al., 2020b). Another important factor of green warehousing is the building design, mainly because of efficient storage space and energy usage (Bartolini, Bottani, & Grosse, 2019). Furthermore, usage of green energy sources and the adoption of efficient handling technologies can eliminate waste and decrease emissions.

Green packaging

To realize efficient use of warehouse space and optimize truckloads, packaging of products is another important aspect. Green packaging could reduce the use of materials and optimize the use of space within the warehouse and transport to ensure increased efficiency (Agyabeng-Mensah, et. al., 2020b). Green packaging includes the use of green packaging materials, collaborating with supply chain partners to ensure packaging standardization, reducing material usage and time wasted unpacking shipments, returnable packaging and recycle programs to create reverse logistics (de Souza, Kerber, Bouzon & Rodriguez, 2022). Using recyclable and biodegradable materials for packaging results in greater environmental sustainability (Agyabeng-Mensah, et. al., 2020b).

Reverse logistics

Implementing reverse logistics in the supply chain is another way to create green logistics. Reverse logistics is the practice of returning products from the final customer with the purpose of recapturing value and recycle these products or correctly dispose these items (Govindan & Bouzon, 2018). Reverse logistics include all action regarding managing, processing, reducing and disposal of waste during the products life cycle. Implementing reverse logistics can greatly decrease the negative environmental effect of a company as

waste is minimized and recycling parts of products creates higher efficiency (de Souza et. al, 2022).

Green information management

To achieve better green logistics performances, firms need to implement green information systems. Green information systems help firms to capture data related to the environmental performance of their logistics practices and can help in the evaluation of these practices (Khan & Yu, 2021). By continuously monitoring environmental performance of transportation, warehousing, packaging and reverse logistics this creates opportunities to make decisions to further increase efficiency (Agyabeng-Menah et al., 2021).

Furthermore, green information management can help in coordinating with other supply chain partners, as information systems can play a crucial role in building trust between partners. Therefore, green information management can help with the adoption and smooth implementation and monitoring of green logistics practices (Khan & Yu, 2021).

Implementation of green logistics practices

Implementing green logistics practices is difficult for manufacturing firms to do by themselves, because manufacturing firms main focus is on producing and manufacturing products and materials (Li, et. al., 2012). It is costly for manufacturing firms to implement green logistics themselves as they don't have the correct resources and expertise to do so by themselves. Therefore implementation is usually done by outsourcing the logistics activities towards third party logistics provider (3PLs) (Sinkovics et. al., 2018). Manufacturers identify which logistics practices are needed and collaborate with 3PLs to outsource these activities. Collaborating with 3PLs is important to effectively and efficiently implement green logistics (Jørsfeldt et. al., 2016), this collaboration is further elaborated on in chapter 2.3.

2.2 What is the relationship between green logistics practices and firm performance?

Firm performance is the most important driver for manufacturing companies. Firm performance shows the ability to achieve goals and how well companies use resources to generate revenue and growth (Baah, et. al., 2020). As environmental sustainability is becoming increasingly important for manufacturing firms, environmental goals and achievements have become an important part of firm performance (Wong, et. al., 2012). According to Namagembe, et. al. (2019) and Agyabeng-Mensah et. al. (2021), within the

manufacturing industry, firm performance consists of financial and environmental performance. Implementing green logistics practices will affect both financial and environmental performance (Agyabeng-Mensah, et. al., 2020a).

Green logistics effect on environmental performance

Environmental performance can be seen as a firm's performance regarding environmental sustainability, which is the measure of impact a firm has on the environment, consisting of consuming harmful resources, emissions of CO₂ and environmental accidents (Agyabeng-Mensah et. al. 2021). Environmental performance can be defined as the degree at which a firm is able to combine financial and nonfinancial resources to reduce the negative impact of their activities on the environment. Creating environmental sustainability by reducing consumption of harmful resources, air pollution, environmental accidents and conserving energy and resources is crucial to improve environmental performance (Zhu, Sarkis & Lai, 2007). Environmental performance is measured by reduction in consumption of energy and materials, minimizing waste generation and reduced usage of harmful resources, rate of renewable energy consumption and minimization of environmental accidents according to Agyabeng-Mensah et. al. (2020a).

According to multiple studies implementation of green logistics practices improves the environmental performance of companies (Agyabeng-Mensah et al., 2021, Khan, Jian, Zhang, Golpîra, Kumar & Sharif, 2019, Baah et. al., 2020). The improvement in environmental performance is a result of implementing green logistics practices as they prevent environmental pollution, decrease energy usage and waste can be properly managed.

Reverse logistics decreases environmental pollution and protects the environment against degradation by gathering used and broken products for remanufacturing (Baah et. al., 2020). Furthermore, green information management helps firms to collect and evaluate environmental information related to their logistics activities. This helps to determine the environmental performance of green logistics practices, which can be used to look for possible improvements. The environmental information can therefore be used to prevent further pollution and reduce the environmental footprint of a firm (Agyabeng-Mensah et al., 2021).

Implementation of green logistics practices like green packaging and green transportation ensure a cleaner logistics process according to Agyabeng-Mensah et. al. (2020a). This is also mentioned by Baah et. al. (2020, P.250): "Firms are now ensuring cleaner productions by

using alternative fuels, less polluting trucks as well as different transportation modes and routing systems to reduce travel times, fuel usage and CO2 emissions”. Furthermore, Khan et. al, (2019) mentions that most green logistics practices have a positive effect on firm’s environmental performance.

Green logistics effect on financial performance

Financial performance is the extent to which a firm is able to achieve financial goals with the resources available. Financial performance is crucial for an organization as the main focus of manufacturing firms is to be a profit making organization (Agyabeng-Mensah et. al. 2020a).

Current literature shows contradicting evidence whether implementation of green logistics practices has either a positive or negative effect on financial performance. Positive effects have been found, (Khan et. al., 2019, Baah et. al., 2020 and Mitra & Datta, 2014) negative effects (Zaid, Jaaron & Talib Bon, 2018) as well as inconclusive findings (Agyabeng-Mensah et. al., 2020a).

Implementation of green logistics practices can reduce operating costs as well as potentially lower costs of goods and services leading to a growth in sales, market share and profit margin (Agyabeng-Menah et. al., 2021). Furthermore, green logistics and waste management can also help in meeting environmental regulations which can prevent environmental fines or penalties resulting into cost savings (Khan et. al, 2019).

Green information management helps with collecting relevant environmental information of logistics practices. Sharing this information with stakeholders creates an increase of awareness of the firm’s environmental performance. This can attract environmentally conscious customers to purchase the firm’s products, which leads to increased sales and profitability (Zhu et. al., 2007).

Even though implementation of green logistics practices can lead to cost savings and improve the firm’s environmental reputation towards customers, they also put pressure on the financial performance (Baah et al, 2020). Implementing green logistics practices can also limit a firm’s financial performance, because “to go green”, firms need to make large investments which may not immediately yield a financial return (Agyabeng-Mensah et., al. 2020a.)

2.3 What is 3PL collaboration and what is its relationship with green logistics practices and firm performance?

3PL Collaboration

As manufacturing firms are not specialized in the logistics process, it makes sense for them to outsource logistics activities to suppliers. When companies do not have a real competitive advantage in some activities, they outsource these towards suppliers (Jørsfeldt et. al, 2016). Many manufacturers with limited resources and assets turn to 3PLs to differentiate their distribution to deliver value to their customers: added value can be created by collaboration with 3PLs (Sinkovic et. al., 2018). 3PLs reduce the need to maintain logistics activities and practices that are often outside of the scope of manufacturing firms. 3PL collaboration consists of making joint decisions regarding implementation of logistics activities, sharing information and sharing benefits to create better efficiency and effectiveness of the logistics network as well as creating possibilities for innovation (Jørsfeldt et. al, 2016 and Selviaridis & Spring, 2007).

Because manufacturers usually don't have the resources, they heavily rely on 3PLs to implement green logistics practices within their logistics activities; "because 3PL providers are better equipped to identify new opportunities and suggest new solutions for reducing the CO2 footprint", according to Jørsfeldt et. al, (2016, P.115)

Manufacturers therefore need to evaluate current 3PLs as well as possible 3PLs on multiple criteria to ensure that they perform well. Traditionally these criteria consists of cost, service quality and reliability, flexibility, responsiveness to requests and financial stability (Selviaridis & Spring, 2007). But environmental sustainability is also important to ensure 3PLs are able to provide green logistics, therefore manufacturers also need to evaluate 3PLs on environmental qualification, waste costs, and emissions (Wang, Ho, Luo & Lin, 2017 and Gardas, Raut and Narkede 2019).

In general, collaboration could be defined as "two or more chain members working together to create a competitive advantage through sharing information, making joint decisions, and sharing benefits which result from greater profitability of satisfying end customer needs than acting alone" (Simatupang & Sridharan, 2002, P. 19). Collaboration is a step further than cooperation, because collaboration can only exist when firms and their respective suppliers have a high level of trust, commitment and information sharing. Cooperation on the other hand can be realized with lower levels of trust (Singh & Power, 2009). Commitment is an

important aspect of 3PL collaboration as this improves the willingness of 3PLs to work towards a common objective by sharing information and resources with the manufacturer (Sinkovic et. al., 2018). Therefore it is important for manufacturers to commit to relations with 3PLs as well as build trust and share information with 3PLs to enhance collaboration.

3PL collaboration effect on relationship between implementation of green logistics and firm performance

Current literature has identified that supplier collaboration can positively moderate the effect between implementation of green supply chain practices and firm performance (Samad et. al., 2021 and Choi & Wang, 2015). However no prior study has researched whether this is also the case specifically for implementing green logistics practices and 3PL collaboration.

Collaboration can increase innovation of 3PLs to develop creative solutions and practices that could contribute to a higher performance. Jointly working on developing processes could eventually lead to competitive advantages that can increase potential of increased financial performance according to Sinkovic et. al.(2018). Collaborating with 3PLs can therefore make it easier to improve current logistics practices and make them more efficient.

Furthermore, increase in collaboration and information sharing can lead to 3PLs being able to identify possible new opportunities to improve the current logistics activities within a manufacturing firm (Jørsfeldt et. al., 2016). With the right information systems in place, 3PLs could identify possible practices that would reduce the emissions of logistics activities.

If sustainable agendas are introduced and pushed within a supply chain, operational coordination can lead to an increased number of joint activities between manufacturers and suppliers. Therefore, collaboration on sustainable initiatives creates value for both manufacturers and suppliers according to (Jørsfeldt et. al, 2016 and Darko & Vlachos, 2022). Collaboration can also lead to an improvement commitment towards each other that can result in more willingness of the 3PL to work towards a common goal.

Therefore if the environmental sustainable aspect is an important goal within an organization, an increase in collaboration between manufacturers and 3PL could potentially lead to an increased adoption of green logistics practices as well as more efficient implementation (Vienažindienė, Tamulienė, & Zaleckienė, 2021) resulting in increased environmental and financial performance.

3. Methodology

3.1 Research nature & strategy

This thesis researches the question: “*How does implementation of green logistics practices affect firm performance and how is this relationship affected by 3PL collaboration at Tate & Lyle (Food manufacturing industry in Europe)*”. This study aims to generate a deeper understanding of the topic of green logistics practices and its effect on firm performance, as well as how 3PL collaboration affects this relationship. It does so by conducting a theory supported inductive research approach (Barratt, Choi & Li, 2011 and Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). This means that the research is approached by studying constructs and their effects in a natural environment with support of existing literature (Voss, Tsikriktsis & Frohlich, 2002). Existing literature is used to provide general understanding of constructs, which is used as a foundation during empirical observations. Empirical observations provide a deeper insight into the constructs and their effects that are used for theory building (Yin, 2014 and Ketokivi & Choi, 2014).

The research is conducted as a qualitative single case study. The choice for a case study is made as case studies give a greater insight into the way variables affect each other (Ketokivi & Choi, 2014). Furthermore, a single case study allows for great depth leading researchers to see new relationships and question old ones. The choice of a single case study at T&L has led to a deeper understanding of how and why manufacturing firms implement green logistics as well as how green logistics can affect firm performance; in addition, deep insights are found regarding 3PL collaboration. Without the choice for a single case study for this research, these insights might not have been found. But the choice of a single case study leads to a lower generalizability (Bougie & Sekaran, 2020 and Eisenhardt & Graebner, 2007), but Siggelkow (2007), Barret et. al. (2011) and Wilkins (1991) argue that single case studies can provide a much deeper insight by performing a multitude of in-depth interviews, which is necessary to answer the research questions.

3.2 Data collection

Data for this research is collected through 12 in-depth interviews within T&L and related 3PLs. Interviews are performed in a semi-structured way. Semi-structured interviews consist of main topics and questions that are determined before the interview, but also give more freedom to the interviewer as there is no fixed order and there is a possibility of follow up questions based on previous answers (Saunders et. al., 2012). Respondents are given more

freedom to discuss reactions, behavior and opinions of the topic, while the interviewer guides the interview with questions and record responses to gain understanding of the “how” and “why” of the topic (Ghauri, Grønhaug & Strange, 2020). Using semi-structured interviews rather than regular interviews increases the amount of information that can be retrieved and results in greater insights (Barret et. al., 2011 and Ketokivi & Choi, 2014). More in-depth and semi-structured interviews have the advantage of being able to create a more accurate and clear picture of respondent’s position and behavior, because open ended questions and freedom given to interviewees leads to broad answers based on their own thinking (Ghauri et. al., 2020). Furthermore, in the case of more difficult and complex topics, semi-structured interviews allow the interviewer to ask follow up questions for more elaboration. However, the disadvantage of in-depth interviews is that it requires a skilled interviewer (Ghauri et. al., 2020). The interviews took place with logistics and supply chain managers within T&L and with managers of their 3PLs. The interviews were conducted between April 2023 and May 2023 on individual dates, therefore this research is cross-sectional. Furthermore, the interviews were conducted online or at T&L in Koog aan de Zaan and lasted 45 to 60 minutes.

The 12 semi-structured interviews have led to data saturation as no new theoretical insights or theoretical constructs were found after the final interviews. Managers from different manufacturing plants and managers from different 3PLs were interviewed, but data and information retrieved about implementing green logistics practices, firm performance and 3PL collaboration began to repeat, resulting in data saturation. According to Hennink & Kaiser (2022), data saturation can be achieved between 9 to 17 interviews. The 12 interviews conducted for this research fall in this range.

An interview protocol was developed based on the literature review in chapter 2. The interview protocol is structured with 5 subjects. It starts with a general introduction, secondly the implementation of green logistics practices is discussed. Then the effect on environmental and financial performance is discussed and finally the respondent is asked about collaboration with the 3PLs. The full interview protocol can be found in appendix B. The questions and topics of the interview are based on the literature review and previous studies that have taken an in-depth interview approach on the topics of green supply chain management practices and green logistics (Vienažindienė, et. al., 2021, Jørsfeldt et. al., 2016, Darko & Vlachos, 2022).

Also secondary data is collected in the form of the minutes of a meeting between T&L and one of its 3PLs. This was used to compare the findings of the interviews with secondary data regarding 3PL collaboration and to create data triangulation (Ghauri et. al., 2020).

3.3 Sampling strategy

In order to answer the research questions multiple managers within Tate & Lyle and managers of their 3PL were interviewed. The sampling was based on non-probability, therefore no random selection was used. Purposive sampling is used by selecting interviewees that have rich information and knowledge of the supply chain network of Tate & Lyle (Ghauri et. al., 2020). Purposive sampling is often used in qualitative research as it enables the interviewer to select information rich interviewees while maximizing time and resources available. The use of purposive sampling does however cause the findings to be less generalizable because it is more prone to subjectivity and bias (Ketokivi & Choi, 2014). However, internal validity of the finding is increased as the researcher has more control over the research and the discussed topics.

Recruitment of respondents was done through the company supervisor of the thesis and in discussion with the researcher. The final respondents consisted of 9 managers within T&L and 3 managers of external 3PLs. A full list of respondents with their corresponding function and relevant knowledge can be found in appendix A.

3.4 Data analysis and display

The data analysis that is used follows three flows: data condensation, data display and finally drawing and verifying conclusions. These methods are frequently used with qualitative case studies as described by Miles, Huberman & Saldaña (2020).

Firstly, interviews were transcribed. The full transcribed interviews can be found in appendix E. After transcribing the interview, coding took place which consists of identifying the meaning of data and labeling them with a corresponding code (Skjott & Korsgaard, 2019). A coding structure diagram was first created from existing literature and later reviewed and changed based on findings from the data. The final coding structure diagram can be found in appendix C and consists of four themes with each theme consisting of multiple codes. Finally, meaningful data is displayed and conclusions are drawn (Miles et. al., 2020). The data display of themes, consisting of the most important quotes from each respondent for each theme can be found in appendix D.

3.5 Validity and reliability

Validity consists of both internal and external validity (Ghauri et. al., 2020). Internal validity regard whether the findings within the study are true and the researcher is confident that relationships between variables that are found are true. External validity regards the extent to which findings of a research are generalizable to external populations, environments and industries.

As this research is conducted as a single case study this lowers the external validity (Ghauri et. al., 2020), but managers form external 3PLs that were interviewed compared T&L to other manufacturing firms, thus increasing external validity. The internal validity of this research is high as using purposive sampling for the respondents enables the researcher to select information rich interviews (Ketokivi & Choi, 2014), but findings are less generalizable as the research becomes more prone to subjectivity and bias.

The 12 in-depth interviews have led to data saturation as no new relationship between variables were identified in the final interviews, therefore internal validity is further improved as multiple different respondents gave similar answers (Hennink & Kaiser (2022).

Additionally, triangulation of data is used to improve both internal and external validity as secondary data retrieved from a quarterly review meeting between T&L and their 3PL, as well as secondary data retrieved from the literature review in chapter 2 is compared with the primary data gathered from in-depth interviews (Ghauri et. al., 2020).

Finally reliability considers the stability, internal consistency and equivalence of the findings of the research. Reliability in this research is increased by reducing bias and the usage of data triangulation (Saunders et. al., 2012 and Ghauri et. al, 2020). Observer bias has been reduced by verifying interpretations of respondent's statements during the interviews as well as discussing previous interpretations with other respondents. Furthermore, data saturation and the use of constant data comparison has increased reliability of this research (Hennink & Kaiser, 2022)

4. Findings

This part of the thesis will summarize the empirical findings and data retrieved from the in-depth interviews. The findings will be organized by different subject as identified in the literature. These subjects are respectively: implementation of green logistics, green logistics effect on environmental performance, green logistics effect on financial performance and finally 3PL collaboration. The findings are retrieved from coding the transcribed interviews using the coding structure diagram shown in appendix C. The findings will be illustrated and substantiated by quotes from the interviewees. A full list of the transcribed interviews can be found in the appendix E together with a data display of themes, containing the most important quotes from each respondent per theme. Finally, secondary data used can be found in appendix F.

4.1 Implementation of green logistics

Currently T&L has limited structural focus on implementing green logistics practices in their supply chain. The company does currently only have high-level sustainability goals.

Respondent (R) 7: “Currently there are broad sustainability targets in place focusing on reduction in emissions on scope 1, 2 and 3”, she continues “We still need to set specific environmental sustainability targets within the departments”. There are no specific targets set yet for the logistics activities within the company. The main focus regarding environmental sustainability is on the production process as the emissions within the production process are much larger; R4: “scales of CO₂ produced in production is not comparable to CO₂ produced in transportation”.

Even though there is no structural corporate focus on improving the environmental performance from logistics activities, it is however an important aspect of local green initiatives. R7: “Instead of global green initiatives, there is a specific attention on local initiatives to decrease the ecological footprint”. These local initiatives look to implement green logistics practices at the manufacturing plants in Koog aan de Zaan, Boleraz and Mold. Implementing local green logistics practices is deemed easier: “they are more specific and more tailored to our own processes, due to reflecting and evaluating on our own data” according to R5. After successful local implementation, results are shared with other plants and departments to look for possibilities to implement the practices throughout the whole company.

R 1, 2, 5, 6 and 7 all mention that looking for possibilities and evaluating green initiatives is an important aspect for the implementation of green logistics practices, but there are contradictory answers when asked if these are continuously evaluated. While R6 says: “We always try to find a new solution how we can optimize or bring more effectiveness to each process”, R2 mentions: “Possibilities for practices are evaluated, but in my opinion not enough at this moment” and R5 says “Well not continuously. They are evaluated at the point where we are introducing the project and in terms of continuous improvement, we are monitoring those results for 12 months and after that it's a standard project, so we counting with the existing footprint of such a project after implementation.”

Current green logistics practices implementations and possibilities

Within the logistics activities of T&L, multiple green logistics practices are referenced by the respondents as well as possibilities for future implementation.

Green transportation

Ten out of the twelve respondents have expressed great importance of implementing green transportation to create green logistics. T&L has many initiatives to create green transportation and by outsourcing transport to 3PLs have implemented multiple green solutions. First of all, implementing multi modal transport options have been mentioned by all respondents.

R2 mentions: “With costumers located in the South of France, Spain, Italy and Eastern Europe we actively work on implementing multi modal transport by outsourcing to 3PLs”; he continues “We also have the use of deep-sea containers for long distance destinations”.

Next to the implementation of multi modal transport, there is also a focus on creating more efficient transport; R7: “decreasing empty mileage by transport planning optimization” and R6: “to implement a higher payload and optimize loads”. Finally, options for alternative fuels and electrification are being implemented and evaluated; R11: “there's an evolving growing participation of alternative fuels in different modalities”.

Green warehousing

The warehousing of T&L is almost completely outsourced and warehousing of products is inherently green according to R2: “We don't need energy to heat or cool within warehousing, because of the products design and the volume of products within warehouses”. Furthermore,

R1 mentions in relation to external warehouse provider: “they have invested in solar panels which generate enough electricity to power the lighting and forklifts of the warehousing, making them energy neutral”. These statements are supported by R3, a manager from the external warehouse provider.

Other initiatives for green warehousing mentioned by respondents are implementation of barcoding: R5: “we introduce the barcoding couple years ago in Boleraz production facility and the whole production flow; every pallet is basically labeled with a standard barcode...by doing that, the impact on the logistics was that we were able to shorten the loading time from 45 minutes to 25”; this created more efficient loading times.

Green packaging

As T&L is working in the food manufacturing industry, food safety is an important aspect for packaging. R9: “because we produce food products, the packaging needs to be made of virgin plastic, so new plastic, we cannot use recycled materials”. This makes it difficult to implement green packaging but R6 mentions: “we always tend to find out better solutions to minimize waste”.

Furthermore, a large initiative within T&L is the implementation of reusable plastic pallets instead of single use wooden pallets which is also related to reverse logistics.

Reverse logistics

Regarding the products sold by T&L, reverse logistics is not a major component of the logistics activities. R2: “our reverse logistics is basically nonexistent regarding our products, only when products are damaged and the customer won’t accept them, then the customer will send them back, but this rarely happens”

However, reverse logistics is present with the implementation of plastic pallet pooling. R9: “The idea behind plastic pallet pooling is that the supplier supplies us plastic pallets, we send the pallet to the customer and the supplier picks them up from the customer, cleans them and sends them back to us, so instead of using 250.000 single use pallets each year we use significantly less, but still ship the same amount ”.

Green information management

Currently there is little implementation of green information management at T&L. R2 mentions: “Currently there is no wish to receive information about emissions”. Respondents

agree however that a lack of green information does result in problems evaluating the current situation. R8: “I guess the green management information side of things is the starting point because without that we don't know where we are and we don't have a clear picture of where we could be.” Furthermore, the lack of green information also effects the implementation of other green logistics practices, R9: “Because we don’t have the data available, it is difficult to convince customers to join the plastic pallet pooling” and R8: “By being able to see where we're at and what possibilities are in the future, and I think it would also focus people on looking for alternatives... I think if we have the data and we can see where we are and a goal of where we want to be, then people will come up with ideas”.

Factors effecting the implementation of green logistics practices

Constraints

Respondents have identified multiple constraints for the implementation of green logistics practices. The first constraint identified by R 1 and 2 are lack of scale at the production plant in Koog aan de Zaan. R1: “current scales at T&L are too small to make it financially feasible for shipping companies to pick up trailers here”, but this problem could potentially be omitted, “by collaborating with nearby manufacturers”.

Other constraints identified are related to infrastructure, especially the railroad network in the UK; R8: “we've very not multimodal country in the UK and we are very reliant on trucks, not trains at all”, a similar constraint is identified by R6: “I think if Europe would have a better railway network build, we all would be more ecological”.

Furthermore, technological constrains as well as some legal constraints are present when looking at electrification and the use of alternative fueled vehicles; R4 mentions: “we may aim for electric powered trucks, but are they available on the market in capacity to supply our clients on time, they're not because there are only few electric power trucks, if you're not electric, can we use LNG or CNG truck, yes, there are more than the electric ones, but still not enough capacity. Plus they have some legal limits to drive somewhere”

Finally, the industry focus can be seen as a constraint according to R5: “The main and biggest constraint is the way how companies, contractors and basically the whole industry behaves”. This is because the main focus within the industry is to focus on low costs rather than also taking environmental sustainability into account. This also relates to financial constraints for implementing green logistics practices as costumers are often unwilling to pay extra

according to managers of 3PLs; R11: “Do customers value these (green solutions)? Yes, they definitely do appreciate it but will they pay for it, not yet.” This is also identified by R12: “Customers are valuing sustainability, but still they are asking us to do our best to remain as efficient as possible in terms of cost”.

Drivers

Drivers for the implementation of green logistics practices are coming from management in T&L itself as well as customer demand as mentioned by R2: “I see that from within T&L it is becoming increasingly important to decrease the environmental footprint. With a secondary driver being customers demanding a smaller environmental footprint from their suppliers”.

Regarding drivers R7 mentions: “It is a combination of the company’s own awareness to be sustainable, as well as customer demand, but additionally our investors desire us to invest in sustainability as they believe it is not only important for long term success of the business, but also important as the company wants to have a positive impact on future generations”

Cost savings could also be seen as an important driver according to R4: “Definitely the costs are the main driver for being green.”

Government regulations were found to be a possible driver, but current legislation is not pushing to create more environmental sustainability within the logistics process according to R8: “I think government regulations are always pushing for sustainability, but not always in such a way that it's a necessity just yet. I think a lot of government policies are nice to have and it would be good for them to be implemented but not enforced currently. So I think Tate and Lyle are taking the initiative to implement their own policies.”

Collaboration

For the implementation of green logistics practices collaboration with other companies, customers and other stakeholders is important.

First of all, collaboration with customers to increase payloads is important to create efficiencies according to R12: “the maximum payload is something that we normally take into discussion with customers. First of all, because the higher the payload, the more efficiencies; so we really try to avoid having agreement that for small loads and what we can optimize the logistics.”

Also for the implementation of plastic pallet pooling, R9 mentions: “We are actively engaging with customers to implement plastic pallet pooling”. Furthermore, customer collaboration was mentioned to be an important aspect for green logistics implementation by all other respondents.

Collaboration with suppliers is also important, as the implementation of plastic pallet pooling is done through R9: “we collaborate with a plastic pallet supplier that supplies pallets and retrieves them from customers”.

Another aspect of collaboration is with other nearby companies to mitigate constraints in scales as mentioned by R1 as well as collaboration with green initiative organizations: “Trying to make it feasible by collaborating with nearby manufacturers and green business club”.

Collaboration with 3PLs is also a crucial part of implementing green logistics practices at T&L, this is discussed in detail in chapter 4.4.

4.2 Green logistics effect on environmental performance

Currently there are no specific environmental sustainable targets set for the logistics activities within T&L. Due to the lack of targets and focus on creating green logistics, there also has not been an implementation of an information system to keep track of emissions. Regarding this issue R7 mentions: “We are currently working on procuring an information system, because we want to be able to measure improvements”, she continues, “we need to work on specific targets to set goals for the departments, but this is a work in progress”. Regarding the implementation of a green information system she later adds: “We need a system to be able to measure emissions, to see the largest pitfalls and to see where we could improve.... We currently don’t know if current practices are optimal because we are unable to measure them.” This makes it difficult to pinpoint exactly which green logistics practices have been effective in improving environmental performance, however respondents were still able to explain how green logistics could affect the environmental performance.

R 1 through 7 as well as 10 and 11 all mention that implementing some type of green transportation will have the biggest impact on improving environmental performance, this is due to the fact that transportation is the biggest contributor of emissions of all logistics activities. R5 mentions: “The biggest impact will be from transportation, because that’s the biggest donor of the emissions and currently the biggest negative impact”. However, R7

mentions: “Looking at the footprint of scope 3, currently the downstream transport is only 4% of scope 3. That is why the current focus is on decreasing the footprint of procuring raw materials”. This also explains why there has been less focus on green logistics.

Green transportation affect environmental performance in multiple ways. R10: “If you electrify transport then your CO2 emissions will drop significantly”, furthermore he mentions, “delivering to customers by container shipments on waterways compared to road transport gives a significant CO2 reduction.... We also did research for implementation of organic fuel which would also give a significant reduction of CO2 emissions”.

The use of alternative transports in the form of multimodal transport can also result in large environmental benefits. For large distances R11 mentions: “Emissions are considerably more, maybe four times more if you would put a single trailer on a truck rather than putting that trailer on a train”, he continued “So by adopting those practices (multimodal transport) what we are doing is we’re taking away the emissions from most of that journey by putting them on rails. And we are only leaving a little bit at the beginning and little bit at the end on the truck.... So by using those multimodal networks is how you achieve the largest kind of environmental performance change or benefit”.

R4 has another view on the effect on environmental sustainability. He mentions that the effect on environmental performance is simply driven by “the character of business”, because “transport companies are cost driven, so that means as the fuel is 25% of costs they are driven to optimize the routing” and therefore minimizing their emissions.

Regarding green packaging R5 mentions: “We're not wasting the money for excessive wrapping foil, but simultaneously we are not creating that many tons of a waste. And we are eliminating waste and footprint on the environmental part.”; he also discusses the optimization of payloads: “By redesigning the loading schemes we managed to load 1.4 pallet more in each trailer while keeping total tonnage according to legal requirements within the European Union.” This has therefore resulted in greater efficiency in transport.

Looking at the effects of implementing plastic pallet pooling R9 mentions: “our pallet supplier has indicated that production of a plastic pallet has less CO2 emissions than a wooden pallet, so the production of plastic pallets already has a lower footprint. Furthermore, plastic pallets can be re-used multiple times, so looking at the total CO2 emissions that is much lower for plastic pallets.” However, T&L does not have the data about the

implementation of plastic pallet pooling within their own supply chain. Therefore they are still unsure whether or not plastic pallet usage is actually more environmentally sustainable.

4.3 Green logistics effect on financial performance

The respondents have mentioned multiple ways that implementation of green logistics practices can improve financial performance. First of all, improved cost efficiency was identified by Rs 1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10 and 12. These cost efficiencies are created by respectively: R3: “the use of multimodal solutions lead to more cost efficiency as well as implementation of solar panels (on warehouses), paired with increasing energy costs, we can clearly see that we realize cost efficiencies”. Furthermore the use of full truck loads lead to lower costs price for transportation as mentioned by R8: “So we do have those conversations with customers who ask if we can stack higher and reduce the footprint on the pallets, so therefore reduce the transport costs”

Other than cost efficiencies, the implementation of green logistics can also affect the financial performance through an increase in customer valuation due to an increase in environmental sustainability of T&L. R12 mentions: “everyone is aware that in order to be driving sustainability that there is a premium nowadays. Because it is not possible to do the requirements and changes we are asked to implement without investments. Some customers that have sustainable agreements are prepared to pay more as well, to declare it for their reduction in emissions and improvement of their sustainability agenda”. However, customers that are prepared to pay extra for an increase in environmental performance of T&L are limited to larger multinational companies. The majority of customers are not prepared to pay extra as mentioned by R5: “customer is always trying to negotiate the lowest price and I did not met any customer or anybody within the industry who was willing to pay more if the other party will provide more green sustainable solutions, it's more about eliminating waste from the current processes, make them more efficient. Or do the things in a better way and have those savings like direct savings from eliminating the waste of time, waste of energy in the process etcetera”

But even though customers might not be willing to pay extra, customers could still demand an improvement of environmental sustainability as mentioned by R7: “We recently took part on a project with a large customer which were saying that if we as T&L want to have a long term collaboration with them, we need to show that we take sustainability seriously and be able to show improvements on set targets”. Therefore improving the environmental

performance of T&L is becoming more important to create long term relationships with customers. R7 continues: “I think that if you are not focusing on sustainability as a company, that you will not last more than ten years as it is extremely important. Therefore, our customers are a driver and a guarantee for us to create long-term relationships so we are able to sell long-term volumes. This relates to receiving more money when working more environmentally sustainable”

Furthermore, implementation of green logistics practices could lead to an improved competitive position. Decreasing the environmental footprint of T&L is becoming increasingly important according to R2: “We want to decrease the footprint and create added value towards the customers, because if we are environmentally sustainable and our competitors are less so, then the customer would prefer us, because we also impact their environmental footprint”. This is also identified by R1: “I think that you can improve the competitive position if you have a lower footprint than your competitor, that is a fact. But I think that for the customers, price will stay extremely important”

Another effect that is identified is risk mitigation. R7 mentions: “some people think that green solutions only cost money, but in the end it is a risk assessment. If the climate changes, this could have a harmful effect on the growth of crops. So we also need to look at taking care of the planet to ensure long term sustainability of the complete supply chain. So implementing green solutions does not only cost money, but also makes money for the company”

The positive effects on financial performance are mainly realized on the long term; R4 mentions: “In the long term perspective indeed, because it is expensive and solutions have high entry costs”. This is further substantiated by R2: “when you start the way to becoming sustainable it will definitely costs more than it will yield financially in the first years. So then you are talking about management commitment”. This is the case as implementation of green logistics solution is expensive according to R4: “The green solutions are simply more expensive, there is no cheap green solution.” However, as previously mentioned, sustainability is becoming increasingly important so therefore respondents within T&L realize that investments are necessary to improve long term financial performance.

4.4 3PL collaboration

Regarding collaboration with 3PLs to implement green logistics practices, R8 mentions: “100% it wouldn't work without their collaboration”. Using 3PLs to implement green logistics is crucial for T&L as they do not have the resources themselves. Warehousing is predominantly outsourced while transportation is completely outsourced towards 3PLs.

Contracting and evaluation

3PL contracting for Europe is centrally managed by the team in Boleraz. Environmental sustainability is not a high priority criteria when evaluating 3PLs. According to respondents from the logistics and supply chain team in Boleraz, current criteria consists of truck availability, costs, equipment quality, legal requirements and on time deliveries. R4: “the things which make sense and which brings value to the client”, he does however mention sustainability: “the transport companies are running on a very slim margin and to achieve that slim margin and don't lose it they have to be very careful and mindful in what they do. So yes, sustainability is part of it, and that sustainability is automatically driven by the costs.”

R4 does mention that maximum CO2 emissions sometimes do affect contracting: “Introducing contracted maximum CO2 emissions on a specific lane or on the lanes. But honestly speaking, it's just monitoring and that's not a decision factor with the significant weight.”

R6 goes further into the subject and mentions that there needs to be a shift in contracting criteria: “I think we can make changes and we have the space for bringing new ideas for green logistics only in case we will not focus just on truck availability and on price.”

T&L does have quarterly evaluations with current 3PLs. In this evaluation, environmental sustainability is talked about, but currently not a big focus; according to R5: “we try to collect the ideas from them (3PL) as well when we are having quarterly business review meetings where we discussing the things like safety and environment as well of course the business results and complaints and those kind of things which are related to daily business. So we try to have a both way with discussion about this, but it's not on the same priority like the other topics I have to say.” The lack in priority to discuss green logistics with 3PLs is also mentioned by R6: “Usually we do not discuss this this topic about green logistics with our providers.” This is further substantiated when looking at the minutes of a quarterly review meeting with T&L and one of its 3PLs, which can be found in appendix F. Within this

meeting there is no specific focus on environmental sustainability and green logistics practices, however implementing new KPI's regarding broken bags analysis to minimize waste of products within the external warehousing is discussed as well as improving truck loading.

Regarding evaluation of 3PLs, R8 mentions: “we are in the process of putting some KPI's and some measurements in place and quite honestly, there's nothing to stop us adding sustainable into that management information at all. And so that's something that we could quite easily start adding very quickly. It just isn't something that we've probably thought about right now.”

Trust

Multiple respondents have said that there is a high level of trust with contracted 3PLs. R4: “there should be a trust, otherwise we wouldn't work together. The trust is framed with the contract. Because if we trust fully, we don't need, we wouldn't need any contract, yeah. So we trust to the level of the contract”; he continues: “With transportation we work with long term contracts. So two years and it's renewed and reviewed. So yes, we work with the trust because we give them the material and we trust them that they deliver it safely to the client.”

Furthermore, the trust is built by having long-term relationships as mentioned by R2: “We go back a very long time, so we are used to them being our 3PL”

Information sharing

Information sharing between T&L and its 3PLs is mainly related to day-to-day business activities; R8: “We provide the transport company with our orders, our dates of delivery required by the customer. They then manage their collections from the warehouse, so they will try and ensure efficient truck fill to collect from the warehouse and equally they will ensure efficient truck fill when delivering to customers so they plan their own routes. They plan their pickups and deliveries accordingly and to maximize their trucks. It's efficient as possible.”

There is currently little information shared regarding environmental sustainability and emissions of logistics activities. This is because currently environmental sustainability is not a very important criteria when evaluating 3PLs, however if the information is desired the 3PLs are willing to provide the information. R2: “Our partnership is on a level that if we would ask them (3PL), we would receive that information”.

Collaboration effect on implementation of green logistics practices

Collaborating with 3PLs can affect the implementation of logistics practices in multiple ways at T&L. R5 mentions: “In case we will have one and the same targets, both parties will focus on the same target. Like eliminating waste or being more sustainable in terms of transportation effectiveness. Then we will concentrate all our efforts into one and the same target. And if that will be supported by our management as well as their management to focus on environmental friendly and green solutions, that definitely helps. Otherwise we will be working on something and they can work on something but completely different streams and sides. So that's always if two partners discuss and having one in the same spot where to get to it's much easier because the collaboration is going from both ends towards the same direction.” So by discussing green solutions, T&L and its 3PLs can focus on implementing the right green logistics practices to reach the same targets. This is also mentioned by R10: “If you keep the focus on green logistics from both us and also from T&L with proactive initiatives and communication, then we can take actual steps”

Regarding improved information sharing R8 mentions: “We'll have a better understanding of what possibilities 3 PLs have to improve their sustainability and equally what we can do to support them. And it's a two way process in terms of them being able to provide the best service, but us providing the right information for them to do that as well.” This is also supported by R1: “If you start sharing information you will definitely create benefits. Because the moment you have the data, you can focus on points of improvement”.

A manager from a transport and warehouse 3PL, however, mentions that currently collaboration is being constrained by a lack of digitalization and information systems of T&L; R3: “T&L is behind on digitalization. We are currently in talks with T&L to adopt a similar digital system as ours, because this will bring more efficiency ... An increase in digitalization would lead to better visibility and overall performance.”

R11, a manager at a transport 3PL mentions: “Better collaboration means for me visibility of all the flows. Yeah, it means creating synergies and matching flows. It means long term relationships. Long term contracts and commitments and all of that then supports long term investment. So if you can reduce your risk by having a longer term agreement or relationship. When that relationship is there, that flow of business is there, then you can invest in these other solutions”

The importance of long-term contracts is also recognized by R4: “And as we give a two year contract to the transport companies that allows the transport company to optimize the whole route around us. So if they know that every week we ship 2 trucks from A to B as an example, they know that they could count, based on the data provided and based on the data they have. If they already worked with us on that specific line, they could do based on those data, optimization of the next loads. Simply create loops, create the triangles to optimize the performance of the truck and they could simply built around us. So that's the side effect of how we work”.

Finally, R4 mentions that 2-year contracts are offered to the transport companies, which he considers to be long-term. However, R11, manager of a 3PL, mentions that much longer term contracts would be even more beneficial: “If it's a one year tender then you're not going to invest in the new ship, you're not going to invest in the new truck for a one year contract. If you talk about a 10 year contract or a five year contract, then that starts to make more sense”. Therefore investing in longer term contracts with 3PLs would encourage implementation of green logistics practices at T&L.

5. Discussion

In this chapter the findings of chapter 4 are discussed by comparing and relating to prior literature.

5.1 Implementation of green logistics practices

Current literature states that implementing green logistics practices is essential for modern logistics. Agyabeng-Menah et al., 2021 states that green logistics consist of multiple practices: green transportation and distribution, green warehousing, green packaging, reverse logistics and green information management. The same practices were found to be present within T&L and within each of the practices, there are multiple possible green logistics initiatives that are either implemented, identified by managers or in the process of being implemented.

Looking for possible green logistics practices and evaluating current ones have been found to be an important aspect for the improvement of green logistics practices. This is also supported in literature (Khan & Yu, 2021). Currently T&L does not have a green information system in place to accurately review current green logistics practices, however findings suggest that proper green information management enables increased implementation of green logistics practices.

Furthermore, the findings of this study show that reverse logistics is not a significant aspect of green logistics within T&L, even though prior literature concludes that reverse logistics can be used to recapture products from customers to capture value and recycle products to increase efficiency (Govindan & Bouzon, 2018). The limited importance of reverse logistics within T&L can be explained by their products characteristics and very low return rate. However, potential savings by implementing a pallet pooling system have been identified.

The findings of the research have also identified possible constraints for the implementation of green logistics practices. Within T&L, implementation of green logistics practices is constrained by lack of scales, constraints regarding manufacturing plant infrastructure and railroad infrastructure, technological availability and legal constraints. However, the main constraint identified is the industry focus as currently the food manufacturing industry is largely focused on cost minimization rather than environmental sustainability. This also relates to financial constraints as implementing green logistics practices often require large initial investments (Agyabeng-Mensah et., al. 2020a.).

Drivers for T&L to implement green logistics were found to be increased importance for environmental sustainability coming from top management as well as customer demand. Furthermore, potential costs savings drive the implementation of green logistics practices. Governmental regulations were found to be a possible future driver, but currently the pressure coming from governments to decrease environmental footprint of the logistics activities is not impacting the implementation of green logistics practices within T&L.

Furthermore, collaboration with other companies and stakeholders have been found to be important for the implementation of green logistics practices at T&L. Collaboration with customers, suppliers, 3PLs, other manufacturers and green initiative organizations have all been found to be important for implementation of green logistics practices to be successful.

5.2 Green logistics effect on firm performance

Current literature states that setting goals regarding environmental sustainability is important: when goals are set and known across the firm, practices can be implemented to reach these goals (Jørsfeldt et. al., 2016). T&L however currently does not have specific goals in place regarding the environmental performance of logistics activities. This is mainly due to the fact that the focus currently lies on decreasing the environmental footprint of the production process; this makes sense for manufacturing firms as this is their largest form of emissions.

However, the findings suggest that T&L can improve firm performance by implementing green logistics practices through environmental and financial performance.

Environmental performance

First of all, the findings show that implementation of green logistics practices can positively affect environmental performance. Implementing green logistics practices reduces CO₂ emissions, reduces waste production and improves efficiency of logistics activities within T&L. Especially the implementation of green transportation: using multimodal transport, electrification of trucks and using alternative fuels will significantly reduce emissions of CO₂. This is in line with prior literature (Karaman et al., 2020 and Agyabeng-Menah et al., 2021).

Regarding implementation of reverse logistics in the form of pallet pooling: the findings are inconclusive whether this will positively affect environmental performance. Prior research in reverse logistics suggest that recycling products can positively affect environmental performance, however the effects of plastic pallet pooling could both be positive or negative

depending on the supply chain characteristics (Tornese, Pazour, Thorn, Roy & Carrano, 2018).

Financial performance

The findings of the research suggest that implementation of green logistics practices can impact financial performance in multiple ways. First of all, cost efficiency was identified to be a result from the use of multimodal transport, optimizing usage of full truck loads as well as green warehouse practices.

Furthermore, as implementation of green logistics practices are found to positively affect environmental performance, customers with a high sustainability priority could be attracted to purchase firms products leading to increased profitability according to Zhu et. al. (2007). However, the findings suggest that although increased environmental performance does attract customers, customers are usually not willing to pay extra for increased environmental sustainability. Even though customers are not willing to pay extra, the findings suggest that an increased environmental performance from implementation of green logistics practices can lead to an improved competitive market position as well as mitigate risk to support long term sustainability of the complete supply chain.

Finally the findings suggest that improvement of financial performance due to the implementation of green logistics practices takes place mostly in the long term, because in the short term investments need to be made to implement green logistics practices. This is in line with prior research (Agyabeng-Mensah et., al. 2020a.)

Prior literature also suggest that improved environmental performance can prevent environmental fines or penalties resulting in cost savings (Khan et. al, 2019), however this has not been suggested by any of the respondents of this study. This could be as currently governmental regulations are not seen as a driver for the implementation of green logistics practices within T&L.

5.3 3PL Collaboration

Within T&L collaboration with 3PLs is crucial for the implementation of green logistics practices. This is generally the case for manufacturing firms according to Sinkovic et. al (2018) and Jørsfeldt et. al. (2016).

Currently T&L does not have environmental sustainability criteria in place for evaluating and contracting 3PLs. However, literature suggests that environmental sustainability criteria are

important to ensure that 3PLs are able to provide green logistics (Wang, Ho, Luo & Lin, 2017 and Gardas et. al., 2019). Even though currently there are no environmental sustainability criteria in place, managers at T&L recognize its importance and are working on implementing these criteria for the evaluation of 3PLs.

Managers within T&L suggest that there is a high level of trust between them and the contracted 3PLs. The findings suggest that trust is framed within the contracts and further built through long term relationships.

Furthermore, information sharing between T&L and their 3PLs is currently limited to day to day business activities and little information about environmental sustainability is shared. This limits the level of 3PL collaboration, because to achieve effective collaboration high levels of trust, commitment and information sharing are crucial (Singh & Power, 2009 and Sinkovic et. al., 2018).

The findings suggest that when both T&L and their 3PLs have the same targets regarding environmental sustainability, 3PL collaboration will better allow to implement the right logistics practices to reach the desired environmental sustainability targets. This is in line with prior literature (Darko & Vlachos, 2022).

Further elaborating on Jørsfeldt et. al. (2016), the findings of this research suggest that increased information sharing between T&L and their 3PLs makes it easier to identify possible improvement points and possibilities for green logistics practices implementations. Also greater efficiency within the logistics processes can be realized when correct information management systems are set in place.

Finally the research findings suggest that commitment of long term contracts between T&L and their 3PLs results in increased investments in green logistics practices. Furthermore, long term contracts lead to familiarity of logistics flows which help to build an optimal logistics network around T&L resulting in increased efficiency of costs and reduction of emissions; ultimately leading to an increase of the positive effect of implementing green logistics practices on firm performance.

6. Conclusion, recommendations, contributions, limitations and future research directions

6.1 Conclusion

As environmental sustainability has become increasingly important for manufacturing firms, this thesis aimed to answer the following problem statement: *“How does implementation of green logistics practices affect firm performance and how is this relationship affected by 3PL collaboration at Tate & Lyle (Food manufacturing industry in Europe)”*

This study concludes that green logistics can be categorized into multiple practices, consisting of green transportation, green warehousing, green packaging, reverse logistics and green information management. The implementation of green information management has been found to be important to evaluate current practices as well as identify improvement opportunities for green logistics practices. Furthermore, collaboration with customers, suppliers, 3PLs, other manufacturers and green initiative organizations have all been found to be important for implementation of green logistics practices to be successful.

Findings from the case study suggest that implementation of green logistics practices can positively influence firm performance through environmental and financial performance. Green logistics practices can positively affect environmental performance through a reduction in CO₂ emissions, waste reduction as well as improve operational efficiency of logistics activities. Furthermore, it is suggested that green logistics can positively affect financial performance by creating cost efficiency, improved competitive market position and risk mitigation. The positive effect on financial performance however is mainly in the long term as implementation of green logistics requires high initial investments.

The case study further suggests that manufacturers are highly reliable on 3PLs to implement green logistics practices. To improve green logistics practices implementation, 3PL collaboration is crucial. The findings suggest that effective 3PL collaboration is created when there is a high level of trust, high level of information sharing as well as willingness for a long term commitment between manufacturers and 3PLs.

Finally, it is suggested that effective 3PL collaboration results in more effective implementation of green logistics, easier identification of improvements of the logistics process as well as an increase in efficiency of cost and emission reduction due to

optimization of the logistics network. Therefore it is suggested that 3PL collaboration enhances the positive effect of green logistics practices on firm performance.

6.2 Recommendations for Tate & Lyle

T&L has defined broad corporate sustainability goals and the main focus is on the reduction of emissions related to the production process. The strong focus on production activities is understandable as this is by far the largest contributor to T&L's carbon footprint.

However, it is recommended to define specific sustainability targets related to the logistics activities. This would need to start with defining current baseline and setting targets for future reduction. Data would need to be collected in an information management system to be able to measure improvements and track progress of green logistics practices.

It is further recommended to align the defined sustainability targets with 3PL partners and create environmental sustainability criteria for the procurement process and periodic performance review process of 3PLs. This will create the foundation for collaboration across the supply chain and allow for identification and implementation of green logistics practices.

It is further recommended to align defined sustainability targets with T&L's customers and make sustainability and green logistics practices a topic of conversation in operational and commercial negotiations. This will allow to identify opportunities to jointly work on CO₂ reduction. This will support T&L and its customers to achieve sustainability targets, but may also result in improved competitive market position for T&L.

6.3 Contributions

This thesis has researched how implementation of green logistics practices affects firm performance and how this relationship is affected by 3PL collaboration in the food manufacturing industry within Europe.

Contribution towards literature

This research expands on prior research as previous literature focuses mainly on general green supply chain management practices rather than green logistics practices specifically. Furthermore, literature regarding green logistics has previously focused on one specific practice or a limited number of practices, while this research has focused on a broad variety of green logistics practices. In addition, prior research has found contradictory evidence about the effect of green logistics practices on firm performance. By conducting in depth interviews

and creating a deeper understanding of the relationship between green logistics practices and firm performance this research has added to this discussion.

Furthermore, this research has expanded the literature about supplier collaboration in the form of 3PL collaboration. Prior research has focused on how supplier collaboration affects the relationship between green supply chain practices and firm performance as well as the effect of 3PL collaboration on firm performance. However, no prior research has combined these constructs and looked at both green logistics practices, firm performance as well as the effects of collaboration with 3PLs. By conducting research about 3PL collaboration in the form of a qualitative case study a greater knowledge has been created regarding the importance of 3PL collaboration to positively enhance the effect of green logistics practices on firm performance. This research has therefore expanded on prior literature.

Managerial contribution

This research has provided insights regarding implementation of green logistics practices, by examining how implementation of green logistics practices affect firm performance and incorporating the influence of 3PL collaboration. This research helps managers of Tate & Lyle to make decisions regarding implementation of green logistics practices to improve environmental and financial performance. Furthermore the research has provided insights about the importance of different aspects to create effective 3PL collaboration to further improve environmental and financial performance and help achieve T&L's growth ambition and support its sustainability targets.

Apart from the insights for T&L, the research's findings could potentially also be relevant for other logistics managers that want to improve firm performance by implementation of green logistics and use of 3PL collaboration. In particular for managers within the food manufacturing industry in Europe.

6.4 Limitations and future research directions

As this research is conducted as a single case study at Tate & Lyle, a company within the food manufacturing industry, the research has limited generalizability of the findings. Furthermore, the research was limited to the European departments of the organization, further decreasing the generalizability.

Additionally, due to the limited time frame only 12 interviews were done. Of these twelve only three managers of external 3PLs were interviewed for this thesis. More interviews with

managers of 3PLs could have resulted in broader findings regarding 3PL collaboration and an increase in generalizability. Furthermore, an increased total number of interviews could have led to an increase in generalizability of all findings.

Another limitation of the research is caused by contradictory findings regarding reverse logistics. As it is unclear how implementation of reverse logistics practices such as plastic pallet pooling positively affects environmental and financial performance. This contradictory finding could be explained as effects of plastic pooling on firm performance are highly dependent on supply chain characteristics.

Future research

First of all, future research can replicate the research in other industries or companies to see if findings are different per industry.

Furthermore, a similar research with an increased amount of interviews could be done to see if broader conclusions are drawn.

Thirdly, similar research could use a quantitative research approach to test whether the relationships between constructs found in this study are significant.

Finally, future research should focus on the practice of plastic pallet pooling to research in which situation plastic pallet pooling could be beneficial for a manufacturing firm.

References

- Abbasi, M., & Nilsson, F. (2016). Developing environmentally sustainable logistics: exploring themes and challenges from a logistics service providers' perspective. *Transportation Research Part D*, 46, 273–283.
- Abushaikha, I. (2018). The influence of logistics clustering on distribution capabilities: a qualitative study. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(6), 577–594.
- Agyabeng-Mensah, Y., Afum, E., & Ahenkorah, E. (2020a). Exploring financial performance and green logistics management practices: examining the mediating influences of market, environmental and social performances. *Journal of Cleaner Production*, 258.
- Agyabeng-Mensah, Y., Afum, E., Acquah, I. S. K., Dacosta, E., Baah, C., & Ahenkorah, E. (2021). The role of green logistics management practices, supply chain traceability and logistics ecocentricity in sustainability performance. *The International Journal of Logistics Management*, 32(2), 538–566.
- Agyabeng-Mensah, Y., Ahenkorah, E., Afum, E., Dacosta, E., & Tian, Z. (2020b). Green warehousing, logistics optimization, social values and ethics and economic performance: the role of supply chain sustainability. *The International Journal of Logistics Management*, 31(3), 549–574.
- Baah, C., Jin, Z., & Tang, L. (2020). Organizational and regulatory stakeholder pressures friends or foes to green logistics practices and financial performance: investigating corporate reputation as a missing link. *Journal of Cleaner Production*, 247.
- Barratt, M., Choi, T. Y., & Li, M. (2011). Qualitative case studies in operations management: trends, research outcomes, and future research implications. *Journal of Operations Management*, 29(4), 329–342.
- Bektaş, T., Ehmke, J. F., Psaraftis, H. N., & Puchinger, J. (2019). The role of operational research in green freight transportation. *European Journal of Operational Research*, 274(3), 807–823.
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2020). *Research methods for business: a skill-building approach* (Eighth). John Wiley & Sons.

Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360–387

Choi, D., Hwang, T. (2015). The impact of green supply chain management practices on firm performance: the role of collaborative capability. *Operations Management Research* 8, 69–83.

Darko, E. O., & Vlachos, I. (2022). Creating valuable relationships with third-party logistics (3pl) providers: a multiple-case study. *Logistics*, 6(2), 38–38.

de Souza, E. D., Kerber, J. C., Bouzon, M., & Rodriguez, C. M. T. (2022). Performance evaluation of green logistics: paving the way towards circular economy. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 3.

El-Berishy, N., Rügge Ingrid, & Scholz-Reiter, B. (2013). The interrelation between sustainability and green logistics. *Ifac Proceedings Volumes*, 46(24), 527–531.

Gardas, B. B., D. Raut, R., & Narkhede, B. E. (2019). Analysing the 3pl service provider's evaluation criteria through a sustainable approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(5), 958–980

Ghauri, P. N., Grønhaug, K., & Strange, R. (2020). *Research methods in business studies (Fifth)*. Cambridge University Press.

Govindan, K., & Bouzon, M. (2018). From a literature review to a multi-perspective framework for reverse logistics barriers and drivers. *Journal of Cleaner Production*, 187, 318–337.

Govindan, K., Khodaverdi, R., & Jafarian, A. (2013). A fuzzy multi criteria approach for measuring sustainability performance of a supplier based on triple bottom line approach. *Journal of Cleaner Production*, 47, 345–354.

Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science in Medicine*, 292, 114523.

Jørsfeldt, L. M., Hvolby, H.-H., & Nguyen, V. T. (2016). Implementing environmental sustainability in logistics operations: a case study. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 9(2), 98–125.

Karaman, A. S., Kilic, M., & Uyar, A. (2020). Green logistics performance and sustainability reporting practices of the logistics sector: the moderating effect of corporate governance. *Journal of Cleaner Production*, 258.

Ketokivi, M., & Choi, T. (2014). Renaissance of case research as a scientific method. *Journal of Operations Management*, 32(5), 232–240.

Khan, S. A R., & Yu, Z. (2021). Assessing the eco-environmental performance: an pls-sem approach with practice-based view. *International Journal of Logistics*, 24(3), 303–321.

Khan, S. A. R., Jian, C., Zhang, Y., Golpîra, H., Kumar, A., & Sharif, A. (2019). Environmental, social and economic growth indicators spur logistics performance: from the perspective of south asian association for regional cooperation countries. *Journal of Cleaner Production*, 214, 1011–1023.

Lai, K.-hung, & Wong, C. W. Y. (2012). Green logistics management and performance: some empirical evidence from Chinese manufacturing exporters. *Omega*, 40(3), 267–282.

Li, L., Ford, J. B., Zhai, X., & Xu, L. (2012). Relational benefits and manufacturer satisfaction: an empirical study of logistics service in supply chain. *International Journal of Production Research*, 50(19), 5445–5459.

Liu, J., Yuan, C., Hafeez, M., & Yuan, Q. (2018). The relationship between environment and logistics performance: evidence from Asian countries. *Journal of Cleaner Production*, 204, 282–291.

McKinnon, A. C., Browne, M., Whiteing, A. E., & Piecyk, M. (Eds.). (2015). Green logistics: improving the environmental sustainability of logistics (Third). Kogan Page Limited.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña Johnny. (2020). Qualitative data analysis: a methods sourcebook (Fourth).

Mitra, S., & Datta, P. P. (2014). Adoption of green supply chain management practices and their impact on performance: an exploratory study of Indian manufacturing firms. *International Journal of Production Research*, 52(7), 2085–2107.

Namagembe, S., Ryan, S., & Sridharan, R. (2019). Green supply chain practice adoption and firm performance: manufacturing smes in Uganda. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 30(1), 5–35.

Panigrahi, S. S., Bahinipati, B., & Jain, V. (2019). Sustainable supply chain management: a review of literature and implications for future research. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 30(5), 1001–1049.

Pazirandeh, A., & Jafari, H. (2013). Making sense of green logistics. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(8), 889–904.

Rashidi, L., Cullinane, K. (2019). Evaluating the sustainability of national logistics performance using Data Envelopment Analysis. *Transport Policy*, 74, 35-46

Tornese, F., Pazour, J. A., Thorn, B. K., Roy, D., & Carrano, A. L. (2018). Investigating the environmental and economic impact of loading conditions and repositioning strategies for pallet pooling providers. *Journal of Cleaner Production*, 172, 155–168

Samad, S., Nilashi, M., Almulihi, A., Alrizq, M., Alghamdi, A., Mohd, S., Ahmadi, H., & Syed Azhar, S. N. F. (2021). Green supply chain management practices and impact on firm performance: the moderating effect of collaborative capability. *Technology in Society*, 67.

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students (Sixth)*.

Schramm, V. B., Cabral, L. P. B., & Schramm, F. (2020). Approaches for supporting sustainable supplier selection - a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 273.

Selviaridis, K., & Spring, M. (2007). Third party logistics: a literature review and research agenda. *The International Journal of Logistics Management*, 18(1), 125–150.

Seroka-Stolka, O. (2014). The development of green logistics for implementation sustainable development strategy in companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 151, 302–309.

Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 20–24

Silvestre, B. S., & Țircă, D. M. (2019). Innovations for sustainable development: moving toward a sustainable future. *Journal of Cleaner Production*, 208, 325–332.

Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2002). The collaborative supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 13(1), 15–30.

Singh, P. J., & Power, D. (2009). The nature and effectiveness of collaboration between firms, their customers and suppliers: a supply chain perspective. *Supply Chain Management*, 14(3), 189–200.

Sinkovics, R. R., Kuivalainen, O., & Roath, A. S. (2018). Value co-creation in an outsourcing arrangement between manufacturers and third party logistics providers: resource commitment, innovation and collaboration. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(4), 563–573.

Skjott, L. M., & Korsgaard, S. (2019). Coding qualitative data: a synthesis guiding the novice. *Qualitative Research Journal*, 19(3), 259–270.

StadieSeifi, M., Dellaert, N. P., Nuijten, W., Van Woensel, T., & Raoufi, R. (2014). Multimodal freight transportation planning: a literature review. *European Journal of Operational Research*, 233(1), 1–15.

Tate & Lyle, 2022a, Annual Report 2022, [tl-annual-report-pdf-22kb.pdf](#) ([tateandlyle.com](#))

Vienažindienė, M., Tamulienė, V., & Zaleckienė, J. (2021). Green logistics practices seeking development of sustainability: evidence from Lithuanian transportation and logistics companies. *Energies*, 14(22), 7500–7500.

Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195–219.

Wang, C.-N., Ho, H.-X., Luo, S.-H., & Lin, T.-F. (2017). An integrated approach to evaluating and selecting green logistics providers for sustainable development. *Sustainability*, 9(2), 218–218.

Wong, C. W. Y., Lai, K.-hung, Shang, K.-C., Lu, C.-S., & Leung, T. K. P. (2012). Green operations and the moderating role of environmental management capability of

suppliers on manufacturing firm performance. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 283–294.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5th ed.). SAGE.

Zaid, A. A., Jaaron, A. A. M., & Talib Bon, A. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: an empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 204, 965–979.

Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. (2007). Initiatives and outcomes of green supply chain management implementation by Chinese manufacturers. *Journal of Environmental Management*, 85(1), 179-189.

Appendix A - List of sampled respondents

Respondent nr:	Name:	Function:	Relevant knowledge:
1	Rocco Beukeboom	Supply Chain Manager T&L	Knowledge about supply chain operations and logistics activities at production plant in the Netherlands. Can give in-depth insights into the logistics operations and green practices.
2	Bert Beemsterboer	Logistics Manager T&L	Knowledge about logistics activities and operations at production plant in the Netherlands. Can give insights into green logistics practices and initiatives as well as collaboration with local warehousing and transport 3PLs.
3	Carina Molendijk	Manager at TMA Logistics (3PL for T&L)	Knowledge about warehousing and transport activities. Can give insights into the view of the 3PL on sustainability and the possibilities for green logistics practices as well as collaboration with T&L.
4	Eduard Kovac	Logistics contract manager T&L	Knowledge about logistics activities and operations at production plant in Slovakia. Can give insights into green logistics practices and initiatives as well as collaboration with international 3PLs.
5	Peter Reiter	Supply Chain Manager T&L	Knowledge about supply chain operations and logistics activities at production plant in Slovakia. Can give insights into the logistics

			operations and possibilities for green practices.
6	Andrea Pazerova	Supply Chain leader T&L	Knowledge about supply chain operations and logistics activities at production plant in Slovakia. Can give insights into the logistics operations and possibilities for green practices.
7	Wendy Jacobs	Supply Chain Sustainability Manager T&L	Knowledge about supply chain operations and focused on sustainability. Can give insights about the implementation of green logistics practices as well as the effects on environmental and financial performance.
8	Nadine Lewis	Logistics/Warehousing Manager T&L	Knowledge about supply chain operations and logistics activities at production plant in the United Kingdom. Can give insights into the logistics operations and possibilities and effects of implementation of green logistics practices.
9	Thom Kuipers	Procurement Category Manager T&L	Knowledge about procurement of packaging and the logistics practices on pallets as well as pallet pooling. Can give insights about creating a more sustainable logistics process with procurement of packaging and usage of pallets.
10	John de Boer	Director TMA Logistics (3PL for T&L)	Knowledge about logistics practices and 3PL activities. Can give insights into the view of the 3PL on sustainability and the possibilities

			for green logistics practices as well as collaboration with T&L.
11	Rob Nederlof & Paul Fitzpatrick	Account Manager P&O Ferrymasters & Health and Safety Manager at P&O Ferrymasters (3PL for T&L)	Knowledge about logistics activities of a 3PL. Can give insights into the view of the 3PL on sustainability and the possibilities of green logistics practices and how this affects firm performance. Furthermore the interviewees can give insights into the effects of collaboration with T&L.
12	12. Pierra Vitali	Category Director T&L	Knowledge about customer demand and sales. Can give insights about the customer demand regarding sustainability. Furthermore, the interviewee can give insights about how green logistics practices are implemented through customer collaboration and how it can affect firm performance.

Appendix B - Interview protocol

Participation in the interview is completely voluntary and confidential. Shared information during the interview is solely used for scientific purposes for thesis research at Tilburg University. During the interview, the interviewee will be requested for an audio recording. The interview will last around 1 hour. The interview is semi-structured, the questions listed below serve as a guideline for the overall interview and during the interview other (follow-up) questions might be asked.

The overall research question for the thesis is:

“How does implementation of green logistics practices affect firm performance (environmental & financial performance) and how is this relationship affected by 3PL collaboration?”

General introduction:

1. How important is environmental sustainability within the organization? What are the most important drivers to create a more sustainable supply chain?
2. Is environmental sustainability an important factor for the overall firm performance?
3. Are there clear sustainability goals within the organization? Is sustainability vested in the company culture?

Implementation of green logistics practices:

1. What green logistics practices are currently implemented at your organization? (green transportation, green warehousing, green packaging, reverse logistics, green information management). If so, to what level are these implemented and which practice has the highest priority?
2. How are current practices and the possibility for new initiatives continuously evaluated?
3. What has caused/led to the adoption of green logistics practices in the organization? (customer demand, government policies, company culture, etc.)
4. Are there factors that constrain the implementation of green logistics practices within the organization? (financial constraints, logistics infrastructure, technological availability). How have these factors constrained the implementation?
5. How do you collaborate with suppliers (and or customers) to achieve implementation of green logistics practices?

Green logistics effect on environmental performance:

1. Which green logistics practice had the biggest effect on environmental performance?
2. How have you realized an increase in environmental performance through implementation of green logistics practices?
3. What factors affect the effectiveness of green logistics practices in your organization?
4. Has implementation of green logistics practices led to a realization of environmental goals? And an improvement of perceived environmental sustainability by customers?

Green logistics effect on financial performance:

1. Which green logistics practice had the biggest effect on financial performance?
2. How are financial gains created by green logistics practices in your organization?
3. Have financial losses occurred from implementation of green logistics in your organization? If so, which green logistics practices have caused this?
4. Have positive effects on financial performance occurred in short term or have the effects taken place mostly long term?

3PL collaboration:

1. How important are your 3PLs in realizing the implementation of green logistics practices?
2. What are the most important criteria when evaluating/selecting 3PLs? And how often are the 3PLs evaluated?
3. How does an increase of collaboration with 3PLs lead to increased effectiveness of green logistics practices?
4. Is there currently a high level of trust with the contracted 3PLs? If yes, how was this trust build?
5. Is there currently a system in place for information sharing with the 3PLs? And how is this information used to evaluate the green logistics practices?

Appendix C - Coding structure diagram



Appendix D - Data display of themes

<i>Respondent</i>	<i>Green Logistics Practices Implementation</i>	<i>Environmental Performance</i>	<i>Financial Performance</i>	<i>3PL Collaboration</i>
1. Rocco Beukeboom	“current scales at T&L are too small to make it financially feasible for shipping companies to pick up trailers here”, but this problem could potentially be omitted, “by collaborating with nearby manufacturers”.	“If we are able to load export containers and ship them to Rotterdam through waterways, I think this would have the biggest impact....More full truck loads and combining of different loads would definitely have an effect as well. So in that order”	“I think that you can improve the competitive position if you have a lower footprint than your competitor, that is a fact. But I think that for the customers price will stay extremely important”	“If you start sharing information you will definitely create benefits. Because the moment you have the data you can focus on points of improvement”
2. Bert Beemsterboer	“our reverse logistics is basically nonexistent regarding our products, only when products are damaged	“There is little information available regarding emissions because there is no desire to have this information”	“We want to decrease the footprint and create added value towards the customers, because if we	“We go back a very long time, so we are used to them being our 3PL”

	<p>and the customer won't accept them then the customer will send them back, but this rarely happens"</p> <p>"I see that from within T&L it is becoming increasingly important to decrease the environmental footprint. With a secondary driver being customers demanding a smaller environmental footprint from their suppliers".</p>		<p>are environmentally sustainable and our competitors are less so, then the customer would prefer us, because we also impact their environmental footprint"</p> <p>"when you start the way to becoming sustainable it will definitely costs more than it will yield financially in the first years. So then you are talking about management commitment"</p>	<p>"Our partnership is on a level that if we would ask them (3PL), we would receive that information".</p>
3. Carina Molendijk	<p>"Our biggest practice is the use transportation by ship rather than transport by road which is a lot more</p>	<p>"Being environmentally sustainable within logistics operations is difficult as it is highly energy consuming"</p>	<p>"the use of multimodal solutions lead to more cost efficiency as well as implementation of solar</p>	<p>"T&L is behind on digitalization. We are currently in talks with T&L to adopt a similar</p>

	<p>environmentally sustainable. Furthermore we have solar panels on the roofs of our warehouses and we have invested in four electric trucks as well as the use of HV100 fuel instead of diesel”</p>	<p>“T&L has a big focus on environmental sustainability so we do not want to stay behind, but I do not expect that customers will demand specific environmental targets in order to keep working together”</p>	<p>panels (on warehouses), paired with increasing energy costs, we can clearly see that we realize cost efficiencies”</p>	<p>digital system as ours, because this will bring mor efficiency ... An increase in digitalization would lead to better visibility and overall performance ”</p>
<p>4. Eduard Kovac</p>	<p>“we may aim for electric powered trucks, but are they available on the market in capacity to supply our clients on time, they're not because there are only few electric power trucks, if you're not electric, can we use LNG or CNG truck, yes, there are more than the electric ones, but still not enough capacity.</p>	<p>the effect on environmental performance is simply driven by “the character of business”, because “transport companies are cost driven, so that means as the fuel is 25% of costs they are driven to optimize the routing” and therefore minimizing their emissions</p>	<p>“The green solutions are simply more expensive there is no cheap green solution.”</p>	<p>“With transportation we work with long term contracts. So two years and it's and it's renewed and reviewed. So yes, we work with the trust because we give them the material and we trust them that they deliver it safely to the client.”</p>

	<p>Plus they have some legal limits to drive somewhere”</p>			<p>“And as we give a two year contracts to the transport companies. That allows the transport company to optimize the whole route around us. So if they know that every week we ship 2 trucks from A to B as an example, they know that they could count, based on the data provided and based on the data they have. If they already worked with us on that specific line, they could do based on those data, optimization of the next loads. Simply create loops, create the triangles to optimize the</p>
--	---	--	--	--

				performance of the truck and they could simply built around us. So that's the side effect of how we work”
5. Peter Reiter	“The main and biggest constraint is the way how companies, contractors and basically the whole industry behaves ... The transportation 3PLs generally warehousing, toll processing, whatever all those parties will be pushed simultaneously to be more green focused then it makes sense”.	“it’s about eliminating waste from processes to make them more efficient” “By redesigning the loading schemes we managed to load 1.4 pallet more in each trailer while keeping total tonnage according to legal requirements within the European Union.”	“customer is always trying to negotiate the lowest price and I did not met any customer or anybody within the industry who was willing to pay more if the other party will provide more green sustainable solutions, it's more about eliminating waste from the current processes, make them more efficient. Or do the things in a better way and have those	“In case we will have one and the same targets, both parties will focus on the same target. Like eliminating waste or being more sustainable in terms of transportation effectiveness. Then we will concentrate all our efforts into one and the same target. And if that will be supported by our management as well as their management focusses on

			savings like direct savings from eliminating the waste of time, waste of energy in the process etcetera”	environmental friendly and green solutions, that definitely helps. Otherwise we will be working on something and they can work on something but completely different streams and sides. So that's always if two partners discuss and having one in the same spot where to get to it's much easier because the collaboration is going from both ends towards the same direction.”
6. Andrea Pazerova	“we always tend to find out better solutions to minimize waste”	“We have an implementation one of our CI project PAYLOAD when we tried to load more balance than was initial order quantity and in the end minimized not just a cost saving for	“It’s really hard to find some project which will bring huge cost savings and be ecological”	“I think we can we can make changes and we have the space for bringing new ideas for green logistic only in case

	<p>“We always try to find a new solution how we can optimize or bring more effectiveness to each process”</p>	<p>transport but also an impact on environment”</p>		<p>we will not focus just on truck availability and on price.”</p> <p>“Usually we do not discuss this this topic about green logistics with our providers.”</p>
<p>7. Wendy Jacobs</p>	<p>“Currently there are broad sustainability targets in place focusing on reduction in emissions on scope 1, 2 and 3 ... We still need to set specific environmental sustainability targets within the departments”.</p> <p>Regarding drivers: “It is a combination of the companies own awareness to be sustainable, as well as</p>	<p>“We need a system to be able to measure emissions, to see the largest pitfalls and to see where we could improve.... We currently don’t know if current practices are optimal because we are unable to measure them.”</p>	<p>“I think that if you are not focusing on sustainability as a company, that you will not last more than ten years as it is extremely important. Therefore, our customers are a driver and a guarantee for us to create long term relationships so we are able to sell long term volumes. This relates to receiving more money</p>	<p>X</p>

	customer demand, but additionally our investors desire us to invest in sustainability as they believe it is not only important for long term success of the business, but also important as the company wants to have a positive impact on future generations”		when working more environmentally sustainable”	
8. Nadine Lewis	“By being able to see where we're at and what possibilities are in the future, and I think it would also focus people on looking for alternatives... I think if we have the data and we can see where we are and a goal of where we want to be, then	Regarding higher payloads: “It makes us more efficient in terms of storing the product and then again in terms of efficiency and transport. So all of that coupled together is a positive. We just need to gather all of the data and speak to the customers to implement that.”	“We do have conversations with customers who ask if we can stack higher and reduce the footprint on the pallets, so therefore reduce the transport, but that's more a question of cost, I think as opposed to a question of it's the right	“We'll have a better understanding of what possibilities 3 PL's have got to improve their sustainability and equally what we can do to support them. And it's a two way process in terms of them being able to provide the best service, but us

	people will come up with ideas”.		thing to do from a sustainability point of view.”	providing the right information for them to do that as well.”
‘9. Thom Kuipers	<p>“We are actively engaging with customers to implement plastic pallet pooling”.</p> <p>“Because we don’t have the data available it is difficult to convince customers to join the plastic pallet pooling”</p> <p>“we collaborate with a plastic pallet supplier that supplies pallets and retrieves them from customers”.</p>	<p>“our pallet supplier has indicated that production of a plastic pallets has less CO2 emissions than a wooden pallet, so the production of plastic pallets already has a lower footprint.</p> <p>Furthermore, plastic pallets can be re-used multiple times, so looking at the total CO2 emissions that is much lower for plastic pallets.”</p>	<p>“A lot of our customer are large multinational corporations and I think they have a large focus on the sustainability aspect.</p> <p>If we as a supplier can show them that we have a high environmental performance then the customers are more prone to buy from us even if the price is higher”</p>	X
10. John de Boer	<p>“Financial aspect is definitely a constraint, but also looking at electrifying</p>	<p>“If you electrify transport then your CO2 emissions will drop significantly”, furthermore he</p>	<p>“Looking at T&L, they have very strong competitors in their</p>	<p>“If you keep the focus on green logistics from both us and also from T&L</p>

	truck, the technology has been quickly advancing, but there is still a lot of insecurity whether electric trucks are the future of green transport. There is also a big focus on hydrogen fuel. And we are still waiting for a clear answer whether electric or hydrogen trucks are the answer”	mentions, “delivering to customers by container shipments on waterways compared to road transport gives a significant CO2 reduction.... We also did research for implementation of organic fuel which would also give a significant reduction of CO2 emissions”	market, therefore they need to have a critical look at their costs”	with proactive initiatives and communication, then we can take actual steps”
11. Rob Nederlof & Paul Fitzpatrick	“So we then have the ability to calculate for a customer what the CO2 emissions been or the kilometers been or the time kilometers have been for the journey. And we can also then do some modeling in terms of comparisons between if they moved it all by road by truck	“Emissions are considerably more, maybe four times more if you would put a single trailer on a truck rather than putting that trailer on a train”, he continued “So by adopting those practices (multimodal transport) what we are doing is we’re taking away the emissions from most of that journey by putting them on rails. And we are only leaving a little bit at the	“You need the sustainability of that route and that flow of business for years or certainly months to in order to sustain that route and for it to make both environmental but also economic sense for the investment they put in.”	“Better collaboration means for me visibility of all the flows. Yeah, it means creating synergies and matching flows. It means long term relationships. Long term contracts and commitments and all of that then supports long

	compared to moving it by rail or rail and sea or whatever combinations”	beginning and little bit at the end on the truck.... So by using those multimodal networks is how you achieve the largest kind of environmental performance change or benefit”		term investment. So if you can reduce your risk by having a longer term agreement or relationship. When that relationship is there, that flow of business is there, then you can invest in these other solutions”
12. Piera Vitali	“Maximum payload is something we normally take into discussion with customers, because the higher the payload the more efficiencies and optimize the logistics. Intermodal is another way to make it more efficient”	“We need to communicate in a precise way. Because if you’re talking about CO2 reductions and if you have your targets then you need to be able to measure. So it’s all about being credible and being transparent”	“everyone is aware that in order to be driving sustainability that there is a premium nowadays. Because it is not possible to do the requirements and changes we are asked to implement without investments. Some customers that have sustainable agreements	X

			are prepared to pay more as well, to declare it for their reduction in emissions and improvement of their sustainability agenda”	
--	--	--	--	--

Appendix E - Transcriptions of interviews

1. Rocco Beukeboom 05/04/2023

Rocco Beukeboom = B

Rob Stroeken = R

R: Yes, dus ik wil even beginnen met de vraag wat jij precies doet binnen T&L en wat precies je functie is hier?

B: Ik ben supply chain manager voor de site en dat is inclusief de tolling, dus de subcontracting extern.

R: Dus gewoon hierzo gewoon in Koog? En alle logistieke praktijk ook die eromheen zijn, daar ben je ook in betrokken?

B: Ja, dat is dan. Alle grondstoffen tot hier en dus het proces daarvan. Ik ben niet verantwoordelijk voor aankoop. Dat is iemand in Slowakije. Tot en met zeg maar afleveren van het product bij de klant, dus dat hele stuk supply chain valt onder mijn verantwoordelijkheid. We zijn eigenlijk alleen de stukje productie. Is er tussenuit. Maar de planning van productie doen we weer wel.

R: Ja, maar dat hoort ook met de planning van de logistiek samen, dan krijg je ook een puinhoop uiteindelijk.

B: Daarom ja.

R: Oké, dus we gaan even kijken. We gaan de vragenlijst dus een beetje af. Het is niet per se dat ik alle vragen stel die hier staan. Het is meer in richtlijn voor wat het een beetje inhoudt. Ja even gewoon het generieke proces wat hier nou precies gebeurt en hoe het hier werkt, wilde ik ook mee beginnen eigenlijk.

R: Ons hoofdproduct is zetmeel, dat halen we uit maïs afkomstig van Zuidwest Frankrijk. In Elzas en sinds dit jaar ook een 50.000 tonnen uit Amerika. Vanwege droogte is de oogst tegengevallen en moesten we dus ook in Amerika sourcen.

R: Was er ook eerst sourcing van Rusland, die misschien weggevallen is door die oorlog of was dat niet?

B: Nee, nee, dat heeft wel prijzen beïnvloed, maar een groot gedeelte van onze maïs is heel specifiek. Qua kwaliteit wordt ook voor ons gezaaid, dus daar zijn vaste contractafspraken en daar is gewoon veel minder uitgekomen. Een klein gedeelte van onze maïs is een commodity, dus die is vrij beschikbaar op de markt. Maar wij hebben dusdanig veel kwaliteitseisen, non GMO.

R: Ja dus dat je eigenlijk alleen van bekende contractors wil kopen?

B: Ja dus Oekraïense maïs hebben we in het verleden weleens gedaan, maar qua kwaliteit voldoet dat niet, dus daar hebben we niet direct invloed van gehad. Los van dat de marktprijs gewoon omhoog is gegaan. Die maïs nemen we in. In silo en wordt dan ingeweekt. Dat is grofweg 24 tot 48 uur is puur het weekmaken van die maïs en dan kun je hem vermalen. Bij

dat vermalen proberen we het zetmeel te scheiden van de kiemetjes, het eiwit wat er in de mais zit en de oplosbare stoffen die vrijkomen bij het inweek proces. Waardoor uiteindelijk ja native mais, maïzena. Dat is eigenlijk ons basisproduct. In een slurry vorm dus in een suspensie, zeg maar door de fabriek in te pompen. En dan of direct drogen en dan heb je dus zeg maar maïzena maar 9 van de 10 keer is het modificeren en dan daarna drogen. Of modificeren kan chemisch zijn, maar dat kan ook met hitte zijn, dus thermisch. We hebben ook al een lijn die het zetmeel in stukjes hakt en dan krijg je een vloeistof: glucosestroop. Glucosestroop is weer een commodity die daar zijn we mee gestopt, maar wij raffineren hem eigenlijk verder, waardoor het vezel houdend wordt en dat kan weer fungeren als suikervervanger. Dus wij zijn afgestapt van de standaard glucosestroop.

R: Normale suikers?

B: Wat normale suikers zijn. We maken een product van vezels en het voordeel is die vezel geeft wel een bepaalde structuur, dus een mouthfeel. Ook een smaak. Maar de vezel wordt niet afgebroken in het lichaam of voor een klein deel. Waardoor het niet opneemt.

R: Gezondere suikers?

B: Ja, de vloeibare stroom. Die voor een gedeelte dan ook toch nog weer gedroogd wordt. En droog houdt in dit geval in dat het kristalliseert op een koelband en dan vermalen wordt in poeder, dus het zetmeel wordt dus gemodificeerd of standaard gedroogd. Dat kan in bulk of verpakt 25kg 1000 kg, big bags 600 kg en kan het naar de klant verscheept worden. En die stroop waar we dan fibers van maken, dus onze fiber lijn, is vloeibaar en ook poeder. Vloeibaar bulk, klein deel merendeel IBC 's. En een groot gedeelte ook in poeders, wat weer verpakt wordt in 25kg zakken. En daar doen we een klein gedeelte extern, ook herverpakken naar big bags. Omdat klanten dat willen. Dat is hetzelfde wat we met de zetmelen kunnen doen, dus ook de zetmelen worden in big bags verkocht. Maar dat is ook extern verpakt, dus er zit nog een extra stap om dat rond te krijgen.

R: Is dat puur voor dan de veranderingen in orders van klanten?

B: Ja, dat is puur klanten vraag.

R: Ja, dus je verpakt eerst een kleinere en dan in grotere?

B: Voor die vezels? Ja, want dan kunnen we niet anders, want het herverpakken van die vezels moet onder geconditioneerde voorwaarden gebeuren. Dus heel erg hygroscopisch. Dus dat kunnen we niet in bulk doen. Voor de poeders is het bulk hier vandaan naar de toller die het dan in bulk ontvangt en verpakt. Datzelfde bedrijf gebruiken we ook om producten te verwerken dus als het bijvoorbeeld verpakt is en het is out of spec, dan kunnen zij omgekeerd die verpakking in bulk krijgen. En die bulken kunnen wij dan alweer herverwerken in de fabriek of verpakken als een ander product. En er is een stroom en dat is de thermisch gemodificeerde zetmelen. Dat is een pre-gel en een pre-gel is, je gooit het in warm water en het lost direct op. Die kunnen we ook niet zelf in big bags hier verpakken en ook niet in bulk vervoeren, dus die gaat in 25kg 's naar diezelfde externe partij. Die doet automatisch die zakken opensnijden, komt dan in een silo terecht, dus dat zijn eigenlijk dan bulk. En dan verpakt hij het in big bags. De maat die wij nodig hebben voor de klant.

R: Oké, dank je.

B: Dan hebben we nog een concullega in Duitsland die voor ons een modificatie doet, omdat we die hier met de chemicaliën die we hierop mogen slaan niet kunnen doen, dus we hebben geen vergunning daarvoor. Dus wij brengen speciale kwaliteit, wij noemen het waxi. Straks doe ik dat uitleggen. Native waxi brengen we naar die concullega. Die modificeert het, die verpakt het en wij kopen het weer terug.

R: Ja dus het gaat daar heen en weer en daar wordt gewoon een proces uitgevoerd?

B: Ja en het gaat heen en weer, omdat wij niet willen dat zij weten naar welke klanten wij het afleveren.

R: Voor prijs afspraken waarschijnlijk?

B: Nou ja, de contacten met de klanten en ja, het is een stukje concurrentie.

R: Ja, anders gaan hun het zelf verkopen.

B: Als het vanuit hun warehouse naar onze klant gaat, ja, dan weten zij aan welke klanten wij leveren.

R: Ja en dan weten ze ook wat jullie daar verdienen waarschijnlijk. Ja dat niet helemaal, maar dan hebben ze meer inzicht en geef je te veel weg.

B: Ja ja ja. Maar goed, er is wel relatie waar we al jarenlang mee werken.

R: Daar is wel een goed vertrouwen in?

B: Jawel, dat gaat goed.

R: Mooi zo.

B: Dan vergeet ik nog een stroom. Dat is weer zo'n fiber stroom, maar dan vloeibaar in bulk. Die laatste die ik net noemde, die concullega, wij verkopen dat zetmeel aan hun en zij modificeren, wij kopen het weer terug. Datzelfde doen we met die fibers, die verkopen we aan een bedrijf in Duitsland, voormalig Oost-Duitsland naar Berlijn, die raffineren het. In principe bewerken ze het met waterstofperoxide, waardoor het zo helder wordt als water. Wij kopen dat eindproduct weer terug.

R: Het is gewoon zelfde systeem eigenlijk als bij die andere?

B: Ja ja. Dat herverpakken van die zetmelen naar big backs. Dat gebeurt voor de zetmelen in eigen beheer, dus wel bij die third party. Maar het blijft ons eigendom. Voor de fibers die we droog verpakken in big bags. Wij noemen het een buy-sell systeem, dus we verkopen de grondstof, zij verpakken en wij kopen het weer terug. Dus er zit een mix in, in systemen, maar goed.

R: Ja, het is veel kopen, terugkopen en verkopen. Maar dat zal allemaal een reden hebben. Ik wil eigenlijk iets meer gaan praten over de sustainability, zeg maar binnen het bedrijf en hoe dat hier geregeld zit. Ik had van Rogier vernomen dat het eigenlijk meer corporate goals zijn die er nu nog zijn en nog niet echt vertaald naar de departementen nog? Hebben jullie al wel ideeën? Zeg maar, ik wil het wel een beetje over logistiek gaan hebben. En de transporten en warehousing en packaging. Zijn er al ideeën over?

B: Ja, wij zijn al jaren bezig om meer transporten over het water te krijgen. We hebben daar in het verleden ook al testen mee gedaan. Volgens mij rond 2000 hebben we meegedaan met het project in Amsterdam, de amsbargo. Dat is een schip met een kraan die containers op de kade kon zetten leeg en vol weer af kon pakken. Daar hebben we dus fysiek ook een test gedaan, dat lukte, alleen uiteindelijk zei de rederij, ja, wij gaan niet alleen voor T&L Nederland de Zaan opvaren.

R: Het is niet efficiënt om alleen hier dat toe te passen?

B: Ja dus dat is uiteindelijk helaas afgekapt. We zijn nu, we hebben vorig jaar meegewerkt aan een project, studentenproject om te kijken naar wat kunnen we nou doen met omliggende bedrijven. Lading bundelen om toch die stromen over het water weer te doen.

R: Toch ja.

B: Er zijn zeker mogelijkheden, alleen we hebben een betere onderbouwing nodig. Dus is nu eigenlijk een, dat was het project Vaart in de Zaan 2.0, met die verschillende bedrijven en de Green Business Club en de provincie proberen we het project alsnog.

R: Goede samenwerking dan?

B: Ja. Proberen we alsnog vlot te trekken door gezamenlijk een partij in te huren, consultancybureau, die door gaat rekenen en met een payback komt, maar ook op een investeringsplan. Wat is er nodig om die containers of die volumes, zeg maar van de kade op een schip te krijgen wat impact op geluid op moment dat je met containers op de kade aan het werk gaat.

R: Ja vooral hier met zoveel woningen.

B: We zitten midden tussen de bewoners, dus je moet heel erg oppassen. Daar zijn we mee bezig. We hebben in het verleden gekeken naar de flow vanuit ons magazijn, wat te klein is, naar een extern magazijn in Velswijk. Dat is best wel een dikke stroom die je eigenlijk over het water zou willen doen. Tot nu toe kan het financieel gewoon nog niet uit. Concurrentie met een shuttle die heen en weer uit, dat is in de verste verte niet te doen. Blijven we naar kijken, ook daar kunnen we dat een stuk misschien ook met waterstof vrachtwagens laten rijden of elektrisch. Maar dat staat allemaal nog in de kinderschoenen. Maar dat soort vragen stellen we onszelf wel continu. Bert heeft vast ook wel de scan genoemd waar de HVA mee komt, daar springen wij ook op in. Het volume naar het externe magazijn heb ik vroeger met die provider TMA, dat is dat de warehouse provider, bekeken, maar ook met een derde partij. Ik ben de naam kwijt, maar die, die wilden ook graag een schip leven waarin pallets, zeg maar automatisch naar binnengereden konden worden, maar als je gaat kijken wat is, wat is de kost van zo'n schip. Is gigantisch, maar ligt hij hier een hele tijd stil om te vullen.

R: Het is een enorme investering.

B: Ja. En bij TMA ook en dat voor een hele korte afstand, dus als de afstand groter zou zijn, zou het efficiënter zijn, maar goed. Daarnaast hebben we een test gedaan. God, dat is alweer 10 jaar terug, denk ik. Eén van onze bijproducten, dus zetmeel is ons hoofdproduct. Een van onze bijproducten zijn de vezeltjes van de mais. Daar komt het zetmeel bij als afvalstroom. Daar komt het weekwater bij. Dat wordt dan ingedikt. Dat is een eiwitrijke stof met mineralen. Dat wordt gemengd en dat is eigenlijk een kant en klaar product voor veehouders.

Dat gaat nu met container, auto's, bakken, eigenlijk naar de veehouders elke dag 14 auto's per dag die het land inrijden heel veel daarvan is Noord-Nederland. Dus we hebben met onze afnemer dus distributeurs. We hebben daar grofweg een klant met wat kleintjes, maar die ene grote klant die zag het ook wel zitten. Hebben we hier een duwbak geladen met dat product, dan ben je 2-3 dagen aan het laden.

R: Zo lang?

B: Ja voordat je hem helemaal vol hebt. Dan vaar je hem naar Kampen en dan ga je daar weer lossen, dan ben je daar ook weer twee dagen aan het lossen. De kwaliteit van het product ging dusdanig achteruit.

R: Omdat het zo lang duurde?

B: Omdat het zo lang duurt. Normaal gesproken rijden wij vers. Dus het komt hier er nu uit de fabriek. Over 2 a 3 uur zit het in een auto. En over 4 uur is het bij de klant en die koud het in en dan kan het zichzelf conserveren. Dus dat liep daarmee fout. Vervolg daarop is dat we nu met diezelfde leverancier aan het kijken zijn naar, kunnen we dat product niet aanleveren en verwerken als een blend, een compound. Hij heeft meerdere voordelen. Kwaliteits specs op ons product wordt dan de ruimer, want wij leveren niet rechtstreeks aan de boer die hele nauwe specs heeft, maar wij leveren aan een afnemer die dat mixt met allerlei andere grondstoffen. Dan gaat het naar de boer. Door dat mixen heb je meer ruimte wettelijk. Op de verschillende normen, dus dat zou een voordeel zijn. En het is ook je je voegt, marge toe, je maakt een product wat zeg maar meer geschikt is voor de boeren om te gebruiken, die hoeft het niet zelf nog weleens een keer te brengen.

R: Plus, het is ook meer waard dan in principe.

B: En daarmee zouden we misschien ook dat houdbaarheids probleem kunnen oplossen.

R: Ja dan los je ook heel veel waste op, zeg maar die verloren gaat daarin.

B: Ja ja ja. En dat zou gebeuren in Lochem, dus dan zou het hier vandaan 14 auto' naar Lochem gaan zijn of weer over het water naar Lochem. Dus ook daar kijken we naar, kunnen we het water op? Ik vergeet nog een ding, maar goed, die gaan we ook in die scan meenemen van de HVA. Wij doen heel veel verkeer tussen hier en die partij waar wij herverpakken, dus Bruinsveem in Wormerveer, nou Wormerveer is nog geen 14 kilometer. Dus bulkauto's die hier vandaan daar naartoe gaan daar staan te lossen, hier als ze hier komen lossen, hebben wij elektrische blowers, dus die vrachtauto ik kan zo'n motor uitzetten en wij zorgen voor luchtdruk om die auto te lossen. Kunnen we dat ook niet doen bij Bruinsveem, kunnen we daar ook niet een elektrische blower neerzetten, zodat die vrachtwagen de motor uit kan zetten en we elektrisch kunnen lossen. Stap verder is, kunnen we dat pendel proces ook niet elektrificeren of misschien met waterstof gaan doen. En dat is twee kanten op, dus hier vandaan naar hun, maar ook vanuit Bruinsveem naar ons. Dat is niet alleen voor herverwerking, maar dat is ook omdat wij tapioca aankopen. Dat is al het zeg maar het native tapioca dus de maïzena, maar dan van tapioca gemaakt. Maar die modificeren wij hier, kopen we aan vanuit Thailand. Komt hierheen, gaat naar Bruinsveem, daar wordt het uit zakken gehaald in bulk om het hierin te blazen ook die flow.

R: Oh ja. Je gaat dan ook sneller en efficiënter?

B: Je zou het in ieder geval efficiënter kunnen doen of elektrisch transport of met waterstof, dus we hebben heel veel mogelijkheden. Maar staan allemaal nog aan de beginfase. Intern transport is voor ons eindproduct eigenlijk allemaal elektrisch in onze heftrucks die dag en nacht rijden; zijn elektrisch, en nog een enkele die op gas draait. Ook die gaan we meenemen in die scan. Maar daar hebben we al een hele grote stap gemaakt.

R: Dat is mooi. Dus een warehousing is ook dan deels iets meer elektrisch geworden, omdat je dan die inladen en uitladen dat de handeling wordt dan ook beter.

B: Dat is volledig elektrisch.

R: En warehouse in het algemeen hoorde ik van Bert het ook al wat practices zijn dat bijvoorbeeld bij TMA zonnepanelen op het dak zijn waardoor het eigenlijk energie neutraal is. En ook dat de producten zichzelf warm houden?

B: Onze producten hoef je niet te verwarmen, dus droog is voldoende, dus als het een dak boven hebt en je hebt de deuren dicht dan gaat het in principe ook goed.

R: En een andere vorm van Green Logistics is ook packaging. Hoe zit het daar bij jullie met sustainability wise daarop?

B: Wij zijn jaren terug al van gebleekt papier afgestapt. Dus we hebben bruine zakken. Daar waar mogelijk zijn al lagen papier verwijderd, nieuwe papierkwaliteit veel sterker. Daardoor konden we lagen verminderen. Maar dan een aantal producten, waaronder die pe-gels en die fibers. Die zijn hygroscopisch, daar zit helaas nog een liner in. Ja, daar kun je ook niet zomaar vanaf.

R: Nee. En reverse logistics hoe zitten jullie daar mee? Want dat is een beetje wat niet echt een ding is heb ik al vernomen. Bijvoorbeeld pallets dat ik net ook met Bert over. Die komen niet meer terug hier tenminste die weggaan komen nooit meer terug, maar is dat niet een idee om daar ook mee te werken, want bijvoorbeeld de plastic pallets in plaats van houten, die kan je weer terughalen weer herbruiken?

B: Plastic pallets doen we ook. Daar zijn we jaren terug mee gestart. Dat was toen al best nog wel een extra kost. Door de schaalvergroting, maar ook door het duurder worden van houten pallets is eigenlijk plastic pallets al een stuk aantrekkelijker geworden. Proberen we ook te promoten bij een aantal grote klanten. Ik heb nu niet zo uit mijn hoofd welk percentage op plastic pallet te doen. Maar het systeem hebben we en werkt goed. Wij geven door aan onze leverancier, onze plastic pallet leverancier Tosca, wat wij naar welke klant hebben gebracht en daarmee dragen we ook het eigenaarschap of de verantwoordelijkheid van die pallets dragen we af aan de aan de klant en Tosca zorgt dat die pallets weer opgehaald worden dus.

R: En die recycelen, het weer of die reinigen ze?

B: Die reinigen en brengen die pallets weer terug in de pool, dus dat werkt.

R: Daar heb je dan wel een cyclus in zitten die waardoor je efficiënter werkt. Uiteindelijk, ja, maar dat was wel duur om dat te implementeren of?

B: Dat was toen duur.

R: Heeft het wel financiële gains opgebracht omdat je uiteindelijk efficiënter bent?

B: Nee, toen was het duurder omdat het én extra werk was bij ons en houten pallets toen nog goedkoper waren, dus dat was echt wel een verschil. We zijn veel meer met Tosca gaan doen, dus ook de prijzen zijn wat omlaaggegaan en de houten pallets zijn duurder geworden, dus kostprijs hout en plastic zijn veel dichterbij elkaar gekomen, dus het is niet meer zo dat we zeggen, we moeten van plastic weg blijven financieel gezien. Nee, als er klanten zijn die over willen naar plastic. En het zijn de SKU's die een hoge omloopsnelheid hebben. Dan gaan wij daar direct in mee en we promoten het zelfs, ben op dit moment bezig met Pepsico. Die neemt heel veel van ons af voor de Lays dry baked chips. Ja, dat gaat om een paar honderd ton in de maand en waarom doen we dat niet op plastic? Goed dat is een discussie nu met Pepsico.

R: Maar waarom is dan eigenlijk die plastic in jouw opinie beter dan die houten?

B: Sustainability. Ja, dus daar waar mogelijk en om dat prijsverschil. Ik heb geen exacte cijfers van oké, het scheelt nog € 1 of het scheelt € 2 of een half euro. Maar het is veel dichterbij elkaar gekomen. En we willen gewoon qua sustainability beter worden. Ja dan moet je ook de stap nemen, want uiteindelijk kan je ook een omslagpunt dat die plastic pallets omdat je er zoveel mee doet nog weer goedkoper wordt en dan is het geen extra handeling meer. Dan is het standaard routine. Dan ben je er doorheen, dus daar moeten we ook gewoon ja, heel kort door de bocht niet moeilijk doen, oké, willen we vooruit, dan moeten we doorpakken.

R: En hoezo, denk je dan dat die plastics meer sustainable zijn dan het gebruik van houten pallets?

B: Dat is ook door Tosca aangetoond met rapporten dat de full lifecycle een betere CO2 footprint heeft dan houten pallets. Onze zijn sustainability afdeling heeft daar ook gegevens van Wendy Jacobs.

R: Ja, daar ga ik nog mee praten. Heb ik al met Rogier over gehad.

B: Of Thom Kuipers, onze inkoper, die hebben die rapporten wel dus. Dus full lifecycle is plastic pallets beter.

R: Oké en in hoeverre hebben jullie informatie over die logistieke praktijken en sustainability? Kan je precies aantonen van als ik dat doe, heb ik minder uitstoot. Dat krijg je daar helemaal geen informatie verder.

B: Nou ja, Tosca heeft dat dus wel aan geleverd. Ik heb dat zelf niet beschikbaar, maar daar zijn dus cijfers van. Eén van de vragen die wij ook gaan stellen aan die partij die voor ons gaat kijken naar elke transport over het water, wat wordt dan de CO2-reductie winst die we daarmee behalen.

R: Verwachten jullie daar winsten mee te pakken?

B: Ja, want anders doen we het niet.

R: Nee, ja, logisch, maar ja, dat is nog niet aangetoond dat het ook echt zo gaat zijn.

B: Nee klopt.

R: Want dat is een beetje die stap richting het niet, of wel doen uiteindelijk. Omdat je niet echt concreet bewijs hebt dat het beter zal zijn?

B: Mee eens ja. Inclusief investeringen. Kijk op het moment dat je hier een reach stacker neerzet. Die rijdt ook niet op elektriciteit, dus over hoeveel CO2 ga je daarmee uiteindelijk uitstoten. Dus er zijn nogal wat stukken die je moet bekijken. Een momentje...

R: Geen probleem.

B: Waar waren we?

R: Eens even kijken, ik zal aan de volgende vraag. Worden dan die green logistics practices continu geëvalueerd van wat er mogelijk is om nog betere sustainability te creëren in de logistiek?

B: Nou ja, we proberen elke keer mee te stappen of vooruit te lopen op oké, wat kunnen we nog beter doen.

R: Maar focus je meer op kosten specifiek of ook op sustainability, zeg maar minder uitstoot binnen de logistiek, want er zijn nog niet specifieke goals binnen dit departement, maar corporate zijn er al wel goals gezet.

B: Ja, dus we proberen te kijken naar initiatieven en op het moment dat daar wel een CO2-reductie te halen is, maar het kost meer geld, dan zal het besproken worden en er is dus heel duidelijk een andere wind binnen T&L. Dus als er voor een normale prijs en een goede CO2-reductie te behalen is, dan zullen we daarin stappen. Maar dat is niet iets wat ik dan beslis? Dat is een Rogier. Waarschijnlijk afhankelijk van de investering, misschien zelfs tot in de board, maar die wind is er heel duidelijk. We moeten naar meer sustainability.

R: Maar wat zorgt ervoor dat die sustainability nodig is, is dat dan customer, de overheid die eisen stelt, of is dat meer vooral topmanagement die dat nu aangeeft van het moet meer die kant op.

B: Ja, topmanagement.

R: En nog niet de klanten die zeggen van, we willen dat jullie meer sustainable zijn?

B: Ook hun willen graag CO2-reductie dus als onze footprint omlaag gaat, gaat hun footprint omlaag. Maar het is nog niet zo dat de druk daarvan uit zo hoog is. Dat we moeten dat voor die klant doen.

R: Verwachten jullie dat gaat komen in de komende jaren, want het is wel een reëel beeld dat er misschien klanten weet meer eisen gaan stellen?

B: Misschien kan het wel een onze concurrentiepositie verbeteren.

R: Zou je dan eerder reactief of proactief?

B: Nee, we proberen vooruit te lopen.

R: Dat is mooi, want dan als je achter loopt, dan..

B: Dan ben je te laat, dus we proberen al jaren, zeg maar al dat soort projecten in mee te stappen en van de van de grond te krijgen. En je hebt gewoon anderen nodig. Je kunt het niet

in je eentje. Dus daar waar het lokaal is, dus elektrische heftrucks ja, jaren terug al aangeschaft. En dat werkt, werkt perfect.

R: Maar wat zijn de factoren die het zeg maar beperken nog? Is dat vooral financieel of is dat ook infrastructuur, bijvoorbeeld die dit is best wel lastig om hier veel dingen te bouwen het is best wel klein. Qua oppervlakte en dus ook niet heel veel ruimte. Kan ook bijvoorbeeld technologische beperkingen zijn?

B: Ja, maar het is heel vaak de schaal, dus de schaalgrootte waar wij als T&L nog te klein zijn om die rederij hier op de Zaan te krijgen om die containers op te pakken.

R: Het is gewoon niet efficiënter om hier te gaan rijden omdat je gewoon te weinig hebt.

B: Ja ja ja. En op het moment dat wij bijvoorbeeld naar Amsterdam zouden rijden om daar container support terminal te zetten. Dan ben je alweer extra handeling aan het toevoegen en dan ben je nog steeds meer die vrachtauto naar Amsterdam aan het rijden. Dan haal je de winst niet! Dus die schaalgrootte is het grootste probleem en het dat zou je kunnen omzeilen als je dikke stromen hebt met een relatief grote afstand, dus Lochem. Een product, 14 auto's per dag die van de weg zou kunnen krijgen dat zijn de projecten waar je in kunt stappen. Maar anders is het veel te verspreid, veel te diffuus.

R: Is het nog wel opties in de toekomst, als de schaalgrootte groter wordt, dat het dan nog wel een goede opties kan zijn?

B: Met omliggende bedrijven.

R: Puur samenwerking. Want die samenwerking is het enige wat het mogelijk zou maken?

B: Ja. Voor onszelf gaat zo'n rederij echt niet onze kant op komen, of we moeten heel veel betalen.

R: Ja, dat is dan uiteindelijk niet meer het waard waarschijnlijk. En met wie werk je dan allemaal samen? Die omliggende bedrijven, externe bedrijven die daar verstand van hebben? Of ook met klanten?

B: Nee klanten nog niet. Maar dat, dat zou echt wel kunnen, dat je ook met klanten gaat, gaat samenwerken, maar daar zit je weer. Ja, hoe dik is dan zo'n stroom en de klanten die ons zetmeel afnemen. Als het verpakt is, dan zijn het over het algemeen relatief lage volumes. Als het bulk is? Ja, dan moet je ook nog de mazzel hebben dat ze aan het water zitten. En een of twee bulkauto's in de week levert dan ook geen oplossing op. Dus, dat zie ik niet zo snel komen. Behalve dus als je zo'n distributeur heeft die 14 auto's zeg maar centraal kan afhandelen.

R: Ja, als het een hele grote schaal is, dan is het een optie?

R: Ja, ja.

R: Oké en ja wat denk je dan dat de beste green logistics practices, die uiteindelijk de meeste invloed kan hebben op je environmental performance? Is dat dan puur je transport en efficiëntie daarin? En bijvoorbeeld ook het gebruik van full truck loads meer pushen?

B: Wat zal de grootste impact hebben? Kijk op het moment dat wij hier vandaan onze export containers kunnen laden en via het water naar Rotterdam kunnen krijgen. Ik denk dat dat de

grootste impact zou hebben. Wordt er wel eerlijk bij zeggen dat we heel veel al vanuit Velsen ook naar Rotterdam varen, dus het is niet zo dat we helemaal niks via het water naar Rotterdam doen, maar goed. Dat kan TMA vanmiddag ook aangeven welk percentage zij al varen. Meer full truck loads, combineren van vrachten zou zeker ook een effect hebben. Dus in die volgorde, denk ik, dat wij heel veel kunnen doen met het lokale transport, dus het ritje rondom de kerk, door dat te elektrificeren of waterstof. Ja, we zitten natuurlijk redelijk dicht bij Tata, dus als dat eenmaal per waterstof beschikbaar komt en dat is in deze omgeving wel te verwachten natuurlijk. Ja dan, dan moet je daar iets mee kunnen doen.

R: De vraag is hoe snel dat zou lukken, dat is lastig?

B: Ja, want voor onze fabriek zitten we met hetzelfde. We hebben nu twee gasturbines om stroom op te wekken. Ja, dat is niet efficiënt, dus die gasturbines moeten we dus zo snel mogelijk vanaf. Nou, daar zijn plannen voor. Daarmee hebben we een behoorlijke CO2-reductie, maar het volledig van gas af kan nog niet. Pas als er waterstof beschikbaar is hier, kunnen wij volledig van het gas af. Want dan praat je toch wel over 10 jaar voordat je dat een keer hier zult hebben.

R: Ja want dat is nog lang. In 2025 was er die corporate goal van 25% reduction in de emissions. De grootste deel zal waarschijnlijk in production gehaald worden?

B: Ja, dus als we als wij die gasturbine kunnen uitzetten, dan is het voor Koog uit mijn hoofd. 30% reductie pin me niet vast op die getallen, dan ben ik niet de juiste persoon om die getallen te geven, maar dat is, dat is wel de allergrootste reductie die wij hierin Koog kunnen behalen op korte termijn.

R: Ja bij logistiek aspect wordt het dan wel iets minder gefocust daarop nu?

B: Nou ja, we focussen wel, maar daar zijn de stappen niet zo groot die je kan behalen.

R: Logisch, ja, de productie was als eerste focuspunt en daarna.

B: Bij productie wordt enorm veel energieverbruik dus wanneer je daar een klein beetje doet, dan heeft dat op de complete footprint effect.

R: En, hoe zit het dan met het effect op de financial performance is dat dan puur in efficiëntie en kostenverlaging, of is het dan ook misschien dat je meer geld kan krijgen omdat je zo efficiënt bent en dat je het wel een goede environmental performance hebt waarop klanten die je misschien kunnen we meer kunnen waarderen, zou dat kunnen hier denk je?

B: Nou ja wat ik toen straks al zei. Ik denk dat je concurrentiepositie verbetert op het moment dat je een lagere footprint hebt dan je concurrent. Daar zullen klanten steeds meer en meer naar gaan kijken. Dat is gewoon een feit, maar ik denk dat het voor die klanten de prijs ook nog steeds heel belangrijk blijft. Maar het gaat meespelen, dat is een ding wat zeker is waar die footprint omlaag kunnen krijgen en die wordt beduidend lager dan onze concullega's. Maar die zitten natuurlijk ook niet stil.

R: Ja dat is logisch. Ja, je moet proactief anders loop je achter de feiten aan.

B: Ja anders, ben je te laat.

R: Nog eventjes in op de collaboration met TMA. Dat is een beetje ook een hoofdpunt van de scriptie. Zeg maar, de collaboration met je 3PLs en hoe dat dan het effect kan veranderen of versterken. In hoeverre is die information sharing met je 3PLs en samenwerking om verder Sustainable Logistics te implementeren hier?

B: In principe rijden we met volle auto's naar hun toe, dus daar kun je weinig verbeteren. Wij hebben hun wel de vraag gesteld. Oké, dat shuttle werk wat jullie nu voor ons doen, kan het niet elektrisch of met waterstof, dus die vraag hebben we ook bij hun neergelegd. Het transport vanuit hun warehouse naar Rotterdam proberen ze zoveel mogelijk over het water te doen. Heeft een bredere datastroom daar effect op? Ik denk minimaal. Maar goed dat die vraag kun je hen ook stellen. Ja, ze zit op ons S&P systeem, dus zij zien onze orders. Ze zien de stocks. Dus ik denk niet dat daar nog heel veel te halen is, maar misschien verrassen ze ons.

R: Ja misschien kan samenwerking zorgen voor een betere innovatie in manieren van transport nog?

B: Ja.

R: En nou ja. Want ik hoorde ook van Bert dat niet heel veel informatie geshared wordt over uitstoot van hun transport en daar wat daarna komt?

B: Nee, daar wordt totaal geen data uitgewisseld. Voor onze footprint is het onze transport inkoper die, zeg maar dat deel meeneemt. Maar dat zijn de aannames.

R: Ja, maar in wat voor eisen stellen jullie dan wanneer je zo een 3PL gaat contracteren van is dat vooral kosten, lead times, performance of is er ook een deel sustainability in die criteria.

B: Nee, daar zit nu nog geen sustainability in. Onze contracten met die providers daar staat sustainability niet in vermeld.

R: Helemaal niet?

B: Nee.

R: Is dat niet een idee om richting meer sustainability te gaan werken om dat daaraan te geven? En ook in bijvoorbeeld evaluaties wordt er ook niet naar gekeken?

B: Nee, nee, dus. Eigenlijk zou je daar KPI's in moeten gaan opnemen, dat is er nu nog niet. Ja is zeker een optie.

R: Ja, denk je dan niet dat een betere samenwerking daarin zou kunnen zorgen voor bijvoorbeeld een betere effectiveness van warehousing?

B: Meten is weten, dus op het moment dat je dat gaat delen, dan ga je daar zeker voordelen uithalen. Nu weten we het niet, dus ja, op het moment dat je het meet op het moment dat je het weet, dan kun je kun je daarop sturen.

R: En, dan is er nu ook een high level of trust met hun in samenwerking en in evaluation dat je hun vertrouwt en dat er ook samen op gebouwd kan worden?

B: Oh, dat denk ik zeker. We hebben hele goede samenwerking. Elk kwartaal hebben we een review. Daar zit Rogier ook bij. En, daar zouden we zeker sustainability als we daar een KPI of KPI 's voor bedenken in mee kunnen gaan nemen en we zien elkaar als partners dus ja.

R: Even kijken of ik nog verder onderwerpen wil aanstippen.

R: Zijn ook verliezen gemaakt door bijvoorbeeld de implementatie van bepaalde activiteiten in het logistieke proces. Op sustainability gericht dat er dan iets is geïmplementeerd, waardoor uiteindelijk meer verlies is geleden dat het eigenlijk heeft opgebracht.

B: Is mij niet bekend? Nee. Ja, kijk, als je het hebt over een test die je uiteindelijk mislukt, ja, dan heb je daar kosten voor gemaakt.

R: Nee, dat is geen implementatie.

B: Dus nee, niet dat ik weet. Nee.

R: En die diensten die wel geïmplementeerd zijn, zijn er dan op korte termijn al positieve effecten of is het vooral de langere termijn dat het eigenlijk winstgevend is?

B: Lange termijn als je kijkt naar die plastic pallets, kijk elektrische heftrucks dat is natuurlijk op het moment dat je dingen binnen hebt, dan werkt het. Dan heb je direct je winst behaald. Plastic pallets was een proces. Wat over die jaren heen, zeg maar, steeds groter en groter is geworden, daardoor ook efficiënter, lagere kosten. De hogere kosten hebben in het verleden verhaald op de klant, dus die moest gewoon meer betalen, dus daar zie ik, dat zie ik dan ook niet als een als een verlies. Ik zit nog aan een ander te denken, we zijn nog wel bezig geweest en dat is eigenlijk een beetje doodgebloed op het moment. Alternatieve brandstoffen voor de scheepvaart. Dat is dan met name de mais die we hier binnenkrijgen zouden we daar alternatieve energie kunnen gebruiken voor die schepen en er is dus ook, even de namen aan het zoeken. Dus brandstof voor de schepen, gemaakt uit frituurolie en dergelijke biobrandstoffen. Maar daar zijn we uiteindelijk niet verder mee gekomen, dus wel bij de sustainability afdeling ook neergezet, maar daar zijn we dan niet verder gekomen.

R: Dat komt dan gewoon door te weinig informatie daarover of gewoon technologisch nog iets wat niet mogelijk is?

B: De oorlog Oekraïne heeft daar eigenlijk de boel platgegooid.

R: Een shift in focussen op andere dingen.

B: Ja, dus daar waren we mee bezig, maar dat is doodgebloed door alle issues rondom Oekraïne. Maar dat is mogelijk nog iets waar we in de toekomst wat uit kunnen halen. Ik heb geen idee hoe die brandstoffen nu zich verhouden price wise met de standaard bestoken olie van die schepen. Ik heb ook de vraag gesteld, nog geen antwoord gekregen aan de rederij. Die voor ons de duwbakken verplaatst en het is met name Amsterdam, hier Koog aan de Zaan en terug. Ik weet dat Cargill, heeft nu een volgens mij een elektrisch sleepbootje. Dus er zijn mogelijkheden, maar ook daar zouden we misschien wat in kunnen doen zijn. Niet gigantische hoeveelheden, maar goed, ja, als je het laaghangende fruit niet pakt, ja, dan ga je er nooit komen. Maar ja, misschien is daar ook nog wat te doen, dus die vraag is wel gesteld nog geen antwoord gekregen van onze provider. Of die daar wat mee bij kan doen. We zijn continu die bootjes heen en weer aan het varen, dus ja dat is ook brandstof.

R: Maar het zal gewoon waarschijnlijk in kleine stapjes moeten gaan. Het proces naar die sustainability toe?

B: Nou ja, kijk. Het aanschaffen van zo'n elektrisch aangedreven sleepboot, dat heeft natuurlijk wel wat voeten in de aarde; en daar kun je niet zeggen, ja, ik begin met een duwbakje dan je hebt geen, of niet. Maar ik heb er geen idee of voor het traject waar wij het dan op gebruiken of dat haalbaar is. Als je hier op de Zaan alleen een paar 100 meter heen en weer moet varen is wat anders dan dat je een duwbak van 2000 ton plus vanuit Amsterdam, deze kant op moet brengen. Geen idee of dat haalbaar is.

R: Het gebruik van multimodaal transport is ook met treinen en vliegtuigen. Dat is ook van toepassing.

B: Vliegtuigen is echt een noodoplossing, dus als we een vliegtuig gebruiken, is het omdat we een klant stil gooien. Dus dat ga je niet voorkomen. De trein gebeurt wel is met name in multimodal in Italië, dus dat wordt met de tenders die Eduard Kovac, dat is diegene die alle transporten inkoopt ook meeneemt dus daar waar mogelijk pakken we dat. Zien we wel wat problemen richting betrouwbaarheid. Ja, een trein kan zomaar wel een dag of twee dagen te laat zijn, of een container blijft op een terminal staan.

R: Hebben jullie dan wel goed zicht op? Zeg maar die vertragingen?

B: Eigenlijk te weinig, dat zou zeker beter kunnen.

R: Ja, dus dat is ook weer een deel samenwerking met die met die providers waar je dus verbetering kan krijgen? Als je dan wel informatie had over wat er allemaal gebeurd, dat je dan ook betere dingen kan inzetten om het dan te verbeteren dat proces?

B: Het hebben van die informatie, geeft je het voordeel dat je de klant kunt informeren. En dan los je al 90% van het probleem op. Ik heb niet de illusie dat wij de rail maatschappijen extra kunnen duwen als we weten die container die staat op dat op die terminal en die had mee ontmoeten, kan je die nog even ophalen?

R: Ja dat gaat niet werken

B: Dat gaat niet werken, dus je kunt het verbeteren door op het moment dat je beter informatie hebt en je kunt die klant beter informeren, kun je meer risico's nemen. Kun je wat makkelijker zeggen oké, laten we intermodaal gaan. Dus ja, dat zou zeker schelen.

B: Zou het hebben en krijgen van meer informatie in het algemeen en het hele logistieke proces, ervoor kunnen zorgen dat je betere green logistics practices kan invoeren, zodat het beter sustainable wordt en dat je nog meer financial gains kan krijgen, denk je?

R: Ja, kijk op het moment dat wij doen nu full truck loads optimaliseren door naar een klant te kijken of er voor die klant zeg maar meer producten in hun auto kunnen zetten. Maar op het moment dat je meerdere klanten hebt, bijvoorbeeld Zuid West Frankrijk, met kleine partijtjes en je kunt die al groeperen dan verbeter je. Maar we laten dat nu over aan de vervoerder zo van oké. Wij bij die en die orders, we geven dat automatisch door en die vervoerder probeert dat te groeperen, maar het kan best zijn dat wij voor Zuid West Frankrijk twee verschillende vervoerders hebben, of misschien wel zelfs drie. Dus we laten de ene klant met 2 ton naar Lyon rijden en we laten een andere leverancier met 4 ton naar Marseille rijden, zeg maar even wat. Als je daar beter die data kunt handelen.

R: Dan kan je het efficiënter gaan we opsturen.

B: Dan, zou je het op een andere manier al kunnen groeperen en dus efficiënter doen. Dus ja, daar is zeker wat te behalen

R: Denk dat dat mogelijk is om zoiets te creëren. Of is het dan puur echt gewoon die samenwerking heel veel meer verbeteren en daarop focussen?

B: Wat ik begrepen heb, is dat het transport managementsysteem wat ze in Amerika gebruiken. Eigenlijk al op die manier werkt dus die kijkt niet naar klantniveau, maar op hoger niveau oké, welke bestemming regio kan ik groeperen, dus daar is zeker wat te doen.

R: Je hebt gewoon mensen voor nodig die daar op gaan zitten.

B: Ja en systemen ja ja.

R: Dus, een investment in informatiesystemen zou best wel een effect kunnen hebben op de environmental performance dan ook en ook financial performance uiteindelijk.

B: Ja, ja. We lopen er tegenaan, Project 44 dat is het platform waar Amerika ook meewerkt, dat gaan we ook in Europa gebruiken, maar in welke schaal we dat zeg maar allemaal al kunnen implementeren en op welke termijn daarvoor heb ik nog te weinig informatie.

R: Maar het idee en de verwerking erachter, dat is wel iets wat een optie is?

B: Ja.

R: Ik denk dat de meeste vragen wel goed beantwoord zijn, en dat ik goede informatie heb gekregen. Heeft u nog vragen voor mij of comments of tips over het interview?

B: Alleen maar een opmerking, geen u.

R: Ja ja, nee sorry.

B: Ja nee ik ken dat.

R: En voor mij is het de eerste keer dat ik interviews doe, zoals dit.

B: Ja gaat hartstikke goed, dus geen opmerking. Ik ben benieuwd wat eruit komt.

R: Ja ik ook.

END

2. Bert Beemsterboer 05/04/2023

Bert Beemsterboer = B

Rob Stroeken = R

R: Wat is jouw functie binnen het bedrijf?

B: Ik ben de supply chain team leader bij Tate&Lyle Netherlands BV. Daarmee ben ik verantwoordelijke voor eigenlijk de operationele logistieke kant van het supply chain gebeuren. Dat houdt in zowel intern binnen Koog, een stukje team lead voor productieplanning, transport coördinatie, verzendingsdienst, export documentatie. Ook zaken als warehousing, dus ik geef ook leiding aan de warehouse manager, waaronder de heftruckchauffeurs vallen. Ik houd me bezig met goederenstromen tussen fabriek en externe opslaglocaties. En hoe het daar reilt en zeilt. We doen aanvullende activiteiten zoals tolprocessing, repacking, dat zijn ook zaken waarmee ik me mee bezig houd. Interne en externe auditing. En zodoende....

R: Eigenlijk over het gehele logistieke proces dus?

B: Ja. Ik zit overal wel een beetje tussen. Niet alles onder mijn vleugel, maar overal wel mee tussen.

R: Wel overal heb je iets van informatie over dan?

B: Ja precies.

R: Ben je bekend met het onderzoek dat ik doe?

B: Ja

R: Ik ga dus onderzoek doen in de implementatie van groene logistiek en daarvan het effect op firm performance. En daarbij kijk ik vooral naar financial en environmental performance. En daarbij wil ik kijken naar de collaboration met de 3PL in hoeverre die kan helpen in verbeterde implementatie, verbeterde efficiëntie. Hoe samenwerking in z'n werk gaat en hoe samenwerking het effect tussen implementatie en performance kan versterken.

B: Ja

R: Dus daar gaat het eigenlijk over. Dus we kunnen dan beginnen met de echte vragenlijst. De general introduction is gebaseerd op sustainability in de organisatie. Ik had het er net met Rogier over dat er overall targets zijn die gehaald moeten worden, en er zijn een paar targets, in 2023 was het volgens mij 25% minder emissions en 2025, 50% minder emissions, maar er waren nog geen specifieke targets gezet binnen de departementen.

B: Ja klopt

R: Heb jij wel sustainability targets die je denk te gaan behalen binnen de logistieke processen hier?

B: Nee

R: Helemaal niks nog?

B: Heel kort gezegd heb ik die niet. Ik word daar ook niet actief op gestuurd als het gaat om sustainability. Wat ik wel probeer te prediken binnen de afdelingen en teams is het stukje gezond verstand. Omdat we daarmee ook al heel veel mee kunnen winnen. Dan moet je denken aan hele eenvoudige situaties. Bijvoorbeeld een klant die ontvangt een pallet en daar stond daar een gebroken zak en in het verleden zou dan de gehele pallet terug worden gestuurd. Nu proberen we dat echt te voorkomen, we proberen de klant proactief en actief te overtuigen om de pallet wel te accepteren met een creditnota voor de gebroken zak en desnoods nog met de cleaning costs en dumping costs. Alles om te voorkomen dat die pallet weer kilometers moet gaan maken.

R: Ja dat zijn allemaal onnodige kilometers die ze dan maken.

B: Ja, dus empty miles is eigenlijk gewoon wat bij iedereen ingebakken moet gaan zitten. Dat is best wel lastig, want als je je lokale team eenmaal zo ver hebt wil dat niet zeggen dat de customer service agents die het directe klantcontact hebben dat die net zo agile denken en dat ze er ook mee doorpakken. Vaak is het als wij dan de voorzet geven dat ze denken van oh ja dat was wel zonde. Daar valt nog wel wat te winnen.

R: Zou je zeggen dat sustainability in de company culture zit hier? Of dat het nog niet de focus is?

B: Nee het is geen focuspunt, maar ik vind wel dat het onderdeel moet zijn van je gewone dagelijkse werkzaamheden. Dat het altijd in je achterhoofd moet spelen. En voordat we dat hebben uitgerold ook binnen sales en servicestructuur zijn we nog een heel stuk verder.

R: Het moet eigenlijk in het gehele supply chain proces van begin tot eind beter ingezet worden?

B: Het is iets dat je, ja, je moet eigenlijk zo zijn opgevoed. We zijn nog niet zo opgevoed.

R: Moet dan de sustainability vanuit het topmanagement komen?

B: Nu in sommige gevallen nog wel. Als je echt grote stappen wilt maken met sustainability dan zal je toch richting change management en complete andere modaliteiten moeten gaan overstappen. Dat gebeurt nu in minimale mate. We zijn nu vooral bezig met efficiency en sustainability binnen de fabriek zelf hier bij deze plant, maar er wordt nog niet verder gekeken in de supply chain.

R: Dus ook nog niet in de logistiek. Want dat is het volgende punt, de implementatie van groene logistiek binnen Tate & Lyle?

B: Nee. Wat we wel hebben gepoogd te doen en dat is nog iets, dat is nog niet besloten dat dat niet gaat gebeuren. Maar het is ook nog niet afgeschoten. Het is nog steeds actief. Kijken samen met de green business club om te zien of we met diverse fabrieken langs de Zaan kunnen gaan kijken naar het veranderen van modaliteit met betrekking tot het transport. We hebben best wel veel in en uitgaande goederenstromen en vooral onze uitgaande stromen zijn heel interessant om die over de Zaan te gaan doen.

R: Dus verandering van modaliteit van trucks naar boot?

B: Ja dat hoeft niet allemaal. Ik bedoel er zijn goederenstromen die zijn er niet voor geschikt. Als je het bijvoorbeeld hebt over de distributie naar klanten die al bij ons in Nederland in de

regio liggen is het vaak niet interessant. Maar als je gaat kijken naar het verplaatsen van productie voorraden. Het voorbereiden op deep sea shipments, dus het laden van deep sea containers dat zijn stappen waarvan je zegt van als we dat hier al in de container kunnen doen en het hier ook al op een boot kunnen krijgen. Dan hoeft het nooit meer de weg op. Dat is natuurlijk wel een mooi streven. Het probleem daarmee wel is natuurlijk voor intermodaal transport heb je een footprint aan ruimte nodig. En die ruimte ontbreekt hier gewoon.

R: Komt dat door de infrastructuur hier?

B: De infrastructuur hier is echt heel lastig. We zitten op hele zachte grond. Op het moment dat je zware ladingen of equipment gaat gebruiken dan zakt het weg. En we hebben ook echt het schaalvoordeel nodig van onze omliggende fabrieken. Dat houdt in dat je niet alleen openheid van zaken moet geven aan elkaar om die proces stromen te optimaliseren. Maar je moet ook een long-term commitment met elkaar hebben. Want je kan niet zeggen van ik begin eraan met drie partijen en als een van die partijen stopt dan stort het voor die andere twee ook echt in. Daar is onderzoek aan gedaan door onder andere een groep stagiaires. Die hebben daaraan meegeholpen, samen dus met die green business club, en wat andere mensen uit het vakjargon en die hebben wel gekeken naar wat zijn haalbaarheid onderzoeken. Wat zijn de volumes die we moeten hebben, wat zou de eerstvolgende slimme locatie zijn voor de verzamel hub. Hoe moet die boot er daadwerkelijk uitzien. Dat is wel erg lastig, maar het is nog niet dood. In het verleden is er meerdere keren naar gekeken, in de afgelopen 30 jaar. Is er al een aantal keer naar gekeken en was het steeds niet mogelijk of niet haalbaar.

R: En is het nu eerder wel haalbaar dan in het verleden?

B: Ja, omdat bedrijven nu eerder bereid zijn om ook te investeren in een business case die onderaan de streep niet direct euro's opbrengt, maar milieuwinst. En dat is nieuw. In het verleden zouden mensen nooit zo ver gaan.

R: Het milieu aspect is nu dus belangrijker geworden?

B: Ja. Voor enkel milieuwinst was het nooit haalbaar en nu zou dat anders kunnen zijn.

R: Wat is de belangrijkste driver binnen Tate&Lyle waardoor sustainability belangrijker wordt? Is dat customer demand, overheid reglementen die dat pushen?

B: Vanuit mijn positie kan ik dat beantwoorden. Ik merk dat vanuit Tate&Lyle het steeds belangrijker wordt dat we een kleine environmental footprint achterlaten. Met als secundair doel dat onze klanten dat ook willen kunnen zeggen. Dus als onze klanten zeggen dat ze een kleine environmental footprint hebben, maar als een van hun leveranciers zoals Tate&Lyle een hele zware, dan gaat dat niet werken.

R: Ja dat is krom.

B: Juist. We willen daarin wel proberen echt mee te doen en daarin ook added value te bieden ten opzichte van de klanten. Want als wij heel groen zijn en onze competitors niet, dan kiezen ze eerder voor ons, omdat wij mee tellen in hun environmental footprint. Dus ik merk dat. Ik werk nu 15 jaar bij Tate&Lyle, als ik 10 jaar terug kijk dan was het geen topic en nu wel. Dus kan je er meer en langer naar kijken omdat het beter gedragen wordt.

R: Voor de lange termijn moet je eigenlijk ook mee doen in het creëren van sustainability, want anders zal je klanten verliezen.

B: Ja of de overheid zorgt er zelf voor dat je ook weg moet. We zitten hier ook in een dichtbevolkt gebied, dus we moeten hier ook laten zien dat we echt ons best doen.

R: Worden er weleens klachten ontvangen over de fabriek hier, want het ligt best wel midden in een woonwijk?

B: In principe als je kijkt naar het type werk wat we doen durf ik wel te zeggen dat dat eigenlijk hartstikke meevalt. We zijn niet echt een klachten veroorzakende fabriek. We zitten hier al 160 jaar dus het is ook wel van oudsher. In al die jaren zijn we inmiddels omsloten door bebouwing. Alleen ik zie deze fabriek als een hele grote keuken en gewoon keuken geeft weinig overlast. Dus nee, ik wil ons niet in dezelfde categorie schalen als een Tata Steel bijvoorbeeld of andere grote industrieën met heel veel overlast.

R: Dat is wel beter dan. Er wordt wel gewerkt aan green transportation met het gebruik van multimodaal opties. Andere green logistics practices zijn green warehousing, packaging, reverse logistics en green information management. Is daar al naar gekeken of zijn er al implementaties daarvan? Pak green information management, word er vaak gekeken naar informatie over uitstoot binnen logistieke processen en worden er evaluaties gedaan?

B: Nee, ik durf wel te zeggen dat daar vanuit mijn mening niet veel gedaan wordt. Wel hebben we tot 15 ton, hebben we afspraken dat er geen FTL-boeking zijn. Betekent dat wij onze vervoerders ook toestaan om onze producten te combineren met andere om zo wel volle ladingen te krijgen. Als we het hebben over warehousing. Wij hebben het voordeel dat ons product niet heel veel specifieke warehouse eisen heeft anders dan dat het voedselveilig moet zijn. Door het volume aan zetmeel, wat we opslaan, voorzien we eigenlijk in een eigen temperatuurcontrole. Als het buiten 10 graden vriest dan is het in het warehouse nooit onder 0. Dat komt omdat het bulkvolume aan product wat in het warehouse staat zo veel restwarmte heeft dat het zeg maar niet kan afkoelen. Het warehouse zelf wordt geneutraliseerd. Het is relatief koel in de zomer en relatief warm in de winter.

R: Dat bespaart dan veel energie?

B: Ja. Wij stoppen geen energie in het verwarmen of koelen van de warehousing. Dat komt puur door het product eigenschap en het grote volume wat erin staat.

R: Je kan wel kijken naar waar het product in wordt opgeslagen, container, pallet dat kan wel een effect hebben op de duurzaamheid?

B: Ja. Zeker, want als je alles in IBC's opslaat heb je qua environmental footprint wel een zware druk. Dat zijn plastic pallets in stalen kooien met plastic liner dat is allemaal wat lastig. We zijn wel tussen de 5 en 10 jaar geleden overgegaan naar een andere zak. We hadden vroeger witte zakken en nu allemaal bruine zakken. Dat heeft ook een mindere impact op het milieu gebracht.

R: Komt dat doordat het makkelijker recyclebaar is?

B: Ja en het is sterker materiaal, maar ook kost het minder om die zakken te produceren. En, we hebben alleen bij de producten die er echt behoefte aan hebben, omdat ze hygroscopisch zijn en vocht aantrekken. Alleen bij die producten hebben we liners in onze zakken, de andere zakken hebben dat niet. Dus dan heb je het echt over in principe compleet composteerbare

papieren zakken. Want dan is het gewoon papier en daar zitten geen kunststof liner in. Dus ja, voor packaging, ik denk dat het altijd beter kan.

R: Rogier benoemde net ook pallets, die worden nu allemaal weggegooid nog, maar er wordt nu een overstap gemaakt naar een eventuele plastic pallets die herbruikbaar zijn.

B: Nou, wij gooien niet zozeer pallets weg, alleen wij zitten eerlijkheidshalve aan het begin van de chain van die pallet. Dat houdt in dat, omdat we foodgrade producten maken met voedselveiligheidseisen. Dat we ook de controle moeten hebben over de pallet waar het op staat en we moeten dus kunnen garanderen dat die pallet nooit nadelig kan zijn voor het product zelf. Dus het houdt in dat wij eigenlijk niet kunnen werken met pallets die al een leven achter de rug hebben. Dat betekent dat wij zijn de eerste die werken met een bepaalde pallet. Wij kopen ze dus virgin in, wij hebben de nieuwe pallets, die kopen we in die zijn gecertificeerd, die zijn heat treated, die zijn insect vrij, die zijn die voldoen aan alle eisen. En onze klanten kopen dus het product, inclusief een nieuwe pallet. Steeds meer klanten vragen ook om ons product op plastic pallet en dat kunnen we ook voor de plastic pallets hebben we een pull systeem dus dan. Die pallets zijn daar natuurlijk niet nieuw, maar die zijn professioneel gereinigd. Het is ook niet altijd beter plastic pallet, daar ben ik wel van overtuigd. Soms zijn houten pallets echt wel beter. Maar goed. Ja voor wat betreft onze houten pallets kan ik wel zeggen dat die worden over het algemeen niet gewoon weggegooid en dat lijkt me zeer onwaarschijnlijk, want daarvoor zijn ze eigenlijk te waardevol. Want ook de europallets die we gebruiken. Dat zijn ook virgins, dus dat zijn ook nieuwe europallets.

R: Maar wat gebeurt er aan het eind van de chain? Als ze bij de klant liggen, wat gebeurt er dan met de pallets?

B: Ja, wij vermoeden dat die klant ze laten ophalen voor verkoop, want ze hebben nog best wel een serieuze restwaarde. Als de klant ze wel zou weggooien, wat bij ons ook weleens gebeurt met restant pallets, dus niet nieuwe restanten, maar gewoon wat we hebben geleverd gekregen of machineonderdelen. Wij hebben natuurlijk ook altijd pallets over. Onze pallets worden bijvoorbeeld opgekocht door pallet leveranciers, die vervolgens hun houtovens ermee stoken. Om nieuwe pallets, weer een warmtebehandeling te kunnen geven.

R: Er zit dus enigszins wel een cyclus in...

B: Circulair ja.

R: Maar die kan misschien enigszins verbeterd worden?

B: Absoluut.

R: Met plastic pallets zouden ze misschien eerder reusable zijn. Dan dat je houten gebruikt voor de heating van nieuwe.

B: Ja het enige nadeel van de plastic pallets en daarin zou iemand een afweging moeten maken. Van oké, wat is nu de daadwerkelijke belasting plastic pallets? Die worden bijvoorbeeld ook gebruikt in de vleesindustrie en in andere voedingsmiddelenindustrieën, dus die komen dan retour in een pool. En daar moeten ze eerst gereinigd worden voordat ze weer opnieuw kunnen worden toegepast. Hoe milieu efficiënt is dat reinigingsproces hè? Ik ben in die spoel stations geweest. Nou, dan komt er ook een heleboel water en heel veel heleboel verwarming-stappen komen erbij kijken. Ik ben dan wel benieuwd, hoe milieubelastend is dat

versus het traject van die houten pallet die bij ons start, die vervolgens bij de volgende aankomt, die dan misschien nog een keer wordt gebruikt, dan misschien nog een keer wordt gebruikt die uiteindelijk eindigt bij een willekeurige machinefabriek die zijn tweedehands opkoopt en daar zijn laatste reis gaat beginnen. Dan ben ik wel benieuwd van oké, wat is dan onderaan de streep voor die pallet, die plastic pallet, de environmental impact. Want die moet niet maar een keer gereinigd.

R: Dat is waar. Maar met die houten pallets ontstaat er wel een cyclus maar die is extern door andere bedrijven steeds verder gebruikt en uiteindelijk gebruikt voor heating voor nieuwe. Dus het is niet dat jullie daar een cyclus mee maken zelf?

B: Nee. Wij zijn geen actieve verzinnen ofzo ontwerper van die cyclus, maar het is ook zo dat met de huidige energieprijzen. Ik denk wel dat 99% van de markt snapt dat ook hout is goud. Ik kan me niet indenken dat er hout nog op een landfill terechtkomt of op echt een dump site. Dus hout zal gebruikt worden of voor verwarming of voor verbrandingsovens of voor recycling of voor papierindustrie, of. Ik zie daar zeker nog steeds een rol in, dus.

R: En reverse logistics is daar enigszins verder iets actiefs in bij jullie?

B: Ja, Dat is het punt wat ik net ook al aan probeerde te snijden, bijvoorbeeld onze reverse logistics eigenlijk vrijwel geen sprake van tenzij de goederen beschadigd zijn en de klant ze echt niet wil afnemen. Dus qua reverse logistics. Ja, zij zijn bijvoorbeeld niet te vergelijken met een bol.com of een of op G-Star of zo waar kleding wordt teruggestuurd of een Wehkamp of zo ja, reverse logistics is bij echt bij ons echt een uitzondering, dus daar wordt niet actief op gestuurd.

R: Ja. Maar reverse logistics hoeft niet per se te betekenen dat iemand iets terugstuurt omdat het kapot of fout is. Maar ook wat na het gebruik, bijvoorbeeld de plastic zakken, wat daarmee gebeurt als de klant ze heeft. Gooit hij die weg?

B: Daar hebben wij geen zicht op nee.

R: Want daar zou je in principe ook weer een reverse logistics van kunnen maken....

B: Dan ga je waste reduction creëren...

R: Ja

B: Nee daar heb ik geen zicht op, echt niet. Nee, Ik weet wel dat wij voor wat betreft als wij zelf gaan re-bulken, dus dat doen we natuurlijk liever niet. Dat is ook een noodoplossing, maar als we gaan re-bulken, dan hebben wij natuurlijk zakken die we hebben opengesneden. Die zakken worden ook gebundeld en dat wordt ja specifiek afgevoerd. Ja, het wordt gescheiden gehouden. Dat wordt niet zomaar ergens weggegooid. Maar wat onze klanten doen? Dat durf ik niet te zeggen.

R: OK. En dan over de practices hebben we nu wel besproken. Worden die vaak geëvalueerd? Qua mogelijkheden wordt daar vaak naar de opties gekeken. Want over de multimodale opties wordt vaker nagedacht. Maar hoe vaak zitten jullie nou bij elkaar om te kijken war er nog mogelijk is?

B: Op dit moment denk ik wel te weinig. Maar ja, we hebben nu ook wel een functie openstaan voor een supply chain analist.

R: Ja oké.

B: Dus dat is een van de zaken waarvan ik zeg dat zijn nou mooie items waar je eigenlijk binnen je eigen supply chain data moet gaan zitten graven naar optimalisaties. En als we dat kunnen doen met het milieu als hoofd uitgangspunt. Ik zou niet inzien waarom niet.

R: Dus dat is wel een plek voor verbetering.

B: Ja absoluut. We hebben wel binnen T&L Nederlands diverse CI-projecten. Er is ook een CI-team, er zijn mensen mee bezig, maar als je het hebt over puur supply chain participatie dan is dat minimaal.

R: OK. Zijn er verder nog factoren die zorgen dat we zeg maar die implementatie niet gebeurt, bijvoorbeeld met die multimodale transport is het die locatie infrastructuur is, is iets lastigs. Zijn er bijvoorbeeld financial constraints verder in implementatie van bepaalde green logistics practices. Of technologische beperkingen?

B: Gedeeltelijk wel financiële beperkingen natuurlijk omdat je opereert binnen een productielocatie en bij een productielocatie wordt het toch of het leuk vinden of niet in eerste instantie gekeken naar hoe kunnen we de middelen inzetten om de productie output zo goed en zo snel mogelijk te krijgen, dus er wordt niet zozeer gekeken op prioriteit van milieu of sustainability. Wel wordt het steeds belangrijker, dus we zien ook sustainable projects binnen onze fabriek, maar toch wel meer binnen operations, dus binnen de fabriek en de output daarvan dan bij de secundaire acties zoals supply chain, logistics, warehousing.

R: Het is meer puur gefocust op productie dan logistieke processen?

B: Ja eigenlijk wel. Gelukkig wordt dat wel steeds belangrijker. We komen ook in de picture en dat is wel fijn.

R: Uiteindelijk ook in het logistieke proces met stijgende energieprijzen wordt het ook steeds belangrijker?

B: Speelt steeds meer een rol. Kijk in elk transport contract wat we hebben zit een diesel clause, dus als onze vervoerders minder diesel verbruiken, dan wordt die clause minder van invloed op onze uiteindelijke transportprijs. Dus ja, ook daar is het van belang dat we. Kijken oké is die diesel nodig, hè? Kunnen we optimaliseren?

R: En hoe verder doe je dan samenwerking met suppliers en misschien ook customers om sustainability beter te maken binnen dat logistiek proces? Wordt daaraan gewerkt?

B: Ik durf wel te zeggen dat dat eigenlijk ook te weinig zou zijn, dus een supply chain analyst Als we die zouden hebben die zou kunnen gaan kijken naar oké, wat zijn de order volumes? Hoe kunnen we de order volumes omhoog krijgen per klant? Welke ship-to's zouden eigenlijk gecombineerd moeten worden? Hoe kunnen we klanten helpen om hun orderproces te optimaliseren, zodat we minder vrachtwagens nodig hebben per jaar? Dat zijn stappen die we zelf zouden kunnen doen. Ja extern wordt het alweer ietsjes lastiger, want wij hebben geen van onze transporten inhouse; alle transport wat we doen is uitbesteed.

R: En dan hier is dat TMA (Logistics)?

B: Wij vervoeren onze producten van hier, want ons warehouse hier is klein. Vervoeren we naar externe warehousing en dat is TMA en vanuit die externe warehousing wordt het weer afgehaald door gecontracteerde vervoerders die het naar de klanten brengen. Dus zowel het transport naar de klant als het transport van hier naar TMA is allemaal niet in eigen beheer. Het enige transport wat in eigen beheer is, is het intern transport in het warehouse. Dat zijn heftrucks nou, die zijn al elektrisch. Het zelf pre-loaden van onze bulk verladingsen en dat zijn nu 3 terminal trucks en dat zijn dieseltrucks rijden natuurlijk bijna niet, want die pakken alleen maar een oplegger op en zet hem onder de silo. En, daar willen we toch gaan kijken naar elektrificatie ook, dus dat is een onderdeel binnen supply chain. Wat in de fabriek onder continuous improvement valt en daar gaan we natuurlijk die environmental stempel ook op drukken, want als we die dingen elektrisch kunnen gaan rijden. En we laden ze zelf op met zonenergie, dan gaan we weer een stapje dichterbij.

R: Doe je samen met customer of met andere bedrijven ook samenwerken? Bijvoorbeeld als je hier die boten wil inzetten dan moet je samen met andere bedrijven?

B: Dan moeten we wel, want daarvoor zijn we niet groot genoeg.

R: Zijn er verder nog voorbeelden waar je dan samenwerkt met andere bedrijven, customers richting de creatie van sustainability?

B: Nee ik niet voor zover ik kan zien binnen supply chain. Ik vermoed wel dat er sustainability targets zijn binnen operations binnen de fabriek, nou bijvoorbeeld stroomverbruik, reductie of andere optimalisatie stromen. En natuurlijk heeft dat een sustainability voordeel. Als je bijvoorbeeld minder onderhoud hoeft uit te voeren, hoeft je ook minder filters weg te gooien. Als je je onderhoudt, kunt optimaliseren, heb je ook minder downtime. Noem allemaal maar op, maar ik kijk nu puur naar supply chain en daar denk ik dat dat wel meevalt. Maar goed, misschien heeft Rocco meer informatie op een iets hoger strategisch niveau.

R: Ja, dat is fijn omdat ik ook diezelfde vragen stel aan verschillende mensen krijg je ook die verschillen.

B: Ik zit, ik zit wel meer echt in de lokale operationele logistiek, dus het kan best zijn dat onze fabriek in Boleraz veel meer raakvlakken heeft.

R: Ja dat staat ook op de planning om met hun interview te doen, dus dan zal ik daar ook veel meer uit te halen misschien. Oké, ja dus op het moment zijn er niet heel veel green logistics practices in place. Misschien nog de grootste focus met transportplanning en dat het efficiënter maken. Heeft een heel groot effect gehad op environmental performance en uitstoot tot nu toe?

B: Nee, Dit is voor ons niet in te schatten, want het zijn in dit geval onze vervoerders die die optimalisatie eigenlijk in eigen gewin moeten gaan halen, want wij geven aan de vervoerders de vrije hand om in te boeken wanneer ze zouden willen laden en hoeveel en wat en waar. Zo lang ze maar op tijd zijn bij onze klant.

R: Ja, maar jullie krijgen nog verder niet daar veel informatie over?

B: Wij krijgen daar weinig informatie over terug, anders dan natuurlijk onze eigen ordergrootte. Dus onze orde grootte is eigenlijk wel key als je gaat kijken naar je

procesoptimalisatie of transport optimalisatie. Kijk, je weet gewoon dat als je een order 22 ton in zakgoed. Dan heb je die trailer. Dan heb je die truck. Dus die truck gaat nergens anders heen als naar de klant. Die gaat niet omruilen, die heeft geen lege kilometers.

R: Ja die gaat niet voor niks rijden.

B: Ja dus als die als die truck niet vol is en je komt bijvoorbeeld aan 16 ton, dan is de vraag, oké, wat gaat die transporteur doen? Gaat die bijladen, heeft hij in de regio meer afzet? Dat is voor ons niet in te schatten, alleen ja. Het is bijna een aanname om te zeggen, van oké, alle vervoerders willen natuurlijk optimalisatie van hun vloot. Met deze prijzen moeten ze wel, dus er zijn automatische planningstools. Er zijn automatisch een route berekenaars. Er zijn automatisch laat vracht meter combinatie makers dus de transportplanner van nu is niet meer de transportplanner van 20 jaar geleden. Nu wordt die transport planner geholpen door allerlei tools die de mooiste routes in elkaar fietsen om de optimale beladingsgraad te krijgen. Dus wij mogen er als verlader bijna wel vanuit gaan dat het optimaal, dat de auto's die hier komen laden wel optimaal benut worden. De vervoerder zal gek zijn als je het niet doet.

R: Maar het ding is, je weet het niet zeker omdat je geen informatie hebt. Is het geen idee om iemand daar ook op te laten focussen?

B: Dat zou super zijn natuurlijk. Nu hebben we daar de resources niet voor, dus wat we nu proberen te doen is toch in de transport contracten die elke 3 jaar wordt er getenderd, zoveel mogelijk ook te duwen richting sustainability. Maar ja, dat is niet keihard, nu is gewoon niet hard genoeg misschien. Want je wilt het jezelf ook niet onmogelijk maken als klant? Nee, want dan schrijft er geen vervoerder meer in.

R: Ja dan wordt het te moeilijk om iemand te vinden. Maar nu gaat het dus vanaf hier naar TMA naar de warehousing daar. Hun zorgen zelf voor die warehousing?

B: TMA is echt een logistics service provider, dus ja, daar kunnen wij vanmiddag zien wat ze ongeveer voor.

R: En vanuit warehousing naar de klant is dat TMA zelf of huren die dan weer andere in?

B: Nee, dat zijn wij in principe die elke lane hebben gecontracteerd. Dus T&L, die heeft voor alle bestemmingen in portfolio bepaalde afname volumes op jaarbasis. Ervaring leert. En die afname volumes per lane die worden eigenlijk in de markt gezet in een tender. En zo kan het zijn dat je bijvoorbeeld voor Duitsland 3 vervoerders hebt; de een komt vaak in Noord-Duitsland heeft daar veel retourvracht, dus voor hem is die regio heel interessant. De ander komt vaak in Oost-Duitsland en nog eentje in Zuid-Duitsland en zodoende worden onze klanten eigenlijk versnipperd. Ondergebracht bij allemaal gecontracteerde vervoerders die werken in opdracht.

R: Nou, dus heb je best wel groot netwerk met verschillende 3PLs?

B: Ja. Ja, daar hebben we een logistics contractmanagement voor bij het T&L Slowakije daar zit personeel. Die vallen in principe onder inkoop, want purchasing activity natuurlijk. En die zorgen ervoor dat elke 3 jaar zowel het zakgoed als de liquids als de bulk en de deep sea worden getenderd.

R: Ze doen het vanuit daar dus ook voor hier?

B: We doen het allemaal gecombineerd, dus we proberen daar schaalvoordelen te halen door zoveel mogelijk te combineren in de tenders. En dan krijgen we uiteindelijk nieuwe contracting parties en dan krijg je zomaar op Engeland een nieuwe vervoerder tegen een betere prijs.

R: Jij hebt daar geen invloed op dan?

B: Nauwelijks. Wij kunnen wel zeggen dat we bijvoorbeeld heel ongelukkig zijn met een bepaalde vervoerder en dan wordt die uitgesloten van die bepaalde regio of lane of misschien wel de hele tender.

R: Heb je verder informatie over hoe die sustainability daar in die contracten wordt besproken? Of dat zal ik echt daar moeten vragen.

B: Nee, daarvoor denk ik dat je het beste terecht kan op contractbasis, hè? In de tender bij Edward Kovac.

R: Oh ja. Daar heeft Rogier het ook al over gehad. Daar ga ik ook nog een keer mee praten.

B: Die is er echt verantwoordelijk voor. Dus hij zou jou ook meer kunnen vertellen over ja wat, wat doe je Edward hè voor die sustainability? Wat zijn onze eisen? Euro 5 euro 6, wat en hoe controleren we daar dan op wat? Wat zijn onze eisen?

R: Ja oké. Even kijken ja het effect op financial performance omdat je niet echt weet wat die informatie over die green logistics practices zijn, dan kan je daar misschien weinig over zeggen. Of jullie al effecten hebben op financial performance door die implementatie en verbetering van je logistieke proces qua sustainability. En of daar ook een effect is op je financial performance.

B: Nee, ik kan er echt niks zinnigs over zeggen. Ik kan me wel voorstellen dat zodra je die weg in gaat met sustainability, dat het je in de eerste paar jaren sowieso meer zal kosten dan dat het je financieel oplevert. Dus dan heb je het over puur management commitment. Als het management het wil, gaan we het doen en dat mag dan de eerste jaren geld kosten. Zeg maar, Dat is hetzelfde als met die intermodal oplossingen over de Zaan, het is vrijwel zeker dat dat onderaan de streep In het begin geld gaat kosten.

R: En in het lange termijn?

B: Zou dat geld gaan opleveren. Verder kan ik er niks over zeggen.

R: Oké. Even kijken.

B: Gaat het een beetje naar wens?

R: Ja, het gaat goed hoor. Ik weet hoe lang al bezig zijn. 35 minuten. Ja in hoeverre is de samenwerking dan met de 3PL? Dat is nog een belangrijk punt waar ik wil naar kijken. Want de scriptie gaat dan over het effect van die implementatie van die groene logistieke praktijken en hoe dan hoe de 3PL collaboration dit kan beïnvloeden. Dus die samenwerking. Hoe vaak zit je met hun samen? Hoe vaak bespreek je, geef je een evaluation voor wat ze doen, wat zijn de eisen die je stelt?

B: Wij zitten vaak samen. We hebben, omdat we al heel lang samenwerken, hele korte lijnen dus er zijn tussendoor overleggen, net zoals bijvoorbeeld ik ga vanmiddag met jou daarheen

en ik geef jou daar de rondleiding, dus dan kan je wel eerlijk zeggen dat ik ben daar ook kind aan huis.

R: Dus kom je daar dan elke week of?

B: Nou dat dat kan zomaar twee keer in de week zijn, maar dat kan ook weer een maand niet zijn, dus. Dat is heel fluctuerend.

R: Wat zijn dan de redenen om daar te komen? Gewoon gesprek en kijken hoe het daar gaat?

B: Ja operationeel ja als er zaken zijn die spelen of dingen gecontroleerd moeten worden. Structureel hebben we ook gesprekken; dat zijn de kwartaal overleggen tussen het management om het maar zo te zeggen. Alleen sustainability is geen topic.

R: Helemaal niet?

B: Eigenlijk niet, ik heb het nog niet meegemaakt.

R: Dat verbaast me wel.

B: Het is een kwestie van focuspunt.

R: Zijn de focus nu vooral op kostenbesparing dan?

B: We zijn wel, we zijn wel geïnteresseerd, dus ik, ik kan bijvoorbeeld hè het laatste kwartaal overleg was ik bij, en daar hebben we het wel met de dienstverlener gehad over elektrificatie van hun eigen wagenpark. En het feit dat ze dus hebben geïnvesteerd in zonnepanelen, maar serieus grote investering in zonnepanelen, dus hun warehousing die is bijna energie neutraal. Ja, die is volgens mij helemaal energieneutraal, levert volgens mij meer op, zelfs dan dat ze nu verbruiken. Dus dat is de verlichting verwarming, het opladen van heftrucks, noem het maar.

R: Qua green warehousing zit je dan al aan een hele goede kant.

B: Maar dat is dus allemaal outsourced, dus dat is allemaal onder de vleugels van die logistieke dienstverlener. En toevallig hebben we tijdens het laatste kwartaal overleg daarover gehad, maar dat was niet in de eisende zin, maar meer in de gewoon gezellig gesprek zin. Dus is T&L proactief bezig om bij de logistieke dienstverleners en environmental steps erdoor te drukken. Nee, nee. Wordt er wel informatie over uitgewisseld? Ja.

R: Is het dan eerder een initiatief vanuit hun kant?

B: Ja 100%. Het is een initiatief vanuit hun kant. Zij zijn er dus duidelijk mee bezig. Zij zien het misschien ook als een USP en van daaruit komt het dan weer bij ons terecht, je zou kunnen zeggen dat het the other way around moet. We willen het eigenlijk liever andersom. Wij willen de initiator zijn. Wij willen sturen dat onze logistieke dienstverleners gaan schakelen op environment en nu als ik heel eerlijk ben, is dat niet zo.

R: Uiteindelijk is het ideale als je er samen mee komt, dat je samen naar een oplossing werkt.

B: Nou dat zo ook nog veel mooier zijn. Ja nu is het vervolg stapje, maar dat is een heel klein stapje is. Natuurlijk oké, we hebben het net gehad over de terminal trekkers on site hier. Het zijn er 3 nou kleine impact, maar elke impact is impact, dus als we die zouden kunnen vervangen voor elektrische en we kunnen ze met solar power opladen, is dat natuurlijk een

mooie stap. Alleen het wordt pas echt interessant als we kijken naar de transportstromen tussen Koog aan de Zaan en ons logistieke warehouse extern. Want dat is qua afstand niet eens zo gek veel. En, ze staan veel stil, want ze staan hier te wachten en ze staan daar te wachten en dat stukje daartussen is 20 minuten rijden.

R: Nee dat is niks.

B: Dus wat kunnen we doen? En omdat het transport daarvan niet bij T&L ligt en niet bij ons logistieke dienstverlener maar ge-outsourced is aan een contracted transporteur, moeten we dus eigenlijk met 3 partijen om tafel, want als die gecontracteerde transporteur weet dat hij elektrisch kan gaan rijden. En, hij kan laden tijdens het lossen van zijn producten op beide locaties en dan met de zon gevoed, zou het natuurlijk fantastisch zijn.

R: Maar is die contractor door TMA gecontracteerd of is dat iets wat je met zijn drieën doet?

B: Dat is iets wat we eigenlijk met z'n 3 doen, dus de facturatie loopt via TMA, maar het is wel echt onze huis vervoerder. Ja, dus. Grof gezegd is het? Is het zo goed als familie, hè? Als je kijkt naar hoe wij onze business hebben ingeregeld met ons secundaire warehouse met die vervoerder die daartussen pendelt. Hij doet dat niets anders dan dat pendelen, dus het is geen vervoerder die met diezelfde auto ook nog naar Zuid-Frankrijk moet. Het is dedicated, dus dan kom je heel dicht in de buurt van elektrificatie. Nadeel is alleen die vrachtauto is 5 keer zo duur, dus voor dezelfde prijs zou die ondernemer 5 auto's kunnen kopen.

R: De initial investment is heel hoog.

B: Dat gaat, hij gaat het niet doen, tenzij die andere partijen zeggen, wij vinden het zo belangrijk dat het moet gebeuren.

R: Maar nu is dat nog niet de case?

B: Nee die business case is er niet, maar de HVA die heeft gevraagd of ze hier een laat scan mogen uitvoeren. En daarin zou die dan naar voren moeten komen en dat heb ik goedgekeurd, dus de laat scan die gaat er komen, die koppelen we aan onze eigen CI. Die al keken naar de terminal trekkers, en daar gaan we iemand van supply chain ook aan koppelen en dan gaan we met zijn drieën dus de HVA en CI en supply chain gaan we kijken. Oké, zit er meer in het vat? Kunnen wij meer doen voor de elektrificatie van onze eigen transport stroom dus.

R: Toch weer een punt richting de goede kant.

B: Het is weer een punt. Als jij vragen, stelt die retro perspectief, dan heb ik heel weinig voor je. Het is allemaal toekomst, het is allemaal in de pijplijn, het is er nog niet. Maar misschien wel bijna, Maar ik ja, ik kijk terug en dan zeg ik, ja nee niks.

R: Ja dan kan je dus stellen er is geen proactieve stelling maar meer reacties wat de customers vragen en waar andere mee komen?

B: Eerlijk gezegd weet ik ook niet of de klanten er zo hard om hard om roepen, want wij zitten best wel heel ver van het klantencontact.

R: Wat voor tier supplier ben je dan uiteindelijk?

B: Ja, wij zijn slechts de ingrediënten supplier en ook zeker niet het hoofdingrediënt. Vaak zijn wij maar een heel klein deel ingrediënt van het uiteindelijke product dus.

R: Lever je wel direct aan de klant, of zitten daar nog tussen stappen?

B: Nee, wij leveren wel direct aan Danone en aan Nestlé, Coca-Cola, Haribo, noem het maar op. Alleen, als je bijvoorbeeld bekijkt. Voor Heinz is de tomatenketchup is de tomaat is het hoofdbestanddeel hè? Of in de mayonaise hebben we het over het ei en over? Andere zaken, wij zijn dan alleen het bindmiddel, dus wij zijn maar een klein onderdeel van die fles. Dus als Heinz eens gaat kijken naar het sustainability, dan gaan ze kijken. Oké, kan ik mijn eieren nog groener krijgen? Kan ik mijn fles van gerecycled materiaal maken?

R: Als je kijkt naar het perspectief van percentageel is het geen prioriteit om dan bij jullie te komen voor sustainability?

B: Nog niet, nee, vraag is, wanneer is dat kantelpunt? Want we hebben natuurlijk wel klanten die dat soort vragen stellen. Die zullen er ongetwijfeld zijn. Wij willen zelf ook hard sturen als organisatie op plantbased, hè? We willen alles op basis van planten zijn we natuurlijk, daar willen we heel erg in mee sturen, dat kunnen we ook, dus het is een kwestie van tijd voordat die druk bij ons ook komt te liggen. En voordat die duimschroeven aangaan, dus ik denk dat het altijd goed is om daar alvast stapjes mee te maken.

R: Ja, dus je hebt eigenlijk liever dat er nu meer een proactieve kant komt dan dat het nu zo reactief is nog?

B: Ja, als we reactief zouden blijven, dan kan het ons uiteindelijk zelfs nog klanten kosten, dus ik denk dat het goed is dat we daar nu, ook binnen continuous improvement voor onze plant, maar ook binnen supply chain steeds meer naar gaan kijken. Ja, en als er dan initiatieven zijn vanuit bijvoorbeeld de Hogeschool van Amsterdam die er zelf ook mee komen die zelf ook met ons willen gaan sparren en sturen en onderzoeken. Ja, waarom niet? Stom om niet aan mee te doen dan.

R: Dat is waar ja. Wat zijn dan nu de meest belangrijke punten waar je dan mee afsprekt met 3PLs, is dat gewoon kosten? Lead Times? Is het nog een idee om sommige bedrijven zijn niet in staat of willen niet lead times verlangen om dan beter sustainability leveren. Dat is bij sommige een kantelpunt. Hoe staan jullie daarin?

B: Ja, wij hebben best wel. Als verladers zijn we eigenlijk juist heel flexibel, want wat ik al zei, wij geven onze vervoerders de ruimte om zelf hun laad-moment te bepalen, zolang ze maar op tijd zijn bij de klant. En dat houdt in dat we daarmee een bewuste support geven aan intermodaal transport. Dus veel van onze vervoerders die klanten hebben in Zuid-Frankrijk, Spanje, Italië, Oost-Europa. Die gaan dus als gevolg daarvan intermodaal laden, dus we werken mee aan intermodaal transport door de manier waarop we ons transport outsourcen en dat wordt steeds belangrijker, dus we hebben steeds meer te maken met container nummers in plaats van oplegger nummers. En ik denk dat dat een hele positieve ontwikkeling is.

R: Het is wel een stap richting die change naar green transport met het gebruik van multimodal.

B: Nou, wij weten dus ook van heel veel bestemmingen dat het een multimodale bestemming is. Dat weten wij sowieso. Zo is hij ook ge-outsourced.

R: Kunnen jullie die orders ook tracken?

B: Alleen, wij hebben geen tracking op de order zelf. Wij hebben de tracking weer via die externe vervoerder. Dus we hebben wel in het contract opgenomen dat de vervoerder in staat moet kunnen zijn om ons transport bijvoorbeeld een halt toe te roepen. Stel, we hebben een afwijking gevonden in productieproces en daar komen we te laat achter en goederen zijn desondanks goedgekeurd en onderweg gegaan. Dan moeten we ze kunnen recallen nog voordat ze bij de klant aankomen. Alleen dat recallen van een intermodale container op een trein is natuurlijk best lastig, want die trein rijdt sowieso door. Alleen je vervoerder moet wel in staat zijn om dan uit te halen in depot en daar te parken. Ja en verder niet uit te leveren ofzo.

R: Is er ook nog transport via het vliegtuig?

B: Ja, dat is er wel, maar dat is echt minimaal. Dan heb je het over sampling bijvoorbeeld of over echt noodsituaties, want een zetmeel is, hè. Als we het hebben over een zetmeel. We hebben ook zoetstoffen, die hebben een hogere waarde. Dichtheid, maar als we het hebben over gewoon zetmeel en een aantal van onze duurdere producten, dan blijft dat een commodity die eigenlijk niet airfreight waardig is. Het is geen digitale camera, het zijn geen chips, dus nee, blijft op de grond blijft op zee.

R: Want de fabriek hier en in Slowakije, waar zit dan je verste klant?

B: Wij leveren wereldwijd.

R: Ook vanaf hier, want in Amerika zijn er ook veel meer fabrieken daar, maar er zijn dan ook producten die vanaf hiernaar daar gaan?

B: Ja dus wij leveren wereldwijd, want we hebben weliswaar meerdere fabrieken, maar die maken niet hetzelfde. Dus onze fabriek in Slowakije maakt bijvoorbeeld heel veel maltodextrine die maken we hier niet. Wij leveren aan Europa, Midden-Oosten, Azië, Afrika, Amerika, China, Taiwan. Noem het maar op. En ja ook landen als bijvoorbeeld Syrië, zelfs ten tijde van de oorlog. In Syrië dus nou we leveren wereldwijd.

R: Het komt overal?

B: Ja we zien bijvoorbeeld ook zetmeel afzet in Amerika, voor producten die zij zelf ook maken vanuit Europa om het simpele feit dat wij zijn niet genetisch gemodificeerd.

R: Puur natuur.

B: Het is een non GMO product. In Amerika is heel veel GMO en omdat de vraag voor Green Healthy non GMO steeds verder toeneemt in Amerika, zie je dus ook dat er producten worden afgezet die in theorie ook vanuit Amerika zouden kunnen worden gesuppleerd. En die komen dan toch vanuit Europa omdat ze dat predicaat willen hebben.

R: Zijn er ook opties om het hier nog uit te breiden het proces en de productie?

B: Ja dat doen we, er wordt geïnvesteerd in de fabriek, dus ook al zijn we, hebben we een hele kleine footprint, hè?

R: Het uitbreiden van de fabriek zelf in grootte hier is misschien lastig op deze locatie?

B: We doen dat nu door bijvoorbeeld componenten te wisselen voor componenten met een hogere output, hè dus, ja een pomp kan harder pompen om het maar zo te zeggen, Maar we doen dat ook door te kijken welke obsoleete fabrieksonderdelen er bijvoorbeeld uit kunnen en vervangen kunnen worden. Of we passen het in, dus we gaan bijvoorbeeld hier een uitbreiding doen op een aantal van onze productieonderdelen en die worden met kanttekeningen echt helemaal erin gepuzzeld en we gaan iets meer de hoogte in, dus je zal zien dat er iets meer hoogbouw komt op plekken waar laagbouw stond, bijvoorbeeld.

R: Moet er ook nog veel gerenoveerd worden? Want het is wel een oud gebouw.

B: Ja, het is sowieso een oud gebouw, dus je blijft altijd renoveren, maar aan de buitenkant mogen we niet zoveel doen. Industrieel erfgoed, dus wat je ziet is een moderne modernisering in een oud gebouw. Dus dat gebeurt, ja.

R: Ik vind het eigenlijk wel mooi een oud gebouw en binnen is het allemaal modern.

B: Ja niet alles hoor, we hebben ook veel oude machines.

R: Maar even kijken of we nog andere vragen hebben gemist, maar ik denk dat we de meeste ondertussen al hebben gehad. Heb jij een vraag of andere toevoeging?

B: Nee, ik denk dat je als ik eerlijk ben, is je vraagstelling wel goed en ook wel confronterend.

R: Ja, ik kan wel zien dat er meer mogelijkheden zijn tot verbetering.

B: Want je ziet dat er nog meer kan.

R: Ja, ik heb allemaal die literatuur review gedaan, dan zie je ook de meest nieuwe dingen, zeg maar, en dat dat toch wel verbaast me dat er eigenlijk nog best wel weinig wordt gedaan binnen T&L en hoe weinig informatie er is over de footprint in het logistieke proces.

B: Misschien ook omdat we niet voldoende onze informatie delen.

R: Maar ook geen informatie gedeeld vanuit je contractors.

B: Maar ook binnen de organisatie al, want ik weet dat er informatie wordt gedeeld vanuit bijvoorbeeld Continuous Improvement. Maar kijk ik er actief naar, ga ik er actief naar op zoek hè? Het is ook de mindset van de mensen zelf. Als je zelf daar heel erg veel mee bezig wilt zijn, dan kun je dat ook wel. Het is niet dat het bedrijf je afremt, integendeel. Ze zullen het juist toejuichen, alleen er moet ook capaciteit voor zijn om dat te doen. Dus ik denk dat bijvoorbeeld met extra capaciteiten op analyse, wij ook in de supply chain kant meer zouden kunnen bereiken op sustainability.

R: Ja, maar dat moet dan wel vanuit het topmanagement komen dat het hier wordt geïmplementeerd?

B: Ja een stukje acknowledgement, want je moet wel een soort oké. We zijn het ermee eens dat we meer moeten doen en we snappen dat het niet op het huidige team uitgerold kan worden, dus dan moeten we misschien het team uitbreiden. Dus het feit dat we dat willen doen als organisatie laat ook zien dat we eigenlijk wel willen.

R: Zijn er ook gevallen dat het meer van onderaf komt? Wordt daar ook naar geluisterd dan hier?

B: Ja, dat denk ik wel. Ik denk dat op het moment dat mensen in de fabriek ideeën hebben om energie te besparen en in de fabriek zou ook binnen supply chain kunnen zijn, dan wordt er zeker naar geluisterd. Er zijn initiatieven geweest die echt vanuit ja de blue collar laag van de fabriek zijn gekomen en die zich helemaal tot bovenaan toe hebben doorgewerkt. Dus tot daadwerkelijke investeringen.

R: Ja. Dan nog een of twee vragen over de 3PL, er is dus wel een hoge level of trust nu met TMA en daar zit veel vertrouwen in?

B: Ja heel veel, en dat is een operationeel risico. Dat blijft zo, als je dat wil voorkomen en je zou er grotere stappen mee willen maken, dan zal je periodiek moeten wisselen.

R: Want nu wordt er elke 3 jaar een nieuw tender gemaakt?

B: Dat is echt gericht op transport contracten, dus op de vervoersmodaliteiten transport contracten. Als je het hebt over external warehousing, dan is het vaak een contract review.

R: Hoe vaak wordt die gedaan?

B: Volgens mij met diezelfde regelmaat, want het wordt een renewal. Ze moeten opnieuw dat contract valideren.

R: Wordt er dan heel kritisch naar gekeken?

B: Nou, ik vraag me, ik vraag me dat weleens af.

R: Is het een gewooneheid geworden om daar gewoon mee verder te gaan?

B: Het is wel. Het, ik moet ook eerlijk zeggen, Het is ook heel voor de hand liggend.

R: Ja je bent ook al lang samen.

B: En als die samenwerking goed is en soepel dan ben je zeker niet snel geneigd om weg te gaan. Dat wil niet zeggen dat het ook goed zou kunnen zijn. Alleen je bedrijfsimpact voor een external warehousing switch is enorm.

R: Ja want de locatie wordt anders. Het transport moet anders nu werk je met zijn drieën samen en dan moet je weer een andere transporten tussen gaan contracten ook.

B: Ja er zit nog veel meer aan vast, want bijvoorbeeld het personeel wat in het warehouse zelf werkt. Ons product is heel gevoelig voor handling schade. Het zijn maar papieren zakjes met zetmeel erin, dus je kijkt ernaar en het is stuk.

R: Dat gaan we straks ook zien misschien.

B: Ja. Waren het gewoon dozen geweest op een pallet, dan kan je veel makkelijker eigenlijk zo'n 3PL Switch doen. Heel eerlijk gezegd, omdat je weinig specialistische kennis nodig hebt voor het schuiven van dozen in een logistieke operatie. Daar kijken mensen altijd weer naar schuiven van dozen. Dat kan iedereen, dat klopt.

R: Maar nu weet je dat hun het goed kunnen doen met gevoelige producten dus dan wil je daar niet weg.

B: Ja je bedrijfsrisico om je boeltje op te pakken en te switchen. Dat kan je heel duur komen te staan uiteindelijk en dat is een situatie waarin we met beide partijen zitten, want onze externe warehouse is natuurlijk gespecialiseerd in dit werk. We gaan al heel lang terug, dus ze zijn ook gewend aan ons als partner. Wij zijn een vaste inkomstenbron voor hun, dus hun incentive om de prijzen opeens omhoog te gooien is dan ook niet groot, want ze willen natuurlijk heel ver weg blijven van het feit dat we wel om ons heen gaan kijken. Dus het is een win-win. Soms is een win-win ook dat je bij elkaar blijft.

R: Maar de information sharing vanuit hun kant valt mee?

B: Wij krijgen in principe alle informatie die we willen.

R: Dus ook qua sustainability en emissions ?

B: Ja hoor.

R: Daar wordt nu nog niet naar gevraagd dan?

B: Nee, niet actief ons. Ons partnership met hun is wel van dermate niveau dat we ook dat soort vragen gewoon op tafel kunnen gooien. En nogmaals als we het hebben over sustainability vragen op contractbasis, ja, dan moet je bij Boleraz zijn. Dat weet ik niet, 100% zeker in hoeverre we dat ook van hun verlangen. Het kan best een nieuw tender punt zijn of een nieuw contractverlenging punt zijn. Voor de toekomst. Ik denk dat het goed is, maar wat ik nu heb gehoord tijdens het laatste kwartaal overleg is dat ze al actief handelen. Dus dat doen ze niet voor ons. Dat doen ze voor zichzelf, want zichzelf in de markt kunnen zetten op een groenere manier is natuurlijk ook goed.

R: Zou een groei in samenwerking dan ervoor kunnen zorgen dat green logistics practices beter worden geïmplementeerd en dat het zou kunnen zorgen voor betere sustainability? Als je vaker samen zit en op strategisch niveau erover nadenkt?

B: Jazeker.

R: Denk je dat dat een must is voor de komende jaren?

B: Ja nu must denk ik eerlijk gezegd van niet, omdat wij zullen als bedrijf het hardst worden geduwd richting sustainability van operations.

R: Efficiency en kosten dan ook.

B: Ja, dan dat we daarop worden gereviewd op external warehousing. Ik denk dat onze klanten dat van ondergeschikt belang zullen vinden, en datzelfde zal gelden voor autoriteiten.

R: Maar bijvoorbeeld in je annual report, dan heb je ook emissions en dat soort dingen. Zit er ook een stuk over emissions van Logistics and Transportation?

B: Dat weet ik niet.

R: Want als het er in staat dan moet je het ook verkrijgen van hun?

B: Ik denk het niet. Ik vermoed van niet.

R: Want ik vind dat dus wel een punt wat handig is om te weten wat je uitstoot in je logistieke proces.

B: Wij hebben natuurlijk ook deep sea. Wij hebben alle soorten van vervoer gebruiken we intermodaal single model deep sea. Je kan het zo gek niet bedenken. We hebben zelfs parcels, hè? We versturen ook samples. Wij hebben eigenlijk ja luchtvracht is echt een uitzondering, maar afgezien daarvan gebruiken we zo'n beetje elke modaliteit wel.

R: Dat is wel een goed punt, want daar kun je ook veel besparen op die multimodal transport. Nou, ik denk dat de informatiemanagement daarin misschien nog een ding is waar ook een verbetering in zit. In, zeg maar, het verkrijgen van informatie over de uitstoot daarvan en als je er meer over weet, kan je ook betere beslissingen maken. En kijken wat wel en niet een mogelijkheid is om te verbeteren.

B: Dat denk ik ook. Maar dat dat begint natuurlijk met de wens om die informatie te hebben.

R: Dat begint dan weer bij topmanagement en sustainability goals.

B: En of op dit moment is de wens niet om die informatie te hebben als keypoint zeg. Maar als je die informatie wilt hebben als dat een van je eerste targets is, dan kan je het volgende target zijn, oké, wat gaan we? Er mee doen. Hè, We hebben nu het inzicht, wat gaan we er mee doen, ja.

R: Dat zou dus hier moeten beginnen, eigenlijk met push richting sustainability in de logistics sector. Als het als die zou komen, dan heb je dat nodig, dan weet je wat je kan doen.

B: En eigenlijk gebeurt dat achter ons om, want elke vervoerder die nu een nieuwe truck koopt, die koopt een euro 6.

R: Het gebeurt wel, maar niet vanuit jullie kant.

B: Wij zijn niet de trekkende factor. Nee, dat zou wel kunnen op het moment dat je dus je supply chain contracting gaat aanpassen en daar harder op gaat sturen. Daarmee neem je vervolgens dan wel weer een risico, want als je niet genoeg logistieke dienstverleners hebt of transporteurs hebt die daaraan kunnen voldoen.

R: Dan kom je ook in problemen.

B: Dan zit je, en wat ga je dan doen? Stel dat het je wel lukt en je hebt al die logistieke dienstverleners aan boord. Hoe ga je dat dan monitoren? Want als je het vraagt, dan moet je er ook op controleren, dus je moet dan ook gaan auditen.

R: Moet je ook weer meer mensen in dienst nemen misschien

B: Ja dus als sustainability en logistics contractmanagement samengaan en strakker moeten worden, zodat wij als gebruiker van logistieke diensten kunnen zeggen dat we green bezig zijn. Dan zullen er ook concessies gedaan moeten worden en dat houdt in dat er mensen moeten worden aangesteld die zich daar actief mee bezig houden en steekproeven gaan nemen en bij transporteurs langs gaan om hun laadplanning te bekijken. Fysiek en de keuringsresultaten van de auto's en de output en het groene rijden noem het allemaal maar op. Allemaal te gaan reviewen. Als je dat niet doet, ja, dan ben je in mijn ogen alleen maar aan het roepen.

R: Ja dat is waar.

B: Ja, je kan het op papier ingekocht hebben, het staat heel leuk. Maar je weet het niet zeker, dus. Hoop te doen.

R: Ja er zijn genoeg verbeterpunten.

B: Ja en dat hoeven niet meteen hele dure punten of hele arbeid intensieven punten te zijn. Maar als je het echt serieus gaat doorpakken, dan kan het bijna niet zonder resources.

R: Klopt ja alles kost geld dus. Nou, ik denk dat ik wel goede antwoorden heb gekregen waar ik veel mee kan. En dan ook weer gewoon voor de volgende interviews.

B: Ja dus we ronden het af?

R: Ja. Zou ik nog een e-mail mogen sturen voor als ik in de toekomst nog een vraag heb?

B: Jazeker ik stuur jou een mailtje.

END

3. Carina Molendijk 05/04/2023

Carina Molendijk = M

Rob Stroeken = R

M: Wil je dat in het Engels doen? Want de vragen staan in het Engels?

R: Oh we doen gewoon in het Nederlands. Ik gebruik wel Engels begrippen en zo, want het is niet echt een Nederlandse vertaling vaak.

M: Nee helemaal goed, dan ga ik het gewoon vertalen.

R: Ja, maar in principe is het ook niet, ik ga niet op deze volgorde aanhouden. Ik ga meer gewoon gesprek aan dan echt specifiek alle vragen zo beantwoorden. Ik weet niet of dat lukt?

M: Oké, nou dan ga ik het even doorzoeken. Ja, we gaan het gewoon proberen.

R: In het begin gewoon met wat vragen stellen en dan zien we wel hoe het gaat. Is ongeveer een uur is ongeveer de schatting, kan 10 minuutjes minder, 10 minuutjes meer. Als jij ook de tijd hebt ervoor.

M: Komt goed, oké?

R: Ik wil even beginnen met wat jouw functie nou precies hier is en wat jij hier allemaal doet en wat de TMA in het algemeen doet.

M: Ja nou mijn functie is manager, Ik ben manager samen met mijn collega Nienke. Wij werken allebei parttime en wij delen eigenlijk dezelfde functie. Wij zijn manager van deze vestiging in Velsen Noord. We hebben 14 kantoorpersoneel, zeg maar, en dan 19 loods mensen nog onder ons, dus dat stukje valt onder ons; wij zijn betrokken in het hele operationele proces. Dus dat zijn de functies.

R: Oké ja oké, dat is duidelijk.

M: Ja wat TMA doet ja, we zijn een logistiek dienstverlener, wij regelen het hele pakket van A tot Z, zowel de import als de export douanedocumenten. Commerciële documenten, we hebben onze eigen trucks. We hebben onze eigen binnenvaartschepen. Dus ja, eigenlijk kunnen we het hele plaatje aan klanten aanbieden.

R: Oké, en wat bieden jullie precies aan T&L nu aan, is dat warehousing of is dat ook meer het transport eromheen?

M: Beide.

R: Alles?

M: Ja alles. Wij regelen eigenlijk alles voor T&L, zij schieten de order in en wij halen die uit SAP en op dat moment ja begint het voor ons, dan gaan wij over export boekingen maken op containerschepen bij rederijen of ja, we helpen chauffeurs hier. Nou, we hebben een stukje loods wat je net hebt gezien opslag.

R: En welk deel van die service die jullie geven is dan outsourced, zeg maar die transport is gecontracteerd bij een ander bedrijf?

M: Deels ja, klopt inderdaad, maar.

R: Er is ook eigen ownership van trucks en?

M: Ja, dat is er ook en onze binnenvaartschepen. Ja, alleen het stukje de container zelf dat ja is niet van ons uiteraard nee. Dus dat stukje dat, ja kopen wij in wel op contract van T&L, want die hebben contracten met de rederijen. En verder zijn we redelijk zelfvoorzienend.

R: En het transport van nu van de fabriek bij Koog naar hier is dat door jullie geregeld, want ik had vernomen van Rocco, dacht ik, dat het een beetje een three-way contract is met ook andere. Die de service van de transport zelf ook nog een ander bedrijf bij zit, maar dat is niet het geval dan?

M: Niet dan ja, er zit soms een vervoersbedrijf tussen, maar het zijn ook heel vaak onze eigen trucks die dat vervoer doen. En een stukje binnenvaart wat er ook tussen zit, beetje een combinatie.

R: Oké dus een beetje combinatie van de availability van dat moment?

M: Ja, en de closing van de schip en beschikbaarheid van de voorraad van T&L dus.

R: Ja, logisch, dan wil ik nu eventjes over gaan naar de sustainability, want eigenlijk gaat het project daar nu ook over. Ik weet niet of je de overall research question had doorgenomen, want dat is een beetje wat hier staat dat dikgedrukte. Dat is het idee achter de hele scriptie.

M: Oké.

R: Dus ik ga dus kijken naar de implementatie van groene logistieke praktijken, dus dan kan je bijvoorbeeld denken aan green transportation, green warehousing, green packaging, reverse logistics en green information management dat zijn een beetje de main pillars van Green Logistics en dan dus de implementatie daarvan wil ik kijken wat dat voor effect dat heeft op de firm performance. In die film performance is dan een of gedeeltes environmental performance en financial performance en dan wil ik gaan kijken hoe je samenwerking met je 3PL, dus jullie zijn dan de 3PL van T&L, hoe dat effect nog kan versterken. Dus dan wil ik beginnen met de vraag wat jullie ideeën en wat is jullie sustainability goals als TMA zijnde zijn?

M: Nee in de logistiek is het natuurlijk best lastig, omdat je wel afhankelijk bent van vervoer. En ja, het zijn best wel energie slurpende, hoe zeg je dat, stukjes van de organisatie. Wat wij als grootste maatregel hebben zijn onze binnenvaartschepen, daarmee, ja vervangen wij toch een stukje van het wegvervoer wat weer, ja, een stuk duurzamer is; daarnaast hebben wij ook zonnepanelen op een aantal daken van onze warehouses. Nou, ik las vorige week hebben we 4 elektrische trucks besteld, dus dat ja, dat stukje zijn we langzaam aan het implementeren, maar het is niet zo dat we van ja op korte termijn kunnen zeggen van hup dit voeren we in, maar dat zijn een beetje de maatregelen waar wij de focus op hebben.

R: Maar zijn er wel doelstellingen binnen het bedrijf van in zoveel jaar willen we iets bereiken in emission uitstoot?

M: Ja, dat wel, die heb ik nu niet helder, maar die kan ik je wel eventjes doorsturen.

R: Oh ja, als je die kan door mailen of sturen, dan is dat wel fijn.

M: Ja, dat is prima ja en nou ja goed. De HV 100 fuel voor de trucks, dat hebben we ook geïmplementeerd. Ja elektrisch heftrucks enzo geen diesel trucks meer. Dat zijn eigenlijk de stukjes die wij hebben.

R: Dus dat is vooral op green transportation op gebruik van elektrische vehicles in plaats van brandstof en de overstap op multimodal transport, dus het gebruik van boot.

M: En het stukje zonnepanelen ook, en dat is meer voor de elektriciteit.

R: Ja dat ja, maar is dat meer het warehousing deel, want ze zitten op de warehouse zitten hier zonnepanelen of is het ergens anders zonnepanelen?

M: Ergens anders niet hier nee, want dit ja, wij huren dit ook, is ook niet allemaal in eigen beheer, dus daar zijn we ook weer een beetje afhankelijk van. Waar op de delen waar het wel in eigen beheer daar hebben we wel zonnepanelen.

R: Halen jullie dan zoveel energie uit die zonnepanelen dat het ook gewoon de elektriciteit op het warehouse zou kunnen voldoen

M: Ja.

R: Dus dat is genoeg energie?

B: Ja voor deels, ligt een beetje aan wat de locatie is en hoe je het went en keert.

R: Je kan ook wel zeggen. Ja, als ik daar dat alles allocer en hier niet dan is de ene warehouse sustainable en de ander niet, dus het is een beetje een verdeling?

M: Ja klopt afhankelijk ook van de hoeveelheid opladers. En ja dat hangt natuurlijk per dag ook er vanaf hoeveel er verbruikt wordt.

R: En qua packaging bijvoorbeeld die pallets. Je maakt hier onderscheid tussen die houten pallets en plastic pallets is dat volledig gericht vanuit de klanten. Of zijn jullie ook daar ook op aan het pushen op een bepaalde manier?

M: Nee, nee, wij krijgen de pallets aangeleverd vanuit T&L. Zij bepalen ook op welke pallets het naar de klant toe gaat. Ja, dus daar hebben wij geen aandeel in.

R: Ja dan heb je er ook verder geen invloed op die reverse logistics lijkt mij?

M: Nee klopt.

R: En information management, zeg maar de uitstoot ook. Kunnen jullie dat ook tracken binnen jullie processen.

M: Dat schijnt wel te kunnen, maar dat is niet mijn afdeling, dus dat ga ik ook even voor je navragen. Misschien heb je niet helemaal de juiste persoon. Jij wilt de invloed van de CO2 op de uitstoot van?

R: Oké, Dat is goed. Ja, de uitstoot van CO2 of jullie daar trackers op hebben of informatie en informatiesystemen wat jullie dan verbruiken om daarop weer evaluaties te maken, bijvoorbeeld?

M: Oké, dat ga ik even navragen en de doelstelling, ja oké.

R: Ja, dat punt van are current practices and the possibility for new initiatives continuously evaluated, dat hier staat dat dat weet je dan misschien ook niet?

M: Is dat een van de vragen die er staan?

R: Ja, dat is die, even kijken. Ik heb net iets andere versie van mezelf. Deze vraag of nee. Tweede bij implementation of green logistics practices.

M: Dus de tweede ja, daar is dus het antwoord we ordered last week four electric trucks.

R: Oké, hier heb je zo ook overal de antwoorden staan.

M: Ja.

R: Zo ja, dat is wel handig.

M: Ik heb gevraagd of hij dat in wil vullen en ik denk nou, dan kunnen we dat mooi.

R: Dat is wel handig. Zou ik misschien ook foto's van mogen maken dan.

M: Nou, ik kan het naar je toe mailen?

R: Oh ja, dat is ook goed hoor.

M: Scheelt het weer een stukje tijd, ja.

R: Ja wel deels, maar uit de gesprekken komt misschien meer dan op een tekst.

M: Ja precies.

R: Maar dus je weet niet per se of je elke maand of elk jaar een beetje evaluation maakt van hoe het nu gaat met sustainability?

M: Nou, het is niet zo strak ingeregeld. TMA is redelijk ja, kan iets beter georganiseerd worden. En daar zijn we nu wel mee bezig, alleen ja, monitoring en.

R: Grootste focus ligt nu nog op kostenbesparing?

M: Ja.

R: In plaats van bereiken van sustainability. En krijgen jullie wel van klanten steeds meer de vraag van hogere sustainability eisen, of hoe zit dat?

M: T&L is daar natuurlijk heel erg mee bezig, dus wij willen daar niet in achterblijven of het echt een eis wordt, nee, dat niet zo. In de logistiek leeft dat nog niet echt heel erg van we willen met jullie samenwerken als jullie bijvoorbeeld die sustainability helemaal op orde hebben of echt bepaalde dingen in gaan voeren.

R: En ook niet vanuit de overheid of zo bepaalde regelingen die jullie pushen naar een bepaald verbruik?

M: Nou, volgens mij is er wel een CO2 max aan in Amsterdam, zeg maar in onze vestiging gesteld en daar ja zaten wij wel gewoon binnen. Dus ja, afhankelijk van de locatie en de gemeente. Ik weet niet of dat per gemeente of provinciaal of landelijk is ingesteld, maar ik weet dat ze in Amsterdam daar wel naar kijken.

R: De verandering naar elektrische vrachtwagens of auto's dat je zeg maar vanaf 2030 mogen er geen commerciële auto's meer verkocht worden met brandstof. Dat is dan in vrachtwagens hier ook al mee bezig om daarnaartoe te gaan. Want jullie hebben 4 elektrische vrachtauto's aangekocht?

M: Ja dus en ja, we hebben best wel een groot wagenpark dus ja, dat zal stapsgewijs zal dat ingevoerd gaan worden vanwege de investering natuurlijk.

R: Ja hogere initiatieven kosten ja, maar verwachten jullie daar wel financial gains mee te bereiken of?

M: Nee, niet echt. Het is meer op de duurzaamheid of jij moet goed idee hebben.

R: Nou ja, in principe, uiteindelijk als je je environmental performance uiteindelijk verbetert, zou je verwachten dat er ook een financiële performance uit zou kunnen komen.

M: Ja, maar goed, zoals bijvoorbeeld een elektrische truck tegenover een dieseltruck, wat zou daar dan uiteindelijk het voordeel zijn?

R: Nou, ten eerste heb je die efficiëntie, want je hebt verbruikt minder brandstof, het kost minder geld dat deel, alleen de aanschaf is duurder. Ten tweede kan je kijken naar, ja, dat is nu misschien niet per se het geval, maar in principe als je environmental performance beter wordt, zie je vaak dat klanten je meer gaan waarderen en je misschien betere hogere prijzen kan vragen op lange termijn en op de lange termijn zal het waarschijnlijk een necessity worden, want dan willen bedrijven alleen maar sustainability score hoger te krijgen. Dus dan willen ze alleen maar klanten of nemen alleen maar providers aan die sustainable zijn.

M: Ja, dat is helder is echt wel op de lange termijn, ja.

R: Ja, dus je ziet heel vaak bij bedrijven nu al misschien niet op de logistiek gefocust, maar meer productie. We kopen alleen maar in bij bedrijven die sustainable zijn om uiteindelijk je complete plaatjes sustainable te krijgen, want bijvoorbeeld als een bedrijf claimt, wij zijn sustainable, maar je supplier is niet sustainable ja, wat heb je er dan aan?

M: Ja precies ja ja.

R: Want dan ben je niet sustainable, dus in de lange termijn kunnen die vragen wel gesteld worden, dus dan is de vraag, ben je er al klaar voor dan, of moet je dan ineens nog reageren. Misschien ben je te laat en verlies je je klanten. Dat is meer het idee daarachter, dus dan in het lange termijn zou je financial gains kunnen zien door het implementeren van die elektrische wagens.

M: Duidelijk.

R: Maar dan zien jullie nog, hebben jullie nog geen specifiek idee daarachter?

M: Nee, nee, nee, nee, dat is er niet, dan zeg ik ja we hebben er nu 4 besteld, dus is het begin want er zijn 25 of zo hebben we dus.

R: Ja, maar als jullie zeggen, we zien het niet als een financieel iets. Waarom doe je het dan?

M: Environmental om die duurzaamheid en toch ja.

R: Inderdaad, maar waarom doen jullie dan? Waarom willen jullie die duurzaamheid bereiken? Er is een reden achter.

M: Omdat het ook een beetje de maatschappij is. Je wordt ook een beetje gedwongen om daarin mee te gaan ook. Nou ja, wat je zegt die die maatregelen natuurlijk, en je kan gewoon niet achterblijven, dus dat is de hoofdreden.

R: Zijn er nog factoren die het nog beperken die implementatie van sustainability practices, bijvoorbeeld financieel of zal waarschijnlijk wel invloed hebben?

M: Ja de investeringen? Ja, klopt dus.

R: Misschien is infrastructuur ook nog een probleem?

M: Nou in ons geval niet echt, want infrastructuur?

R: Nou bijvoorbeeld kijk, stel T&L die wil meer met boot doen vanaf hun locatie al en dan vanaf hier naartoe. Maar dat is best lastig om daar bij hun iets neer te zetten, want er is heel weinig ruimte dus en schaalvoordelen zijn bijna niet te halen nu. Omdat ze best wel kleinere batches nog vershippen dan hier naartoe; en de korte afstand dus voor nu is het sowieso die trucks nog voordeliger. Dus door die infrastructuur omdat ze op die positie zitten, kunnen ze eigenlijk niet die boot gaan doen. Dat is dus een constraint van die implementatie. Maar misschien hebben jullie iets?

M: Van T&L ja, maar hier is dat niet, want wij hebben gewoon kades en wij hebben binnenvaartschepen, dus wij zijn daar wel goed op in geregeld. Dus dat stukje ligt echt bij hun.

R: Dus infrastructuur is niet iets wat jullie tegenhoudt om?

M: Nee, nee, zeker niet.

R: En technologie availability daarvan kan ook misschien een ding wat nog tegenhoudt dat dat technologie is, zo niet zo goed genoeg om nu al te kunnen doen?

M: Nee, het is, ja, weet je T&L met hun SAP systeem, we lopen best achter de feiten aan, is nog heel weinig gedigitaliseerd en we gaan ook met handgeschreven vrachtbrieven, zeg maar wordt er gewerkt. Dus wij ja zijn heel erg in overleg met T&L om het toch te digitaliseren, ook om een beetje papier wat verminderen.

R: Ja, en dan krijg je ook een beter overzicht van hoe alles zit.

M: Ook ja, en het is sneller gewoon hup een druk op de knop EDI of nou ja, daar werken nog helemaal niet mee met EDI met T&L, dus dat stukje daar zit ja echt nog wel potentie in dat te ontwikkelen daar gewoon efficiënter in te werken.

R: Dat is dan ook een deel van die information management wat je kan zeggen, daar heb je betere visibility van wat gebeurt er nou, waar is wat?

M: Jazeker ja.

R: Denk je als je dat dat zou hebben, dat je dan ook betere beslissingen kan maken waardoor misschien nog alles efficiënter wordt?

M: Ja.

R: Een betere planning misschien ook? En ook beter full truck loads kunt gaan krijgen, ik weet niet hoe dat nu zit bij jullie met full truck load of dat altijd al gebeurt?

M: Nou, dat ligt een beetje T&L bepaalt dat ja voor ons, dus we hebben een order. Ja, dan is die vol en soms gaat die bijladen op andere locaties, dus dat stukje hebben wij niet zelf in de hand. Maar goed het draagt wel bij aaneen, ja gewoon een betere performance overall als het meer gedigitaliseerd is natuurlijk, ja.

R: Oké ja dat is duidelijk even kijken wat er nog meer. Ja en verder environmental performance hebben jullie nu al dat? Ja, jullie zijn niet heel veel mee bezig nu op het moment nog.

M: Nee, we hebben wel plannen, hè, want we moeten ook aan ja wetgeving uiteindelijk als die verandert voldoen, dus we zijn langzaam bezig. Maar goed, dat het de grootste speler is ons binnenvaartschepen, ja.

R: Ja en die plannen worden die dan echt gepusht vanaf het topmanagement naar de lagere levels, of is het? Hoe zit dat bij jullie?

M: Het blijft redelijk op het topmanagement.

R: Ja, het is nog niet echt naar beneden.

M: Nee

R: Nee, het zijn nu nog eigenlijk grote ideeën die nog niet concreet zijn dan?

M: Nou ja, die worden niet gedeeld. Misschien zijn ze wel concreet, maar die worden niet gedeeld; dus ja, we zijn nu wel met afvalscheiding en dat soort dingen dat wordt wel dan op de locaties gedaan, maar echt de hele grote plannen. Ja als ik er om vraag, dan kan ik het misschien zo krijgen hoor, maar.

R: Ja afval scheiden dus meer iets wat het normale leven ding is dan dat het echt een proces is binnen het bedrijf, denk ik.

M: Nee, dat klopt, maar het is wel recentelijk ingevoerd.

R: Ja dan toch nog iets. Even kijken, maar heb je dus ook nog geen increase in environmental performance gerealiseerd op het moment door een invoering van logistiek practices? Misschien dat meer gebruik van boten, heeft dat al echt een, kan je daar al zien dat het beter gaat met uitstoot?

M: Dat weet ik niet. Die informatie hebben wij ook niet, omdat dat niet onze doel is. Ons doel is echt om de uitvoer hier goed te krijgen, maar dus het effect van barges is.

R: Ja op uitstoot. Even kijken, financial performance ja, dan zal je misschien dan ook niet weten of dat al een betere. Of dat je gebruik van boten ook je financiën op een bepaalde manier aantast, of dat beter wordt.

M: Even kijken hoor. Nou hier zegt hij wel dat dat het grootste effect is die multimodaal oplossingen, en dat meer kostenefficiënt is ja is eigenlijk het enige wat erover gezegd wordt. En inderdaad de stijging van de energiekosten. Ja, door het gebruik van zonnepanelen en die

barges. Ja, dat daarin kunnen we nu wel zien, maar die recentelijke stijging dat we daar echt winst in halen.

R: Dus daar is daar duidelijk te zien dat je gewoon financiële gains haalt uit die implementatie van die practices.

M: Jazeker.

R: Zou ik misschien die antwoorden mogen zien? Dan kan ik iets diepere en betere een vragen stellen, want ik vind het lastig, want ik weet niet wat er nou wel en niet.

M: Nee, maar dat is ook heel lastig. Ja, ik doe mijn kladje naar deze hebben we gehad, denk. Ik, hè? Die eerste?

R: Ik zal even kijken.

M: Nou, het zijn hele summiere antwoorden en ja dat dat zegt ook wel dat het nog niet helemaal vol doordringen is. En ook niet een top goal is van onze directie.

R: Ik merkte ook wel bij T&L dat het nog niet echt een heel hoog criterium is of zo.

M: Nee klopt.

R: Bijvoorbeeld bij mij op school gaat het alleen maar over sustainability. Dat is best wel raar dat in praktijk, dan is het best wel gek, want ik had gisteren nog een tentamen over sustainability en dan leer ik allemaal van wat je moet doen en dan kom ik in de praktijk echt van gebeurt allemaal niet.

M: Klopt inderdaad, ja ja, maar is goed dat je een beetje voor moet sorteren op de toekomst. Tata Steel had ook een leuke geweest dan.

R: Ja, maar ik moest echt last-minute moest ik een scriptie plek vinden, want dat moest ik toen in een week vinden dat ik zoveel mensen gebeld. En toen heb ik uiteindelijk dit gevonden.

M: Ook mooi, ja, maar inderdaad in de praktijk. Ja, zie je dat het gewoon echt achter de feiten aanloopt, al helemaal in de logistiek.

R: Ja, klopt, want logistiek is nog een beetje wat achterloopt op de rest, want productie is heel erg gefocust op sustainability. Maar logistiek valt nog allemaal wel mee.

M: Ja dan kan je inderdaad je verpakkingsmateriaal en je productielijnen, daar kan je zoveel in aanpassen.

R: En verpakkingsmateriaal is wel nog iets wat eigenlijk logistiek meer iets is dan productie wordt gezien in theorie, ja. Maar dat is lastiger om daar iets over te zeggen eigenlijk, want je kan bijvoorbeeld met verpakking materiaal ook heel veel besparen op opslag en op ruimtes in containers of trucks. Dus als je dat efficiënt gebruikt, dan ben je daar ook weer kosten en energie die met vershippen dus past weer meer in een truck dan daarvoor paste, dat soort dingen.

M: Oké, ik zat meer te denken in de aanschaf van verpakkingsmateriaal enzo.

R: Ja, dat is dan weer een inkoop. Dat is dan niet logistiek gezien, maar uiteindelijk effect van wat je inkoopt, heeft wel weer effect op de logistieke proces. Ja, het is ook een beetje een mengelmoes van iedereen die samenwerkt.

M: Klopt ja.

R: Ik lees even door dan kan ik iets diepere vragen stellen.

M: Ja tuurlijk, neem de tijd.

R: Er staat dan ook dat het een constraint is dat customers nog niet echt bereid zijn om te betalen daarvoor, in de increase van kosten.

M: Ja klopt.

R: En, hoe zie je dat dan als je dan in gesprek gaat met klanten of merk je gewoon dat ze het niet echt uitmaakt?

M: Nou, het maakt ze wel uit, maar ze willen er niet in investeren. Kijk, als je een gezamenlijk bijvoorbeeld weleens met klanten die willen, bijvoorbeeld een blend. Nou, dan moeten wij een investeren in een machine. Nou ja, misschien zijn er wel opties waardoor het wat duurzamer kan. Nou ja, gezamenlijk project en dan zie je toch wel, ja, nee, daar willen wij niet meer geld aan uitgeven, dus daar stopt het ook een beetje.

R: De intentie is er wel, maar de aanpak die komt er niet echt.

M: Ja, het mag ze niet te veel kosten.

R: Denk je dat het ook komt omdat ze niet echt een idee hebben van wat het zou kunnen opleveren als je het doet.

M: Ja klopt.

R: Dus is eigenlijk, kan je dan ook zeggen dat de samenwerking daarin misschien nog niet echt optimaal is, dat je dan misschien als je beter gaat samenwerken en samen gaat kijken naar oplossingen dat het dan beter kan?

M: Dat, denk ik zeker. En inderdaad, wat is het effect precies wat je zegt? Dat is vooraf helemaal met nieuwe implementaties niet altijd goed te voorspellen natuurlijk.

R: Nee klopt en dan moeten testen voor gedaan worden en veel samenwerking.

M: Ja ja precies.

R: Want hoe vaak spreken jullie nu met T&L over strategische doelen, hoe, moet ik dat zien?

M: Een keer per kwartaal hebben een meeting.

R: Is dat dan in evaluation van hoe het is gegaan?

M: Ja.

R: En ook wat er moet verbeterd worden of dat niet per se?

M: Nou nee, nee, het is meer inderdaad de lopende zaken, de change en improvement, dus de plannen eigenlijk die we hebben.

R: En welke plannen worden dan besproken?

M: Bouwplannen ging een stukje hier een nieuwbouwen, nou, daar hebben we dan over ja.

R: Nou, dan heb ik net gezien dat het allemaal gebouwd wordt.

M: Op uitbreiding van ons terminal in Amsterdam nou, dat zijn eigenlijk dingen.

R: En is het dan vooral de evaluatie op kosten en performance zijn, waarvan lead times en of alles zeg maar gewoon goed loopt?

M: Gewoon meer ruimte krijgen, dus dat het hele proces.

R: Ja ik hoor net van Bert, het is een min maxcontract, er is geen maximum wat er hier kan liggen. Het is afgesproken van het kan omhoog dan omlaaggaan.

M: Ja, wat het heel lastig maakt soms daar ja, klopt ja. Vanuit commercieel oogpunt is het voor ons natuurlijk ja ook wel heel goed, maar dat zou wel iets duidelijker mogen dat je iets je verwachtingen en je het reserveren van je loods ruimte en het indelen van je loods ruimte dat je daar iets beter mee om kan gaan, maar goed. Het gaat al jaren zo en het gaat ook goed, dus.

R: Ja en dan qua green warehousing het kost niet veel energie om dit allemaal te beheren, want alle heftrucks zijn allemaal elektrisch, dus daar is geen uitstoot.

M: Klopt.

R: Volgens mij is er ook geen energie, geen warmtebron nodig om het allemaal

M: Nee die is er ook niet.

R: Is ook niet aanwezig überhaupt?

M: Nee, nee, er is wel gesproken over een airco in die cel hier zeg maar, dat misschien kon die geconditioneerde opslag nodig zou zijn, maar dat is nu van de baan dus verder is er helemaal geen nee, alleen wifi en verlichting.

R: Ja en hoe is het met efficiënt material handling? Gaat het allemaal snel qua handeling als het iets aankomt en hoe zit dat een beetje hierzo?

M: Ja, dat gaat wel goed. Ja, dat ja snel. Je ook in timing, hè? Dat je.

R: Ja, ik weet niet of er veel fouten gaan, of is het gewoon gestroomlijnd?

M: Ja, wij hebben een jaar of 3 geleden hebben, zijn wij begonnen met scannen. Dus dat is eigenlijk nog redelijk recent en daarvoor ging het nog met de hand. En, sinds we zijn gaan scannen, merken we dat er echt heel veel fouten uitgehaald worden. Of dat partijen niet meer zoekraken daar hebben.

R: Merk je ook dat het gewoon veel efficiënter is geworden in timing, zo dat alles veel sneller gaat?

M: Ja oh ja. En makkelijker terug te zoeken. En, dat is een investering die wij aan onze kant hebben gedaan, dus het levert ons in eerste instantie niet zozeer op.

R: Het geeft je wel een betere performance voor je klanten ook.

M: Ja, en nu zijn we een beetje bezig met T&L. Wij houden twee voorraadadministratie bij in SAP en in ons eigen voorraad systeem en wij willen heel graag dat daar een link zit, dus dat ze ook met dat scannen en EDI gaan werken. Ja, wat weer heel veel tijd zou schelen hier.

R: Nou ja information management en systemen die gewoon eigenlijk dus ze zijn echt helemaal niet linkt met elkaar die systemen? Alleen jullie hebben inzicht op het ERP-systeem van T&L?

M: Ja nee allemaal handmatig, ja we kunnen hun systeem wel zien. We kunnen wel beperkt hoor ja dingen afboeken en inboeken en daar halen wij ook onze orders uit. Maar ja, het is gewoon dubbel werk eigenlijk.

R: Is het vooral dan T&L die zegt van oké. Dit gaat nu, dit is een planning, jullie moeten het maar oplossen, of is het dat er dan nog een beetje speling in zit, of is het vooral hun die eisen van?

M: Nee op zich is er wel een goede samenwerking. Ja en we hebben ook afspraken. Dat orders moeten voor zo een bepaalde tijd erop staan. En nou ja, soms komen er ook weleens dingen tussendoor. Maar op zich is dat wel redelijk helder, ja, maar het kan nog beter.

R: Ja ik denk dat die information management dat dat wel een puntje is waar nog veel verbetering in valt, maar dan misschien pushen jullie hun daarin om dat toe te passen?

M: Ja jazekeer, maar T&L zo'n grote organisatie dat verandering, dat moet via ja heel veel kanalen en dan moet ze budgetten voor. Van, nou ja, er is een trial in Slowakije, dus dat is heel veel processen voorafgaand.

R: Dan zitten er ook zoveel mensen tussen. Ik heb ook gemerkt met mijn interviews dat de ene best wel tegenstrijdige dingen zegt dan de ander. Dan merk ik gewoon dat ik eenzelfde vraag stel en is het een ander antwoord, denk van toch niet helemaal iedereen erover eens. Dat merk je waarschijnlijk ook in die implementatie van dat soort dingen?

M: Ja en ja, wij als TMA, wij zijn een redelijk klein bedrijf dus ja, als wij wat willen veranderen, kost wat tijd, maar ja, zijn die die lijnen wel helder. Dus dat is wel iets waar we tegenaan lopen.

R: Want hoeveel klanten hebben jullie naast T&L?

M: Op deze locatie hebben wij nu 3 klanten, ja.

R: En push je die meer voor sustainability is het eigenlijk een beetje vergelijkbaar?

M: Nee het is allemaal een beetje hetzelfde. Ja, ja.

R: Dat is duidelijk eens even kijken wat ik nog meer te vragen heb. En vanaf T&L naar de klant toe van naar hun klanten toe, dat wordt door jullie geregeld, of is het dan ook weer in samenwerking met andere contractors?

M: Ja en hun regelen hun klant regelt zeg maar het vervoer. Zo meldt hier zich een auto vrachtwagen en die is ingehuurd door de klant.

R: De klant, dus jullie hebben alleen informatie dat die komt, maar verder weet je niet waar het naartoe gaat?

M: Nou ja, op zich, ze hebben een richttijd, maar daar wordt nooit aan voldaan. We weten de dag dat ze aankomen, ook waar het naartoe gaat, want soms moeten wij ook douanedocumenten maken daarvoor. Dus dat is een samenwerking.

R: Ja, maar die transportatie van hier naar die klant, dus niet wat iets wat jullie dan doen. Alleen die transplantatie van de fabriek naar hier?

M: Ja ja echt het containervervoer dus eigenlijk een scheiding. Containervervoer wordt door ons gedaan en het wegvervoer het is eigenlijk voornamelijk Europees transport.

R: Dus overseas wordt wel door jullie gedaan, want hij liet aan China kwam van Singapore of ging ergens naar Azië. Dat is allemaal wat jullie doen?

M: Ja klopt ja.

R: Oké, dus jullie focussen meer op scheepvaart dan misschien trucks?

M: Ja, wij doen niet zozeer het vervoer Europees of zo nee, het is echt die korte ritten, zeg maar de terminals Rotterdam, Amsterdam, ja.

R: Dus korte ritten en scheepsvaart. Ja, klopt ja. Want hoeveel locaties hebben jullie in Nederland?

M: Ja, dat blijven bedrijven overnemen. Nou, We hebben Harlingen, hebben hier Velsen, Beverwijk, Amsterdam, Antwerpen, hebben we ook nog. Nou, ik denk 6 grote locaties.

R: En voor T&L is er alleen hier een opslag en verder gewoon allemaal andere klanten?

M: Ja Concordiastraat dat zit ja eigenlijk 500 m verderop. Ja, klopt, daar staat ook nog T&L. Ja en verder niet.

R: Oké duidelijk. Eens even kijken wat er nog meer?

M: Je moet de tijd volmaken.

R: Ja minimaal 45 minuten.

M: Oh echt oké. Ik zit te denken wat wij nog? Want jij hebt dat dat stukje Van der Wardt, dus dat dat transport vanaf de fabriek hier dat pendelen, heb je daar ook al een onderzoek naar gedaan.

R: Nou niet specifiek, er is wel verteld dat ze dat elektrisch te gaan doen. Is het ook vanuit jullie een initiatief?

M: Vanuit hun. Ja Van der Wardt is eigenlijk een eigen vervoer vervoerder daar hebben wij een samenwerking mee met T&L dus wij.

R: Dat is dan vanaf de fabriek hier naartoe, ja?

M: Ja en vice versa.

R: Ja maar nu. Doen jullie dat nog dan? En dat is dan een optie om het elektrisch te laten. Of hoe zit dat?

M: Nee. Van der Wardt. Zeg maar die die vervoerder die pendelt eigenlijk dus wat geproduceerd is bij T&L. Dat wordt hierheen gebracht of voor orders die uit staan of voor

opslag. En dus hun pendelen eigenlijk alleen maar heen en weer en dat containervervoer, dat zijn echt de orders die naar het buitenland gaan. En dat stukje hebben wij wel weer zelf in de hand. Ja, maar dat stukje pendelen vanaf de fabriek. Dat is puur van T&L afkomstig.

R: Hebben jullie daar verder geen samenwerking?

M: Ja, wij hebben wel een samenwerking waar wij bespreken ook die tarieven. Alleen wij bepalen niet wat hij doet. Ja die vervoerder dus als hij inderdaad gaat investeren in duurzame trucks of elektrische trucks. Dan ja, is dat echt een investering van hemzelf.

R: Dat is duidelijk, dus jullie pushen daar ook niet verder mee. Alleen gewoon contract voor kosten en dat is eigenlijk het enige wat daarmee is.

M: Ja klopt inderdaad.

R: In hoeverre werken jullie samen met T&L? Niet echt ja, op dagelijkse basis, maar over toekomstige beelden zijn er nog verdere samenwerkingen?

M: Niet echt zoals dat scan project en het EDI, ja, daar proberen we wel onze IT-afdeling met hun IT-afdeling daar wat in te bereiken. Dus als ze dan samenwerking. Maar dat is puur ja communicatief en niet zozeer een investering die gezamenlijk gedaan wordt.

R: Dus per kwartaal doen jullie meten, maar dan zou er sowieso geen strategische ideeën voor de toekomst. Die worden dan ook niet per se besproken daar?

M: Nee, nee, tenzij er echt iets spannends voorbijkomt, dat wordt wel gedeeld, maar. Nee, dat is niet een structureel.

R: En, hoe zit het met het vertrouwen in elkaar in die in jullie samenwerking?

M: Ja, dat is heel goed.

R: Want hier staat difficult to answer, maar ik weet niet wat daar het idee achter is?

M: Dat is niet zozeer richting T&L, denk ik.

R: Ja over of er nu een hoger level of trust is met de 3PL, maar dan jullie zijn dan de 3PL, dus dan is het meer eigenlijk op T&L bedoeld.

M: Klopt inderdaad. Dus nee hoor, die samenwerking, die is al heel, heel lang. Gaat die goed. Ja, we vertrouwen elkaar zeker.

R: En, die is eigenlijk gewoon ontstaan die dat vertrouwen door dat lange samenwerken? Want hoe lang zitten jullie al, werken jullie al samen?

M: Ja, ja, ik denk vanaf 2008. Dus dat is best wel.

R: Dat is 15 jaar. Ja, dat is wel lang. Ja, want Bert zei ook, het is ook voor ons ook niet realistisch om nou ineens een andere 3PL te nemen.

M: Ja klopt inderdaad.

R: Al zo lang aan het samenwerken, ook als in het warehouse ziet dat het best wel fragiele zakken zijn die snel kapotgaan en dat jullie al best wel die expertise hebben daarin. Hoe om

ermee om te gaan en dat jullie daar ook gewoon in snappen hoe dat werkt en dat jullie daar geen fouten in maken.

M: Ze schrijven volgens mij wel elke 5 jaar of zo een tender uit.

R: Ik dacht 3 jaar.

M: Oh 3 jaar, ja, dat zou kunnen hoor. Maar ja, het is nu toe, ik weet niet of ze het nu überhaupt nog overwegen, dat weet ik niet.

R: Maar vanuit wat ik heb gehoord is het tot nu toe gewoon duidelijk dat het hier blijft?

M: Ja precies ja is best wel een operatie en natuurlijk ook een sample project, sucralose project. In de loop der jaren echt wel dingen.

R: Ja en het, en het zit zo. Het is zo een stukje rijden. Je bent hier, want ik heb nog een stuk gereden. Dat was het 25 minuten of zo. Je bent hier. Het is echt niet ver.

M: En ja, wij zijn gewoon hele flexibele partij en dat dat weet T&L ook. En ja bij meer ontwikkelde warehouses of ja third parties ja die eisen ook meer gedigitaliseerde informatie en zo ja en daar T&L ook nog niet aan voldoende. Dus ja, wat dat betreft is het ook een beperking natuurlijk om zomaar over te stappen.

R: Ja natuurlijk, ook omdat je die dat vertrouwen in elkaar hebt, dat het is gewoon lastig om dan weg te gaan. En informatie over de warehousing en wat er allemaal ligt is dat goed geregeld hier en heb je daar veel, heb je daar wel goede informatiesystemen over. Want jullie hebben dan wel vergeleken met T&L, die heeft dat dan wel iets minder?

M: Ja, we hebben gewoon een voorraad warehouse managementsysteem, alles in bijgehouden wordt en we scannen het dus ja, het wordt meteen zichtbaar en. Ja, dat werkt perfect.

R: Ja is ook gescand Als je iets gelijk uit het weggaat of inkomt, dan is alles.

M: Ja er worden stickers geplakt en dan scannen en dan is het meteen zichtbaar, maar dan moet het wel weer handmatig naar T&L gestuurd worden.

R: Even kijken of we nog verder vragen hebt. Word lastig vragen stellen want we komen steeds bij hetzelfde neer, zeg maar.

M: Ja dat snap ik ja ja, die maatregelen. Ja, het zijn natuurlijk wel redelijk beperkte maatregelen die waar we mee begonnen zijn. Als je kijkt naar het onderwerp waar jij hiervoor zit.

R: Ja, Ik kan nog één keer alle green logistics practices langs gaan en kijken of er nog misschien iets anders is om over te praten, want je hebt green transportation en die multi modal wat nu wordt ingezet hier en elektrisch wordt, wordt er nog gekeken naar andere soorten soort, brandstof mogelijkheden, biobrandstof?

M: Die HV 100.

R: Ik weet eigenlijk niet wat. Het is dat schijnt dus biodiesel ook zo. Ja nou is biodiesel, maar ja hoe dat bio wordt, geen idee, maar goed, hij staat er ook in genoemd.

R: Ik denk dat het dan iets is van olies die worden herbruikt of zoiets.

M: Ja, dat zou best kunnen. Dat zover reikt mijn kennis ook niet.

R: Ik weer wat biodiesel inhoudt, een beetje, maar meer dan dat ook niet.

M: Ja oké ja dus dat dat dat gebruiken wij ook nog maar meer dan dat eigenlijk niet.

R: Dan heb je warehousing, daar hebben we ook alles over gehad.

M: Klopt inderdaad ja ja, met betrekking tot sustainability zeker.

R: En packaging, doen jullie hier door dingen inpakken of hoe ze dat eigenlijk?

M: Nou alleen bij de sample afdeling pakken wij dingen voor, T&L. Nou ja, dat zijn gewoon kleine sample zakjes eigenlijk. En die sturen wij dan per koerier sturen wij die op.

R: En die gaan dan naar een nieuwe klanten voor testing of zo, ja.

M: Ja, potentiële klanten.

R: Ja, dat is duidelijk. Die packaging, die krijgen ook niet, denk ik niet terug of zo, die wordt daar gewoon weggegooid.

M: Het is wel zo dat wij hebben ook heel veel commerciële documenten, dus elke container die de deur uitgaat naar nou ja, all over the world. Je krijgt dus exportdocumenten mee en vooral in Azië willen ze heel graag kopieën, kopieën, kopieën, kopieën. Nou dus dat is eigenlijk zo'n pakket van wel, nou ja, 200 pagina's ja dus dat dat sturen wij dan per koerier.

R: Een beetje onhandig lijkt me.

M: Nou ja, en dan willen ze. Oké, die is niet getekend. Weten opnieuw uitprinten tekenen en dan per koerier weer opsturen.

R: Dus willen ze niet, willen ze niet online hebben.

M: Dus dat heb ik nu ook met T&L gedeeld dat ze daar echt moeten naar gaan kijken. In het kader van die sustainability en het papieren vermindering dat daar echt nog een slag. Ja, ja, het is eigenlijk zonde, ja.

R: Ze zijn niet nodig.

M: Dus dat is iets waar wij dan hier op kantoor, ja wel, de focus op hebben.

R: En zover nog iets met reverse logistics niet per se over T&L, maar algemeen wat jullie offeren zeg maar, want je ziet vaak met bijvoorbeeld pallets worden weer teruggebracht bij het begin om alweer te hergebruiken? Hoe doen jullie daar ook mee aan?

M: Nou, dat is meer geregeld door T&L, dus daar krijg je inderdaad regelmatig pallets retour van Bruins Veem. Dat is ook een partner van T&L als wij daar spullen heen brengen. Nou, dan krijgen we ook af en toe pallets van retour, maar het is echt puur. In die samenwerking tweetallen als TMA en Bruins Veem.

R: En containers?

M: Ja containers, eigenaar van de rederij, dus ja, die zijn niet in onze eigendom, die huur je. En, die geef je dan weer terug en die worden dan weer hergebruikt.

R: Ja duidelijk. Ja even kijken wat de tijd zegt, nog 7 minuten, maar ik weet echt niet wat ik me vragen. Dat is lastig. Misschien heb jij nog wat punten?

M: Tijdens jouw onderzoek, wat voor punt ben je al tegengekomen dat je denkt van nou, daar zie ik echt heel veel potentie nog in of ben je dat onderzoek nog gestart?

R: Ik ben wel midden in dat onderzoek. Nu vandaag waren de eerste interviews. Sowieso nu ooit voor het eerst dat ik überhaupt interviews doe.

M: Oh oké, goeie les oké, dan ben je uitgepraat.

R: Ik had ook gelijk 4 vandaag weet je dat, dus dit is mijn laatste, dus ik ben er al een beetje doorheen op het moment.

M: Ja snap ik.

R: Maar ik heb natuurlijk ook die observatie hier gehad, dat is ook wel een ding die ik mee kan nemen ja, dus daar heb ik ook weer wat aan. Hoeveel man werkt hier eigenlijk?

M: In de warehouse zijn het er? Nee, sorry, ik zei net 19, maar het zijn er 15, ja en hier en dan op de Concordiastraat, waar nog een aantal van ons.

R: Werken ze hier al lang? Ik had het idee dat sommigen al heel lang hier zaten.

M: Ja klopt, heel lang ja heel loyale medewerkers. Er zijn recent ook wel wat verschuivingen, zowel hier als in de loods zoals onze loodsbaas. Die werkt er nu 26 jaar en die ja gaat van baan wisselen, wat heel veel impact heeft op het hele proces natuurlijk, maar dat biedt ook wel weer heel veel mogelijkheden. En kansen want ja, 28 jaar werken. Vast patroon vast werkwijze. En ja, daar lopen wij soms nog weleens tegenaan, dus willen wij als bedrijf groeien en dan, ja.

R: Dan moet je soms veranderingen maken.

M: Klopt ja, dus het is heel jammer, maar we zien het wel echt als een kans en nieuwe mogelijkheden. Dus het is ook wel fijn, ook voor T&L en ja genoeg kennis in huis is, want hebben ook heel veel heftruck sollicitanten die dan ja, je hebt heftrucks en heftruckers. Ja, hier moet je echt wat ervaring voor hebben.

R: Ja anders steek ik al eens wat kapot. We zagen al een paar hier, soms bij sommige plekken aan zak die kapot is. Ja, het gebeurt gewoon wel vaker. Ik vond het wel mooi dat systeem dat wat je wat je ding mee kan omdraaien?

M: De kantelaar ja.

R: Vond ik wel grappig om te zien hoe wat we al eerder zagen we zo'n pallet waar dan bovenop het kapot was en zei ja, waarom zou je het boven kapot steken, dus dan weet je, die is al omgedraaid. Nou, dat waren nog systemen bespaart ook heel veel tijd. Tenminste stel, je kan het niet kantelen, dan moet je alles eraf halen die dingen weggooien, alles weer terug.

M: Ja alles al, maar ja, ja, en die kantelaar is voornamelijk om sommige klanten In de Filipijnen die willen producten zonder pallets hebben.

R: Beetje raar.

M: Ja, het is nou ja dat proces daar zitten we middenin om dat verbeterproces, omdat er heel veel gebroken zakken aankomen. Ja, het wordt allemaal met de hand losgetrokken. Nou, papieren zak transport, je kan het wel nagaan, dus inderdaad, voor het herstellen is het heel, heel makkelijk. En maar goed, die kantelaars voornamelijk voor die los verladen producten.

R: Ja, wat doen jullie met die die zakken die kapot gemaakt worden? Die worden gewoon weggegooid, denk ik?

M: Ja, ja, we hebben een afvalbak, daar gaan zakken in die helemaal stuk zijn en we hebben ook een breuk pallet, dus dan verzamelen we ja zakken die bijna een scheur in zit die nog wel een beetje, die verzamelen we op een break pallet. En als die vol zit, dan stuur je die naar de fabriek van T&L en wat ze daarmee doen dat. Dat weet ik niet.

R: En als het non-food is, kan je hem misschien nog enigszins iets mee doen, maar anders is het weggegooid, ja. Ja en in dat dat kleinere hokje waar al die sucralose ligt. Dat is automated deel van het warehouse?

M: Ja, daar hebben zitten shuttle-tellingen. Ja, dat is een ja, een klein stukje en de rest van warehouses zijn allemaal inrijstellingen.

R: Is het een doelstelling dat nog verder uit te breiden, dat, ja, dat shuttle?

M: Zeker, ja, ik heb de grootte op de Concordiastraat in die andere loodsen daarbij. Ja groter stukje shuttle stellingen ook ja, voor T&L produkt, gewoon reguliere product. Ja dat stukje nieuwe loods, daar komen waarschijnlijk ook shuttle stellingen in. Dus ja, dat is wel een beetje de toekomst.

R: En wat is het effect van het instellen van zo'n van die functie is het zeg maar in tijd in dat het sneller gaat de het eruit halen?

M: Nou niet, ja, dat ligt er een beetje aan hoe je het wegzet. Want ja, het kan natuurlijk ook voorkomen als je helemaal kleinere batches hebt dat je bij die achterste moet hebben dan.

R: Ja, dat is waar, maar hoe merk je het nu als verschil?

M: Wat je nu merkt? Ja, dat zou ik even aan de loodsmannen moeten vragen wat echt het effect is in het operationele stukje.

R: Ja, want het is natuurlijk wel een idee achter dat om dat te installeren. En wat is het idee daarachter dan om dat te doen?

M: Dat moet ik ook even navragen.

R: Ja, als ik dat nog te horen krijg, dan vind ik het, dan is het.

M: Ja, dat is goed. Ja, wat echt de meerwaarde is, ik zie mezelf niet echt, maar ja, ik krijg wel het woord dat gewoon wel de toekomst is en dat we wel daar meer naartoe gaan.

R: Nee, je zou toch verwachten dat efficiëntie behaald wordt met zo een systeem, maar.

M: Ja operationeel gezien niet echt.

R: Dan is de vraag waarom doe je het?

M: Nou, ik ga dat voor je achterhalen is voor mijzelf ook wel goed om te weten.

R: Anders weet je ook niet waarom je het installeert.

M: Nee precies. Weet je dat dat zijn beslissingen die eigenlijk vanaf de directie genomen worden en geïmplementeerd, daar zijn wij niet bij betrokken. Maar het is wel goed om dat wel even te weten.

R: Maar worden de meeste strategische beslissingen worden gewoon topmanagement genomen en die gaan naar beneden. Zijn er ook momenten waar iemand lager iets zegt en wordt toegepast door hun?

M: Ja kan ook ja.

R: Of is het wel vooral topmanagement die ergens mee komt en dan wordt het gedaan zonder vragen te stellen?

M: Dat is het vooral inderdaad, maar er zijn ook wel wat dingen en ik zei, oké, roosters instellingen hadden we laatst een issue mee dat we iets gevallen was. Nou, dan is het weer een veiligheidsaspect en dan gaan wij wel aan de bel trekken van. Nou ja, is die investering niet waard om daar dan allemaal roosters te gaan plaatsen, bijvoorbeeld.

R: En, hoe is het met safety in het warehouse?

M: Ja goed, ja, dat is echt heel strikt. Wij hebben echt onze QHSA-manager regelmatig rondlopen. En ja, dat is wel geborgd.

R: Dus er gebeuren zelden ongelukken hier zo.

M: Ja klopt ja, ze hadden alleen wat schades, maar verder geen persoonlijk letsel of zo.

R: Oké Dat is. Duidelijk, Ik denk dat het nu wel goed is.

END

4. Eduard Kovac 12/04/2023

Rogier van Hasselt = H

Eduard Kovac = K

Rob Stroeken = R

H: Hey, good morning.

K: Ah, OK well I just send you. No problem. We started earlier and I just send you a message so.

H: Yeah, exactly. I'm not going to join this call for your information. And I'm not, but I guess uh, I send a few lines in the meeting invitation, but he's doing a master thesis on sustainability and how it would affect the 3PL collaboration and our financial result. So what I discussed with you and also with a few others, so we only have as a company statement and our high level sustainability targets and so we scope 123 emissions for the company and we don't have them yet specified per plant or per region. But I will tell you it's good to answer the questions for the as-is situation, but also really to focus on what it is we can do and incorporating some of these in our commercial contracts for example. So I thought I just joined for a few minutes and then I'll leave you at it. Do you have any questions in general Eduard or Rob?

R: No.

K: Hmm, no, no good introduction.

H: OK. Then I'll leave you on the call and yeah, I will do the same then so it should be fine. So let's connect later today then. Alright. Good luck.

R: Thank you. Bye bye.

K: Thank you.

R: Yeah. So I could quickly introduce myself, so I'm Rob. I'm currently studying for the master of supply chain management at the university. And previously I've graduated for the Bachelor of Business Economics at Tilburg University and I'm currently doing my thesis research and I contacted T&L for that and I'm currently doing internship within T&L to do this thesis. As you can see, the research question for this thesis is how does implementing green logistic practices affect firm performance and firm performance is based on environmental performance and financial performance and how this relationship is affected by a 3PL collaboration. Is that clear for you?

K: Yeah, clear.

R: OK, great. And maybe you can give an introduction about yourself, about your job, about your function or what you do on a daily basis.

K: OK, fine. So my name is Eduard Kovac. While being with Tate and Lyle for 15 years, my function is logistics contracts manager and what I do is simply to contract all kinds of transport in outbound. Plus warehousing. And while my team maintains rates and supports

internal clients with all that. All that information which is available. So that's in a very nutshell what I'm doing.

R: That's clear. That also really relates to this topic as well, about the implementation of green logistics practices. And maybe we can start with the general introduction about the sustainability within T&L. How important do you think the environmental sustainability is within your company?

K: No. Well, that's as Rogier has said, uh, the targets are set on a very high level. And yes, that's uh that's important.

R: Do you have ideas or do you have currently implementations of sustainability within your processes.

K: Yes and no. We have to split it into the two pieces. As you may, as you may realize, our production is quite intense in consumption of energy. And if we put on a scales the CO2 emissions produced by the production and the CO2 emissions produced by the transportation, the scale is not comparable.

R: Yeah, production is the most emissions within the company.

R: Yeah, absolutely. So having said that, indeed uh what we can influence is what we do, we can't influence directly we can influence, but not directly what the transport companies are doing. Yeah. So, having said that, we just monitor what they do. We started to monitor it 15 years ago when it was we were pioneering it. Introducing uh contracted maximum CO2 emissions on a specific lane or on the lanes. But honestly speaking, it's just monitoring and that's not a decision factor with the significant weight.

R: Yeah. So it's not a main criteria for the contractors. This sustainability part. It's more for the costs and quality of delivery.

K: Absolutely. Absolutely because we are focused, we are focused on the client. Yeah. So if client is not prepared to value it financially. Than it makes no sense to push it forward.

R: Yeah, that makes sense.

K: It's like past client value. A driver with the silk tie. Yeah, it would be nice. To have a driver in a three piece suit and a silk tie. It would be nice, but it's not bringing the value to the client. So unless client is not pushing forward his green agenda. We don't do it ourselves I would say. I'm not saying strong strongly is wrong word. We don't, we don't over engineer it. That's the right word.

R: Yeah, you don't really proactively.

K: Now, while what we do is we listen to the carriers and monitor what they do like the activities lean and green as an example. That's very nice one and if client requires from us something special we look for an opportunity that special on a green front to deliver. And that special could be and we delivered that, but OK, we don't have that client anymore due to the fact that we don't have we don't sell that product anymore. Uh, we had uh LNG powered fleet. Which was exclusively contracted for one specific client for three years and we delivered to that client that was Coca-Cola. That time 3 deliveries a day. So massive step. This client value it. Was it even financially interesting? Yes, at that times costs of fuel. Yes, it

was interesting. So it was win-win situation for everyone. 3 points. The carrier got a long term deal with significant volume for him. We supplied the client with our product and according to his green requirements. So that was hand to hand combat against the emissions. And on top of it, the carrier had a benefit out of the fuel efficiencies. That time when the gas, I mean the LNG. And the diesel where in that ratio so, so that's one of the programs which we had introduced some years ago. The other one was we were looking for reverse logistics. We supply one of the clients recently based on his request to use a very specific carrier who is used by them. So that's more than likely that we drop our product at the client and he just refuel the truck, which is on his premises and delivers back. To the country of origin. Yeah. So that's uh, that's how we take it. Uh, we are very pragmatic in this field.

R: Yeah. Fairly reactive to the customer maybe.

K: Yep. Well, it's not reactive to the customer. Uh, it's more like we look for tailor made solutions.

R: Yeah and they need to financially fit the company?

K: Yes. That's a very simple why, I said that in a very beginning. Uh, the value for customers. We have to deliver the value to the customer. And if customer does not value that in price paid, it means it's not the value to him. Or he simply justified that value much lower than the value of service level which we provide on time, the quality of the product and the price of a product, and if he is not prepared to pay for a green part of it. Then it means he does not value that. So why bother?

R: Yeah. Do you think maybe in the future there will be more of a necessity to provide more greener things because maybe the customer will start asking it more?

K: As long as the clients are prepared to pay for it and as long as the green is really green, then yes.

R: Do you think it also green solutions that would not maybe impact the prices as much?

K: Absolutely. The green solutions are more, simply more expensive. There is no cheap green solution. Purely green solution.

R: Do you think that there is a green solution that can cause financial gains maybe or only if the customers will pay for it, do you think?

K: Well, uh there is no lunch for free first of all. Secondly, and you study it, so you must know much better than I do. That the transportation creates max 15% of the emissions in Europe and out of that, the transportation of the cargo is much less than 50% out of this 15. So we are beating around wrong bushes. Yeah, the industry, I mean the construction industry is the main pollutant or main provider of the pollutions. It's not the transportation. If we speak about the transportation, then that's air transportation. It's not the ground transportation.

R: Yeah, but truck transportation still has a quite high emissions.

K: Less than 50% out of 15 is 7%. So if we safe out of this seven percent, 50%, it's only 3 1/2% in overall production of the emissions. So that's wrong direction in. Spending too much time and too much effort to save something. That's what it is my position and what science and mathematics says nothing else. It's not a political statement, it's science and mathematics.

So if we spend as a company much more effort on what we do and how we do it in a production. It will be much more effective than if we beat around the bushes and push something somewhere which is not there.

R: Yes.

K: Yeah. So fish, where the fish is, that's the answer. The fish is not in a transportation or if there is a fish, fish is very small. The big fish is in a production. So yes, we monitor, yes, we do. The tailor made solutions. Yes we really love to hear the stories about the improvements on a on a side of the transport companies. Yeah. So.

R: Yeah. Do you get information from them? Is that a lot of information sharing from the contractors and also from their emission?

K: Yes, they. Well, that's uh, yeah, that's happening definitely. Uh. During our discussions with them that's happening over the well, public statements on internet that's happening. Really, if they did something so they share it directly. Through the emails, et cetera. So this is happening and we are offered for tailored made solutions.

R: Yeah.

K: If they have it like uh, alternative fuels, LNG, CNG. Uh being used like electric powered vehicles for very short distances. So and I'm talking about the electric powered vehicles. Although things are known. And as long as they are feasible to be engaged then. Uh yeah, we would do it, feasible means if it really makes sense and makes sense economically. Makes sense from the operational point of view. And in case that the client requires something special, then if it's possible to deliver it with deliver it.

R: Yeah. So mainly the adoption of green logistic practices is caused by customer demand.

K: Yeah, it's based on how customers value that. Truly value.

R: Is it also maybe caused by government policies or company culture?

K: Yeah. Well, I explained we are a producer, the production makes much more emissions than the transportation. If we try to influence directly what we can influence directly, and that's what we do. That's not what we contract. We can contract whatever truck. If it's available first and secondly if client is prepared to pay for it.

R: OK. And what about warehousing? Because is it also contracted.

K: Well. The warehouses are contracted per se, for legal reasons. If you speak about the CO2 emissions, then the answer is. No, why? Very simple. The big warehouse operating, say storing, say 10,000 plus pallet places and moving in and out say 10,000 or 100,000 tons, 10s of thousands of tones in and out. Let's put it on this level. They operate mainly with electric powered forklifts. That's or they use the in case they don't use the electric ones, they use the gas powered, I mean LNG, CNG powered forklifts. And that's the requirement. That's the quality requirement. It has nothing to do with the green aspect. The green aspect is a secondary effect. The primary the primary requirement is food safety.

R: Is there heating necessary for the product stored?

K: No. not at all. We store ambient, what we need is uh cooling or cooling keeping ambient?

Ohh. During the summer period in a very small area and that's kept just by insulation. It's simply that the room is insulated. It's not cooled, it's just the insulated.

R: Ok. And do you collaborate with suppliers and the customers to achieve the implementation of the green logistics practices? So for example, you mentioned the Coca-Cola case, you did you collaborate with them to implement that?

K: Well, as long as the client is really active in that and he requires a special solution then yes uh. But we follow the clients requirements and what client value. So unless he does not say directly I value this, we try to find for him the best solution where service level and costs are in the right balance. With the remark that we monitor the green performance.

R: Yeah. Good, how often do you then evaluate the contractors based on all the criteria?

K: Ok, evaluate we have a quarterly or half year or once a year meetings depends on the size of the business and then we retender every second year.

R: OK and the transport planning is also done by them or how does it work?

K: Transport planning is with the dispatch planning, let's put it this way, the dispatch planning is done by Tate and Lyle. Indeed. So we say dear transport company, you have to deliver to the client requirement. Uh to the certain destination. Then they and we tell them, OK, look, uh. The system does it the TMS says OK and we anticipate you load say this Wednesday 10:00 o'clock in the morning. But the routing. Uh well, which vehicle? And the optimization of the route. I mean the big hole is done by the transport company, so we are absolutely focused on a client we delivered to the client. We delivered to promise and well, if client says OK. Say deliver Friday 3:00 o'clock in the afternoon, we deliver in the most cases, 98 1/2 percent is the target. We deliver that required time. How it is done is fully in the hands of a transport companies and if we talk sustainability, you have to understand one thing, the sustainability. Uh, the transport companies are cost driven companies. So it means that as the fuel is 25% of the cost. Whatever they do, they optimize so the green effect there is simply driven by the character of business, what they do.

R: Yes, you're right. Is financial gains because you create better efficiency?

K: Yeah, yeah, yeah. So they optimize the backhaul, they optimized the empty mileage, et cetera. So no, we don't do the route planning. I mean complete journey planning. We plan only A to B, we don't plan the complete loop. That's in their hands. And OK, let's talk about the sustainability. We have two years contracts, we supply a food related product. So the consumption of that is relatively stable, relatively repetitive. And as we give a two year contracts to the transport companies that allows the transport company to optimize the whole route. Around us. So if they know that every week we ship 2 trucks from A to B as an example, they know that they could count, based on the data provided and based on the data they have. If they already worked with us on that specific line, they could do based on those data optimization of the next loads. Simply create loop whatever, create the triangle, whatever is happening to optimize. Optimize the performance of the truck and they could, well, simply built around us. So that's the side effect of how we work.

R: Yeah and is there a contractor for each different customer. How does that work?

K: Ohh no, contract is not for the customer. The contract is per zone. Ohh and I believe you know how those zones are working. If not, well the zone is defined by first 2 digits of the ZIP code and well, by the country. And those zones are pretty small. We could have more clients in one zone. So that's how it works.

R: Yeah, that's clear. Not necessarily looking at the current implementations of green logistics practices, but what do you think would have the biggest effects on the environmental performance in the logistics process?

K: Well. The very the first one is excessive spent or excessive consumption. If that's not there. Learn it well. What you don't spend you don't pollute. Yeah.

R: Yeah.

K: But that's linked to what we do as a as a human beings as a consumers. If talking about the logistics. In general. We have to use more intermodal for a long distances.

R: Because currently it's mostly by truck I would presume?

K: The absolute majority what we deliver is on road, why it is like that, because and you know it from a school, I believe, that uh to do the intermodal on a distance less than 600 kilometers makes no sense. Since it's not feasible. So back to the first topic. Consume locally supply locally. Which, may, which is one of the outcomes or one of the learnings after the Covid. The globalization does not work very well in certain circumstances. Or the global solutions failed in some cases and we still suffer from it. From a supply chain point of view. So consume locally. Transport intermodal. Consume less. And then, uh, if we speak about. If you speak about the not near future, but the midterm future. In combination of intermodal, the last mile delivery could be electric. Yeah, that would be electric and autonomous.

R: That is currently constrained by the current technological availability.

K: Yeah, well, that's not only technological constraints. There are more legal constraints than the technological ones in Europe. You have 27 countries with slightly different legislation. Imagine the car crash with the 40 ton truck autonomous, whose fault it is, that is, that is it the fault of and a fatal crash. Is it the fault of the owner of the truck? Is the fault of a producer of a truck. If the crash happened.

R: Yeah, that's difficult.

K: Or is it a problem of the country where the truck is driving because the roads are not the best and let's say the infrastructure there with to support the autonomous traffic is not at level compared to the other more developed countries? So that's the aspect related to the autonomous tracking I'm talking about 100% autonomous.

R: Yeah clear. Let's see. The financial gains would only be realized through the customers being willing to pay for that and value the green effect?

K: Yeah, and it's at the end based on humans behavior are we prepared to pay on a shelf? Much more just because something is called green. So-called green or has that claim it's a green product and is it truly green if it's packed in a plastics and has been delivered, say, 1,000 kilometers over Europe? Is it green if it was produced out of the ingredients? Uh, like ours and like others produce, so a lot of energy has been spent for that is it is it truly green

product then? Isn't it green? If you have chickens on a backyard and they just eat leftovers. And then you have. Then you have your chicken in a pot, is that chicken more green even if its meat?

R: But it's difficult to say.

K: Uh, and I said it. I am for figures, not for feelings and for political statements. So just figures they are important. Nothing else in this discussion. What is green and what is not green and the figures should be true.

R: You think that there will be financial gains created by creating more efficiency, bringing for example. Also if you look at green packaging.

K: Absolutely. Well, the gains, can be created. If the green is truly green. And I'm talking about the truly green. Yeah. So through packaging through lower consumption. If we talk about the packaging like. Ah, number of SKUs. If we reduce the number of SKUs. And if client would be able to use it, and except that instead of X SKUs we have 50% less. Then the whole logistics around will be much simpler and we could. Simply and being much simpler. Consuming less kinds of packaging we can save a lot of energy, a lot of pollution produced. Yeah. So yes, packaging is one of the ways and that puts us back to. To the point of production. And to the value which is valued by client.

R: Yeah so that all comes back to the production and the value of the clients.

K: Yeah. So that's what drives the CO2 emissions and the other pollutants much more than anything else. So if client values that and if he accepts that yes, we would have X minus not X number of SKUs but X minus SKUs. Then find that it would be much greener.

R: Do you also think that maybe more efficient packaging will cause you to better to be able to better fill the trucks? Because it would be maybe.

K: Yeah, that's the uh, that's what I have said. If we simplify and being able to use higher payload or to reach the legal limits. Did you get an, uh, question of legislation which I mentioned in the very beginning of our discussion. You in Benelux and in UK, the legal limit is 44 tons for a truck. But you're just crossed the border 200 kilometers to the Germany and you end up with less than 25 tones. Because they also look to the pressure on axle. Which may or may not be reasonable, because that again has an influence on the roads and could destroy the roads. Faster if the pressure on actually is higher than whatever tonnage is given. And repair of the roads etc. So the question is not. Or many, many, many answers are not, uh simple as $1 + 1$ is 2.

R: Yeah, not really straightforward.

K: They are not. They are not straightforward. So yes, the higher payload on the trucks makes sense. Does that higher payload cause the road damages? Likely. Umm. If the roads are concrete ones instead of the asphalt ones bitumen ones, will they remain longer? Oh yes they do. They have it in Germany. But the production of concrete. Is the main one source of CO2 emissions. So we go back is the higher payload truly green.

R: If it would not be accountable to T&L, but it still would not be really green probably.

K: No, no, no. Well, uh. We have to play with the cards which we have in our hands. So in our hands. Be well and according the rules, yeah. So you cannot play a blackjack. With the rules of poker. Yeah. So if we play. If you play poker, we have to play poker with the poker rules, so it means the legislation is limiting us. So the legislation is the 1st given rule. Then the next given rule is, uh, what client values. Those are the cards and rules we play with. Then the technology which is available on the market. Because we may aim for, say, electric powered trucks. Are they available on the market in capacity to supply our clients on time, they're not. There are only few electric power trucks, et cetera. Umm can we use say, OK, if you're not electric, can we use a gas power to trucks? I mean LNG, CNG, yes, there are more than the electric ones, but still not enough capacity. Plus they have some legal limits to drive somewhere. So again, we play with the cards which are on a table with the rules which are given to us. So we having said that we could only play the reasonable, we end up only with the limited amount of solutions.

R: That is only a handful of solutions that you could possibly implement?

K: Yes, that's what I say.

R: Do you think in the future there will be higher financial gains to be realized by implementing green logistics?

K: Uh, that's legislation and how EU commissions and EU Parliament will act and how they will push the needle.

R: Yeah, but do you expect more push from customers in the future?

K: Likely yes. And again that's about the legislation clients also, they may have their company values and they do. Uh, as the corporations and one of the company values are to make money. So they will be as great as long green as they will be making money.

R: Yeah, it is still all about money.

K: In long term perspective, indeed in the long term perspective because today. Uh, it could be very expensive and could create some. Uh, some entry costs? Any solution? But in the long term run. It could be it could be different. And with the EU legislation which we have to be. CO2 - the carbon neutral in when 2035 or 2050. OK. Will it be changed? Because a lot of people are seeing that the target being carbon neutral in 2035.

R: It's not really feasible

K: It is it. Is it feasible? Once, uh, after the elections, the people would change. May change in EU Parliament, they may change the view and maybe they will push that carbon neutrality to the more distant future. Yeah, that, that we don't know. So we. We don't know what we don't know. But yes, OK, going for more green solutions, you know very long term run. It will be needed.

R: Yeah.

K: And just the question is whether the recent way of doing it and pushing it is feasible or not, and whether they are not the other ways.

R: Yeah, yeah. Maybe we can talk a little bit more about cooperation with the contractors and 3PL's.

K: Yeah, sure.

R: Currently how is the trust between you and the contractor, is there a high level of trust? Do you collaborate often? How does it work?

K: Yeah, well, there should be a trust, otherwise we wouldn't work together. That's A the B is, the trust is framed with the contract. And I'm highlighting framing it. Because if we trust fully, we don't need, we wouldn't need any contract, yeah. So we trust to the level of the contract.

R: Is there mostly long term contracts or long relationships with the contractor or also shorter terms contracts?

K: Uh. We work. Uh. You know, transportation, we work with long term contracts. So two years and it's renewed and reviewed. So yes, we work with the trust because we give them the material and we trust them that they deliver it safely to the client. So yes, there is a trust.

R: What are then the most important criteria when evaluating the 3PL?

K: Delivered value versus paid price. And the value means value not just. Uh, OK, having available truck so. Specifically defined SLA's. Including the quality of the equipment. So road worthy and well within legal limits etc. On time. Performance to the clients on time loading. Ohh performance so yeah. The things which makes sense and which brings the value to the client.

R: Sustainability is not necessarily one of the points?

K: Uh sustainability is a part of it, and I said that cost effect there is about the sustainability because the transport companies are running on a very slim margin and to achieve that slim margin and don't lose it. They have to be very careful and mindful in what they do. And part of it is the empty mileage. Empty mileage means green being more green or less green. So yes, sustainability is part of it, and that sustainability is automatically driven by the costs.

R: Yeah, yeah.

K: Definitely the costs are the main driver for being green.

R: Do you think an increase of collaboration with the 3PL would result in better effectiveness and better efficiency?

K: Yeah, well, indeed and it's not the collaboration, only with 3PL. It's a collaboration. Collective procurement. Like reverse logistics. And that's OK, collective procurement. That could because if we have a collective. Uh, I'll give you an example. We were approached by somebody who wanted to embrace the intermodal network around the factory. And we were looking to cooperate with some other guys around. Unfortunately never materialized because simply we delivered to the different points where they did and the quality requirements of us were very different than the quality requirements of possible partners in that. So we didn't materialize. But that kind of collective procurement makes sense. Simply to be able to build, say, a block train out of well, the nearest terminal to some direction, so to put more

intermodal transportation into the network. So that's one we were looking for a while ago. We were looking for reverse logistics with the client, but at the end of the day he wanted to have all of the benefits. Not sharing the benefits with us.

R: Yeah, that doesn't work.

K: It doesn't work, yeah. But there are natural developments like. There are logistics parks. What happens in a logistics park, you have many companies there, and some of them are distributing the products out of there. To distribute the products they have to. And in many cases, uh the other company like us. Have you shipped the product to the origin or origin direction of the products coming to that logistic center? So the empty mileage there is hundreds of meters. It's super effective. That's the natural development. So the logistics parks are natural development and bringing the green solutions. A sole warehouse somewhere in the middle of the fields because somebody has a piece of land and thinks that OK, the crossroad told the highways could be the good location for one simple warehouse or two simple warehouses? Yes, that's a good one for that. Let's call it developer, but if on that crossroad is built a reasonable sized logistics park. Then the synergy effects are there. But again, the question is the holistic view. We block a lot of farmland then. As an example, with the stupid sheds. But, ok, so that's how I see it.

R: And is there a system in place for the information sharing with the 3PL, or is this only on the evaluation dates and?

K: Only on our valuation dates.

R: OK, so is there no daily or weekly information sharing between 3PLs and yourself?

K: Uh, honestly speaking, numbers speak for everything. So imagine we work with 50 different providers, we have 27 shipping points. We contract usually more than 1,000 auditors for this network in Europe. Do you think it's feasible to talk to 50 providers on a weekly basis if say? The discussion requires, say, 15 minutes.

R: No, not feasible, but maybe with your biggest contractors and the ones that have the highest volumes.

K: They are the volumes are spread equally.

R: OK. Yeah then.

K: Or mostly equally so. We have big and a little bit smaller providers. Besides the performance, what kind of information we should share? If we speak about the sustainability, it's not, uh, something which is changing one week to another.

R: Yeah, that's true.

K: Yeah. So again, if, and told it in the very beginning, if something good, great, exciting is developed by any transport company. Be sure they share it with us in return. Just publishing. Yeah, well, we achieve this and that. Uh, level of uh, whatever or we both say new 10 electric powered trucks for our client et cetera. But OK having said that usually all these solutions. Like electric power trucks are directly linked to the fixed contracts with the clients based on the client's requirements. So it's not like that that somebody buys a fleet of electric vehicles and starts to push it forward. We are still not, we are still not there.

R: Yeah, yeah, yeah, that's clear.

K: As Europe in America, not at all.

R: Ok, I think we had all the questions uh, we end this discussion. I liked this discussion and I think I got a lot of information from you. Do you have any questions or tips for me for future interviews?

K: I don't know, that's. Look to say. There is a transportation fair in Munich in May. I'm not sure whether you are there or not.

R: No, I wasn't aware.

K: Have a look on internet if you have time and bit of a money. Go there, you will see. The main European providers. They usually present their uh lot of new things if they have it. So I'm sure there will be couple of electric powered uh trucking units and. Lot of them will discuss new intermodal corridors they have.

R: Those are in Munich, right?

K: Yeah. Munich in Germany, South of Germany.

R: Yeah, I'll look into it.

K: Yeah, I don't know how the air tickets are between Netherlands and Munich. Maybe not cheap, but there is a train. Definitely there is a train between Netherlands and between Amsterdam and Cologne and from Cologne to Munich there is another one train I use that in the past so it's a bit longer journey. I have to admit that staying overnight. Uh. Nowadays in Munich will not be cheap. I have to warn you I am. They simply change the prices because of the fair. They double the prices literally, so be prepared for that. If you have a support from someone, so if the school is paying to you. Because you are the super student, or if you have a sponsoring company doing something for you, they may do it.

R: Sounds like very interesting for this thesis.

K: Yeah. So that's what I could recommend to you.

R: Thanks.

K: To go there, to have a look. To see what's there. Just be prepared, just if you would like to go there. It's say in a three weeks or something. To find the accommodation, you will not be easy. I'm talking from my experience.

R: And maybe there will be some videos about it as well online.

K: Ah well, you are student, so may you can stay in campus. Some of the campuses which are there.

R: Yeah, I look into this. Thank you for the recommendation. OK, so I'll stop this interview. I'd like to thank you for your participation. And then is it OK for? Maybe I'll send you an e-mail in the future, for possible other questions.

K: Uh, sure.

R: OK. Thanks.

K: No problem. You're welcome. Take care.

R: Thank you. Bye bye.

END

5. Peter Reiter12/04/2023

Peter Reiter = P

Rob Stroeken = R

R: OK. Yeah. Can you still hear me?

P: Yeah, fine

R: OK, so I'll quickly, introduce myself and I'll start with the research. So my name is Rob, I'm currently studying at Tilburg university and I'm doing my master thesis in supply chain management. And previously I've graduated for my bachelor in Business Economics. And maybe you can tell something about yourself about your job description about your function and your daily work at T&L.

P: You will need to do it now or you will finalize your info.

R: Now if you could.

P: So. Well, my name is Peter Reiter. I'm supply chain manager responsible for eastern part of Europe and the logistics operation we're having. I joined T&L in 2009 as a fresh graduate. Similar, what you doing now. I studied the Technical University here in Slovakia based and located in Slovakia as well. UM, and since then, since I joined T&L I went through several different positions. Still, with supply chain. Uh, but those positions were very different now coming from customer service, transportation planning, production planning in the production facility we having in Boleraz that's the city really maybe better to say in Slovakia. Yep. Uh, when I plan the production for six years at the plant and then went through uh team lead position to manage position where I'm now. So yeah, I'm responsible for that particular production plan as well as a couple of external warehousing in Slovakia but as well as few tollers in Germany and in Europe generally. Uh, my team? Well, that's uh that's contains 3 sub teams kind of which is planning team, tolling and resource team and costing team. Well I'm saying that because we are doing some results and toll processing with the third party Logistics companies we work with and uh, once I went very quickly through your file you sent me. There is a 3PL management as well. So yeah, that's why I'm mentioning that. We operating the business, which is, uh, agreed and uh contracted by my colleagues.

R: Yeah.

P: Uh, that's impossible in a big company, like certain allowed to be handled everything by a very small team. So therefore our responsibilities are splitted. Uh, already heard that you had an interview with Eduard Kovach. He's my counterpart and colleague.

R: Yep.

P: And he's basically contracting the services we are operating then. So if the transport service is your, uh toll processors, repacking, rebulking activities, et cetera, et cetera.

R: Yeah. And maybe can you tell me will little bit more about what happens at Boleraz there's also a manufacturing plant, right?

P: Yeah, there's a very similar plan like in Netherlands like T&L have in Netherlands.

R: Yeah.

P: We having a different output and different uh production lines where we are producing different products, slightly different products than Netherlands. But basically it's very similar plant that's based on uh wet milling of a corn. So we are the input we are consuming, it's raw corn and that's what process where revealing the corn, cutting the starch string molecule into the basic sugars and then processing the sugars afterwards. We have packed and bulk form outputs as well as dry and liquid box. So the main outcome from that production facility, we can split it into two parts. That's co-product and main product. Uh, Co product. It's basically uh corn gluten meal called gluten feed and the germs very similar. What our facility in Netherlands doing. The difference that we are processing it even further and we are bagging those Co products and selling to the markets and customers like Nestle for instance. In big bags, so that's slightly different. Uh, even the quality and type of analysis we are applying and our core products, it's slightly different than what our colleagues in Netherlands doing. In terms of main products, there are some sweeteners in liquid form which we producing. Those sweeteners are really liquid type of product liquid sugars. We can call it as well. That's basically a very basic sugars you can really transform the starch molecule into it through those dextrose, those maltose, milos. Uh. Maltodextrin as well as well we so-called HMLD, but that's how high maltose content product. So this sweeteners are then used in the industries and mostly beverage company related like companies like Pepsi or processors of ice creams et cetera et cetera.

R: Yeah. OK, that's clear.

P: Then the second part of the production which we produced in the liquid form is further dried and we creating a dried powder product. Ohh that's starch, native starch. We do not have a modified starch like colleagues in Netherlands. We having just natural. But uh, we having as well production of maltodextrins, that's the type of sweetener sugar which is very broad variety of utilization in the food industry coming from the basic applications through very specific ones, up to the quality of baby food which we producing as well. So maltodextrin is use one of the components for new drinks for instance for small babies, milk substitutions etcetera. Therefore the quality of that product itself, but as well as the whole logistics around it is very, very important. So we really need to pay attention as well on the packaging as well as on the warehousing and conditions in warehouses as well as on the transportation and conditions of the trucks we using et cetera, et cetera.

R: That's clear.

P: So that's a brief description what we do.

R: That was a nice description, I will to quickly introduce what the research is about. The research is about how does implementing green logistic practices affect firm performance and firm performance consists of environmental and financial performance in this case. And how this relationship is affected by the 3PL collaboration is that clear for you?

P: And for me, yes.

R: OK, great. So we'll start with a general introduction. How important is environmental sustainability within your organization do you think?

P: Are you asking about my personal things or about how important it is?

R: Yeah, about your personal opinion about how the company looks at sustainability.

P: Well, it is in these days. It's very important. More and more, we keep on hearing. About the issues everybody is having around in the world, I mean worldwide, a global heating, et cetera, so sustainable processes. Ohh, and we focus on the environment. It's important. As never before, I would say it's getting more and more important and even in logistics it must be more and more important as well as in the private lives. Another thing is if it is even achievable, but that's another story, right? The question of important thing. Uh, I think it's really about the growing potential of these questions or areas related to environmental sustainable processes. Or general processes which are established now in companies. Well then how to transfer them into the processes which are more sustainable and more having a kind of outlook for environment impact, which currently is probably not so good. Uh, potential improvements where we can get those processes, et cetera, et cetera. So to me general topic about so-called green logistics, but green approach is anywhere not just only in the logistics area or part but anywhere within the industries within the personal life within the, I don't know, even educations and everything. It's more and more important these days and I think it will be even more important so. But the topic which you just, uh introduced to myself, that's well yeah to be honest it's important. My personal question is yeah how to capture it the proper way and how to ensure that the basically the approach and programmatic will be sustainable.

R: Yeah, that's difficult to implement them and still gain financial gains and keep the whole company stable.

P: Exactly. Exactly. Yeah. There are many contradictories which are going against the green and sustainable. And probably the best one is the finance impact, because at the end of the day, everybody want to be paid. Everybody want to earn the money. That's how the society is built. Uh, and it's important for each of us, not just for a company owners but as well, for example employees, we are all earning the money. The thing is that to mitigate the financial losses. Uh it somehow time to time in contradiction with the green uh view and ideas. Which we can have we might have, but on the other side, time to time. They are as well. More financial problems connected to that.

R: Yeah, therefore we need to find solutions that both have a positive effect on financials and environmental performance. That's very difficult. But there's definitely some. That could be beneficial for both. And are there clear sustainability goals within the organization because like, because I heard earlier that it's mostly from top management but are also goals within the logistics department or not really?

P: Well, the goals we having, those are two streams that kind of one is coming from management in the global structure of T&L we speaking about T&L particularly. But there are another goals, local ones. Which is like uh checking and or paying attention into the water consumption for or reducing the waste, etcetera, etcetera. And those local ones? Ah, we are defining based on our local uh figures. There's a whole department, uh, which is really spending a hell a lot of time with that. So if we should somehow compare these two areas. Uh, definitely. Those are running in parallel, definitely not against one each other. But the thing is that the local targets local. Basically fields or areas which we've focused on are more familiar for us because they are local practices. There are much more specific and much more going from our processes, growing from the processes and the reflecting the processes and

data, what we doing locally. Global things. Yeah, it's much more difficult to have a direct impact or influence the global strategies, but definitely those global strategies are trying to really help the local ones to grow.

R: Do you then think sustainability is an important aspect, within T&L now or is it more?

P: Sorry, please slow down because I can hear just set every second word you just saying. I don't know if it's because of the internet connection or what.

R: Ohh sorry.

P: But slow down a little bit and try to repeat the question because I was not able to understand right now at all.

R: Yeah. Yeah. So is sustainability, really an important aspect within T&L now do you think?

P: Well, yes, I think nowadays, yes, it was not always the same importance on sustainability. And as I told you, I joined until T&L, yeah. A few years ago what I did, that's more than 10 years already. So I do see the progress of the importance of the growing, of the importance of sustainability. These days. We do have a whole department which is focused on sustainable processes. They are analyzing the processes. That's uh, colleagues like Wendy Jacobs and her team, which is really into the sustainable processes and she is checking the sustainability and the impact on processes we have in the daily operations. So now the projects which we're running, we are really trying to evaluate the sustainable and environmental sustainability part of those projects and impact as well.

R: Yeah, I have an interview with Wendy next week. I think so. I'll probably hear from that as well.

P: Yeah. Yeah, exactly.

R: OK, so let's now move to more specifics to the green logistic practices. What green logistics practice are currently implemented at your organization? You can think about green transportation, warehousing, packaging, reverse logistics and green information management.

P: Well, to be, to be honest, yes, well, yes, I heard about that. And to be honest, I do not think we have too many of them implemented. We try to implement a reverse logistics with a couple of our clients. However that was not successful implementation and that's because of a different needs different times. We need to organize our shuttles towards clients versus they try to use our trucks for their expeditions so that does not work. Second thing was requirements, requirements for our final products, which are basically an input for the further processing as we are B2B right sector. Uh, our final customers has a different requirements on the truck shuttles. Uh, they are using for their final distribution network. So the problems we were discussing in terms of reverse logistics when I'm talking specifically about that one. Uh, OK, we do not have it. I'm not aware we implemented it anywhere in the files which we try; I don't think so it's not there at least in the way where we want to have it in a bigger part. But the thing is, there were several discussions about the reverse logistics. As I said, it always ends up about different requirements and the problems which we were facing. In terms of, let's say, quality measures for the truck and trailers we using or type of packaging or nowadays there is a project where we're trying to implement the plastic pallets. And within that project, uh, because we currently using wooden pallets mostly of our uh packages we are

expediting. But we understood that those wooden pallets are being reused so. We always told that it's a one way pallet in this specific but our customers are using our pallets further downstream probably side streams probably there co-product.

R: Yeah.

P: Which we're not aware of, so might be that, uh, those areas and exploring those gray zones now showing us that it's not just a black and white, it's not just like a one way pallet. Even the wooden pallet it's been used multiple times but we do not have the data about that. So it's not very easy to implement such a thing and coming back to reverse logistics, there might be the same in case we are using. Haulier, let's say A, of delivering products from our facilities, warehouses to customer. Customer very often using the same companies, however not the same trucks. So if we deliver with truck 1 customer, customer does not offload our truck and load the truck with their product. Simply because of a different rhythm of a production or different timing, they need to for their final goods or different requirements, or they need to have for the trucks. Etcetera, etcetera, etcetera. There are many, many facts which are against these. Direct implementation of reverse logistics, for instance.

R: What about being transportation? Do you use multimodal transport, the use of electric vehicles or alternate fuels?

P: No, no, no. We using uh, one of our transport provider is using trucks. Of CNG. So not really a petrol or diesel trucks. But this is just one and the reason is it's expensive and in case there will be a node, a global pressure from the industry as such, not just the producers, but consumers as well. I think that will be really difficult to switch to the green transportation question is what is green? If we talking about the hybrid trucks or vehicles. Generally cars for instance. There is still just the first part which is filled, which is the truck or well say car with electric engine and batteries and still the second part, like reusing recycling the batteries is missing within the Europe. So if we want to implement something then would be smart to think about the whole process, the whole life cycle of the battery, let's say alright. But coming back to that, we need to use transportation daily. We need to use many companies daily and we are having a contract with big player logistics partners. I believe Eduard Kovac already explained everything around, but the thing is that those companies are well established in the market and we are just one of many players on the market. We're not saying this is not important for us. But when we contracting the transportation so hey, we wanna be sustainable. We wanna look on an environmental part on the green part of that everything was there at the end of the day it's still about the price at the end of the day it's still about the fact that they say OK, we are offering this and we'll take it or leave it. That's what we can offer if we are not OK for you, that's fine. We will go elsewhere. So no.

R: OK, but about green transportation is. You could also be a more efficient use of transport. So for example, there's a full truckloads, like the optimized transport planning that those kind of stuff.

P: Yes, I was now talking purely about vehicles because as I said, one of our transport provider it's a local company. Uh, located very close by the production facility. They growing with us basically and they switched to CNG trucks. Which is more, uh friendly towards environment in terms of emissions of CO₂. So that was the well, the hardware part. But the software would you just mentioned like optimizing payloads. We now working on a project

of optimizing payload for instance or optimizing the loadings et cetera. There is already a project which we are about to kick off in this month. We finalizing the stuff and we already having trials in real environment with real trucks. I would say redesigning the loading schemes we were using, we managed to load 1.4 pallet more into the trailer, keeping the total tonnage according the legal elements is within the European Union. And by doing that, basically with this in the same full truckload, we can transport from point A to point B, 1.4 pallet more than it was before, that's the aim. And there's the target. Of course. There are many hidden bottlenecks. Even the project, like overhangs of the pallet, stability of the pallet, plenty of different things. But yes, we're doing such a things as well as, uh, optimizing the loads. What you just mentioned.

R: Yeah, it's the optimization of loads in this initiative from T&L which is or is it more of a collaboration project with the contractor?

P: No, that's initiative from T&L. That's initiative of an internal team with internal and we are just projecting the results to the contractors to third party transportation company and saying hey guys this is what we ask you to do because we are paying attention on the sustainable and well environmental impacts what we are creating by our processes. So we try to think about those things. Uh. As I said, the payload project, that's one of them, another one. Uh, the plastic pallet project where we try to switch wooden pallets for the plastic ones. Or the transport company called TMC that's Transmodel Centrum. They switch already to CNG engines and trucks, not the whole fleet. But the significant part of them is already using that. But as well the project like barcoding, we introduce the barcoding couple years ago in Boleraz production facility and the whole. Uh, well, production flow since beginning, every pallet is basically labeled with a standard EM barcode. Like you can see everywhere in every shop and everything. But by doing that, the impact on the logistics was that we were able to shorten the loading time. From 45 minutes to 25, just because of the fact that we are scanning the pilots and loading therefore the truck and the driver. Uh is standing on the loading there, next to the loading bay. Much shorter time. Therefore, if he came to the loading switch off the engine in 25 minutes, he's been loaded, switch on, he can move on. We thought the impact of emissions is much lower than the engine, especially your inter time will be cold and after cold start of engines the emissions are bigger. So those are the things. Small things. Nowadays, the science and the trend is far, far away in front of us. But still I think, OK, we do not implement it. Uh, big fancy things, but by doing small things, we try to help and mitigate those.

R: Yeah.

P: Those are, well, footprints in the environmental part. Very similar story is process called Hypercare. Where I already mentioned that we are in the baby food sector. Where some of the clients they forcing us to restretch every pallet prior shipment. So prior to loading, we were forced to unwrap the pallet, wrap it again with brand new very clear foil because they were very sensitive or even on small piece of dust or impurities which might stack due to static electricity. Only foil on the pallet. Therefore we were recoiling uh many of pallets. And wasting like 20 to 40 metric tons of uh wrapping foil the stretch foil on a monthly basis. We stopped that activity and persuaded our client and explained the clients that we take a preventive measures. We are cleaning the warehouses. We have a zonation cleaning over floors, for instance et cetera, et cetera. So we mitigate everything what we can really what

can cause any impurities on the foils and by doing that we decrease the waste created by rewrapping of a pallets by 2/3. So the plastic waste which we create is much, much lower than it was prior these activity. These are all. Yeah, those are all small.

R: OK, I said. Those are all small steps that result in a higher sustainability.

P: Yes, yes, exactly. So those are really uh small steps within the warehousing activities, which in total result of like OK shortening the loading time eliminating the waste from the plastic well stretch foils which we were forced to unwrap, rewrap, etc. Those are the things simultaneously we introduce is this year. Well, in other words, every truck which we are expediting must have its own documents with the driver. It's a legal requirement. And the CMR documents, which we printed in onto the preprinted paper, which were five copies of 1 and the same CMR document. We printed it on the dot. Uh, matrix printers. So you print on one side and there were what is it? A carbon copy paper where you copy to another ones. Uh, we completely eliminate that one. OK, using laser printers. But what we introduce is we modify the output from a system. Nowadays we able to print from the system through laser printers, the documents. Which looks very similar. It's not preprinted paper with uh, sort of red spreadsheet on it where you just fill in the data we printing as well the table, but we printing it on the ecological paper. We're not using the preprinted CMR anymore, which were even more expensive. But we are using ECO paper reuse paper for printing such documents, so that is another story, another small step. Which we introduce an implemented.

R: Yeah, and are all those possibilities for those practices continuously evaluated?

P: Well, not continuously. They are evaluated at the point where we are introducing the project. And in terms of CI culture or continuous improvement culture, we are monitoring those results for 12 months and after that it's a standard project, so we counting with the existing uh footprint of such a project after implementation. So we are generating and collecting the benefits of a project for 12 months since implementation. Then it is being considered as a standard way of working.

R: Yeah. And how about the information management of those projects? Is it as a data set that all this information about what happens and what are the benefits?

P: Yes, and that's been covered by my colleagues, which are responsible for CI. It's a collaboration, in this case it's us supply chain with the finance team. They are evaluating the impacts and evaluating the benefits of the project from financial perspective. And yeah, if you asking specifically about the sustainable benefits or sustainability part, if that's being evaluated now, it's not.

R: Ok, not at all?

P: We know what is that we know, uh, the financial impact, we know the financial saving, and we know the benefit of environmental impacts, such as decrease like the wrapping foil or whatever. But we are not counting each together in the same way. How we counting the financial impacts and dollars basically.

R: Yeah so the implementation of those practices. Are these caused by customer demands, government policies, or mainly from the company culture itself?

P: Both.

R: OK, and which is the main driver would you say?

P: Well, yeah. Difficult to say. I don't know what's the main driver? Uh it's hard to say. Improving the process and you see inefficiencies within the processes you wanna eliminate. The same way might work from, uh, top down adjustment, meaning from customers to the suppliers. In that case we are the supplier and where customers say hey guys, we wanna have better readability of a documents for instance. That was one of triggers on the whole story about the laser print. Of a CMR, and the benefit around that we use the eco paper was just the side effect. But it works the other way around. When we came to the customer and say hey, it's stupid to waste a hell, a lot of money and tons of stretch foil. So let's do the things differently, and by doing that, we can eliminate money. We're not wasting the money for a stretch film and wrapping foil, but simultaneously we are not creating that many tons of a waste. And we are eliminating waste and footprint on the environmental part. It is both ways it's I don't think that there is one right answer on this question.

R: Yeah, that's clear. And what are the constraints for the implementation of green logistics practices? Are many financials or is it also from technology availability that's lacking or infrastructure?

P: Yes, financial technology as well, but my personal feeling about that, the main and biggest constraint is the way how companies, contractors and basically the whole industry behaves in case there will be a higher pressure generated from. From left to right side across the industry. Packaging on a transportation on the processing of a goods generally. Then even the, let's say transport providers, will be squeezed and will be pushed to more green logistics. The warehouse providers will be pushed and squeezed to more green warehousing. The customers will be more willing to accept small uh well. How to say it's small, small compromises. Within the daily requirements but valued by a green footprint like the wrapping foil, right, so it must go through the process of my personal view is that in case these ideas will be more established within the industry, global doesn't matter. The transportation 3PLs generally warehousing, toll processing, whatever all those parties will be pushed simultaneously to be more greenish than it makes sense. And then we can do something together because still it's just a matter of view about the scope. If you scoping the companies within Europe in the food industry, OK, you can scope T&L as one of the companies, but within the T&L company, there are many departments you can scope just my department. And within my department, there are a few of the folks. Everybody has a different feeling on the environment, so. This must go through the whole industry whole society. It must come one side from us, from each and every person who is operating each and every process, but vice versa as well. We must be supported in the way that we should think about the green things.

R: Yeah, everybody needs participate.

P: So there is no right answer from my perspective, right? It's not just yes or no, black or white, will never be.

R: Yeah, that's clear. And do you collaborate with suppliers and our customers to achieve the implementation of the green logistics practices that you have previously done?

P: Well, yeah, we're sharing these. Uh, for instance, the one which I mentioned with uh wrapping foil, we started with one of our warehouses. Now it is implemented in all of the warehouses. The same. We working with partner called DSV. That's a big logistics company

established in the warehousing and services. Uh, we try to collect the ideas from them as well and we having a QBR that's quarterly business review meetings where we discussing the things like safety and environment as well of course the business results and complaints and those kind of things which are related to daily business. Uh, so we try to have a both way with discussion about this. Uhm, but it's not on the same priority like the other topics I have to say. It's always somewhere on the side.

R: Yeah. And from what those practices that you have implemented, could you say which would have the biggest impact on environment so far?

P: They're all hard to say. Each of those things has a certain impact, but a different ones. Uh. It's difficult to say to me the biggest one might be the wrapping foil elimination by because we are not generating that much of a plastic waste that we did in the past. So we eliminated the waste creation. On the other side, yes, by using eco paper we are using paper which is recycled for a document. It's another story as well, so there are few impacts, but aiming on different sides, right. One is wastewater, sorry, waste elimination and otherwise another one is more equal and recycling way of thinking and other one like with the partner they're using the CNG motors not producing and creating emissions by the way the emissions of CO₂ within the plant it's being measured as well. So we are focusing on those. From production perspective as well as waste water treatment and water principles, we are one of the best within technological as a production unit. Within the whole global technology, we are one of the best. So those targets which were introduced from the global perspective of sustainability, that's the part where we discussed completely at the beginning of our interview. We are reaching those targets today. So we are really oriented, uh on a sustainable and uh environmental friendly. Well let's say ideas. But the thing is that I'm not feeling comfortable to say which one is the best because everybody, everyone is well, each of them is important, so there is no activity which is more important than the other one.

R: Yeah, do you think based on what possibilities you could do in the future, that one would have the biggest effect? For example, like in increasing green transportation? Or warehousing or packaging. That one of those would have the biggest effect or would you say that those are difficult to say?

P: Well, if I just should guess now the biggest impact will be from transportation. Uh, why? Because that's the biggest donor of the emissions now and the biggest impact, negative impact we are creating now do way of storing the goods and warehousing. OK, in case our warehouses will have let's say more solar panels and let lights inside, therefore they will consume less electricity from a grid and be more environmental friendly. OK might be. But the impact on the footprint of such activities. Uh will not be the same like if you can eliminate the CO₂ emissions coming from trucks, right? Even the electricity causing CO₂ emissions as well, but different scale and different measures, right.

R: And do you receive information and data about emissions from your contractors and from the warehouses and transportation or not?

P: I don't think so. We receiving those. If so, it's not me and my team who received that. But I don't think that Wendy and her team is receiving that, or Edu and his team. As I said, I'm just operating those things. Uh, with my fault. So we not contracting that. Uh, but I don't think so that everything has such a data.

R: OK. And when contracting those 3PL's and evaluating them, is sustainability a point of talk with them and an important area.

P: There's a question for Edu. From my perspective. Well, I'm just discussing the food and environmental safety. Uh points during the QBR's when we have those 3PL's in operations and already contracted. But during the contraction process, if that's one of the criteria. It's a question for him, I don't know.

R: OK. Are those 3PL's and a contractors important for the implementation of green logistics?

P: Yeah. Yeah, I think so.

R: And about financial gains, you could realize through the green logistic practices. Do you think those are mainly caused by creating a better efficiency and creating less waste or is there also possibility by creating a better environmental performance that customers will better value for you so that you could create more value from your customer?

P: No, I don't think so. That's more the first part you said. Well, customer is always trying to negotiate the lowest price and I did not meet any customer or anybody within the industry who was willing to pay more. Uh, if the other party will provide more greenish, sustainable solutions, it's more about eliminating waste from the processes from the current processes, make them more efficient. Or do the things in a better way. Uh, and have those savings like direct savings from eliminating the waste it's generally waste, meaning waste of time, waste of energy in the process, etcetera, etcetera.

R: Yeah, that's clear and is there a high level of trust with the contracted 3 PL?

P: Argument that high level trust.

R: I do you talk with each other often. Is there a lot of collaboration with each other? Information sharing.

P: Yes, yes. Umm well, the teams are talking daily between right on the management level, we talking at least once per quarter but we have parties where we're talking monthly together. So we have there are plenty of audits and visits we are doing and during those audits for instance, I'm going to the external warehouses at least once a month and during those things, those updates I'm evaluating as well the environmental part, like for instance wasting of a foil. I will use these example because that's more obvious but as well waste of another things like cardboards or pallets, they can't be reused and other thing which came to my mind is that because of a baby food requirements we must use always brand new pallets wooden pallets. But in case we loading deep sea containers without pallets, those pallets stays in a warehouse. In the past, those were thrown away. Nowadays we collecting those and getting back to production facility and we are putting a product, not baby food requirements, but standard food requirements which those pallets are perfectly suitable for that. So this is a kind of reverse logistics but internal reverse logistics where we are collecting and gathering those pallets and getting back to the production facility and we are putting on the pallets and other product. It's not just a sustainability and environmental impact, but again it's more financial impact. Why? Because our purchases there is no need to buy brand new pallets and we can use the ones which we have on hand and eliminate the waste of wasting the money for a new pallet. Of course it has a direct impact on environment. But it's more side effect.

R: Yeah, and with use of the plastic pallets, are those returned from the customer then cleaned and then used again? Or how does it work with those plastic pellets?

P: Well, uh plastic, but yeah, uh, that's organized by company called Tosca and they are really on it. So they are distributing the pallets, they are bringing the pallets to us, the plastic ones, I mean, already clean and prepared for production. We produce it and put the goods on a pallet. Then, once those plastic pallets are being expedited from our warehouses to end customer from our perspective, we are making a record in the system of Tosca. So Tosca where the pallets track and trace. Once the customer used the good from the pallet, they have to declare the pallet in the system as well that the pallet is ready for pickup and Tosca will collect the pallet and clean it and put it back to the pool. So starting from beginning. That's how it works.

R: Yeah. And do you think the plastic pallets are more sustainable than wooden? Or do you think that it's not really a big difference?

P: Well, on these there are data for it and the life cycle of plastic pallets could be up to 100 circles. So from that perspective, definitely yes. What I was questioning that was my personal question. If that sustainable study uh contains as well, uh the collection part from Tosca and distribution part from Tosca. If in the footprint of CO2 emissions they calculate it as well. The part where they need to deliver empty pallets to us and collect the pallets from customer and clean the pallet. Because each of these processes triggering certain CO2 emissions. I didn't receive the answer yet and as I said, this is just in the process of evaluation and implementation. The plastic part I think. Uh, because we wanna replace every wooden pallet by the plastic. For now it's not the case. We have, uh, most majority of the goods is on wooden pallets. We have couple of clients where we are already serving them with plastic pallets. We wanna be more on plastic and reusable pallets but those are exactly the questions which we are asking right now to the team. I don't know if you talk to the guy. His name is Thom Kuipers. Dutch guy as well.

R: Ohh yeah, I have his name written down from previous interview, I still need to contact him.

P: Yeah. OK. So he's with the project now and he's trying to get all these information's about this sustainability of plastic pallets.

R: Yes. So you're currently still monitoring that, it's better.

P: Sorry again. Please repeat that because I'm not able to hear you properly.

R: Yeah, you're currently still evaluating and monitoring the plastic pallets, whether they are better than the wooden ones.

P: Well, uh, and another side of that one is that the customer must agree on receiving the plastic pallets and must sign on the contract with Tosca in this case and as I said, that was at the beginning of our interview that couple of our clients are using the wooden pallets. For their own internal flows. So in case we will substitute the wooden pallet by plastic, we will cut their flows and disturb their flows and then need to find another solutions for their internal logistics. So it's not that black and white, and because we did not have the data, it's not fair to say the wooden pallet is just. Uh, one off it's just one usage of the pallet. It's not the case. That's not true. They're using the pallets. We know that. We just do not have the data for

that. So in comparison of life cycles of wooden pallets versus plastic, that's a clear plastic pallets. We will have much more life cycles because of the material. But on the other side. The emissions which are created by producing of a pallet and making the pallet, uh, clean and well not broken within the life cycle of pallet and circulation within the customers and the production units etcetera, might trigger more CO2 which then compensate wooden. It's always a balance and I don't receive. I did not receive the final answer on those questions yet.

R: Yeah, maybe I'll, I'll need to look into that and contact Thom.

P: Yeah.

R: One final question about the collaboration with 3PL. Do you think an increase of collaboration with the 3PL could lead to increase in effectiveness of implementation of logistic practices?

P: Yes.

R: And how do you think?

P: Yes, I think so again, please, it's time to time. I can hear you properly and uh, time to time. It's like, really you are lagging and I'm able to able to hear every second, third word you just saying so.

R: Yeah, it's probably the internet. I asked how can you, how do you think that's an increase of collaboration 3PL's could lead to an increase effectiveness of green logistics practices.

P: Well, in case we will have one and the same targets, uh, both parties will focus on like we as a production unit, let's say with the warehousing partner. We say, OK, we wanna have one and the same target. Uh, like eliminating waste or being more sustainable in terms of transportation effectiveness using shuttle tracks, which will rotate more fluently. Many other things. Then we will concentrate all our efforts into one and the same target. And if that will be supported by our management as well as their management and being one stream and focus on, well, environmental friendly and green solutions, that definitely might help. Otherwise we will be working on something they can work on something but completely different streams and sides. So that's always if two partners discuss and having one in the same spot where to get to it's much easier because the collaboration is going from both ends and the same direction.

R: Yeah, Yeah, that's clear. I think there was basically most of the questions and I think I got a lot of information from this discussion. Do you have any questions for me or recommendations or tips for future interviews?

P: Well, no, I don't think so. What is just the one of the problems we were having now with that, it might be the internet connection, but I don't know if mine or yours.

R: I don't know.

P: But that's yeah, might be that we can we could switch off the cameras might help to increase the data flow but OK doesn't matter now in terms of the PDF file which you just send me yesterday that will help if you would send it a little bit sooner to my colleagues.

R: Yeah.

P: I based on based on my uh thoughts that OK, I just very quickly run through that an hour prior to the meeting. If you can send it earlier, that will be much better because then colleagues can think about what areas, what we're doing. At cetera. But other than this, OK, uh might be that if you will have, uh, final outcome of all these research, what you are doing will be good if you can share back with us.

R: Yeah.

P: Uh, probably some suggestions or a views, because definitely it's always good if somebody from outside is looking the same thing and problematic. What we're doing daily for sure you will find and see some things which we are not able to see because of the professionalism, liveness. We are now right because we're doing those things. So that is a benefit for you as a guy from outside. If you're looking on our processes, even high level, you may find some gaps and suggestions which we are continuously overlooking because we are too long in the thing and doing the things like routine. So yeah, if you can share back with us the feedback or findings or suggestions that would be helpful.

R: Yeah, I will definitely share those with you once I have finished them, but also maybe if I have another question, could I just send you an e-mail?

P: Yeah, of course, yes. You have my number.

R: OK, great so thank you for your participation in this interview, and it was very informative for me.

P: Yeah. Thanks a lot as well and good luck. Bye bye.

R: Hey, thank you. Bye, bye.

END

6. Andrea Pazerova 12/04/2023

Andrea Pazerova = A

Rob Stroeken = R

R: Yeah. So did you see the overall research question for this thesis? How does implementing green logistic practices affect firm performance and firm is based on environmental and financial performance? And how is this relationship affected by the 3PL collaboration? Was this clear for you?

A: Yes.

R: OK, great. Could you maybe quickly introduce yourself, tell me about your job, about your function within T&L. And what you do on a daily basis?

A: Yes. Uh. So I joined T&L 1 1/2 year ago after I finished my maternity leave. Before I also work on logistics department in Samsung. So I tried to find a similar job workload. Therefore I'll look for a same position. And now I work as a team leader supply chain department and leading planning, production team, transport team as well.

R: OK, that's clear. And can you tell a bit the more about the daily processes that are happening at Boleraz?

A: So I. Ohh so in general I'm responsible for CI projects. I'm honored with Peter and also responsible for daily reports or reports or weekly or monthly base as well. Uh, sometimes I also perform audits in our external warehouses, so 40 kilometers far from Boleraz production and also once per year, we have inventory counting, which was I handle the first time by myself.

R: Great, that's clear. So maybe we could start with the questions and about the general sustainability within T&L. How important do you think environmental stainability is within T&L and what's your opinion about that?

A: If I could bring uh my own point of view on this topic is that according to me or in generally. Ohh consumer in Europe, but not in the Europe but in overall in the world. We are bigger consumer than in past so. In a link to this, we have to produce more products because of market is requesting more our, more our goods to sell and therefore we had to increase uh transport generally. So I think that it's really hard to decrease the negative impact on environment. Because if you need to use uh, vehicles instead of railways train, which is more ecological way, how to dispatch goods. So therefore, if maybe in the future we will, we will get better. So solution how to decrease or emissions but in present the most usage is trailers and trucks for delivering our products.

R: Do you think environmental sustainability is an important factor for the firm performance or is it mainly just on time deliveries, production?

A: Ohh I think we have to devise sustainability to more than one factor because with temporary thing. Uh depends not only from the transport. Also, it starts from the production itself. When you produce, I don't know some emissions, then packaging of our materials. How many wrapping foil you will use on daily base etcetera so. We should start from the beginning, how we can, how we could minimize some emission productions and then

afterward use less wrapping foils or use more sustainable materials for our products etcetera, so I think that it take a lot of time to apply any ecological way to process. But it takes more tests in uh, production, in packaging etcetera. And also our final customer has to be satisfied with packaging.

R: Yeah and do you think there are clear sustainability goals within your organization at this moment or do you still think they need to be set up better?

A: In present one of big CI projects and I think Peter also mentioned the plastic pallets project. Ohh which is just in the process of creating and calculation. If final outcome would be more ecological to have on our end environment and also it would have an impact on cost saving. But uh, I also did my own research. When I try to find better, better ways to have our products be packed. So for example I found out that we would have an option to use cardboards pallets. Which is more ecological. Producing from a recyclable materials. Uh, so not heaviest. Uh wooden pallets. So you have in each solution you have pro and cons of course, but as I mentioned it, it takes a lot of testing to apply some solution in reality, so also as this project is just at the beginning. But to we will see how it ends then finally.

R: Yeah. And do you think the company company's view sustainability is more of a proactive way or more of a reactive way to the market and demand and the government policies?

A: Ohh, as I said, this project is in the beginning so we will see if there is chance to apply this plastic pallets and replace all wooden pallets in our product. But also our customers would have accept this change. In the end and fill their expectations so it's, uh cause it's huge of steps to implement this.

R: Yeah. So that's one way of the packaging. It is the implementation of the plastic pallets instead of the wooden ones. Uh, what type of current practices? Or maybe possible practices could you see at your organization, for example, Green transportation, which consists of multimodal transport, electric vehicles and optimization of planning, usage of full truckloads. How do you see that in the company?

A: So we implement the barcode scanning, which means in our external warehouses and also in our production. When each part is scanned by hand held scanners. By this we for example decrease time of processing of time loading of the goods when a driver heads to turn on engine and wait 1 1/2 hour for example. So we decreased these manipulation time. Also we use less of stretching foil, which also decreased the plastic waste in the end. But also this point regarding packaging is in transformation because each day we meet with the issues with clients regarding the packaging. So we always tend to find out better solution how to minimize wasting. And also we have a implementation one of our CI project PAYLOAD when we tried to load more balance than was initial order quantity and in the end minimized or not just a cost saving by for transport but also this is an impact on environment. Instead of 20 trucks per month, we at the moment dispatch 24 tracks to the client; we increase average loaded pallets and with that can decrease number of dispatch trucks. Decrease also emissions, for example.

R: Yeah, and that was by increasing payloads of yeah, on the truck loads, right.

A: Yes, yes.

R: Yeah. And do you also have practices regarding reverse logistics or green information management?

A: Sorry I didn't catch this.

R: Are there also current practices within the logistics about reverse logistics. Or about green information management, so sharing of emissions between contractors, customers that type of stuff?

A: No, no sorry. Do we just implement the in real process this payload so. Ohh, we'll be just implemented for future orders within this year. So just I let's say about next year I will be able to provide final calculation how we decrease number of total trucks per month etcetera so. Now it's really hard to provide final calculation how we affect the emissions, etcetera.

R: Yeah. So it's still in the beginning stages. You need to wait before you can write conclusion about it.

A: You need data to compare so we will compare uh last year with this year and we will see where we get.

R: Yeah. And there any practice is currently about reverse logistics, because Peter mentioned some that failed with customers because in the end they didn't work. Could you maybe elaborate on that a bit further?

A: Ohh as I joined T&L now just one half year I was not participate on each issue or questions regarding this.

R: Yeah, no problem.

A: I cannot provide more information regarding this.

R: And are the current green logistics practices that are in place and the possibility of new ones continuously evaluated or looked at?

A: Maybe. Yeah, as I mentioned before, we always try to find a new solution how we can optimize or bring more effectiveness to each process. But sometimes it comes so with new issues. When we found out or what is the issue and find better solution how to solve it or what is the consequences and find better way; ohh, this payload is the one of projects we are focusing on. Also, we discuss internally within all our team members what new ideas or initiative can we bring on the table. And which CI projects we can focus on within these years. We have some ideas, but I just found out that I forgot to mention one of our also projects related to CMR printer. Maybe Peter also mentioned this will your meeting.

R: Yeah, he also mentioned it.

A: Replace yes, printing layout and ratio. So printed pages and also use ecological paper printers. So there is not so high cost saving, but at least from an ecological point of view, we decrease paper waste, let's say.

R: Yeah. And in general, the adoption of those practices of those new green logistic practices. What caused the implementation or led to the adoption of those? Is it purely because it customers demanded or is government policies or is it from the company itself?

A: By company itself and I think others plants within T&L would take this idea and implement also in other plants in Europe. So all new ideas so affect not only our plant in Slovakia but also can bring effectiveness to other plants in Europe. But that in Europe, in a whole world within the T&L so.

R: Yeah. So it's mainly from within the company.

A: Yes.

R: And do you collaborate with suppliers and other customers or other stakeholders to achieve the implementation of green logistics practices?

A: Ohh we usually do not contact. I'm not in contact with customer directly, but through the sales manager or customer service. So also as I mentioned before this payload it's communicated through the customer service with the clients I'm not communicating with the clients directly. And we find we explained our goals, what is our aim. With this project, so some of the clients agreed with this and Ww try to collaborate with the clients and we explained what is the goal and what will be the impact in the end. So some of the clients are willing to collaborate and some of them not so.

R: And those who are willing to collaborate, how does collaboration go? How does it take place?

A: Sorry, I didn't hear you.

R: So the customers that are willing to collaborate. How does that take place, how does that work in in practice?

A: In practice, was that like this: I forwarded these question requirements to explain what is our goal and our customer service then go to the client. What do we want to do? How we want to increase payload in general and what will be the final outcome etcetera; some of the clients are willing to update order quantity and accept maximum of payload. Maybe depends on customers premises and production depends on production runs. So therefore they order just what they need instead of the quantity for a full truck load.

R: Yeah, that's clear. And are there any factors that constrain the implementation of green logistics practices? Uh, it could be like financial constraints or infrastructure that's just, just not to the expected level or technological availability, that's not available.

A: From my point of view is in generally that most of transportation is based on full trucks on the roads. So I think if Europe would have a better railway network build it, it could be more ecological. So also cars will be replaced, replaced in the future, goes future by electric cars, but I think it's really shame that railroad networks are not built to whole country. So this is the main reason why it's really hard or in the present to decrease emissions from vehicles.

R: Yeah. That's clear. And now onto the effect on environmental performance. On the current green logistics practices that are in place, what would you say that has the potential to have the biggest effect on environmental performance, so decreasing emissions?

A: Ohh. When we found then some contracts with our transport providers, so using the end we looking for the new providers, but this is handled by our procurement team. So they're focusing more on price which is offered and also availability or capacity of trucks which we

need for supplying our products. Uh, I think at the moment the green logistics is not the main or the idea to discuss during the contracting. So is really hard to focus on green logistics.

R: Yeah, the focus is currently more on cost then?

A: Yes, yes, cost and availability of trucks because without the truck we are no able to deliver our products to customers.

R: Yeah. And so look at the green logistic practices in theory you could have green transportation, green warehousing, packaging, reverse logistics and green information management. Those are mainly given in theory that those are important aspects. Of those aspects, which one would you think within T&L would have the biggest effect on environmental performance?

A: Mm-hmm. If I would focus on our external, let's say warehouses. Maybe some of them still don't use electric forklifts, let's say. So this implementation would be one of the solution in the future. And decrease the wasting of waste of plastic or wrapping foil maybe, but it's really hard because our products are different and not stable on the pallet. So at the moment we have no other solution how to fix the back store big bags on the pallets only with the wrapping foils. So maybe in the future if theoretically speaking if we will find some producer, who will offer some wrapping foil from some recyclable materials, maybe this will be the way how to decrease impact on our plant.

R: Yeah, yeah, that's clear. And do you think if there would be an increase in information sharing between your contractors and the and your partners from which you buy those products for the for the packaging, if there would be an increase in information sharing for emissions, who did help in realizing and creating better solutions?

A: I think the topic about environment is really hot topic in the world in general, so. Ohh just see the news when we order or in reality when we are reusing material recyclable materials. Sorry for my voice today.

R: No problem.

A:Uh, so I think, uh, we can really make a change and expand the green logistic between our partners, just only in the case that we will have more solutions like I said better network or rail network or electric vehicles. But at the moment, everybody will focus on cost saving and is we, we go through the COVID pandemic we met with the like all the drivers for example. So it was really hard to find suppliers who has a lot of or available drivers to expand our products to Europe so I think we can make changes and we have the space for, for bringing new ideas, for green logistic only in case we will not focus just on truck availability and on price.

R: Yeah, because do you think in the future the environmental impacts will become more important for your customers?

A: Uh, we will see because uh compared to last year. We face high demand but compared to the beginning of this year we feel the demand is lower than previous year. So I don't know if this becomes with the war in Ukraine or like all of material, I don't know, but it's really hard to predict how market will be next year? So maybe it will be changed again and we will face the higher demand and we will not, we will not have a space to build stock. But at the

moment it's real different situation than previous years. It's really hard to predict how the clients will behave in next period because maybe we will face some. Uh, some I heard that we, uh, Chinese bring some MALTODEXTRIN on the market in Europe. So it's more competition on the market.

R: Yeah, yeah, but you expect that in the future your customers will demand a better environmental performance from you? So do you think you will be able to do that to become more environmentally sustainable?

A: Yeah. Ohh, maybe yes if this plastic pallet projects will be implemented in T&L. So all of our suppliers all of all of products from our portfolio will be changed and we will replace wooden pallet by plastic pallets which is according to first numbers more ecological sustainable because plastic pallets can be used several times. Yeah. Then wooden pallets. So there is also the company in the Europe Tosca which is covered this service. Then pick up the empty pallets and bring back to cycle productions, so I think this may be the really big change to the green logistics.

R: And do you think that there are other factors that would affect the effectiveness of the implementation of green logistics hose practices?

A: Let me think.

R: Yes, maybe a little bit of difficult question.

A: Uh. I think the main factors which could really affect the green clean logistics in T&L, are of course in general, because if company will not invest to. It is really hard decision where the company will invest. Invest money if we want focused more on green logistics and be ecofriendly. Yes. OK. So go, go and pick up the materials which has recycle. But of course more expensive. Or the aim will be more cost saving within the year so I think the money is the main factor which effects decision in this area?

R: Yeah, and do you have any information about, for example, when you use plastic pallets or when you have higher payloads? Do you have an idea if there's a realization in, decrease in emissions or do you, don't you have information about this?

A: We had uh first kick off meeting about plastic pallets projects and also I'm curious because still waiting for some final calculation what will be cost saving impact on environment etcetera. So at the moment I'm not able to answer these questions.

R: Yeah. I heard from Peter that maybe Thom Kuiper's knows more.

A: Yes, he's on this project.

R: And maybe I'll contact him and ask him about the numbers for that.

A: Yeah, go ahead. Yes.

R: Yeah. Thanks. And how do you think that the implementation of green logistic practices could have an effect on financial performance? Do you think it's mostly because of realization of higher efficiency? Or it could also be that customers would perceive you as a higher value due to your better environmental performance?

A: Ohh is it as I said before, each project takes a lot of time due to testing and also I think they don't converse with the team should go directly to the customer and ask each client if they are willing to switch and replace wooden pallets by plastic pallets. So first, what we need is the permission from the client that they agreed with this project. And also final calculation would need to show that this project brings cost saving. We can bring some green logistic with this and then we can start with the testing and contracting. I have to be honest because in this, because I was thinking how could be more ecological using plastic pallets if also the company covering this service needs to pick up empty pallets and bring to new cycles to production. Also increase emissions because you have to move those pallets somewhere from one point to next point. Ohh, therefore, we ask Thom, if really this project will bring also positive impact on environment.

R: Yeah, so it's difficult to say if then it would actually does have a positive effect or not. Maybe I'll just send him an e-mail later today to Thom if he knows more about it, because when was the last time you had a meeting with him about this?

A: Umm, let me think. Two months ago.

R: OK, so I hope he maybe knows more right now whether or not it is actually sustainable. But do you think that? Not mainly only the implementation of those plastic pallets, but in general, green logistics. That financial gains are created by more efficiency or by a better value for the customers?

A: Uh, I think we, our company focus more on clients than on green logistics, maybe. Therefore we there is like of sources I mentioned before, how we do or be more ecological in this business.

R: Yeah, but for example when implementing the payloads, higher payloads that will result into higher efficiency rights and usage of trucks?

A: Yes.

R: And that would then resolve, maybe in financial efficiency?

A: Yes.

R: Yeah. When implemented this, results into better efficiency and therefore the financial performance improves?

A: Yes. Ohh I mentioned before that we internally had a meeting with team members and tried to find out more CI project which could be implemented. Ohh in our department so it's really hard to find some project which will bring really huge cost saving and be ecological, but we speak.

R: Yeah, but for example, the implementation of the bar codes, did that result in financial efficiency?

A: Uh, I didn't see the numbers, to be honest, but we talk about reducing also paperwork for each order. Maybe in the future we will have more solution how to send all the papers via just the system. This also may bring some financial cost saving and impact on environment.

R: Yeah. OK. And now maybe onto the collaboration with your third party logistics providers. Uh to what level do you collaborate with them on a daily basis or how does it work?

A: So here's my thing. Collaborate with providers on daily basis, of course, but we organize QBR, meetings per each quarter. So with our contracted partners we discuss the on time delivery and loading performance of course. When we review, if, for example, if drivers ensure all loading and deliveries in, which if he follow our food safety requirements, for example.

R: Could you repeat that final sentence?

A: We uh we review with the transport companies, also our food requirements in warehouse. In our external warehouses, but also at customers' premises.

R: And is sustainability a criteria point then, when contracting or evaluating the providers to contractors?

A: Ohh, new transport providers go through our contracting team and I said, therefore, causing all offered price for each route and also for availability of transport trucks.

R: Yeah. Do you know if when the contracting there is a maximum of emissions or something like that when discussing the contract?

A: Hmm, let me think. Ohh, I think the effectiveness of green logistics or practices or link to actual demand on the market of course. But, maybe in the future our logistic partner, so we'll have more, more solutions, use electric, electric cars then fuels.

R: Yeah. Do you collaborate with those 3PL's to focus on implementation of new green logistics practices?

A: No, not directly. Usually we do not discuss this topic about green logistics with our providers.

R: Is it because that it probably would raise the cost and that is not really worth it in the current in the current system?

A: Yes. We are, we are logistics. So we focus to ensure our products will be delivered to 100% satisfaction to our clients. So we focus to not increase our additional cost during the transport for example. Uh, for example, when we face some issues: for example driver forgets the seal or remove the seal from the trailer before truck arrived to the client and client refused to accept truck. So we have to return truck back to Slovakia, which brings more emissions. Yes, so we had this. We had such a cases. When customers refuse to accept truck because I don't know pallets where tilted or other reason. I'm not going to the details so, but we found a solution how to minimize distance so we reroute back to our other warehouse where they repacked the pallet. But finally, they'll back to customer. So these orders, we always try to solution how to avoid to returning back. And not from the cost of saving point of view but also from the time saving and finally from the ecological point of view.

R: Yeah. And is that a result of collaborating also with the contractor and the transportation company. That there's a good collaboration that those situations are fixed?

A: We always review on our common meetings with providers such cases. Uh, highlight what was the reason and how to avoid a similar situation in the future. How we can prevent or what was the main reason why this happened. So always really review into the details and avoid that we will pay for the same order twice, let's say.

R: Yeah. So would you say that an increase in collaboration with your 3PL would lead to better efficiency in their operations as well?

A: Yes.

R: And do you think increasing collaboration could lead to better effectiveness of implementing new green logistic practices. For example electric trucks or better optimized planning of trucks that higher collaboration with your 3PL would lead to better effectiveness and lead to increase environmental sustainability as well as financial efficiency?

A: I think if to be honest that we, uh, we always focus on good communication and collaboration with 3PL's. So really, really try to and lead to be more effective as much as possible. But as I said, it's the price for transport, unfortunately, is the reason.

R: The main criteria for selecting a supplier

A: Yes, criteria, I think is this the one I'm looking for.

R: Yeah, that's clear. And is there a system in place for information sharing? For example, when problems happen, how is it communicated or is it only communicated on those quarterly sessions?

A: No, if we had some serious incident with the clients and the customer refused to accept truck, I always send via e-mail. A service complaint to providers and ask for root cause what happened. Why that happened? And what preventive action will be taken from their side, how to avoid the same situation in the future.

R: Yes. So then you work together with the 3PL to evaluate the issue and how to solve this issue?

A: Yes. It is, uh, just during the QBR meeting we summarize all serious incidents during previous quarter we go review all the cases. What happened and what action have been taken and if they see potential risk that will be repeated again in the future, so not still waiting till next QBR meeting.

R: Yeah, yeah, yeah, that's clear. I think we have gone through all the questions right now. Do you have any questions or tips for me for future interviews?

A: Hmm, I don't have info, so many information. What is exactly green logistic? Maybe some of your questions could be more, how to say, let's see more specific. I mean that maybe first question would be person on the interview if he or she knew what is exactly green logistics.

R: Yeah. So go more into those details.

A: Yes, maybe, maybe some. Introduce or make introduction in generally what is green logistics.

R: Yeah, that's a very good tip. I will definitely use that the next time.

A: Because I notice some of your questions where similar. So maybe reduce them. Because see if you asking somebody from Finance was not to view about what is in generally really hard to provide you a specific answer to all your questions.

R: Yeah, that's clear. Yeah it's difficult to tailor the questions specifically for person because yeah, I would like to do that, but it is not allowed for the university you need to ask the same questions to all the persons.

A: Mm-hmm.

R: So that you can compare those answers with each other and then like take conclusion out of that. So I have to ask the same question through each person.

A: Hmm, I see.

R: But until now, most people I have interviewed, individuals were able to answer the questions with enough detail that I get enough information out of it. So I think it will be alright and I think this was a great discussion and I again got some new information. That is effective for this research.

A: Well, hopefully I was helpful.

R: Yeah, yeah. Is it OK if I have another question that I could send you an e-mail about that?

A: Yes, of course.

R: OK, great.

A: I will remain on your disposal.

R: OK, then I want to thank you for participating in this interview.

A: You're welcome.

R: OK, thanks and have a nice day.

A: Thank you. Bye bye. Have a nice day.

R: Yeah. Bye, bye

END

7. Wendy Jacobs 20/04/2023

Wendy Jacobs = W

Rob Stroeken = R

R: Yes, dus nu is hij begonnen. Ik zal even kort uitleggen wat precies een beetje het idee is achter het onderzoek en wat ik allemaal doe. Ik zit dus nu op de universiteit in Tilburg en doe mijn Master Supply Chain Management. Ik moet mijn eindschrijftje schrijven bij een bedrijf en daar een probleem aankaarten en daarbij een theoretische oplossing beschrijven. En ik heb daarvoor gekozen om het hier bij T&L te doen en daar focus ik op de overall research question van “How does implementing green logistics practices effect firm performance” en daarbij kijk vooral naar environmental and financial performance. En ik kijk daarbij ook hoe deze relatie wordt beïnvloed door 3PL collaboration. Dus is die vraag een beetje duidelijk voor jou?

W: Maar ik heb even contact gehad met Rocco omdat ik uiteindelijk niet deze supplier evaluation doe. Sorry, Rob, Rocco had tegen mij gezegd dat jij ook al contact had gehad met hem en met Edward Kovac, dus hij zei antwoord gewoon maar op de vraag waarop je een antwoord weet. Omdat ik ja verantwoordelijk ben voor sustainability. Met betrekking tot de sustainability zijn er nog wel een aantal stappen die we moeten zetten, maar uiteindelijk zijn het Edward en Rocco, die de onderhandelingen doen en die ook aangeven wat belangrijk is voor T&L en die de selecties doen.

R: Ja, want zou jij even over jezelf kunnen vertellen wat jouw functie precies is en wat jouw dagelijks bezigheden zijn binnen T&L?

W: Ja, ik werk ondertussen 14 jaar voor T&L. Ik heb verschillende rollen gehad en sinds vorig jaar juni ben ik deel van het sustainability team als Supply Chain Sustainability Manager. Wat betekent dat eigenlijk: binnen de sustainability heb je 3 scopes: scope een, twee en drie; ben je daarmee bekend?

R: Ja deels, niet precies helemaal mee bekend omdat ik er zelf op school niet mee werk. Misschien kan je het nog kort uitleggen?

W: Dus binnen het sustainability verhaal heb je de CO2 of de greenhouse gas emissions en daarin heb je scope een (1) dat zijn eigenlijk alle emissies van broeikasgassen die wij als bedrijf uitstoten door het produceren van onze producten. Scope twee (2) zijn eigenlijk indirecte emissies die gerelateerd zijn aan de stroom gas die wij gebruiken in onze faciliteiten en scope drie (3) is eigenlijk allemaal emissies die te maken hebben met onze supply chain, dus dan gaat het eigenlijk over emissies van onze ingrediënten. Grondstoffen die wij gebruiken. Verpakkingsmaterialen, pallet transport is een belangrijke van de leverancier naar ons en van ons naar de klant toe, en travel investment. Dat is eigenlijk een zeer grote categorie en scope 3 valt onder mijn verantwoordelijkheid. Dus wat ik eigenlijk doe is we hebben in 2019 onze baseline opgesteld, dus daarin hebben wij gekeken van oké, wat is de CO2 voetafdruk van ons bedrijf. Wij hebben een extern bedrijf die daar ons bij geholpen heeft en hebben we gezegd, oké, zoveel zit er in scope 1, scope 2 en scope 3 en dan zijn die CO2 uitstoten. Ook onderverdeeld in die verschillende categorieën, dus in scope 3 zijn er eigenlijk 15 categorieën. De belangrijkste voor ons is de aankoop van goederen, hè, gezien dat wij heel veel goederen aankopen, Dat is eigenlijk onze grootste ecologische voetafdruk

binnen scope 3. En als je kijkt naar transport dan gaat dat om upstream transport, dat is van leverancier tot bij ons, dan zitten wij op een percentage van dat net even kijken op 2%; en als je kijkt naar downstream transportation, dat eigenlijk transport van ons naar onze klanten, dan zit je op 4% van onze scope 3. Dus dat zijn eigenlijk voor ons momenteel de kleinere percentages zal ik maar zeggen. Vandaar dat ons de focus nu vooral nog even ligt bij die aankoop van goederen, hè? Dus wij kopen heel veel maïs en stevia aan dat daar zo'n grote voetafdruk en bij binnen transport zijn er wel ideeën aan het groeien. Maar binnen het sustainability team ligt daar nog niet de grootste focus.

R: Ja de focus nu nog vooral op de inkoop in plaats van het transport eigenlijk.

W: Ja gezien, wat wil je eigenlijk doen als bedrijf om je ecologische voetafdruk zo snel mogelijk te verlagen, ga jij ook eigenlijk focussen op de goederen die het meeste bijdragen aan die voetafdruk en natuurlijk hè, werken op transport, daar kunnen we ook heel hard aan werken, maar als je dan zegt oké bij het transport, we gaan van 4\$ naar 3% ja, dan heeft dat eigenlijk qua impact niet zo'n grote impact. Terwijl als je gaat zeggen, oké voor de mais die we aankopen, dat is 20% van onze scope 3. Dan kunnen we zeggen, oké, we gaan eerder daar verminderen, want dat heeft een grotere impact op de uitstoot van broeikasgassen.

R: Ja, ja, dat is logisch. En dan in het algemeen, hoe belangrijk is eigenlijk die sustainability binnen T&L?

W: Dat is onze absolute prioriteit nummer één. Ik, dus eigenlijk ons doel is het beïnvloeden van menselijke levens door de wetenschap van voeding en wij geloven dat wij door wetenschap een impact kunnen hebben op het leven van mensen, hè? En dan heb je eigenlijk 3 pilaren binnen onze purpose. Dat is eigenlijk het ondersteunen van een gezonde levensstijl. Dat is het samenbouwen. Aan, ja, hoe weet ik dat? Ja, sorry. Ik heb soms moeite om Nederlands te spreken omdat ik heel vaak in het Engels. Zeker dat ze zeggen, building thriving communities. Dat is eigenlijk ook het ondersteunen van gemeenschappen en onze derde pilaar is caring for planet, hè? Dus we willen eigenlijk zorgdragen voor onze planeet door ook te kijken van oké, hoe kunnen wij werken aan scope 1 en 2, hè? Dus dat zijn eigenlijk emissies waar we zelf een impact op kunnen hebben, waarbij we kijken naar het gebruik van hernieuwbare energie dat we kijken van, hoe kunnen we eigenlijk onze energiebehoefte naar beneden halen. Of hoe kunnen we af van gas. Want in Koog verbruiken we heel veel gas, omdat we heel veel producten moeten drogen. Hoe kunnen we van gas gaan naar bijvoorbeeld het gebruik van elektriciteit en dan eigenlijk hernieuwbare elektriciteit aankopen. Dus als je spreekt over ja sustainability, dan is dat eigenlijk binnen onze global purpose, is dat een van onze 3 belangrijke pilaren.

R: Ja, en wat is dan eigenlijk de belangrijkste driver voor het creëren van die sustainability: is dat meer vanuit het bedrijf zelf, is dat customer demand of is dat ook door de overheid, sancties en regulaties of wat dan het meest belangrijke driver volgens jou?

W: Ik denk dat het verschillende factoren zijn. T&L is eigenlijk een bedrijf die ook op de beurs genoteerd staat. Dus wij hebben ook investeringsmaatschappijen die bepaalde ideeën en die ook bepaalde belangen hebben. Naar voren schuiven, hè, dus wij, onze investeerders zijn eigenlijk de eigenaar van ons bedrijf, dus je hebt enerzijds eigenlijk het belang van de klimaatveranderingen die ook via klanten naar ons toe geschoven worden, hè? Hele grote bedrijven zoals Pepsico, Unilever, Danone, Nestle, dat zijn bedrijven die ook al lang bezig

zijn met sustainability, die ook targets zetten voor hun leverancier. Dus ik denk een beetje, het is een samenstel van het eigen bewustzijn van oké, we willen iets doen voor onze planeet, maar ook customer demand en daarenboven ook wat onze investeerders verlangen dat we doen en wij geloven echt dat het investeren in sustainability is niet alleen goed voor de business op langere termijn. Er is ook belangrijk, omdat we vooral eigenlijk een positieve impact willen achterlaten voor de volgende generaties.

R: Ja en is dan eigenlijk sustainability ook heel belangrijk voor de firm performance of is dat meer voor de uitstraling van het bedrijf zelf?

W: Ja, Het is met sustainability, sommige mensen denken dat kost alleen maar geld, maar uiteindelijk is het ook wel een soort risico assessment dat je doet van oké, als dat het klimaat opwarmt, dan gaan landbouwgewassen ook beter of minder goed groeien. Dan ga je ook moeten kijken van oké, hoe kunnen we toch beter zorg dragen voor de planeet om ook op langere termijn een supply chain te zorgen dat die er is. En dus het is niet alleen van het kost geld, maar het brengt ook positief. Of het brengt ook geld op voor het bedrijf. En ook als u ook een positief imago hebt, want het zal je niet ontgaan zijn. Ik reed nu eergisteren naar Koog voor de supplier day en het viel me eigenlijk op. Ik reed de Nederlandse, de grens van België en Nederland, over en dan moet ik wisselen van radiopost en hoeveel reclame dat er is op de radio over ja koop lokaal, koop goederen die sustainable zijn geproduceerd. Ik denk als je met sustainability bezig bent dat dat ook positief is sowieso voor over uw imago, maar dat is niet noodzakelijk dat wij daarom aan sustainability werken. Het is eigenlijk ook vooral dat wij als doel hebben om te zorgen voor de planeet en te zorgen dat de toekomstige generaties ook een goed leven kunnen hebben.

R: Ja. En zijn er eigenlijk ook al duidelijke goals gezet binnen T&L voor wat ze willen bereiken in qua sustainability?

W: Ja ja, absoluut. Er is een organisatie. Ik weet niet als je daar al hebt van gehoord. Science Based Targets Initiative. Dat is eigenlijk een initiatief dat er gekomen is na het Parijs klimaatop waarbij dat men beslist heeft van kijk, wij moeten actie nemen om eigenlijk de temperatuur wereldwijd niet meer als twee graden te laten stijgen. En dan is het eigenlijk die Science Based Target Initiative is er gekomen om eigenlijk bedrijven te helpen om te zeggen, oké, als dit onze emissie is voor deze verschillende scopes, wat moet onze reductie dan zijn om die temperatuur niet meer met twee graden te laten stijgen. Jij kan dus als bedrijf een applicatie doen bij de SBTI. Zij zeggen, oké, dit is hun uitstoot; je zult zoveel moeten reduceren om eigenlijk aan die klimaatdoelstellingen te voldoen. Dus we hebben eigenlijk Science Based targets die ook publiek staan op de website en onze targets zijn gemaakt ten opzichte van 2030. Onze baseline is in 2019 gezet, dus dan hebben we eigenlijk onze hele oefening gedaan. Dat is onze uitstoot en op 2030 hebben we onze targets gezet op 30% absolute reductie van broeikasgassen in scope 1 en 2, hè. Dus wat dat we zelf eigenlijk een beetje een invloed op hebben en dan 15% absolute reductie in scope 3 emissies. Misschien ga je zeggen, waarom is dat 30%? Dus scope 1 en 2 en maar 15% in scope 3. Het is zo dat scope 1 en 2 slechts 13% is van onze carbon footprint, dus 87% van onze footprint is scope 3 dus daar kan je wel verstaan als je spreekt over 15% scope 3 is dan gaat het over een veel grotere Co2 vermindering dan 30% in scope 1 en 2, dus dat is eigenlijk targets die publiek gemaakt zijn. Die staan ook op de T&L website. We hebben ook targets met betrekking tot de reductie van water, want wij verbruiken ook enorm veel water in onze processen. En daar is onze

target 15% reductie water gebruik tegen 2030 en ook met betrekking tot afval willen wij eigenlijk tegen 2030 een beneficial use of waste, dus dat we eigenlijk geen waste moeten sturen om te verbranden hè. Dus dat we eigenlijk onze afvalstromen dat die toch nog op een positieve manier kunnen gebruikt worden. Nu Rob, ik heb daar slides van, dus ik kan nu ook heel makkelijk even een aantal slides doorsturen. Waarbij die target staan waarbij onze purpose instaat, dus dat je eigenlijk een beetje een overzicht hebt over wat ik hier nu zo tegen jou zou vertellen, als jou dat helpt.

R: Ja, dat zou wel handig zijn. Ik zal het even opschrijven en dan komen we op einde van het interview nog eventjes op terug.

W: Ja. Oké.

R: En die goals, die zijn nu al een beetje company wide dan, zijn er ook al goals die in een specifieke departementen geplaatst, want ik heb al veel met supply chain departement gesproken en daarbinnen zijn nog niet in supply chain zijn nog niet vaste goals die ze moeten behalen of zo.

W: Dat klopt hè, dus wij, wij zeggen een overal reductie wat wij werken in een global team en als je spreekt of scope 1 en 2 hè. Want als je spreekt dan over de supply chain, dan bedoel je, je bedoelt dan echt binnen een transport en binnen de scope 3

R: Ja, inderdaad.

W: Het is zo, ik heb jou daarnet even uitgelegd van wat is onze focus. Wij zijn momenteel dus aan het werken aan vooral die mais en stevia. Wij zijn ook aan het kijken naar processing of sold goods; onze klanten gebruiken onze producten en daar is hangt ook 1 grote emissie aan vast. Dat is ook een heel groot deel van onze scope 3. Wij, wat wij ook willen doen of waar we aan het werken zijn is, je kan bijvoorbeeld zeggen voor transport. Ja, we willen meer elektrische wagens, of we willen een ander systeem gaan implementeren waar dat er minder lege kilometers gereden worden. Want dat is uiteindelijk ook CO2 uitstoot die je wil vermijden hè. Dat de vrachtwagen leeg zit, zit rond te rijden, maar dan heb je ook een systeem nodig, een IT-systeem dat dat allemaal kan registreren en dat dat allemaal kan bijhouden. Nu op dit moment hebben we dan nog niet, binnen procurement kijken we ook van oké, hoe kunnen we sustainability parameters in ons IT-systeem inbouwen. Want bijvoorbeeld Edward is er nu, hè, die regelt eigenlijk het transport en kiest, wie met wie dat we samenwerken. Als je kijkt naar vrachtvervoer, stel dat Edward weet, oké, ik moet dat en dat doen, maar als het niet vastligt in ons ERP-systeem of in een bepaalde specificatie. En er komt iemand ter vervanging van Edward, dan gaat hij misschien zeggen, ja, maar waarom betalen wij zoveel geld bij die of die transporteur? We kunnen beter goedkoper terug naar die of die gaan, waarbij dat je eigenlijk de verbeteringen die je doet, die kunnen dan eigenlijk teniet gedaan worden. Dus wij zijn momenteel of procurement is momenteel aan het werken om te zien welk systeem er bestaan om eigenlijk een betere opvolging te doen, want uiteindelijk wil je ook jouw verbetermaatregelen kunnen registreren.

R: Ja.

W: En, en als je spreekt over die targets, Het is nu het recente Jan Jaap van der Bij. Dat is eigenlijk onze Senior Vice President for Environment, Health and Safety. Die is ook nog recent aangeduid als operations manager voor Europa. Ik heb hem ook in Koog gezien en hij

zei van ja, we moeten wel gaan werken aan specifieke targets. Voor Koog om te zeggen van oké, waar willen we naartoe en hoe zetten we onze targets. Dus het is eigenlijk een beetje work in progress.

R: Ja, die targets zijn nog gewoon work in progress om te zetten die per departement of per locatie.

W: Ja, dat klopt.

R: Duidelijk. Dan kunnen we nu overstappen naar de groene logistiek. Ik weet niet of je daar heel veel van weet over de logistieke praktijk in zichzelf. Ik heb al een theoretisch onderzoek gedaan, daar heb ik naar gekeken naar groene logistiek praktijken die er in theorie bestaan in dit. Dan maken ze een onderscheid tussen green transportation. Dat is het gebruik van alternative fuels, electric vehicles, maar ook gewoon efficiënte planning van trucks en full truck loads usage. Een andere optie is green warehousing, green packaging, reverse logistics and green information management, wat voor praktijken zijn er nu geïmplementeerd binnen de organisatie?

W: Op dit moment, voor zover ik weet, dat binnen supply chain in Koog dat men daar wel een programma heeft dat men zeggen, oké, dit zijn de vrachten die moeten gedaan worden en dat dan bedrijven daarop kunnen inloggen om te zien, OK wat past er binnen mijn planning om zo optimaal mogelijk te rijden, maar meer dan dat kan ik er niet over vertellen, dat ligt eigenlijk meer bij Rocco en bij Eduard.

R: Ja en bijvoorbeeld wat je net vertelde over die ERP-systeem, dat relateert ook wel aan die Green Information Management dat je eigenlijk een goed systeem nodig hebt om al die informatie te collecten en dan ook te reviewen en daarop te gaan werken om dingen te gaan verbeteren.

W: Ja, dat klopt. Dat is dus nog een beetje work in progress en gezien dat ik jou ook daarnet heb gezegd van kijk die transport is voor ons eigenlijk een klein percentage van onze totale CO2 emissie heeft dat nu vandaag niet specifiek aandacht, dus niet iets wat dat we nog lang mee gaan wachten, maar het is nu niet de focus van vandaag. Vandaag is de focus van oké, hoe kunnen we eigenlijk het gaan registreren en hoe, welke IT-systemen bestaan er. En, hoe kan je daar dan beter op gaan sturen? Ja, wat je zegt, maar dat hebben we nog niet geïmplementeerd dan.

R: Ja en worden mogelijkheden voor andere groenere opties vaak geëvalueerd of hoe zit dat precies in de evaluaties van mogelijkheden om dingen groene logistiek te implementeren?

W: Ja, binnen Koog heb je nu Hans Voogt. Hij is IHR-manager van Koog, dus binnen de lokale initiatieven heb je ook een pillar sustainability. Van oké, wat zijn de initiatieven die wij kunnen nemen. Ik weet dat bijvoorbeeld men al gekeken heeft en dat men bezig is met het natte maisglutevoer. Dus wij hebben een stroom bijproducten dat nat maisglutevoer is; daar produceren we 150.000 ton van op jaarbasis en dat wordt per vrachtwagen afgevoerd. En wij zijn kijk oké, kunnen wij een grotere hoeveelheid bijvoorbeeld via boten afvoeren of wij hebben ook een 1 grote externe opslag. Voor onze eindproducten, onze zetmeel, onze vezels die we maken, is men ook aan het kijken. Van oké, kunnen wij in plaats van dat er per vrachtwagen afgevoerd naar het extern warehouse, kunnen wij ook een grotere hoeveelheid op een boot zetten en dan eigenlijk met de boot vervoeren om dan veel minder vrachtverkeer

te hebben. Dus dat is eigenlijk een project dat ik weet dat loopt als je specifiek spreekt over het transport. Wat een idee wat ook speelde, is als wij mais aangeleverd krijgen vanuit Zuid-Frankrijk, dan komt dat eigenlijk met een grotere zeeboot. Dan moet ook overgeladen worden in Zaandam. En dan heb je eigenlijk duwboten en ik heb toevallig nog De Jong. Dat is eigenlijk degene die voor ons echt die transshipment doet van die grotere boot in die duwbakken en die hebben ook al gezegd van dat er eigenlijk al mensen zijn die langs de Zaan zitten die elektrische duwboten gebruiken. Dus het is niet omdat er op globaal niveau nu niet specifiek de aandacht op ligt dat de lokale initiatieven er niet zijn en dus eigenlijk lokaal kijkt men ook naar wat kunnen we doen en hoe kunnen we eigenlijk onze ecologische voetafdruk verminderen.

R: Ja en ook nog een ander die ik heb gehoord bij ook collega's van jou over het gebruik van pallets dat er nu een overgang is naar het gebruik van meer plastic pallets. Maar er was ook een beetje onduidelijkheid over of dat nou beter was of niet, dat kan je daar misschien meer over zeggen?

W: Ja, dus dat is een project wat dat waar ik mee bezig ben, dus bij het opstellen van onze baseline maken wij gebruik van een hele grote database. Dat heet Eco Invent en die Eco Invent geeft eigenlijk industrie standaarden voor bepaalde producten hè? Dus bijvoorbeeld een houten pallet zeg mijn oké, de uitstoot is 2,7 kg CO₂ per kilogram pallet en voor plastic pallets is dat dan 2,03 kg CO₂ per kilogram. Pallet, dan kan jij gaan uitrekenen, oké, wat zou onze voordelen zijn als wij van pallets wisselen, hè van houten pallets naar plastic pallets en wat voor mij belangrijk is, is dat je die Eco Invent is eigenlijk een industriestandaard hè? Wereldwijd nummer dat gewoon gezet wordt van oké, dat is de CO₂ afdruk. Uiteraard is het belangrijk om te weten van oké, mijn leverancier hebben we die een product carbon footprint van hun producten en kunnen ze die delen met ons, want een wereldwijde industriestandaard. betekent niet dat iedere pallet dezelfde CO₂ afdruk geeft, hè? Als je hout gaat halen, bijvoorbeeld in Maleisië en je transporteert dat hier naar Europa om daar pallets van te maken is, heeft natuurlijk een andere voetafdruk als dat je zegt van oké, ik heb in Duitsland eigenlijk een hout beheer en de pallets producent zit kort bij het bos. Dus we zijn bezig met het verzamelen van primaire data van onze leveranciers. Maar daar ligt eigenlijk ook wel een grote uitdaging omdat heel veel van onze leveranciers ook geen data hebben. Dus ze hebben ook nog niet zozeer een visie om bijvoorbeeld Science based targets te hebben of om hun CO₂ uitstoot te reduceren. Nu had ik wel gehoord van Thom Kuijpers, dat is eigenlijk degene die ook pallets aankoopt, dat er een van onze grootste pallets leveranciers dat die nu hout zou gaan transporteren, niet meer via vrachtwagens over de weg, maar via boten, wat dan uiteindelijk ook wel een grote impact heeft op je CO₂ afdruk, Maar als je spreekt over pallets, dan is eigenlijk transport ook een heel belangrijke factor hè. Van waar ga je je hout halen voor jouw pallet, hoe wordt die getransporteerd. En dat is beter voor plastic pallets, dan kan je die bijvoorbeeld wel 100 keer gebruiken. Maar waar zitten die pallets en hebben klanten die bijvoorbeeld dan naar twee pallets hebben. En die ergens heel ver weg wonen. Ja, dan moet eigenlijk onze pooling partner die die pallets ophaalt, wast en terugbezorgd aan ons of aan een ander bedrijf die mee zit in die pooling. Het transport is ook een heel belangrijke. Het is daarmee dat dat ja, het lijkt allemaal heel simpel dat te zeggen van ja, dit is de CO₂ afdruk en we gaan zus of zo werken, maar daar zitten een grote complexiteit rond en hoe meer transport dat erop zit, hoe meer dat dat ook in negatieve impact heeft op de voetafdruk van uw pallet. Als ik dingen zeg dat niet duidelijk zijn Rob zeg het maar, hè?

R: Ja tot nu toe is alles heel duidelijk, kan je mijn scherm zien, want ik heb het idee dat mijn laptop is gedisconnect.

W: Nou nee, ik kan jou wel zien, Maar ik ben toch niet echt aan het kijken naar uw vragenlijst hoor. Ik ben gewoon maar aan het praten.

R: Nee, maar meer dat hij nog wel opneemt, dan denk ik, ik ben volgens mij uit mijn laptop uitgegooid, maar telefoon neemt nog op.

W: Ik zie de rode bol dus.

R: Dat is wel goed. Maar dat is nu dus alles wat duidelijk wat je zegt, hoor.

W: Oke, super.

R: En dan is Tom dan ook bezig om die data dan te verkrijgen van of dat nou die primaire data van of dat nou uit in werkelijkheid wat beter is voor jullie. Het gebruik van die plastic pallets dan die houten pallets?

W: Ja, dus ik heb al een overzicht gemaakt nu het jammer is dat onze pallets leveranciers eigenlijk geen informatie kunnen geven over die CO2 afdruk wat ik wel heb gedaan is. Ik heb gesproken met de sustainability manager van de provider voor de plastic pallets, want zij hadden ook een studie naar mij doorgestuurd waarin dat te zeggen, ja, maar omdat wij virgin pallets nodig hebben, dus betekent dat wij eigenlijk houten pallets nodig hebben die nieuw zijn. De reden is dat we eigenlijk foodproducten produceren en natuurlijk kunnen wij geen pallets hergebruiken als je daar papieren zakken op legt of een papieren sheet en daar zit olie of andere vlekken op of daar kunnen ook insecten op zitten. Dat gaat dan eigenlijk elkaar contamineren. Dus voor ons zijn die virgin pallets belangrijk, maar die pallets die worden achteraf wel nog hergebruikt. Een aantal keren terwijl plastic pallets ja hè, je hebt uiteindelijk wel nog altijd die aardolie nodig, maar als je die pallets nou 100 keren gaat nog eens recycleren, heeft dat dan ook toch weer een andere voetafdruk. Dus als je kijkt naar een life cycle assessment hè, dan ga je kijken van beginpunt tot eigenlijk het levenseinde van de pallet, dan moet je ook gaan kijken van oké, die houten pallet bijvoorbeeld 10 keren gebruikt is. Waar wordt het, wat gebeurt er dan mee? Wordt die dan verbrand. Ik heb mijn leverancier in Amerika die zegt van ja, kijk al die pallets die vermalen wij en wij verkopen dat eigenlijk als houtschilfers om onkruid tegen te gaan hè, dus dat is dan eigenlijk ook al een gerecycleerde toepassing dus. Ja het is iets waar dat ik momenteel mee bezig ben, maar het is niet zo heel simpel om op dit moment te zeggen van dat of dat is beter gezien dat de leveranciers geen data zelf kunnen voorzien. Soms kijk, ik kan ook wel literatuurstudie vinden waarbij men altijd zegt dat houten pallets beter zijn als plastic pallets. Maar dat zijn dan ook studies, bijvoorbeeld in Finland of in Amerika. Wat gaat dan ook over zoals ik zeg, waar komt die hout vandaan, hoe vaak wordt dat getransporteerd en als je spreekt over die plastic pallets, hoe ziet uw pooling in mekaar. Heb je veel grote klanten waarbij dat er ook weinig lege kilometers zijn en waarbij dat onze pooling partner makkelijk dingen kan verzamelen, wassen en terug afleveren, ja dus het is een complexe materie.

R: Ja, en je vertelt net wat over die scope 3 dat jullie met percentage konden zien hoeveel alles, hoeveel uitstoot je had per scope. En dat was hoeveel percentage was het voor de voor de downstream transport was 4% toch?

W: 4% ja en ik, ik zal u ook de slides doorsturen, dan kan je ook zien. Ja, als ik nu ga zeggen dat 134.000 ton, dan gaat u dan niet zo heel veel zeggen, maar als ik jou het overzicht doorstuur, dan kan jij heel netjes, ik kan ook even mijn scherm delen als jij toch niet meer deelt.

R: Nee ik kan niks meer zien nu, maar het werkt nog wel. Misschien mijn telefoon, dus ik weet ook niet hoe ik het moet fixen, maar het werkt. Ik kan nu gewoon u horen, dus dan werkt het gewoon als u die gewoon na de meeting nog mailt, dan snap ik het ook allemaal, denk ik. Maar dan dus daar die we informatie over dat is dan was, was dat dan weer een externe derde partij geregeld om die informatie te verkrijgen?

W: Nee, dus we hebben wel samengewerkt met de externe partij om een survey op te stellen en dus we hebben een consultant die ons bijstaat in alle berekeningen van de carbon footprint. Uiteindelijk moet je ook. Als jij bepaalde statements gaat doen van wij zijn onze voetafdruk met zoveel en zoveel aan het verminderen, dan heb je eigenlijk ook een extern bedrijf nodig. Dat verifieert om te zeggen van oké, dat is inderdaad zo en dat ik zeg, een bedrijf heeft ons ook een beetje geholpen om van oké in de survey. We hebben een set up gedaan, hebben we gezegd. Oké, hebben we alles geïmplementeerd, hè we spreken nu over CO2 afdruk, maar als je spreekt over hout, ja, dan spreek je eigenlijk over de impact van ontbossing hè, ga jij, heb jij een ontbossing strategie, hè? We hebben een leverancier gezegd, ja, voor iedere boom die wij vellen, planten wij twee nieuwe bomen. En ook biodiversiteit als je hout gaat kappen, gaat dat ook een impact hebben op de biodiversiteit van de dieren die in dat bos wonen. Dus dat was eigenlijk ook iets dat we hebben meegenomen en dan kijken we specifiek van oké, wat is de afstand en dus het extern bedrijf een beetje nagekeken van hebben alles nodig, hebben we alles erin gezet, wat dat we willen weten en dan achteraf. Als ik de resultaten terug heb gekregen, dan zet ik die eigenlijk in een 1 grote tabel om dan ook te zien per leverancier of per type pallet van wat zijn de data die wij hebben gekregen en hoe zit het met transport en wat zijn de afstanden en dergelijke.

R: Die data is verkregen vanuit surveys?

W: Ja wij doen dat in Excel, dus we hebben een Excel tabel gemaakt als survey. Dat hebben we uitgestuurd. Thom heeft dat uitgestuurd en ik heb de data ontvangen en ik heb dat dan gewoon samengevoegd in 1 grote tabel.

R: Ja, en krijg je ook gewoon op andere manieren informatie terug, bijvoorbeeld dus je transporteurs over hun uitstoot en hoe dat precies zit, krijg je daar ook gewoon informatie over op een normale basis of is het meer moet je om vragen om wat te krijgen?

W: Nee dus, zoals ik heb gezegd, wij zijn er momenteel niet uitgerust om die data te registreren. Wat er gebeurd is in 2019 is dat er eigenlijk procurement supply chain heeft heel veel data aan dit extern bedrijf geleverd, waarbij dat we zeggen, oké, dit zijn de gereden kilometers voor onze leveranciers naar ons en dit zijn de gereden kilometers van ons naar onze klanten en dat kunnen we blijkbaar wel ergens uit het systeem halen. En dan worden er standaard emissiefactoren die in die Eco Invent database staan. Dan ga je waarschijnlijk wel kunnen zien transport in Europa of transport in Amerika omdat je andere typen brandstoffen gaat gebruiken, zodat er andere uitstoten aan verbonden zijn. Maar dat is niet iets dat we jaarlijks herzien die emissie over transport. Maar ik, daar zullen we eerst om eigenlijk een goede vooruitgang te kunnen registreren, zodat we eigenlijk eerst een goed systeem moeten

hebben om dat allemaal te kunnen bijhouden en na te kijken en om zo eigenlijk ook beter te kunnen richting geven. Bijvoorbeeld, ik zat in een webinar en Nestle die zijn eigenlijk van kijk wij hebben met betrekking tot transport hadden die ook een bepaald programma geïmplementeerd, waarbij dat een veel beter zicht hadden in leeggereden kilometers. Uiteindelijk hebben ze dat heel sterk kunnen reduceren, dus eigenlijk dat veel meer trucks vol rondrijden. Waarbij dat je en kosten bespaart en dat je ook nog eens CO2 kan uitsparen; nu dat het systeem dat wij nog niet hebben, maar dat is wel essentieel om goed te richting te kunnen geven. Wat we willen voorkomen, is dat zoals ik daarstraks zei dat een aankoper zeg ja, we gaan die richting of we gaan zus of zo doen kan er misschien wat extra kosten, maar wel beter voor het milieu en dat er dan iemand anders komt die gaat zeggen, ja, ik ga daar zus of zo doen, dus wat we eigenlijk nog moeten doen voor die transport. Is eigenlijk erg van oké, welk programma gaan we daarvoor gebruiken. Hoe kunnen we wereldwijd hè. Want we spreken we hier over Koog, maar alle projecten die wij als sustainability team doen is wereldwijd. Hè, willen we eigenlijk implementeren voor alle fabrieken binnen T&L. En dan moeten we zien, wat past het beste en hoe kunnen we dat ook lokaal die programma's zal ik maar zeggen implementeren.

R: Ja en wat zijn dan nu de nog constraints om dat niet te doen? Zijn er dan financiële constraints? Technologische constraints of logistieke of infrastructuur constraints, waardoor het allemaal nog niet heel veel is geïmplementeerd, die groene logistieke practices.

W: Ja dat dat heeft eigenlijk vooral te maken met de focus die je legt, zoals ik al zei van wij kijken van wat is onze ecologische voetafdruk? Wij hebben gezegd, voor scope 3 gaan we 15% reduceren tegen 2030 ja, dan ga je eerst bezighouden met de stromen die de grootste CO2 afdruk genereren en voor ons is het dan transport eigenlijk een kleine hè. Want dat is dan 2% en 4% voor downstream en upstream transport, dus wij focussen ons nu eigenlijk vooral op die goederen die wij aankopen en daarbij zijn landbouwgewassen een heel belangrijke, dus het gaat niet over dat er gebrek is aan geld. Het gaat er eigenlijk vooral over op wat is onze focus op dit moment en naarmate onze reis naar die targets evolueert, gaan we jaar op jaar meer en meer meenemen en focussen op andere dingen. Wat sowieso vaststaat, is dat we momenteel aan het kijken zijn naar systemen binnen procurement die er al bestaan om sustainability parameters te implementeren. Hè, dus dat je kan zeggen, bijvoorbeeld een product kan maximum die transport kilometers hebben, hè. Dus dat bijvoorbeeld iemand zegt hier in Europa van, ik moet citroenzuur kopen, maar als ik dan vanuit Amerika haalt is dat goedkoper dan als ik dat haal bij een fabriek die op 200 km afstand van ons zit. En dat zijn dan eigenlijk dingen die je moet implementeren dat we zeggen, kijk, ja, we willen eigenlijk toch wel liever iets meer betalen en maar 200 km rijden dan goedkoper of bijvoorbeeld producten uit China gaan halen hè omdat het daar goedkoper is. Maar dan heb je heel veel vervuiling door transport vanuit China naar Europa. Dus momenteel is procurement daarmee bezig om te bekijken welke verschillende systemen bestaan er en welk systeem gaan wij toepassen in implementeren in onze ERP.

R: Ja en voor het implementeren van die praktijken voor groen logistiek werk je dan samen met suppliers en ook misschien met customers om dat te realiseren?

W: Ja dat zal naar de toekomst toe, nog moet dat zal moeten blijken, want op dit moment zijn we daar nog niet mee bezig, dus dat is ook iets wat moet opgezet worden.

R: Maar kijkend naar bijvoorbeeld de plastic pallets. Dat is ook een deel van het logistiek proces. Daar is ook samengewerkt met jullie klanten, want die moeten natuurlijk ook mee accepteren dat ze ineens met plastic pallets moeten gaan werken?

W: Ja, dat klopt. Als je spreekt over pallets, dan moeten wij ook natuurlijk de medewerking hebben van onze klanten en we hebben eigenlijk ook een sustainability verhaal daar rond gebouwd en het zijn dan ook eigenlijk de salesmensen die de klanten moeten overtuigen om mee te stappen in dat verhaal. Je hebt sommige mensen die dan zeggen, ja, maar ik heb maar 2 of 3 pallets, of ik heb geen opslagplaats waar dat ik die pallets dan kan laten staan, hè. Want als je kijkt naar een pooling bedrijf. Die proberen zoveel mogelijk met volle vrachten rond te rijden, zodat je hebt een kleine klant en die moet bij wijze van spreken twee jaar plastic pallets moet hij laten staan voordat ze die zouden komen ophalen en dat heeft voor die klant dan ook een impact van. Ja, waar moet ik die plastic pallets gaan stockeren. Dus dat zijn eigenlijk allemaal dingen. Wij focussen nu initieel op de grotere klanten zoals Pepsi, Lays, Danone. Omdat dat klanten zijn die ook zeer bewust bezig zijn met sustainability en die natuurlijk ook grotere volumes afnemen en ook sneller eigenlijk volle vrachten aan pallets kunnen voorzien voor de pooling partner.

R: Ja.

W: Maar uiteindelijk moet die bedrijf of de klant moet ook een registratiesysteem hebben om die pallets te ontvangen, hè. Die moeten ook een contract ondertekenen samen met de pooling partner waar wij mee samenwerken, dus dat ja, het is een proces en helaas gaat dat niet altijd zo snel als dat we zouden willen. Maar men is ermee bezig. Ja.

R: Ja en je kan nu nog niet echt zeggen over de effecten van de mogelijke praktijken die je zou kunnen toepassen, omdat nog niet echt wordt gedaan. Maar als je kijkt naar in het algemeen de groene logistiek die keuze tussen green transport, warehousing, packaging, reverse logistics and green information management. Dat zijn een beetje de 5 belangrijkste subjects daarbinnen, wat zou je dan denken wat het de grootste effect zou kunnen hebben op jullie uitstoot? Waar de grootste verbetering in zit. Is het toch gewoon pure transport? Is er ook nog veel verbetering in het warehouse en packaging?

W: Ja binnen packaging is sowieso wooden pallet of pallets in het algemeen onze grootste grootste afdruk binnen packaging. Maar packaging uitstoot is minder als de transport uitstoot en natuurlijk packaging heb je al wat meer zelf in de hand, want je kan zelf keuzes gaan maken; terwijl als je kijkt met transport, ik geloof in het feit dat we beter moeten gaan managen om vrachtwagens zoveel mogelijk vol te laten rondrijden om ook te krijgen van welke bedrijven investeren in schonere vrachtwagens, dus de aanhalingstekens hè dus ofwel elektriciteit. En ik weet Edward had een idee over kunnen wij als T&L allemaal projecten ondersteunen waarbij dat diesel vrachtwagens omgebouwd worden naar elektrische vrachtwagens hè? Dus dan ga je eigenlijk een beetje een refurbishment doen waarbij dat je ook weer meer waste gaat reduceren. Want uiteindelijk gaat die vrachtwagen dan niet, vernieuwd of moeten vervangen worden, maar kan die vrachtwagen ook langer op de baan rondrijden. Ja maar ik voor mij is het belangrijk dat je een systeem moet hebben om te registreren, want anders kan je ook niet nakijken van oké, waar zitten onze grootste pijnpunten en waar kunnen we verbeteren. Want ik kan u bijvoorbeeld zeggen van, ik geloof dat we wel nogal wat CO2 kunnen besparen door meer vol rond te rijden, maar is dat ook

effectief zo, dat weet ik niet. Ik weet niet hoeveel vrachtwagens er leeg rondrijden. Ik weet niet of dat systeem optimaal werkt omdat we het niet kunnen meten.

R: Ja het belangrijkste is eigenlijk gewoon een effectieve informatie managementsystemen.

W: Ja, ik ben ingenieur, dus ik ben een wetenschapper en ik heb ook graag als men mijn data geeft en dan, dan heb je een beter overzicht en kan je al makkelijker zeggen, oké, wat zijn de punten waarop we gaan moeten focussen; maar het positieve is ook wel dat mensen ik denk dat onze leverancier in het algemeen zich ook meer bewust zijn van oké, wat kan ik doen om impact te verminderen? Ik denk meer hier als bijvoorbeeld in Noord-Amerika.

R: Maar, bijvoorbeeld transporteurs. Pushen jullie die ook om meer sustainable te zijn, of is het meer aan die contracten onderhandelingen? Is dat dan puur eigenlijk op de kosten gefocust?

W: Dat moet je vragen aan Eduard en Rocco. Omdat ik nog niet betrokken ben geweest met die negotiatie, daar kan ik niks over zeggen.

R: Nee, ja, voor mij heb ik gehoord dat het vooral nog op kosten ligt en sustainability is een punt wat leuk meegenomen is, maar als het als het geld kost, dan is het alsnog nee. Zo wordt het nu geregeld volgens mij.

W: Ja, en dat heeft eigenlijk ook voornamelijk te maken over de keuzes die wij nu als bedrijf maken om ook echt de focus te leggen op de grootste stroom van goederen die wij kopen, die de meeste CO2 afdruk hebben.

R: Ja, en hoe realiseren jullie vanuit een verbeterde environmental performance een effect op je financiële performance is dat puur door efficiëntie die je behaalt. Door bijvoorbeeld efficiënt om te gaan met je vrachtwagens je daar ook minder uitstoot hebt, maar dat is ook minder kosten hebt in fuels. Of is het ook dat jullie door een verbeterde environmental performance uiteindelijk ook meer value zijn voor de klanten?

W: Ja absoluut, als je kijkt onze grote klanten, die hebben ook allemaal targets, hè? We spraken in het begin over Science Based Targets Initiative, dus onze belangrijke klanten. Die hebben ook allemaal target en bijvoorbeeld Unilever en Pepsico die zeggen van oké, wij willen net zero zijn tegen 2039 of 2040. We hadden eigenlijk al vrij dichtbij komt en die doen er eigenlijk ook alles aan om hun leveranciers te incentiveren om te zeggen van kijk, die leveren. Die willen samenwerken aan projecten, zodanig dat wij ook meer visibiliteit aan hun kunnen geven om dat te reduceren. En recent hebben we deelgenomen aan een project met Unilever. En die hebben ook gezegd van oké, momenteel snappen we dat er heel veel bedrijven bezig zijn met sustainability en misschien nog niet alles op een rijtje hebben hè? Ja binnen T&L zijn we daar wel een tijdje mee bezig, maar zij hebben het ook wel laten verstaan van kijk als jullie een lange termijn samenwerking willen met ons, zullen jullie ook wel moeten laten zien dat jullie sustainability serieus nemen en moeten tonen van. Kijk, dit zijn de Science Bases Targets die we hebben en ook rapporteren van oké, dit zijn de verbeteringen die we doen, dus eigenlijk ook in het belang van het ik. Ik denk als je als bedrijf niet bezig bent met sustainability, dat je binnen dit en 10 jaar niet meer bestaat omdat dat dermate belangrijk is dat dat je ermee bezig moet zijn. Dus onze klanten zijn ook een beetje een driver en een garantie voor ons voor lange termijn relaties. Lange termijn volumes kunnen verkopen als je spreekt over het meer geld krijgen voor uw product, omdat je meer sustainable werkt.

Dat is altijd een beetje een pijnpunt, want uiteindelijk moeten die kosten ook doorgerekend worden aan de consument, hè? Dus aan jij en ik die in de supermarkt gaan winkelen en als je dan spreekt in tijden van inflatie waarin dat we nu zitten, ja, dan is dat een moeilijk verhaal, hè? Dan gaan mensen wel eerder kijken van ja goh, vroeger kocht ik wel biologisch, maar nu is alles zo duur geworden. Nu ga ik toch ook een keer in de Lidl de goedkope merken gaan kopen, dus het ja het geld verdienen aan sustainability geloof ik. Zoals je zegt als kijkt naar transport. Als je minder kilometers moet gaan doen. Meer volle volle vrachtwagens hè? Dan is het eigenlijk een win-win. Maar het is gewoon een must om daarmee bezig te zijn als bedrijf op lange termijn nog er te kunnen zijn.

R: Ja, maar ja, dus ze zullen niet bereid zijn om meer te gaan betalen, Maar het is meer het idee erachter van. Dat je bent zeker van een langere termijn agreement eigenlijk meer.

W: Ja. Ja.

R: Dat is duidelijk. Weet jij toevallig ook meer over de samenwerking met de twee 3PL of is dat volledig eigenlijk wel bij Rocco en bij Eduard in zijn?

W: Ja dat is bij Rocco en Edward, want daar had ik Rocco gisteren over gesproken omdat jij mij dat vragenlijst overzicht had gestuurd. Ik zei tegen Rocco, kan jij me daar iets meer over vertellen hè? Want dan spreken we ook meer over hoe wordt dat geselecteerd en wat zijn eigenlijk de parameters waarop we selecteren? Maar ik had een gegeven, maar ook dat hij en Edward al met jou hierover gesproken hebben, dus daar kan ik helaas niks over toevoegen.

R: Geen probleem. Ik heb daar ook al veel informatie over van Rocco en Eduard. Ja, ik denk dat de meeste vragen dan verder wel beantwoord zijn.

W: Prima.

R: En we zitten ook wel een redelijke tijd. Heb jij verder nog tips of comments voor mij voor future interviews?

W: Nee, ik vond het heel goed dat je de vragen op voorhand had doorgestuurd, want ik had gisteren aan Rogier gevraagd van kijk, wat moet ik er iets voor voorbereiden? Dus dan is het wel goed dat je op voorhand al een keer kan kijken. Oké, wat zijn de focuspunten en dat je daar al ja op voorhand al een keer over kan nadenken of informatie verzamelen als je informatie nodig hebt van andere mensen. Maar je hebt wat je hebt dat goed gedaan, duidelijk gevraagd, rustig gebleven. Je hebt dat ook gedaan Rob.

R: Dankjewel en zou je dan nog die slides kunnen doorsturen?

W: Ja, dat doe ik, dat doe ik. Moet je daar dan nog vragen over hebben? Maar het is het is zoals ik het heb uitgelegd, zijn eigenlijk vrij simpele slides, waarbij dat we zeggen van, dit is onze purpose. Dit is zijn de 3 pijlers van onze purpose. Dit zijn eigenlijk onze targets voor onze carbon footprint en dan zal ik ook een overzicht geven van, hoe ziet dan onze carbon footprint eruit, En dan ga je ook de percentages zien met betrekking tot het transport, downstream en upstream.

R: Ja, dat is ook wel handig om even die visualisatie te hebben van hoe dat dan met cijfers in elkaar zit. Ja, dus dat is wel handig.

W: Als je dan nog vragen hebt, dan kan ik altijd nog wel een mailtje sturen.

R: Ja oké.

W: Super, krijgen wij eigenlijk ook een exemplaar van jou?

R: Ja, ja, als ik klaar heb, ik ben om 8 juni moet ik het inleveren, dan zal ik ook naar Rogier sturen en zal hij het met iedereen delen die kant op ook gewoon. Ik zal ook met iedereen kunnen delen met wie ik een individueel interview heb gehad. Dus die zullen jullie allemaal krijgen. Maar dat was hem dan dankjewel.

W: Oh ik wens jou heel veel succes Rob en als er nog vragen zijn, aarzel niet, je kan me altijd even contacteren.

R: Ja komt goed, dankjewel voor de meedoen voor het interview.

W: Dat is heel graag gedaan. Succes gewenst, doeg.

R: Doei.

END

8. Nadine Lewis 20/04/2023

Nadine Lewis = N

Rob Stroeken = R

R: So yeah, so we can start now, I'll quickly introduce myself. So I'm Rob, I'm a student at Tilburg University in Netherlands and I'm finishing my master's thesis. By doing a research within T&L and now I've already interviewed a couple of your colleagues. About the implementation of green logistics practices. So that's what the research is about. The overall research question for this thesis is about implementing green logistics practices and effect on firm performance, and firm performs consists of environmental and financial performance in this case. And how is this relationship affected by collaboration in with your 3PL. Is this clear for you?

N: Yes, that's clear. Yeah.

R: Great. Could you maybe tell me a bit about yourself, about your function and what your job is on the daily basis?

N: Of course. So my name is Nadine Lewis. I am at supply chain based in the UK. I'm responsible for logistics and warehousing from our Mold facility in the UK and also have responsibility for Italy as well.

R: OK, that's clear. OK, maybe tell me a little bit more about the Mold facility in the UK?

N: OK, so the Mold facility in the UK is our production plant based in Mold, which is just into North Wales and we have a 3PL warehouse that looks after our raw materials and finished product which is approximately 40 miles distant from the Mold plant; within that 3PL facility we also have what we call our batch prep operation, so the ingredients are prepared and in the correct quantities for a batch to be produced, and then that batch is transported to the Mold facility for production purposes and packaging into finished goods packaging and then returned back to the warehouse and for onward shipping to customers.

R: Yeah, that's clear. So let's start with a general introduction about sustainability. How important do you think environmental sustainability is within the organization of T&L?

N: So within T&L, I believe it's quite a high importance and particularly in terms of how we manufacture and how we operate within the different facilities.

R: Is it also important for the transporting part and logistics part do you think?

N: I think it's important and I'm not so sure that it's high up the agenda in terms of actually publicizing the fact that we would like to have a sustainable supply chain.

R: Yeah. So what do you think the most important drivers are to create better sustainability in T&L: is it because of customer demand, just from the company within itself or it's also from government regulations?

N: I think it's within the company itself, to be honest. I think government regulations are always pushing for sustainability, but not always in such a way that it's a necessity just yet, I would say I think a lot of government policies are nice to have would be, would be good for

them to be implemented but not enforced currently. So I think Tate and Lyle are taking the initiative to implement their own policies.

R: Is it coming from top management in T&L?

N: Say that again, sorry.

R: Is it coming from top management, from higher level management that push it down to lower management, that sustainability is an important part?

N: So yes, it's within the goals within the organization, but I think that also and there are local initiatives. So for example in Mold, we do have an environmental team that's been created and which is looking at ways that we can look at our entire environmental policy on a local level. And what we can do going forward.

R: Yeah. So is sustainability also important factor for the firm performance or the local performance from production plant?

N: I would say probably not so much, no.

R: Could you maybe explain why that this case?

N: And I guess from the perspective of Mold, we aren't a high user of certain aspects, so particularly water. I know water is quite a big issue at some of the plants, whereas we don't, we're not a high user of water particularly and we also are already fully recycling everything. So nothing that we throw away at the end of production goes into landfill. Everything is recycled. And so we already have those in place and it's in terms of what else can we do is what the environmental team are now looking at.

R: OK, that's clear. So are there clear goals within the organization? Or it is very high level goals that aren't really trickled down?

N: A high level goals for T&L, yes.

R: Yeah. Are there any local goals as well?

N: Not yet. So no, not yet. And obviously in terms of the environmental teams only very recently being set up in Mold, but that is part of their remit is to be to put some goals in place.

R: Yeah, that's clear so maybe now we can switch to the main part of the research about the green logistics practices. Do you know what green logistics practices are? Because in theory, there are currently like 5 main subjects, green transportation, warehousing, packaging, reverse logistics and green information management. Are you aware of those subjects within green logistic practices?

N: So I am aware of them, yes from my point of view of a knowledge understanding and yes, I am aware of them.

R: OK, so currently are there any of those practices implemented with T&L?

N: I would say probably not so much, no.

R: Because also, you could look at green transportation, it doesn't really necessarily is about switching to electric vehicles, but it's also about efficient planning and efficient use of truckloads.

N: Yeah. So all of our transport planning is done by our 3PL.

R: And do you work together for that planning or how does it work?

N: So we provide our, so I'll have to probably have to explain. And so our warehouse doesn't ship products to customers. It just is a storage location. We have a transport company for the UK and that does the delivery to customers. So it's not the same company just for that clarification. And so we provide the transport company with our orders, our dates of delivery required by the customer. They then manage their collections from the warehouse, so they will try and ensure efficient truck fill to collect from the warehouse and equally they will ensure efficient truck fill when delivering to customers so they plan their own routes. They plan their pickups and deliveries accordingly and to maximize and make their trucks. It's efficient as possible.

R: Yeah. Do you also receive information from how efficient they are or the emissions they have?

N: We don't know. We don't get that information because we're not the only customer that they provide deliveries for. So they will be combining deliveries with other customers.

R: Yeah. So do you use one transporter for the transport of those products or other multiple different companies?

N: So for the UK deliveries, it is one company and then because we also export depending on where those exports are going and we ship product to Europe, we have a single route we use the TMA warehouse in the Netherlands so that's associated with Koog. So we shipped from the UK to that warehouse and then that is onward shipped by the TMA business there in the Netherlands. And so we use one company that does that transport transfer for us. So that's a separate company to the UK deliveries. And then if there's anything that requires export to the Middle East for example. And then sometimes those orders are collected by our customers and sometimes we organize that transport and I would say more of the exports are full containers because of the distance that they travel.

R: Yeah. And about warehousing, do you have any information about emissions from there or is it or do you hardly use any energy for storing those products? Because I know in Koog, they don't really need to use energy sources because the products keep warm themselves as a case.

N: Yes same, and but yes, or we don't actually get emissions from them. We don't actually get that information directly from them.

R: OK. What about the loading and unloading the trucks? Because I know also in Koog that new system in place to make it more efficient. This is also the case in the UK?

N: So that is down to our warehouse operator and they will just ensure that the goods are in the loading bay location so they will be taken out of the racking, put into the loading bay location and then when the vehicle turns up, it is loaded directly onto the vehicle. So they are making efficient use of space more than anything else in the warehouse.

R: OK, and about packaging. Do you also use plastic pallets? Or is it only, uh, wooden pallets? Because I know there's a transition happening.

N: We use both. We do use both, so it depends on the customer request and we are in the process of trying to move a few customers to a pooling option. So I don't whether you know what the pallet pooling options are and where effectively you don't buy the pallet you rent it and it therefore goes back into circulation. And so we are in the process of one of our customers in the UK. You're trying to get them onto that pooling loop because we are struggling to get hold of pallets for them but it depends on the customer requirement as to whether they request a plastic pallet or a wooden pallet.

R: And could you say anything about sustainability of those either plastic or wooden pallets, do you think plastic pallets are better for the environment or what's your take on that?

N: Hmm, that's a good question, because I guess the plastic itself isn't great in terms of creation in the 1st place and but if it's a multiple use pallet, then obviously it means that it's not getting destroyed every time it gets used. And so any form of reusing a product I guess is better than actually only using it once.

R: And do you have any data on that or you don't usually share data with the customers and the supply chain on that?

N: No, not so much. It's more depending on the customer request. So it depends on their production facility really. So, so particularly I know that certain facilities only use plastic pallets. So we have to supply on plastic pallets but we don't always get those plastic pallets back. And so there is a cost to our business when we do send them on plastic pallets hence why we've moved them to the pooling option so that we don't necessarily get the same pallet back but we are able to call on those pallets and we know they are in general circulation and being reused and looked after accordingly.

R: That that's clear. And about information management and sharing. Uh, sustainability wise, is there a lot of sharing between you and between 3PLs and warehousing or it's not really a thing that's happening?

N: No, it's not something that's happening. It's probably something that would be useful, but it isn't something that happens currently.

R: And then, are the current initiatives or green logistics practices evaluated to maybe improve sustainability because to do that you would need like an information management system.

N: Yeah, I was going to say that, we need the information to know what we need to do first. So, no, not really.

R: Are there any plans to put that in place?

N: Well, we've actually, we've had some new people within my team very recently. And one of them is the person who actually looks after our 3PL. That is their role, their remit. And we are in the process of putting some KPI's and some measurements in place and quite honestly, there's nothing to stop us adding sustainability into that management information at all. And so that's something that we could quite easily start adding very quickly. It just isn't something that we've that we've probably thought about right now. And however we don't have that

management pack finalized yet and I have left that with our new recruit to come up with what he thinks should be in that report so when I next have a conversation with him, I can see if he's thought about sustainability and whether we can add that in there as well.

R: Yeah. And other customers that want you to be more sustainable or is it not really happening in this industry?

N: I don't know fully from a customer's perspective. Obviously, I don't tend to get into conversations with customers directly. And I haven't been made aware from our sales people that there is a request for that to happen. The bigger I guess the bigger concern that our customers raise is regarding allergens. So it's actually within the manufacturing process that tends to be the more common discussion: can you make this product allergen free and because of obviously different allergens that people have and the needs to actually be able to make more allergen free or vegan or certain types of products available to consumers. And so I would say it's that it's kind of like that discussion that's probably high priority for our customers rather than can you do it sustainable. I'm not so sure that comes up in conversation currently.

R: OK, so there are no requests for maximum amount of emissions or something like that. It's not really a thing that's happening right now?

N: No, I mean we've had a few discussions with some customers about maximizing the truck full and because a lot of our products are very small quantities in the UK, particularly as I mentioned earlier about Middle East tends to be containers. So, so it's a full container that we will ship, UK could range from 1 pallet to 20 pallets. It could be anything. And so obviously frequency of deliveries and maximizing that from a transport perspective is what we will try and do, but we have had a few customers who've said, well, if we place an order that fills a truck will we get a discount, which you kind of think that sounds sensible thing for them to do as well and also whether we can maximize the pallet quantity because our pallet quantity does vary and some products we can only stack to a certain amount because of the nature of the product. So it's some products, very dense when it's packed so 25 kilos of 1 product make take up a lot of space compared to another product where it doesn't take up as much space, but it's still 25 kilos. It just will vary in literally in size. And so therefore it we can then only fit so much on a pallet. It's not down to weight, it's literally physical size on the pallet and that's how it's actually stacked. So we do have those conversations with customers who ask if we can stack higher and reduce the footprint on the pallets, so therefore reduce the transport, but that's more a question of cost, I think as opposed to a question of it's the right thing to do from a sustainability point of view.

R: It's more to push for the lower cost, but it also can lead to little more sustainability.

N: Yeah, I think it's a byproduct that it becomes better and more efficient rather than that's what the customers asking.

R: Yeah. And are they also any initiatives about, for example, transportation about use of electric vehicles for the use of alternative vehicles?

N: We haven't been made aware again. That's probably our 3PL, but at the moment they haven't indicated that that's a route they're going down as yet in the UK, yes.

R: OK. And it's currently the movements are mostly by truck, I would assume is it also multi modal?

N: Yeah, it's all. It's all truck, yeah.

R: Are there any possibilities to create more multi modal transport like trains or boats?

N: Not really. In the UK, we don't really have that infrastructure in place.

R: Yeah, so are there any other constraints that reduce the possibility of implementation of other green logistics practices, for example more financial constraints, other infrastructure constraints or technology availability constraints?

N: Umm, so I would say probably financial constraints because there's financial constraints on everything and we are conscious of any particular taxes that we might have to incur. So there are packaging taxes and so we are conscious of those that if we change our packaging, will that incur additional tax because of the nature of the packaging that we're using. But I would say technologically, I think there's a lot of technology out there that we don't tap into and we don't use. Logistics infrastructure, as I said before, we're not very multimodal country in the UK and we are very reliant on trucks, not trains at all. And so in terms of infrastructure that truck network exists, there are various networks that the pallet networks that we can tap into and so our transport company doesn't necessarily send a truck to the other end of the country, they'll add it to the pallet network. And work with other companies and other transport companies to fill trucks. And so that all works as probably as well as it can do.

R: And for example when you talked about the filling of trucks and pushing the limit by stacking higher trucks, that comes from customer demand, right? The customers would like to be the trucks to be more full so that than the costs would lower?

N: Yeah. And it's only really a few customers that have actually gone down the route of asking us that. It's not, it's not a general question that's being asked and we from our side, we've got a few initiatives. So one we're working on is frequency of order from customers and to see if we can work better with some of our customers because some customers, and it's understandable, they don't want to hold stock. But if they if they order every week the same product for half a pallet, then why don't they order one pallet every two weeks, so there's those kind of initiatives we're working on currently to take to the customer. So we haven't got to that stage yet, but we need to take that to the customer to offer them a better way of doing it, which obviously will come out and a price reduction cause they're bound to ask for that but it makes us more efficient in terms of production. It makes us more efficient in terms of storing the product and then again in terms of efficiency and transport. So all of that coupled together is a positive. We just need to gather all of the data and speak to the customers to implement that. And it's not across the board. It's only some customers that we're probably going to be able to do that with.

R: Yeah. And do you also need to collaborate with your 3PL then to make it possible?

N: And well, yes and no, depending on whether it becomes a full truck of product, then yes, and if it's just putting 2 pallets on a truck instead of 1, it makes no difference to them really. They just will plan the load accordingly. We just tell them what we want to ship where and they will just plan their loads based on what we're shipping to them. So it's more a collaboration with the customer so that we can ensure when we manufacture, we manufacture

to the best specification. So we don't have to change the pallet, change the configuration or do any additional work as well which can happen sometimes.

R: Yeah. So those requests would probably lead to lower costs and more efficiency. But it is not pushed from a sustainability perspective but more pushed to lower the cost?

N: Exactly, yeah.

R: Yeah. So currently there aren't really a lot of environmental or sustainable practices in place or what would you say from those five subjects I mentioned: green transportation warehousing, packaging, reverse logistics and green information management, which of those green logistics implementations would you think will lead to do the best environmental performance? Or rather have the biggest effect on environmental performance?

N: Well, I guess the green management information side of things is the starting point because without that we don't know where we are and we don't have a clear picture of where we could be. And so I think that's probably a starting point and then it's a discussion with our 3PL as to that's probably the biggest impact is what their plans are for the future and how they're looking at sustainability because they have the biggest impact on our day-to-day.

R: Yeah, because you often evaluate them on their performances?

N: So yes, we evaluate them in terms of performance. But as I say at the moment, we don't include sustainability in there at all. So there's no measurement of where they're at currently.

R: Yeah, and do they themselves of any initiatives regarding sustainability or do you not know that?

N: Don't know. We just haven't had that conversation.

R: Yeah. And do you think it's necessary for the future maybe if customers would in the future demand more sustainability because of their own footprints. That that would be more important to implement green logistics practices?

N: Yes, I think so. I think the customer will definitely drive some of the initiatives that would need to take place.

R: And how do you think that you would realize that within logistics process?

N: And I would suggest that it would be a conversation between us and the 3PL. And the contracts are managed centrally by our team in Slovakia and so they would need to be involved in that contract side of things to include that in any contract negotiations going forward. And equally our tender process. So for transport purposes it's an annual tender process. So we would need to build it into that process. Then for warehousing, it depends on the length of the contract, so it could be a three-year or five-year contract with the warehouse and but again those contract negotiations would be quite important to include the sustainability aspect.

R: Yeah, because does this Slovakian team also currently contract the transport in the UK?

N: They do. They do all of it, yes.

R: All of it in Europe.

N: Yeah.

R: OK. And do you have any say in that maybe could be because you have a prior working experience with them?

N: So we would either recommend alternative providers for them to go to tender with or provide information on any tenders that are received if the price looks good but there's other issues with that particular transport company, then we would raise those with the team in Slovakia.

R: Yeah.

N: Though if there's particular environmental concerns, for example, if that's been in the local news that they might not be aware of those kind of concerns, we'd be able to raise with them.

R: Yeah. So you would have an impact on that.

N: Yeah, definitely, yeah.

R: And how do you think that implementation of green logistics practices could affect financial performance? Do you think it would be mainly because due to a better efficiency that's created or do you also think that maybe by implementing those practices you would create an overall better environmental performance which would result in customers having a higher valuation for your services and products?

N: I would say that would definitely have an impact. So depending on the nature of our customers and how high sustainability is up on their agenda and if we are ticking that box for them as it were, then I would say that that would definitely work in our favor.

R: Yeah, but currently do you think it's more on the efficiency side...

N: Yes, yes, I would say so. Yeah, this sustainability isn't the prime factor at the moment.

R: Are there currently any? Do you have any data or any examples of practices that were implemented effective financial performance? On the logistics process.

N: I don't have any examples, no.

R: OK, let's see. What about the collaboration with 3PL? Do you evaluate them often or how often do you talk with them? The warehousing as well as the transport.

N: OK. So obviously day-to-day operations, so frequent conversations with them; in terms of management conversations, less frequent probably quarterly by annually, those would take place. And with regards to performance and obviously particularly when we're coming up to tender negotiations, those conversations do take place as well.

R: Yeah, and currently sustainability isn't really a topic that's talked about with them, right?

N: Correct. Yeah.

R: Do you think that would be necessary in the future?

N: I think it should be part of the conversation, yes.

R: And do you think an increasing collaboration with talking about possible sustainable solutions that would result in a better implementation of green logistics practices?

N: Uh, yes, I think so, yeah.

R: And how do you think that will be realized?

N: I guess by the sharing of information. We'll have a better understanding of what possibilities 3PL's have to improve their sustainability and equally what we can do to support them. And it's a two way process in terms of them being able to provide the best service, but us providing the right information for them to do that as well.

R: Yeah, and is there currently a high level of trust with you and the three PL?

N: Yes, I would say so, yeah.

R: And how was this trust built, because is it built due to multiple years of working together or?

N: So transport, yes, we've been with the same transport company for a long time and warehousing we haven't been with them as long, but we've only been with them just over a year but the level of trust has increased significantly in those last 12 months and to a point where we're comfortable. I wouldn't say it's a high level of trust with the warehouse but it's a much better level of trust than we were probably 12 months ago.

R: Yeah. And about the warehouses, do they have any sustainability practices? Because I know in Koog they had solar panels on the roof and therefore, they didn't use any energy at all because the forklifts inside the warehouse were also electric. So they are energy neutral, is this also the case in the UK?

N: That isn't the case. No, they do ensure that waste is handled recycled wherever possible so they do have a high level of recycling but no, they don't have solar panels and fitted or anything of that nature.

R: OK. And do you, is there any initiative about talking with each other about pursuing better sustainability or do you think that's not really necessary in the warehousing part?

N: I think it's worth having that conversation and not sure that from a warehouse perspective there would be much opportunity, but it's certainly worth having that conversation. They run a number of different warehouses. So they may be running the warehouses differently and they just run the one that we are in, but they have a few other warehouses as an organization and so they may well be operating different practices in different warehouses that might be relevant.

R: Yeah. So would you say that probably that you could create the most sustainability from the transportation aspect of the logistics? That you could realize the best gains in lowering emissions?

N: Probably yes.

R: And how do you think that would be realized in the future?

N: I guess that would be a conversation with the transport company as to how they would look to reduce their emissions going forward, but without knowing what their emissions are it's difficult to know what level of reduction they could expect.

R: Yeah, that's true. Just so that's just the most important thing right now is maybe putting in place an information system?

N: Yeah. Yeah, definitely.

R: And that would correctly share the information with each other so that you could evaluate the current practices and maybe look forward to what other possibilities there are?

N: Yes, absolutely, yeah.

R: I do think that's a feasible thing to implement in the coming years?

N: I think so. Yeah. I don't see why not, it may initially be that they don't have the data available so it may take some time to put it together but we could have the conversation next week and see what that looks like in terms of putting it in place. Certainly within 12 months I would expect at least if not sooner.

R: Yeah, and why is it not really in place now? Because the focus is not really on decreasing emissions in the logistics part, and more on the production part?

N: Yeah, I would say the focus just hasn't been there on sustainability. We've had quite a lot of projects here. We say in our business in the last couple of years and we relocated the warehouse just over 12 months ago. So that was a big physical operation and we implemented our SAP system, which we didn't have previously at all. And we also had to deal with Brexit. So we had quite a few projects in the last few years that sustainability is just not been on the radar at all. Not been on the agenda.

R: Yeah, that's understandable. What's the reason for relocating the warehouse?

N: So our contract was expiring with our predecessor. And we weren't happy to renew so we looked for an alternative. So hence why we had to relocate the warehouse.

R: Yeah. Could you maybe tell a little bit more about the reason why you weren't happy to re-contract them?

N: And so I would say there were some breakdown in the level of trust and the management side of things and the information flow did reduce and their prices were increasing significantly year on year. We were seeing significant price increases that weren't wholly justifiable in our opinion. So we were looking for an alternative on that basis.

R: Yeah, that's clear. And is there any practice in place about reverse logistics? Do you receive anything back from customers?

N: Very rarely to be fair and if it comes back, it's either incorrectly ordered and or a damage which we don't see very frequently at all. So we don't have a lot that comes back to us.

R: Yeah. For example damage. What would, how would you resolve that with the products that come back, what would you do with them?

N: So, the transport company would bring that product back to our production facility where our quality team would examine the product to see if any of it is salable, salvageable, and or if it's damaged beyond repair. So and therefore would require disposing and so that would be the normal process the transport company would ensure it comes back to our warehouse facility, sorry our production facility and for it to be tested and checked by QC.

R: Yeah. So that would minimize the waste. Also by reevaluating the stuff that comes back.

N: Absolutely. Yeah. Yeah. Sometimes it's just a bag that's been damaged or the wrap is not secure. So it's an unstable pallet and needs restacking and we very rarely dispose of full pallets unless it's been significantly damaged. So if it's got water damage or something, then it's probably unusable. But very, very rare that happens.

R: Yeah. And also about the use of the plastic pallets, how is that managed? Because I would assume the plastic pallets would come back to you cleaned and then be reused.

N: Correct.

R: How does that system work?

N: So the pallet pool is how we work through that. So we call off pallets as and when we need them. And from a central company. So a supplier called Tosca does the supplying of those pallets and we then use them and ship them to the customer and effectively within the Tosca system they know where they are. So they know they're no longer in our property and that they're now property of the customer. And then when we order more so when we request more, we know that they have collected them from all of their different customers and cleaned them, checked them before they ship them back out again for reuse.

R: Yeah. So you have a lot of information about the use of the plastic pallets. Do you also know what happens with the wooden pallets after you deliver them? Or does the ownership change to the customer then?

N: Ownership changes to the customer. They are one way pallets, so we literally ship it out the door and then it's the customer's responsibility as to what they do with the pallet afterwards.

R: Yeah. So it was also be difficult to say whether or not the use of the plastic pallets or wooden pallets would be more sustainable for the environment.

N: Correct. Yeah. Yeah, exactly.

R: What do you think yourself? Do you think the plastic ones are better or could you really not really say anything about that?

N: Uh, I don't think I could say.

R: Yeah, difficult.

N: Yeah. Yeah, we also just for added information, any raw materials that arrive on whatever pallets they arrive on and we will reuse that pallet.

R: Yes.

N: So it because it's a food product that's on the pallet already when it arrives with us then we are able to reuse that pallet. And so we would use that to transfer the product from our batch prep operation in the warehouse to production and then equally use that pallet to ship to a customer when it becomes a finished good. So we would reuse those pallets unless they're broken or damaged, in which case we put them to one side and we have a company local to the production site that comes and collects those pallets for us and then repairs or reuses them accordingly. So we never throw a pallet away and we basically pass it to somebody else who is able to then make use of it in whatever way necessary.

R: Yeah. That would also minimize the waste.

N: Correct. Yeah.

R: Do you have any other examples of green logistics practices that would minimize waste in the current processes or generally be sustainable.

N: So all of our product goes for recycling and none of it goes to landfill. So that includes anything that comes off the production line and we have a company, a couple of companies that we use who, best to describe they take the product and they use it in energy manufacturing. That makes sense. And so they use it for another purpose and that includes any disposal. So any product that's out of date, anything that's gone beyond its shelf life all of that product goes to those same companies for them to use the product. So it doesn't go into food, it doesn't go into animal feed or anything, but it's used to produce energy.

R: Yeah. Another situation in the future, maybe if you would be able to implement the green information system and management of the data about the sustainability and you could collaborate with your 3PL and look at those data and evaluate them. You think green logistics practices would be easier to implement and how do you think that the gains for a better environmental performance and maybe better financial performance would be easier to realize?

N: Yes, I do. If we're able to have that information, yes.

R: Yeah can you elaborate a bit more. How you think that would work.

N: By being able to see where we're at and what possibilities are in the future, and I think it would also focus people on looking for alternatives and anything that would benefit both sides. So, so also as well as the 3PL and people. I think if we have the data and we can see where we are and a goal of where we want to be, then people will come up with ideas. And I think it's one of those situations where it will generate ideas purely because we have to reach that goal.

R: Yeah. And how important do you think the actual collaboration with the 3PL would be to realize that?

N: 100% and it wouldn't work without their collaboration. Yes.

R: Yeah. So it's a must to be able to reach those goals?

N: Yes, absolutely.

R: That is clear. I think we went through all most of the questions right now. Do you have any comments or other tips for me or other maybe things you would like to say?

N: Uh, no, I don't think so. I think that was, uh, that was a good conversation as well.

R: Yeah. I liked the conversations as well. I think I got a lot of information from you.

N: OK.

R: In the future, if I do have any other questions, could I just send you an e-mail?

N: Of course, yes. No problem. You've got my e-mail address now. So yeah, that's fine. No problem. And I think you've, I think you've sent me a LinkedIn request. I did see that the other day as well. So I think that was you, yes.

R: It was me. OK. So great then and that was it for now. Thank you for your participation in the interview. And thank you for the information you provided to me.

N: No problem. I hope everything goes well with your masters.

R: Hope so as well. This is the final thing I need to do for my graduation, so I hope it will be OK.

N: Good luck.

R: Thank you. Have a good day. Bye bye.

N: Yeah, you too. Thanks, rob. Bye bye.

END

9. Thom Kuipers 03/05/2023

Thom Kuipers = T

Rob Stroeken = R

R: Ja het gaat nu beginnen met opnemen. Dan zal ik ook even kort mezelf introduceren en even vertellen hoe het onderzoek precies in elkaar zit. Dus ik ben Rob, ik studeer nu op de Universiteit in Tilburg en ik doe daar mijn master Supply Chain Management. En daarvoor moet ik mijn scriptie schrijven en dat doe ik dan hier binnen T&L. En dan doe ik onderzoek naar de logistiek en dan in het specifiek naar de implementatie van groen logistieke praktijken. En daarbij het effect op firm performance en dan kijk ik vooral naar de environmental performance and financial performance. En daarbij kijk ik ook nog een deel, naar hoe samenwerking met 3PLs dat effect kan beïnvloeden of versterken. Dus dat is een beetje het onderzoek, is dat duidelijk voor jou?

T: Ja, hoe kom je bij T&L terecht?

R: Ja, Dat is een beetje familie, vrienden van mijn vader, die kent iemand, Jan Jaap van der Bij. Ik weet niet of je die kent.

T: Jazeker.

R: Dat is een goede familie vriend van mij, dus via hem ben ik hier ingerold en toen ben ik in contact gekomen met Rogier van Hasselt en hij is mijn begeleider geweest binnen T&L.

T: Oké, goed, hoe gaat het tot nu toe?

R: Ja, goed, ik heb nu hiervoor al 8 interviews gehad. Ik moet er ongeveer 12 doen. En dan, kijk, ik heb al wel een redelijk idee wat de uitkomst gaat zijn ongeveer, maar ik heb nog een paar interviews te gaan, dan moet ik alle findings op gaan schrijven en dan ben ik in principe over een maand klaar.

T: Oké en dan kan je lekker vakantie gaan vieren?

R: Ja, dan ga ik 7 weken op vakantie.

T: Je hebt gelijk, waar ga je naartoe?

R: Ik ga naar Curaçao voor 3 weken, dan ga ik twee weken naar Amerika en dan ga ik nog twee weken door Europa heen met de trein.

T: Klinkt goed.

R: Ja, goede plannen.

T: Geniet ervan

R: Ja, maar ik moet eerst het afmaken dan kan ik echt gaan feesten. Zou jij je een beetje kunnen vertellen wat jouw baan is en wat je jouw dagelijkse werkzaamheden zijn binnen T&L?

T: Ja, ik ben category manager bij de inkoopafdeling. Wij hebben of T&L heeft de inkoopafdeling op zo'n manier gestructureerd. We hebben natuurlijk verschillende fabrieken,

verschillende locaties over de hele wereld en dan in Amerika en Europa. Europa noemen wij EMEA. En in mijn rol als category manager ben ik verantwoordelijk voor twee inkoop categorieën. Dat is de inkoop categorie packaging, dus alle verpakkingsmaterialen. En de inkoop categorie labor en services, dat zijn eigenlijk de bedrijven die T&L inhuurt om bepaalde werkzaamheden op de locaties uit te voeren. Dan moet je denken aan schoonmaakbedrijven, beveiligingsbedrijven, metaalbewerkingsbedrijven, monteurs etc. En dat doe ik voor de 6 locaties die wij hebben in EMEA, dus dat is in Koog aan de Zaan in Boleraz, Slowakije, Mold, twee locaties in Italië en de locatie in Zuid-Afrika. Zodoende en inkoop is dus zo gestructureerd dat we hebben het onderverdeeld in verschillende categorieën, waar dus packaging, labor services twee categorieën zijn. Dan hebben we nog chemicals. We hebben ingrediënten op capex projecten, etc, hebben verschillende category managers dus vergelijkbaar aan mijn rol. Ja, die toen dat voor die verschillende locaties en dan hebben we ook op elke locatie nog een of twee inkopers zitten die de lokale inkoop verzorgen en ondersteunend zijn aan de category managers. Dus omdat ik Nederlands ben en ik heb zelf kantoor heb in Koog, doe ik heel veel voor Koog zelf, maar er zit daar ook nog een inkoper. Dat is Patrick, die ondersteunt aan mijn rol en vergelijkbaar in bijvoorbeeld Boleraz. Daar zit Stanno, dat is de lokale inkoper. Dus daar werk ik heel veel mee samen, zeg maar om dingen voor Boleraz in te kopen.

R: Ja, dat is duidelijk. Ja, dan denk ik dat packaging vooral relevant is voor mijn onderzoek dan.

T: Ja dat denk ik wel inderdaad.

R: Ja en daar kunnen we beetje doorgaan naar de generieke sustainability kant van hoe belangrijk is dan sustainability; kijken naar het groen zijn binnen dan die inkoop voor jou?

T: Voor mij persoonlijk, ik vind dat heel belangrijk. Ik ja, ik vind dat heel belangrijk als zijnde. Kijk, we hebben maar één planeet en ik denk dat wij als T&L zijnde, maar ook als individu, dus als Thom en als Rob echt wel een steentje kunnen bijdragen. Om te zorgen dat de planeet nog wat langer mee kan, dus ik ben vanuit mijn eigen motivatie daarmee bezig en dat probeer ik dus ook te implementeren in mijn werk. Probeer het dan mee te nemen in mijn werk door slimme beslissingen te maken om sustainable opties te bekijken en uit te rollen.

R: Wordt het dan ook vanuit T&L zelf gepusht of is het meer vanuit jezelf dan?

T: Ja. In mijn ervaring is tot nu toe dat het vanuit Rogier, dus zijn rol was zeg Operations/ Supply chain director, wordt gepusht. Maar vanuit het bedrijf aan zich, we hebben wel dat je krijgt allemaal mooie presentaties en doelstellingen met net zero in 2050. Maar ja, wat betekent dat dan en wat doen we precies eraan om dat te bereiken? Dat is mij nog niet helemaal duidelijk.

R: Ja, nee, dat snap ik echt wel; al wel gemerkt binnen het bedrijf dat er wel global goals gezet zijn, van dit willen we bereiken. Maar hoe dat nou in zijn werk gaat of hoe dat bereikt moet worden, is nog niet heel veel over geschreven eigenlijk.

T: Precies en ik ben ja, en we komen misschien zo meteen wel op hoor, en dat is denk ik ook de reden dat Rogier heeft gevraagd om dit interview met mij te doen. Ik heb in juni of juli vorig jaar een plan gepresenteerd om meer sustainable opties te bekijken qua packaging en dat heb ik in het begin heel erg veel gepusht. Zelf veel presentaties gegeven. Veel informatie

gedeeld daarover en uiteindelijk ligt het zeg maar bij sales om dat dan weer met de klanten te communiceren. Maar ja, daar gebeurt verder niet zo heel veel. En dan moet ik er continu achteraan, maar op een gegeven moment ook, ja, weet je, jongens, ik ben inkoop en ik koop in wat jullie mij vragen om in te kopen, dus wat moet ik inkopen, dat koop ik in, zeg maar. Vanuit mijn eigen, wat ik al zei, vanuit mijn eigen motivatie probeer ik wel eerst sustainable te denken, maar soms heb ik wel een beetje het idee van nou, het is meer van ik heb wel veel ideeën en zie wel manieren waarop het beter zou kunnen, maar er gebeurt dan verder niet zoveel mee. Dat vind ik wel persoonlijk heel jammer.

R: Ja, dat snap ik wel, maar wordt er dan ook niet echt naar jou geluisterd of zo daarin of ze luisteren wel, maar ze doen niet, ze acteren er niet in?

T: Ja, ze luisteren wel zeker wel en ook met hulp van Rogier wordt dat ook wel gepusht richting sales. Alleen ja dat ze luisteren, maar er volgt geen actie op. Laat ik het zo zeggen of er of er volgt wel een actie op, maar er komt niks uit.

R: Ja dan kan je ook wel zeggen wat eigenlijk nog niet in het bedrijf zelf echt, in de cultuur van het bedrijf sustainability nou echt gevestigd is of zo.

T: Nee dat het is meer bij sommige individuen heb ik het idee dan echt het bedrijf.

R: Ja. Hoe zou je dat denken dat daar verandering in moeten kunnen komen? Zou dat dan van topmanager moeten komen dat iedereen er daar beter naar gaan kijken?

T: Jazeker, ik denk dat we het ook beter als bedrijf zijnde moeten aantonen. Ik zal misschien dat voorbeeld wat ik net noemde even wat specifieker toelichten. Dan is het voor jou ook wel duidelijk. Ik ben dus verantwoordelijk voor de EMEA. We kopen jaarlijks, zeg zo een 250.000 tot 300.000 pallets aan het product en op die pallets zitten dan papieren zakken gevuld met producten of bigbags gevuld met product. Daarnaast verkopen we nog bulk ladingen, dus bulkcontainers. Maar ik doe echt de inkoop, zeg maar voor de verpakkingsmaterialen die nodig zijn, dus dat zijn noem het even 250.000 pallets. Ja dat zijn omdat wij in de voedingsmiddelenindustrie werken, de requirements. De vraag is voor volledig nieuwe houten pallets. Ik noem dat virgin material wood pallets, dus die pallets mogen niet gerecycled zijn. Die moeten volledig nieuw uit pallets fabriek komen, zeg maar ja. Die kopen wij in bij verschillende pallets handelaren. En ja dan verschepen wij het product op die pallets naar de klant. Die pallet kan je in principe nog meerdere keren gebruiken. Alleen die pallets komen niet terug naar T&L, dus wij gebruiken maar een keer.

R: Ja ja.

T: Er is nu, of dat is al een tijdje, zijn er opties om pallet pooling te doen. Pallet pooling houdt in dat de pallet leverancier die levert de pallet aan T&L; wij verschepen die pallet met product naar de klant en de klant die laadt het product van de pallet af. Die houdt de pallet apart. En de pallet leverancier haalt die pallet vervolgens weer op bij de klant en die levert hem weer aan T&L. Zodat we het kunnen hergebruiken. Ja pallet is, is dat duidelijk hoe dat werkt?

R: Ja dat is duidelijk.

T: Nou pallet pooling kan je met houten pallets doen. Je kan het ook met plastic pallets doen Omdat houten pallets risico hebben op contaminatie. Dus er kan wat in dat hout gaan zitten.

Insecten of iets anders wil, mogen wij die dus maar één keer gebruiken, maar plastic pallets hebben dat probleem niet. Plastic pallets kunnen ook gewassen worden. Dus wij doen vanuit Koog al zeg zo'n 4.000 plastic pallets in een pooling agreement en in Boleraz hebben we ook een klein lijntje lopen en in Italië en Engeland ook. Maar het idee van plastic pallet pooling is dus, de pallet leverancier levert ons die pallet, pallet gaat naar de klant. Leverancier haalt hem op, wast het en stuurt hem terug naar ons, dus in plaats van 250.000 pallets te gebruiken per jaar verscheep je nog steeds wel hetzelfde aantal pallets, maar je gebruikt in essentie een stuk minder pallets. Omdat je pallets echt kan hergebruiken, die weer schoon zijn. Dat, ik werk nu twee jaar bij T&L. Toen ik bij T&L kwam werken, liep dat dus al in kleine aantallen en ik heb vorig jaar juli dus dat plan gepresenteerd om dat verder te gaan uitbreiden. Dus laten we meer met plastic pallet pooling gaan doen, want dan kunnen we pallets hergebruiken. Er was destijds wat data ook beschikbaar. De enige data die ik zeg maar beschikbaar kreeg intern die gaf aan dat de CO2 uitstoot van het produceren van een plastic pallet veel lager ligt dan het produceren van een houten pallet en dat is alleen de productie van die pallet, dus ook het produceren van een plastic pallet is dus al lager in de CO2 emissies. Dat was de informatie die ik beschikbaar had. Nou, daarnaast kan je die pallet ook nog meerdere keren hergebruiken, dus als je dan kijkt naar de totale CO2-uitstoot plaatje ligt dat een stuk lager dan houten pallet die je maar een keer kan gebruiken. Maar wat blijkt nou als jij een snelle Google search doet op plastic pallets uitstoot of houten pallet uitstoot, hangt er maar net vanaf wie je het vraagt of waar je kijkt. Wat nou beter is een houten pallet of een plastic pallet. Het is gewoon niet echt duidelijk die informatie, die is niet duidelijk genoeg. Dus ik heb dat plan destijds gepresenteerd met die informatie van Eco Invent. Maar later bleek dus weer op andere websites en andere informatie dat weer niet helemaal te kloppen. Dus toen is er op een gegeven moment besloten, wij hebben in Amerika Anna Peers, die is director Sustainability en in Europa hebben Wendy Jacobs en volgens mij heb jij Wendy ook al gesproken?

R: Ja dat klopt.

T: Die is dus Sustainability manager, zeg maar. Ik heb met Wendy ook veel contact gehad over dat project en toen is er op een gegeven moment gezegd we willen wel onze beslissingen maken op de juiste data, zeg maar. We kunnen wel zeggen wij denken dat plastic pallet pooling veel beter is, want je kan de pallet hergebruiken, maar het is iets anders dan het zeggen en dan het aantonen, zeg maar we willen dat echt gewoon aantonen. Toen is er een life cycle assessment questionnaire gemaakt. Ik weet niet of je die ook hebt gezien.

R: Die heb ik niet gezien. Zou je die misschien een keer kunnen doormailen nog?

T: Jazeker kan ik doen straks, schrijf het even op. Dat is een zeg maar een vragenlijst in Excel die ik denk, ik dacht dat Anna die heeft gemaakt in samenwerking met Wendy, dacht ik. Maar waar wij in principe alle leveranciers kunnen vragen van de herkomst van hun materials die zij ons leveren, dus in dit geval pallet van waar haal je het hout vandaan? Waar haal je het plastic vandaan? Welke logistieke lijnen lopen daar, zodat wij echt een goede berekening kunnen maken op basis van aangeleverde data van de leveranciers, dan welke type pallet het beste is, zeg maar ja. Die life cycle assessment questionnaire, dat is de PGNS supply questionnaire zo heet die officieel zie ik, wij zijn daar mee begonnen eind juli vorig jaar omdat een beetje op te zetten, maar toen bleek de questionnaire niet helemaal juist te zijn nog. En toen heb ik in januari dit jaar een up to date questionnaire gekregen via Wendy met

een uitleg ook hoe de leveranciers die questionnaire moesten gebruiken. En toen hebben wij in januari of heb ik in januari alle pallet leveranciers die wij hebben gemaïld van hé kunnen jullie deze questionnaire invullen zodat wij een goede inschatting kunnen maken qua de uitstoot van het produceren van de pallet en de logistieke lijnen die dus zeg maar lopen van de pallet leverancier naar ons; nou, daar hebben we feedback op gekregen van al die leveranciers. Dat ligt allemaal bij Wendy en bij het supply chain team, zodat we op basis daarvan dus een goede inschatting kunnen maken. Van oké, wat is nou beter eigenlijk? Dat was januari, het is nu mei en ik heb daar nog geen feedback op gehad.

R: Dus wel een beetje gek.

T: Ja, dus ik heb wel meerdere keren met Wendy gesproken daarover en begrijp me niet verkeerd. Ik heb een goeie, een goeie band met Wendy, dus ik praat daarover en dan ja, liggen er bij haar weer, wat barrières vanuit Amerika. Maar daarnaast hebben we wel actief de klanten benaderd of in ieder geval het salesteam gevraagd om actief klanten te benaderen of zij geïnteresseerd zijn in het plastic pallet pooling; dus om over te stappen van een single use wooden pallet naar een multi use plastic pallet. En dat wilde ik promoten met het idee van nou, dat is dus veel meer sustainable, veel minder uitstoot, etc. Maar omdat we die data niet gereed hebben, hebben we gezegd van dat we gaan niet pushen op het sustainability aspect. We gaan gewoon pushen op het idee van nou, je kunt pallets meerdere keren gebruiken, je kan hem wassen, het is schoner, je hebt geen houtsplinters en allemaal dat soort dingetjes, maar dus niet echt op dat sustainability aspect van die pallet. Nou, dat loopt al een hele tijd: die eerste presentaties richting de klanten waren ergens eind vorig jaar. En er is effectief nog geen extra plastic pallet of geen extra klant in de plastic pallet pool gegaan. Dus met andere woorden, ik heb daar heel veel tijd en energie ingestoken, maar er is nog helemaal niks uitgekomen.

R: Dat is wel heel erg zonde.

T: En ja, dat is heel zonde, maar ik weet dat Rogier die vindt het ook belangrijk. Kijk we, ik weet gewoon het klinkt misschien heel, heel stom, maar ik weet gewoon diep van binnen, plastic pallet pooling is beter, want je kan zo een pallet tot 100 keer gebruiken en houten pallet kan je maar een keer gebruiken; wij bij T&L in ieder geval dus. Je weet ergens wel dat het goed zit, alleen je kunt het niet aantonen en dat is lastig. Ik denk dus als we dat echt kunnen aantonen, als we echt kunnen laten zien van het is beter, dat klanten ook veel eerder geneigd zullen zijn om dus over te willen stappen op zo'n plastic pallet pool. Maar zonder die data, ja, kunnen we dat niet en ik zeg, ik wacht dus al een hele tijd op die informatie en ik denk dat als vanuit T&L management, vanuit global, daar dus veel meer op wordt gepusht er ook veel meer aandacht is. Als we die data gewoon goed en snel kunnen aanleveren, want we zijn nu al eigen analyses aan het doen, maar er zal vast wel ergens een studie naar zijn. Dan kunnen we dat gebruiken en de klanten overtuigen. Maar tot dusver, vanaf die initiële presentatie in juli vorig jaar tot en met nu, hebben we nog niks extra's toegevoegd aan die plastic pallet pool en dan denk ik dus van, ja is het mijn rol als inkoper om dat zoveel te blijven pushen? Ja eigenlijk niet. Het wordt wel heel erg gewaardeerd door Rogier en de rest maar. Het is niet mijn functie snap je?

R: Ja, het is niet jouw rol om daar met daarmee te focussen.

T: Nee, mijn rol is het inkopen van de producten die gevraagd worden dus dat is soms weleens lastig dat je er dus best wel veel tijd en energie in stopt. Je krijgt er eigenlijk helemaal niks voor terug, dus wat is dan de point.

R: Ja ja, ik had ook gehoord vanuit supply chain team wat ze het lastig vonden om te berekenen; om ook te kijken naar zeg maar als die houten pallets die kunnen weer herbruikt worden door die klant, omdat die daar dan vaak blijven en je kan niet precies meten in hoeverre wat die lifecycle van zo'n houten pallet uiteindelijk is voor die klanten. Hoe dat nou precies zit en dat ze daar ook mee zaten?

T: Klopt, wij hebben van de houten pallet leveranciers in die questionnaires wel teruggekregen dat zij houten pallets tot 20 keer nog gebruikt kunnen worden. Maar dat weten weten natuurlijk niet, kijk als je bijvoorbeeld vanuit Boleraz leveren we Nestlé en Danone en zeg maar babyvoeding en andere producten. Ik denk dat die leveranciers ook wel hele strenge eisen weer hebben aan hun pallets, dus ik weet niet of zij die die houten pallets die wij naar hun sturen dan wel hergebruiken, of dat zij daar ook weer wat anders meedoen. Dat is lastig inzichtelijk krijgen.

R: Ja, dat is heel moeilijk om daar data over te krijgen.

T: Maar, ja, dat is moeilijk om daar data over te krijgen voor ons als iemand van het supply chain team of iemand van het inkoop team. Maar ik denk dus er zijn echt vast wel studies over. Snap je, er is vast wel een keer onderzoek naar gedaan en waarschijnlijk moet je daarvoor voor betalen, maar dan hebben we het en dan kunnen we ook gewoon effectieve goede beslissing nemen. En dat gebeurt dus niet.

R: Volgens mij zijn er huidige onderzoeken waarbij de ene zegt van ja, het is wel beter. Anderen zegt ja, het is het niet, het is een beetje hetzelfde. Je weet het niet helemaal goed, dat is een beetje het ding.

T: Precies en vanuit de plastic pallet leverancier krijgen wij wel als wij bijvoorbeeld zeggen van, nou, wij hebben deze klant die leveren vanuit Koog de klant, ik zeg wat België, daar leveren 4.000 pallets per jaar, wat is dan het effect van een plastic pallet pool versus a one way wooden pallet. En dan kan hij dat gewoon heel netjes aan ons aanleveren, maar dat blijft nog steeds de data van de plastic pallets leverancier die natuurlijk wil dat wij zoveel mogelijk plastic pallets kopen.

R: Ja, dat is lastig, maar zit er dan niemand op het supply chain team die dan echt actief bezig is op die data? Want ik bedoel, het ligt klaar om onderzocht te worden eigenlijk, maar er wordt niks mee gedaan.

T: Ja niet dat ik weet. Ik weet niet in hoeverre Wendy ook contact heeft met de mensen van het supply chain team daarover. Maar goed, een ander voorbeeld is, Rogier, die heeft in het verleden bij Danone gewerkt en, die weet dat Danone pallet pooling doet. Nu hebben wij ook de accountmanager van Danone gevraagd van willen zij overstappen op plastic pallet pooling. Kan je dat met Danone bespreken. Nou, dan moet je vervolgens 3, 4 keer achteraan vragen voordat hij dat gesprek voert met de klant. En ik zeg niet dat het onwil is hè, misschien dat er heel veel andere dingen tussendoor komen, maar als je weet dat de klant het al doet? Wat is dan de moeite om die vraag te stellen dat dat snap ik niet helemaal?

R: Ik heb morgen ook een interview met volgens mij iemand van de sales, dus dan kan ik daar ook wel over vragen. Hoe hun daarmee zitten, want ik vind het wel gek. Dat je weet dat klanten gewoon daarmee bezig zijn, dat het eigenlijk niet wordt gepusht en misschien komt het door het sales team die er gewoon niet mee bezig is of zo.

T: Ja precies. Misschien dat ze de vraag niet stellen, maar ik heb de presentatie ook gegeven voor alle sales directors. Ik heb die mensen gesproken, ook in Koog toen ze er waren en ze zeggen allemaal, ja, we willen dit, we gaan dit pushen. Maar ja, wat ik zeg, er is nog niks uitgekomen, dus dan in hoeverre wordt het dan gepusht? Ik weet het niet.

R: Dat is wel heel lastig. Maar dan bijvoorbeeld met het gebruik van die plastic pallets; is er dan ook een voordeel in het logistieke proces en in transport en zo of is daar niet echt per se nog of weet je daar ook niets over verder?

T: Nou, wat ik daarover kijk, we doen het in Koog al. We doen jaarlijks zo'n 160.000 pallets vanuit Koog aan de Zaan, waarvan op dit moment zo'n 4.000 plastic pallets op een pooling agreement zijn. Dus Koog is bekend met het proces, iemand vanuit het supply chain team, die houdt dat bij. De plastic pallet leverancier heeft een soort van online tool waarbij pallets in moeten aanmelden en afmelden. Dus zodra wij een plastic pallet de deur uitsturen naar de klanten, moeten we dat in het systeem aangeven en dan gaat die pallet naar de klant en dan kunnen we die pallet volgen. Zodra die bij de klant is afgeladen, haalt die leverancier daar weer op zeg maar. Dus dat het proces loopt, het werkt. Het enige wat wel weer lastig is, is dat je hebt natuurlijk het supply chain team en je hebt ook het operations team, dus het productieteam zeg maar die vullen de papieren zakken. En die zet het op een pallet, en die vullen die pallets niet specifiek per klant. Die vullen dat gewoon algemeen en zodra er is besloten naar welke klanten een bepaalde pallet gaat, dan wordt daar een transport brief opgemaakt en weet je, als dit product is verkocht aan die en die klant. Maar dat weet je nog niet bij het afvullen van die zakken en bij het vullen van de pallet met die afgevulde zakken. Dus als jij zegt van, nou, laten we zeggen, we doen 1 miljoen papieren zakken, vullen we en 2.000 daarvan moeten naar een specifieke klant op een plastic pallet. Dan is het voor het operations team best wel moeilijk om dat te doen of tenminste, dat is mij verteld hè? Is dat best wel moeilijk om dat te managen om uit die 1 miljoen zakken dan precies die 2.000 zakken apart te houden voor de klant. Ja, dat wordt als lastig ervaren, laat ik het zo zeggen. Ik denk dat wel meevalt, want je creëert gewoon een specifieke SKU voor die klant met die pallet en die order wordt in het systeem gezet voor die specifieke SKU. Dus dan moet het operations team kunnen zien aan die order, oké deze order moeten op plastic pallets worden gevuld. Het enige probleem is dat je dan een extra SKU toevoegt.

R: Maar dat is nog niet gedaan, denk ik?

T: Nee, maar ik werk niet in operations supply chain, dus ik weet niet, maar ik weet wel dat er best wel veel focus is om niet al te veel SKU's te hebben. Dat het blijkbaar lastig is.

R: Ja, hoe meer SKU's hoe lastiger het is om te managen.

T: Nee, maar het komt allemaal neer op dat we gewoon die data hebben dat we kunnen aantonen dat plastic pallets echt veel beter zijn. Als we echt gewoon op papier zwart wit hebben, dan kunnen we ook zeggen van jongens, het is misschien vervelend om een SKU of twee of drie SKU's extra te moeten toevoegen, omdat je nu een ander packaging materiaal gebruikt. Maar het eindresultaat is wel dat wij minder CO2 emissies hebben wat weer

bijdraagt aan het doel van T&L om net zero te zijn. En als je dat zo uitlegt, ja, dan hebben ze niet echt een reden om nee te zeggen.

R: Ja, ik heb ook gehoord dat tot nu toe de doelen qua sustainability, dat die meer liggen op de operations zelf en de productie van de producten zelf, in plaats van het logistieke proces; dat heb ik vaker gehoord, omdat eigenlijk het percentage aan uitstoot ligt bij de productie veel hoger dan het percentage van het logistieke proces. Dus ik denk dat ze gewoon de focus nog niet op ligt. Misschien?

T: Nee, precies. Maar ja, als jij dus als je net zero wil zijn, dan moet je op een gegeven moment wel echt er wat aan gaan doen?

R: Ja tuurlijk.

T: Daarom dat jij dit onderzoek ook doet ja, maar goed.

R: Maar, zijn dan ook nog andere initiatieven met packaging die invloed hebben op de sustainability.

T: Ja, ik heb een plan in mijn hoofd. Ik ga dat volgende week maandag dinsdag verder uitwerken. Volgende week, maandag, dinsdag of tenminste begint al deze donderdagmorgen is er in Düsseldorf de Interpack. Dat is een van de grootste packaging beurs ter wereld van 4 tot en met 10 mei. Ik ga er maandag en dinsdag heen. En ik heb een paar ideeën die ik met leveranciers wil bespreken. Eentje daarvan is wij vullen best veel op bigbags met product. Ja je weet wat een big bag is?

R: Ja, die heb ik gezien.

T: Ja, niet iedereen weet het maar nou, wij vullen redelijk veel bigbags met product en met bigbags eigenlijk hetzelfde verhaal, omdat wij voedingsmiddelen produceren, moeten die bigbags gemaakt worden van virgin plastic, dus nieuw plastic, mag geen recycled plastic in zitten. Ja. Sommige van die big bags hebben zeg maar een binnen liner en een buiten layer, omdat producten heel fijn zijn, of hygroscopisch zijn, dus eigenlijk een extra zak in die bigbag. Ja, ik denk dat wij big bags kunnen laten maken, waarbij die binnenlijn wel van virgin plastic is. Dus het plastic dat echt in contact is met het product dat dat virgin materiaal is. Maar dat die buitenkant van die bigbag dus het deel dat niet in direct contact is met het product, dat dat van gerecycled plastic gemaakt kan worden, waardoor je dus een bigbag creëert waar 50, 60 70% van het plastic gerecycled plastic is. En daar sla je in principe twee vliegen in één klap. Ten eerste gebruik je recycled plastic, ten tweede in sommige landen en dat wordt meer en meer, bijvoorbeeld in Engeland, maar nu ook in Spanje. Die landen hebben een plastic packaging tax geïntroduceerd. En dat houdt in dat al het plastic packaging wat dat land binnenkomt, daar wordt een extra belasting over geheven. Nou ja, dat geldt niet voor recycled plastic, dus als jou packaging een bepaald percentage aan recycled plastic heeft, dat verschilt weer per land, maar dan hoeft je die belasting niet te betalen. Dus het scheelt ook nog eens in de kosten.

R: Dan is het dubbelop inderdaad.

T: Ja. Alleen, wij hebben nu een aantal bigbag leveranciers en ik heb die vraag een tijdje geleden gesteld en die geven aan ja lastig en blablabla. Dus op die beurs staan er heel veel. Ga ik die vraag gewoon bij iedereen opgooien van is dat mogelijk, kan dat gemaakt worden

op die manier? Wat zijn dan de implicaties? Zeg maar, wat zijn de kosten et cetera? En dan kunnen we aan de hand daarvan weer een beslissing nemen of we dat wel of niet willen gaan doen.

R: Ja, zo zijn er ook wel voorbeelden van situaties waar al wel iets geïmplementeerd. Dat het iets wat beter is qua sustainability in packaging?

T: Even denken, hoor. Nee in principe nog niet. Dat komt met name dus omdat het voedingsmiddelenindustrie is en alles moet gewoon nieuw materiaal zijn, dus we kunnen nog niet echt gerecycled materiaal gebruiken. Waar ik wel ook mee bezig ben, is om kijk, wat ik vertel over die plastic pallet pooling. We zijn de klanten aan het vragen om daarop over te stappen, maar we kunnen ook de leveranciers die vraag stellen, dus die vraag heb ik al bij grote leveranciers gesteld van kunnen wij niet naar een plastic pallet pooling agreement: jullie leveren ons geregeld kunnen we dat niet op plastic pallets doen, maar ook dat is nog niet verder gekomen, helaas.

R: Dat is wel jammer. Ik heb wel het idee, jij bent een van de eersten die ik spreek, die echt heel erg actief ermee bezig is met het proberen meer groene mogelijkheden te creëren. Van de mensen die ik heb gesproken merk ik wel dat jij daar echt veel meer actief in bent dan die andere.

T: Ja, zeg maar, dat komt ook dus vanuit gewoon mijn eigen motivatie en wat ik al eerder zei, ik weet dat het gewaardeerd wordt. Het wordt door Rogier gewaardeerd, maar op een gegeven moment, zodra er niks meer uit uitkomt, zeg maar, dan kan je blijven schoppen tegen de benen, maar als er niks gebeurt, ja, dan is het ook heel jammer.

R: Heel zonde, want je bent er wel mee bezig. Maar uiteindelijk zou je toch wel moeten lijkt me, want die sustainability wordt toch wel steeds belangrijker en dan uiteindelijk zou je wel moeten overstappen naar die opties.

T: Ja precies.

R: Of wat denk je dan dat het de grootste driver is binnen bedrijven? Is dat nu nog een customer demand of is het ook gewoon overheidsinstanties die gewoon pushen op de sustainability of hoe zie jij dat?

T: Ja, kijk, je gaf net al aan hè? Dat de focus vooral op operations is. Dat is natuurlijk aan de ene kant wordt dat mooi verkocht als zijnde ja, dan zijn we meer sustainable, maar aan de andere kant is het gewoon die gasprijs is knetter hoog, dus wij willen die prijs drukken, dus we willen andere opties gaan bekijken en ik heb ook wel gemerkt dat sinds die energieprijs zo extreem omhooggeschoten dat die focus opeens veel meer daarop kwam te liggen. Dus het wordt wel mooi verkocht en ik begrijp me niet verkeerd, ik vind het heel goed, maar het wordt ook mooi verkocht. Van ja, we richten ons op operations en we willen daar meer sustainable zijn, green energie en weet ik veel wat, maar dat heeft ook gewoon te maken met de hoge kosten die we nu op dit moment hebben voor energie.

R: Ja, uiteindelijk is het financiële plaatje het belangrijkste...

T: maar dat...

R: sorry vertel.

T: Ja. Dat is het, het is altijd, het gaat altijd om het financiële plaatje. Natuurlijk, je moet het bedrijf draaiende houden en je kunt met net zero, zeg dat wij ons richten om sustainable te zijn, maar het is heel ver weg en wat gebeurt er dan effectief. Ik, ik weet niet of je al een foto van fabriek in Koog aan de Zaan hebt gezien. Naar het warehouse, zeg maar waar alle pallets staan met gevulde zakken, het grote witte gebouw?

R: Daar ben ik niet geweest maar wel bij de warehouse van TMA ben ik wel geweest.

T: Nou, je moet maar eens kijken op Google Maps, als je gewoon T&L Koog, zal kijken of ik dat kan vinden. En dan moet je eventjes. Klik zeg maar dat je gewoon een echt een foto ziet zeg maar van Google.

R: Oh ja, wacht dat weet je. Ja, daar ben ik langs gelopen. Ik ben er niet binnen geweest, ja,

T: Maar dat je ziet dat witte gebouw, toch? Ja, hoe groot is dat dak? Waarom? Waarom liggen daar geen zonnepanelen op? Weet je wel dat dat soort dingen van waarom hebben we daar niet, leggen we dat niet gewoon helemaal vol met zonnepanelen en het dak voor dat andere gebouw aan de overkant van de straat ook niet. Je ziet naast ons bij bedrijven zie je een dak dat ligt vol met zonnepanelen. Waarom hebben wij dat niet? Ik weet het niet, maar het zijn wel van die dingen dat ik denk van ja, je kan daar dus echt wel iets mee.

R: Ja dat sowieso ja, ik had bij die 3PL, dat warehouse van TMA, dat ze daar wel bezig waren met toevoegen van zonnepanelen op het dak. Ja, dat is wel weer extern, maar het is wel een bedrijf dat je dan mee samenwerkt. Toch wel raar dat het bij jullie zelf niet daar staat, want het is niet heel moeilijk om dat te doen en bespaard toch wel wat weer wat energie en ook efficiënter.

T: Ja of je verdient eraan terug weet je. Maar goed.

R: Wat zou je dan denken wat eigenlijk dan de factor is dat het allemaal niet echt wordt gedaan binnen het bedrijf?

T: Ja. Ik weet het niet. Het is een aanname, misschien de kosten. Dus het financiële plaatje. Misschien dat de focus kijk, de focus van het bedrijf is natuurlijk om geld te verdienen en om te blijven bestaan en productie draait. We verdienen geld, daar komt het eigenlijk op neer. Dus, ik denk dat het sustainability aspect van bedrijfsvoering op dit moment dus nog niet belangrijk genoeg wordt gevonden; dat daarom dingen zoals dit nog niet zijn gedaan.

R: Ja ja, want ik denk eigenlijk dat dat het wel nodig is, want ook voor je financiële performance, want ik denk ook dat de klanten in de toekomst toch wel meer gaan pushen van hé, wij willen ook zo sustainable mogelijk zijn, dus onze leveranciers moet het ook zijn, dus dan moeten jullie het uiteindelijk ook worden?

T: Ja precies, maar dan wordt het dus gepusht omdat het moet. En ik denk dat je het moet pushen omdat je het wil.

R: Ja, dat heb ik daarin dat het gewoon meer proactief worden in plaats van reactief.

T: Precies.

R: Ik denk dat jullie op het moment nog heel erg reactief zijn op wat er voor de rest gebeurt en niet echt proactief mee bezig zijn met wat er nou zou kunnen en moeten gebeuren.

T: Nee dat denk ik ook. En dat is dus misschien een heel goed voorbeeld dat wat je wel aangaat. Ik ben daar best wel proactief mee bezig, maar er is effectief nog helemaal niks uitgekomen. Dus, hoe belangrijk is het dan? Ja.

R: Ja de focus ligt gewoon nog teveel op en misschien ook dat van je hebt niet echte data, dus je kan niet bewijzen dat het ook beter gaat zijn. Dat is denk ik ook misschien nog het lastigste en dat heb ik ook al gehad met een mevrouw van de supply chain uit Mold. Nadine Lewis, van over de logistiek proces. Daar hebben ze hebben nul data over de uitstoot van hun transport; nul, ja, dat kan je ook niet echt een beslissing maken op een verbetering. Wat ik al merk is met onderhandelingen met de transporteurs is ook sustainability en uitstoot komt er ook niet aan bod. Nou, ze zijn ook niet eens mee bezig om daarin te verbeteren of zo dat valt toch wel heel erg op, want bij mij op school op de Uni krijg ik allemaal lessen over alleen maar sustainability en alles gaat over sustainability en dan kom ik bij een bedrijf en dan valt het toch allemaal wel tegen denk van oh ik, ik had wel verwacht dat iets meer zou zijn, zeg maar.

T: Ja, maar ik denk dat jouw generatie en een deel van mijn generatie het heel belangrijk vindt. Maar de wat oudere garde, die hebben er nooit, die hebben zich daar nooit echt druk over hoeven maken, gaat gewoon om geld verdienen en dat is het.

R: Ja en ik denk ook dat de oudere garde als snel vindt dat als je een klein dingetje implementeert van oh ja we zijn sustainable bezig terwijl dat dan misschien helemaal nog net zo is.

T: Ik had al trouwens een, omdat we dus met die questionnaires bezig waren met leveranciers, hadden we dus ook alle houten pallet leveranciers gevraagd naar hun uitstoot qua productie en dus ook qua transport en onze grootste houten pallet leverancier, die is nu dus bezig, want zij zeggen ook van ja onze scope 3, 90% van onze scope 3 komt van transport. Dus zij zijn er ook effectief mee bezig of proactief mee bezig. Om daar wat mee te doen en zij zijn sinds kort begonnen. Zij krijgen heel veel hout uit Duitsland en ook uit de Baltische Staten zijn ze begonnen om het hout in plaats van per vrachtwagen te vervoeren om het per boot te vervoeren. Hun locatie waar ze die pallets uiteindelijk produceren. Daar ligt aan het water en ze vertelden me normaal zeg 30 kuub hout in de vrachtwagen. En in een boot past 6.000 kuub hout.

R: Ja, het is ook zoveel makkelijker.

T: Ja, dus dat scheelt 20 vrachtwagens weet je en als je dat soort initiatieven hebt, dan kan je dus misschien later wel weer helemaal gewoon zo dat oh misschien is het nou toch wel het helemaal niet zo slecht, maar je moet het wel die informatie hebben.

R: Je moet die data hebben dat is nog steeds het probleem binnen T&L heb ik het idee dat er is heel weinig informatie over algemene uitstoot en algemene sustainability targets. Sowieso dat is gewoon als je niet de juiste of geen informatie hebt, dan kun je ook geen beslissingen maken.

T: Nee.

R: Ik denk dat dat sowieso een ding is. Dat er gewoon een informatiesysteem moet komen, wat gewoon beter trackt van hoe en wat het zit met uitstoot en waar de problemen zitten.

T: Jazeker.

R: En hoe denk jij over financiën? Want nu denken ze van, ik denk dat nu vooral de focus ligt op het verminderen van bijvoorbeeld uitstoten, omdat dat goedkoper is en efficiënter, maar denk je dat er ook financiële gains te behalen zijn als je environmental performance verbeterd; dat je klanten je meer gaan waarderen, dat daar ook nog iets te behalen valt. Hoe kijk jij daarnaar? Het is misschien niet jouw expertise, maar.

T: Ik, hangt natuurlijk van de klant af, maar ik weet dat er veel van onze klanten zijn grote bedrijven. Wereldwijde bedrijven, Ik denk dat daar de focus uiteindelijk ook veel meer komt te liggen op het sustainability aspect, ook omdat zij moeten vanwege de algehele perceptie van de mensheid. En dat dat misschien wel mee kan helpen. Als je als leverancier kan aantonen dat jij de beste bent, dat ze dan misschien wel eerder geneigd zijn om voor jou te kopen. Ook al is de prijs wat hoger, maar over het algemeen als we even kijken naar het inkoop stukje. Het is, het is niet goedkoper. Het is vaak duurder.

R: Ja, en in jouw rol word je dan vanuit hoger management gepusht om echt goedkoper te kopen en dan iets minder sustainable, heb je daar ook last van of hoe zit dat?

T: Nee, ik word daar niet echt op gepusht of op afgerekend; kijk, we moeten natuurlijk voor de beste prijs inkopen. Hoe doe je dat? Je vergelijkt prijzen bij leveranciers, dus pakken vaak 3 of 4 leveranciers. En dan kunnen we daar de prijzen van vergelijken, dus dan hebben we een beetje idee van oké, wat kost het nou eigenlijk om zo'n product te kopen. Stel dat je heel ver afwijkt, dan kan je er natuurlijk over in gesprek gaan. Maar als je puur even kijkt weer naar het pallet verhaal. De houten pallets zijn twee jaar geleden, die prijs is echt door het dak gegaan vanwege allerlei redenen en de plastic pallet prijs zijn redelijk gelijk gebleven, waardoor die prijzen nu redelijk dicht bij elkaar liggen. Maar normaal gesproken is een houten pallet ook een stuk goedkoper om te produceren. Ja, daar gaat de prijs van je product natuurlijk omhoog als je een plastic pallet gebruikt.

R: Maar als die houten pallets dan duurder worden, wordt je overstap naar plastic ook minder zwaar misschien.

T: Precies. Wij hebben gezegd, ook in die presentaties die zijn gegeven, de plastic pallet prijs en de houten pallet prijs ligt momenteel vrij gelijk. Dus als de klanten willen overstappen, dan betekent dat niet dat zij een hogere prijs gaan betalen voor het product. Ja en ook al ligt houten pallet prijs onder de plastic pallet prijs, dan houden wij alsnog gewoon dezelfde prijs, dus dan is dat verlies, zeg maar voor T&L. Dat is er op een gegeven moment zelfs gezegd om die accountmanagers meer te pushen richting de klant van oké het is echt.

R: Dat zij dat ook gaan doen.

T: Ja.

R: En met ownership van pallets: want houten pallets verkoop je aan de klant, dan gaat de ownership ook naar de klant toe. Ja, maar met plastic pallets, hoe zit dat precies? Want dan haalt de leverancier dat weer op, hoe zit hoe, hoe zit dat in elkaar?

T: Die pallet blijft eigendom van de leverancier, dus wij huren die pallets, zeg maar van de leverancier en een houten pallet kopen we echt, dus die kopen wij en die is voor ons. Een

plastic pallet blijft eigendom van de leverancier, maar die betalen wij dan een prijs per dag eigenlijk dat wij die pallet hebben.

R: Ja. En heb je ook informatie over, zeg maar de uitstoot, want die leverancier moet die pallet weer ophalen bij de klant. Dat is ook wel een extra uitstoot die je dan uiteindelijk creëert.

T: Dat is een extra stroom en die pallet moet gewassen worden, het kost water en kost energie, maar ook daar heb ik geen informatie over. De leverancier heeft ook die questionnaire ingevuld, dus wij hebben alle vragen die wij wilden stellen zijn gesteld, alleen ik heb niet een kant en klaar overzicht van wat het nou betekent.

R: Oké maar de leveranciers zegt wel van, ook met dat terughalen van die pallets is het alsnog, zou het alsnog meer sustainable moeten zijn? Dat is dan de mening van die leverancier.

T: Ja. Ik zal dat ook wel even aan je toesturen. Wat die leverancier dan maakt, heb je dat gewoon.

R: Dat is handig. En in hoeverre werk je dan echt samen met hun, dus dat je dan van maandelijks / wekelijks in hoeverre werk je samen om dat te realiseren bij jullie?

T: Met wie sorry?

R: Met de leverancier van die pallets.

T: Ja, het verschilt heel erg. Het is regelmatig contact, maar zij hebben gewoon zelf hun eigen tools. Dus als ik zeg van nou de pallets gaan van A naar B, zoveel pallets per jaar en dan gooien zij die informatie in een bepaalde tool die zij hebben. Volgens mij is dat voor een compact of zo, en dan krijgen ze daarin het antwoord uit wat dat zou betekenen qua ja, opbrengsten.

R: En verder met packaging en ik heb ook van supply chain gehoord dat er zo een overstap is geweest van witte zakken naar uiteindelijk bruine zakken. Ik weet dat al lang geleden volgens mij.

T: Is wel lang voor mijn tijd geweest.

R: Dan weet je er ook niks over of dat ook sustainable misschien was of zo of hoe dat in elkaar zat?

T: Nee, dat durf ik niet te zeggen.

R: Ik denk dat de meeste informatie van jou die ik nodig had, heb ik nu wel denk ik. Heb je nog verder toevoegingen of vragen aan mij?

T: Nee, de enige toevoeging die ik had wat ik net vertelde over de big bags, dus dat ik even aan het kijken ben om die buitenlagen recycle te krijgen. Ik ben hetzelfde aan het doen met de papieren zakken. Want ook daar gebruiken we meerdere lagen. De meest gebruikte zak, die heeft twee lagen papier, een binnenste en buitenste laag en waarvan ik denk van, kunnen we dan die buitenste laag ook niet van recycled papier maken dus ook daar ben ik mee bezig om dat uit te zoeken, zeg maar hè.

R: Je bent wel constant bezig met het evalueren en bekijken van wat zijn opties en waar kunnen we verbeteren?

T: Jazeker. Ja, nog een ander voorbeeld eigenlijk wel qua packaging de stretchfolie; dus dat is die folie die om de pallets gaat om de producten op de plaats te houden. Ja, wij gebruiken op dit moment 19 micron, is de dikte van het plastic. Ik heb een paar keer getest met 15 micron, dus dat is een dunnere folie waardoor je minder folie, minder plastic gebruikt, zeg maar en het is nog eens goedkoper, dus het is een soort van win-win. Meerdere keren wat tests geïnitieerd en dat is allemaal goed gegaan, is allemaal gedocumenteerd, allemaal top. Eigenlijk is het gewoon kant en klaar om daarmee te beginnen. Dan moeten we nog een transport test doen, dus een test vanuit Koog naar onze locatie in Italië met een volle vrachtauto met die 15 micron gewrapt zodat we ook weten hoe die pallet zich tijdens het transport houdt. Maar ook dat, dat moet ik zelf heel veel pushen. Ik moet daar continu achteraan, dus zelfs ook al is er een cost saving en een sustainability saving, dan wordt er alsnog niet echt op geacteerd door de rest van het bedrijf.

R: Maar dat is wel raar. Waarom, wat is daar dan, waar gaat het dan fout?

T: Ik denk omdat met in dit geval is het met name supply chain en operations die daar dus niet echt in meewerken en ik denk dat dat voornamelijk komt, en dat is wel een veelvoorkomend probleem bij T&L, collega's die hebben hun verantwoordelijkheden. En zodra die verantwoordelijkheid ophoudt, dan is het iemand anders het probleem. Dus heel veel mensen die doen hun werk en die doen hun werk heel goed begrijp me niet verkeerd, maar die willen ook niet een stapje verder doen.

R: Ja, die doen gewoon het minimale eigenlijk.

T: Ja, die doen gewoon wat ze moeten doen, en oh, daar heb je die knul van inkoop weer met weer een ander idee. Nou geen zin in, dus doe het maar niet. Dat komt best wel vaak terug, zeg maar.

R: Ja, dat zou ik maar wel aan irriteren eigenlijk.

T: Nou, ja. Het wordt opgenomen in het gesprek, dus ik zal er verder geen uitspraken over doen, maar dat is in ieder geval mijn ervaring, laat ik het zo zeggen, ja.

R: Nou, ik denk dat dat toch wel uiteindelijk wel gewoon in de cultuur iets moet veranderen dan het binnen dan misschien meer push vanuit het hoger management, gewoon van dat het gewoon aangepakt moet worden.

T: Ja absoluut.

R: Nou dan ja die files en questionnaire, die stuur je nog door via de mail toch?

T: Stuur ik zo gelijk even op.

R: Top dankjewel, dan wil ik jou bedanken voor je tijd en voor je informatie.

T: Graag gedaan, jij heel veel succes met het afronden en een hele fijne vakantie.

R: Dankjewel en werkje nog dan vandaag he.

T: Komt goed dankjewel

R: Dankjewel doe!

T: Hoi.

END

10. John de Boer 03/05/2023

John de Boer = J

Rob Stroeken = R

R: Als het goed is, is het nu bezig; top zou je kunnen beginnen met wat vertellen over uzelf en wat uw positie is en wat u dagelijkse werkzaamheden zijn?

J: Ja, nou ja, mijn naam is John de boer. Ik ben directeur van TMA terminals en TMA terminals is een onderdeel van TMA Logistics. TMA Logistics is een holding met daaronder zes werkmaatschappijen die zich allemaal bezighouden met logistieke activiteiten. TMA terminals is eigenlijk binnen TMA Logistics de entiteit die zich het meest bezighoudt met de fysieke op en overslag van goederen, containers en het, ja het eigenlijk het verrichten van fysieke activiteiten. De andere werkmaatschappijen zijn meer coördinerende werkmaatschappijen: het zijn eigenlijk 3 forwarding takken, 3 entiteiten zijn forwarding activiteiten. Neem aan dat je weet wat forwarding activiteiten zijn?

R: In die zin dat woord gebruik ik zelf nooit daarin, dus ik weet niet precies wat het inhoudt.

J: Zo is eigenlijk het organiseren van, ja van alle logistiek van een klant aangaande het product: het moet van de productielocatie naar de eindklant. En een forwarder die kan eigenlijk alles binnen dat traject verzorgen, dus boeken van containers bij de rederijen, het zorgen dat de containers bij de diepzee terminals komen en het verzorgen van alle documentatie daarbij. Dat is eigenlijk de rol van een forwarder en dat moet je het zien als een bemiddelaar tussen de lading eigenaar en de diepzee carriers. Dat is eigenlijk de rol van een forwarder.

R: Ja, ja, dat is duidelijk. Is er dan ook transport in de trucks nog bij, of is dat niet?

J: Ja, ook transport met trucks wordt vaak door forwarders geregeld. Dus TMA terminals waar ik dan verantwoordelijk voor ben, dat is binnen TMA logistics dus de fysieke uitvoerende werkmaatschappij en in deze werkmaatschappij voeren wij ook alle activiteiten voor T&L uit, dus het opslaan van de goederen in Velsen. En het organiseren van het transport tussen Velsen en Koog. En ja alle containertransporten die worden ook door TMA terminals uitgevoerd. De containers die in de Koog geladen worden gaan vervolgens in Velsen via de binnenvaart naar Rotterdam. Dat wordt allemaal door TMA terminals uitgevoerd.

R: Oké dat is duidelijk, een flinke operatie, dan kunnen we nu overstappen op het hoofddeel van het onderzoek, dat gaat over sustainability. Hoe belangrijk is sustainability binnen jullie organisatie TMA?

J: Nou, die is heel belangrijk omdat ja, heel veel van onze klanten die staan wat sustainability aangaat natuurlijk behoorlijk in de schijnwerpers. Wij hebben een groot aantal klanten die dus met de staalindustrie gerelateerd zijn: Tata Steel is een grote klant van ons. Ja, wij hebben ook veel klanten in de voedingsindustrie in de Zaan, maar ook in de agri sector. Dus pootaardappel, exporteurs, aarde exporteurs. Ja, dat zijn allemaal klanten van ons en ja, voor hun wordt het kunnen laten zien van een duurzame supply chain steeds belangrijker. Dus wij als service verlener binnen die supply chain, zijn genooddaakt om daar heel ver in mee te gaan en eigenlijk proberen wij ook wel een beetje de rol aan te nemen.

R: Ja en wat zijn dan de belangrijkste drivers voor het creëren van die duurzaamheid binnen jullie bedrijf? Is het dan vanuit de klant zelf? Is dat vanuit jullie zelf is dat meer vanuit overheidsinstanties ook die daarvoor pushen?

J: Vanuit jezelf, vanuit je algehele rol in de maatschappij hè? Je gaat natuurlijk ja, we zijn allemaal aan het duurzaam hè. En ja, wij als logistieke dienstverlener, we kunnen daar een belangrijke rol en bijdrage aan leveren. En ja, wij vinden dat het onze maatschappelijke plicht is om daar ook met onze klanten naar te kijken waar we het op een zo efficiënt mogelijk manier kunnen verduurzamen.

R: Ja ja, slim en in hoeverre is dan duurzaamheid en sustainability een onderdeel in het belang van de firm performance van jullie; is dat een onderdeel waar je altijd naar kijkt om te om te beoordelen hoe het jaar is gegaan, of is dat meer financiën?

J: Nou ja, goed in principe kijk je natuurlijk wel altijd naar het financiële resultaat, maar zeker de duurzaamheid paragraaf die is ook belangrijk in ons jaarverslag; doen we er ook altijd melding van welke activiteiten daarop, ja van toepassing zijn geweest. Wij hebben ook een werkmaatschappij die houdt zich bezig met het vervoeren van containers over het water naar de diepzee terminals. Nou, dat is ook een verregaande vorm van verduurzaming van het containertransport natuurlijk. Je kunt met een vrachtauto naar Rotterdam rijden, of je zet hem bij de dichtstbijzijnde container inland terminal en dan gaat hij vervolgens via binnenvaart naar de diepzee terminal.

R: Ja, dat is wel een groot verschil in sustainability dan; en zijn er ook duidelijke doelen binnen het bedrijf dat jullie willen bereiken qua sustainability?

J: Nou ja in zoverre dat wij niet echt doelen in de zin van dat we hebben gezegd van zoveel procent dit zoveel procent dat. Ons doel is eigenlijk daar waar we in de toekomst kunnen verduurzamen. Dat we daar ja, proactief mee aan de gang gaan. Zodat al onze warehouses die willen we gaan voorzien van zonne-energie. Op de daken en ook onze terminal; in Velzen hebben we ook een intern elektriciteitsnetwerk liggen waarin er dus zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van de opgewekte zonenergie. Dus eigenlijk als ik het afgelopen jaar daar nu bekijk, zijn we daar, we hebben geen energie ingekocht vanuit de energieleverancier; eigenlijk allemaal zelf geproduceerd en willen we met onze nieuwbouwprojecten die we in Amsterdam doen, willen we dat ook gaan uitwerken die zonnepanelen. We zijn bezig hier op de terminal eventueel met de windmolen te plaatsen om in de toekomst accu's te kunnen laden voor onze binnenvaartschepen. Ja, we hebben 3 elektrische trucks besteld voor het vervoeren van producten van klanten van ons naar onze warehouse locaties. Nog los van wat ik bij Rogier ook heb geopperd. Want voor T&L zal dit ook een hele goede zaak zijn om daarnaar te kijken. Gezamenlijk zeker, omdat T&L natuurlijk gevestigd is in de woonwijk. En ja, dan als je het kunt elektrificeren, dat transport dan, ja, dan zou je daar dan een behoorlijke slag mee maken.

R: Ja, dat is zeker waar, dus jullie hebben wel de mindset van we gaan dit doen en we gaan er actief mee bezig zijn, maar er zijn geen vaste targets?

J: Maar we hebben ook gezegd van, ja we gaan daarover met onze klanten in gesprek en we realiseren ons dat wij als logistieke dienstverlening ook een bijdrage moeten gaan leveren. Ook financieel gezien aan de verduurzaming van de dienstverlener. Ja, verduurzaming gaat natuurlijk de hele maatschappij, iedereen in zijn algemeenheid geld kosten. En dan kun je niet

zeggen van nou verduurzaming is alleen de verantwoordelijkheid van de producenten van de goederen. Maar eigenlijk alle partijen in de keten die zullen daar hun bijdrage aan dienen te leveren, want anders gaat het niet werken.

R: Het is gewoon dat iedereen moet meedoen, anders worden de kosten...

J: Anders gaat het niet werken.

R: Nee, en is er dan in het bedrijf zelf bij jullie ook echt een cultuur van we moeten de sustainability kant op en we gaan daaraan werken. Of hoe zit?

J: Dat is zeker, het management is heel duidelijk dat we die weg met zijn allen ingaan.

R: Is het dan vanuit het topmanagement? Dat het topmanagement zegt van dit gaan we doen, we moeten hierop focussen naar de lagere management kant op?

J: Ja, maar als je natuurlijk op een gegeven moment gaat kijken naar de investeringen die gedaan gaan worden hierin en de strategieën die je daarin volgt, die wordt door het topmanagement vastgesteld en uiteindelijk is het lagere management daarin uitvoerend.

R: Ja nee, logisch.

J: Maar dat kan niet zo zijn dat als het topmanagement zegt van in de toekomst zullen we naar moeten streven dat we zoveel mogelijk transporten binnen de haalbaarheid elektrificeren en verduurzamen en dat het middenmanagement zegt van ja, maar dat heb ik niks mee te maken.

R: Nee tuurlijk, dan werkt het ook niet. En dan kijkend naar groene logistieke praktijken, de theorie, want ik heb theoretisch onderzoek gedaan, daarin wordt gezegd, wat eigenlijk meerdere kanten heeft: je hebt groen transport, groen warehouse, packaging, reverse logistics en ook het managen van je informatie, dus managen van uitstoot en dat je daar data over hebt. Wat voor soort dingen hebben jullie allemaal geïmplementeerd? Want je vertelde net over de elektrische trucks, warehousing wordt al best wel energieneutraal gedaan heb ik het idee bij jullie, kan je er nog meer over vertellen verder? Wat er allemaal al geïmplementeerd is en heb je ook al data over dat het beter is voor qua uitstoot en duurzaamheid?

J: Nou ja, wat wij dus heel veel leveren aan klanten is dus containervervoer via binnenvaart. Ja en dat geeft in verhouding tot wegtransport natuurlijk een behoorlijke CO2 reductie. Ja dat is echt wel een meetbaar iets, maar echt systemen van jongens wij hebben aantoonbaar dit bespaard, dat moeten we nog implementeren. We hebben wel een onderzoek, ook een project van een student, laten doen naar de implementatie van HVO 100 brandstof. Wat ook wel een behoorlijke reductie geeft in de CO2 uitstoot.

R: Is dat ook echt geïmplementeerd? Of is het meer van het idee is er, maar de uitvoering moet nog gebeuren?

J: Nou ten dele met een aantal trucks met HVO 100 omdat ook ja, die klanten waar we dat specifiek voor doen, dat ja eigenlijk wenst en dat hebben we dan ook daadwerkelijk daar geïmplementeerd.

R: Ja en ook transportplanning is dat ook gedaan op een manier zodat het zo efficiënt mogelijk gaat.

J: Dat is wel uiteraard de insteek. We proberen zo weinig mogelijk inefficiënt ritten te plannen. Uiteraard en dat is eigenlijk gewoon de algehele bedrijfscultuur.

R: Ja tuurlijk, maar dat er wel goede data over is en dat daar ook goede beslissingen over gemaakt worden. En warehousing, want dat is ook een heel groot deel bij jullie, is dat ook op een groene manier gedaan. Hoe zit dat precies?

J: Nou ja, we hebben al onze warehouses voorzien van LED verlichting. Wij hebben warehouses die zijn voorzien van verlichting die uitgaat op het moment dat de medewerkers niet in die secties aanwezig zijn. En als ze weer in die secties aanwezig komen dan gaan de lichten weer aan. Ja dat soort dingen allemaal. En ja, de zonnepanelen op de daken, nou, dat is eigenlijk al vanaf 15 jaar geleden. Al onze interne logistiek is geëlektrificeerd, dus zeker niet met dieseltrucks in loods.

R: Ja en dan wordt er ook al weer gepowerd door die zonnepanelen?

J: Ja zo moet je het zien.

R: Sta je dan daarin best wel energieneutraal bij je warehousing?

J: Nou ja, op de locatie grote hout waren we afgelopen jaren min of meer energieneutraal ja.

R: Ja, dus dat is ook wel weer meer sustainable. En de opties en mogelijkheden om constant te verbeteren in sustainability, worden die constant geëvalueerd en kijken jullie daar constant naar?

J: Ja in ons kwaliteitssysteem, wij zijn ISO 14000 gecertificeerd en daar is sustainability ook een onderdeel van. Dus wij moeten ook onze milieurapportages en prestaties in het ISO 14000 systeem vastleggen en monitoren. Dat is mijn collega van de kwaliteitsafdeling continu bij betrokken.

R: Ja dus gewoon constant worden daar evaluaties gedaan?

J: Ja.

R: En wat is dan eigenlijk echt de belangrijkste driver voor het creëren van die sustainability binnen jullie bedrijf. Denk je dat het dan toch klanten het willen, of is het meer dat jullie uit je bedrijf jezelf dat pushen?

J: Nou, het is meer dat we het vanuit ons bedrijf zelf pushen om dus gezamenlijk met de klanten verbetertrajecten in te gaan op het gebied van sustainability. Wij willen eigenlijk niet afwachten tot de klant ons gaat vragen van ja, zou je je activiteiten niet eens wat kunnen verduurzamen. Nee, wij willen daar zelf proactief een rol in spelen. En ook bij onze klanten voorleggen. Ja, wat wij als kansen en mogelijkheden zien, dan is het aan de klant in hoeverre ze daarmee meegaan.

R: Ja nee duidelijk, zijn er dan ook factoren die zou kunnen zeggen waardoor het eigenlijk nog niet echt is geïmplementeerd, bijvoorbeeld, financiële constraints kan je hebben...

J: Financiële paragraaf is wel altijd zeker eentje van, maar ook als je kijkt naar elektrische trucks. Ja, die technieken daarvan die zijn de laatste jaren natuurlijk flink in ontwikkeling, maar er heerst toch nog wel een vrij grote onzekerheid omtrent het gegeven van elektrische trucks; de toekomst voor de verduurzaming van transport wordt natuurlijk ook heel veel

gekeken naar waterstof en er zijn ook heel veel transportbedrijven die toch erop zitten te wachten totdat daar echt een duidelijk beeld van komt. Van is het in de toekomst nu waterstof of gaan we het met elektrische batterij logistiek doen. Ja die vraag nog echt wel beantwoord worden.

R: Ja en die elektrische trucks die hebben jullie besteld of zijn die al in gebruik?

J: Die hebben wij besteld. We hebben er 3 besteld. We hadden voor 3 trucks de laatste subsidieronde subsidie aangevraagd. Nou ja, goed, we hebben maar voor een truck subsidie toegekend gekregen. Toen was de pot al leeg en werd de inschrijving alweer gesloten.

R: Oh ja, dat is, dat valt wel tegen.

J: Dus daar hebben we echt wel, ja, daar heb je echt wel mee te maken. Ja, en elektrische truck die kost € 380.000. En je kon er € 130.000 subsidie op krijgen. Ja, dat scheelt nogal of je die subsidie nou wel hebt of niet hebt om het al dan niet te kunnen implementeren.

R: Maar kwam je dan pas daarna achter dat jullie subsidie niet ging krijgen toen je zelf besteld bij die andere tweede?

J: Ja, het is een min of meer een loterij, hè. Het was twee weken terug of z ... die werd geopend. Ik noem maar wat een 10 uur 's-ochtends wordt hij geopend en om twee uur 's-middags, dan is hij, is hij overschreven en dan is die vol. Daarnaast word je dan ook nog geselecteerd van jij krijgt er in plaats van 3 maar 1. Er wordt een selectieprocedure op losgelaten. Je zit niet aan de knoppen dat je zegt van ik wil er voor 3 subsidie hebben, dus ik zal er voor 3 subsidie krijgen.

R: Nou ja logisch en het kopen van die trucks, doe je dat dan ook in overleg met de klanten?

J: Ja voor die 3 die we nu besteld hebben zeker. En ik heb ook bij Rogier van T&L, heb ik het onderwerp aangesneden en ik zeg we willen toch ook met jullie in gesprek over eventueel de verduurzaming van de shuttle die we vanuit Koog en Velsen doen.

R: Ja en is T&L dan ook daarmee proactief met jullie om daarover na te denken?

J: Ja, ze hebben nu gezegd van goed initiatief en kom met een voorstel hoe jullie denken dat dat eruit moet zien.

R: Ja, dan heb je al een idee over dat voorstel. Dat hoe dat gaat in zijn werk gaat worden?

J: Nou ja, goed, het komt er in feite op neer van die shuttle die kost nu X en ja, als je het gaat elektrificeren, dan zal de shuttle X plus een getal worden waarvan wij zullen willen aantonen wat onze inbreng daarin is. En dan moeten we kijken of we tot een vergelijk kunnen komen van is dit een way to go.

R: Verwacht je dan wel een prijsverhoging die ze moeten gaan betalen daarvoor?

J: Nou verwacht ik zeker wel, ja, want dat niet voor dezelfde prijzen, want een elektrische truck is gewoon inclusief de subsidie hier gewoon een factor 3 duurder. In die prijs zit natuurlijk ook een behoorlijk onderdeel arbeid, maar je hebt zeker te maken met dat het duurder wordt. Nou, het moment is ook niet zo ver weg dat bedrijven moeten gaan betalen voor hun CO2 uitstoten.

R: Nee ja klopt. En die trucks gaan die dan ook, want ze zijn ook elektrisch. Worden dan ook opgeladen met de stroom die opgewekt is uit die zonnepanelen?

J: Dat is wel de insteek dat die via netwerk van de zonnepanelen worden opgeladen. Kijk vorig jaar had je een situatie dat op een gegeven moment stroom 40, 45 eurocent per kilowattuur is; en als je stroom opwekt met zonnepanelen, dan praat je over tussen de 15 en 17 eurocent per kilowattuur, dus daar zit natuurlijk ook wel een aspect aan dat het een stuk goedkoper is, kan zijn met zonnepanelen. Nu is die prijs van elektriciteit weer flink gedaald. Zit je nu weer rond 20 cent voor flexibele contracten maar op het moment dat het 30, 40 cent per kilowattuur is, ja, dan is het opwekken met of het opladen met zonne-energie bijna een must. Want anders dan betaal je voor het opladen van een vrachtauto meer als dat je de tank volgooien met diesel.

R: Ja die markt is sowieso erg instabiel, dus door creëren van je eigen zonnepanelen en dat allemaal vast hebben staan, dan krijg je meer stabiliteit.

J: Kan je het stabiel maken ja.

R: Dat is ook wel fijn en met het kopen ook van die trucks was het dan ook een samenwerking met dat bedrijf waar je van hebt gekocht of is het gewoon we kopen die en we gaan ze implementeren. Verder is het niet dat je met hun daarnaar kijkt?

J: Nou, het is meer, ja in samenwerking dat je zegt, van oké, wat hebben we daarvoor nodig? Want het is niet zomaar een gegeven dat elk bedrijf zelfs een truck kan opladen. Want ja, je hebt nogal een zware elektriciteitsaansluiting nodig. Iemand moet een transformator gaan plaatsen en er komt nog wel even wat bij kijken. Het is niet alleen aanschaffen van die trucks, maar dat is ook de infrastructuur om ze op te laden. Die moet ook in orde zijn.

R: En voor T&L doe je dan nu eigenlijk alleen maar de deep sea containers vershippen of is er zo nog transport richting andere plekken in Europa?

J: Nee, wij verzorgen alleen de containertransporten van T&L van en naar de diepzee havens, en wij verzorgen de shuttle van het product wat in Koog geproduceerd wordt naar Velsen. Ja en dan de warehousing daar dat organiseren wij en T&L koopt zelf zijn trucking in voor klanten, die dus beleverd moeten worden via de weg.

R: Ja, want komen ook van dat jullie warehouse, komen dan ook andere trucks die weer komen ophalen die door T&L geregeld zijn.

J: Ja, dat zijn haulers voor de Europese bestemming in die trucks.

R: Om ze op te halen is dat een heel systeem wat gewoon goed werkt?

J: Ja dat is een systeem wat werkzaam is, dat wordt allemaal vanuit T&L in systemen gezet en dan zien wij elke dag wat er afgehaald gaat worden.

R: Ja oké ja dan was wel duidelijk. En, wat denk je dat eigenlijk de grootste, als je kijkt naar implementeren van groene logistieke praktijken, wat dan het grootste effect kan hebben op de environmental performance?

J: Nou ja, goed nu vergroening van het shuttle transport, de afvoer van de producten vanuit Koog naar onze warehouses in vanuit Koog naar onze terminals in sommige gevallen

rechtstreeks naar de nieuwe terminals. Dat is waar de grote winnaars kunnen zitten als je dat allemaal elektrificeert. Ja dan ga je gaat die CO2 uitstoot aanzienlijk naar beneden. Dat zien wij dat grootste winnaar.

R: En is het ook een plan wat reëel is om te implementeren in de komende jaren?

J: Dat is ja op zich denk ik wel dat het reëel is. Kijk, er zijn als je nou bijvoorbeeld Heineken hebt, die doet al zijn containers via een terminal: Transferium in Alphen aan de Rijn vershippen dat allemaal vanaf Zoetermeer naar de terminal in Alphen aan de Rijn. Dat is een juttertje van km of 10. Zeg je gewoon gebeurt wat er gebeurt, maar dat gaat elektrisch. En wat het dan extra kost dat is gegeven; dat zullen we gewoon moeten doen. We zullen die, we zullen die kosten moeten aanvaarden. Kijk, en dat is natuurlijk net zo een bedrijf. Die heeft natuurlijk een redelijk sterke positie in die markt. Kijk, als je naar T&L kijkt, ja, die heeft natuurlijk ook wel te maken met vrij sterke competitors in de markt waarin zij opereren, dus ja, zij zullen echt wel kritisch moeten kijken naar wat gaan we doen met onze kosten. Maar als je binnenkort wordt geconfronteerd met het moeten betalen voor je CO2 uitstoot.

R: Ja, dan zou je wel moeten en ik denk ook dat voor hun klanten weer is het ook weer belangrijk dat ze sustainable zijn, want T&L levert ook best wel aan grote klanten, daar waar ze naartoe leveren. En die moeten ook gewoon zijn sustainable worden, dus dan zal T&L ook mee moeten gaan.

J: Dan moet je met z'n allen die keten realiseren dat links of rechts je een kostprijs verhoging veroorzaakt. Ja in the end, ja je mag misschien niet zo redeneren maar de consument zal toch de verduurzaming gaan betalen. Want wij gaan natuurlijk de hele maatschappij die gaat in zijn geheel verduurzamen. Nou, dat gaat natuurlijk ten koste van financiële middelen die er zijn en ja, in die end komt er natuurlijk op neer van willen we energietransitie doen en willen we allemaal energieneutraal en geen CO2 meer uitstoot. Ja, dan zal dat geld kosten. Dan zal ten koste gaan van ja van andere dingen.

R: Ja en denk je dan ook dat uiteindelijk het implementeren van die groene logistieke praktijken, dat uiteindelijk wel financiële voordelen oplevert. Dat uiteindelijk ga je wel efficiënt te werk, dus dan zal je weer kosten besparen, maar ook dat het klanten misschien bereid zijn om meer te gaan betalen voor jou.

J: Nou, dat zal uiteindelijk moeten, anders is het niet realiseerbaar. Ja het kan niet zo zijn dat bepaalde schakels in de supply chain alleen dat bedrag betalen.

R: Ja en dan specifiek voor jullie, hoe zie je dat dan in de financiën, want jullie investeren in die trucks? Maar zie je dan die financiën waar je dan terug mee verdient, is dan ook vooral op die kosten die je bespaart met dat je geen benzine meer betaalt dat gewoon elektrisch wordt, of is het dan ook dat je dan dat door pusht in de prijs naar T&L toe?

J: Nou ja, goed er is wel een andere kostprijs en dus ook een andere verkoopprijs dan richting T&; daarmee meenemen het deel wat wij als logistieke dienstverlener voor onze rekening willen nemen van die korte prijsverhoging. En daar zal op een gegeven moment consensus over moeten bestaan.

R: Ja, denk je dat het dan op de lange termijn, dat uiteindelijk het ook je financiële positie gaat versterken doordat je die implementaties van groen logistiek doet?

J: Nou in the end uiteraard wel omdat je daarmee ook de continuïteit van je dienstverlening naar je klanten toe waarborgt. Dat heeft allemaal in the end, consequenties voor uiteindelijk het totale financiële performance van je onderneming.

R: Denk je dat je er ook al van kan profiteren op de korte termijn of dat het allemaal op de lange termijn ligt?

J: Ik denk dat je op de korte termijn ook wel hier slagen mee kunt maken. Daar ben ik eigenlijk wel van overtuigd.

R: Ook op financieel gebied.

J: Op financieel gebied zal het op korte termijn prijsverhogend zijn. En in the end, op de langere termijn ga je naar, gaat het mogelijk weer goedkoper worden, maar op de korte termijn is het echt kostprijs verhogend.

R: Ja. Zijn er ook instanties geweest, waarbij jullie misschien investeringen hebben gedaan die uiteindelijk niet echt uitbetaald hebben in qua groene investeringen.

J: Nou, niet dat ik die nu op dit moment weet.

R: Nee, oké, hebben jullie wel een systeem waar je een beetje kan tracken van hoeveel uitstoot jullie hebben en hoeverre dat allemaal gaat of niet?

J: Het systeem wat wij hebben, daarin zien wij wat we uitstoten per activiteiten, hoe dat ontwikkelt door de jaren heen.

R: Ja en zie je daar een vermindering in of hoe zit dat?

J: Nou, je ziet doordat er focus op is dat je wel een dalende tendentie per activiteit per eenheid activiteit die je verricht.

R: Ja en dat is vooral omdat je dan daarop focust, om dat te verlagen dan.

J: Ja, maar ook om ja efficiënter te gaan werken op je terminal met dat softwarepakketten de meest efficiënte locaties van containers bepalen waar het beste neergezet kunnen worden. En ja al dat soort dingen.

R: Ja en in hoeverre werk je dan samen met contractonderhandelingen en evaluaties met bijvoorbeeld T&L of ook andere klanten? In hoeverre is dan sustainability zo een belangrijk topic waarbij je mee spreekt over elkaar?

J: Ja in zoverre, dat als je echt puur over contractonderhandeling spreekt. Ja dan zal dat nog, dan zou dat nog verbeterd kunnen worden, hoor. Ja dat daar meer aandacht op komt.

R: Ja en ook met evaluaties van elkaar dat je dat bijvoorbeeld als T&L jullie evalueert dat sustainability een groter punt moet gaan worden?

J: Ja dat kan, is nog zeker voor verbetering vatbaar.

R: En zouden jullie dat ook kunnen pushen? Denk je vanuit hun kant dat dat daar meer over gaat?

J: Ja dat, ik denk dat wij met T&L daar wel gezamenlijk stappen in kunnen maken.

R: Qua sustainability, denk je dat het vanuit met samenwerking met T&L dat het meer vanuit jullie kant komt of het meer vanuit hun komt?

J: Nou, ik denk dat dat gezamenlijk iets gaat zijn. Ja en ik denk als ik naar T&L en TMA kijk dat we zeker gelijkwaardig zijn op dat gebied.

R: Ja en dan samenwerken is heel belangrijk voor jullie daarin?

J: Ja, dat is zeker voor ons heel belangrijk, omdat je naar de toekomst toe werkt en dat ja vergroening verduurzaming is, is een must. Wil je je activiteiten continueren.

R: Ja delen jullie dan ook informatie met elkaar over uitstoten?

J: Op dit moment nog niet echt.

R: Denk je dat het in de toekomst wel belangrijker gaat worden?

J: Ik denk dat als je het in de toekomst gaat kijken, stel dat we gaan die elektrische trucks implementeren. Nou dat je dan gaat monitoren hoeveel ritten door ons gedaan bij T&L vandaan gedaan hebt op jaarbasis vervolgens maandbasis en dat je dan hebt aan inmiddels grafiekjes gaat aantonen van oké, we hebben dit aan CO2 bespaart. Daar heeft, dat heeft ja de supply chain dit gekost en zo hebben we die kosten verdeeld.

R: Ja, dan moet er dus wel goede informatiesystemen aanwezig zijn?

J: Ja daar moeten wel goede informatiesystemen voor komen, maar ja, die zijn er natuurlijk, hè.

R: Ja nou, ik vind bij T&L valt het af en toe nog wel tegen wat voor systemen ze daar hebben qua informatie.

J: Ja, en daar kun je slagen in maken. Ja, goed, dat is natuurlijk net van hoe vooruitstrevend ben je als bedrijf in dit, hè?

R: Ja klopt, ligt ook waar je focus ligt, want ik heb gemerkt bij T&L ligt de focus wel op sustainability, maar dan vooral op het productieproces in plaats van het transport nog.

J: Ja, ja toch is transport natuurlijk een belangrijke of een ja toch wel een substantieel onderdeel daarin.

R: Ja ja, dat zeker, dus dan denk ik dat de samenwerking met jullie dat er ook heel erg in kan helpen om dat ook te realiseren. En denk je dan dat een samenwerking met hun ook echt voor kan zorgen dat bijvoorbeeld die implementatie van meerdere praktijken dat ook sneller kan en efficiënter gaat?

J: Ja, maar goed, als het op een gegeven moment continu op de agenda houden en vanuit ons, maar ook vanuit T&L proactieve initiatieven worden genomen om er ook daadwerkelijk stappen te zetten en het niet alleen bij praten te houden, dan nou gebeurt er wat. Je moet op een gegeven moment ook beslissingen nemen.

R: Ja, dus je verwacht wel als die samenwerking gewoon wordt gepusht op die sustainability en daar de focus op gelegd wordt, dat ze dan uiteindelijk wel sneller ook gewoon.

J: Ja, dan gaan wij dat doen.

R: Ja en dat dan ook uiteindelijk de realisatie van financiële gains en ook, en ook vooral op de environmental performance dat die verbeteringen nog sneller gaat komen?

J: Ja daar ben ik van overtuigd. Het is alleen de kwestie van wat ben je als partij bereid om daaraan bij te dragen.

R: Ja, dan zouden jullie dan ook T&L hun gaan pushen, denk je?

J: Ja zeker, dat heb ik al gedaan. Laatste meetings.

R: Ja en doe je dat ook bij andere klanten dan heel erg.

J: Ja.

R: Want met hoeveel klanten werken jullie samen?

J: Nou, Wij hebben wel 25-tal grote klanten aan vergelijkbaar aan T&L. Dat zijn ook vergelijkbare producenten in de voedselketen, maar ook staalproducenten. En, we doen het eigenlijk zetten het bij elke klant op de agenda.

R: Ja, dus is in toenemende mate. Ben je wel bezig met elke klant om dat verder te pushen op de agenda.

J: Kijk op een gegeven moment, kunt gaan kijken van hoe kun je warehouses met ja, hoe zou je ze kunnen robotiseren? Hoe zou je kunnen kijken naar onbemande voertuigen en dergelijke snellere laad/los systemen. Kijk, als je bijvoorbeeld noemt, maar wat met T&L ook kijkt naar het laad/los systeem van de shuttle. Ja, stel dat je in staat bent om een sneller los systeem te creëren, zodat dezelfde auto die nu bijvoorbeeld 5 ritjes op een dag doet en in de toekomst 6 kan doen. Dat levert dan wel weer een bijdrage aan die covering van die hogere kosten.

R: Dan zijn ze ook meer bereid om daarmee in te gaan.

J: Ja.

R: Ja het is gewoon een samenwerkingsverband wat gewoon goed moet gaan lopen en dan als het eenmaal loopt dan zal het wel goed komen, denk ik dan.

J: Ja, maar het valt of staat natuurlijk wel met de bereidheid om te accepteren dat dingen ja duurder al zijn.

R: Ja en dat zou veel overleg over moeten gaan gebeuren om het uiteindelijk te kunnen implementeren, want dat is nog wel een beetje een hobbeltje op die stap richting sustainability.

J: Ja ja.

R: Oké nou, ik denk dat de meeste vragen nu wel beantwoord zijn. Ik heb er goede informatie weer bij nu.

J: Ja, mocht je nog meer vragen hebben, dan kun je altijd een mailtje sturen of altijd delen. Je kan dat even bellen, dus ja.

R: Dat is handig om te weten. Heeft u verder nog toevoegingen of vragen aan mij?

J: Wanneer is gepland dat je afstudeert?

R: Ik moet 8 juni moet ik het inleveren, dus dat is nog een maand en een week ongeveer.

J: 8 juni, dat is al vrij snel. En dan is het voor de zomervakantie afstuderen.

R: Ja, dus, als ik mijn scriptie haal, dan ben ik afgestudeerd, want ik ben verder overal klaar mee.

J: Ja oké en dat is dan universitaire studie Supply chain management

R: Ja Master Supply chain management.

J: Nou interessant leuk, ik denk dat als je dat diploma in je zak hebt dat de mogelijkheden op de arbeidsmarkt wel oké zullen zijn.

R: Ja, die zijn heel goed. Ik heb al contact met meerdere bedrijven ook daarover dus een baan. Ik denk om op een baan vinden zal geen probleem worden.

J: Nee dat geloof ik ook niet. In ieder geval succes ermee en hoop dat je er een mooi afstudeerscriptie van kunt maken?

R: Ja, ik heb al heel veel interviews gedaan, dus ik heb al heel veel informatie. Ik heb een beetje het antwoord. Komt er al een beetje uit dus. Het gaat de goede kant op.

J: Succes dan.

R: Dankjewel, en tot de volgende dan misschien

J: Ja tot de volgende, bedankt dag.

R: Doei.

END

11. Rob Nederlof & Paul Fitzpatrick 03/05/2023

Rob Nederlof = N

Paul Fitzpatrick = P

Rob Stroeken = R

P: Recording started, OK, Yeah.

N: So I'm not as important. So it's all about the content and you need to be introduced to Paul, Paul, would be so kind.

P: Yeah, so, so my name is Paul Fitzpatrick, so I have responsibility in the company for health, safety, environment and quality. And been with the company a number of years working different contracts and then most recently in this area of the business.

R: Okay, that's clear. So then I'll quickly introduce myself as well. So I'm Rob and I'm currently studying at Tilburg University and do my master thesis about supply chain management. This is the final thing I need to do before I graduate. So I am currently doing an internship at T&L and I'm doing a research about the logistics, in specific I'm doing research about implementation of green logistics practices and its effect on firm performance. And I look at firm performance about the environmental performance and financial performance. And also I look at how the effect of implementation of green logistics on firm performance can also be affected by collaboration with 3PLs. So that's basically what the research is about. Is this clear for you guys?

N: Yep.

P: Yeah, that that's clear. I think what would help, I've read the document you shared beforehand, but it would help for me just to define again, perhaps also for Rob's benefit, the green logistics kind of area because it can mean lots of different things and it might mean something different to us than it does to you.

R: Yeah. So I did research on the theory and literature about green logistics. And so basically there's multiple subjects about implementing what green logistics is. So basically, you can see there's green transportation, green warehousing, green packaging, reverse logistics and the information management of all the data about logistics and the emissions. That's basically what my view on green logistics is.

P: OK, that's clear. OK.

R: Okay, great. So could you maybe explain what your position in the company is and what you do there and what you do for T&L?

N: Okay as mentioned I'm the key account manager for T&L. T&L has been a valued customer for over maybe more than 15 years at the moment. Yeah, and we are rearranging European transport requirements both full truckloads and LTL, so part loads. By truck, predominantly by truck from mainland Europe into UK and some of the European countries.

R: Yeah, that's clear. And for you, Paul, could you also explain?

P: Yeah, so, so I'm responsible for health, safety, quality and the environment across the whole of the company. I don't have specific involvement or responsibility in terms of T&L, but I support on this as well as a number of other customers where we have these kind of questions or need reporting on emissions or questions about environmental initiatives etc.

R: Yeah that is clear. So maybe I could share my screen and show the list of questions maybe that's also easier to view what we're talking about. Let me quickly open it. Yes, can you see the list now?

N: Yeah.

P: I can and can I just ask so you explained about your study and this is part of your dissertation or your thesis. Yeah. To complete your study. So is this specific about T&L or is it generic about kind of logistics.

R: Well the study itself is mainly about the literature behind logistics, but the study is done at T&L, so it's mainly focused on their operations. But the final argument and the final thesis will be more of like general conclusion.

P: Okay.

N: That there's no rule from T&L that you recommend and maybe another way of transportation or party and changing modality and things like that.

R: Yeah, yeah, I will give some recommendation in the end, but it will also be general recommendation in the general logistics process, not specific for T&L, but in general the management of logistics would also be recommendations for that. OK. Is that clear now then?

P: Yeah, it is. Yeah. Thank you.

R: Great. So let's start with the general introduction about sustainability. Like how important is sustainability within the organization that you work in?

P: Yeah. So we can do a tag team on this, Rob.

N: Yeah.

P: When I need your help, I'll tag you in.

N: Please, please, please do. You start off because for me, I'm offering the gaps or support, whatever.

P: Yeah. So just to link back into again to my introduction. So when I'm speaking, it won't be specific about T&, it will be generic about the company, yeah, because whilst Rob explained what we do, I'm not involved in that area of business, so P&O Ferry Masters is an organization which focuses on multimodal transport and multimodal transport solutions means that we're combining truck with rail and sea solutions in order to move the cargo from collection through to delivery in the most efficient and optimized way, but also the most sustainable way. And the more we can transfer and transport using rail and sea solutions, then the less distance and thus emissions are generated from the road part of it.

R: Yeah.

P: So with that explanation, sustainability is very important within our organization because it's actually core to what our service offering is to customers and the marketplace.

R: So what would you say and the most important drivers are, are those are customers for creating sustainability?

N: I think it's duo, it's both the customers asking for environmental friendly logistic solutions but obviously also from the top, top down approach being from another company being DP World that driving the green, the green flag

R: Also maybe from government policies?

P: To some to some extent. In that there is legislation, regulation, governing what we need to do in terms of reporting and also targets that need to be met. I say in the future because we're talking many years, not a few years, but there isn't that kind of pressure in the short to medium term. So the short to medium term, anything we do now is more around as Rob said, either. Customer interest or it's around our own, our own desires and objectives.

R: Yeah. So do you have also clear sustainability goals set within the company?

P: Yeah, so, so as Rob says, so and just to expand on that a bit more. So we're, we're part of DP World and they are, I'm saying multinational but worldwide logistics organization both with ports and terminals and also logistics services as well. So they have both an intermediate target, which is reduction of CO2 emissions by 28% by 2030 and then they have two longer term targets, which is net zero. Sorry, get the right one carbon neutral by 2040 and net zero by 2050. And I have that other way around. Yep, that's correct.

R: Are there also like goals and things set like how they are going to achieve that?

P: Yeah. So that's then. So yes, there are. And then they're measured in broad terms. They revolve around two real themes. One is reduce and that's reducing the use of fossil fuels. So things like the use of rail, the use of sea. Fit in with that objective because the more you can use those kind of modalities then the less you're using a truck; and then the other area is about replace as in replacing fossil fuels with non-fossil fuels. So that could be if you have a warehouse that rather than providing electricity from fossil fuel sources, that you generate your own or you have solar panels or you have wind or you buy a green electricity contract from the marketplace and that would be in the replace kind of strategy.

R: Yeah, that's clear. So would you say that also like generally in the company is like very focused on creating a more sustainable way?

P: Yeah, that is definitely the case. I think also what's important is. So we have we operate with 3PLs, so with partners who are doing the actual trucking as well. So we look at it in three different areas which is the emissions we generate. So our own fossil fuels which is around our own company vehicles in terms of our locations which is the electricity we buy from the marketplace for our offices and locations. And then the 3rd way is around our, our subcontractors and that's then how we optimize the, the kilometers of the distance that we travel, how we plan effectively. So that rather than driving to Calais, we're just going to your report and shipping across the channel rather than driving to Calais and then driving up to the delivery points in the UK, so optimizing again the taking the shortest route. Taking the most

environmentally efficient route, yeah. And also then it's where we go with the future in terms of alternative kind of fuels and tracking.

R: That is a good segway to start with the section of implementation of green logistics practices. So I mentioned that there's green transportation, green warehousing, green packaging, reverse logistics and green information management are like the biggest topics. What kind of those practices do you currently have in place because you mentioned already multimodal transport which maybe explain more about those practices?

P: Yeah so, so in in terms of your kind of list there obviously the predominant service we're providing there is transportation, we're not doing packaging and certainly not for T&L now we're not doing warehousing I guess.

N: Nope.

P: So in terms of the transportation, it is about growing the rail networks and growing the sea networks. And just to support that, then we have a pan European rail network where we're either using common market providers or we actually also have what we call our own company trains, which doesn't mean that we have train drivers, but it means that we are paying for a dedicated train. And it is down to us to fill the space on that train. But it also means we have complete control over that train and the departure and the arrivals and the schedule. And it's dedicated for us. And we've grown those intermodal roots both North and South, I'm talking in Europe. So kind of Belgium, Netherlands, Germany, down to Spain, Italy, Romania. And also East West, so again kind of Netherlands across to Poland and Czech Republic and also Turkey as well.

N: And to add to that, if you allow me Paul within the group as such DP World Group, we are even buying all the new trucks, you're buying for the deep sea part. We do rectification trucks, you've got E trucks coming into the fleet. So that's the next. At this value we're creating.

R: So you're mostly focusing on the use multimodal with trains and also it's creating more alternative or not using fuels but by using electricity more right.

N: And then based on the rhythm as explained by Paul earlier it's not for now this is there's an evolving growing participation of alternative fuels in different modalities.

R: Yeah. And do you already see with the implementation of this multimodal transport and the electric trucks, it gives a better environmental performance happening already?

P: With the actual multimodal transportation then yes, definitely when you convert; so if you imagine and again I just pick a generic, if you have a shipment to move from Istanbul to I don't know to Rotterdam. Then you're talking 3.000 kilometers of road driving and the truck is only pooling one trailer and one load, and therefore emissions are considerably more, as in maybe four times more than if you put that trailer or container onto a train. And essentially that's what we're doing. We're replacing those road kilometers with rail or indeed sea as I mentioned earlier where we're using the channel. And even for the T&L business, I think we will be shipping from Europort into the closest port to the delivery point in the UK rather than driving from Rotterdam to Calais which is again I guess about 250 kilometers. And then driving up from Dover in the UK to wherever the delivery point is for T&L. So by adopting those practices what we're doing and this is the key thing is if you think this is the journey

then we're taking away the emissions from most of that journey and putting them on rails. And we're only leaving the little bit at the beginning and the little bit at the end on the truck. Which then becomes the kind of focus in stage two, which is what Rob was referring to with kind of changing alternative fuels. But if we can, if we can make a big impact on the biggest part of the journey, then we're having success.

R: Yeah. So creating green transportation is the most important aspect. What about warehousing is also because you do have warehousing but not for T&L right.

N: No, we don't have that for T&L now. We operate with partners mentioned that we part of a bigger group. We you can see the warehouse behind me being Ferry Masters. We recently changed from ownership. It's still within the company, but the sister company called Syncreon where warehouse specialists located all over the world. So I think it's 17 warehouses in the Benelux. We're not so specific on that target. There's a bit out of scope for us. But if you look at the warehouse behind me for instance, it's a brilliant location meaning that they are built to the most, yeah, by the wants fulfilling the most environmentally friendly targets being set by the industry so Breeam. So for the three warehouses we operate at Ferry Masters it's all state-of-the-art. So with solar panels and all those. So we're having a minimum impact, almost a zero impact.

R: Yeah, maybe even environmentally neutral then?

N: Definitely, yeah,

R: Yeah. And probably the green information management that is probably an important aspect for you guys because you follow the data and the emissions of the transports, you have a great information systems for that in place?

P: Yeah, so, so we, we operate our own TMS or transport management system. And so within that there is optimal routing which then supports as I said it suggests so if you're doing the collection in Rotterdam or Amsterdam for example it will suggest that you send the trailer or the container to Europort to ship because that's the most optimal shipping route. So it does that but also then in terms of data it captures the kilometers, so the distance. By modality, so whether it's rail or sea or road. And then also we then apply the emission factors within that system as well. So we then have the ability to calculate out for a customer what the CO2 emissions been or the kilometers been or the time kilometers have been for the journey. And we can also then do some modeling in terms of comparisons between if they moved it coming back to the Turkey example, but if they moved it all by road by truck compared to moving it by rail or rail and sea or whatever combinations, yes.

R: So you can clearly in a system about what the emissions are, if you would choose a specific type of transport mode or something.

P: Yeah, correct. And do a comparison with road it's predominantly the alternative.

R: Yeah, Yeah. So then also do you use that information to evaluate practices that are in place or modes that are in place that you could maybe look at other possibilities for better options?

P: Yeah, yeah. And that's normally done with or towards the customer. So we work with an automotive customer who is moving parts from Czech Republic and Poland to their manufacturing sites in the UK and then other parts back the other way. But actually that

proposal was transferring their road volume onto a combined multimodal which involves rail and ship. In that route and that was exactly that. So we've identified where there could be an improvement in carbon reduction, where there could be either sustainable cost and also as well in terms of sustainability whilst here or recognize it's more around the environment, but one of the industry challenges. Over the last few years particularly have been the driver shortages and also some of the social challenges with the industry in terms of them people working closer to home but working closer to where they live at least. And the multimodal product supports that as well. Because then we only require drivers who are, for example, we only need UK drivers to do the deliveries in the UK who are living close to the UK ports. Or we only require Polish drivers to do the deliveries in Poland who are living close to the Polish rail terminal for example. So you have a much more sustainable not just in terms of carbon emissions, but also in terms of social kind of sustainability as well.

R: Yeah, this is actually an interesting take. I haven't really thought about that yet.

N: Hey, we're the best. We are one of the favorites of T&L, that's why. And then to give you an example Rob, in the latest tender we have to execute it with T&L we've offered them the multimodal option to move from route to a multimodal product and into multimodal container.

R: Yeah to make them aware?

N: Correct. And what you can see clearly and that's adding to Paul's comments which are completely valid, is that from a key account perspective, we take a closer look with the top 100 customers and strategic customers to say okay, what is your goal for the next five years. So we try to be proactive towards them as well because we are building and expanding our rail network in Europe and the short sea. So we need to follow the customers as well with their needs and requirements. So we take a proactive approach and you see it more and more common for the customers on my control that people are asking questions: okay, what's one of the options available, what is the CO2 emissions, can you make it more transparent, what are the options available, etc. So it's for us it becomes more and more a two way street with the customer, although that's why I was smiling a bit. There's also financial elements because what you do see is that whenever there is a positive impacts for the environment, the rate is still more expensive to use on the shorter distances to use to reach multimodal options. So people are yeah still choosing for a road option despite the implications of the environment it has.

R: So you also more come with the idea to start using the multimodal approach. But maybe they don't really choose for it yet because it's too expensive, correct?

N: Yeah. So it's always the financial burden ultimately within logistics and supply chain it's this figure beyond on the downside of space giving them the if you spend 2,000,000 on logistics, on warehousing, road transport of whatever you. Yeah, one or two expense and one or 2% more because you're choosing for another option or certain lanes. Yeah, it's quite a lot of money and in nowadays environment it's. Yeah, it's like an how do you call it's a balancing act at the moment and I think in the coming years and hope Paul agrees the reason will go the way of environmental despite the financial consequences because it's not sustainable as an organization, as human beings, etc.

R: So yeah, so what would you currently say is like the biggest constraint for not implementing some green practices is it financial or also maybe infrastructure or technological availability?

N: I'm not Paul, I don't know we also but correct me from wrong Paul. But I think if you look at the intermodal network in Europe, we have some challenges over there because the growth is immense on the multimodal movements especially by Paul for various reasons. But we are limited by the available iron, the available rail network in Europe. Legislation and what is hampering us as well, if there's one landslide in Germany, it cuts down the whole Italy exports and imports. So to give you some examples, we are restricted by the mileage available in rail and the climate challenges we have. And there have been a few, not to mention strikes in France, to give you some idea, which completely disrupted the whole industry from Spain into the UK, to give an example. So those are the limitation we have, but from DP World and from being Ferry Masters, there is no financial constraints. As mentioned before, we are adapting and growing in the coming years to become one of the main players having sustainable energy policy.

R: So when implementing practices do you collaborate with the customers to agree with them on those things but you also collaborate with select suppliers for like the trains for example, how does that work?

P: Yeah, I mean we collaborate with the suppliers and train is possibly not the best example and the only reason I say that is because actually what they are providing is a very already a very environmentally strong option. Yeah and the only non-green part of the train, particularly in mainland Europe where it's the rail network is mostly as 90 something or rather percent mostly electrified. Then the only non-green part of it is how that electricity is produced which is the same as in your houses and my house it's at the minute it has a bit of green and it has a bit of oil and gas and stuff in there as well. So that's the only constraint which isn't in our control isn't within the scope of our control. So, so we collaborate through long term contracts with our rail suppliers because that allows them to invest in and modernize where they need to. And then our other suppliers, I've talked already about ferry or sea supplies, now two of our key suppliers are actually within our own group portfolio anyway. So we collaborate with those and a ferry, so just invested and coming very, very, very shortly in a new vessel which is a hybrid electric and also has can be plugged in, in simple terms in the future to show power as well. So they're building and investing and designing for the future but not just that it's also got. It has two bridges of control. So it means there's less turning around, less turning around means less fuel used and slow maneuvers and things like that as well. So there's lots of other added efficiencies in that as well. Unifeeder which is the other part of the sea group if you like has LNG fueled vessels as well and looking at the chartering of those type of vessels in the future. And then the other 3PL kind of area we have is then our trucking suppliers as Rob mentioned. Then there's examples there with E trucks how we look at biofuels in the medium term and then the longer term with either hydrogen or electric. And when you asked about the constraints, I think earlier on about financial and infrastructure. So for me that trucking aspect of it is, is where probably the biggest constraint is. Now for us as I mentioned when I was showing my hands that's this tiny bit and this tiny bit because we're doing the bigger bit, yeah, already by another means, but it's there isn't the infrastructure there to support hydrogen, isn't the infrastructure there to support electric at the minute I should say and both require investment to achieve

that. So that's where in terms of we're not going to see a massive change in the next few as in 2-3 years it's going to be more than that to yeah develop those kind of networks, that kind of infrastructure to support that and I think that's the challenge that everyone is faced with at the minute.

R: That you also proactively work to improve that network?

P: In terms of network, not in terms of fuel station kind of availability. Although having said that, as Rob mentioned with them some E trucks or electric trucks being used out of some of the container areas in Germany, then they're having the charging facilities at those kind of terminals. And we're also within the group looking at a different kind of electric tug tractor units as well-being trialed. But if you think what really needs to happen is the same as you drive I say down the road, but then fill up your car. And the Netherlands is obviously much better for a domestic kind of car electric charging points as well. Well, it's that that kind of thing that needs to happen is that instead of filling up your car with the petrol or diesel, you can also fill up your truck with hydrogen or plug it into an electric point and that kind of thing isn't there yet. But that, yeah, needs to come at a governmental infrastructure, well, governmental, but European wide governmental infrastructure level.

R: Yeah, that's clear. That needs to be in place first before you can actually use it.

P: Yeah, they certainly need to grow at the same time at the very at the very least.

R: Yeah, yeah. And I'm moving on to focusing on environmental performance. Which of those practices would you say would have the biggest effects and biggest improvement on decreasing emissions?

N: I think that's already spoken out by Paul. I think the rail network we operate in Europe which is expanded as we speak with long term investments. I think that's the main driver for us.

P: Yeah and definitely if you again, if I use an extreme example, we're going from Turkey to the UK or Turkey to the Netherlands. If you're moving that truck today, then we can almost save your emissions by 75% tomorrow by moving it on a truck and the train. So yeah, that's the using those multimodal, intermodal networks is, is how you achieve the. The largest kind of environmental performance change or benefit quickly with what is existing in place.

R: Could you also think of other factors that will maybe affect how effective the, the multimodal transport would be that there are couple things that would happen that maybe will decrease the effectiveness of the decrease in in environmental emissions?

P: It's a sorry factors that would decrease.

R: the effectiveness of the implementation of multimodal transport.

P: So the, yeah, OK, so, so I guess this is the, the other part of it is where you're running trains or you have train networks what you do need. So we're not moving one truck on a train isn't pooling one truck or one container, it's pooling 10s of containers or trailers. And so what you do need is you do need balance. You do need to balance, you need roughly the same number of loads going in one direction and you need the same number of loads going back in the other direction because you have fixed routes there and the train can't come back empty all the way from Turkey to the to the Netherlands. So one of the things that could diminish, if

you like the effectiveness is not having that balance. Which is why as Rob mentioned earlier, where with customers we are proactive in not only identifying those opportunities but identifying the reverse opportunities to try and build that network match across the customers because if you do, yeah. The environmental performance diminishes if you're only moving stuff one way and then you're sending an empty train back, yeah.

R: Do you, would you say reverse logistics would also be like with different customers from the place you went to. So you take other customers back to the UK, for example.

N: Yeah, that that could be the case. But ideally what Paul is referring to is phrases take a customer we have on board, which is Heinz. Which I think is one of T&L highest customers we remove goods from their production facilities to outbound warehouses for third parties. And what we ideally try to find out is to when we deliver the container at the gates of the warehouse premises of a third party that we will find the return load straight away with finished products back into Europe. It could be for the same customers. So doing the complete round tripping and we are quite successful in that because that's our approach with the strategy with customers and for the smaller customers indeed you're filling up your train with and with the raise of other customers having one off shipments into a certain country.

R: Yeah that's clear. And how would you say that the implementation of green logistics practices would have affected financial performance would you say? Is it more long term effect that would it would increase your financial performance or also on short term?

N: I think short term for customers. But for customer perspective it's yeah it really if you take again an example because it's always close to our heart if you take and then might not always be the case, but if you move a container or truck from Poland into the UK then it traditionally the truck by roads, fire, Berlin, etcetera, the ferry it will cost for indexing say \$1000. When they put it on a train it was straight they cost them \$800 because of the effectiveness of the cheap, the balance etcetera. Now sometimes it's not always the case due to the, the COVID, the lack of drivers etc. what have you, but overall the customer has an immediate improvement within his cash flow due to the fact that the multimodal option is being available for them. Yeah. So that's the immediate effect of course. And as well it's hard to because if you look and touched upon by Paul as well on the shorts of drivers, what you see more and more in nowadays environment is just in time principle by all the big customers. So they don't have big stockpiles in the warehouses. I take aside UK due to Brexit, but that's a different topic at the moment. But overall the people are only geared to have stock in place for one or two days. So that is giving an improvement as well in that respect.

R: Yeah. Can you still hear me or not?

P: Yeah.

R: Okay, great. So and maybe also on the use of electrical trucks that would increase your environmental performance if you would use those, would you also think that customers would value you more if you, if you become more sustainable that they would value that financially as well?

N: Difficulty too. It's difficult they do appreciate it and that that's from the higher channels we hear from the top down approach that's much appreciated because it's always in the forefront and mind of our customers environment we need to offer sustainability et cetera.

But as said the financial implications are yeah are driving, are driving the direction to be honest to them yeah.

P: I think just to build on that and also with the last kind of question as well in terms of the financial performance and how that relates to green logistics, is that we with all of these things and whether it's setting up new intermodal, multimodal networks, whether it's purchasing a new ship, whether it's purchasing an E truck it requires a lot of upfront and long term strategic kind of investment. It's not just grabbing a truck from, oh yeah, I use that truck that's just driven past the street and he can do my load. And you, you need to invest in solutions that aren't necessary there at the minute as we just talked about with the infrastructure. So there's a lot of risk there as well. And then also you need to invest in and P&O Ferries has obviously done it with a new kind of vessel. But you're trying to when you're making these kind of investments, you are looking at the future and obviously. The future, no matter how much you can look forwards is, is always uncertain. So there's a lot of risk and therefore the lot of financial risk involved in those. And just building also what and what Rob was saying and you were saying as well, it comes back to that value question. Do customers value these? Yes, they definitely do. What's your definition of value because the value is they appreciate they do. Will they pay for maybe not yet and or even will they support with long term contracts to support that investment. These are where the barriers are to moving forward so. So if and there are lots of customers and one of them that comes to mind who's a big furniture manufacturer based in Scandinavia is very keen. On sustainability, but it isn't quite there at making those additional investments yet.

R: Yeah. So how would you say that would could be resolved maybe if you would proactively go to them and talk with them and collaborate with them on that that would maybe come easier?

P: Yeah, I think we we're already there in terms of doing that. And we're already there in terms of optimizing networks. I think there's a part of it as well that comes back to if you like sharing everything. So when Rob was talking about the Heinz example there is, is what you want is to do the delivery and then you want to take it round the corner to the back of the warehouse to do the load out. Now the, the challenge to that is perhaps the procurement in Heinz are looking at well. I can get cheaper on this side of the warehouse with this supplier and cheaper on this side of the warehouse with this supplier, but that may not be the most environmentally sustainable way of doing it, but it is the most cost efficient way of doing it. So there are barriers such as those kind of decision makings and the more we have visibility of the total flows available. The more we can say, oh, actually we know that Toyota have a flow that is going to there. We can match that with Toyota and we know that IKEA is going to there. We can match that flow with IKEA and suddenly you start to build networks which are possibly there but aren't always visible. So it's that collaboration as well, but we're doing that already with customers. It's just it comes back I think and it will come there. You mentioned at the beginning but there isn't the regulation there to put pressure now, also I think there probably isn't the regulation there because there also aren't always the solutions there at the minute. So but in, in, in the in not too many years time, there will be both the solutions and the regulation and that will come and then people will be more dramatic change I think.

R: And that it will be more willing to pay for it as well maybe?

P: Yeah. And the payment doesn't always mean as in more money, it might just mean longer term agreements. Because again, if you're setting up a rail route from the Netherlands or Belgium to Romania, then you can't just set it up for one week and then after a week you don't need it anymore that you. That doesn't work. You need the sustainability of that route and that flow of business for years or certainly months to in order to sustain that route and for it to make both environmental but also economic sense for the investment they put in. Yeah.

R: They would also need a, a level of trust with the customers to know that they would still be there in the future as well.

P: Yeah. Yeah, that well, that that they would commit to us, definitely, yeah. And also probably not so much about them being there, but that they would still have that flow of business in place. That's, that's the thing. So if they were, Rob said about Heinz and Tate and Lyle, but if Heinz decided to buy from someone else then that would be a risk that that flow would disappear.

R: Yeah. So currently with your customers you have the high level of trust and collaboration with them because you would need them for those long term commitments?

N: Definitely, yeah.

R: And how was it, how was that the case with T&L currently?

N: Yeah, as mentioned in the start we have a relationship of more than 15 years and you can recognize us as I think of one of the specialist carriers on the UK because that's a per tradition our core market. We started with the UK now we of course we are European wide operate. I'm not too sure because that's I saw your last part of the questions. I'm very intrigued to find out how T&L was thinking about the relationship with P&O ferry masters because if I look if I take it from a financial perspective, there is a tender being circulated very recently whereby we have been partly successful. We lost some flows purely rate. So it makes us sometimes wonder and that's correlates with the comments made by Paul, the desire from the customers to and to go for the round tripping or simply keep it isolated from A to B, from B, from C to D not grasping the opportunities to do some optimization from a supply side perspective, it's have a financial impact obviously so. Yeah, I like to throw you at the question to you actually Ro to say OK, what is what you've learned from take allow on their 3L approach and having green.

R: I've talked with a couple of guys that work with 3PL contracting and I think their main focus is only on costs and keeping it as cheap as possible and they're not focusing on sustainability and green part yet. And that's one thing I find out about everything most stuff at T&L is currently focus on just driving the cost down and become cheaper.

N: Yeah that was what happy to say, happy to just to hear you say that because that that's that that matches with the comments Paul and myself made, that cost is still the driving denominator for this for this all logistics landscape we have at the moment.

R: Yeah. Yeah, I think it needs to change a little bit and it's probably a building future definitely.

N: But as I'm not too sure. I'm not too sure, I'm not too sure. It's like an oil tank. It's slowly, slowly moving ahead and you can turn away you, you the direction either starboard or right and left. But some cult in English.

P: Yeah. Port, port and starboard.

N: Yeah, port and starboard. Because you're the sailing guy amongst us. Yeah port and so. So go slowly but and especially and you hear all the comments and that's a more philosophical approach about the climate about planet, earth etc. So then there comes a time that people are putting more, being more recognizing data more being more accountable for it.

R: Yeah and T&L ultimately is mainly focusing on reducing also the emissions on the production side of the process, not really on the logistics sides as well.

N: Correct, correct.

R: The focus are still on their main business of production. And maybe logistics will come when that that that is fixed more and that they have established great sustainability on that part and then we'll they start looking at the logistics.

N: Correct. Yeah.

R: And how do you see that currently when evaluating or creating contracts with other customers that is there sustainability big part of that talk?

N: Yeah it's starting to repeat myself you could see in all the official tenders being launched. Despite all the comments given and the high level of sustainability in their approach to the outside world, it's all about costs. We're not, we're not number one in your costs, and whatever country you take you'll be asked to re quote to lower your rates despite the fact that we're offering a sustainable product. So for me, it's fairly disappointing, only a few people and then we, you know, there are only a few who are actually looking at it. Yeah, speaking about it. But the reality proves that we are still the first, the first steps have to be taken to say, OK, we're now going to change it because we need to go. And despite the fact that we're giving CO2 calculations showing them the impact with us in 10 thousands of kilos throughout Europe. They still maintain with their with a few points to use roads for a number of reasons.

R: They are not being prepared to look at that.

N: No, no.

R: Because you do have a high level sharing of information about your emission towards your customer's right?

N: Yeah, I think we have some and we are still developing and Paul is in the driver's seat on that one and we are even now starting to have some specialized firm's software to become on board as well. And we're going to put it as a standard now in our in our own presentations and I'm working for the contract logistic division, so offering the total supply chain and it will form moving from part and part. So from our side and also driven by our shareholder DP World, we are putting extra focus on it. So we will keep pushing it forward based on the time as it's presented by Paul earlier to at least be put the money where the mouth is at least from our part.

R: So you can show them that's what is actually sustainable on some way correct?

P: Yeah definitely we can it's it comes back again to the driver in this ultimately is you, you and I when we go into the shops and we go and buy something. Are we willing to pay a few euro cents more if we know that actually that product is carbon neutral. And then compared to something else which is a few euro cents cheaper but isn't. And so that's one of the drivers. And the other driver is regulation. Is it the first one being that, yeah, what we want or are willing to do and the second one being then what you have to do.

R: Yeah. And do you think that an increasing collaboration with the customers and you would lead to a better effectiveness of implementing those green logistics practices?

P: Well comes better collaboration means for me visibility of all the flows. Yeah, it means creating synergies and matching flows. It means long term relationships. Long term contracts and commitments and all of that then supports long term investment. So if you can reduce your risk by having a longer term agreement or relationship then you read then you that relationship is there, that flow of business is there, then you can invest in these other solutions, yes, but I suspect taking Rob's example, the Tate and Lyle tender, what will be for a year, two years, three years, something like that.

N: One year now because one year because volatility of the rates again, yeah, that rates.

P: Yeah, so, so, so they're not on. If it's a one year tender then you're not going to invest in the new ship, you're not going to invest in the new truck for a for a one year contract. If you talk about a 10 year contract or a five year contract, then then you start to think OK, well yeah, that that starts to make more sense but one year there'll be no change.

R: Because you as a company would like to probably have only long term contracts to establish a commitment and then work on improving everything?

P: Because. Yeah. Because you need to make investments. Yeah. And you need time to get the payback of those investments.

N: Yeah.

P: Otherwise you make the investment for one year and suddenly our rates to. From the Netherlands to the UK, our £10 million are load because we, we need to recover our investment within one year. So yeah, and that doesn't make sense, that's true.

N: And I need, I need to be, I need to be mindful on the timing guys because it's we're reaching 4:00 o'clock. So yeah, for the next meeting. So it's very interesting. So sorry for that drop, but yeah,

R: No problem. I think we also, we already went through most of questions and I think I got a lot of information from you guys, so. Thank you for that. Do you have any tips or recommendations for me for the future, for my interviews or any other things we like?

N: Maybe we can have a catch up call maybe next week or so because we can now be time constrained. So feel free to reach out maybe next week to me so we can have a further check on it.

R: That's great. Also if maybe have a just a quick question like I send you an e-mail then?

N: Yeah, no problem,

P: No problem

R: Okay, we'll do that then.

N: OK. Right. OK. So if any question push up any other uncertainty you like to get all set please reach out to both Paul or myself and then we try to deal with it and hopefully speak soon and we will be we will be intrigued to find out the report you're going to make to because we can use it as in there as a tool as well.

R: Yeah I'm going to set it on the 8th of June so its one month left. OK.

N: OK. You're allowed to. OK, good.

R: I will send it to you guys as well, if it's finished.

N: Ok. A pleasure speaking to you, Rob. Thanks, Paul, for your help as well.

P: OK. No, it's interesting discussion. Definitely, definitely. And good questions.

N: Yeah, yeah, definitely. OK. Right. I'll speak soon. Take care.

P: Cheers. OK.

R: Thank you. Bye, bye.

P: Bye, bye.

N: Bye, bye.

END

12. Pierra Vitali 08/05/2023

Pierra Vitali = P

Rob Stroecken = R

R: Yeah, I think it's being recorded now. Yeah. So maybe could you quickly start with an introduction about yourself and about your function about what you do on daily basis at T&L?

P: Sure. So I am Piera Vitali, category director for daily and baby food in Europe. A few years ago, we decided to go to market buying application focus instead of a pure geographical scope. So I manage a team of people who go to market to follow customers that are in the dairy and baby food sector in Europe.

R: Yes, specifically only Europe.

P: Yes.

R: OK, that's clear. Let me also share my screen with the question list so that we can go through that.

P: Can you please as well remind me about the study in your role here.

R: Yeah, yeah. OK. Just about to do that. So let me quickly introduce myself then also. So I'm Rob, I study at Tilburg university in the Netherlands and I'm currently doing my master. In uh, supply chain management and before I have completed my bachelor in business economics. So to finish my master studies, I need to do a research and I chose to do this within T&L as an intern through Rogier van Hasselt. As you know him. And I'm doing a research about the implementation of green logistics practices. And I'm looking at how that affects firm performance and mostly looking at how that affects your environmental performance at how much emissions you create and also at the financial performance. And that's probably mostly what this interview is going to be about. And I'm also looking at the 3PL collaboration, but that's not your specialty. Probably skip that part for this interview. But it's mainly about how implementation of green logistics affect firm performance. Are you familiar with being logistics?

P: No.

R: OK. So the logistics in general, you probably know is about transportation, warehousing, packaging and the management of information about the process of logistics.

P: Yes.

R: Green logistics is about making that more sustainable and therefore becoming green. So green transportation, green warehousing, green packaging and information of those systems and managing those systems. So that's basically it and what I want from you, what I wanna know from you is mostly from what that perspective of the customers are in on the part of the sustainability.

P: OK.

R: That is what we're going to talk about today, so can I get from you? How? How important do you think sustainability is within the organization?

P: Within T&L, you mean right?

R: Yeah, yeah.

P: Like I think it has definitely increased in the past three years or so. There was already a focus before that, but I think that especially from three years to now, I mean, I've seen definitely much more focus and attention and much more clear practices as well in setting targets I mean in moving things along.

R: Yeah. And do you think, what do you think that is driving that sustainability is that's from the company itself is also coming from customers?

P: Both, I think it's the just the, it is very clear that we all have a role. It's not only about companies, but it's in general the personal society and the corporate world. So all have an impact. The journey is done by all. Of course we will not have enough opportunities to make an impact and also time of course is key because this topic has been under evaluated, under rated for too long. So now we have a lot of catch up to do. I mean better than other parts of the world. But still we're not where we should be.

R: Yeah. And do you think it's also an important aspect of the T&L firm performance? That's it is becoming more sustainable?

P: Of course, yes.

R: And are there clear goal set? Or is it mainly like broad goals that are not specified to departments?

P: No, I think that the first of all, I'm sure you're familiar with the purpose booklet that is available in our website and that is regularly also visible and shared with the employees. But then on top of that we also have in each area, so it is I see the impact coming from each department, but also the locations where you are working from because finally you are an employee of a legal entity of the group. So within each legal entity there are certain activities that are ongoing and there is a journey like the journey to excellence has definitely clear targets as well as sustainability. So there are activities that are ongoing in various areas.

R: Yeah. So would you say that's sustainability is in general like an important aspect of the company culture?

P: So again, sorry.

R: So would you say that sustainability is like an important aspect within the company culture itself?

P: Uh, yes, it is an important one in the company culture. And I think it's if you go to each individual, you will find some people who are more, let's say, attached to the topic and maybe some that are less attached. But overall everyone understands that it's important.

R: Yeah. Would you say that you yourself are attached to that subject?

P: Yes, yes, quite, quite, quite much though.

R: And how do you see that on a daily basis within your work with the customers and how do you get, how do you see that?

P: So well, first of all, I mean sustainability is a big area, right, because there are there, there can be many different. Ohm ways to talk about sustainability can be also from making sure that, uh, I don't know the economies are sustainable, that there is enough labor for all that the way we are working is the most efficient that there is no waste of resources and energy. So you know you can be quite varied. So there is always a way to connect also with customers and engage in these aspects so we try to always initiate discussions that customers when we are in presentation or in meetings always with our what our purpose and that helps. So then when you connect the dots with the customers, they all have their own programs and that's the triggers. Normally good discussion.

R: Yeah. And are there also customers that said like clear goals for you about, for example, emissions or something.

P: Say again, sorry.

R: Are there customers that demand that you reduce your emissions during the production or logistics part or is there something that's?

P: Well, of course. I mean now. We serve a quite broad range of customers? OK, so we go from the big multinationals to the smaller medium sized entities. And then also through distribution, of course. So then depending on the region these companies are working from, depending on the size, depending on the ownership, then let's say the attention and the details. Are different. If you have a discussion with the bigger entities, then with the ones that are corporations or cooperatives or not the nationals, that is very clear type of questions and actual request you to go into. Uh. Precise journeys together or like to share what we are to share what we go, and also to share best practices. When you go to the smaller entities, I think for them it's more of a. And how to say? Yeah, they see you almost like role modeling for them, right? So that they're looking for the good ways to follow in a way.

R: Yeah. And also maybe a little bit about the logistics part, I don't know if you are so much familiar with it, but I talked with Tom Kuipers, do you know him?

P: Yeah, yeah.

R: Yeah, I talked with him about the implementation of the plastic pallets. Do you also work with customers in that part to implement them? The plastic pallets to them because Tom talked about that is mostly still the use of wooden pallets and he would like to make the shift to the usage of the plastic pallets and the use the pallet pooling method with them.

P: Well, I'm sure that this will move soon enough more than before. While couple of remarks on that one. So first of all years ago we would ask by customer to do returnable plastic pallets and we were not so well organized on it. It was quite difficult to implement it and actually still remember when I was in account manager, I was one of the first ones to do it in Italy and it was not the smoothest wait, I would say so. I'm sure that things have evolved and overall the customers have interest that they traveled there is and then. All the operational details that need to be put in place in order for that to become a reality. But I think that especially for them, a few key stakeholders that we have engaged with, I think that would be probably coming through in the next few months. But it does take time, right? And that's because, I

mean we have all different priorities. And finally you know requires someone to sit down and actually get it done. So it's the practical part is not, let's say, as easy and straightforward as we would like to.

R: Yeah. So it's still difficult to implement them in practice?

P: Hmm hmm.

R: So do you then closely collaborate with those customers to implement it or how does it work?

P: Well, the way I see it that the bigger ones are more keen than the smaller ones, but then there is no this decision to coordinate the, let's say globally. So then they will let you continue the discussion with each plant. So then that's when it becomes tricky, right? Because you may agree high level to do it, but then to implement it still takes time.

R: Yeah. And would you say that the push to use that is coming from the customers or also coming from T&L.

P: No, no, coming from us. And then there is there is of course interest, uh from some customers and we are we're trying to get it moving.

R: Yeah. Are there also other examples that that customers would maybe demand something that would impact the logistics process?

P: Well, been thinking as you speak. Well, OK. For example, sometimes customers that are trying to improve their efficiencies, so moving away from maybe some smaller bags that going into big bags or going into bag deliveries that can be in a way considered a bit of a efficiency. The transporter and the maximum payload is something that we normally take into discussion when we go with customers. First of all, because there is the higher the payload, the more efficiencies you know you're doing. So we really try to avoid having agreement that for small loads and what we can optimize the logistics. And these are a couple that come to mind. I know that in the past, for example, for Italy, we were doing intermodal. That's another way to make it more efficient because the transport of via tracking trucks on the road was not sufficient. So there are some of these things that are happening in the background. Umm. Other than that I'm trying to think, OK, I mean that is overall. Some customers asking to improve. You know we believe in paper bags. And of course it's a food product in powder. So finally the possibility to have broken backs and wastage is quite high. So sometimes we have customers we're asking us to make sure that we are protecting more using protective layers or better wrap to protect the pallet and these type of things in a way you can be seen as attempts to be more efficient and therefore also more sustainable in a way right instead of wasting the goods because they're broken and then you need to throw it away. Other thing that I can think of is sometimes shelf life extension request, so trying to avoid waste. Umm, some of these topics can come.

R: Yeah. And also on the transportation side. So you push for them to use the make user full truckloads orders instead?

P: Yes, yes, yes, of course. And not all, not even just the full truckload, but really to maximize it so that we are making the, the, the full use of the transport.

R: Is also a small discount given for a higher orders. Probably yes, right?

P: It's, uh, it's built in the in the cost because finally if you don't fulfill the truck then the transport cost more because you're using the transport per ton to make the price for the customer. So yes.

R: So that it would be cheaper for them as well.

P: Yeah, yeah.

R: OK, that's clear. So maybe you work with the customers together to solve those issues. That would also affect the logistics process as well because also for example when you would use those different packaging because of the request of the customer that would also impact the logistics and the procurement of those packaging parts. So is there also clear communication? Because you have the whole supply chain about that because it's probably difficult to communicate this to all the departments.

P: Was normally everything that is linked to packaging and any special requirements goes through the product manager. Normally speaking, I mean when we talk about something that is really technically requiring a change, right, something that is not standard that would say. And this goes into these QMM meetings. So it's quality. I don't know what it stands for. Quality master management. I don't know monthly management. And I don't know what it stands for. I know that it's called QMM, it's once per month where the GQ's are in in this call with all the various stakeholders to check feasibility of sort of requirements. And of course, in order to make it available normally there is a minimum volume that is required in order to do something really specific for a customer service we really try to avoid. Having like bespoke type of packaging for customers. Sometimes it's needed, but normally that's done. If there is really a sizable volume and agreement and partnership with the customer.

R: Yeah. And also on the information side, do you also share information with the customers about your emissions during logistics and also just general emissions during production? Is this is something they want to know from you?

P: We don't share it regularly. These are things that are more shared when we go into. If we are in calls with sustainability managers as an example, then when we drive the conversation, she's able and she's willing to share some statistics. But I don't think we regularly share this information with customers. I mean the purpose booklet is where people see how we are tracking versus our targets. But apart from that, I've not seen any other type of really regular communication with customers on our efficiency, no.

R: OK, that's clear.

P: I may be wrong, but maybe there is something available but have not seen it.

R: OK. Makes sense... And maybe now also looking on the sustainability part and the financial performance. Would you say that if you would create better sustainability within T&L that this also pays off financially wise on the customers or are they mostly looking forward the lowest cost from you guys? Like, are customers prepared to pay more if you become more sustainable, for example?

P: I think this is an interesting one because finally everyone is aware that in order to be driving sustainability, that is there is the premium nowadays. Because it's not possible to do, I mean the requirements and all the changes that we are asked to implement are so many and

some of them are so big, they're finally does require, let's say some. It's almost like investment, right to make it happen so. Some of them are willing take the ones that have gone through sustainable agreements and these type of companies that are agreeing to pay something in order to be able to declare it as well into their. Ohh. Reduction of emissions and improvement of sustainability in the agenda. Umm. Other than that I would say that OK, customers are valuing sustainability, but still they're asking us to do our best to remain as efficient as possible in terms of costs, because especially if you look at the last year and a half, everything has been so inflationary that has become so difficult and that is for sure also some speculation and profiteering happening, right. So then this is something that is really difficult to control in general.

R: And would you think that in the future, maybe the focus on sustainability would increase more and the customer, maybe more willing to pay for it as well?

P: You see, I mean finally it's not only the customer, but it's the consumers who need to be able to afford it, right?

R: Yeah.

P: Because finally, all of that falls into the consumers. Ohm's wallet. So I think that it's a journey, right? You cannot go from zero to 100 and expect that people will be able to pay for it all. And it depends on what is on the table, right? So if you look at it, I mean, certain things have been slowing down drastically because people no longer able to afford it. Other things are continuing because they're more stable foods or stable type of products, right? So but finally, it comes down to with the consumer, be willing to pay for it. If they are, then it will continue. If they're not, then I think that there may be a bit of a slowdown. Sustainability is not going to stop. I mean, it's clear that the agenda needs, I mean, and I think also there is commitment overall from all the governments to move into a certain direction someone by 2030 someone by 2050. But overall, they know that there is a clear direction, I think, in a way, Europe is. Is more advanced and push to act more than other countries.

R: Yeah, yeah, I think so was well. Maybe also looking on like implementation of green transportation, because it's also requires customer's agreement about probably transportation times and how long it takes before they receive the product. Are customers willing to wait a little longer to receive shipments if it would maybe cause less emissions? Because for example the multi modal transport could lead to maybe the longer...

P: Well, you see, this is a very good question, right. The customers normally speaking are able or willing to organize, not everyone. It depends on the customer, but many of them are able to organize themselves very well and they can send us all that much in advance. But now what they cannot afford is for the goods them to be delayed, right? So then it's all a matter about being precise, right? If you know that it will take, it will take you longer. But it's a better type of transport. Fine, do it. But then if you say that you deliver today, you need to deliver today. That's what they really care for.

R: Yes. So but are customers willing to, are you also talking with customers to say, OK, we're going to maybe try to use multimodal transport, so it may take a little longer. And are you also including those things in contracts and that stuff?

P: So normally this is really up to our transport team to organize the best way possible, so it is not our role to propose. I mean it is our role to propose a certain type of delivery, OK, but then how the transport is going to be organized normally is outside of our scope. All we need to know is what is the lead time in order to make it arrive to the customer so that we can translate that to the customer and say, OK, I mean I need so many days in advance your order and your forecast in order to make it possible. So as an example, when I was managing Italy in the in the past, I mean I discovered later that we were shifting to intermodal simply because I start seeing some delays in, in, in arrivals at the customer because of the train being stuck somewhere etcetera, etcetera. Otherwise I would not have known, right. So this is normally agreed by our team internally on how they wish to optimize transportation.

R: Yeah. So it's not really part of your daily tasks?

P: No.

R: OK, that's clear. Let's see I have any other questions, because you're not really working on the logistics parts, right?

P: No, I mean in the past, I I'm coming from some operational roles in in my previous experience. So I know a little bit how it works in the background, but I may not be up to speed with the most recent way. So. So I'm not sure, I mean you can ask me the questions, but I may not.

R: Yeah. OK. Yeah. So maybe about reverse logistics are there instances that customers would send stuff back and how is that communicated or how does it work?

P: Yes, this happens sometimes. If I don't know broken bags or broken pallets, or maybe incorrect delivery of goods. These type of things can happen. They don't happen very often, luckily.

R: Yeah.

P: In in some cases, they just refuse the trucks and it comes back. In some cases they let's say if it is a small delivery then they accept it and then they ask us how to return it. If we go and collected or if any to return another our expense basically.

R: And do you also focus and try to agree with something with them to make them not return it? Because I've talked with some other people in the supply chain department that we're saying that's when that happens. They try their best to make them not return it and they just keep the stuff and then they'll get some money back or something.

P: Yeah, it depends on case by case. Right. I mean if it is for example, I don't know the wrong product delivered. Let's say let's say it's a full truckload of wrong product. I mean there is a value of returning that back because you can then resell it, right? It's just the credit note. And then you resell the product. If it is broken bags, yes, normally we're asking the customer if possible for them to dispose the broken backs and then we just credit note the broken bags. Ohm, it really goes case by case I would say.

R: Yeah. So, but if it's possible, you would try to propose to them to make an agreement to keep it

P: Yeah, of course. I mean, if we can avoid the return, that's just the wastage of energy, right?

R: Yeah, it will be big use of emissions that not really necessary. Let's see. Collaboration with 3PL. That's not really something I think I can ask on to you.

P: Maybe there is one point that I've not heard in your questions that is linked also to the. Uh, there are materials and the provenance of the goods.

R: Yeah.

P: So there is, uh, definitely big focus from some customers. Again, not all you can, you can never really cluster everyone. But I think there is high attention on. Because this is also true from the consumer angle, right? I mean. Take the example of uh plant based in general right, people think the plant based is more sustainable, but then if you eat the things that contain coconut something I mean finally comes from the other side of the world, right? So how can that be more sustainable than having something that is sourced nearby? So there is definitely quite some attention there. It's not clear how to make that been really. Yeah, having a good guidance. And then also maybe another thing I wanted to mention, we were recently this dairy convention in Copenhagen and there was a very interesting discussion on sustainability between. So what is more sustainable between for example the dairy milk and the plant based area right, and they were taking it a different type of view taking it and nutritional point of view, right. So I mean is it a volume per kilo or is it nutrition per kilo that you should be looking at. Because finally if you're not getting the proper nutrients through food and you still need to eat something else. Then that is not going to be sustainable because it's going to have an additional impact. Maybe it's a little bit somewhat more distant to us, but still if you put it into think it's a, it's a very interesting angle to observe.

R: Yeah, definitely an interesting perspective it's also difficult to measure sustainability and they could also take different sides on it. And then everybody would have probably a different answer to the same question.

P: Yes and depending on the interest you have all of them we're trying to answer differently, right. But then there was also a person from Coca-Cola talking about packaging and about the various. Umm, regulatory implications, then the all the various things that we will be forced to do by a certain time. And it was really clear that, I mean in in a way it is. I mean the industry overall is really asked to over deliver versus what we are able to do in such a short time.

R: Yeah.

P: Versus other parts of the world. So I think that the big comment there was really about how to make you know how, how also to lobby for decisions that are truly making sense instead of just having to just accept everything that comes.

R: And do you think about every decision because you could also implement things that this that you need to do, but it's not really beneficial sometimes?

P: You know, I mean, one of the examples was this mandatory and plastic cap on the bottles. Right. And then now we'll always be attached to the bottle. I mean it's not really an issue in Europe, but it's an issue in other areas of the world. But because it's an issue then it hits us as well, right? So I think it was interesting to. To see how they're trying to implement things, what they can be implemented because we're just more keen to adopt two things.

R: Yeah, those plastic bottles with the lid on it that there's new bottles from cola. I think the customers don't even really like it.

P: No, no, no, we don't, of course, because I mean you cannot even drink from a bottle with those caps, right? And then he was really talking about this carbon neutral continent by 2050 and all the values. Yeah, I mean, it was quite interesting. It was very technical also. So I could not capture really everything that then you know, one thing is if you are Coca-Cola then it's you know, they're definitely very much organized. If you are a smaller player, you're you still need to do it. But then you're not able to manage the costs.

R: And then is more difficult to implement those things.

P: Yes.

R: Maybe another question about packaging also, because it's mostly the packaging used at T&L is recycled, I think. Is there also an instance with costumers receiving the packaging, what do those customers do with the packaging, that's where used for the products?

P: If they are, re-using the packaging you're saying?

R: Yeah. What does the customer do with the packaging?

P: Ah, well, they do their best to recycle, that's for sure. But that's not always the possible. I mean some. For example, some of our bags have inner layers, right? Just then in those cases, I mean that they would, for example, asking for like strippable bags or where you could detach thing that layer from the paper part so that they can separate. So these are examples.

R: Were customers asking though for that?

P: Some of them are, yes.

R: Yeah, is there also someone working on that to realize maybe that it's going to work?

P: I don't know. I mean, I know that in some cases it's not possible. I mean the Thom is probably the best one to answer those questions, right? He's really in the deep on all the various packaging types that we have.

R: Yeah, he was also telling me that they he was looking at, with the big bags. I think he told me that you have, like, double lining that in the inside is not is not allowed to be recycled because of the food safety but the outline is also not recycled, but he could maybe think about using recycle on the outer line and then not recycled on the inner line. So that would become more sustainable and still serve the purpose to protect the food, something like that. He was working on it, I think.

P: Yeah, all of these things are making impact, right? So I think more and more we will see what comes next, for sure.

R: Yeah. And do you think like also in a financial perspective because those implementations all cost money, so it does impact financial performance, but you also would like a return on that. And how do you think that will be realized in the future? By the customers being prepared to pay more or how do you think that will is going to go?

P: No, I think they will. Well, OK, there will be up to a certain amount that the customer may be able to absorb. But then it depends how much and then. I think finally the interest in big again goes into. Mean similarly to consumers, right? What now they you start seeing some of these reusable type of containers, right. So. I don't know. It's an interesting topic. I wondering 20 years where we will be right, if we will have type of containers that will be returned and restored and then sent again. Who knows? I don't know.

R: And also in general maybe. Like becoming more sustainable, it's maybe more of a necessity for your customers than that they will stay with you then rather than that they would actually pay more than you just need to become more sustainable so that you actually would keep your customers.

P: I think being sustainable is expected for a company like ours and I think we can still use this as a good argument when we are compared with some of the smaller players. But now the trouble is when we are compared to peers that are of similar or bigger size. Because then, of course, everyone has a plan, right. So then how can you demonstrate that you are better than your peers? That's the point.

R: Yeah. How do you show that to your customers or is it mainly just from the year report that that shows that?

P: Well, you know, I think that first of all, having these, uh, published reports and also, you know using I think we are using now also. We still are quite risk averse, but we start using a bit more social media as well. I've seen some videos on LinkedIn with Rowan Adams talking about sustainability. So this type of things that are impactful, unimportant. Of course you're exposing yourself, especially a company like us that is still recognized to be the sugar company even if we are, you know, since ages, telling people that we don't produce sugar anymore. But anyway, I mean this type of things are important, right? Because nowadays I mean communication goes so fast. That you need to be able to keep up to speed, right? But then with the customer and consumers. Cannot afford to listen for too long, right? So the message needs to be crystal clear and communicated over and over. So I don't know. I mean, I see that the reality is that with a few other competitors, we are looking very close to one another.

R: That would you say you are on a similar level sustainability wise as you're as your main competitors?

P: Well, I cannot judge exactly from all the initiatives, right, because then the difference may be seen when you go into the values bits and pieces. Now, maybe our convenience is that we're not huge, right? I mean, we are multinational, but we're not a very big corporation. So in general that makes it maybe with easier for us to be also more agile.

R: Yeah.

P: Versus others.

R: Yeah, also currently I've seen that, that's even though you have a lot of already a lot of information about the sustainability. I also think that it's still a little bit lacking, especially also in the logistics process. I've seen that the company doesn't really have a lot of information about emissions from transportation. Warehousing. That's not really a thing that's available

right now. Do you think that that customers would maybe in the future start asking about it as well?

P: Well. We need to communicate and we need to be communicating in a way, in a precise way, right. Because if you're talking about, you know, CO2 reductions or whatever in in general, if you have your targets, then you need to measure against something. So it's all about being credible and being also quite transparent. So yes, the answer would be we need to be, yes, right. I mean, you need to be able to compare and to and to really communicate transparently. Because there is nothing worse than saying something that is vague.

R: Yeah. So it needs to be clear, clear communication with the customer. Do you have anything else to add? Because I think we went through most of the questions that are important for this meeting.

P: You know, maybe just interesting to hear your view of T&L on this topic.

R: Yeah, when I started the interviews. I was kind of surprised, especially in the supply chain Department. That is not really big. Focus on creating more sustainability within the logistics process. And I have heard from the sustainability manager. I think Wendy Jacobs. That the main focus right now is on the production side and that's probably also logically the best choice, because that's the most, currently has the most emission, but I think after that the logistics part is probably one of the biggest ways you could improve and I was kind of surprised that there's not really a lot of information about how much emissions are currently in place and all the logistic parts and I've talked also with some 3PL's because last week I talked with P&O Ferry Masters about the logistics process. And what they do for T&L now, and they were telling me that they all have these kind of initiatives about improving sustainability and that T&L, is not really participating in that with them. And that was kind of surprising to me. I would, I would think that the company as big as T&LI would maybe. pursue more to become very sustainable, sustainable in logistics aspects, but it's not really the case right now and I think that's also a good part of this research that, that, that I could recommend to focus more on that part. Maybe first they need to focus on the production part, but then the logistic part becomes very interesting to become more sustainable. And I think definitely in the future that. Because sustainability is going more and more important in the future, probably customers would start to demand it more also for their image and their annual report about sustainability. You're also part of that as a supplier.

P: Yeah, I guess that it's a good point. I wonder whether you know, you need to understand with the. You know when you start. Well, I wouldn't say when you're starting, but when you are still at, let's say an early journey, in a way. Then where is the best return of your effort? Right. Coming from. So if you're putting so much effort, what is the biggest result that you are achieving? And for sure, I think that that's where, you know, the production comes in right. There is still what we would get it, you know, by putting some energy there we probably would get the biggest return with the time and energy. But I do agree. I mean I think it's all about how complex it is to implement it. Uh, and what is the return?

R: Yeah, I think it's most important for now, that's. They're going to have like an information system in place to see where we have the most emissions, and that's just this is not a really big step. That's just this the first step needs to be taken. The logistics part is just having

information about your emissions because currently that's not really the case and also I talked to Thom about this Thom Kuipers.

P: Mm-hmm.

R: And the aspect of the implementation of those plastic pallets. He told me that he put in the his work a couple months ago and he was expecting the supply chain team to work on it, to give hard data about whether or not it's more sustainable in T&L to use those specific pallets. And he still hasn't gotten any data from it. So that's that. You would expect that to be come sooner. And you also told me that he was expected, expecting to see that sooner so they would have like a final result in whether or not the use of the plastic pallets would be better. And he he's sure that it's going to be better, but there's not really hard evidence yet. So he also told me that like if you can show that there is hard evidence that the use of plastic pallets within T&L is more sustainable than it's also become easier to show to the customers and let the customers also see that it's better so that they would implement, maybe sooner as well.

P: Yes.

R: Because he had also currently, I don't know what your point of view on that is, but with the customers taking on those plastic pellets supposed because it's, it's difficult to actually implement in practice, but I don't know how many how many customers are actually listening to that and thinking, OK, we we're going to do that and implement that.

P: Well, we are the other thing to be fair is that we have a variety of other actions that we need to do right. So then we need to kind of choose the bottles sometimes.

R: Yeah, yeah.

P: The the last year and a half has not been particularly easy on us, so then it does not mean we don't want to do it, but we need also to find the right moment to kind of put the topic on the agenda, right. So I do believe it will happen. I think there are some easier and successes than others that will take longer. But, it will happen, I'm sure.

R: Yeah.

P: But yeah, it's not as simple as we would like it. Yeah.

R: Yeah. Also the priority is then not necessarily there right now, which makes sense with all things going on in the world, difficult to focus on that part, but I think in the future it probably becomes more and more important aspect so then it will be more important to implement those things.

P: Agreed.

R: OK. Yeah. I think then there was basically my view currently on it. And then I don't have any questions more. Do you have anything to say or anything to add?

P: No, I guess that it would be interesting to hear about it that you are finalizing, how your study went?

P: Yes. Yeah, its coming. It's going to be done within a month, month and 1/2.

P: OK, good luck.

R: And then I will just go here and probably will share with all of you.

P: OK, that's great. Well.

R: And also one more thing, if I have a question maybe in the future could send you an e-mail to ask something.

P: Yeah, of course.

R: OK, great. Thanks.

P: Wish you success.

R: Thank you. Thank you for your time and participation.

P: Ciao, bye bye

END

Appendix F - Minutes of quarterly meeting between T&L and TMA

Minutes of Meeting Tate & Lyle / TMA

Date/ time: 23-01-2023 – 09:00H

Place: TMA – Velsen-Noord

Present: Rocco Beukeboom, Rogier van Hasselt, Bert Beemsterboer, John de Boer, Carina Robert

Agenda:

1. Opening
2. Minutes last meeting
3. To do list last meeting
4. Operational business
5. KPI
6. Change & improvement
7. Questionnaire
8. Next meeting
9. Closure of meeting

1. Opening

Rocco opens the meeting and Carina will take care of the minutes.

2. Minutes last meeting

Rocco checking on the last minutes if any remarks.

3. To do list last meeting

John mention that the price index will be applied from April as agreed. Rocco says that TMA should do a proposal to Eduard to start this process

The trend of the number of complaints about broken bags is increasing. Unfortunately, the measurements that TMA took with the change of staff, did not bring the expected improvement.

T&L is evaluating all complaints on the cause of the damages. This often can be seen on the provided pictures. T&L demands that TMA will present an improvement plan for the loose loaded process. Bert says that they expect TMA to compensate an amount of the current claims. The exact amount has to be determined in a separate meeting. TMA will invite Bert soon to evaluate the process of the loose loaded containers. Improvement is a must.

The process with customs and T&L is quiet at the moment. Hopefully customs will have no further questions,so this can be closed. The re-import cases (DHL/TNT/Fedex) are not clear enough regarding proof and reference numbers. T&L will check if this can be improved.

Stuffing of containers towards to the US, especially the Claria products, must be done with tension straps from now on. [REDACTED]

The product value has been increased, therefore customers will send complaints more easy. Awakening the warehouse colleagues about the product value will hopefully improve the handling of it.

E-CMR / scanning & labelling there is no development that can be mentioned. Project seems a bit on hold, no development expected this year. Small improvements on automation are being implemented in SAP.

Digital CMR for shuttles between Koog & TMA are almost finalized. The current status is that transportorders will be sent to TMA from DC fusion so that TMA is prepared of what is coming. It would be easy if this automated message can be sent in a certain script so we can use it as a sort of EDI message in our WMS to make this more efficient. An appointment has to be set up between an IT colleague + admin TMA with IT T&L. Carina will send contact details.

The factory in Thailand where the modified Tapioca comes [REDACTED]
[REDACTED] Prognose can not be given at the moment.

4. Operational business

Plant stop will be planned in the second week of October 2023. Exact dates will be communicated once known.

Food system process runs smoothly but is still not at the level T&L has expected it to be. Increase is expected.

Until further notice the HS codes / product descriptions does not have to be changed in the clearances.

A large amount of containers with Meelunie Tapioca is expected beginning of Februari. As TMA warehouse is pretty full, this flow will be stored in a warehouse in Amsterdam. TMA will confirm this asap, warehouse has to be inspected first by T&L.

Biograd Tapioca is delayed, expectation is October 2023.

Week 6 the first US corn will be processed in Koog.

Expectation is that the purchases of corn outside the EU (US, South America) will be increasing to spread the risks for T&L.

Klaasjan from TMA still has to give a price of handling the corn flow in Amsterdam. John will check with him. The advantage of this location is efficiency in the transport.

Dextrose stocks is still increasing for the coming 1-2 months. T&L will try to delay the ADM flow as the stock is pretty big already at the moment.

Stevia storage is currently sky high. Bert has already asked internally for the forecasts. Blocked stock will not be returned to the US, T&L is looking at options to get rid of this, the same with the sodalo blocked stock.

Storage count will be set up with Guido and Bert. Racks on the Grote Hout and the sucralose will be done differently than last year. Bert will fine tune this with TMA.

5 KPI

TMA is proposing that chapter 3 will be removed from the report, as this is currently not of much value. TMA would like to add a form for the Broken bags analyses, this will not be completely accurate as sometimes complains will come through with delay. But looking at the current status on this process the focus has to be on this.

6 Change & improvement

The build of the new additional warehouse space in Velsen has been started. Expected to be operational around august 2023. Addition of approx. 2300 m2 storage, with a part filled with racks.

The demand on warehouse space is big against good rates.

A customer of TMA has filed for bankruptcy. TMA expect this space to be filled pretty easy looking at the current market.

No news on the new WMS for TMA

Building of a new warehouse in Amsterdam has started. 11 ha has been purchased by TMA.

Fase one is for 16000m2 conditioned storage and Fase 2 will be started with after the summer and will held 22000 m2

Expectation overall is increase in stock levels for the coming 1-2 months and after that it will remain steady.

7 Questionnaire

- No news on the conditioned sucralose storage
- TMA has had an issue with the NVWA regarding Health certificates. TMA will send an explanation on what happened as NVWA claims that TMA did not stick to rules. Hopefully, no measurements will be taken by the NVWA
- Carina is saying that, due to the allocation, large numbers of orders are being released all at once in SAP. This is not desirable for TMA. TMA would like the orders to be more spread. Rogier says that February was an exception as all sales were late with entering. Next month it should be more spread.
- Carina is asking if the CSA / sales managers can check with their customers to ask if the requests of documents is still up to date and that SWB iso OBL will be requested where possible.

T&L is internally already working on updating ordernotes easier and will start this request up as a project.

8. Next meeting

April 20th, 2023, at 09:00 at T&L, Koog ad Zaan.

9. Closure of meeting

T&L closes the meeting and thanks everyone for their presence and input.