

Verladerssamenwerking: van interessant verbeteridee naar succesvolle uitvoering

Dit paper is een samenvatting van het handboek Verladerssamenwerking, dat in 2005-2006 door TNO in opdracht van SenterNovem is opgesteld. Doel van het handboek is om verladers, logistieke dienstverleners en andere ketenpartijen op weg te helpen met logistieke samenwerking. Het handboek bevat een plan van aanpak voor verladerssamenwerking, gebaseerd op ervaringen in succesvolle business cases als Koud, ZDN en MCC. Daarnaast zijn de ervaringen met verladerssamenwerking van 6 pilot projecten in 2005-2006 verwerkt in het handboek en dit paper. Zie ook www.senternovem.nl/verladerssamenwerking voor meer informatie, presentaties, workshopverslagen, pilotervaringen etc.

Inhoudsopgave:

1	Verladerssamenwerking: een voorsprong op de concurrentie.....	1
2	Mogelijke voordelen van verladerssamenwerking voor uw organisatie.....	2
3	Van verbeteridee naar daadwerkelijke realisatie: het belang van fasering.....	4
4	Top-10 van kritische succesfactoren voor verladerssamenwerking.....	5
5	Top-10 praktische veranderingen bij bedrijven door verladerssamenwerking.....	8
6	Mogelijke functies verschillende partijen bij verladerssamenwerking.....	9
7	Meer weten over verladerssamenwerking ?	11

1 Verladerssamenwerking: een voorsprong op de concurrentie

Samenwerken met andere verladers in de logistiek kan u als verlader veel voordeel opleveren, omdat u goederenstromen kunt bundelen en distributie-, handling- en transportcapaciteit kunt delen. Dit zal in veel gevallen leiden tot lagere logistieke kosten en een verbeterde service richting de klant. Een bekend voorbeeld van verladerssamenwerking is het Manufacturing Consolidation Center, dat in 2005 de jaarlijkse LogiMatch Award heeft gewonnen.

Het *Manufacturing Consolidation Center (MCC)* van de verladers Kimberly-Clark en Unilever Personal Care en de dienstverlener Kühne & Nagel (via het overgenomen bedrijf ACR Logistics) is één van de meeste bekende voorbeelden van een succesvolle verladerssamenwerking in Nederland. De drie bedrijven hebben in nauwe samenwerking in 2002 het gemeenschappelijke MCC warehouse in Raamsdonkveer opgezet. De achtergrond van de samenwerking was dat de twee verladers een flinke overlap hadden in het afnemersbestand, en bovendien geen direct concurrenten waren maar elkaar qua assortiment aanvulden. Het voornaamste doel van de samenwerking was om kostenbesparingen in de distributie te behalen door het delen van warehouse en transportruimte. Daarnaast was een belangrijk doel om de service aan de afnemers te verhogen door meer frequente leveringen via het gebundelde transport. In de praktijk zijn door de verladers in de afgelopen jaren de volgende voordelen geboekt:

- *Verhoging leverfrequentie en minder voertuigkilometers:* Door de distributie te bundelen is het mogelijk gebleken om de levering van maximaal 2 keer per week te verhogen naar gemiddeld 3 keer per week. Bij deze verhoging van de leverfrequentie met gemiddeld 50% is het aantal truckbewegingen met 25% omlaag gegaan. De betrouwbaarheid van leveringen (op tijd) is ook enkele procenten gestegen naar boven de 99%.
- *Lagere logistieke kosten bij verladers:* Door de samenwerking zijn niet alleen de transportkosten omlaag gegaan, maar ook de handlingskosten in het warehouse. Er wordt rond de 20% besparing gerealiseerd op de handlingskosten door het gebruik van een automatische layer pick machine (ALP machine) waarin gezamenlijk geïnvesteerd is. Ook de vaste opslagkosten zijn afgenomen en er is potentie om nog meer op de handlingskosten te besparen.

Ook de verladers Douwe Egberts, Masterfoods en Unipro Foods hebben via het project Koud een succesvolle samenwerking opgesteld, waarbij per jaar tegen de 30% aan transportkilometers worden bespaard door leveringen gebundeld te doen vanuit een gemeenschappelijk DC. Deze samenwerking heeft in 2006 de LogiMatch Award voor logistieke samenwerking gekregen. Een derde bekende business case is Zoetwaren Distributie Nederland (ZDN), waarin 8 middelgrote banketbakkerijen samenwerken om hun goederen gebundeld naar afnemers te brengen.

Ondanks deze succesvolle business cases, blijkt het in de praktijk echter lastig om een succesvol samenwerkingsverband met andere verladers op te zetten, zeker als het (potentiële) concurrenten zijn. Hoe pakt u het proces van samenwerken met andere verladers op, welke succesfactoren spelen daarbij een cruciale rol en welke struikelblokken dienen overwonnen te worden? Met dit paper willen wij u graag op weg helpen met het nadenken, opzetten en succesvol realiseren van een logistieke samenwerkingsverband met andere verladers. Het is een samenvatting van het Handboek Verladerssamenwerking (90 pagina's), dat u in zijn geheel kunt downloaden op www.senternovem.nl/verladerssamenwerking. Het handboek is op de praktijk van verladers georiënteerd, en de business cases samenwerking MCC, Koud en ZDN staan centraal in de uitwerking. Daarnaast zijn de recente ervaringen (vanaf 2005) met samenwerking in de zes pilots binnen het programma Stimuleren Verladerssamenwerking verwerkt. Dit zijn de volgende:

1. *Healthcare Forum*: samenwerking in Europese distributie tussen 15 producenten in de healthcare sector. De haalbaarheid van deze samenwerking is positief en momenteel worden verschillende onderdelen van de samenwerking in de praktijk geïmplementeerd.
2. *Vrachtarrangementen Nijmegen*: samenwerking in aanvoer goederen en afvoer te recyclen materiaal tussen 4 ketenpartijen en 12 winkels in de fashion sector. Ook hier is de samenwerking in de praktijk getest en positief uitgevallen.
3. *Hagemeyer*: mogelijkheden voor samenwerking in nationale distributie tussen Hagemeyer en complementaire verladers in Noordoost Nederland. De haalbaarheid van deze samenwerking is onderzocht.
4. *Witgoed*: samenwerking in nationale distributie van witgoed tussen Electrolux en W. van Rijn. Ook hier is de pilot in 2006 van start gegaan en zijn de eerste ervaringen positief.
5. *Kledinginzameling*: samenwerking in nationale inzameling van tweedehands kleding tussen Leger des Heils en Mensen in Nood. Deze samenwerking is na een haalbaarheidsfase stopgezet
6. *Bundeling sierteelt*: samenwerking in gebundelde aanvoer sierteeltproducenten door 14 kwekers en 2 producenten vanuit Noord-Nederland naar Flora Holland Naaldwijk. Deze samenwerking is doorerekend en delen van de samenwerking worden nu geïmplementeerd.

2 Mogelijke voordelen van verladerssamenwerking voor uw organisatie

Waarschijnlijk werkt u al op de een of andere wijze met uw partners in de keten (leveranciers, logistieke dienstverleners, afnemers) samen om uw gezamenlijke logistieke prestatie te leveren. Daarbij kunt u denken aan het verlagen van voorraadkosten door frequentere beleveringen, of het via het internet verstrekken van up-to-date informatie over de logistieke status van goederen. De uitdaging anno 2006 is: Hoe kunt u uw logistieke processen nog verder verbeteren? Een samenwerking met andere verladers biedt een uitgelezen mogelijkheid om een logistieke voorspong te nemen op de concurrentie.

Definitie: Verladerssamenwerking is een samenwerkingsverband tussen twee of meer verladers (producenten en/of groothandelsbedrijven), die op gelijkwaardige markten dezelfde rol in logistieke waardeketens vervullen. Deze samenwerkende verladers kunnen in sommige gevallen concurrenten van elkaar zijn, maar kunnen ook complementaire producten voeren. Bij samenwerking gaat het om een vaste relatie die onderling afgesproken spelregels kent.

Verladerssamenwerking heeft tot nog toe minder in de belangstelling gestaan dan andere vormen van logistieke optimalisatie, mede omdat een samenwerking tussen (potentiële) concurrenten niet altijd voor

de hand ligt. Op andere terreinen, zoals productontwikkeling en marketing, zijn er al veel aansprekende voorbeelden van samenwerking, bijvoorbeeld tussen Philips en Douwe Egberts voor de ontwikkeling van het Senseo koffiezetapparaat, en tussen Heineken en Krupps voor de Beer Tender.

Wat levert verladerssamenwerking eigenlijk op? De ervaringen in MCC, ZDN en Koud leverden de volgende lijst met zes mogelijke voordelen op:

	<i>Mogelijke voordelen Verladerssamenwerking</i>	<i>Toelichting</i>
1	Lagere integrale logistieke kosten	Het besparen van integrale logistieke kosten, niet alleen op het transport maar ook in de warehousing, speelt een sleutelrol bij het aangaan van samenwerking. Als de samenwerking lukt worden vaak kostenvoordelen tussen 10-15% geboekt.
2	Verbeterde service richting de afnemers	Door de samenwerking wordt het in veel gevallen mogelijk om tegen dezelfde (of lagere) kosten de leverfrequentie aan afnemers te verhogen. Zoals de MCC case laat zien is 30 tot 50% meer leveringen per week niet ongebruikelijk
3	Kwalitatieve verbeteringen in het distributieproces	Samenwerking biedt de mogelijkheid het huidige operationele logistieke proces door nieuwe werkwijzen of apparatuur te stroomlijnen en verbeteren. Een voorbeeld is het gebruik van de ALP machine in het MCC warehouse.
4	Handhaving of verhoging van marktaandeel	Zeker voor kleinere bedrijven kan verladerssamenwerking essentieel zijn om de marktpositie te handhaven. Dit gold bijvoorbeeld voor de acht banketbakkers die in 1994 binnen ZDN besloten samen te werken in de leveringen aan Albert Heijn.
5	Snelle innovatie door onderlinge kennisuitwisseling	De 8 banketbakkers konden inmiddels hun samenwerking binnen ZDN in 2005 sneller inspelen op de wetwijzigingen rond de General Food Law.
6	Concrete stap tot maatschappelijk verantwoord ondernemen	Voor de 3 samenwerkende verladers in Koud bood de verladerssamenwerking een kans om het ondernemingsbeleid rond Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen een praktische logistieke inhoud te geven.

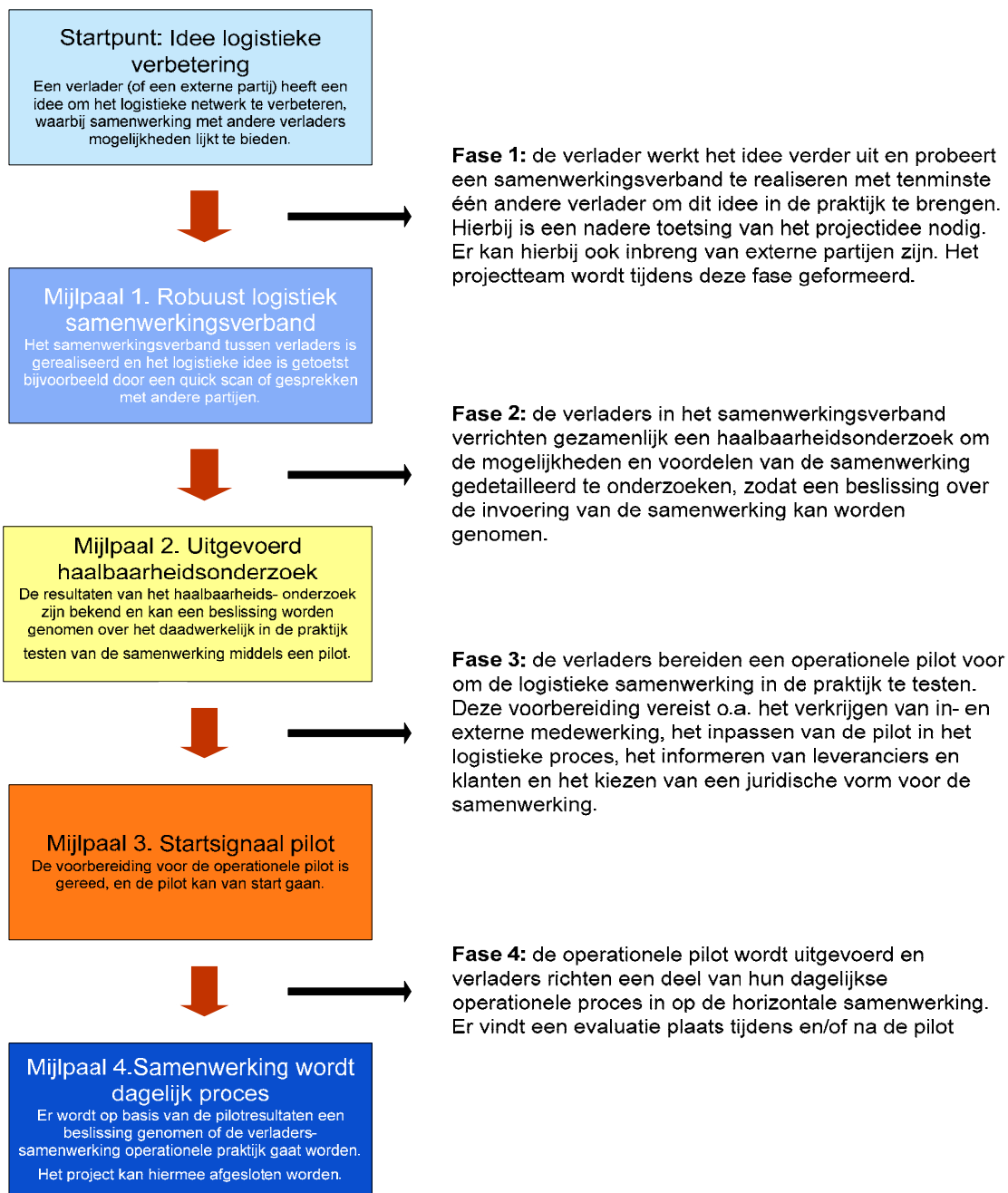
Van deze mogelijke voordelen van verladerssamenwerking zijn in de praktijk de eerste twee, logistieke kostenvoordelen en serviceverbeteringen, het belangrijkste voor verladers, en het is dan ook logisch dat de aandacht in nieuwe initiatieven vooral op deze voordelen gericht is. Bij een vergelijking van de voordelen die voorop stonden bij de zes pilots in het programma Verladerssamenwerking kwam het volgende naar voren:

<i>Pilots Voordelen</i>	<i>(1) Health-care</i>	<i>(2) Vrachtarangementsen</i>	<i>(3) Hagemeyer</i>	<i>(4) Witgoed</i>	<i>(5) Kleding</i>	<i>(6) Sierteelt</i>
1. <i>Kostenvoordelen</i>	Stond voorop	Ja	Stond voorop	Stond voorop	Stond voorop	Stond voorop
2. <i>Servicevoordelen</i>	Ook van belang	Beperkt	Beperkt	Ook van belang	Nee	Ook van belang
3. <i>Omzet/marktaandeel</i>	Nee	Ja	Beperkt	Nee	Nee	Nee
4. <i>Kwalitatieve verbetering</i>	Nee	Beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
5. <i>Innovatie</i>	Nee	Beperkt	Nee	Nee	Nee	Nee
6. <i>Duurzame samenleving</i>	Nee	Ja	Nee	Nee	Beperkt	Beperkt

De zes genoemde voordelen van verladerssamenwerking zullen in verreweg de meeste gevallen gecombineerd worden door de partners. Zoals al gesteld zijn de eerste twee, lagere logistieke kosten en een verbeterde klantenservice, vaak de beslissende factoren om logistieke samenwerking aan te gaan. De andere vier voordelen kunnen op de langere termijn interessant worden voor samenwerkende verladers.

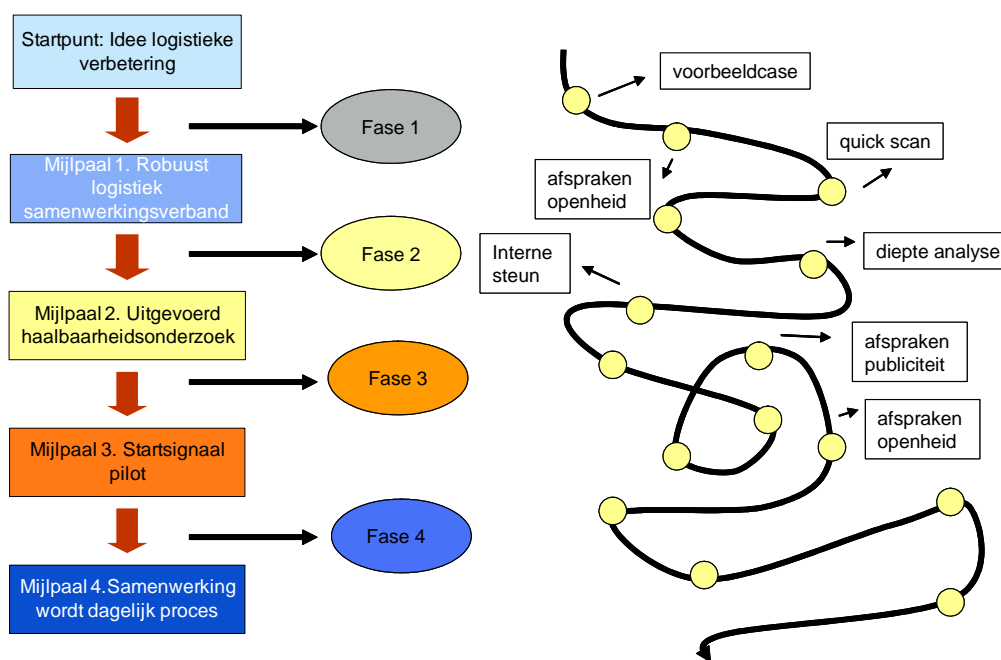
3 Van verbeteridee naar daadwerkelijke realisatie: het belang van fasering

Elke succesvolle verladerssamenwerking is gestart vanuit een goed idee voor een logistieke verbetering, bijvoorbeeld bundeling van transportstromen naar dezelfde afnemers, delen van een gemeenschappelijk warehouse of frequentere leveringen aan de klant. Maar op welke wijze kan een verbeteridee het beste verwezenlijkt worden? De praktijk heeft uitgewezen dat een gestructureerde aanpak in de vorm van een projectfasering de meeste kans op succes biedt. De in dit paper voorgestelde aanpak is de volgende:



Deze projectaanpak is in grote lijnen ook toegepast bij de zes SenterNovem pilots. In vijf van de zes pilots is hierbij gestart met fase 2, omdat de samenwerkende partijen elkaar al eerder gevonden hadden. Alleen in pilot (3) Hagemeyer is gestart in fase 1 met een zoektocht naar verladers met een complementair en niet concurrerend ladingpakket. In alle pilot is een haalbaarheidsstudie (fase 2) doorlopen, soms in grote lijnen zoals in pilot (3), maar meestal vrij gedetailleerd zoals in pilot (6) Sierteelt. Pilot (5) is na de haalbaarheidsstudie gestopt, terwijl in de pilots (1), (2), (4) en (5) de voorbereiding op de praktijkproef (fase 3) deels is doorlopen. Bij de pilots (1), (2), (4) is tenslotte de samenwerking ook al operationeel getest (fase 4).

Deze gefaseerde aanpak voor het opzetten en realiseren van verladerssamenwerking is een richtlijn, en kan per individuele situatie anders ingericht worden. Het is bijvoorbeeld mogelijk om snel of minder snel door een fase te lopen: in het samenwerkingsproject KOUD duurde de pilotvoorbereiding (fase 3) bijvoorbeeld ruim 1 jaar, mede doordat het lange tijd duurde voordat er contractuele overeenstemming was over de inrichting van de samenwerking. Ook de inhoud van de fasen kan anders zijn tussen verschillende samenwerkingsvormen: de pilot (fase 4) heeft in sommige business cases een technisch karakter (werkt het operationele proces van samenwerking wel goed?) , terwijl in andere business cases het volume van de samenwerking langzaam wordt opgevoerd. Elke samenwerking is dus anders en uniek, waarbij de partijen soms zelfs een stap terug moeten doen, zie het 'kronkelige pad' naar een succesvolle samenwerking hieronder.



4 Top-10 van kritische succesfactoren voor verladerssamenwerking

Het aangaan van een verladerssamenwerking kan tot een voorsprong op de concurrentie leiden, maar is in de praktijk helaas niet altijd eenvoudig te realiseren. Samenwerking is in het algemeen al een lastige zaak, zo mislukt ruim meer dan 50% van de samenwerkingen tussen bedrijven (bron: De Man, in KLICT 2004). Er is zeker geen reden om te veronderstellen dat dit percentage voor verladerssamenwerking anders ligt, het is zelfs waarschijnlijk dat dit percentage hoger ligt omdat verladers vaak (deels) concurrenten van elkaar zijn. De Foodnet samenwerking geeft een voorbeeld van de gevaren.

Business case Foodnet: gevaar van verwatering van samenwerking. In de business case Foodnet werkten in 2002-2003 tien logistieke dienstverleners in Nederland samen bij het consolideren van ladingen richting klanten. Uit de haalbaarheidstudie (fase 2) kwamen zeker mogelijkheden voor een succesvolle samenwerking; er konden kostenvoordelen tot 25% geboekt worden. Echter, in de praktijk bleek dat de samenwerkende partijen soms ook als onderlinge concurrenten richting de klant optraden. Dit zorgde voor een verwatering van het samenwerkingsverband, dat werd versterkt toen verschillende oorspronkelijke initiatiefnemers wegvielen door personele wisselingen. Uiteindelijk werd na een jaar de samenwerking gestaakt en momenteel wisselen slechts vier dienstverleners op bilaterale basis goederen met elkaar uit.

Wat zijn nu de belangrijkste factoren om een samenwerking met andere verladers tot een succes te maken? Met de volgende top-10 van succesfactoren, geïllustreerd met de ervaringen van verladers uit de zes SenterNovem pilots, hopen we een beter inzicht te bieden in de mogelijkheden.

	<i>Top-10 succesfactor voor verladerssamenwerking</i>	<i>Hoe toe te passen?</i>
1	Bij opzetten samenwerking verder kijken dan alleen lagere logistieke kosten: een verbeterde service aan de klant is vaak de sleutel tot blijvend succes.	Het komt regelmatig voor dat verladers zich in een samenwerking alleen richten op verlaging van operationele logistieke kosten. Echter, als ook een zichtbare verbeterde service aan de afnemers geboden wordt raakt de samenwerking vaak meer verankerd, de afnemers willen deze service namelijk niet meer kwijt. In de pilot (1) Vrachtarrangementen Nijmegen stond naast een verlaging van de operationele kosten vooral ook de verbetering van de service aan de winkeliers centraal: er komen nu veel minder wagens aan de deur voor aan- en afvoer.
2	Maak een bewuste keuze voor een specifiek deel van de goederenstroom bij start van de samenwerking, begin bijvoorbeeld met alleen deelladingen en niet de full truck loads.	Samenwerking met verladers levert vaak vooral voordelen bij een specifiek, vaak 'moeilijk' deel van de totale goederenstroom van een verlader. Bij Douwe Egberts in KOUD was dit bijvoorbeeld koffie diepvriesconcentraat. In de (1) Healthcare Forum pilot is duidelijk gekozen voor analyse van specifieke deelstromen: het express vervoer naar Zuid-Spanje en Zuid-Italië en het palletvervoer naar Oost-Europa.
3	Verladerssamenwerking is vaak gemakkelijker op te zetten met niet-directe concurrenten die wel dezelfde klanten bedienen	Samenwerking met andere verladers is vaak lastig op te zetten als het direct concurrenten zijn. De meeste succesvolle projecten (o.a. MCC en Koud) betreffen dan ook niet-directe concurrenten. Verladers die direct concurrenten zijn kunnen vaak alleen onder druk van machtige afnemers samenwerken, zoals in ZDN. Een flinke overlap in klanten/afleveradressen, bijvoorbeeld 30% of meer, is een belangrijke stimulans, dit geeft de mogelijkheid om goederenstromen te bundelen. De SenterNovem pilots laten hier een gemengd beeld zijn: in de (3) Hagemeyer pilot zijn de samenwerkende partijen duidelijk niet-directe concurrenten, terwijl dit in de (4) Witgoed pilot nu juist wel het geval is.
4	Zoek naar een 'faire' verdeling van de voordelen van verladerssamenwerking, deze verdeling hoeft echter niet altijd transparant te zijn.	Een door alle verladers als 'fair' ervaren verdeling is essentieel voor het succes van de samenwerking op langere termijn. Bij ZDN is bijvoorbeeld een onafhankelijke partij gevonden bij veranderingen een nieuwe 'faire' verdeling van voordelen voorstelt. De faire verdeling van de voordelen van samenwerking speelt onder meer in de pilot (6) bundeling bij sierteeltpartijen. De verdeling van logistieke voordelen tussen telers en logistieke dienstverleners onderling en gezamenlijk was niet duidelijk. Uiteindelijk is een objectief rekenmodel van TNO gebruikt om deze voordelen op een 'faire' manier te verdelen.
5	Een start met een kleine groep verladers geeft meer kans op een succesvolle samenwerking.	Zowel bij MCC als Koud is begonnen met een kleine groep (resp. 2 en 3) verladers, waarbij men nu geïnteresseerd is in een uitbreiding met een verlader die synergie toevoegt. Deze succesfactor speelde duidelijk bij de (1) Healthcare Forum pilot. Hier waren in het begin 16 partijen bij betrokken, maar niet iedereen was geïnteresseerd in de geselecteerde markten voor bundeling Zuid- en Oost-Europa. Uiteindelijk zijn 8 verladers hierin gaan samenwerken, dit leverde direct meer concrete voortgang op.

6	Tijdig heldere en sluitende afspraken maken over (juridische) in- en uittreedmogelijkheden samenwerkingsverband	Geen enkel logistiek samenwerkingsverband is voor eeuwig: het loont om bij de pilotvoorbereiding al rekening te houden met in- en uitreden van verladers. Binnen het succesvolle ZDN (1994-nu) zijn bijvoorbeeld al verschillende verladers in- en uitgetreden. De noodzaak van een Service Level Agreement (SLA) als juridische basis voor samenwerking kwam naar voren in de (4) Witgoed pilot. Hier was het vanwege lopende contracten niet mogelijk om de samenwerking vast te leggen, vandaar dat men is gaan werken met een operationeel handboek, waarin een aantal SLA-achtige zaken zijn vastgelegd.
7	Geef veel aandacht aan het afstemmen van informatiestromen tussen samenwerkende verladers	In de pilotfase bij verladerssamenwerking blijken er relatief veel kinderziekten voor te komen in de afstemming van de uit te wisselen informatie: dit kan sterk verminderd worden door er in de pilotvoorbereidingsfase meer op te letten. Bij de (4) Witgoed pilot bleek het afstemmen van de adresbestanden van de twee verladers van groot belang te zijn, terwijl ook specifieke IT infrastructuur gemaakt en getest is om in de magazijnen de mogelijkheid te hebben om elkaars witgoed te verwerken.
8	Blijf denken in elkaars belang: heb voldoende vertrouwen in en toewijding aan de samenwerking	De samenwerkende verladers moeten bereid zijn met elkaar mee te denken, ook als er een kink dreigt in de samenwerking. Zowel bij MCC en KOUD zijn hierdoor struikelblokken overwonnen. Het denken in elkaars belang komt het duidelijkst naar voren in de (2) Vrachtarrangementen Nijmegen pilot, waar vooral de logistieke dienstverleners en handelsorganisatie dachten vanuit het belang van de winkeliers om zo later een sneeuwbal effect te bereiken.
9	Investeer in een passende 'fit' tussen mensen en organisaties: partners moeten elkaar liggen	Samenwerken is en blijft mensenwerk, en vaak zijn de initiatiefnemers de drijvende krachten achter de samenwerking. Als deze initiatiefnemer bij een verlader wegvalt kan er echter een probleem ontstaan, dit kan voorkomen worden door tijdig een projectteam in te richten. In vrijwel alle SenterNovem pilot bleek een passende fit tussen mensen en samenwerkende organisaties aanwezig te zijn, alleen bij pilot (5) Kledinginzameling ontbrak die fit, grotendeels omdat de partijen zo ongelijk van grootte waren.
10	Het bereiken van daadwerkelijke voordelen van samenwerking kost vaak tijd: geef elkaar de ruimte om flexibel te zijn	De voortgang van verladerssamenwerking kan door externe omstandigheden onder druk komen te staan, de samenwerking moet dan sterk genoeg zijn om een vertraging bij een partner (bijvoorbeeld door introductie van nieuwe software) op te kunnen vangen. Deze succesfactor speelde duidelijk bij de (1) Healthcare Forum pilot. Door het grote aantal betrokken partijen was het oorspronkelijke tijdsplan niet te halen, maar men besloot niet teveel druk op de pilot te leggen door het tijdsplan geen dwingende factor te laten zijn.

Als deze 10 kritische succesfactoren nog eens nagegaan worden blijkt dat bij verladerssamenwerking op drie essentiële gebieden vooruitgang geboekt moet worden om succesvol te zijn:

1. “Wat verdienen we aan de samenwerking?” (succesfactor 1 t/m 4): De activiteiten in elk van de 4 onderscheiden fasen moeten bijdragen aan het behalen van de doelen van de samenwerking, bijvoorbeeld lagere logistieke kosten en/of een hogere service aan de eindklant. In de eerste twee fasen probeert het samenwerkingsverband vaak de hoogte van de samenwerkingsvoordelen te bepalen, terwijl in de laatste twee fasen de samenwerking erop gericht is om deze voordelen ook in het operationele proces daadwerkelijk te behalen.
2. “Hoe organiseren we de samenwerking?” (succesfactor 5 t/m 7): De activiteiten in elke fase moeten tevens zo ingericht worden dat de samenwerking efficiënt verloopt, terwijl de risico's beheersbaar blijven. Hierbij moet rekening gehouden worden met de verhoudingen tussen partijen in de keten. In de eerste twee fasen is de gekozen organisatievorm vaak vrij open, terwijl in de voorbereiding op de pilot een meer structurele samenwerkingsvorm noodzakelijk is, bijvoorbeeld op basis van contracten.
3. “Hoe bouwen we continue verder aan de samenwerking?” (succesfactor 8 t/m 10): Samenwerken is en blijft mensenwerk, en de samenwerkende verladers moeten op dezelfde 'golflengte' zitten om

succesvol te zijn. Er moet vertrouwen zijn tussen de verladers, maar ook tussen de managers in het projectteam. Elk van de samenwerkende partijen dient tijd en eventueel geld in het project te investeren om het doel te halen (de toewijding moet ongeveer gelijk liggen). In alle fasen van het project spelen deze 'zachte' factoren een essentiële rol.

Binnen elk van deze drie gebieden zijn zes tot acht belangrijke aspecten te onderscheiden, die elk een belangrijke rol kunnen spelen bij een succesvol samenwerkingsproject.

<p>1. “Wat levert de samenwerking op”: verdeling van de voordelen van de samenwerking</p> <p><u>Belangrijkste aspecten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> o Hoogte van te behalen logistieke voordelen o Aanwezigheid van synergievoordelen (%) o Acceptabele investeringen en terugverdientijd o Praktische uitvoerbaarheid van samenwerking o Belang projectresultaat voor verladers o Reikwijdte van projectresultaat o Faire verdeling van projectresultaten o Tijdsduur samenwerking 	<p>2. ”Hoe organiseren we de samenwerking”: management, organisatie en juridische inrichting van de samenwerking</p> <p><u>Belangrijkste aspecten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> o Te kiezen organisatievorm o Benoemen projectmanager (trekker) o Verdeling van macht in keten o Grenzen samenwerkingsvorm o Betrekken van externe partijen o Keuze van contractvorm o Risico's samenwerking o Mogelijkheid van instappen/uitstappen samenwerking
<p>3. “Hoe bouwen we continue verder aan de samenwerking”: stimuleren van het vertrouwen in en toewijding aan de samenwerking</p> <p><u>Belangrijkste aspecten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> o Aanwezigheid van vertrouwen, openheid en respect in de samenwerking o Mate van toewijding en tevredenheid bij elk van de partners o Fit in samenwerking op logistiek gebied (gelijkwaardige producten en klanteisen) o Fit in samenwerking op strategisch gebied (dezelfde visie/beleid inzake innovaties) o Fit in samenwerking op cultureel/persoonlijk gebied ('elkaar weten te vinden') o Intern draagvlak/overtuigingskracht 	

De kunst bij een succesvolle logistieke samenwerking is om in alle fasen gelijkwaardig rekening te houden met de voor een project doorslaggevende aspecten. Hiermee kan bijvoorbeeld tijdig de situatie vermeden worden dat uit de haalbaarheid (fase 2) weliswaar een behoorlijk potentieel voor samenwerking blijkt, maar dat de verladers het vervolgens niet eens kunnen worden over de te kiezen organisatievorm, of te veel risico's zien in de samenwerking.

5 Top-10 praktische veranderingen bij bedrijven door verladerssamenwerking

Verladerssamenwerking kan dus aantrekkelijk zijn om een duurzaam concurrentievoordeel te behalen in de logistieke keten. De praktijk leert echter dat een besluit tot samenwerking met andere verladers in de regel niet licht wordt genomen, zeker omdat je op langere termijn vastlegt richting je partners en afnemers. Wat kan het praktisch voor u als verlader betekenen om een nauwere logistieke samenwerking met andere verladers aan te gaan? De volgende tabel biedt een overzicht van de top 10 van meest voorkomende factoren.

<i>Top 10 impacts verladerssamenwerking</i>	<i>Huidige situatie: Verlader optimaliseert eigen logistieke keten</i>	<i>Toekomstige situatie: Verladers werken samen om logistiek netwerk te optimaliseren</i>
1. Concrete logistieke voordelen	Verlader optimaliseert logistieke kosten en servicegraad in eigen keten.	Samenwerkende verladers kunnen door logistieke bundeling schaalvoordelen realiseren, zowel in volume als richting klanten.

<i>Top 10 impacts verladerssamenwerking</i>	<i>Huidige situatie: Verlader optimaliseert eigen logistieke keten</i>	<i>Toekomstige situatie: Verladers werken samen om logistiek netwerk te optimaliseren</i>
2. Andere logistieke besturing van deel goederenstroom	Verlader heeft vaak te maken met kleine groep 'afwijkende' producten, waarvan aansturing hoge kosten kent (bijv. koel-vries).	Verladers werken samen om 'afwijkende' productgroepen te bundelen, omdat de voordelen dan extra groot zijn (zie Business case Koud)
3. Versterken positie in netwerk	Verladers krijgen te maken met sterkere positie afnemers in keten.	Door samenwerken kunnen verladere verticale positie in eigen ketens t.o.v. retailers versterken.
4. Horizontaal versterken positie in netwerk	In onderlinge concurrentiestrijd tussen kunnen middelgrote partijen kunnen tussen wal en schip vallen.	Samenwerking tussen middelgrote verladere kan effectief middel zijn om logistieke verbeteringen door te voeren en kosten te delen.
5. Wederzijdse afhankelijkheid verladere groter	Verladere kunnen nu eigen logistieke strategie volgen en waar mogelijk aanpassingen plegen.	Bij samenwerking is de wederzijdse afhankelijkheid groter, er zijn (impliciete) afspraken over mogelijkheden toe- en uitreding.
6. Versterkte relaties met klanten / dienstverlenere	Verlader hebben vaste relatie met klanten, maar soms beperkte mogelijkheden deze te verbeteren.	Samenwerking kan extra kansen bieden om proactief richting de klant logistieke verbetermogelijkheden te bespreken.
7. Effectief inspelen op externe ontwikkelingen	Soms lastig voor individuele verlader om adequaat te reageren op bijv. nieuwe regelgeving.	Samenwerking biedt kansen om effectiever in te spelen op nieuwe regelgeving, bijv. eisen General Food Law of op venstertijden.
8. Betrokkenheid medewerkers bij samenwerking	Medewerkere verlader hebben vooral aandacht voor efficiency eigen logistieke proces.	Door samenwerking wordt 'out of the box' denken gestimuleerd, medewerkere leren vaak verder te kijken dan eigen werkzaamheden..
9. Afspraken juridische inrichting gewenst	Bestaande juridische afspraken tussen ketenpartije zijn bekend, hier wordt vaak op voortgebouwd.	Verladere samenwerking leidt vaak tot veranderend proces, juridisch vastleggen van deze samenwerking kost vaak tijd.
10. Invullen duurzaam ondernemen door samenwerking	Bij optimalisatie van de eigen keten kunnen milieuvordelen tot bepaalde grens behaald worden.	Bundeling van goederenstromen door samenwerking zal vaak leiden tot fors minder transport kms en extra milieuvordelen.

6 Mogelijke functie verschillende partije bij verladere samenwerking

Naast twee of meer verladere zullen er in de meeste gevallen diverse andere partije betrokken bij verladere samenwerking. De belangrijkste van deze partije zijn de volgende:

1. *Klanten/afnemere*: De klanten/afnemere zullen verschillen per samenwerkingsverband, maar in vrijwel alle gevallen is het van belang om ze tijdig over de samenwerking te informere of ze erbij te betrekken. Deze klanten profiteren van de hogere servicegraad, dus ze delen vaak in de resultaten van een samenwerkingsproject. Soms zijn toenemende eisen van de afnemere de reden om een samenwerking te starten, en dan worden ze vanzelf er vroegtijdig bij betrokken. Zeker bij de pilot (2) Vrachtarrangementen waren de 12 winkeliere als afnemere nauw betrokken Het komt echter ook voor dat de klanten/afnemere te laat in de samenwerking wordt betrokken zodat er meer opstartproblemen zijn (o.a. bij MCC).
2. *Logistieke dienstverlene*: In de meeste gevallen van verladere samenwerking wordt er snel een logistieke dienstverlener bij betrokken, al dan niet door tendering. De reden is dat deze partij vaak volop ervaring heeft met het opzetten en uitbaten van nieuwe logistieke concepten, en graag een actieve rol wil spelen in de latere fasen van het project. In de drie business cases MCC, ZDN en KOUD spelen resp. Kühne & Nagel (het vroeger ACR Logistics) Van Rooijen Logistiek en C. Van Heezik deze essentiële rol. . Ook in de pilot (4) Witgoed heeft de logistieke dienstverlene een leidende rol gespeeld.
3. *Leveranciere*: Leveranciere kunnen in het geval van verladere samenwerking in 'inbound logistics' dezelfde rol spelen als klanten/afnemere. Recente samenwerkingsprojecten van verladere zijn vooral geconcentreerd op 'outbound logistics', omdat hier de klanteisen toenemen (bijvoorbeeld bij retailers) en/of door bundelen meer vordelen behaald kunnen worden omdat er meer afleveradressen zijn. Bij de pilot (6) Sierteelt speelden de kwekere als leveranciere van de veiling een cruciale rol.

4. *Adviseurs/kennisinstellingen*: Deze partijen kunnen twee rollen vervullen in een samenwerkingsproject: (1) als kennisleverancier, bijvoorbeeld bij het calculeren van de voordelen, (2) als organisator, bijvoorbeeld door als trekker van het project te fungeren in de eerste twee fasen. Deze partijen worden vaak op projectbasis ingeschakeld voor één van deze specifieke rollen, en treden soms als onafhankelijke derde op. Deze partijen worden vaak op projectbasis ingeschakeld voor één van deze specifieke rollen. De organisatorrol betekende bij de pilots Verladerssamenwerking ook het opleveren van rapportages.
5. *Onafhankelijke derde/arbiter*: In de latere fasen van een project, bijvoorbeeld in de pilotfase, is het soms nuttig een rol te geven aan een onafhankelijke derde, die als arbiter kan fungeren bij disputen. Deze onafhankelijke derde kan ook een aanjagende rol vervullen. Deze rol is nog niet ingevuld bij de pilot, maar zeker bij de pilot (1) Healthcare Forum is gezien het grote aantal deelnemers de verwachting dat er een onafhankelijke arbiter gaat komen.
6. *Brancheorganisatie of intermediair*: Een brancheorganisatie of intermediair kan een zinvolle rol hebben in verschillende fasen van het project: in het begin, als er naar partners gezocht wordt, en gedurende het project in het uitdragen van ervaringen en het vinden van andere verladers die met tips en ervaringen kunnen helpen. De brancheorganisatie Modint heeft bij de pilot (2) Vrachtarrangementen Nijmegen deze rol in de praktijk gespeeld.
7. *Overheden/agentschappen*: Overheden en agentschappen zoals SenterNovem hebben eigen beleidsdoelen die parallel kunnen lopen met de doelen van de samenwerkende verladers, bijvoorbeeld op het gebied van het terugdringen van transportkilometers. Deze parallelle doelen biedt mogelijkheden voor gezamenlijk optrekken, dit is zeker hier gebeurd in de ondersteuning van de zes pilots verladerssamenwerking. Daarnaast kunnen overheden nog als wet- en regelgever invloed hebben op de inrichting van het samenwerkingsproject.

De betrokkenheid van deze partijen is per individuele verladerssamenwerking verschillend en is sterk afhankelijk van de specifieke wensen van verladers in het samenwerkingsverband. In het algemeen kan het volgende gesteld worden:

1. Bij succesvolle samenwerkingsprojecten worden zowel logistieke dienstverleners als afnemers vaak al in een relatief vroeg stadium betrokken bij de verladerssamenwerking. De logistieke dienstverlener kan bij de bundeling van goederen en voorraden gebruik maken van de eigen expertise en ervaringen, terwijl met de afnemers de mogelijkheden van een betere klantenservice tijdig kan worden doorgenomen.
2. De betrokkenheid van leveranciers komt minder voor, omdat hier de bundelingsmogelijkheden vaak beperkter zijn omdat er niet op retail- of zelfs winkelniveau wordt geleverd.
3. Een adviseur/kennisinstelling kan vooral in de eerste twee fasen van de verladerssamenwerking een actieve rol spelen als onafhankelijke 'aanjager' of uitvoerder van een haalbaarheidstudie. Als de voorbereiding op de pilot in fase 3 aan de orde komt, nemen de verladers de leidende rol vrijwel altijd over omdat dan hun operationele proces aangepast moet worden.
4. Tijdens de pilot, in fase 4, is de rol van een onafhankelijke arbiter soms nuttig, vooral in complexe situaties met meerdere gelijkwaardige verladers.

Business case ZDN: Bij het opzetten van de verladerssamenwerking tussen de 8 banketbakkerijen trad eerst Amsterdam Consultants op als 'aanjager' van de samenwerking. Toen de pilot eenmaal van start ging is deze rol overgedragen aan de Prof. Vermunt van de Universiteit van Tilburg, die als onafhankelijke arbiter optrad.

5. Een brancheorganisatie speelt in veel gevallen een rol bij het verspreiden van kennis en ervaringen uit voorbeeldprojecten, bijvoorbeeld door middel van algemene workshops.
6. Tenslotte kan de overheid in beeld komen als partner als er een parallel belang is bij uitvoering van de verladerssamenwerking. Bundeling van goederenstromen leidt bijvoorbeeld tot zowel een besparing van logistieke kosten als het verminderen van CO2 emissies. Een agentschap als SenterNovem kan op basis van dit belang via een programma ondersteuning verlenen.

Business case Koud: De overheid heeft een deel van het haalbaarheidsonderzoek, gericht op het in kaart brengen van de besparing in transportkilometers door bundeling van goederenstromen, mede ondersteund.

7 Meer weten over verladerssamenwerking ?

In dit paper worden de belangrijkste mogelijkheden, succesfactoren en te nemen struikelblokken voor verladerssamenwerking beschreven. Het paper is gebaseerd op het Handboek Verladerssamenwerking (90 pagina's), dat de mogelijkheden van verladerssamenwerking meer in detail beschrijft. Dit handboek is te downloaden via de website www.senternovem.nl/verladerssamenwerking. Deze website bevat ook de overige resultaten van het programma Stimuleren Verladerssamenwerking, zoals verslagen van 4 workshops over het onderwerp, waar gastsprekers als Inbev, Kimberly-Clark, Intres, TPG Post en Tielbeke Transport een presentatie hebben gegeven.

Als u meer wil weten over specifieke mogelijkheden van verladerssamenwerking kunt u ook contact opnemen met:

Peter van der Bilt
SenterNovem, Adviseur Goederenvervoer
Tel. 070 – 373 53 48
E-mail: p.van.der.bilt@senternovem.nl

Kees Verweij
TNO Mobiliteit & Logistiek, Logistiek Adviseur
Tel. 015 – 269 68 76
E-mail: kees.verweij@tno.nl