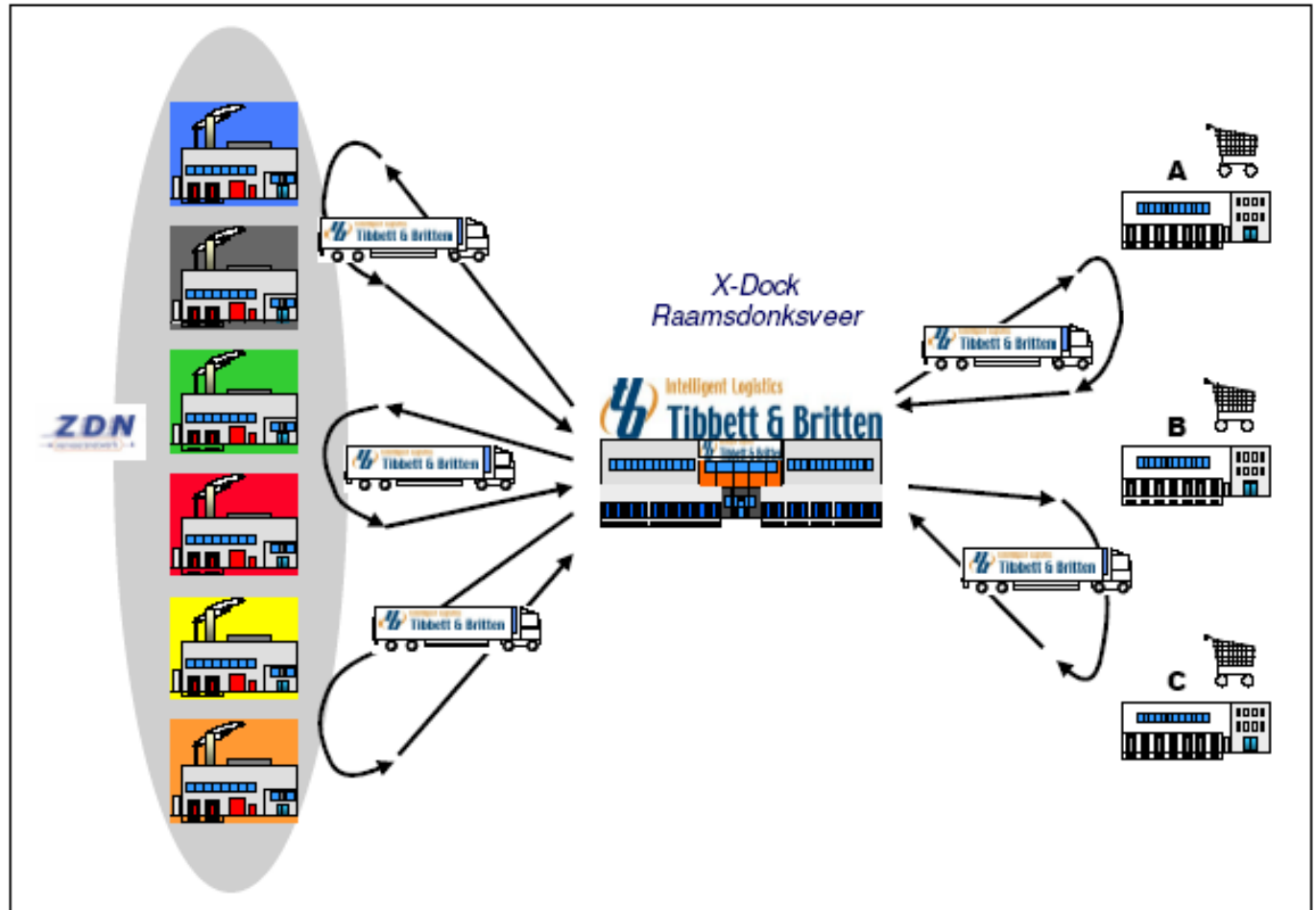


Horizontale samenwerking: Distributie zoetwaren naar supermarkt

Acht verladere:

- Van Doorn
- Van der Breggen
- Delta
- Boom
- Van Welzen
- Ravensbergen
- Merba
- Crest Suikerwerken



Doel logistieke samenwerking



Aanleiding ZDN-samenwerking

- Verlaging logistieke kosten bij toenemende eisen retailers in jaren 90
- Initiatief cross-dock netwerk bij verladers
- 8 middelgrote verladers eigenaar ZDN
- LDV coördineert operationele activiteiten in logistiek netwerk

Doel ZDN-samenwerking

- gezamenlijke collectie bij verladers + gezamenlijk levering 250 afleveradressen in geheel NL
- synergievoordelen: gemiddeld ladingen van 2,2 verladers bij afleveradres

Inrichting en verdelen voordelen

Inrichting ZDN-netwerk

- Alleen houdbare producten (14 -18 C), deel goederenstroom verladers
- Netwerk geschikt voor kleinere partijen tot 4.000 pallets per jaar
- Minimale grootte 1 pallet, order < 16 pallets cross-dock, order > 16 pallets rechtstreeks
- Beladingsgraad vrachtwagens circa 65%, uitgaande rondrit circa 400 km

Verdelen voordelen via kostenberekening op 3 manieren

- Vast pallet tarief o.b.v. volume en synergiegraad
- Vast retourtarief o.b.v. volume en synergiegraad
- Handling o.b.v. Activity Based Costing

Succesvoorwaarden

- Afzet per verlader relatief klein, grote mogelijkheden bundeling
- Kleine aflevergroottes naar geografisch verspreide afleverpunten in NL
- Vers product, dus frequente leveringen noodzakelijk
- Toenemende klanteisen in concurrerende markt

Resultaten en ervaringen uit verleden

Resultaten horizontale samenwerking

- Lagere logistieke kosten (vooral handlingkosten) voor verladers
- Verbeterde service: Kortere doorlooptijd orders, hogere frequentie, minder trucks aan dock, breder assortiment
- Bijkomend voordelen: o.a. gezamenlijke voorbereiding General Food Law

Ontwikkeling ZDN

- Acceptatie nieuwe leden als zij bijdragen aan synergievoordeel
- Uit ZDN meer samenwerking: o.a. assortimentsvergroting en uitwisseling productiecapaciteit
- Samenwerking onder druk bij economische neergang (eigen vs. gezamenlijk belang)

Leerervaringen

- Realisatie logistieke verbeteringen (kosten en service) essentieel
- Juiste balans openheid/afscherming informatie tussen verladers
- Vertrouwen tussen verladers van groot belang
- Cruciale rol derde partij: onafhankelijk expert om verdeling voordelen fair te bepalen
- Stabiliteit in het netwerk: flexibiliteit om nieuwe/vertrekkende partners op te vangen

Ontwikkeling samenwerking in loop der tijd

Samenwerking op langere termijn in ZDN

- Acceptatie nieuwe leden als zij bijdragen aan synergievoordeel
- Uit ZDN meer samenwerking: o.a. assortimentsvergroting en uitwisseling productiecapaciteit.
- Faire verdeling kosten/baten samenwerking obv. synergiefactor. In principe betere verdeling kosten en baten te bereiken met speltheorie. Transparantie kosten/baten in consortium vaak problematisch, zeker bij concurrenten. Daarom vaak gebruik synergiefactor-%. Gevolg is dat resultaten samenwerking niet vol bereikt kunnen worden.

Contracten en in/uittrekking

- Verladers vormen samen consortium, dat 4 x per jaar samenkomt zonder LDV
- Consortium voorgezeten door onafhankelijke derde. Hij kan o.a. onafhankelijk advies geven en bij conflicten een oplossing voorstellen.
- Contract met LDV vanuit ZDN wordt voor vaste periode (ca. 3 jaar) aangegaan.
- Bilaterale contracten tussen ZDN leden en LDV! Alle verladers hebben eigen logistieke kosten/tarief, o.b.v. de bijdrage synergie krijgen ze korting. % wel bekend, kosten niet.
- Als er nieuwe partijen willen toetreden, wordt eerst de synergiefactor bepaald. Als deze hoger is dan de norm kan een partij toetreden. Als een partij wil uittreden is dit mogelijk (bilaterale contracten)
- Managementinfo per deelnemer met vergelijking tov. gemiddelde ZDN-consortium