



Verslag Ronde Tafel horizontale samenwerking in de logistiek

Ronde Tafel 3: Van idee naar praktijk

TKI DINALOG, Breda, donderdag 30 mei 2017

1. Doel, deelnemers en agenda

Op dinsdag 30 mei 2017 heeft de workshop “Van idee naar praktijk” in horizontale samenwerking plaatsgevonden. Deze bijeenkomst is een onderdeel van een serie van 5 bijeenkomsten over horizontale samenwerking in de logistiek, georganiseerd door DINALOG en BCI. Tijdens deze bijeenkomsten wordt onderzocht wat de kansen en uitdagingen van bedrijven zijn om horizontaal samen te gaan werken. Daarnaast bieden de sessies concrete handvatten voor bedrijven om te komen tot succesvolle samenwerkingsverbanden.

Deze bijeenkomst over “Van idee naar Praktijk” was de 3^{de} bijeenkomst uit de serie van 5 Ronde Tafels. Tijdens deze 3^{de} Ronde Tafel is met de deelnemers gesproken en gediscussieerd over de acties, afspraken en uitdagingen die men ondervindt om te komen van een projectidee naar een project in de praktijk. Centraal in de sessie stonden enkele bekende cases van horizontale samenwerking en de ervaringen van de deelnemers uit de praktijk. Het resultaat was een open en inspirerende sessie door de onderlinge discussie en door het uitwisselen van tips en aandachtspunten voor project implementatie. Daarnaast is met de deelnemende partijen gezamenlijk onderzocht welke kenmerken nu van belang zijn voor om tot een goede pilot of praktijkproject te komen voor horizontale samenwerking.

In onderstaande tabel vindt u een overzicht van de deelnemers aan deze bijeenkomst:

Naam	Organisatie
Anne Saris	Bakker Barendrecht
Christel Marinus	Synple
Fred Lessing	Euro Pool Group
Jannie van Andel	Unilever
Klaas Bolsius	NNPC Logistics
Niels Sneek	IMSnake Consultancy
Olav Vissers	Solar Nederland
Ron Kervezee	Gemeente Alphen aan den Rijn
Eelco Koolhaas	Ministerie van Verhalen

De bijeenkomst bestond uit 4 agenda onderdelen. Ieder onderdeel wordt apart in dit verslag uitgewerkt:

1. Opening en introductie DIALOG 4 C programma
2. Van idee naar praktijk, uitwerking van horizontale samenwerking in recente cases
3. Een aandeel in TRUST: Vertrouwen en toewijding bij daadwerkelijke samenwerking
4. Presentatie uit de praktijk: De pilot van Cool Rail
5. Tools en ervaringen die je helpen om het idee voor horizontale samenwerking om te zetten naar de praktijk

2. Openingen introductie 4C programma

Na de opening en een voostelronde geeft Bas van Bree (TKI Dialog) de aftrap voor de Ronde Tafel met een introductie van het 4C Dialog-programma. Bas geeft aan dat Dialog in het 4C programma in de eerste jaren vooral heeft geïnvesteerd in *fundamentele onderzoeksvragen* over horizontale samenwerking. Deze onderzoeken waren gericht op de kansen en uitdagingen voor samenwerking tussen partijen, vanuit vooral theoretisch perspectief. In deze fase (2012 t/m 2014) zijn verschillende onderzoeksbureaus, universiteiten en koplopers uit de logistieke sector aan de slag gegaan met het opzetten en analyseren van horizontale samenwerkingsverbanden in de logistiek. Daarbij zijn ook verschillende tools en hulpmiddelen te ontwikkelen, die partijen ondersteunen bij horizontale samenwerking.

De focus van wetenschappelijk onderzoek gaat de laatste jaren (sinds 2015) meer de richting op van sociale innovaties en gedragsverandering. Daarnaast zet DIALOG zich in om horizontale samenwerking in de praktijk actief te stimuleren. Daarin trekt DIALOG op met CONNEKT (bekend van het programma Lean & Green).

De huidige doelstelling is de opschaling van horizontale samenwerkingstrajecten, om de drempel voor horizontale samenwerking te verlagen en om nieuwe deelnemers en partijen te betrekken in nieuwe samenwerkingstrajecten. De beschikbare tools en ervaringen uit eerder onderzoek en praktijk cases vormen daarbij een belangrijke schakel.

De bijeenkomsten uit deze serie zijn bedoeld voor verspreiding van kennis over samenwerking, discussie en uitwisselen van ideeën tussen sector partners, nieuwe ideeën opdoen en demonstraties van verschillende ervaringen en tools voor horizontale samenwerking.

Bas van Bree: "Tijdens bijeenkomsten als deze ontvangen wij graag feedback van de bedrijven op het programma en de activiteiten van DIALOG"

3. ***Van idee naar praktijk, uitwerking van horizontale samenwerking in recente cases***

In een korte presentatie geeft Kees Verweij (BCI) een toelichting op twee afgeronde samenwerkingstrajecten via business cases. De cases illustreren vooral wat er voor nodig is om een pilot in de praktijk op te starten.

Case 1: Electrolux, Bosch/Siemens en DHL

Electrolux en Bosch/Siemens distribueren beide electro-producten naar klanten in geheel Nederland. Het idee voor de samenwerking tussen Electrolux en Bosch/Siemens werd in eerste instantie naar voren gebracht door DHL (logistiek dienstverlener voor beide partijen). DHL gaf aan dat er synergievoordelen te behalen waren voor beide partijen, door gezamenlijke uitvoering van de logistiek. Echter, voor de concurrenten Electrolux en Bosch/Siemens was dit niet direct aanleiding om de handen in elkaar te steken. Er moesten enkele hobbels en uitdagingen overwonnen worden (zie box).

Dit voorbeeld laat zien dat er voor horizontale samenwerking vaak praktische uitdagingen overwonnen moeten worden. In deze case moesten duidelijke keuzes gemaakt worden over de logistieke strategie, bijvoorbeeld ten aanzien van leveringssnelheid. Ook het logistieke proces moest opnieuw worden geoptimaliseerd, ten aanzien van het gebruik van de docks en de afhandeling van retourstromen.

Uitdagingen horizontale samenwerking:

1. Verschillende levertijden: 24 en 36 uur
2. Door extra handling van goederen neemt het risico van beschadiging toe
3. Grotere distributiestromen bij zelfde aantal dockdeuren
4. Afhandeling retourstromen worden complexer

Uiteindelijk is gekozen voor een horizontale samenwerking waarbij *warehouse* activiteiten niet werden samengevoegd. Niet alle berekende voordelen werden zo geboekt, maar voor deze samenwerking was het nog te vroeg. Deze keuze heeft geresulteerd in lagere voordelen voor de partijen dan eerder berekend: 7% kostenreductie in plaats van de beoogde 11%. De behaalde resultaten waren wel voor beide partijen een goede reden om de samenwerking te continueren en kansen te bekijken het verder uit te breiden..

De succesvolle samenwerking tussen Electrolux, Bosch/Siemens en DHL berust op drie pijlers:

- Vertrouwen en toewijding: Er was een groot vertrouwen in elkaars intenties. Iedereen was overtuigd dat marktgevoelige informatie niet mocht uitlekken omwille van de samenwerking.
- Inhoud: Er was afstemming nodig van de operationele systemen, ten aanzien van administratie, synchronisatie en openingstijden van de warehouses
- Proces: Het vastleggen van procesafspraken gebeurde in *gentlemens agreements*, zonder alle details juridisch vast te willen leggen. Het motto daarvoor was “learning by doing”.

Discussie 1: Horizontale samenwerking soms verhinderd door commerciële belangen

Dat een idee voor horizontale samenwerking tussen bedrijven niet altijd tot succesvolle pilots leidt, bleek uit de opmerkingen van de deelnemers aan de bijeenkomst:

- Uit de praktijk zijn voorbeelden bekend (De Bijenkorf, V&D en Dixons), waar de commerciële/marketing belangen uiteindelijk resulteerden tot het mislukken van logistieke samenwerking; Er was een pilot uitgevoerd, maar commerciële belangen prevaleerden en de logistieke samenwerking werd beëindigd.
- Stappen kunnen worden gezet wanneer er meer “witte vrachtwagens” worden ingezet – wanneer *branding* een stapje terug zet. Hier is commercieel echter niet altijd ruimte voor, alhoewel dit anno 2017 wel is verbeterd.

Discussie 2: Het belang van afspraken op de weg richting de pilot

Naar aanleiding van deze samenwerkingscase gaat de discussie tussen de deelnemers over de afspraken tussen samenwerkende partners en de positionering van juridische afspraken.

Je moet als samenwerkende partijen afspraken kunnen en durven maken. De vraag is: wat spreek je wel af en wat niet? Daarvoor zijn “lijstjes” beschikbaar, maar iedere situatie is anders en kan om andere oplossingen/afspraken vragen. Denk daarvoor aan verschillende type bedrijven, verschillende landen/culturen, et cetera. Belangrijk is dat voor iedereen helder is op welke thema's afspraken moeten worden gemaakt. Echter, deze thema's moeten niet vooraf worden vastgesteld in een agenda voor de onderhandelingen, met moet de tijd nemen om ook de moeilijkste punten te bespreken. Naarmate het vertrouwen tussen de samenwerkende partijen groeit, wordt het bespreken van deze punten gemakkelijker. Juridische afspraken kunnen dan gelden als het startpunt van de pilot, als slotstuk in het proces van idee naar praktijk. Deze afspraken zijn ook van belang als de pilot start, vooral wanneer het betreft het beheer en verantwoordelijkheden van aandeelhouders en SLA's voor logistieke services.

Case 2: Gezamenlijke warehousing en logistiek: Unilever en Kimberly Clark

Unilever en Kimberly Clark werken sinds tien jaar samen op logistiek vlak. De focus voor deze samenwerking lag primair bij het verhogen van de service en niet op het verlagen van de kosten. Unilever en Kimberly Clark bleken gelijkgestemde partijen, die actief waren in de zelfde sector (*fast moving consumer goods of FMCG*). Zij hadden de zelfde visie op samenwerking. Deze case is in alle Ronde Tafels belicht.

Voor het onderwerp van deze Ronde Tafel 'Van idee naar praktijk' gold het volgende: Unilever en Kimberly Clark stelden gezamenlijk voor de pilot startte randvoorwaarden op voor de logistiek, op basis van performance. Daarna werd een gezamenlijke tender uitgezet van hun logistieke pakketten. Daarin is het belangrijk om ruimte te bieden aan de logistiek dienstverlener om het proces in te kunnen richten. Unilever en Kimberly Clark zich enigszins flexibel opstellen en (gezamenlijk) meebewegen met de ideeën en voorstellen van de logistiek dienstverlener.

Uiteindelijk werden de resultaten (verhoging van service, reductie van kilometrage en reductie van kosten) pas op een termijn van enkele jaren gerealiseerd. Samenwerking is dan ook iets van de lange adem. Wanneer de samenwerking enkel gebaseerd was op kostenreductie, was deze samenwerking niet zover gekomen.

4. Een aandeel in TRUST: Vertrouwen en toewijding bij daadwerkelijke samenwerking

Vertrouwen (TRUST) wordt vaak genoemd al essentieel element voor een goede samenwerking, maar dit aspect wordt vaak niet verder concreet uitgewerkt; Vertrouwen is er wel of het is er niet, er is weinig bekend over hoe je vertrouwen verdiept. Eelco Koolhaas doet in dit traject onderzoek naar wat vertrouwen eigenlijk is, en hoe je dat kunt ontwikkelen. Eigenlijk wil Eelco het levensverhaal van TRUST vastleggen, waar het is geboren, hoe het is opgegroeid en hoe het zijn levensweg vervolgen zal. Om dit te onderzoeken en vast te leggen, ontwikkelt Eelco interactieve spelvormen, waarbij deelnemers een episode uit het leven van TRUST verkennen. Tijdens deze Ronde Tafel verkenden de deelnemers via kwartet kaarten belangrijkste kenmerken van TRUST die er uiteindelijk toe bijdragen dat een idee ook praktisch wordt.

Figuur 1 TRUST van idee naar praktijk

Groep A

- De WAAROM vraag voor operationele sturing
- Controle is goed – Vertrouwen is beter

Groep B

- Controle is goed – Vertrouwen is beter
- Het schept vertrouwen om klanten en afnemers te betrekken; Vertrouw er op dat zij je helpen
- Oog voor de langere termijn – De intentie om langer met elkaar samen te werken

Groep C

- Oog voor de langere termijn – Effecten op lange termijn en voor het overwinnen van obstakels

Creëren van een goed gevoel voor de langere termijn:

- De toon maakt de muziek – de toon van de onderlinge communicatie
- Regionale wortels eren - respecteer elkaar

Groep D

- Het oliemannetje – de *change agent*. Individuen met visie, ook operationeel, bruggen slaan en overtuigen en mensen die cross-functioneel kunnen nadenken

Belangrijke aspecten die werden benoemd tijdens de discussie waren:

- Belang van betrokkenheid van de operationele mensen bij het waarom van de verandering
- De logistieke operatie in eerste instantie moet worden uitgevoerd op basis van vertrouwen in plaats van controle.
- Oog voor de langere termijn in logistieke samenwerking: wanneer



Daarnaast werd genoemd dat het organiseren van een *team van trekkers* uit de diverse partijen, een Gideons Bende, een belangrijke rol kan spelen bij succesvolle invoering van horizontale samenwerking. Dit team heeft de toewijding aan het project en zorgt op verschillende wijzen voor de juiste communicatie (informeel, culturele verschillen, de juiste toon van communicatie).

5. COOL RAIL SPAIN – presentatie Bakker Barendrecht en Euro Pool System (EPS)

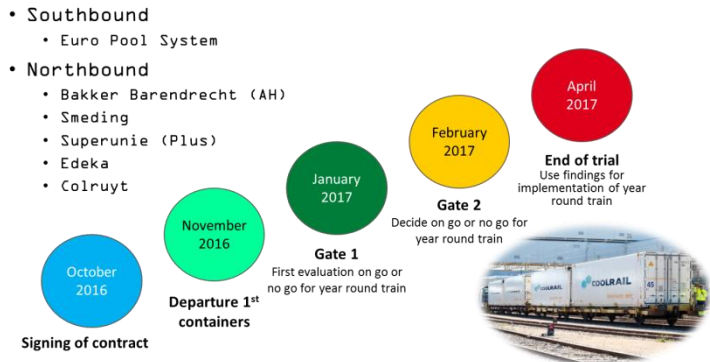
De drie partijen Bakker Barendrecht, EPS en Flora Holland zijn enkele jaren geleden het initiatief Cool Rail Spain gestart. Dit project betreft de opstart van een *dedicated* trein voor versproducten tussen Spanje en de markten in NW-Europa (hoofdzakelijk België, Nederland en Duitsland). Een belangrijke aanleiding waren verduurzaming van het vervoer van versproducten en de mogelijke retourstromen voor emballage van EPS.

Op basis van verschillende analyses zijn in de afgelopen jaren de potentiële kansen en voordelen in kaart gebracht, onder andere: de samenwerkende verladers, indicatie van vo-

lumes en markten, voordelen in kostenbesparingen en potentiële verkorting van *lead times*. De vele onzekerheden voor de praktijk moesten in deze fase nog overwonnen worden.

na ruim 3 jaar voorbereiding is in november 2016 is een pilot spoorvervoer tussen Keulen en Valencia opgestart, met het commitment van verladers en de keuze voor de railoperator. Figuur 2 laat de fasering van de weg naar deze pilot zien. Tijdens de pilot werd 2x per week een lading van 6 containers met gekoelde producten van het consortium vervoerd tussen Valencia en Keulen.

Figuur 2 Fasering pilot Cool Rail



De resultaten van de pilot tot nu toe:

- Hoog service niveau (on time en kwaliteit)
- Bewijs voor technische haalbaarheid
- 75% CO2-reductie per container

De pilot voor het spoorvervoer is succesvol verlopen. Echter, enkele uitdagingen blijven wel staan. Vooral de onderhandelingen met de rail operator ten aanzien van de service zijn een aandachtspunt. Ten tweede is de doelstelling om een dagelijkse trein *dedicated* te laten rijden tussen Keulen en Valencia. Dit betekent enerzijds het aantrekken van meer verladers en goederen, maar voor de verladers betekent dit ook een groter risico en scherpere garanties voor de logistieke services.

Bij de stap van pilot naar opschaling is de onderhandeling met zowel de verladers als met potentiële rail operators momenteel het grootste aandachtspunt. Enerzijds moet het vertrouwen van verladers worden gewonnen, om hun zorgen en risico's te kunnen dekken. Anderzijds moeten ook de rail operators in beweging komen, en mogelijk hun *daily business* aanpassen om het service niveau verder te verbeteren.

6. **Tools en ervaringen die je helpen om het idee voor horizontale samenwerking om te zetten naar de praktijk**

In de 50 uitgevoerde projecten over horizontale samenwerking en binnen de verschillende onderzoekstrajecten zijn tools en instrumenten ontwikkeld, die partijen kunnen helpen bij het starten van samenwerking. Ook zijn uit verschillende trajecten ervaringen en *best-practices* verzameld en vastgelegd, bijvoorbeeld in interviews en publicaties. DINALOG wil nu de belangrijkste van deze tools, instrumenten en ervaringen beschikbaar stellen via het internet. Op deze manier wil DINALOG bedrijven inspireren en stimuleren om tot horizontale samenwerking in de logistiek te komen. Mogelijk komen er ook contacten tot stand waardoor bedrijven eerder initiatief nemen tot horizontale samenwerking. Met deze tools, instrumenten en ervaringen kunnen bedrijven, in de praktijk, aan de slag.

Figuur 3 Supply Chain Collaboration Model

TKI DIALOG heeft het Supply Chain Collaboration Model (SCCM) opgesteld waarin de verschillende fasen van horizontale samenwerking staat weergegeven. Dit SCCM staat hieronder weergegeven, en de ervaringen, tools en instrumenten uit verschillende projecten zijn in elk van de 4 fasen van samenwerking beschikbaar.

Gerard Vos geeft een korte toelichting op enkele *tools* en ervaringen die kunnen helpen om de horizontale samenwerking van visie/idee naar de praktijk te brengen.

- Ervaring: Business modellen uit het project 4C4CHEM laten zien dat het delen van data noodzakelijk is in de stap van idee naar project
- Tool: De *serious game* SynchroMania biedt een praktijktraining voor een nieuwe (synchromodale) manier van werken
- Ervaring: Inspirerende verhalen van de deelnemers aan DUPLO (in FMCG) laten zien hoe gezamenlijke ambities helpen en stimuleren om de hordes van idee naar praktijk te nemen.



Een nadere toelichting wordt gegeven in bijgevoegde presentatie.



Round Table Horizontale samenwerking in de logistiek

Onderwerp 3: Op weg naar samenwerking



Breda, 30 mei 2017

Buck Consultants International
Postbus 1456
6501 BL Nijmegen

Tel. : 024 379 0222
Mobiel : 06 511 00 950
E-mail : kees.verweij@bciglobal.com

Agenda



- Welkom, toelichting 4C programma en voorstelronde
- Van idee naar praktijk: de stappen richting horizontale samenwerking in verschillende cases
- Interactief aan de slag: Rol vertrouwen en toewijding bij het bundelen van goederenstromen
- Business case horizontale samenwerking: Cool Rail Spain
- Tools en instrumenten voor het opzetten en inrichten van de pilot
- Hoe kunnen we u verder helpen? Conclusie en verdere stappen

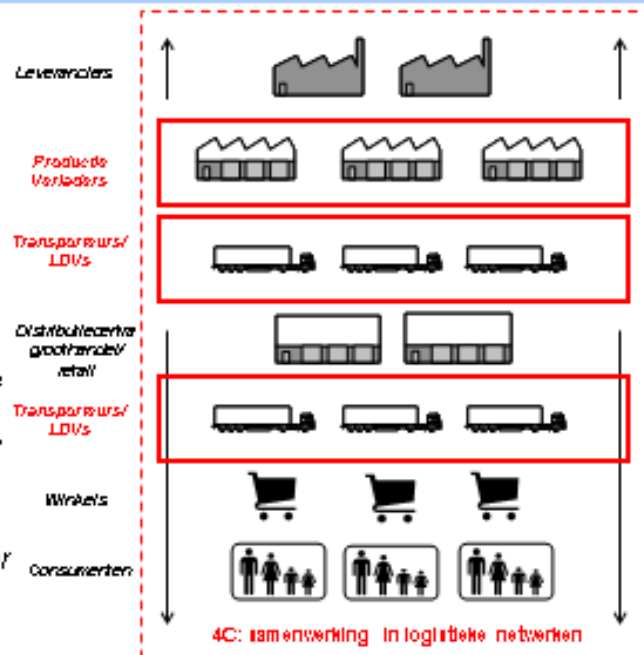
1 Welkom en Aftrap

- Sinds 2012: Actielijn Cross Chain Control Centers (4C)
- 2016: > 50 projecten in uitvoering → horizontale samenwerking
- Uitdaging: Hoe kunnen we ervaring en tools gebruiken om partijen te helpen?

Projecten in 4C categorieën	#projecten	Resultaat op deelaspecten	Best practices	Aansprekende instrumenten?
1. Fundamenteel: weten wat mogelijk is re oerach projecten	6			Informatie <ul style="list-style-type: none"> • Cases • Checklists • Top-10 succesfactoren
2. Fundamenteel: Inducible re oerach projecten	19			Inspiratie <ul style="list-style-type: none"> • Testimonials • Videos • Samen werken
3. Inducible: experimentele re oerach projecten	20			Persoonlijk <ul style="list-style-type: none"> • Ambassadeurs • Rondreizen • Klikke In de Keuken
4. Toegevoegde pilot projecten	5			

2 Hor. Samenwerking: wat levert het op?

- Horizontale samenwerking: kansen, maar bereiken samenwerking is soms complex
 1. Wat levert het me op?
 2. Hoe bereik ik structureel voordelen?
 3. Hoe vind je de juiste partners?
 4. Opzetten van een pilot: hoe pakken we dit aan?
 5. Wie kan me verder helpen?
- *Vandaag: van gedeelde visie op samenwerking naar operationele pilot*



Horizontale samenwerking: praktische voordelen



Bron: TKI DIALOG

Jarenlang liepen de distributiestromen van Electrolux en B/S/H in Nederland parallel. Beide partijen hadden dezelfde dienstverlener.

Een nauwere samenwerking en integratie van de stromen levert een flinke kostenbesparing op voor beide concurrenten.

Voordelen zijn in keten merkbaar, maar er waren ook knelpunten te overwinnen in de keten

- Partijen zijn concurrenten: hoe dit te overwinnen?
- Verschillende levertijden: 24 en 36 uur
- Door extra handling van goederen neemt het risico van beschadiging toe
- Grotere distributiestromen bij zelfde aantal dockdeuren
- Afhandeling retourstromen worden complexer

Case 1 horizontale samenwerking



Case 1: vanaf 2004 tot nu, vanaf 2015 in warehouse Tiel
Succesfactoren:

- Complementaire producten in volume en aard
- Trust en commitment
- Samenwerking met LDV: telkens extra voordelen



Case 1: Stappen richting de pilot

- Serviceverbetering centraal → berekend hoe inrichting moet zijn
- KCC en Unilever onderdeel van multinational → eisen
- Tendering Dienstverlener met randvoorwaarden (en lang contract)
 - Eis synchronisatie van leveringen moet waargemaakt worden → aantonen
 - Zoveel mogelijk combineren naar volle wagens
 - Orders apart te versturen door/aan KCC en Unilever
 - 2 aparte vrachtbrieven
 - Producten samen in vrachtwagen, maar niet op 1 pallet
 - Investering in innovatie: Automatic Layer Picker

Oude situatie

	K-C	LF	Gez.
Gem. # leverdagen per week	4,2	2,1	3,2
Gem. # drops per week	4,9	2,4	7,2

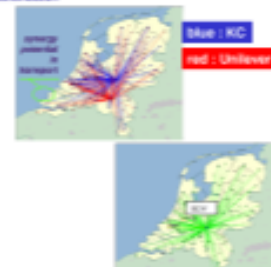
Nieuwe situatie

	Gez.	Verbetering
Gem. # leverdagen per week	5	toename 57%
Gem. # drops per week	5	afname 31%

Van concept naar werkelijkheid

Vestigingsplaats distributiecenter, gecombineerde situatie (synergie en locale effect) in relatie tot distributiekosten

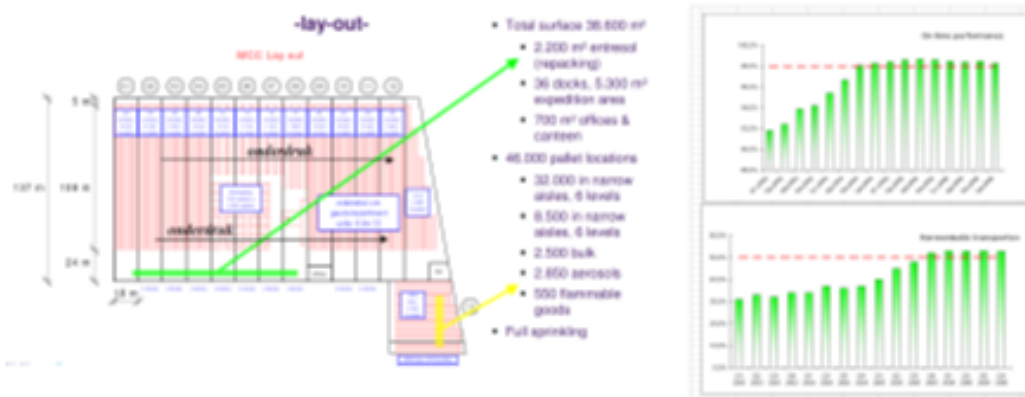
Vracht/Ede	100	100	100
Bunnik	79	91	12
Ede	85	98	14
Tiel	88	100	14
Raasdonkwaal	88	100	14



Case 1: Tendering eisen

Na selectie LDV/Kuehne + Nagel intensieve voorbereiding

- KPI's kosten en servicegraad: On Time en In Full Performance, Synergiegraad, Bezetting ALP
- Locatie: uitbreiding, congestie laag, medewerkers beschikbaar
- Fasering: wanneer verhuizen, hoe snel synergie, contractduur
- Organisatie: sterkte, ervaring met FMCG, cultuur, reactiesnelheid, flexibiliteit, uitbreiding
- Afspraken voor wijzigen planningsystematiek
- Juridisch: vastleggen in SLA, maar ook flexibiliteit in opkappen kinderziektes



Case 2: Samenwerking witgoed distributie



Case 2



Horizontale samenwerking

- Groothandels zijn elkaars concurrent, logistiek 'post-concurrentieel'
- Kostenbesparingen stonden voorop, initiatief door DHL: berekening 11,5% besparing
- Aparte magazijnen bleven gehandhaafd, wel mogelijkheid elkaars producten af te handelen
- Beide partijen hebben een nagenoeg gelijk transportvolume, en zijn hiermee dus min of meer gelijkwaardig. Dit maakte een 'faire' verdeling van de voordelen eenvoudiger.

Resultaten in pilot

- Totale distributiekosten 7% lager
- Jaarlijks aantal transportkilometers gereduceerd met 250.000 km
- Toename flexibiliteit en service richting klant: was niet verwacht (vooral op verlaging kosten)
- Samenwerking in afhandeling retourstromen, minder kosten

Overwonnen knelpunten

- Door extra handling van de goederen neemt het risico van beschadiging toe: proces gestroomlijnd
- Grotere distributiestromen bij zelfde aantal dockdeuren: gebruik beide magazijnen
- Afhandeling retourstromen complexer: partijen kunnen elkaars retourstromen afhandelen, ook in afstemming met de nieuwe arbo wet

Case 2: Succesfactoren richting pilot



Vertrouwen en toewijding: Ondanks dat samenwerkende verladers directe concurrenten van elkaar waren, was er bij de directie steun voor de samenwerking. Veel vertrouwen in elkaars intenties, en in die van de logistieke dienstverlener DHL. Er is door alle partijen veel tijd in de pilot gestoken, ook in afstemming ICT-systemen en opleiding chauffeurs en warehousemedewerkers. "Om logistiek succesvol te zijn, moet de juiste informatie op het goede moment op de juiste plek komen. Maar we willen natuurlijk niet dat er marktgevoelige informatie uitlekt naar de concurrent. Als de producten eenmaal zijn geleverd, is er van samenwerking immers absoluut geen sprake meer."

Inhoud: De partijen hebben bekeken wat de gevolgen van samenwerking waren voor de operationele processen. De volgende knelpunten kwamen naar voren:

- fysieke beperkingen in magazijnen, fysieke en administratieve afhandeling van retouren
- verschillen in documentenstroom, bijvoorbeeld printen van elkaars documenten
- controle op zendingen, synchronisatie van openingstijden

De samenwerking bleek operationeel pas mogelijk wanneer systemen op elkaar waren afgestemd.

Procesafspraken: De drie partijen wilden de samenwerking vastleggen, maar het bleek om juridische mogelijkheden niet mogelijk om een Service Level Agreement (SLA) op te stellen. Daarop is besloten een operationeel handboek op te stellen met een aantal SLA-achtige afspraken en instructies. Dit handboek heeft echter geen juridische status, er is dus sprake van een gentleman's agreement. Gedurende het proces ontstond het besef niet alles tot in detail juridisch te willen regelen. De partijen besloten om van start te gaan met voor alle partijen een mandaat om bij onvoorziene omstandigheden zelfstandig beslissingen te kunnen nemen. Het motto werd 'learning by doing'.

3 Interactief: belang vertrouwen/toewijding

<https://vimeo.com/209408666>



4 Business case Cool Rail Spain



30 May 2017

The road to rail



Agenda

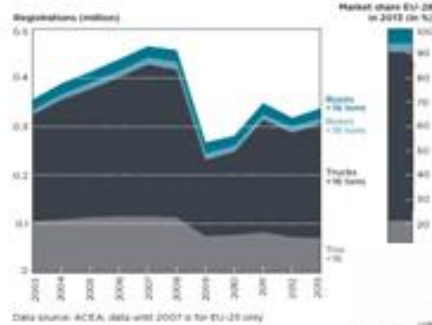
- Why a modal shift?
- Development of the concept
- Future expectations



Reduction of truck capacity

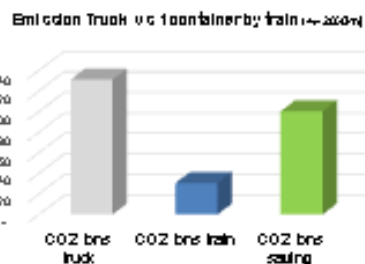
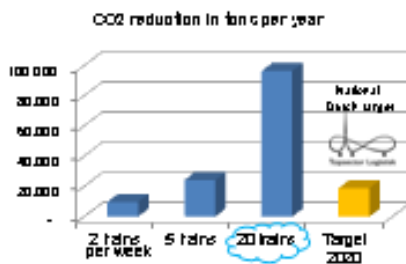
Fig. 2-13

Trucks and buses over 3.5 tons.
Registrations by vehicle type



14

Environmental gains



1.000.000 trees or 35 new wind turbines



15

Development of the concept

Cool Rail Spain is

an unique collaboration of shippers in
the fresh/retail industry

who together enable the development of a
dedicated intermodal connection

from Spain to North West Europe.



16

How it all started

- Initiative from Fresh Corridor



- Supported by



17

Study



The search for volume

- Potential volume from F&V companies, retailers, logistic service providers
- All are aware of the need and believe it will be the future
- Willingness to collaborate to achieve higher purpose
- Long process to get actual commitment

The search for an operator

- Definition of concept requirements
- Tender process between (consortia of) operators
- New idea of dedicated train without 3PL



Bringing it all together

- Strategic role of steering group
- Direct (operational) links between operator and shippers
- Trial phase November 2016 - April 2017
- 2 x 6 containers per week
- Via Cologne to Rotterdam



Trial phase

- Southbound
 - Euro Pool System
- Northbound
 - Bakker Barendrecht (AH)
 - Smeding
 - Superunie (Plus)
 - Edeka
 - Colruyt



Trial proved to be very successful

- All shippers and stakeholders are satisfied, no significant issues during the trial
- Technical proof that it works
- Approx. 75% CO₂ reduction per container



Next steps

- Shippers agreed to go forward and want to commit for 2 dedicated trains per week
- Goal remains a daily connection
- Open for new shippers to increase frequency
- Use lessons learned for agreement with (new?) rail operator



5 Van visie naar ontwerp: ervaringen/tools



- Publicatie van tools, instrumenten en ervaringen op internet
- Basis: Projecten horizontale samenwerking
- Ervaringen: video's, interviews, testimonials
- Tools & instrumenten: serious games, app's, business modellen, maar ook discussiekaarten

Bron: TKI DIALOG

Analyse projecten 4C

Selectie ervaringen en tools

Ontwikkelen Website

15 Ervaringen

- Film
- Animaties
- Presentaties
- Publicaties
- Testimonials/Interviews

29 Tools

- Business case
- Business model
- Matchmaking App
- Modelcontracten
- Monitoring tool
- Optimalisatie software
- Planning software
- Platform
- Reken tool
- Serious Game
- Simulatiemodel

Fasen samenwerking: van idee naar business



Van idee naar praktijk:

- Business case ontwikkeling
- Ontwikkeling in details
- Inspiratie uit behaalde successen

- **Ervaringen** 
- **Tools** 

Voorbeeld ervaringen & tools

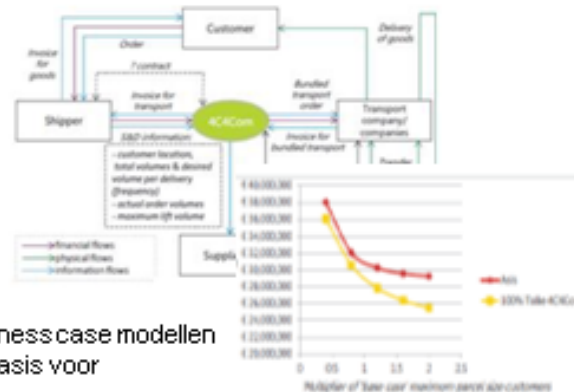


4C4CHEM: Horizontaal samenwerken in de chemische sector



Kenmerken

Stap: Business case ontwikkeling
Sector : Chemie
Type ervaring: Publicatie



Lessons learned

- Ontwikkeling van geavanceerde business case modellen voor horizontale samenwerking zijn basis voor besparingen in de praktijk
- Het delen van data is essentieel in de ontwikkelingsfase voor de business cases

"Deze resultaten zijn alleen mogelijk als de bedrijven in de sector bereid zijn alles te delen: voorraden, transport en opslaglocaties"

Voorbeeld ervaringen & tools



SynchroMania: Spelsituatie in complexe synchromodale planning



Kenmerken

Stap: Value creation
Sector : Logistiek
Type ervaring: Serious Game



Lessons learned

- Training en feedback voor planning in complexe situaties, waar eisen worden gesteld aan lagere kosten, betrouwbaarder levertijden en lagere milieubelasting
- De planner aan zet; in uitvoering en bij onverwachte situaties bepaald de planner de modaliteit

"SynchroMania is bedoeld om planners en salesmedewerkers inzicht te geven in de nieuwe manier van werken"

