



## ***Verlag Ronde Tafel horizontale samenwerking in de logistiek***

### ***Ronde Tafel 4: Gainsharing***

*TKI DIALOG, Breda, donderdag 8 juni 2017*

---

#### ***1. Doel, deelnemers en agenda***

DIALOG en BCI organiseren een serie van 5 Ronde Tafels over Horizontale Samenwerking in de logistiek. Tijdens deze bijeenkomsten wordt onderzocht en besproken wat de kansen voor en uitdagingen bij bedrijven zijn voor het succesvol opzetten van horizontale samenwerking. Daarnaast bieden de sessies concrete handvatten voor bedrijven om te komen tot succesvolle samenwerkingsverbanden. Tijdens deze 4<sup>e</sup> bijeenkomst uit de serie stond Gainsharing centraal.

Tijdens deze Ronde Tafel is met de deelnemers gesproken en gediscussieerd over *Hoe worden de voordelen in een samenwerking eerlijk verdeeld tussen de deelnemers?* Aan de hand van enkele voorbeelden uit de praktijk gingen de deelnemers het gesprek aan over hun ervaringen, de uitdagingen die zij zien, maar natuurlijk ook de succesverhalen.

De onderstaande tabel bevat een overzicht van de deelnemers aan deze Ronde Tafel bijeenkomst:

<b>Naam</b>	<b>Organisatie</b>
Emile van Rijn	Evofenedex
Margreet Boer	Gemeente Alphen aan den Rijn
Ron Kervezee	Gemeente Alphen aan den Rijn
Eelco Koolhaas	Ministerie van Verhalen
Ralf Olsder	Universiteit Utrecht
Gerard Vos	Buck Consultants International
Kees Verweij	Buck Consultants International

De Ronde Tafel bestond uit 5 agendapunten. Elk agendapunt wordt apart in dit verslag uitgewerkt:

- Opening Ronde Tafel en introductie 4C programma
- Inleiding voordelen en voorbeelden van horizontale samenwerking
- Belang van gunnen van voordelen
- Kenmerken van succesvolle gainsharing
- Tools en ervaringen die je helpen bij gainsharing

Aan het einde wordt door deelnemers teruggekeken op de resultaten.

## 2. Opening Ronde Tafel

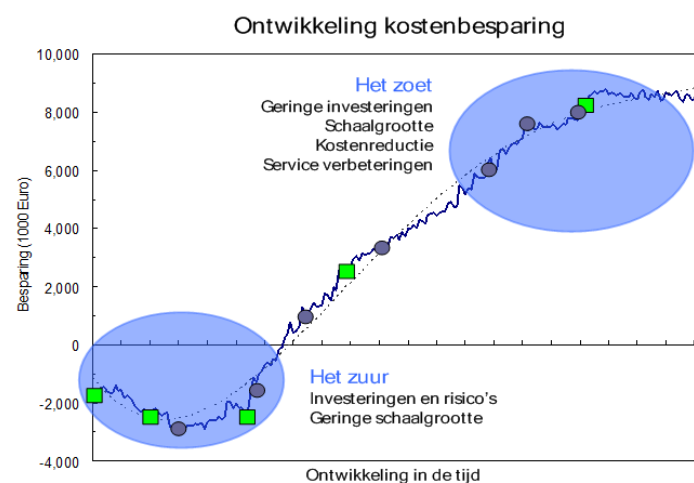
Kees Verweij geeft een korte introductie op de doelen van DINALOG en BCI op het thema horizontale samenwerking in de logistiek.

DINALOG voert sinds 2012 het Dinalog 4C innovatieprogramma uit en er zijn inmiddels ruim 50 innovatieve projecten gestart. Via het 4C programma worden meer partijen betrokken bij horizontale samenwerkingstrajecten, en er worden tevens tools en instrumenten ontwikkeld. Deze ervaringen, tools en instrumenten zijn echter nog weinig bekend buiten het 4C programma, en daarom is een apart programma Horizontale Samenwerking gestart. Een belangrijk doel van dit programma is het ontsluiten en beschikbaar stellen van kennis en ervaringen rondom horizontale samenwerking. Daarvoor worden onder andere de Ronde Tafel gesprekken georganiseerd.

## 3. Inleiding voordelen en voorbeelden van horizontale samenwerking

In een korte presentatie licht Kees Verweij enkele samenwerkingstrajecten toe. De kern van horizontale samenwerking ligt in het vertrouwen dat partijen in elkaar moeten hebben. Een samenwerkingstraject gaat gepaard met pieken en dalen. Zeker de beginjaren van horizontale samenwerking kunnen lastig zijn, omdat er dan nog relatief weinig baten gehaald worden terwijl er vaak verschillende kinderziektes moeten worden overwonnen.

*Figuur: Ontwikkeling van kostenbesparing in samenwerkingsverbanden*



Vooraf in de beginfase van de samenwerking zullen partijen zich regelmatig afvragen of het niet beter is de stekker eruit te trekken, wanneer zich tegenslagen voordoen of de beoogde resultaten uitblijven. Andere oorzaken voor het vroegtijdig beëindigen van de samenwerking zijn bijvoorbeeld de onverwacht hoge aanloopkosten en onderschatting van transactiekosten. Om door deze 'zure' fase heen te komen dienen partijen:

- Continu voortgang te monitoren.
- Afspraken te maken wanneer en hoe er in bepaalde situaties ingegrepen kan worden.
- Flexibiliteit in te bouwen wanneer veranderingen zich voordoen en veranderende situaties met elkaar te bespreken.

Deelnemers geven aan dat ze in de praktijk merken dat ook sociaalpsychologische processen een belangrijke rol spelen bij het wel of niet opstarten van samenwerkingsverbanden en tijdens het bouwen aan de samenwerking. Vooral bij Gainsharing komt spanning kijken omdat het in de praktijk voor kan komen dat samengewerkt wordt met concurrenten. Vertrouwen is daarbij ontzettend belangrijk.

De meest succesvolle samenwerking komen tot stand door partijen die gezamenlijk streven naar een serviceverbetering van hun klanten. In dit geval hebben partijen niet als prioriteit om kostenvoordelen te realiseren. Het serviceniveau aan de klanten staat centraal.

In zijn presentatie gaat Kees in op een aantal voorbeelden van samenwerkingsverbanden uit de praktijk:

### **Case 1: Samenwerking distributie diepvries: DE, Unipro, Masterfoods en CvHeezik**

Drie verladers zaten stuk voor stuk in een moeilijke situatie vanwege 'lastige' diepvriesstromen (ca. 5-10% van het volume). Ze werkten individueel de distributie van deze stroom naar Nederlandse klanten af. Via horizontale samenwerking zijn de partijen de diepvriesstromen samen gaan opslaan en distribueren. De gezamenlijke opslag vindt plaats in een cold store bij C. van Heezik in Utrecht vanwege de centrale locatie. In dergelijke samenwerkingsverbanden is het belangrijk dat partijen het eens worden over een eerlijke verdeling van voordelen en winsten tussen de partijen. De partijen hebben gezamenlijk een verrekeningsmethodiek opgezet waarbij volume een rol speelt en logistiek "goed" gedrag wordt beloond. Onder "goed" wordt hier verstaan dat een partij zijn eigen proces aanpast om meer synergievoordeel te realiseren. De uitgangspunten voor de verdeling in deze samenwerking zijn:

- Het overgrote behaalde voordeel van de samenwerking wordt uitgekeerd aan alle deelnemers, evenredig aan de gepleegde inzet
- Een klein deel wordt als incentive uitgekeerd voor "goed" gedrag en de bijdrage aan de synergie binnen de samenwerking.

Vraag van deelnemer:

- Liggen er vaak een juridische afspraken ten grondslag aan samenwerkingsverbanden?

Antwoord:

- Het verschilt per samenwerkingsverband of de het vooraf vastgelegd wordt of niet. In de praktijk komen beide voorbeelden voor. In deze case was het juridisch vastleggen van de horizontale samenwerking relatief belangrijk voor de partijen, dit komt vaker voor als multinationals bij de samenwerking betrokken zijn. De laatste jaren is veel sprake van gentlemen agreements waarbij samenwerking plaatsvindt zonder juridische afspraken.

Het voorbeeld laat zien dat samenwerking door middel van stimulerende prikkels naar een hoger niveau getrokken kan worden en samenwerkende partijen stimuleert te innoveren.

### **Case 2: Samenwerking warehousing en logistiek Unilever en Kimberly Clark**

De logistieke managers van Unilever en van Kimberly Clark (KCC) ontmoeten elkaar voor het eerst op een congres over optimalisatie en duurzaamheid. Beide partijen waren op zoek naar verdere optimalisatie van hun logistieke processen, en ontdekken een grote overlap (60-70%) in afleveradressen. Deze overlap vormde de belangrijkste driver voor de ontwikkeling van het samenwerkingsverband. Unilever en KCC formuleerden vervolgens een gezamenlijke visie op de samenwerking, waarbij vooral verbetering van het serviceniveau centraal staat. Ook gaven beide partijen nadrukkelijk aan dat zij bereid zijn te investeren om de visie waar te maken. De gezamenlijke visie resulteerde in het opstellen van gezamenlijke logistieke KPI's (en doelstellingen) en uiteindelijk in een gezamenlijke tender voor het logistieke proces. Op dit moment faciliteert dienstverlener Kuehne + Nagel de samenwerking.

Om de voordelen zo evenredig mogelijk te verdelen worden de resultaten van de samenwerking gemonitord met KPI's (o.a. Harmonisatiegraad transport). De behaalde kostenvoordelen van partijen werden uitgekeerd in een fonds. Dit fonds werd in latere jaren aangesproken om serviceverbeteringen van het samenwerkingsverband te realiseren. Daarnaast investeerden de verladers gedurende de eerste jaren extra om de samenwerking uit te bouwen.

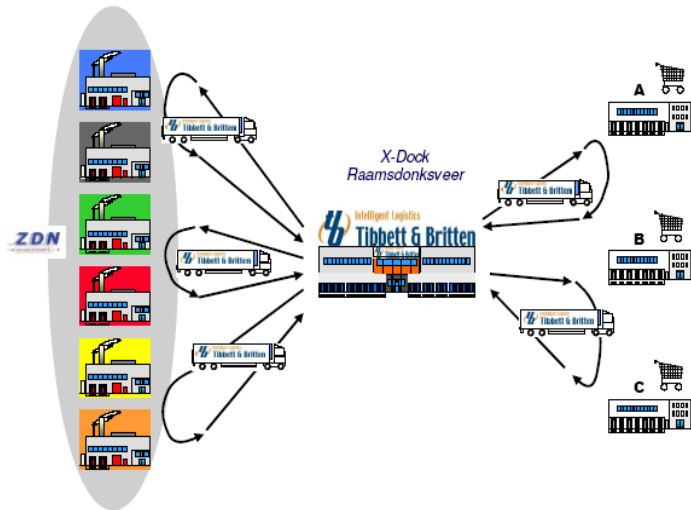
Dit voorbeeld maakt duidelijk dat Gainsharing niet alleen het verdelen van voordelen is, maar ook het investeren in het verbeteren van de samenwerking. Het opzetten van een fonds voor innovatie en verbetering van het samenwerkingsverband is daarvan een mooi voorbeeld. Uit de investeringen van partijen in het samenwerkingsverband spreekt daarnaast vertrouwen en toewijding, juist dat heeft een samenwerkingsverband nodig.

### **Case 3: Samenwerking distributie zoetwaren naar supermarkten door 8 verladers**

In deze case werken acht partijen met elkaar samen die qua grootte niet veel van elkaar afwijken. Daarnaast is er geen dominante partij in het verband aanwezig. Het samenwerkingsverband is min of meer gedwongen tot stand gekomen door de grote concurrentie en de toenemende eisen van de retailers en de grote supermarktketens. De acht verladers

waren allen aangesloten bij Zoetwaren Distributie Nederland (ZDN), een vervoersnetwerk specifiek voor zoetwaren.

Uitgangspunt voor de logistieke samenwerking is een cross-dock netwerk, dat wordt gecoördineerd door de logistiek dienstverleners. Door de samenwerking van de verladers, van de cross-docks ontstaan voordelen voor de gezamenlijke uitlevering van de zoetwaren en, uiteindelijk, een kostenvoordeel voor de verladende partijen.



De samenwerking had als doel om een gezamenlijk collectie bij de verladers te creëren waardoor gezamenlijke levering (250 afleveradressen) mogelijk werd. De doelstellingen binnen deze samenwerking was het behalen van een synergievoordeel, waarbij gemiddeld de lading van 2,2 verlader per afleveradres wordt gerealiseerd.

Bij de inrichting van het ZDN-netwerk is vooraf goed gekeken of er voldoende overlap was tussen de partijen. Voor deelname aan de samenwerking werden de volgende afspraken gemaakt:

- Vervoer van houdbare producten (14 -18 C).
- Maximale levering hebben van 4.000 pallets per jaar
- Minimale levering per rit is 1 pallet, en orders die groter zijn dan 16 pallets worden rechtstreeks geleverd

Het doel was om vrachtwagens een beladingsgraad van 65% te laten hebben waarbij een uitgaande rondrit rond de 400 kilometer zal bedragen. Het verdelen van voordelen vond plaats door het hanteren van een vast pallet tarief o.b.v. volume en synergiegraad, een vast retourtarief o.b.v. volume en synergiegraad of handling o.b.v. Activity Based Costing.

Dit voorbeeld leert ons dat logistieke verbeteringen op zowel het gebied van kosten als service aan de basis liggen van een goede samenwerking en het eerlijk verdelen van voordelen. Optimale Gainsharing vindt plaats vanuit vertrouwen tussen de verladers onderling. Het is cruciaal om onafhankelijke experts te betrekken bij de verdeling van de voordelen. Gainsharing moet breder worden gezien dan alleen de directe gemeenschappelijke winsten. Vaak worden de winsten die gedurende het proces worden behaald, vergeten. Voordelen kunnen ruimer gezien worden. Denk bijvoorbeeld aan de kennisdeling tussen samenwerkende partijen of de service van de klant die omhoog gaat. Deze onverwachte positieve effecten zijn ook goed om bij de evaluatie van horizontale samenwerking in het achterhoofd te houden.

#### 4. **TRUST: Belang van gunnen van voordelen**

Eelco Koolhaas doet vanuit het Ministerie van Verhalen onderzoek naar wat vertrouwen in samenwerkingsverbanden eigenlijk omvat en hoe je dat kunt ontwikkelen. Hiervoor ontwikkelt hij, bijvoorbeeld, interactieve spelvormen of legt hij "lastige vragen" voor aan deelnemers. Als eerste wordt de vraag gesteld: Wat is jouw wereldbeeld van gainsharing? Of te wel: Hoe is het gesteld met gainsharing, en hoe zou het idealiter moeten zijn?

Hieronder enkele reacties:

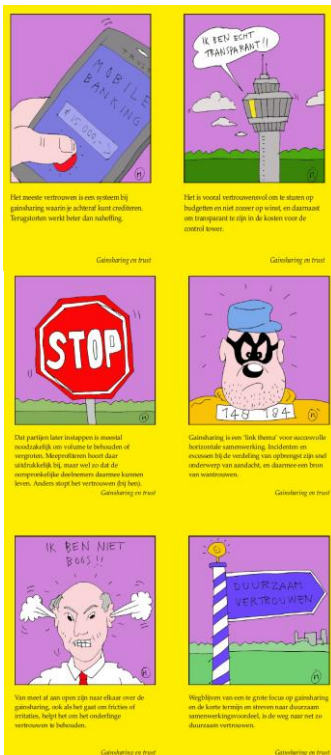
- Vertrouwen wordt niet fundamenteel aangetast door "oplichterij". In ideale zin: Men moet elkaar iets gunnen.
- Je moet ook niet inhelig zijn. Vooral grote partijen willen de macht in de keten behouden. Zij zouden zich meer bewust moeten zijn van hun (beperkte) rol.
- Pilots met horizontale samenwerking mislukken vaak al in een vroeg stadium. Voorbereidingen en inzet van te voren leiden eerder tot succesvolle samenwerking.
- Belangrijke factoren zijn economische crisis (Noodzaak: Never waste a good crisis) en persoonlijke motivaties voor samenwerking.
- Iedereen moet meegaan in de veranderende dynamiek van snel veranderende supply chains: Nu worden contracten korter, maar we gaan mogelijk naar contractloze dienstverlening in de logistiek.



#### **Gunnen van voordelen: Hoe gaan partijen om met Gainsharing?**

Door Eelco zijn spelvormen ontwikkeld, waarbij in een korte tijd een basis kan worden gelegd voor samenwerking. Voor deze bijeenkomst heeft Eelco kaarten gemaakt met uitspraken over Gainsharing. In drie groepen worden de belangrijkste uitspraken er uit gelicht. Zie hier het resultaat:





**Groep A**

- Horizontale samenwerking moet niet beginnen bij Gainsharing. Het gemeenschappelijke doel moet nagestreefd worden, Gainsharing komt daarna.
- Openheid over Gainsharing naar andere partijen toe is een vereiste binnen horizontale samenwerking.
- Partijen die later instappen, moeten goed passen bij de andere partijen, dan zal verdeling van voordelen ook soepel gaan.

**Groep B**

- Duurzaam vertrouwen staat aan de basis van duurzame samenwerking, niet Gainsharing.
- Iedereen moet voldoende voordeel kunnen behalen, je moet de ander iets gunnen.
- Ondanks dat partijen verschillende doelen kennen, dient men te streven naar een gezamenlijk doel.

**Groep C**

- Transparantie naar andere partijen toe is belangrijk voor het vertrouwen in elkaar.
- Zolang er wederzijds vertrouwen is zullen partijen gunnen partijen elkaar ook voordelen.

### 5. Discussie: kenmerken van succesvolle gainsharing

Met de deelnemers wordt gediscussieerd wat de kenmerken zijn van goede, succesvolle gainsharing. In de eerste plaats zijn de deelnemers het er over eens dat Gainsharing belangrijk is, maar het zou eigenlijk minder belangrijk moeten zijn. Zeker bij beginnende samenwerkingsverbanden.

- Gainsharing wordt in de eerste jaren vaak niet contractueel vastgelegd, afspraken berusten vaak op gentlemen agreement. Mede vanuit de gedachte van de partijen die weten dat een duurzame samenwerking in beginsel niet gebaseerd is op geld alleen.
- Het is belangrijk om te starten vanuit een visie en een business case waarbij de beoogde voordelen (service, kosten en duurzaamheid) worden verkend. Gainsharing wordt pas belangrijk als je pilot start.
- Zolang partijen tevreden zijn over het verloop dan kan het proces gecontinueerd worden. Tevredenheid is een belangrijke zachte indicator die steeds meer wordt onderzocht (open communicatie).

Tot slot worden nog twee belangrijke aspecten met betrekking tot gainsharing besproken:

1. Het is van groot belang om de samenwerking te blijven evalueren. Als het voor partijen niet meer waardevol is, dan moet het mogelijk zijn eruit te stappen.

- De logistiek van een bedrijf kan bijvoorbeeld erg snel veranderlijk zijn waardoor de gezamenlijke routes minder interessant worden. Flexibiliteit is in die zin wenselijk, mogelijk zijn samenwerkingsverbanden in de toekomst kort en krachtig. Daardoor zal verrekening anders gaan plaatsvinden.



## 6. Tools en ervaringen die je helpen bij Gainsharing

In de 50 uitgevoerde projecten over horizontale samenwerking en 4C binnen de verschillende onderzoekstrajecten zijn verschillende 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.

TKI DINALOG 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 een rol spelen bij *Gainsharing*.





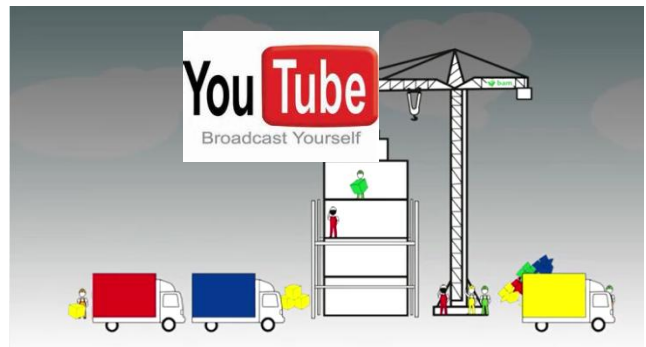
### Voorbeeld 1: CO3: Shapley Calculator

De Shapley Calculator is een rekentool om de gerealiseerde voordelen eerlijk onder verlaanders te verdelen. Deze tool biedt concretisering van toegevoegde waarde voor alle partijen door symmetrie in verdeling van winsten. Naast het nut voor de betrokken partijen kan de tool potentiële nieuwe partners inzicht bieden in de toegevoegde waarde.

### Voorbeeld 2: 4C in Bouwlogistiek

Bij de bouw van het nieuwe stadskantoor in Delft is gebruik gemaakt van een goede planning voor integrale logistiek bij de aanbesteding. De animatie op [YouTube](#) laat zien waar en voor wie de voordelen optreden. Vragen die daarbij speelden zijn:

- Hoe overlast minimaliseren?
- Hoe zorgen voor minder verkeersdruk?
- Hoe krijgen we een optimale planning?



Door het zoeken naar antwoorden op deze vragen is men gekomen tot een snelle en efficiënte bouwlogistiek waarbij het bouwproces leidend is en logistiek gebaseerd is op het uitvoeringsschema. Transportcapaciteiten zijn daardoor altijd optimaal benut. Een voorbeeld daarvan is de levering van materiaal op het moment dat ze gebruikt moeten worden. Materialen worden gebundeld per specialist aangeleverd op de bouwplaats.

### Voorbeeld 3: SMUrFs

SMUrFs is een Serious Game waarbij je inzicht kunt verkrijgen welke invloed het bestelgedrag van winkeliers heeft op de op kwaliteit van de leefomgeving en hoe maatschappelijke kosten geïnternaliseerd kunnen worden. Het spel laat je beleven hoe financiële prikkels kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van stedelijke distributiecentra.

*“Het spel vergroot de bewustwording van winkeliers van hun bestelgedrag, voorraden en transport in relatie tot (maatschappelijke) kosten”*

## 7. Afsluiting

De deelnemers gaven aan meer inzicht te hebben gekregen in hoe bedrijven omgaan met gainsharing en welke tools daarbij kunnen helpen. Gainsharing blijft een belangrijk onderdeel binnen horizontale samenwerking. Deelnemers zijn het er over eens dat het elkaar zaken gunnen een belangrijk onderdeel is binnen gainsharing en dat vooral het gemeenschappelijke doel leidend moet zijn. De vijfde Ronde Tafel staat gepland om 13 juni 2017, en dan staat het thema *Horizontale samenwerking: vasthouden van succes* centraal.



## Round Table Horizontale samenwerking in de logistiek

### Onderwerp 4: Gainsharing – fair verdelen van voordelen



Breda, 8 juni 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
- Eerlijkverdelen van de voordelen van samenwerking: enkele business cases
- Interactief aan de slag: Verdelen van voordelen: een kwestie van gunnen
- Welke methoden zijn er om de voordelen van samenwerking eerlijk te verdelen?
- Tools en instrumenten voor het eerlijkverdelen van voordelen samenwerking
- Hoe kunnen we u verder helpen? Conclusie en verdere stappen

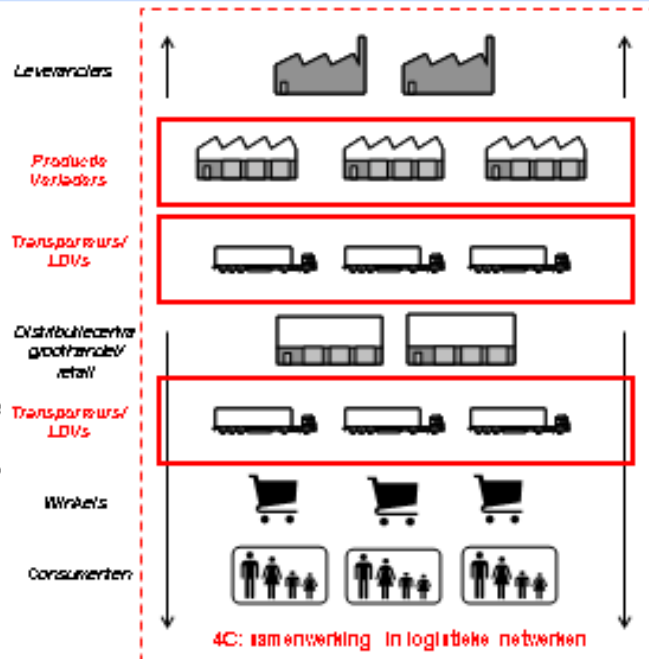
# 1 Welkom en Aftap

- 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 oorzakelijke relatie projecten	6			<b>Informatie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cases</li> <li>• Checklists</li> <li>• Top-10 succesfactoren</li> </ul>
2. Fundamenteel: Inducible relatie projecten	19			<b>Inspiratie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Testimonials</li> <li>• Videos</li> <li>• Samen werken</li> </ul>
3. Inducible: experimentele relatie projecten	20			<b>Persoonlijk</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambassadeurs</li> <li>• Ronde tafels</li> <li>• Klikte in de keulen</li> </ul>
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 vind je de juiste partners?
  3. Hoe bereik ik structureel voordelen?
  4. Hoe verdelen we deze voordelen?
  5. Opzetten van een pilot: hoe pakken we dit aan?
  6. Wie kan me verder helpen?
- *Vandaag: eerlijk verdelen van de voordelen van samenwerking*



## Horizontale samenwerking: praktische voordelen



Bron: TK DIALOG



Drie verladers hadden samen een 'lastige' diepvriesstroom, ca. 5-10% van het volume. Deze stroom moest apart afgehandeld worden, en ze hebben elke gevonden om dit samen te doen. De opslag vindt plaats in een cold store bij C. van Heezik in Utrecht: centrale lokatie.

Er is veel belang gehecht aan een "faire" verdeling van voordelen tussen de ketenpartners. Dit gebeurt op basis van een eigen opgestelde verrekennings methodiek, waarbij volume een rol speelt en logistiek "goed" gedrag wordt beloond.

Logistiek "goed gedrag": je eigen proces aanpassen om meer synergievoordeel te realiseren

## Samenwerking: eerst het zuur, dan het zoet



- Dit symbool geeft aan een uitbreiding van het netwerk weer waarbij er capaciteit wordt toegevoegd. Dit vraagt aanzienlijke investeringen in specifieke middelen
- Dit symbool geeft een uitbreiding in de dienstregeling aan tussen de hubs aan. Dit betreft minder grote investeringen en belangrijk te vermelden dat gaat het hier om investeringen die niet specifiek zijn. Deze middelen kunnen dus bij het eventueel mislukken van het initiatief relatief eenvoudig voor andere oplossingen ingezet worden

### Samenwerking:

- Aantal samenwerkingen falen in praktijk
- Aanloopkosten stelselmatig hoger dan verwacht
- Reden: onderschatting transactiekosten
  - (1) hoogte investeringen
  - (2) looptijd overeenkomst
  - (3) onzekerheid/risico (contract klant?)

### Hoe met deze situatie om te gaan?

- Continu monitoren voortgang (indicatoren)
- Afspreken wanneer en hoe ingrijpen
- Flexibiliteit inbouwen bij veranderingen: nieuwe situatie bespreken

## Case 1: horizontale samenwerking in Health Care Products



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

- Complementaire producten in volume en aard
- 60—70% overlap in afleveradressen
- Trust en commitment
- Samenwerking met LDV: telkens extra voordelen



© Buck Consultants International, 2017

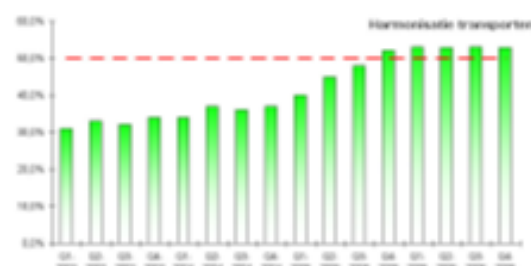
8

## Case: Kostenbesparing ingezet voor serviceverbetering



- Alle resultaten van de samenwerking worden met KPI's gemonitord, oa. Harmonisatiegraad transport
- Harmonisatiegraad: gericht op zoveel mogelijk volle wagens
- Bepaalde kostenvoordelen werden berekend, aan partij uitgekeerd in fonds
- Fonds werd aangesproken in plan van aanpak jaar 2, 3, 4 voor verdere verbeteringen in service
- Daarnaast staken verladers in eerste jare zelf extra investeringsgeld in uitbouw samenwerking

		Lokale effect	Samenwerking
Veghel/Ede	100		
Bunnik	79	91	12
Ede	85	99	14
Tiel	86	100	14
Raamsdonksveer	88	102	14



© Buck Consultants International, 2017

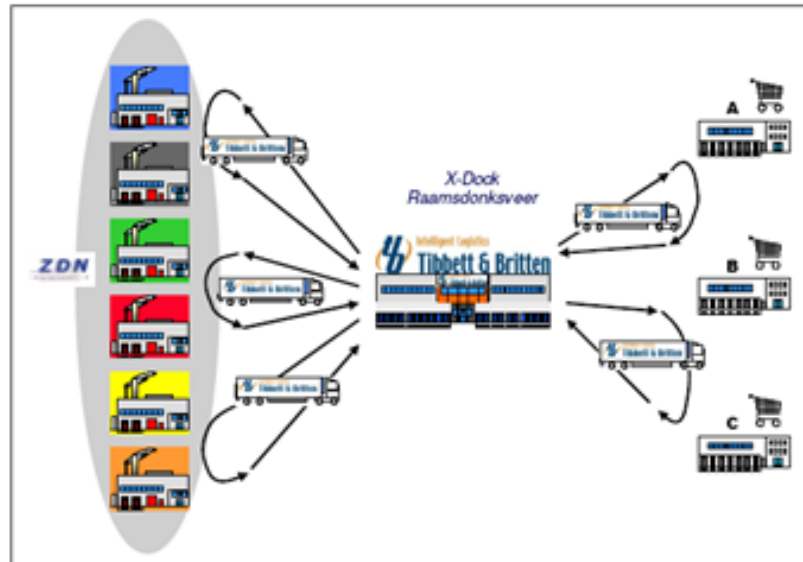
7



## Case 2: Distributie zoetwaren naar supermarkt

### Acht verladers:

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



## Case 2: Doel 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

## Case 2: 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

## Case 2: resultaten en ervaringen



### 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

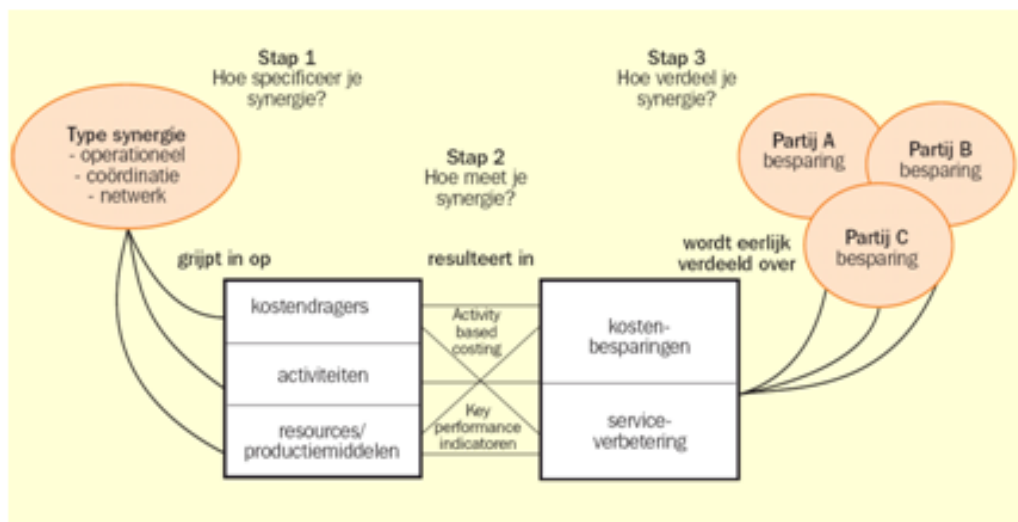
- Realisatie logistieke verbeteringen (kosten en service) essentieel
- Juiste balans openheid/afscherming informatie tussen verladers
- Vertrouwen tussen verladers van groot belang
- Cruciale rol derde partij: onafhankelijk expert om verdeling voordelen fair te bepalen
- Stabiliteit in het netwerk: flexibiliteit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

### 3 Interactief: belang gunnen van voordelen

<https://vimeo.com/209408666>



### 4 Methode om voordelen te verdelen



- Conclusie: Meten, rekenen en afspraken maken over de verdeling
- Rekenregels: maak de verdeling van voordelen niet te lastig

## 5 Visie: ervaringen en tools



Bron: TKI DIALOG

Analyse  
projecten 4C

Selectie  
ervaringen  
en tools

Ontwikkelen  
Website

- 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

## Stand van zaken – Selectie tools/ervaringen

### 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: Gainsharing in Design fase



### Gainsharing:

- Belang van gainsharing
- Verdeling van lusten en lasten
- Financiële en maatschappelijke kosten

• Ervaringen



• Tools



Bron: TKI DIALOG

## Voorbeeld ervaringen & tools



### CO3: Shapley Calculator voor winstverdeling



#### Kenmerken

**Stap:** Value creation en gainsharing

**Sector:** Allen (verladers)

**Type ervaring:** Rekentool



#### Lessons learned

- Toepassing van de Shapley-waarde zorgt voor een eerlijke verdeling:
  - Toegevoegde waarde voor samenwerking bij alle partijen
  - Symmetrie in verdeling winsten, efficiency in verdeling voordelen
- Concretisering van toegevoegde waarde voor potentiële samenwerkingspartners

*“ Een eerlijke verdeling is een voorwaarde voor de stabiliteit van de samenwerking”*



## Voorbeeld ervaringen & tools



### 4C in Bouwlogistiek

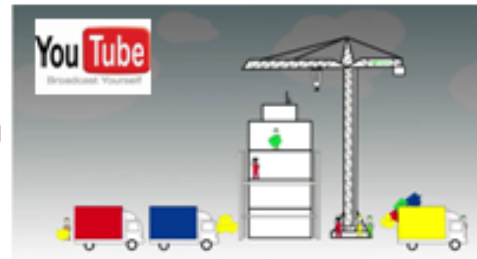


#### Kenmerken

**Stap:** Value creation en gainsharing

**Sector:** Bouwsector

**Type ervaring:** Animatie



<https://www.youtube.com/watch?v=sIq-IQtaIeg>

#### Lessons learned

- Voordelen in veiligheid, beveiliging, ruimte gebruik, productiviteit op de bouw, reductie van wachttijden, minder files, minder leveringen, kosten besparing, meer recycling
- Goede planning voor integrale logistiek begint bij de aanbesteding

*"Zoals bij een huis, vraagt een gecompliceerd bouwproces om een goede fundering."*

## Voorbeeld ervaringen & tools



### SMURFs – Beboeten en belonen in stads distributie



#### Kenmerken

**Stap:** Value creation en gainsharing

**Sector:** Stadsdistributie

**Type ervaring:** Serious Game



#### Lessons learned

- Game-situatie toont aan hoe het bestelgedrag van winkeliers bijdraagt aan kwaliteit van leefomgeving en hoe (maatschappelijke) kosten geïnternaliseerd kunnen worden
- Analyse en observaties in het spel aten zien hoe financiële prikkels kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van stedelijke distributie centra

*"Het spel vergroot de bewustwording van winkeliers van hun bestelgedrag, voorraden en transport in relatie tot (maatschappelijke) kosten"*



