



Verslag Ronde Tafel horizontale samenwerking in de logistiek

Ronde Tafel 5: Succesvolle samenwerking voor de lange termijn

TKI DINALOG, Breda, dinsdag 13 juni 2017

1. Doel, deelnemers en agenda

DINALOG 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. Op dinsdag 13 juni heeft een Ronde Tafel plaatsgevonden, waarbij met deelnemers is gediscussieerd over de succesvolle opvolging van horizontale samenwerking op de lange termijn. Deze Ronde Tafel was de 5^{de} en laatste bijeenkomst uit de serie.

Tijdens deze Ronde Tafel is met de deelnemers gesproken en gediscussieerd over *Het behoud van succes van de horizontale samenwerking op de langere termijn*. Aan de hand van enkele voorbeelden uit de praktijk gingen de deelnemers het gesprek aan over de factoren die in hun ogen belangrijk zijn, hun ervaringen, de uitdagingen maar natuurlijk ook de succesverhalen.

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

Naam	Organisatie
Frans Denie	Kien Logistics Management
Margreet Boer	Gemeente Alphen aan den Rijn
Ron Kervezee	Gemeente Alphen aan den Rijn
Jannie van Andel	Unilever
Frank Rijerse	Bureau voorlichting Binnenvaart
Ben Maelissa	Danser Group
Roderick Rodenburg	Synple
Bas van Bree	DINALOG

Eelco Koolhaas	Ministerie van Verhalen
Ralf Olsder	Universiteit Utrecht
Kees Verweij	Buck Consultants International
Gerard Vos	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
- Een aandeel in TRUST: Versterking van samenwerking
- Tools en ervaringen die je helpen bij duurzame samenwerking
- Afsluiting

2. Opening Ronde Tafel en introductie 4C programma

Bas van Bree geeft een korte introductie op de doelen van DIALOG en BCI op het thema horizontale samenwerking in de logistiek. DIALOG voert sinds 2012 het DIALOG 4C innovatieprogramma uit en er zijn inmiddels ruim 50 innovatieve projecten gestart, waarbij een aantal trajecten voor fundamenteel onderzoek naar 4C en horizontale samenwerking. Een belangrijke uitdaging van DIALOG is nu om de resultaten van fundamenteel onderzoek te vertalen voor logistieke optimalisaties en operationele processen. De centrale vraag daarbij is:



Hoe kun je bedrijven helpen om hen een stap verder te brengen in horizontale samenwerking? Welke kennis kan een bijdrage leveren om deze bedrijven te helpen?

Doelstelling is een opschaling van de initiatieven voor horizontale samenwerking en om nieuwe partijen te verbinden aan samenwerkingsverbanden

- Om de uitgesproken ambities voor 2020 waar te moeten in de komende 3,5 jaar serieuze stappen worden gezet. Daartoe wordt, onder andere, een nieuw actieprogramma ontwikkeld. Daarvoor worden ook bedrijven gevraagd om input van dit actieprogramma vorm te geven.
- Er zijn prijsvragen uitgezet voor toegepaste samenwerking in de sierteelt (SPRING Platform) en in de (utiliteits)bouw.
- Leerpunten uit voorgaand onderzoek en praktijkprojecten worden toegankelijk gemaakt voor derde partijen, bijvoorbeeld via het internet.

3. Inleiding voordelen en voorbeelden van horizontale samenwerking

In een korte presentatie licht Kees Verweij enkele samenwerkingstrajecten toe, en hoe men het succes na opstart van de horizontale samenwerking structureel behoudt. Maar voordat Kees aan zijn toelichting begint, ontstaat er een levendige discussie tussen de deelnemers over de volgende onderwerpen:

- **Discussie omtrent mededinging**

Een belangrijke eerste opmerking heeft betrekking op de rol van wetgeving omtrent mededinging; Het gaat hier om “oneigenlijk voordeel in de markt”, waarvoor geen harde grenzen zijn afgesproken. Dus: hoe herken je het risico voor kartelvorming in de praktijk?

Heldere wetgeving omtrent mededinging ontbreekt, waardoor voor partijen onduidelijk is wat volgens de wet is toegestaan, welke data en informatie partijen wel/niet mogen delen, etc. Het beeld ontstaat dat de ACM vaak achteraf aan de bel trekt, waarbij direct (straf)maatregelen worden afgekondigd en waarbij ACM weinig *coulance* biedt.



Frans Denie (Kien Transport Management) geeft aan dat er aan de **inkoopkant** weinig restricties zijn, maar aan de **verkoopkant** juist wel. Maar voor beide geldt dat er geen stelregels zijn. Kees Verweij geeft aan dat je bij de structuur van de samenwerking goed rekening moet houden, zodat er geen sprake kan zijn van kartelvorming. Een voorbeeld is het gebruik maken van een **neutrale partij**. De neutrale partij heeft dan 1-op-1 contracten met diverse samenwerkingspartners, waardoor geen direct uitwisseling van (markt)informatie plaatsvindt tussen deze partners. Ook geeft Kees aan dat het bij het ontwerpen van de samenwerkingsstructuur, en bij de opstart van de samenwerking, kan helpen om het proces tijdelijk stil te leggen. Deze *time-out* biedt de deelnemende partijen de mogelijkheid om een en ander goed te kunnen uitzoeken.



Bas van Bree geeft aan dat er wel middelen zijn, waarbij je het thema mededinging vroegtijdig bespreekbaar kunt maken. Binnen DINALOG is een **beslisboom** en een **work around** ontwikkeld, die ook toepasbaar is voor de logistieke sector. Roderick Rodenburg vult aan dat in het project 4C4MORE juridische experts betrokken waren, die onderzoek hebben gedaan naar de mededingingswetgeving. De re-

sultaten van dit onderzoek worden ter beschikking gesteld aan DIALOG voor publicatie op de website.

Tot slot geeft Bas van Bree aan dat de EU-regelgeving niet in lijn is met de bestuurlijke wensen ten aanzien van samenwerking; dat regelgeving onduidelijk is en dat er geen blauwdruk is om risico's voor kartelvorming te vermijden. Bas geeft aan dat zij dit punt onder de aandacht zal brengen bij zowel het Ministerie van I en M en bij de ACM/Ministerie van EZ.

- **Discussie omtrent de positie van juridische adviseurs**

Roderick Rodenburg maakt de opmerking dat juristen het opstartproces voor horizontale samenwerking duur maakt. Juristen kijken tevens naar het individuele/eigen belang, waardoor een vergelijk moeilijker tot stand komt. Bij de ontwikkeling van SYNPLE, een start-up dat een platform aanbiedt voor lading uitwisseling, hebben zij gekozen voor een enkele, gezamenlijke, jurist die het contract opstelt, in plaats van de betrokkenheid van verschillende juristen van deelnemende partijen die daarover onderhandelen.

Ben Maelissa geeft aan dat iedere partij toch zijn eigen jurist zal hebben. Voor het werken met een gezamenlijke jurist is veel onderling vertrouwen nodig. In de praktijk houden mensen toch vaak de kaarten tegen de borst. Ben Maelissa geeft aan dat samenwerking goed mogelijk is met verschillende partijen; Je kunt ook goed samenwerken met concurrenten – wanneer daardoor de service verleend kan worden aan de klant. Maar ook wanneer bedrijven de zelfde visie hebben.



Case: Duurzame samenwerking in de sierteelt: Greenport Logistics

Na deze discussie geeft Kees een toelichting op de samenwerking in de sierteelt sector; 5 jaar geleden zijn 6 LDV's in de sierteelt sector gaan samenwerken op het vervoer van sierteelt producten van de producent naar de veiling.

De LDV's hebben een gezamenlijke poule van voertuigen opgezet die voor het werk worden ingezet. Daarnaast worden de transportorders uitgewisseld, waardoor een gezamenlijke planning ontstaat. De samenwerking was succesvol, en heeft enerzijds geleid tot een uitbreiding van de gezamenlijke activiteiten; Naast de aanvoer van producten van producent naar veiling, is het samenwerkingsverband gestart met de gezamenlijke planning van het vervoer tussen veilinglocaties en de uitgaande stromen naar de klant. Ondertussen is het samenwerkingsverband ook uitgegroeid van 6 naar 8 deelnemende LDV's.



De belangrijkste reden voor het succes van deze samenwerking is dat men eisen stelt aan de deelnemende LDV's. De deelnemers moeten duidelijk toegevoegde waarde leveren aan het netwerk en een bijdrage leveren aan de synergie in het samenwerkingsverband.

Overige voorbeelden werden tijdens de bijeenkomst niet besproken, maar zijn terug te vinden in de presentatie.

4. Een aandeel in TRUST: Versterking van samenwerking

Vertrouwen (Trust) wordt vaak genoemd als essentieel element van samenwerking, maar dit aspect is in de praktijk soms lastig verder uit te werken. Vertrouwen is vaak een ongrijpbaar element, het is er wel of niet. Toch kan er ook tijdens een samenwerkingsproces een verdieping van vertrouwen plaatsvinden. Vraag is hoe je dit kan stimuleren? Hoe kun je vertrouwen winnen of opbouwen?

- **Horizontale samenwerking als een film: Het plot en de score**

In deze sessie stelt Eelco de horizontale samenwerking voor als een film. Het begint met een *call-to-action*; Er is een motief waardoor men in beweging komt. Bijvoorbeeld er gaat een telefoon, er rinkelt een belletje. Er is behoefte aan verandering. Later in het verhaal ontstaat er een plot, waardoor er iets gebeurt. Het plot zorgt er voor dat verschillende processen in gang worden gezet. Daarna volgen verschillende rollen die invulling geven aan het plot



De vraag die Eelco stelt aan de groep is: Wat is nu het plot van horizontale samenwerking? Aan de hand van een kwartetspel bediscussiëren de deelnemers hun plot dat leidt tot succesvolle, langdurige, horizontale samenwerking:

Groep A:

Blijf jagen, creëer onrust en sta altijd open voor opties tot samenwerking

- STOP- of PAUZE: Wees eerlijk in wat je wilt, maar daarvoor heb je wel tijd en ruimte nodig voor reflectie
- Eenvoud: Data maakt meer stuk dan je lief is



Groep B:

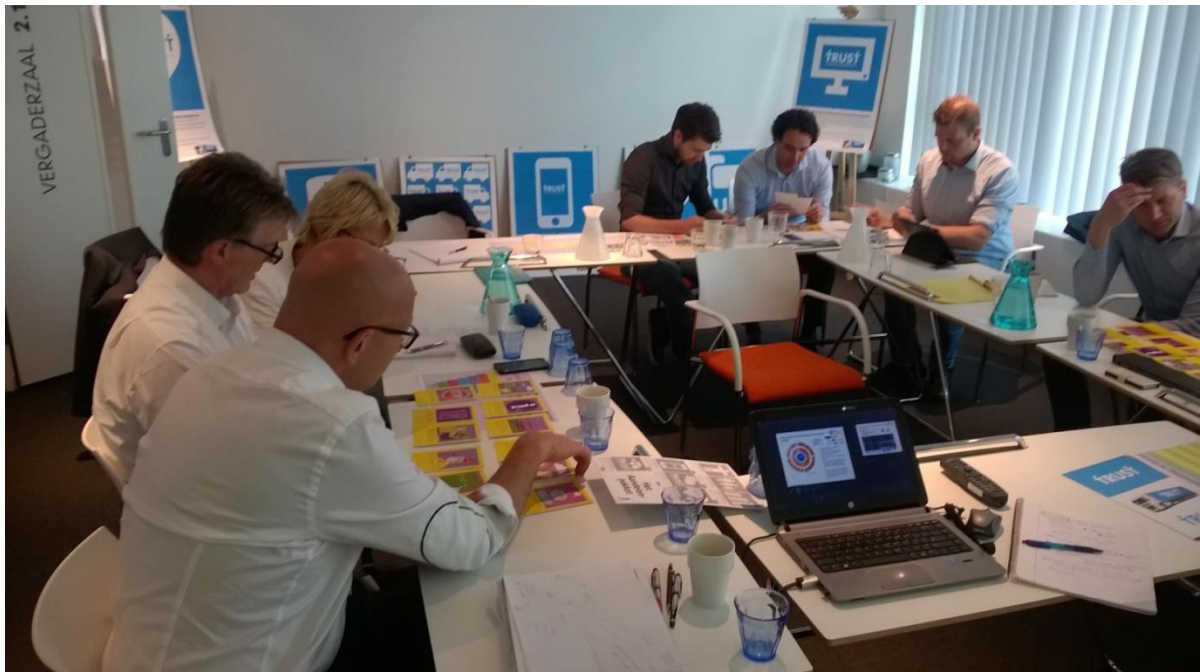
Het conflict: Leer ruzie maken, want conflicten zullen ontstaan

- Het moet leuk blijven; er treedt routine op waardoor de samenwerking sleets wordt. Zorg dan voor vrolijke ontregeling

Groep C:

Data driven: Data is de motor en brengt je van het ene plot naar het andere

- Data is beschikbaar, partijen moeten bereid zijn om deze te delen
- Discussie over privacy is eerder een digitaliseringsvraagstuk dan een principiële vraagstuk



5. Tools en ervaringen die je helpen bij duurzame samenwerking

In de 50 uitgevoerde projecten over horizontale samenwerking en 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 kunnen bijdragen aan de evaluatie, opschaling of, mogelijk, de beëindiging van de samenwerking.



- Ervaring: Deelnemers vertellen over hun motivatie om deel te nemen aan het project DUPLO – gezamenlijke leveringen aan JUMBO vanuit verschillende leveranciers
- Tool/Ervaring: SYNPLE heeft een transportplatform ontwikkeld waarop verladers/vervoeders ladingen kunnen uitwisselen. De publicatie over Synple laat zien hoe dit sterke concept bijdraagt aan opschaling en uiteindelijk nieuwe business
- Tool: Binnen het project DAIPEX is worden nieuwe algoritmes/software ontwikkeld voor complexe planningsvraagstukken. De software kan gebruikt worden voor innovatieve 4C- en Control tower services en synchro-modale planning.

Een nadere toelichting wordt gegeven in bijgevoegde presentatie.

6. Afsluiting

Bas van Bree geeft aan dat het programma voor de komende jaren in het teken staat van opschaling van horizontale samenwerking. Daarbij nodigt hij alle deelnemers (en andere partijen) uit om aan te geven wat er nodig is om deze opschaling te kunnen realiseren. Uiteindelijk draait het toch om het plot: wat is het plot – Wat zorgt er uiteindelijk voor om die doorbraak te realiseren? Tot slot bedankt Kees Verweij iedereen voor zijn/haar aanwezigheid en inbreng tijdens de bijeenkomst.



Round Table Horizontale samenwerking in de logistiek

Onderwerp 5: Vasthouden van succes na de pilot



Breda, 13 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
- Horizontale samenwerking: van pilot naar daily business: enkele business cases
- Interactief aan de slag: Versterking van samenwerking: hoe overleef je de kuilen in de weg
- Lange termijn samenwerking: hoe regel je in- en uittrading in een consortium?
- Do's en don'ts voor horizontale samenwerking op de langere termijn, met onder meer een overzicht van ervaringen en tools
- Een robuust en toekomstvaste horizontale samenwerking, de conclusies

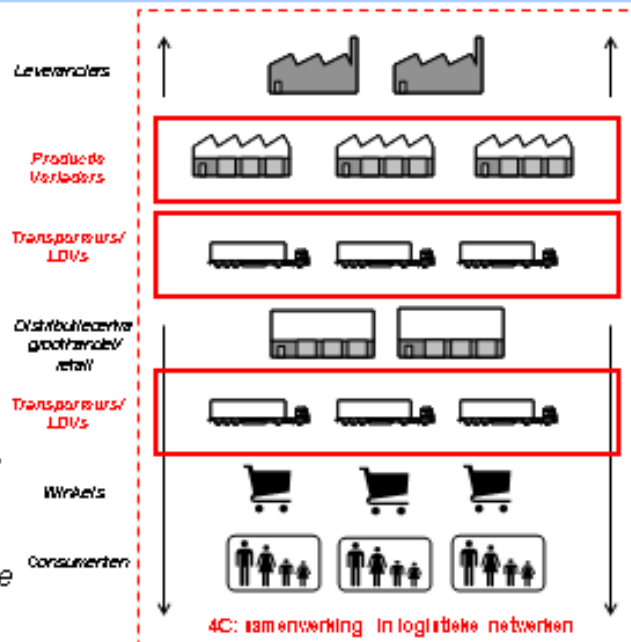
1 Welkom en Aftap

- 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 deelaspeiden	Best practices	Aansprekende instrumenten?
1. Fundamenteel-weten schappelijke research projecten	6			Informatie <ul style="list-style-type: none"> • Cases • Checklists • Top-10 succesfactoren
2. Fundamenteel-Inductie research projecten	19			Inspiratie <ul style="list-style-type: none"> • Testimonials • Videos • Samen werken
3. Inductie-sperimentele research projecten	20			Persoonlijk <ul style="list-style-type: none"> • Ambassadeurs • Ronde tafels • KIMe 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 vind je de juiste partners?
 3. Hoe verdelen we de voordelen?
 4. Hoe pakken we de pilot aan?
 5. Hoe houden we ook op de langere termijn succes?
 6. Wie kan me verder helpen?
- *Vandaag: succesvol samenwerken op de langere termijn*



Horizontale samenwerking op de langere termijn



Bron: TKI DIALOG

- Samenwerking 6 LDV's inmiddels uitgebreid naar 8 LDV's
- Nieuwe leden moeten berekenbaar synergie waarde toevoegen voor bestaande partners
- Doel: betere service aan en margewinst voor klant
- Eisen: Voldoen aan standaarden, o.m. uitrusting materieel, opleidingsniveau chauffeurs, IT-standaarden, slot- en venstertijden, uitwisseling orderdata.
- Start samenwerking in aanvoerlogistiek: bundelen van aanvoer naar veilingen
- Daarna samenwerking in pendel tussen veiling, en vervolgens afvoer naar klanten, inkoop.

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



Case: lange termijn samenwerking



- 2003: Start samenwerking Kimberly-Clark, Unilever PC en Kuehne + Nagel
- 2009: Nieuwe partner Reckitt-Benckiser
- 2012: Einde samenwerking met Renckitt-Benckiser (strategie multinational)
- 2015: verhuizing gezamenlijk warehouse naar Tiel: extra 270.000 km³/320 CO₂ besparing per jaar
- Het FMCG-DC in Tiel fungeert voor Kuehne + Nagel als platform waarin meerdere klanten profiteren van bundeling van stromen richting gelijke afnemers. Dit maakt de verdere uitbreiding van een kostenefficiënt transportnetwerk mogelijk, dat onderdeel wordt van het totale FMCG transportnetwerk van de logistiek dienstverlener binnen de Benelux.
- Het DC is 63.000 m², terwijl K+N elders in Tiel nog 54.000 m² DC heeft. Dit maakt het mogelijk mensen en middelen uit te wisselen: effectievere inzet en dus extra Voordelen
- Verladers hebben samenwerking ook elders in EU opgezet

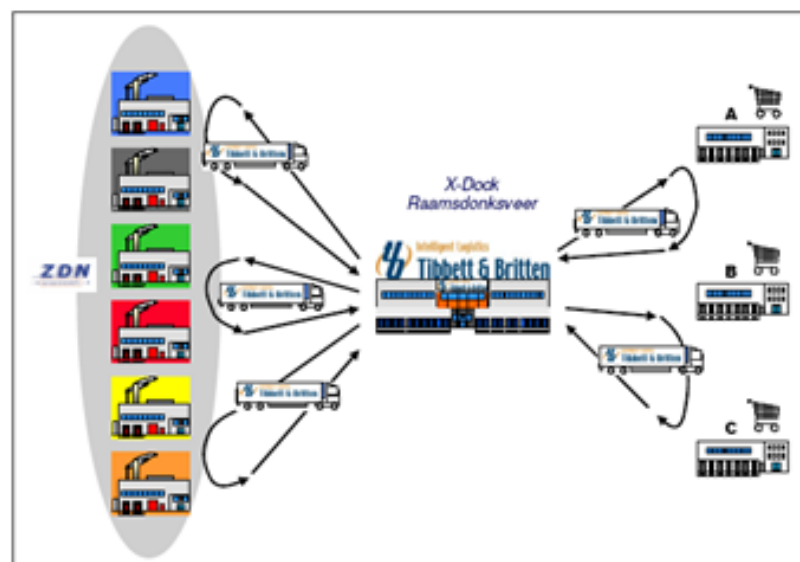


Case 2: Distributie zoetwaren naar supermarkt



Acht verladers:

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



Case 2: Doel samenwerking: synergie



Inrichting ZDN-netwerk

- Alleen houdbare producten (14 -18 C)
- 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

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: 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

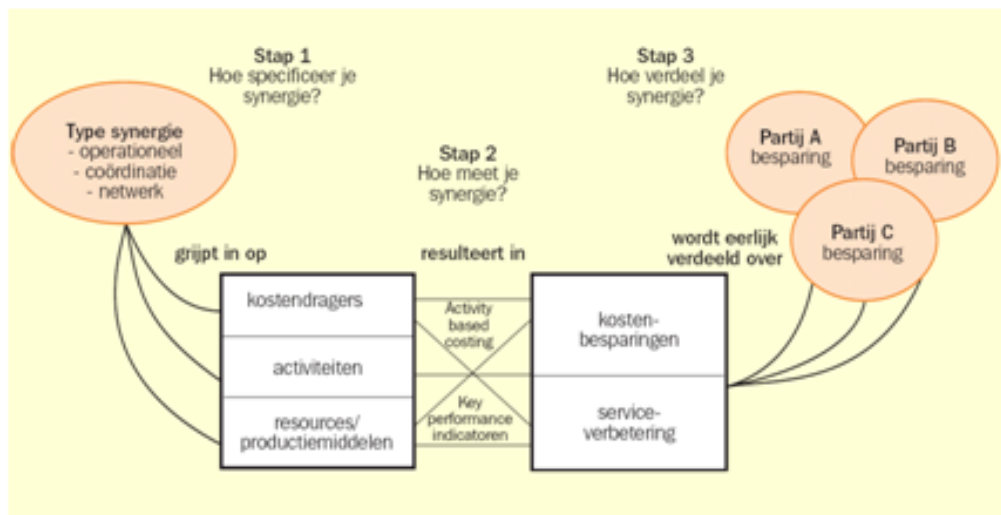
- Verladers vormen samen consortium, dat 4 x per jaar samenkomt zonder LDV
- Consortium voorgezeten door onafhankelijke derde. Hij kan o.a. onafhankelijk advies geven en bij conflicten een oplossing voorstellen.
- Contract met LDV vanuit ZDN wordt voor vaste periode (ca. 3 jaar) aangegaan.
- Bilaterale 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

3 Interactief: langere tijd samenwerken

<https://vimeo.com/209408666>



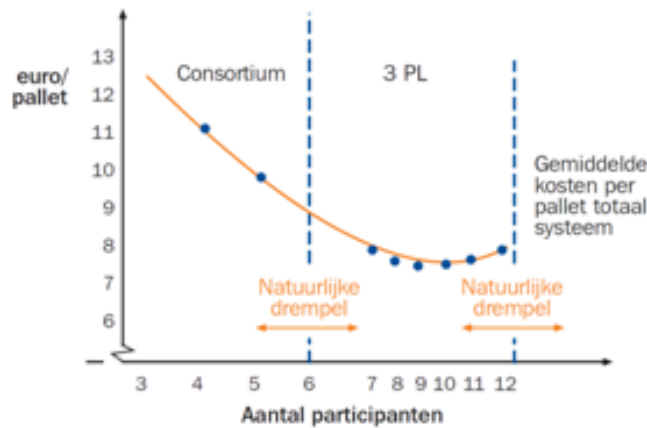
4 Rekenen voor lange termijn samenwerking



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

Op zoek naar optimale samenwerking

- Acceptatie nieuwe leden als zij bijdragen aan synergievoordeel
- Natuurlijke drempel: bij meerdere deelnemers wordt snel 3PL betrokken
- ZDN: Uiteindelijk wordt samenwerking in praktijk complex om synergievoordeel te behalen
- Nu: dienstverleners die als onafhankelijk partij verder kunnen gaan



5 Visie: ervaringen en 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 | ● Optimalisatie software |
| ● Business model | ● Planning software |
| ● Matchmaking App | ● Platform |
| ● Modelcontracten | ● Reken tool |
| ● Monitoring tool | ● Serious Game |
| | ● Simulatiemodel |

Fasen samenwerking: Van pilot naar verdere samenwerking



Expand, maintain or terminate:

- Evaluatie en verbeterstappen
- Opschaling van het initiatief
- Aansluiting bij bestaande initiatieven

● Ervaringen



● Tools



Voorbeeld ervaringen & tools



DUPLO: Stapelen van blokjes in de vrachtwagen

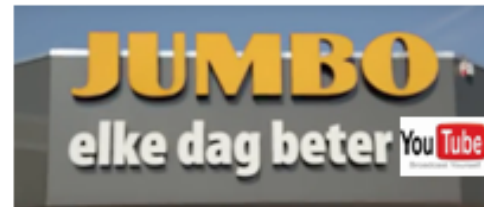


Kenmerken

Stap: Expand, maintain, terminate

Sector: FMCG

Type ervaring: Film



Lessons learned

- Showcase laat de voordelen zien: Lagere kosten, minder CO2 en betere service
- Gedeelde ambitie: Verbeteren van de flow in de keten
- DUPLO begint simpel: van manueel proces naar software en systeem afstemming

*“ De belangrijkste winst:
Met elkaar in gesprek gaan over de veranderingen in de keten”*

Voorbeeld ervaringen & tools



PLUC: Van Smile naar Synple



Kenmerken

Stap: Expand, maintain, terminate

Sector: FMCG

Type ervaring: Publicatie



<https://www.connekt.nl/nieuws>

Lessons learned

- Duurzaamheidsambities zijn een verbindend thema tussen verladers en vervoerders
- Sterk concept: Een neutraal en kosten efficiënt platform is flexibel en opschaalbaar
- Test-case met kennispartijen en private partijen resulteert in de start-up Synple

“Deze aanpak werkt omdat de logistiek dienstverlener in control is. Er weinig is uitwisseling van data nodig, in ieder geval geen commerciële informatie, wat voorkomt dat er prijsdruk ontstaat.”

