

Aan de slag met samenwerking in de logistiek

Mogelijkheden voor groothandelaren om samen te werken in de logistiek



Auteurs TNO

G.R. Janssen MSc.

Dr. W. Ploos van Amstel

Dr. H.J Quak

Ir. S.A. van Merrienboër

S.H. Balm MSc.

Inhoudsopgave

1.	Waarom samenwerken?	6
1.1	Logistieke trends en veranderende omgeving	7
1.2	Samenwerking als Zwitsers zakmes	11
1.3	Wat levert samenwerking dan op?	13
2.	Samenwerking, op welk vlak?	16
2.1	Doelen van samenwerking	17
2.2	Een integraal logistiek concept: waar plaatsen we samenwerking?	18
2.3	Samenwerking vanuit ketenintegratie	19
3.	Samenwerken, maar met wie?	22
3.1	Uitbesteden of samenwerken?	23
3.2	Intern en extern samenwerken	24
3.3	Interne samenwerking	25
3.4	Verticale samenwerking	28
3.5	Horizontale samenwerking	28
3.6	Starten met samenwerking in de logistiek	31
4.	Samenwerken in de praktijk	34
4.1	Samenwerking in ijzerwarengroothandel	35
4.2	Dropshipping in kantoorartikelen	36
4.3	Central filling - samenwerking in de medische wereld	36
4.4	De Afbouwbox	37
4.5	Bouw Logistiek Centrum Utrecht	39
4.6	Smart Building Logistics Concept	40
5.	Referenties	42
5.1	Geraadpleegde literatuur	42
5.2	Geïnterviewde personen	43
5.3	Meer informatie	43

Voorwoord

Van oudsher heeft de groothandel als de opererende partij tussen producenten en (beroepsmatige) afnemers een sleutelpositie. En juist daardoor is logistiek belangrijk voor groothandels. De vraag vanuit de markt wordt grilliger en onvoorspelbaarder. Klanten willen grotere assortimenten, kortere levertijden en lagere prijzen. Ook internet deed haar intrede in de wereld van de groothandel waardoor beschikbaarheid en prijzen van producten overal opvraagbaar en vergelijkbaar werden. En ook de trend om steeds duurzamer te moeten werken is niet aan de sector voorbij gegaan.

Op het gebied van logistiek valt nog veel te winnen voor de groothandel. Met TNO is in 2011 een Branche Innovatie Contract afgesloten dat de groothandel een uitgelezen mogelijkheid biedt om te werken aan haar innoverend vermogen en ervoor te zorgen dat de groothandel een onderscheidende schakel is en blijft in Nederland als handelsland.

Het Nederlands Verbond van de Groothandel wil graag een grotere rol spelen als het gaat om kennisontwikkeling en kennisoverdracht voor de logistieke functie van de groothandel. Samen met TNO is ervoor gekozen om het BIC te richten op de logistieke thema's: duurzaamheid en samenwerking.

Voor de kennisontwikkeling en directe kennisoverdracht naar de bedrijven zijn verschillende werkvormen ingezet als enquête, presentaties, workshops, seminars en het actief opzetten van pilots. Om ervoor te zorgen dat de kennis gewaarborgd blijft zijn twee rapporten beschikbaar gemaakt.

Voor u ligt het resultaat over het thema samenwerking. De rapporten dienen mede als basis voor de voortzetting van het BIC in 2012 met als concrete onderwerpen duurzaam voorraadbeheer, duurzaam transport inclusief binnenstedelijke bereikbaarheid en logistieke (duurzame) prestatiemeting.

Nederlands Verbond van de Groothandel

Gert Smit, voorzitter Werkgroep Logistieke Functie Groothandel / voorzitter Koninklijke Hibin

Januari 2012

Inleiding

Samenwerking in de logistiek is 'hotter' dan ooit. Ter vergelijking: het woord 'samenwerking' komt op website Logistiek.nl tweemaal zo vaak voor als het woord 'duurzaamheid'. Het begint er soms op te lijken dat samenwerking met andere partijen uit de logistieke keten een doel op zich is geworden; je zou je als manager/directeur bijna niet meer kunnen laten zien zonder mee te kunnen praten over de spannende samenwerkingsverbanden waar uw bedrijf deel van uit maakt. Overal worden de voordelen van samenwerking breed uitgemeten: u kunt een hogere efficiency bereiken en tegelijkertijd de servicegraad verbeteren, het transport wordt duurzamer terwijl u minder incurante voorraden in uw magazijnen aantreft. Het klinkt allemaal bijna te mooi om waar te zijn.

Definitie ketenlogistiek (supply chain management)

Ketenlogistiek, of supply chain management, is het zodanig op elkaar afstemmen van de logistieke activiteiten tussen de afzonderlijke schakels van de logistieke keten, dat de logistiek als een geheel wordt geregeld. Dat is dus meer dan de logistiek die betrekking heeft op één bedrijf in de logistieke keten. Daarbij bedenkt en regelt het management de gehele logistieke keten vanuit de verwachtingen van de uiteindelijke klant

(Ploos van Amstel, Van Goor, 2006).

Er is goed nieuws: uit diverse onderzoeken komt naar voren dat samenwerking daadwerkelijk allerlei voordelen op kan leveren. Toch is het realiseren van een succesvol samenwerkingsverband niet eenvoudig. Leveranciers, klanten en (logistieke) dienstverleners hebben allemaal zo hun eigen doelen en beweegredenen. De ene partij ziet vele mogelijkheden voor samenwerking terwijl de andere partij 'het er maar een beetje bij doet'. En het wordt helemaal lastig als u probeert met uw concurrenten een goed samenwerkingsverband op te zetten, want komt dan de relatie met uw opdrachtgever niet in gevaar?

De logistieke rol van de groothandelaar is vaak groot. Transport, voorraadopslag, verzamelen en verpakken, assortimentsmanagement, assembleren, serviceverlening en informatievoorziening; het zijn allemaal activiteiten die in meer of mindere mate door groothandelaren zoals u worden uitgevoerd. We zouden bijna kunnen stellen dat de groothandel bij gratie van haar 'logistieke functie' bestaat. Toch staat ook de groothandel er niet alleen voor: logistiek moet ketenbreed opgepakt worden om suboptimalisaties tegen te gaan. En als we over ketenlogistiek spreken, gaan we daar nu een stap verder in: ketensamenwerking.

In dit boekje willen we u dan ook inzicht geven in de mogelijkheden, voordelen en uitdagingen van samenwerking in de logistieke activiteiten voor groothandelaren.

Logistieke samenwerking biedt dan ook vele mogelijkheden maar er moet een hoop werk verzet worden voordat u een persbericht kunt schrijven over het zeer succesvolle samenwerkingsverband waar uw bedrijf deel van uit maakt.

Kortom, de vragen die behandeld worden in dit boekje zijn als volgt:

- Waarom samenwerken in de logistiek en wat levert het op?
- Hoe kan er samengewerkt worden in de logistiek?
- Met wat voor zaken moet u rekening houden als u wilt gaan samenwerken?
- Hoe brengen we de samenwerking in de praktijk?
- Waar moeten we beginnen om de samenwerking een succes te maken?
- Geslaagde voorbeelden: welke partijen zijn al gevorderd en waarom is hun samenwerking nu juist effectief? En wat levert het in de praktijk op?

We wensen u veel plezier bij het lezen van dit boekje en succes bij het opzetten van een samenwerkingsverband. En als het even tegenzit, aarzel dan niet om contact op te nemen. Tenslotte is dat het begin van een succesvolle samenwerking.

Delft, december 2011

VERANTWOORDING

Dit boekje is geschreven door TNO voor het Nederlands Verbond van de Groothandel (NVG) in het kader van het Branche Innovatie Contract (BIC). Het BIC is een kennisoverdrachtprogramma van TNO, speciaal voor het midden- en kleinbedrijf.

Binnen het BIC zijn twee thema's uitgewerkt in 2011: Duurzaamheid en Samenwerking. Vanuit het thema Samenwerking hebben meerdere workshops en een seminar over logistieke samenwerking plaatsgevonden. Dit boekje is het afsluitende resultaat van de kennisoverdracht naar groothandelaren uit het MKB over samenwerking in de logistiek.

DE AUTEURS VAN TNO

Robbert Janssen, Walther Ploos van Amstel,
Hans Quak, Siem van Merrienboer en Susanne Balm

1

Waarom samenwerken?



De wereld van groothandelaren staat onder druk. In de omgeving om ons heen zien we allerlei grote verschuivingen plaatsvinden: de economische groei staat onder druk, duurzaamheid is een vereiste geworden, klanten stellen steeds strengere eisen aan producten en diensten en informatie- en communicatietechnologie hebben een grote invloed op de manier waarop we zaken doen. De invloed van de webshop is ook aan de groothandelaar niet voorbij gegaan. In dit eerste hoofdstuk besteden we aandacht aan de vraag: waarom zou u überhaupt willen samenwerken?

1.1 LOGISTIEKE TRENDS EN VERANDERENDE OMGEVING

Logistiek kan het succes van een onderneming versterken. Goed inspelen op veranderingen in de omgeving is dan ook essentieel. Niet alleen met de introductie van nieuwe producten, maar ook met de inzet van de juiste logistieke oplossingen. Toch is het goed inspelen op veranderingen uit de omgeving niet eenvoudig - u hoeft de krant maar open te slaan of een vakblad te lezen en één of meerdere van onderstaande trends en ontwikkelingen komen al snel voorbij (zie Figuur 1). We zullen hieronder kort ingaan op een paar van de belangrijkste trends die invloed hebben op de logistieke processen.

Logistiek denkt wereldwijd

Concurrentie en markten worden niet langer begrensd door landsgrenzen. Nieuwe concurrenten

kunnen overal in de hele wereld opstaan. Overal kunnen nieuwe markten ontstaan. De internationale concurrentie neemt toe door

Figuur 1: trends en ontwikkelingen in de omgeving

1. Demografische ontwikkelingen: verstedelijking, vergrijzing, multiculturaliteit
2. Economische globalisatie
3. Duurzaamheid
4. De klant staat aan het stuur: producten worden diensten en we kopen meer online
5. Korte(re) levenscycli van producten en diensten
6. Technologie versus 'big data' en de invloed van moderne ICT
7. Regelgeving en risicomanagement
8. Fusies en overnames, kosten en werkkapitaal
9. Verschuivende macht in keten
10. Allianties en concurreren als clusters en ketens

grotere wereldwijde vrijhandel en deregulering en harmonisatie van producten. Veel ondernemingen gaan wereldwijd werken. Dit is mondialisering. Op wereldschaal worden besluiten genomen over de ondernemingsstrategie, de ontwikkeling van nieuwe producten en de productievestigingen. Daarbij houdt het management rekening met de vorming en uitbreiding van de Europese Unie, fluctuerende wisselkoersen belastingtarieven, handelsblokkades en olieprijsen. Logistiek moet globaal denken. Er zijn steeds meer mogelijkheden om in te kopen of te laten produceren op wereldwijde inkoopmarkten.

Logistiek moet duurzaam en veilig zijn

Niet in de laatste plaats is er steeds meer aandacht voor de gevolgen van logistiek voor maatschappelijk verantwoord en ethisch handelen. Bij de ontwikkeling van Just-In-Time leveringen, nachtdistributie, e-commerce en de opkomst van steeds grotere zee- en luchthavens dreigen de logistieke professionals voorbij te gaan aan de gevolgen voor de maatschappij op lange termijn. De kranten staan er vol van: de problemen rond congestie, fijnstof, milieuvervuiling, stedelijke



distributie en leefbaarheid, nachtvluchten en uitbreiding van luchthavens, tolheffing, uitbreiding van de Rotterdamse havens en de Betuwe-lijn en IJzeren Rijn. Maar ook de inzet van kinderarbeid in het Verre Oosten of loodhoudende verf op in China geproduceerd kinderspeelgoed halen de voorpagina's.

Met meerdere internationale goederenstromen spelen veiligheid en risicomanagement een grote rol. Iedereen heeft de aanslag op de New York Twin Towers of de Spaanse treinen nog op het netvlies en kent verhalen over mensensmokkel in containers en gestolen vrachtwagens.

De logistiek moet dus ook veilig en robuust zijn. Logistiek moet rekening houden met de maatschappelijke consequenties van logistieke beslissingen. Effectiviteit en efficiëntie zijn niet meer voldoende om een keuze te beargumenteren. Een duurzame logistiek betekent het voorkomen van vervoer (minder vrachtwagens), meer logistieke efficiëntie (minder kilometers), minder gebruik van fossiele brandstoffen (minder liters) en meer veiligheid (geen diefstal of mensensmokkel). Er is ook meer aandacht voor duurzaamheid bij het retour nemen en hergebruiken van producten, onderdelen en verpakkingen. Dit is merkbaar in de opkomst van retourlogistiek. Dit is de logistiek van retouren voor het hergebruik van materialen, producten en verpakkingen. Retourlogistiek kan gaan over producten die na reparatie weer worden verkocht, maar ook over stromen goederen die om milieutechnische redenen teruggaan naar de bron.

Klanten verwachten steeds meer van logistiek

Consumenten veranderen en worden mondiger. Producten worden steeds meer een dienst. Consumenten kopen geen auto, maar mobiliteit (lease of Greenwheels), onderne-

mingen kopen geen kopieermachine, maar ongestoorde documentstromen en een gezin koopt geen tv, maar home-entertainment. Deze 'verdienstelijking' vraagt afstemming van vele processen en een perfecte kwaliteit van de logistiek. Dit gaat over de levering, helpdesk, installatie, training, facturatie, reparaties en retourlogistiek. Logistiek is meer dan alleen het 'slepen' van dozen van A naar B.

Informatie- en communicatietechnologie maakt veel meer mogelijk

De ontwikkeling van informatie- en communicatietechnologie, mobiele communicatie, internet en Radio Frequency Identification-tags (RFID) verandert de manier waarop ondernemingen werken. ICT-innovaties ontwikkelen zich in hoog tempo, terwijl de datacommunicatiekosten blijven dalen. Dankzij vernieuwingen op ICT-gebied is het mogelijk nieuwe diensten te bedenken samen met andere ondernemingen waar ook ter wereld. Binnen de eigen onderneming worden softwaresystemen voor planning, productie, service en distributie aan elkaar gekoppeld. Vervolgens is er sprake van koppeling met ICT-systemen van partners in de logistieke keten.

Machtsverschuiving, concurreren in clusters en allianties

Groothandelaren, maar feitelijk alle sectoren, hebben te maken gehad met verschuivende macht in de logistieke keten. Vroeger spraken economen in termen van een 'aanbodmarkt', tegenwoordig spreken we over een 'vraagmarkt': de macht in de keten ligt bij de vragende partij en als aanbiedende partij moet je veel tijd en moeite stoppen in het vermarkten van de producten. In de logistieke ketens zien we bijvoorbeeld in het voedingsmiddelensegment dat de macht bij de retailers zoals Albert Heijn, Aldi en Jumbo is komen te liggen. Producenten van voedingsmiddelen worden onder druk gezet om betere producten te leveren tegen steeds lagere prijzen. Ook de rol van groothandelaren staat onder druk: sommige logistieke dienstverleners breiden hun servicepallet uit en proberen de rol van groothandelaren over te nemen. Disintermediatie oftewel het 'wegknippen' van schakels in de keten is dan ook een bedreiging voor groothandelaren.

En hoewel de concurrentie toeneemt, is er allang geen sprake meer van concurrentie tussen bedrijven – concurrentie vindt vaker

Figuur 2: Efficient Consumer Response - samenwerking in de voedingsmiddelensector

Efficient Consumer Response – samenwerking in voedingsmiddelensector

Om processen beter op elkaar af te stemmen in de voedingsmiddelensector is het Efficient Consumer Response (ECR) programma opgezet in 1994. Het ECR-programma heeft tot doel dat de supermarktsector als geheel beter kan inspelen op de vraag van de consument en dat onnodige activiteiten en kosten uit de keten worden weggehaald.

Het was begin jaren 90 duidelijk dat bedrijven de consument beter, sneller en tegen lagere kosten kon bedienen door samen te werken met handelspartners in de keten. De snelle ontwikkelingen in de informatietechnologie, toenemende concurrentie, mondialisering en de vraag van de consument gericht op een betere keuze, service, gemak, kwaliteit, versheid en veiligheid, maakte duidelijk dat er iets fundamenteel moest veranderen.

Niet-gestandaardiseerde operaties en de strikte scheiding van de traditionele rollen van fabrikant en retailers gingen als eerste voor de bijl. Vervolgens werd er aandacht besteed aan het benutten van de mogelijkheden die moderne ICT en planningstools boden. ECR heeft bewezen dat goede samenwerking met handelspartners waarde kan toevoegen in het bedienen van de consument. Kortweg wordt er binnen ECR gewerkt op vier gebieden: het beter matchen van vraag en aanbod middels afstemming van strategieën van partijen in de keten. Verder worden randvoorwaarden geschept om zo goed mogelijk samen te werken ('enablers') en worden processen in de keten zo ver mogelijk in elkaar geschoven middels IT-oplossingen en informatie delen ('integrators').

Bron: ECR-all.org



Figuur 3: allianties in de luchtvaartindustrie



plaats tussen logistieke ketens of clusters van bedrijven. Clusters en ketens van bedrijven werken samen aan het zo efficiënt mogelijk naar de markt brengen van producten. Een mooi voorbeeld in de voedingsmiddelenindustrie is de samenwerking via Efficient Consumer Response (ECR). Hierin wordt verregaande samenwerking nagestreefd in alle schakels van de keten, bij wijze van spreken van gras tot glas of van zaadje tot karbonaadje (Figuur 2).

In zeer competitieve sectoren zien we zelfs dat deze clusters de enige concurrentievorm zijn geworden. In de luchtvaartbranche is dit goed te

zien. Aan het einde van een vlucht van KLM hoort u tegenwoordig "thank you for flying SkyTeam". Inderdaad, de hele luchtvaartindustrie is grotendeels opgedeeld in drie grote alliantienetwerken die onderling concurreren: OneWorld, Star Alliance en SkyTeam. Hoewel de concurrentie tussen deze alliantienetwerken moordend is, is de samenwerking binnen de allianties juist van hoog niveau.

1.2 SAMENWERKING ALS ZWITSERS ZAKMES

De ontwikkeling die we zien bij de luchtvaartallianties kenmerkt een belangrijke reden voor samenwer-

king. De luchtvaartindustrie heeft te maken met veel van de hiervoor genoemde trends en ontwikkelingen. Hogere brandstofprijzen, de noodzaak tot duurzaamheid, klantgedrevenheid, de invloed van ICT enzovoorts. Men heeft zich uiteindelijk gerealiseerd dat de enige manier om continuïteit en efficiency voor haar bedrijven te waarborgen ligt in het succesvol samenwerken met partners in de industrie.

Een bedrijf kan niet bestaan zonder samenwerking. De reden is simpel: u werkt immers veelal met een aantal leveranciers en klanten en mogelijk ook met (logistieke) dienstverleners. Hoewel dat in veel gevallen niet om een diepgaande samenwerking hoeft te gaan, is er sprake van een verbondenheid en heeft u motieven om te kiezen voor deze specifieke leverancier of afnemer. Bij ketenlogistiek gaat het om afstemming van vraag en aanbod en het terugbrengen van suboptimalisatie. Dit is in de eenvoudigste bewoording ook het doel van samenwerking in de logistiek. Dat is niet eenvoudig, aangezien die afzonderlijke bedrijven (schakels in de keten) hun eigen strategie kennen met bijbehorende eigen doelen en activiteiten.

Toch blijkt er vaak voor meerdere partijen iets te winnen als processen die waarde toevoegen beter op elkaar aansluiten, en processen die geen waarde toevoegen eruit worden gehaald.

Soms wordt samenwerking wel gezien als Zwitsers zakmes voor logistieke verbeterprojecten. De basis van een Zwitsers zakmes is de multifunctionaliteit van dit stuk gereedschap en dit zien we ook bij logistieke samenwerking. Een goed uitgewerkt samenwerkingsverband biedt voordelen op verschillende vlakken, vaak zelfs tegelijkertijd. Als u er bijvoorbeeld voor kiest om uw planningsinformatie te delen met uw klanten en leveranciers, kan dit de voorraadhoogte verminderen in de hele logistieke keten. Tegelijkertijd zorgt u ervoor dat de klant beter bediend wordt en dat de kans op onverkoopbare voorraad kleiner wordt. Feitelijk werkt u hier tegelijkertijd aan samenwerking maar ook aan risicomangement en voorraadbeheer. En door lagere voorraden kan zelfs uw werkkapitaal naar beneden – dat zal uw administratief medewerkers ook tevreden stellen.

Figuur 4: samenwerking als Zwitsers zakmes



Wanneer spreken we van samenwerking?

Voordat we verder gaan, even een klein stukje theorie, zodat u het begrip 'samenwerking' goed kunt plaatsen juist omdat het zo'n breed begrip is.

We spreken van 'logistieke samenwerking' wanneer twee of meer onafhankelijke partijen samenwerken in de logistieke activiteiten en hiermee een beter product of dienst kunnen leveren dan afzonderlijk door de partijen zou kunnen worden bereikt.

Enkele karakteristieken van een samenwerkingsverband opgesomd:

- Samenwerkende partijen blijven onafhankelijk;
- Er is sprake van daadwerkelijke (operationele) samenwerking;
- Alle partijen lopen risico, bijvoorbeeld door gezamenlijke investeringen. Die risico's hoeven overigens niet even groot te zijn voor alle partijen;
- Alle partijen maken gezamenlijke opbrengsten – de verdeling van deze gezamenlijke opbrengsten over de verschillende partijen hoeft weer niet evenredig te zijn,

zolang de verhouding tussen opbrengsten/risico's voor alle partijen ongeveer gelijk is;

- Er is sprake van gezamenlijke besluitvorming – volledige democratie hoeft niet, maar er kan geen sprake zijn van eenzijdige besluitvorming.

Samenwerken is dus niet hetzelfde als uitbesteden, want in het geval van uitbesteden is er geen sprake van gezamenlijke opbrengsten, gezamenlijke besluitvorming en gedeelde risico's. Omdat uitbesteden voor veel bedrijven juist toch een prettige manier van werken is, zullen we er aan het begin van hoofdstuk 3 kort bij stil staan.

1.3 WAT LEVERT SAMENWERKING DAN OP?

Als er een eenvoudig antwoord op deze vraag was geweest, hadden we u deze gegeven. Helaas is het bepalen van de exacte baten van samenwerking niet eenvoudig. Ten eerste zijn de baten sterk afhankelijk van het type samenwerking: eenvoudige operationele afstemming brengt doorgaans minder op dan verregaande strategische samenwerking. Maar ook de mate van formalisatie van een samenwerkingsverband is van invloed. Wat dat betreft is er

goed nieuws: het formaliseren van samenwerkingsverbanden leidt tot meer voordelen uit samenwerking. Het is niet de bedoeling om van te voren alle positieve energie uit een samenwerkingsverband dood te slaan door dikke contracten te gebruiken, maar het is wel degelijk nuttig om enige mate van structuur in het samenwerkingsverband aan te brengen. Dat betekent dus: georganiseerd vergaderen met de partners, verwachtingen uitspreken, expliciet aangeven welke (gevoelige) informatie gedeeld mag worden, partners betrekken in besprekingen voor de jaarplanning en inzicht geven in de kostenopbouw.

Over het algemeen kunt u een aantal voordelen verwachten van een succesvol samenwerkingsverband. In Figuur 5 hebben we er een tiental op een rijtje gezet.

Een dergelijk overzicht van voordelen zoals in Figuur 5 besproken, is eenvoudig uit te breiden met allerlei andere voordelen. Het is dan ook beter om te kijken naar de basisvoorwaarden waaraan een samenwerkingsverband moet voldoen, willen er uiteindelijk positieve resultaten uit voortkomen. Deze basisvoorwaarden zijn in het verleden door

TNO onderzocht in het Sylonet-project, maar zijn nog steeds relevant. Samenvattend zijn dit de drie basisvoorwaarden voor samenwerking:

- elke partij moet voordeel hebben van de samenwerking (win-win);
- partijen die meer bijdragen aan de synergie moeten ook meer voordeel krijgen;
- partijen die in de toekomstige situatie maar beperkt voordelen ondervinden van het samenwerkingsverband moeten gecompenseerd worden door de partijen die in de toekomst juist veel voordelen gaan ondervinden van samenwerking.

Figuur 5: tien voordelen van logistieke samenwerking

1	Hogere servicegraad
2	Meer flexibiliteit
3	Hogere klanttevredenheid
4	Minder voorraadrisico's
5	Winstmaximalisatie
6	Lagere logistieke kosten
7	Hogere omloopsnelheid van de voorraad
8	Betere planning
9	Verbeterd bedrijfsimago
10	Hogere beschikbaarheid van informatie

Om samenwerkingsverbanden die voldoen aan de basisvoorwaarden van de grond te krijgen, zal er geïnvesteerd moeten worden, in tijd en geld. Maar deze investeringen bieden nog geen garantie voor succes. Dit kan komen doordat:

- de exacte kostenreductie na een investering veelal moeilijk te berekenen is. Vooral de niet-tastbare voordelen (betere communicatie, meer vertrouwen in partner, meer betrouwbaarheid) zijn moeilijk te kwantificeren;
- commerciële afspraken tussen organisaties zijn vaak complex en prijzen worden beïnvloed door een scala van externe en interne factoren – logistieke verbeteringen kunnen soms sneuvelen in het belang van de commercieel strategische doelstellingen;
- ook als de besparingen wel te berekenen zijn, zijn vaak complexe procedures nodig om deze te vertalen in prijsverlagingen;
- een eerlijke verdeling van voordelen behaald uit samenwerking veronderstelt in feite partnership-relaties. Dit vereist een mentaliteit die geen machtsspelletjes toelaat bij de betrokken partijen.



Figuur 6: Je krijgt wat je beloont

Je krijgt wat je beloont

'Om te krijgen wat je wilt, moet je belonen van je wilt'. Ofwel: je krijgt wat je beloont. Dit is een oude wijsheid die zeker geldt voor ketenlogistiek. De beloningsmechanismen voor mensen, afdelingen en bedrijven zijn zeer bepalend voor wat er in de praktijk gebeurt. Evenals de prestatie-indicatoren om dit te kunnen meten.

Hieronder een paar voorbeelden uit de praktijk die ervoor kunnen zorgen dat u niet krijgt wat u wilt.

- Verkopers krijgen hun bonus vaak op basis van de binnengehaalde omzet, niet op de bijdragen aan de winst. Dit bemoeilijkt het maken van een slimme afgestemde deal met klanten;
- Inkoopers worden vaak afgerekend op onderhandelde inkoopprijs of kortingspercentages, niet op de integrale kostprijs. Dus zonder de negatieve effecten van goedkope en partijhandel mee te wegen (zoals de rente-, ruimte- en risicokosten of de kwaliteitsproblemen die pas aan de productielijn naar boven komen). Dit leidt tot hogere - vaak verborgen - kosten voor u, en dus voor uw klanten
- Logistiek managers worden vaak gestuurd op kostenbesparing, niet altijd in relatie tot service ('prijskwaliteit') of op de mate waarin logistiek de bedrijfsstrategie ondersteunt
- Groothandels verdienen geld aan slecht georganiseerde afnemers die bestellen op het laatste moment en bereid zijn daar goed voor te betalen. Waarom die afnemers opvoeden?
- Logistieke dienstverleners worden geregeld betaald voor afgelegde kilometers of uren, niet per pallet of doos. Dan loont het om nog een stukje om te rijden, toch?

Het laatste punt raakt aan de gangbare opvatting dat alle partijen profiteren van ketenverbeteringen door samenwerkingsverbanden. Met andere woorden: er zal alleen een samenwerkingsverband worden opgezet als er sprake is van win-win-situaties, waarin alle partijen in ieder geval een voordeel hebben bij samenwerking.

Toch is het niet eenvoudig om 'de taart' van voordelen of kostenbesparingen op een eerlijke manier te verdelen. Afzonderlijke partijen hebben altijd nog hun eigen belangen en motieven en ook door juridische en commerciële regelingen is het soms erg lastig om iedereen het stuk van de taart te geven waar deze aanspraak op maakt.

2

Samenwerking, op welk vlak?



Wanneer is samenwerking met een andere partij zinvol voor uw bedrijf?
 En op welke vlakken kunt u eigenlijk samenwerken, vanuit een logistieke inslag?
 Dat zijn de vragen die we in dit hoofdstuk beantwoorden.

2.1 DOELEN VAN SAMENWERKING

Vraagt u zich eens af: “waarom zou ik willen samenwerken?” Dat is namelijk een belangrijke vraag: samenwerken moet een doel dienen oftewel het moet zinvol zijn en in de strategie van de onderneming passen.

Zoals we al stelden in de Inleiding: het lijkt er soms op dat samenwerking een doel op zich geworden is in plaats van een middel om een doel

te bereiken. Het daadwerkelijke besluit om te gaan samenwerken is dan ook vaak afhankelijk van de gekozen strategie, de visie en het beleid van het bedrijf. Het is bijvoorbeeld voor te stellen dat in de jaarplanning staat opgenomen dat er 10% minder CO₂-uitstoot gerealiseerd moet worden op het totale transport. Zo'n harde doelstelling is niet eenvoudig afzonderlijk te bereiken, dus kan het nuttig zijn om te kijken of er in samenwerking

met partners wel een dergelijke emissiereductie gerealiseerd kan worden. Misschien dat uw transporten gebundeld kunnen worden met een collega of concurrent zodanig dat er minder kilometers gereden hoeven te worden. En als de medewerkers van uw transporteur nu ook nog een opleiding 'Het Nieuwe Rijden' gaan volgen – dan is die doelstelling van 10% misschien helemaal niet zo ver weg.

Figuur 7: doelen waaruit de behoefte tot samenwerking (kan) ontstaan

Doelen	Mogelijk resultaat vanuit samenwerking
1. Lagere logistieke kosten	<ul style="list-style-type: none"> • Effectieve benutting warehouse en voertuigen • Schaalvoordelen in beleving klant
2. Hogere servicegraad	<ul style="list-style-type: none"> • Korte doorlooptijd klantorder • Frequentere beleving van klant
3. Hogere omzet/ marktaandeel	<ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijk distributiekanaal richting markt • Gezamenlijk bereiken nieuwe/potentiële klanten
4. Meer duurzaamheid	<ul style="list-style-type: none"> • Hogere bezettingsgraden voertuigen • Lagere CO₂ footprint
5. Reductie in investeringen	<ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijke investering in DC en handling • Gezamenlijke investering in transport
6. Kennisuitwisseling	<ul style="list-style-type: none"> • Uitwisselen best practices • Gezamenlijke innovatiekracht

In Figuur 7 staan een aantal logistieke doelen gedefinieerd. Zo kunt u gaan voor lagere logistieke kosten, een hogere servicegraad meer duurzaamheid enzovoorts. Om deze doelen te bereiken is het nuttig om te inventariseren hoe deze doelen bereikt kunnen worden. De servicegraad kan bijvoorbeeld verbeterd worden door de doorlooptijd/ levertijd te verkorten danwel de klant frequenter te beleveren. Maar een frequenter leverschema opstellen voor een klant is doorgaans niet eenvoudig. Er dient voldoende volume door de klant besteld te worden zodat de extra transportbewegingen wel efficiënt uitgevoerd worden. Vaak zal een klant op zichzelf niet in staat zijn dit extra volume te genereren, maar door lading van deze klant te bundelen met transporten voor andere klanten is dit volume wel haalbaar.

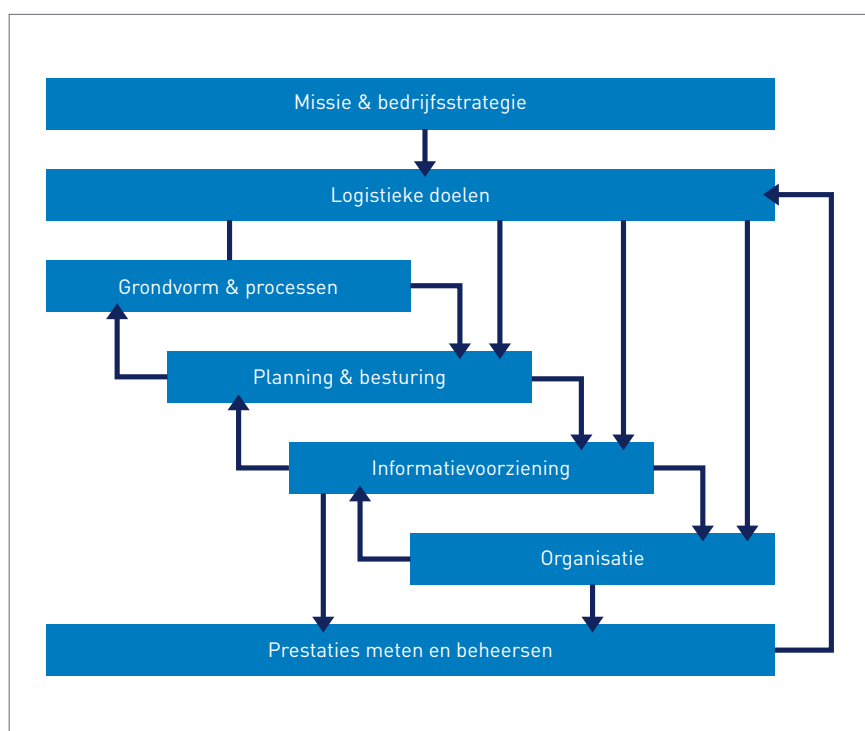
Maar het kan ook eenvoudiger: begint u gewoon eens met het uitwisselen van kennis met andere partijen uit de logistieke keten. Dit klinkt weinig ambitieus, maar vanuit onze ervaring bij TNO kunnen we stellen dat veel bedrijven vaak erg geïnspireerd raken van de manier waarop andere bedrijven de bekende problemen te lijf gaan.

2.2 EEN INTEGRAAL LOGISTIEK CONCEPT: WAAR PLAATSEN WE SAMENWERKING?

De wens om samen te werken dient dus voort te komen uit een strategische doelstelling of bedrijfsbeleid. Het verdient dan aanbeveling uw logistieke proces eens te bezien vanuit het licht van een integrale aanpak zoals het PBIO-model (zie Figuur 8). PBIO staat voor Processen, Besturing, Informatie en Organisatie. De kern van dit model

ligt in het feit dat de logistieke doelen worden bepaald op basis van de missie en bedrijfsstrategie. Zo moet er altijd een match bestaan tussen de doelen van de onderneming op lange termijn en het hieruit voortvloeiende logistieke proces. Dit is eigenlijk heel logisch, maar zeker in grotere organisaties zien we vaak dat de logistieke afdeling zijn eigen boontjes dopt en niet uitgaat van de bedrijfsstrategie. Het PBIO-gedeelte van het model gaat over vier functiegebieden die

Figuur 8: het PBIO model – samenwerking gestart vanuit de (logistieke) doelstellingen



beïnvloed worden door de bedrijfsstrategie en logistieke doelen:

1. grondvorm en processen,
2. planning en besturing, 3. informatievoorziening en 4. organisatie.

Om te meten in hoeverre de logistieke doelstellingen bereikt worden door de vier functiegebieden, moeten er ook een aantal logistieke prestatie-indicatoren bepaald worden.

Zodra u een samenwerkingsverband heeft opzet (omdat dit past binnen uw logistieke doelen), verandert er het nodige op de vier functiegebieden. Uw processen zullen veranderen, omdat er rekening gehouden moet worden met de werkwijze van uw logistieke partners. Ook kan er bijvoorbeeld gezamenlijk gepland worden en ontkomt u er vast niet aan om de informatievoorziening te veranderen. Tot slot zullen er ook de nodige taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden anders belegd moeten worden. Maar het belangrijkste hierbij is, dat u inzichtelijk heeft en houdt dat het samenwerkingsverband in dienst moet staan van de bedrijfsstrategie en de logistieke doelen.

2.3 SAMENWERKING VANUIT KETENINTEGRATIE

Op welke gebieden van de logistieke processen kunt u nu eigenlijk

Figuur 9: mogelijke manieren van samenwerking, in toenemende mate van complexiteit en mate van afhankelijkheid

1 Kennis uitwisselen
2 Informatie uitwisselen
3 Gezamenlijk problemen oplossen (structureel)
4 Gezamenlijk logistieke prestaties meten
5 Gezamenlijke distributie of linehaul
6 Planning synchroniseren (forecasts delen)
7 Integratie van netwerken (bijv. multimodaal transport)
8 Gezamenlijk ICT ontwikkelen
9 Gezamenlijke fysieke investeringen in warehousing of transport

samenwerken met andere partijen?

Samenwerken is nogal een breed begrip en deze vraag nodigt dan ook uit tot het maken van lijstjes. In Figuur 9 beschrijven we een aantal manieren waarop samengewerkt kan worden, waarbij de mate van complexiteit en afhankelijkheid van de andere partij oploopt.

Dit is overigens geen uitputtende of exacte lijst maar het geeft een goed beeld van mogelijkheden. Om deze sectie meer structuur te geven, gebruiken we hier verder het Ketenmodel van de Vereniging Logistiek Management (VLM). Feitelijk worden hierin vier vormen van verdere integratie tussen partijen in

de logistieke keten benoemd:

(1) fysieke integratie, (2) informatie integratie, (3) besturingsintegratie en (4) grondvormintegratie. Met andere woorden: u kunt dus met andere partijen gaan samenwerken op de vier vlakken van ketenintegratie.

1 Fysieke integratie

Fysieke integratie met andere partijen in de logistieke keten kan bereikt worden door bijvoorbeeld dezelfde ladingdragers te gebruiken. Iedereen kent de europallet, maar ook in de sierteeltsector (stapelwagens, een soort van rolcontainers) en in de voedingsmiddelenindustrie (Broban kratten voor brood) zijn

geslaagde voorbeelden te vinden waardoor bijna gehele industrieën werken met dezelfde ladingdrager. Bij Fysieke integratie ligt het accent dan ook op het vergroten van de efficiency bij het verwerken van de fysieke goederenstroom. Als groothandel kunt u eens inventariseren welke ladingdragers er het meest gebruikt worden binnen uw branche, als u dat nog niet gedaan heeft. Maar vergeet niet dat het misschien wel mogelijk is om uw logistieke proces juist te verbeteren door te leveren op een ladingdrager die niet standaard is voor uw branche. In de sierteeltsector zien we daar een interessant voorbeeld van. Groothandelaren van 'dode' producten zoals bloempotten en versieringsmaterialen leverden van oorsprong vaak uit op europallets omdat dit normaal was in de branche. Echter, doordat de levering van levende producten (de bloemen en de planten) vaak juist op stapelwagens wordt gedaan, heeft men geprobeerd de dode producten ook op stapelwagens aan te leveren. Er is gebleken dat de combinatie van dode en levende producten op de stapelwagens heel efficiënt is en dat het zelfs de potentie heeft nieuwe markten aan te boren.

2 Informatie integratie

Informatie-integratie gaat over het verbeteren van de afstemming van de informatiestromen. In de simpelste vorm kan dit gaan over het gebruik van dezelfde artikelcodering en barcodes die door alle partijen in de keten gebruikt kunnen worden. Toch is dit een gebied waar vaak veel te halen is. Een wat verder gaande vorm is het gebruik van EDI-systemen: Electronic Data Interchange oftewel elektronische berichtenuitwisseling. Bij EDI worden gestandaardiseerde berichten heen en weer gestuurd die rechtstreeks in het ERP-systeem of administratieve systeem van de partner ingelezen worden, zonder tussenkomst van een gebruiker. Zeker met de komst van internet is geautomatiseerd berichtenverkeer rap verbeterd, maar tegelijkertijd zijn er ook veel sectoren waar alle transportopdrachten nog per telefoon of fax geregeld worden zoals de sierteeltsector.

3 Besturingsintegratie

Besturingsintegratie gaat over het slim gebruik van informatie uit verschillende schakels binnen de keten. Naast kostenvoordelen wordt bij deze vorm van integratie ook bewust gestreefd naar verbetering van het

service-level. De totale logistieke keten kan dan sneller inspelen op de ontwikkelingen aan de marktzijde. Een voorbeeld van besturingsintegratie is het voorbeeld van ECR in Figuur 2 van dit boekje. Overigens is het onderscheid tussen besturingsintegratie en informatie-integratie vaak verwarrend, doordat er in beide gevallen met informatie gewerkt wordt. Het belangrijkste is dat u zich eens de vraag stelt: "welke partijen in het logistieke netwerk zouden baat hebben bij de informatie die ik beschikbaar heb maar nog niet deel?" Zouden uw leveranciers daardoor beter op tijd of tegen lagere kosten aan u kunnen leveren? Of zou uw transporteur de mogelijkheid hebben om daardoor zijn eigen planning te optimaliseren, waardoor u gegarandeerd bent van tijdige uitlevering aan uw klanten?

4 Grondvormintegratie:

Samenwerking in het wijzigen van de logistieke grondvorm: daarover gaat het bij grondvormintegratie. Met andere woorden: door samenwerking kan de aansturing en verantwoordelijkheid van logistieke processen bij een andere partij gelegd worden, wat het gunstigst is voor de hele logistieke keten.

Figuur 10: ketenintegratie, een kort overzicht

Niveau	Afstemming over	Doel	Voorbeelden
Fysieke integratie	Transporteenheden, ladingdragers, verpakkingen, stapelmethode	Efficiënte handling	Veilingkarren, blauwe standaardfusten supermarkten, europallets
Informatie integratie	Elektronisch doorgeven van informatie	Efficiënte administratie	EDI, koppelingen tussen informatie-systemen, internet, pre-alerts
Besturings integratie	Gebruik van informatie	Verbeteren service, voorraadbeschikbaarheid	ECR (mn in retail), JIT,CPFR
Grondvorm integratie	Structuur en aansturing van de keten	Verbeteren service en kostenreductie	VMI (bijv in automotive en spare parts)

Zo bestaat er bijvoorbeeld het concept 'Vendor Managed Inventories', wat een voorbeeld is van grondvormintegratie. Binnen dit concept wordt uw leverancier verantwoordelijk gemaakt voor het voorraadniveau van de producten binnen de muren van uw bedrijf. Dit betekent dus dat als er een voorraadtekort dreigt te ontstaan, dat er niet eens een leveringsopdracht hoeft te moeten worden gemaakt, maar dat de leverancier direct zelf zonder enige aansturing in actie komt om de voorraad aan te vullen. Hiermee kan dus met recht worden gesproken van een verandering in de logistieke grondvorm.

De laatste jaren wordt er veel gesproken over regie in de logistiek. Hierbij wordt vaak de vergelijking gemaakt met de luchtverkeerstoren op een luchthaven zoals Schiphol. De luchtverkeersleider begeleidt de vliegtuigen naar de juiste start- en ladingsbanen of terminals. Tegelijkertijd hebben ze contact met vliegtuigen die hoog boven Amsterdam overvliegen op weg naar een andere luchthaven zoals Heathrow in Londen. Hoewel de luchtverkeersleiders de vliegtuigen zo goed mogelijk proberen te ondersteunen, blijven de piloten uiteindelijk zelf aan de stuurknuppel zit. Deze analoog werkt goed in de logistieke wereld.

Ook door gebruik te maken van de dienstverlening van een regiepartij zoals een 4PL of 4C, Fourth Party Logistics resp. Cross Chain Control Center, kan gesproken worden van grondvormintegratie. 4PL (Fourth Party Logistics) is een concept waarbij een centrale, coördinerende partij de regie in handen neemt van allerlei transportstromen. Een 4C beoogt ongeveer hetzelfde te doen, maar probeert verladende partijen ervan te overtuigen hun logistieke ketens te laten samensmelten. Zo krijg je op het eerste gezicht ongewone combinaties van toiletartikelen en fruitdrankjes in één vrachtwagen.

3

Samenwerken, maar met wie?



De vraag die bij veel bedrijven speelt is: besteden we werkzaamheden uit of doen we alles zelf? Deze vraag beperkt zich niet alleen tot het vervoer, maar ook tot bijvoorbeeld de vraag “zelf produceren of uitbesteden (outsourcing)?” Daarbij is niet alleen de prijs en kwaliteit leidend, maar ook factoren als service en klantenbinding. Maar zijn die laatste twee factoren wel concreet of zijn ze alleen gebaseerd op emotie? En welk bedrijf is de juiste partner?

3.1 UITBESTEDEN OF SAMENWERKEN?

Uitbesteden van werkzaamheden is zo langzamerhand gemeengoed in het bedrijfsleven. Naast zaken als catering, bewaking en schoonmaak kunt u ook logistieke activiteiten uitbesteden aan een gespecialiseerd dienstverlener. Het uitbestedende bedrijf kan zich dan toeleggen op de kernactiviteiten, of heeft de keus voor uitbesteden gemaakt uit kostenoverwegingen, maar dat zijn lang niet de enige redenen.

Welke activiteiten uitbesteden?

Op het logistieke vlak gaat uitbesteden vooral over transport, opslag en overslagactiviteiten. Basisvariant bij transport is het inhuren van een transportbedrijf dat onder opdracht van de verlader (de uitbestedende partij) rijdt. Uitbesteding kan echter veel verder gaan. Een verlader kan bijvoorbeeld alle logistieke acti-

viteiten aan een dienstverlener uitbesteden, inclusief de regie over de goederenstromen; dit bespreken we bijvoorbeeld onder grondvorm-integratie in sectie 2.3. Ook komt het geregeld voor dat verladers logistieke activiteiten uitbesteden die ervoor zorgen dat de waarde van het product toeneemt: value added logistics (VAL). Voorbeelden daarvan zijn assemblage, ompakken, verpakken en bijvoegen van producten. In welke mate een bedrijf logistieke activiteiten wenst uit te besteden, hangt af van een aantal strategische factoren. Zelfs productie wordt meer en meer uitbesteed. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de auto-industrie waar gespecialiseerde toeleveranciers onderdelen produceren voor verschillende merken.

Waarom logistiek uitbesteden?

Er zijn verschillende redenen om uit te besteden. We zetten er een aantal

voor u op een rij. In Figuur 11 worden ze samengevat.

- Focus op kernactiviteiten: doen waar je goed in bent en uitbesteden waar je niet de beste in bent of kunt zijn;
- Profiteren van schaalgrootte: doordat gespecialiseerde logistieke dienstverleners met grotere volumes werken, kunnen ze dit ook efficiënter en dus goedkoper doen;
- Vaste kosten omzetten in variabele kosten: door zaken als transport uit te besteden kunnen allerlei vaste kosten zoals eigen vrachtwagens en vaste chauffeurs omgezet worden in variabele kosten. Hierdoor worden er alleen kosten gemaakt als er daadwerkelijk van de uitbestede dienst gebruik gemaakt wordt;
- Hogere kwaliteit door hogere eisen: externe dienstverleners weten dat er aan hen vaak hogere eisen gesteld worden dan aan

Figuur 11: voor- en nadelen van uitbesteden (bron: Lammers, Van Rijswijck en Van der Sterre, 2010)

Voordelen van uitbesteden	Nadelen van uitbesteden
<ul style="list-style-type: none"> • focus op en investeren in kernactiviteiten • optimaal benutten van kennis, uitrusting en ervaring van gespecialiseerde bedrijven • flexibiliteit van de organisatie wordt vergroot • vergroten van capaciteit • voorkomen bedrijfsblindheid door inbreng visie van derden • verleggen van een deel van het bedrijfsrisico 	<ul style="list-style-type: none"> • ontstaan van afhankelijkheid van leveranciers • voortdurende en steviger bewaking van kosten • verlies van expertise • kans op communicatie- en organisatieproblemen • mogelijk uitlekken van vertrouwelijke informatie (bijvoorbeeld als concurrenten gebruikmaken van dezelfde logistieke dienstverlener) • kans op sociale en juridische problemen bij de uitvoering van werkzaamheden • verlies klantcontact • naamsbekendheid (reclame op voertuigen en pand)

de interne leverancier van het uitbestedende bedrijf. Door de verregaande specialisatie van de externe leverancier zal de kwaliteit van de dienstverlening dan ook hoger moeten zijn.

- **Ontzorgen:** een goede logistieke dienstverlener ontzorgt de verlader. De complete planning en de logistieke administratie kunnen door de dienstverlener worden overgenomen. De dienstverlener zorgt voor de juiste arbeidskrachten op het juiste tijdstip en is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor een groot deel van de transport- en magazijnvraagstukken.
- **Flexibele capaciteit:** er zijn ook bedrijven die een meer hybride

model hanteren: wel eigen vervoer of een eigen magazijn aanhouden maar daarnaast een deel van het volume uitbesteden. Zo ontstaat een flexibele 'schil' van externe capaciteit en kunnen de gebruikelijke pieken en dalen door het bedrijf worden opgevangen. Daarbij blijft de eigen identiteit behouden, evenals interne expertise.

- **Verminderen van risico's:** bij uitbesteden wordt een deel van het risico bij de logistieke dienstverlener neergelegd. Daarbij valt te denken aan vermindering van personeelsrisico's en aanverwante kosten, bijvoorbeeld bij ziekte van een werknemer.

3.2 INTERN EN EXTERN SAMENWERKEN

Samenwerken kan met verschillende partijen, maar begint vaak binnen uw eigen bedrijf voor dat u buiten de muren van uw eigen organisatie gaat kijken. In de volgende secties willen we u inzicht geven in met wat voor type partijen u eigenlijk kunt samenwerken en wat hiervan de consequenties zijn.

Als er over samenwerking in de supply chain wordt gesproken is het handig om samenwerking in oriëntatierichtingen van het samenwerkingsverband op te delen: (1) verticale samenwerking, (2) horizontale samenwerking en (3) netwerk-samenwerking.

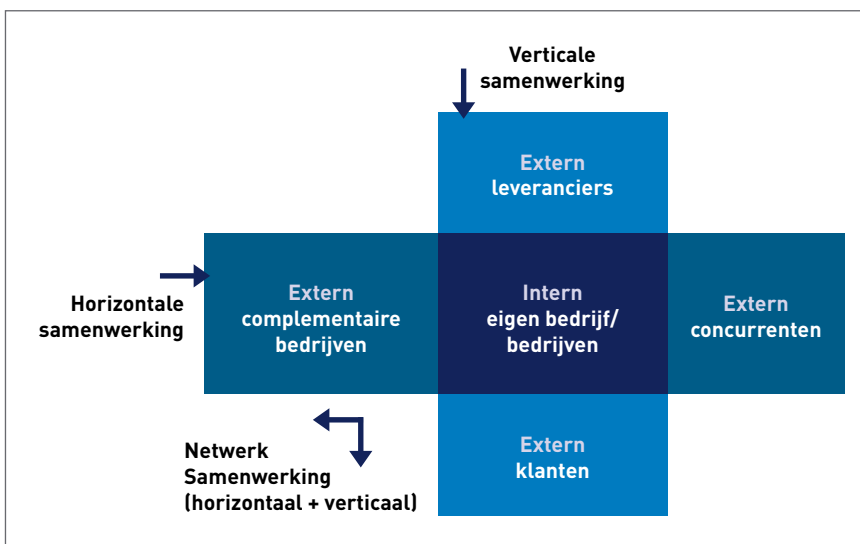


In de basis begint samenwerking altijd in het eigen bedrijf. Het gaat hier dan om het verbeteren van de afstemming tussen diverse afdelingen binnen dezelfde organisatie. Verticale samenwerking gaat over samenwerking in de bedrijfskolom, oftewel van 'zand tot klant' of van 'gras tot glas'. Als er samengewerkt wordt door partijen die zich op hetzelfde niveau in de supply chain bevinden, met andere woorden in dezelfde bedrijfstak, dan is er sprake van horizontale samenwerking. Netwerksamenwerking kan getypeerd worden als een combinatie van verticale en horizontale samenwerking, maar hierop zullen we in dit boekje niet verder ingaan.

Figuur 12 geeft een overzicht van de samenwerkingsoriëntaties.

In de volgende paragrafen gaan we in detail in op al deze vormen.

Figuur 12: richtingen voor een samenwerkingsverband (bron: Barratt, 2004)

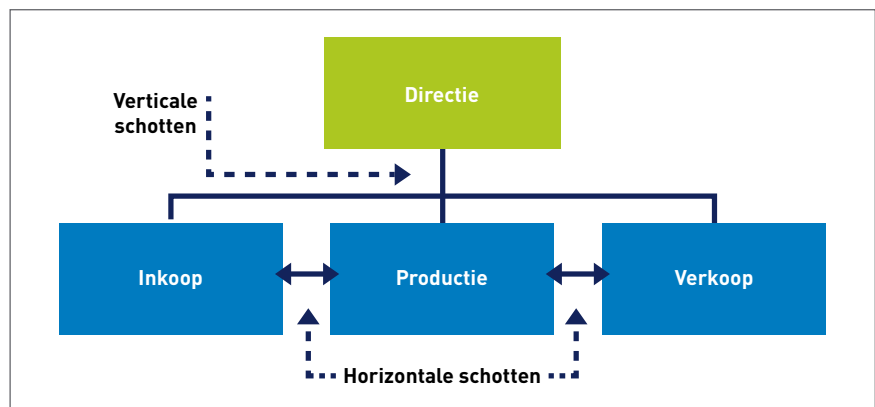


3.3 INTERNE SAMENWERKING

U kent ongetwijfeld de discussies in uw eigen bedrijf waarbij de verkoopafdeling een belangrijke klant heeft binnengehaald door korte levertijden te garanderen voor een serie bestellingen. Vervolgens moet de logistieke afdeling zich in allerlei bochten wringen om de beloftes van sales waar te kunnen maken, waarbij de efficiëntie en service-

graad van het proces wel eens in het geding kunnen komen. De logistieke afdeling heeft een zware dobber en sales maakt een slechte beurt bij de klant. Als de verkoopafdeling de order niet 'zomaar over de muur' had gegooid naar de logistieke afdeling, maar eerst had geïnventariseerd wat er logistiek gezien allemaal mogelijk was, zou deze order vast beter afgehandeld zijn.

Figuur 13: verticale en horizontale schotten

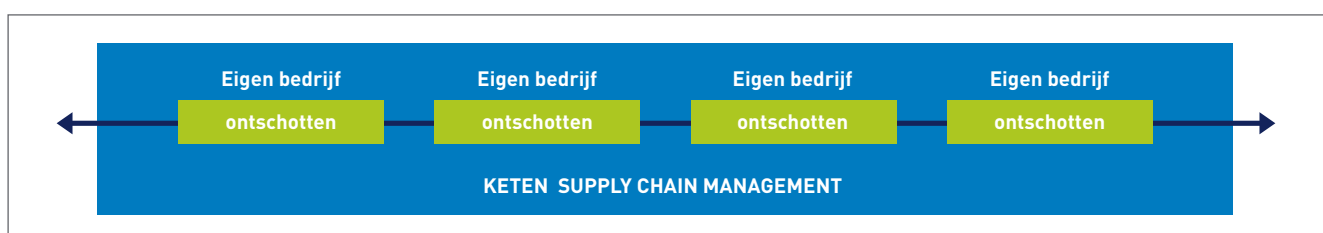


Feitelijk is hier sprake van schotten tussen diverse afdelingen in dezelfde organisatie. Er kunnen zowel horizontale schotten bestaan tussen afdelingen (bijvoorbeeld tussen de verkoopafdeling en de logistieke afdeling zoals hiervoor geïllustreerd) als verticale schotten, bijvoorbeeld door een directie die zich nooit op de werkvloer laat zien, maar wel top-down allerlei grote veranderingen in de organisatie doorvoert. Figuur 13 illustreert deze verticale en horizontale schotten. Een schot tussen diverse afdelingen kan vaak

ontstaan door de verschillende belangen en beloningsmechanismes van de verantwoordelijken op de afdeling. Zo bestaat er in veel organisaties een spanningsveld tussen de productieafdeling en kwaliteitsmanagement. Terwijl de productiechef wordt afgerekend op een zo hoog mogelijke productie, kan hij hierin belemmerd worden door de kwaliteitschef die monsters moet nemen van productiesamples om te zorgen dat de kwaliteit zo hoog mogelijk is.

Om de interne samenwerking te verbeteren kunt u gaan 'ontschotten'. Hierbij gaat het dus eenvoudigweg over het weghalen en verminderen van die schotten tussen de afdelingen. Het doel hiervan is het verbeteren van de interne afstemming om zo efficiënter te kunnen werken, levertijden te verkorten, servicegraad te verhogen enzovoorts. Het is bij het ontschotten steeds belangrijk dat u wel het perspectief van de totale supply chain in oogschouwt. Een lokale optimalisatie in

Figuur 14: ontschotten van bedrijven in de supply chain (bron: Lammers, Van Rijswijk en Van der Sterre, 2010)



Figuur 15: succes en faalfactoren die leiden tot (ont)schotten van afdelingen

Succesfactoren	Faalfactoren
Communicatie	Tijdgebrek
Vergaderingen/overlegvormen	Gebrek aan communicatie
Het delen van planningen	Beperkt committent management
Wederzijds begrip creëren	Tegengestelde belangen/doelen
Multidisciplinaire projecten	Verantwoordelijkheden niet belegd
Implementatie van ICT	Onwil (management of andere afd.)
Gemeenschappelijke doelen/KPI's	Veranderingen in prioriteiten/beleid
Logistieke kosten inzichtelijk maken	Te hoge kosten
Draagvlak bij management	Complexiteit
Korte, directe lijnen	Initiatief te weinig concreet

één bedrijf door een verbeterde afstemming tussen afdelingen kan ten opzichte van de totale supply chain alsnog leiden tot een suboptimale supply chain.

Er zijn verschillende manieren om de schotten of muurtjes tussen de afdelingen te slechten. Figuur 15 geeft een overzicht van succesfactoren waardoor de interne samenwerking verbeterd kan worden. Aan de andere kant van de tabel staan de faalfactoren: het gedrag dat de interne afstemming belemmerd.

Ontschotting: een 6,2

Nederlandse organisaties geven zichzelf een 6,2 als rapportcijfer voor de mate waarin zij zijn ontschot. Dat is weliswaar aan de lage kant, maar wel een lichte verbetering ten opzichte van 2008. Ook is men ontschotting als onderwerp belangrijker gaan vinden. Van de zes elementen die van belang zijn voor een goed ontschotter interne keten kent men aan de processen het grootste belang toe, terwijl de meeste ruimte voor verbetering bij de besturing van de interne supply chain ligt. [...]

De top 3 van meest ontschotter branches ziet er als volgt uit: (1) transport en logistiek; (2) groothandel; 3) banken en verzekeraars. De top 3 van minst ontschotter branches: (1) bouw; (2) publieke dienstverlening; (3) industrie. Met name de bouw en de publieke dienstverlening scoren met respectievelijk een rapportcijfer 5,4 en 5,5 flink beneden het gemiddelde rapportcijfer 6,2. De bouw heeft echter sinds 2008 de meeste progressie geboekt.

Bron: DPA Supply Chain (2010)

3.4 VERTICALE SAMENWERKING

Bij verticale samenwerking gaat het om samenwerking met bestaande relaties; zoals klanten of leveranciers. Hierbij kunt u samenwerking op verschillende manieren interpreteren; het kan gaan om betere informatie-uitwisseling met klanten of leveranciers, of het afstemmen van bestelgedrag met andere schakels in de keten. Kortweg gesteld gaat sectie 2.3 volledig in op verticale samenwerking en ketenintegratie. Vaak wordt deze vorm van samenwerking 'supply chain management' genoemd, aangezien het om actieve samenwerking met ketenpartners gaat. Voor een groothandel liggen er verschillende mogelijkheden om door verticale samenwerking meer waarde toe te voegen voor klanten, maar aan de andere kant kan supply chain management door producenten en/of consumenten van de groothandel ook een bedreiging vormen voor de groothandel. De Rabobank (2011) geeft aan dat de groothandel zich 'midden' in de supply chain bevindt. Van belang is dat de groothandel toegevoegde waarde levert in de supply chain (en dat deze toegevoegde waarde ook herkend wordt door de klanten), aangezien de keten door allerlei e-business

toepassingen steeds transparanter wordt. Door supply chain management activiteiten kan de groothandel kosten reduceren in de keten door efficiëntieverbeteringen en voorraadoptimalisatie.

3.5 HORIZONTALE SAMENWERKING

Het idee van horizontale samenwerking is dat bedrijven die zich op dezelfde positie in de keten bevinden met elkaar samenwerken; voorbeelden hiervan zijn vervoerdersamenwerking en verladersamenwerking. Voor groothandels zou dit betekenen dat er samengewerkt wordt met andere groothandels, of dat er voor

bepaalde activiteiten (bijvoorbeeld transport) samengewerkt wordt met andere transporteurs, bijvoorbeeld met betrekking tot ladinguitwisseling. Horizontale samenwerking komt vaak moeilijk tot stand, omdat het in veel gevallen samenwerking met concurrentie betreft, waarbij allerlei mededingingszaken gaan spelen. Horizontale samenwerking kan echter ook bij niet concurrerende bedrijven, zoals verschillende soorten verladers (zie kader samenwerking SCA en Hero, of bij de samenwerking tussen een aantal regionale vervoerders in bijvoorbeeld TransMission of Teamtrans (zie kader).



Samenwerking tussen verladers

Hero en SCA combineren distributie

De verladers Hero uit Breda en SCA uit Zeist gaan voortaan gezamenlijk hun goederen bezorgen bij hun afnemers waaronder groothandels en de grote distributiecentra van supermarkten. Logistiek dienstverleners Nabuurs en Bakker Logistiek bouwen op Hazeldonk een groot logistiek centrum daarvoor. Voor de exploitatie hebben de logistiek dienstverleners een nieuw bedrijf opgericht, Nabuurs & Bakker Logistiek. De komst van het nieuwe centrum op Hazeldonk is een gevolg van een unieke samenwerking tussen twee van hun klanten Hero en SCA. De steeds striktere milieuregelgeving, de congestie op de wegen en de hogere klanteneisen vragen om een horizontale en verticale samenwerking binnen de totale supply chain.

Reductie CO2

Door de samenwerking wordt ook een forse reductie op de CO2- en fijnstof uitstoot gerealiseerd doordat er minder vrachtwagens op de weg komen met dit concept. Ook de ontvanger van de goederen heeft zo zijn voordeel omdat er één losmoment per dag wordt gerealiseerd doordat er meerdere verladers in één keer hun goederen komen aanleveren, waardoor tevens een voorraad verlaging bij diezelfde ontvangers wordt gerealiseerd.

Shared user concept

Het nieuw Consumer Goods Consolidation Center (CGCC) is gebaseerd op het zogenaamde shared user concept waarbij verladers die dezelfde afnemer hebben in een logistiek centrum hun goederen bijeenbrengen en voor de aflevering aan dezelfde

klant deze goederenstromen bundelen. Het grote voordeel voor de afnemer is dat die de zendingen geconcentreerd binnenkrijgt.

Het unieke ten opzichte van andere shared user concepten is de ligging van het nieuwe distributiecentrum in Hazeldonk op de Belgische grens. Hierdoor is het mogelijk om met één voorraad zowel de Nederlandse als ook de Belgische markt te bevoorraden.

Initiatief van Hero

Het initiatief voor dit nieuwe concept komt van Hero. De verlader die meteen wilde participeren in dit concept is SCA. Volgens Ferry Boseker, supply chain manager van Hero en Riny Strik- regional director business logistics- van SCA is dit nog maar het begin van samenwerking tussen verladers in zo'n nieuw logistiek centrum. "Ook inkomende goederenstromen lenen zich hiervoor. Maar ook een reductie van het aantal vrachtwagenbewegingen omdat dit materiaal dan slechts op één adres afgeleverd moet worden." Boseker en Strik zien ook mogelijkheden om de loonpakactiviteiten, zoals het bouwen van display's, te bundelen. In de daluren, vaak in het begin van de week wanneer supermarkten minder bevoorrad hoeven te worden, kunnen personeelsleden van de CGCC die werkzaamheden voor alle partners uitvoeren.

26.000 vierkante meter

De samenwerking kan pas volledig zijn beslag krijgen als het nieuwe centrum er staat.

Nu vindt de gezamenlijke distributie nog plaats vanuit de locatie van Hero in Breda. Het nieuwe CGCC op Hazel-donk krijgt een oppervlakte van 26.000 vierkante meter. Nabuurs & Bakker Logistiek verwacht dat de bouw in september of oktober van dit jaar voltooid zal zijn.

Na realisatie van het CGCC kunnen ook nieuwe verladers zich bij het concept aansluiten. Het gaat dan om verladers die net als Hero en SCA dezelfde afnemers hebben voor hun producten, meestal de distributiecentra van

supermarkten of groothandels. "Vrijwel alles wat in de supermarkt staat, kan in dezelfde vrachtwagen worden vervoerd", aldus Boseker en Strik. Zij noemen een dergelijke samenwerking een belangrijk antwoord op de kostenstijgingen, veroorzaakt door hoge transportkosten onder andere als gevolg van de hoge dieselprijs en een tekort aan chauffeurs waardoor loonkosten stijgen.

Bron: Logistiek, 26 oktober 2007

In 2006 heeft TNO het 'Handboek Verladerssamenwerking' geschreven. In dit handboek worden op basis van een aantal praktijkvoorbeelden succes- en faalfactoren voor verladerssamenwerking genoemd, die (in grote lijnen) van toepassing zijn op horizontale samenwerking in het algemeen. De tien kritische succesfactoren voor verladerssamenwerking zijn:

- Bij opzetten samenwerking verder kijken dan lagere logistieke kosten: een verbeterde service aan de klant is vaak de sleutel tot blijvend succes;
- Verladerssamenwerking is gemakkelijker op te zetten met niet-directe concurrenten die dezelfde klanten bedienen;

- Specifieke keuze voor deel goederenstroom bij start verladerssamenwerking, bijvoorbeeld beginnen met alleen deelladingen en niet de full truck loads;
- 'Faire' verdeling van de voordelen van verladerssamenwerking;
- Start samenwerking met kleine groep verladers geeft meer kans op succes;
- Tijdig heldere en sluitende afspraken maken over (juridische) in- en uittredmogelijkheden samenwerkingsverband;
- Veel aandacht voor afstemmen informatiestromen en IT-systemen samenwerkende verladers;
- Denken in elkaars belang: voldoende vertrouwen in en toewijding aan samenwerking;

- Passende 'fit' tussen mensen en organisaties: partners moeten elkaar liggen;
- Bereiken van voordelen samenwerken kost tijd: geef elkaar de ruimte om flexibel te zijn.

Zoals al eerder was opgemerkt, horizontale samenwerking is in de praktijk soms moeilijk te realiseren. In het handboek verladerssamenwerking worden de vijf belangrijkste struikelblokken voor dergelijke samenwerking genoemd:

- Onvoldoende vertrouwen in opzetten samenwerking met "concurrent" verladers;
- Onvoldoende inzicht in de voordelen van samenwerking, en daardoor terughoudendheid bij de partners;

- Het niet op een eerlijke wijze kunnen verdelen van de voordelen tussen de partners (of het idee hebben dat de voordelen en investeringen niet op een eerlijke manier worden verdeeld);
- Instabiel en niet flexibel samenwerkingsverband (dat eerder uit elkaar valt), door bijvoorbeeld (potentiële concurrentie tussen partners of gelijke machtsverhoudingen);
- Onoverkomelijke problemen in de afstemming van operationele processen en ICT-systemen.

3.6 STARTEN MET SAMENWERKING IN DE LOGISTIEK

Als u eenmaal het besluit heeft genomen dat een samenwerkingsverband helpt bij het streven naar een strategisch doel, dan kunt u aan de slag. Maar waar moet u beginnen en hoe brengt u een succesvol samenwerkingsverband tot stand? Het antwoord op deze vragen is een boek op zichzelf waard (die boeken zijn dan ook al wel geschreven) en daarom geven we u hier alleen enkele aanknopingspunten. Zaken waar u echt niet omheen kunt en waar u echt aan dient te denken.



Samenwerking tussen vervoerders

Voorbeeld van TransMission

TransMission is het grootste samenwerkingsverband van zelfstandige transport- en distributiebedrijven in Nederland en België (13 vestigingen in Nederland, waarvan één als centraal depot dient). Zestien transport- en distributiebedrijven werken hierin onder één naam, maar het zijn wel zelfstandige ondernemingen (veelal familiebedrijven). Een aparte organisatie met een centrale directie regelt gezamenlijke activiteiten. Er bestaan in dit netwerk uniforme afspraken tussen alle partners in het samenwerkingsverband. De samenwerking binnen TransMission is als volgt georganiseerd: de goederen die geschikt zijn voor dit netwerk (deelladingen) worden in de nacht naar het centrale overslagpunt in Utrecht gebracht door de partners, van waaruit de partners de zendingen meenemen die bestemd zijn voor hun regio. Een voorbeeld van hoe de netwerksamenwerking binnen TransMission leidt tot een duurzamere en efficiëntere distributie is te vinden in Amsterdam. De vervoerder van TransMission in Amsterdam ontvangt 87% van alle drops die hij maakt in Amsterdam van de netwerkpartners. Zonder deze samenwerking zouden de partners voor distributie in Amsterdam vier keer zoveel wagens in moeten zetten. Het voordeel van deze samenwerking is dat de verschillende zelfstandige vervoerders, die regionaal actief zijn, een landelijke dekking kunnen aanbieden aan hun klanten. Hierdoor zijn de verschillende vervoerders gezamenlijk een interessante partij geworden voor verladende klanten.

Bron: Quak en Van Rooijen (2010)

Partnerkeuze

Een goed samenwerkingsverband staat of valt met het hebben van de juiste partners. Het vinden van de juiste partners is echter niet eenvoudig. Bij een verticaal samenwerkingsverband bestaat er nog een bepaalde afhankelijkheidsrelatie tussen u en uw partner waardoor u beide ongeveer dezelfde doelen na zult streven. Maar zodra u er over nadenkt om horizontaal te gaan samenwerken, dan wordt het al een stuk uitdagender om de juiste partners te vinden. De partners kunnen in sommige gevallen uw concurrenten zijn en het is dan van belang om er goed over na te denken over hoe uw relatie met uw klant kan veranderen als uw concullega rechtstreeks in contact treedt met die klant die zo belangrijk is voor u. Verder is het hebben van een goede 'fit' tussen partijen van groot belang. Op strategisch niveau moet er een fit zijn, wat betekent dat beide partijen ongeveer dezelfde langetermijndoelstellingen nastreven en het belang van samenwerking inzien. Maar ook organisatorisch en cultureel moet er een bepaalde fit aanwezig zijn. Bij organisatorisch kunt u denken aan een overeenkomstig aansturingmodel.

Het is bijvoorbeeld erg lastig om een samenwerking tot stand te brengen tussen een gecentraliseerde en een gedecentraliseerde onderneming. Ook de culturele fit is van belang: bij samenwerkingsverbanden komt erg veel aan op vertrouwen en commitment. Kunt u uw voorziene partner vertrouwen en is hij gecommitteerd aan het samenwerkingsverband?

Naast partnerkeuze gaat het dan meteen vaak ook over het opstellen van toetredingsprocedures. Hoe gaan uw partner en u om met de wens van een derde partij om toe te treden tot het samenwerkingsverband? En wat zou deze derde partij mee moeten brengen aan kennis, vaardigheden en producten/diensten om een waardevolle partner te zijn voor het samenwerkingsverband? Belangrijke zaken om over na te denken voordat het zover komt. Hetzelfde geldt voor uittredingsprocedures. Samenwerkingsverbanden zijn niet eeuwig en het is dan ook verstandig om bij aanvang van het samenwerkingsverband meteen te praten over exit-strategieën en uittredingsprocedures. Beter mee verleggen dan om verleggen, zullen we maar zeggen.

Kosten-batenanalyse

Samenwerken is niet eenvoudig. In het gunstigste geval wordt het primaire proces van uw bedrijf er niet complexer door, maar er bestaat een grote kans dat de processen toch wat gecompliceerder worden. U zult met uw partner moeten communiceren en afstemmen – dit gaat tijd in beslag nemen om nog maar te zwijgen over de discussies die volgen als er onenigheid is over het gekozen pad. Het aloude credo 'bezint eer gij begint' is hier dan ook op zijn plaats. Voer een gedegen kosten-batenanalyse uit om inzicht te krijgen in de opbrengsten van het samenwerkingsverband op lange termijn. Misschien is samenwerking op korte termijn wel zeer winstgevend, maar als de baten over langere termijn snel verdampen, dan is het misschien wel goed om er überhaupt niet aan te beginnen.

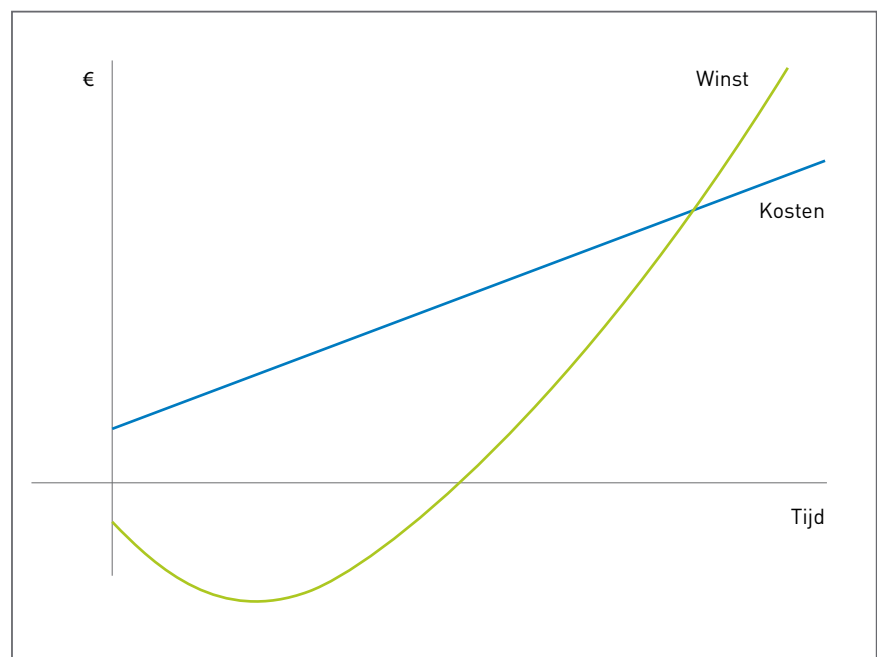
Gainsharing

Het is natuurlijk de bedoeling dat een samenwerkingsverband bepaalde baten of winst oplevert. Maar hoe moeten deze baten verdeeld worden onder de deelnemende partijen? Met andere woorden: hoe ziet de gainsharing-methodiek eruit? Dit is vaak een moeilijke vraag, want het is niet

eenvoudig om inzichtelijk te maken wat elke partij precies bijdraagt aan het samenwerkingsverband. Als het over samenwerking in transport gaat, kunt u natuurlijk kijken naar het aantal gereden kilometers, het aantal drops of het aantal orderregels, maar dit zijn vaak geen goede maatstaven om echt inzichtelijk te krijgen wie welk stuk van de 'taart' mag opeisen. Toch is het bedenken van een eerlijke gainsharing-methode belangrijk om te komen tot een stabiel en solide samenwerkingsverband.

Partnerkeuze, kosten-batenanalyse en gainsharing zijn maar enkele van de vele uitdagende vragen waar u mee te maken krijgt als u een samenwerkingsverband op wil zetten. U kunt verder nog denken aan het koppelen van ICT-infrastructuur, het opstellen van de verantwoordelijkheden en bevoegdhedenmatrix, het instellen van escalatieprocedures, het opstellen van contracten et cetera. Voor al deze zaken is het kenmerkend dat het bij samenwerkingsverbanden eigenlijk altijd maatwerk is. Elk samenwerkingsverband heeft zijn eigen unieke kenmerken en vereist dan ook een maatwerkbenadering. Het is echter van belang om het

Figuur 16: het hockeystick-model



uiteindelijke doel in zicht te houden: de samenwerking dient op te leveren wat uw bedrijf afzonderlijk niet zou zijn gelukt.

Een handige metafoer hierbij is het 'hockeystick-model'. Eén van de problemen bij het opzetten van (logistieke) samenwerking is dat het vaak zo is dat de kosten voor de (soms onzekere) baten gaan. Figuur 16 geeft het hockeystick-model weer waar de opbrengsten van een samenwerking en de kosten ervan in de tijd worden uitgezet. Het belangrijkste om hieruit mee te nemen is dat het soms

even duurt voordat de baten van een samenwerkingsverband zichtbaar worden terwijl de kosten al oplopen. Sterker nog: het kan zelfs zo zijn dat de winst tijdelijk terugloopt. Dit is niet verrassend omdat er veel uitdagingen zijn die overwonnen moeten worden voordat er sprake is van een samenwerkingsverband. Gun elkaar dan ook de tijd om te wennen aan de nieuwe manier van werken, zodat de samenwerking uiteindelijk tot haar volledige potentie wordt benut.

4

Samenwerken in de praktijk



Tot zover alle goede raad en mogelijkheden met betrekking tot (logistieke) samenwerking voor u. In dit laatste hoofdstuk behandelen we een aantal (recente) samenwerkingsvoorbeelden waar ondernemingen samen tot meer in staat bleken dan alleen. Ter inspiratie en om u verder op weg te helpen volgen hier de verhalen van ondernemers die u voor zijn gegaan.

4.1 SAMENWERKING IN IJZER-WARENGROOTHANDEL

Logistieke samenwerking leidt tot verhoogde logistieke efficiency en is kostenbesparend!

Ferney Group is Nederlands grootste inkoopcombinatie op het gebied van bouwbeslag, machines, gereedschappen en ijzerwaren voor de professionele ijzerwarenvakhandel (inkoopvolume van € 200 miljoen) er zijn 62 bedrijven in Nederland en België aangesloten.

Naast scherpe inkoopcondities door het nationaal en internationaal bundelen van inkoopvolumes biedt Ferney Group ondersteunende faciliteiten zoals promotie, exclusieve merken en dergelijke. Zowel assortiment als faciliteiten zijn 'à la carte' beschikbaar. Om de inkoopcondities ook in de toekomst scherp te houden is Ferney Group een internationale

samenwerking aangegaan met een krachtige Duitse partner EDE, waarover later meer.

De leden van Ferney Group, 62 zelfstandige ondernemers, leveren vooral aan zakelijke klanten in Nederland en België. De Ferney-leden kenmerken zich door een gezonde groei en een sterke, zelfstandige positie in de markt. Voor Ferney Group is deze zelfstandige positie uitgangspunt en Ferney Group stopt dan ook 'bij de achterdeur' van haar leden die zelfstandig verkoop, marketing en distributie aan klanten regelen.

Een optimale ondersteuning van de leden is de belangrijkste doelstelling van Ferney Group. Leden hebben een bepalende stem bij de assortimentskeuze en het beleid. Daarnaast volgt Ferney Group actuele ontwikkelingen in de markt en breidt het assortiment uit als daar vraag naar is.

Logistieke samenwerking

Bestellingen van leden worden dagelijks verwerkt, uit het centraal magazijn of besteld bij leveranciers. Het professioneel opgezette logistieke systeem van Ferney garandeert tweemaal per week bevoorrading van leden op vaste dagen. Inkomende goederen van leveranciers worden via een speciaal transitoprogramma uitgepakt, ingedeeld en voor verzending gereed gemaakt. Deze aanpak verhoogt de logistieke efficiency voor leden en werkt daarmee kostenbesparend. Om even terug te koppelen naar de theorie van sectie 3.5: hier kunnen we spreken over horizontale samenwerking.

Europese samenwerking

Ferney is aangesloten bij het Einkaufsbüro Deutscher Eisenhändler GmbH, EDE (Purchasing Association of German Hardware Dealers).

EDE is Europa's grootste inkoop- en marketingorganisatie voor 1500 kleinere en middelgrote leden. Hiervan zijn 900 lokale groothandels en distributeurs in business-to-business die leveren aan de industrie, bouwsector en retail in geheel Europa. Het assortiment van EDE bestaat uit ijzerwaren, sanitair, verwarming gereedschappen, hang- en sluitwerk en materialen voor de bouw, industrie en het doe-het-zelf-segment. Een zeer uitgebreid en kwalitatief goed assortiment, waaruit de leden in de verschillende landen kunnen kiezen. EDE is een actieve partner die diensten biedt op het vlak van logistiek (met een centraal distributiecentrum), marketing, inkoop, product-gegevens, e-commerce en ICT.

4.2 DROPSHIPPING IN KANTOORARTIKELEN

Verticale samenwerking zorgt voor snelle leveringen en een compleet assortiment zonder zelf voorraad te houden!

Kantoorleveranciers Staples, Lyreco en Office Depot en leveranciers van ICT-middelen Inmac/Micro Warehouse werken op logistiek gebied

samen met internationale leveranciers van kantoor machines en tonercartridges. Het assortiment kantoor machines en toners is groot. Met name bij toners speelt ook een end-of-life vraagstuk; klanten verwachten tot 10 jaar ondersteuning van hun printers. Het op voorraad houden van alle kantoor machines en minder frequent verkopende tonercartridges is te kostbaar voor de kantoorleveranciers.

De orders van klanten van de kantoorleveranciers worden direct doorgegeven aan de leveranciers van kantoor machines en tonercartridges via EDI. Deze leveranciers leveren de zending of cross-dock via de kantoorleveranciers of als directe dropshipment bij de klant. Bekende dropshipment spelers zijn Despec, Copaco, Pixmania-Pro, GsmMode en Techdata.

Door deze vorm van verticale samenwerking kunnen de kantoorleveranciers een compleet assortiment (one-stop-shop) bieden met een snelle service zonder zelf voorraad aan te houden. Ditzelfde concept wordt ook gehanteerd voor computerkabels en accessoires voor mobiele telefoons en tablets.

4.3 CENTRAL FILLING - SAMENWERKING IN DE MEDISCHE WERELD

Samenwerking (central filling) tussen groothandel en apotheken neemt de apotheek veel werk uithanden! Meer omzet voor de groothandel en verhoogde kostenefficiëntie bij apotheken.

Brocacef is actief op het gebied van de gezondheidszorg. De belangrijkste activiteiten zijn de distributie van geneesmiddelen en medische producten (aan apotheken, apotheekhoudende huisartsen, ziekenhuizen en verpleeghuizen) en de ontwikkeling en implementatie van zorg- en retailconcepten.

Start samenwerkingsverband

Tweeënhalf jaar geleden is Brocacef benaderd door Lloyds Apotheken (een keten van ruim 60 apotheken verspreid over Nederland) om de mogelijkheden voor central filling te onderzoeken. Lloyds apotheken, toen nog geen klant van Brocacef, en Brocacef hebben gezamenlijk het project opgezet. Dit begon met het uitwerken van de business case, waar gekeken werd naar de kosten en baten. Ook werd een voorbeeld uit

Engeland bestudeerd, waar het concept al bestond. Dit proces duurde ongeveer een half jaar. Na positieve uitkomsten is een Letter of Intent ondertekend. Er werd gestart met 4 pilot apotheken en inmiddels is dit uitgegroeid tot 110.

Samenwerkingsconcept:

Central filling

Voorheen waren alle leveringen van Brocacef niet patiëntgebonden. De groothandel zorgde enkel voor de voorraad van de apotheker, en de apotheker verzorgde vervolgens de recepten op patiëntniveau. Bij central filling verandert dit. Herhaalrecepturen worden via central filling verzorgd, wat betekent dat de recepten in het magazijn al worden klaargemaakt, verpakt, geëtiketteerd en gecontroleerd. Dit neemt veel werk uit handen van de apotheek.

Veranderingen

Door central filling verplaatsen activiteiten zich van de apotheek naar de groothandel. Hierdoor veranderen de eisen die door de geneesmiddeleninspectie gesteld worden aan de groothandel (bijvoorbeeld: je mag niet alleen met magazijnmedewerkers werken, maar er moet ook een apotheker en apotheekassistent

aanwezig zijn). Algemene regelgeving voor central filling bestaat nog niet. Brocacef heeft besloten de operatie zelf (met de eigen ICT afdeling) op te zetten en niet in zee te gaan met een producent (voor ICT/machines). Het proces is gevalideerd en Brocacef is als eerste central filling apotheek ISO-gecertificeerd.

Aanleiding samenwerking

De aanleiding voor de samenwerking was verschillend voor de partners. Voor Lloyds Apotheken lag de nadruk vooral op kostenefficiëntie. De druk op de medicijnprijzen heeft de laatste jaren veel veranderd in de sector. Apothekers werden genoodzaakt hun proces te herzien en waar mogelijk kosten te besparen. Voor Brocacef lag de nadruk op omzetgroei.

Succes

De samenwerking is zo'n succes dat deze heeft geresulteerd in een fusie tussen Lloyds Apotheken en Brocacef. Er is veel herkenning van de gezamenlijke kracht. Lloyds Apotheken neemt nu 100% af van Brocacef. Brocacef wordt inmiddels ook door vele andere apothekers benaderd voor central filling.

Succesfactoren die deze samenwerking hebben doen slagen zijn:

- Open houding, heel verkennend het proces ingaan en openstaan voor veranderingen
- Open relatie;
- Gunfactor (erg belangrijk);
- De combinatie van deskundigheid en een goede onderlinge sfeer (een klik tussen de bedrijven);
- Wining mood.

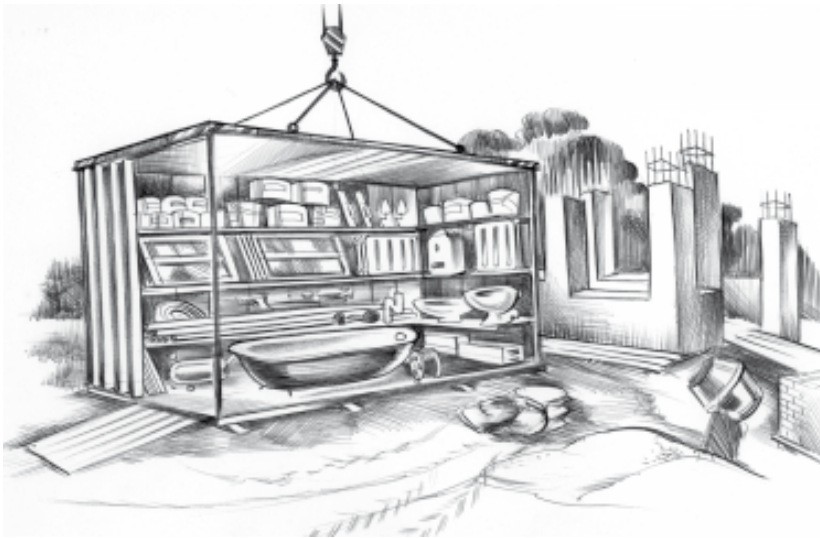
4.4 DE AFBOUWBOX

[Bouwlogistieke samenwerking leidt tot innovatie in de afbouwfase en tot aanzienlijke besparingen.](#)

Algemeen

Met de Afbouwbox worden alle afbouwmaterialen in één keer op de bouwlocatie geleverd in beveiligde containers. Het logistieke proces van de Afbouwbox is samen te vatten in het transport van bouwmaterialen door de leverancier naar de logistieke dienstverlener, waar controle van de afbouwmaterialen plaatsvindt en alle materialen worden gebundeld in beveiligde containers. Vanaf de logistiek dienstverlener worden de juiste materialen in de juiste hoeveelheden gebundeld vervoerd richting de bouwlocatie.

Figuur 17: speelse afbeelding van een afbouwbox-concept



Het logistieke concept wordt aangevuld met een gemeenschappelijk ICT systeem voor de in- en uitslagcontrole op de te leveren bouwmaterialen. Cruciaal in het concept is het aansturen van de toeleveranciers van bouwmaterialen en het vervroegen van het controlemoment op de bestelde bouwmaterialen in de juiste hoeveelheden in het logistieke proces. Hierdoor worden “last minute” verrassingen op de bouwplaats voorkomen. De afbouwleveringen worden zodanig geregistreerd dat de juiste afbouwmaterialen beschikbaar zijn, de bouwvaklieden ononderbroken kunnen blijven bouwen en de logistieke handelingen rondom de bouw geminimaliseerd worden.

Aanleiding voor het ontstaan van de Afbouwbox is het zoeken naar een oplossing voor de vele naleveringen en wachttijdverliesuren in de bouw als gevolg van verkeerde materialen, onvoldoende materialen, uitvoerder niet beschikbaar voor aftekenen bestelbon, geen ruimte op de bouwplaats voor lossen, etc. Na een verkenning van het gehele bouwproces is al snel de focus gelegd op de afbouwfase, aangezien daar de kans op verstoringen en de hectiek het grootst is.

Samenwerking

Het concept van de Afbouwbox wordt sinds 2 jaar toegepast. In eerste instantie door de initiërende partijen:

installatiebedrijf BB&L, aannemer Van Dijk Groep en transporteur Brink Hardenberg. Maar inmiddels kan het concept ook door andere partijen worden toegepast. Bij de initiatie is er bewust voor gekozen om geen specifieke toeleverancier of groothandel van bouwmaterialen erbij te betrekken, om geen last te hebben van beperkingen in bouwmaterialen-assortiment en toepasbaarheid.

Voorwaarden

Voorwaarde om het concept te kunnen toepassen voor toeleveranciers en de groothandel van bouwmaterialen is een “open mind” voor klantspecifieke leveringen in plaats van bulkleveringen. Daarmee wordt bedoeld dat toeleveranciers en groothandel in staat moeten zijn om op kavelnummer te kunnen orderpicken, labelen en gereedstellen, zodanig dat bij de logistiek dienstverlener ook gemakkelijk op kavelnummer afbouwcontainers kunnen worden samengesteld. De aannemer blijft altijd verantwoordelijk voor de inkoop en contractafspraken met de toeleveranciers van bouwmaterialen. Daar tegenover staat dat de toeleverancier / groothandel 24 uur per dag kan leveren op een goed bereikbare afleverlocatie bij de logistiek dienstverlener.

Voorwaarde voor aannemers om het concept te kunnen toepassen is een strakkere discipline in de werkvoorbereiding op commitment aan deadlines van aflevermomenten. Dit is noodzakelijk om ruimte in de tijd te creëren om bij de logistiek dienstverlener klant- c.q. kavelspecifieke containers samen te stellen en de vroegtijdige controle op juiste bouwmaterialen in de juiste hoeveelheden te kunnen doen. De grootste voordelen zijn zichtbaar naarmate de bouw seriematiger is. Dit geldt voor woningbouw vanaf (8 tot 10 woningen) en daarnaast bij renovatie- en utiliteitsbouw. Voor het logistiek coördineren van een veelvoud aan bestelde materialen is een ICT-systeem nodig om planners bij de logistiek dienstverlener te ondersteunen.

Succes

Het concept vereist een eenmalige investering in een goed ICT systeem. Daarnaast worden extra kosten gemaakt in het logistieke proces (vroegtijdige controle, tijdelijke opslag en overslag en bundeling van afbouwmaterialen bij vervoerder). Daartegenover staan besparingen in de arbeidskosten- en vermindering van de faalkosten van de bouwwerkzaamheden door vroegtijdige

oplevering. Recent onderzoek heeft aangetoond dat een overall besparing tot 5% van de omzet in de afbouwfase mogelijk is.

Het concept heeft ertoe geleid dat de logistiek als verbeterpunt wordt meegenomen in de voorbereiding van een bouwproject en daarmee de toeleveranciers van bouwmaterialen en aannemers bewust maakt van wat daarvoor nodig is in de interne logistieke processen en de samenwerking met ketenpartners.

4.5 BOUW LOGISTIEK CENTRUM UTRECHT

Samenwerking aannemer en vervoerder kan resulteren in betere beheersing goederenstromen, kostenbesparingen en minder overlast in de stad!

Algemeen

Het Bouw Logistiek Centrum Utrecht (BLCU) maakt een beheersbare goederenstroom van bouwmaterialen en bouwafval van en naar de grootschalige bouwprojecten in het Stationsgebied Utrecht mogelijk. Het idee is ontstaan naar aanleiding van de Cargohopper, een duurzaam concept voor stadsdistributie in Utrecht, waarin Hoek

Transport participeert. Het logistieke concept achter het idee van BLCU is een buffer, opslag en/of overslaglocatie van bouwmaterialen op het goed bereikbare logistieke centrum van Hoek Transport aan de Lage Weide langs de A2. Daar leveren toeleveranciers van de bouwplaatsen hun bouwmaterialen aan, waardoor de moeilijk bereikbare bouwplaatsen in het Stadsgebied Utrecht worden vermeden. Controle op aantallen en kwaliteit van de geleverde bouwmaterialen vindt ruim op tijd plaats op het BLCU. Daar worden ook bouwwerkspecifieke zendingen samengesteld. Vanaf de bouwplaats wordt op het gewenste moment het laatste stukje transport vanaf het BLCU naar de bouwplaats afgeroepen. Dit bespaart tijd voor de toeleveranciers en ontlast het Stadsgebied van het vele bouwverkeer. Hoek kan op afspraak met de aannemers op gunstige tijden (buiten de spits) het transport uitvoeren, terwijl het BLCU 24 uur per dag beschikbaar is voor de toeleveranciers.

Samenwerking

Het Bouw Logistiek Centrum Utrecht (BLCU) is een samenwerkingsverband tussen aannemer Heijmans en vervoerder Hoek Transport.

De samenwerking is in eerste instantie opgezet voor de afbouwfase van het bouwproject Muziekpaleis Vredenburg Utrecht van aannemer Heijmans, maar is bedoeld voor een bredere toepassing voor alle bouwprojecten in het Stationsgebied Utrecht. Het BLCU is op dit moment nog slechts een initiatief, maar er wordt hard aan gewerkt om het concept operationeel te maken. Daarvoor is de medewerking van de vele toeleveranciers nodig, die graag eerst overtuigd willen worden van de meerwaarde van het BLCU op basis van “harde” cijfers. Twee studenten van de Hogeschool van Rotterdam ontwikkelen een rekenmodel voor de cijfermatige onderbouwing van de voordelen van het BLCU.

Voorwaarden

Voorwaardelijk voor het slagen van het concept is het vertrouwen en deelname van zoveel mogelijk partijen in de logistieke keten van de bouwprojecten in het Stadsgebied Utrecht om voldoende schaal en omvang te creëren. Cruciaal hierin is volledige transparantie en inzicht in waar en bij wie de risico's, voordelen en investeringen liggen. Partijen moeten overtuigd zijn van de meerwaarde van het concept,

zowel in Euro's als in de oplossing voor het verkeersinfarct in het Stadsgebied Utrecht. Het rekenmodel kan hier-toe een belangrijke rol vervullen.

Aan alle overige randvoorwaarden, zoals beschikbaarheid van de noodzakelijke infrastructuur en een goed bereikbare logistiek opslag en overslagcentrum is al voldaan.

Succes

Zoals gezegd verkeerd het BLCU nog in de planfase en is deelname van zoveel mogelijk partijen voorwaardelijk voor de slaagkans van het concept. De voordelen voor de verschillende partijen zijn gevarieerd. Voor de aannemers betekent het een beter beheersbare goederenstroom en vermindering van de risico's in de aanvoer van bouwmaterialen. Voor de toeleveranciers levert het tijd en geld op ten opzichte van het direct leveren aan de moeilijk bereikbare bouwlocaties in het Stationsgebied. Voor de gemeente kan dit een oplossing bieden voor de ontlasting van het verkeer in het Stationsgebied Utrecht, met name tijdens de spitsuren.

4.6 SMART BUILDING LOGISTICS CONCEPT

Aanzienlijk minder bouwkosten door samenwerking aannemer en verhuisorganisatie!

Algemeen

Het Smart Building Logistics concept is een nieuwe manier van werken die Just-In-Time leveringen op de werkplaats realiseert, de goederenstromen van bouwmaterialen op een slimme wijze bundelt, aanvoer van bouwmaterialen combineert met de afvoer van bouwafval en zorgt voor keten-integratie in de bouwketen. De bouwmaterialen worden op een overslaglocatie van UTS Nederland transportgereed klaargezet op het moment dat dit vanuit de bouwlocatie wordt aangegeven. De toeleveranciers leveren op de overslaglocatie van UTS Nederland en kunnen hierdoor ook optimaliseren op beladingsgraad. Bijkomend voordeel voor de toeleveranciers is dat ze niet meer richting de vaak moeilijk bereikbare bouwlocaties in de binnenstad hoeven en daarmee transporttijd en kosten besparen.

Op de overslaglocatie van UTS Nederland vindt ook een vroegtijdige



controle plaats van de geleverde bouwmaterialen op juiste materialen en juiste hoeveelheden. Dit voorkomt "last minute" verrassingen op de bouwplaats. Uniek in dit concept is de combinatie van aanvoer van bouwmaterialen en retourvracht van bouwafval in één transportrit. Daarmee worden onnodige lege transportkilometers bespaard en is de bouwplaats zelf opgeruimder, beter toegankelijk en veiliger. Voor de aannemers en onderaannemers betekent dit een vermindering van logistieke handelingen op de bouwplaats en een focus op de core-business, het bouwen. Aanleiding voor het ontstaan van het Smart Building Logistics concept is het zoeken naar oplossingen voor de vele inefficiënties in het huidige bouwproces.

Samenwerking

Het Smart Building Logistics concept is een samenwerkingsverband tussen aannemer BAM en de landelijke verhuisorganisatie UTS Nederland. De samenwerking middels het concept is echter breder dan deze twee partijen. De aannemer BAM betreft alle betrokken onderaannemers van het betreffende bouwproject in een gemeenschappelijke gedetailleerde werkplanning van de bouwwerkzaamheden.

Voorwaarden

Voorwaarde voor het toepassen van dit concept voor aannemers en onderaannemers is de gemeenschappelijke werkplanning door aannemer en onderaannemers voorafgaand aan de daadwerkelijke bouwwerkzaamheden. Daarvoor wordt de Lean

Six Sigma methodiek gehanteerd. Uit deze aanpak volgt een gedetailleerd werkplan en een transportplanning voor UTS Nederland. De aannemer en onderaannemers blijven zelf in de lead voor wat betreft de inkoop en bestelling van bouwmaterialen bij de toeleveranciers, waarbij deze laatste veel meer "speelruimte" krijgt voor het optimaliseren van productie-batches, gebruik van verpakkingsmaterialen en beladingsgraad van transport. Voor de aannemer en onderaannemers volgen besparingen in bouwtijd en effectiviteit van bouwwerkzaamheden, doordat de juiste bouwmaterialen in de juiste hoeveelheden al op tijd zijn klaargezet op de bouwlocatie door UTS Nederland.

Succes

Het concept heeft zichzelf inmiddels in de praktijk bewezen en alle betrokken partijen zijn enthousiast over de behaalde resultaten. Het concept is recent toegepast in een bouwproject aan de Laan van der Meerdervoort in Den Haag. Daarin is een overall kostenverlaging van de bouwkosten van ongeveer 3% tot 5% gerealiseerd en is het transport van de aanvoer van bouwmaterialen en afvoer van bouwafval met negentig trailerladingen verminderd.

Referenties

GERAADPLEEGDE LITERATUUR

Delen van dit boekje zijn gebaseerd op onderstaande literatuur

Barratt, M. (2004).

Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. Supply Chain Management: An International Journal, 9(1), 30-42.
doi:10.1108/13598540410517566

Cruijssen, F. (2005).

Horizontal cooperation in transport and logistics. Tilburg University.

Daugherty, P. J. (2011).

Review of logistics and supply chain relationship literature and suggested research agenda. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 41(1), 16-31.
doi:10.1108/09600031111101402

DPA Supply Chain (2010).

Tweede Best of Supply Chain Onderzoek, <http://www.dpasupplychain.nl/images/stories/Persbericht-BoSC-2010.pdf>

ECR-all.org (2011).

Working Together to Fulfil Consumers Wishes Better, Faster and at Less Cost, <http://ecr-all.org/about-ecr-europe/origins-of-ecr/>

Goor, A. G., Ploos van Amstel, M. J., & Ploos van Amstel, W. (2003).

European distribution and supply chain logistics. Groningen, the Netherlands: Stenfert Kroese.

Lammers, B., Rijswijk, H. van, en Sterre, P. van de (2010).

Logistiek tussen de bedrijven door, Uitgeverij Kerckebosch te Zeist, uitgave geschreven in het kader van het EVO Branche Innovatie Contract door TNO

Logistiek.nl (2007).

Hero en SCA combineren distributie, http://www.logistiek.nl/nieuws/id4909-Hero_en_SCA_combineren_distributie.html

Man, A. P. de. (2005).

Alliance Capability: A Comparison of the Alliance Strength of European and American Companies. European Management Journal, 23(3), 315-323.
doi:10.1016/j.emj.2005.04.009

Min, S., Roath, A. S., Daugherty, P. J., Genchev, S. E., Chen, H., Arndt, A. D., & Richey, R. G. (2005).

Supply chain collaboration: what's happening? The International Journal of Logistics Management, 16(2), 237-256. doi:10.1108/09574090510634539

Ploos van Amstel, W. (2009).

Logistiek - het bouwen van winnende supply chains, Reader voor Logistiek Controllers, delaatstemeter.nl

Quak H. & Van Rooijen, T. (2010).

Stedelijke distributie vanuit de vervoerder, notitie in opdracht van TLN, TNO-rapport TNO-034-DTM-2010-03174

Rabobank Cijfers en Trends Groothandel (2011, oktober),

<http://www.rabobank.nl/bedrijven/kennis/branches/>

Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2002).

The Collaborative Supply Chain. The International Journal of Logistics Management, 13(1), 15-30.
doi:10.1108/09574090210806333

TNO (2006).

Handboek – Generieke procesaanpak Verladerssamenwerking. TNO, Delft.

TNO (2003).

Sylonet – Synergievoordelen in logistieke netwerkwerken (SYLONET), eindrapport deel II

De afbeeldingen zijn ontleend aan stock.xchng.hu.

GEÏNTERVIEWDE PERSONEN

De auteurs van TNO willen hierbij de volgende personen hartelijk danken voor hun medewerking bij de totstandkoming van dit boekje:

Marc van der Heijden, UTS Nederland

Rien Klein, Brocacef

Miriam van der Kolk, Afbouwbox

Jacques van der Linden, Hoek Transport

Chris Pronk, BAM Utiliteitsbouw

MEER INFORMATIE

Indien u na het lezen van dit boekje meer informatie nodig hebt over samenwerking in de logistiek, aarzel dan niet om contact op te nemen met één van de volgende auteurs van TNO of bezoek www.tno.nl/logistiek.

Robbert Janssen
robbert.janssen@tno.nl
+31 (0) 88 86 62 761

Hans Quak
hans.quak@tno.nl
+31 (0) 88 86 68 546

Siem van Merriënboer
siem.vanmerrienboer@tno.nl
+31 (0) 88 86 63 873

