



**Buck  
Consultants  
International**



**AGROTECHNOLOGY &  
FOOD INNOVATIONS**  
WAGENINGEN **UR**

# ‘Bundelen doe je zo!’

**Een concreet logistiek stappenplan voor  
ondernemingen die lading willen bundelen  
in de Agrosector**



**KLICT**

Ketennetwerken, Clusters & ICT

**Auteurs:**

Buck Consultants International, Marcel Michon (hoofdauteur)  
Agrotechnology & Food Innovations, Marco Duineveld  
TNO Inro, Bas Groothedde

November 2003



## **Ter intro**

Geachte vervoerder, verlader en of retailer. Graag nemen wij u mee in het land van bundelen en samenwerken in de Agrosector. Wellicht bent u ook geïnteresseerd in nieuwe, creatieve en innovatieve bundelingsconcepten en samenwerkingsmogelijkheden binnen de veelzijdige logistiek van agroproducten.

Wij weten dat er is al veel is gebeurd op het gebied van bundeling van lading in de Agro logistiek, tal van initiatieven zijn ontplooid. Onlangs zijn met de initiatiefnemers van deze concepten en projecten de ervaringen hieruit uitgewisseld. Als product hieruit is deze handleiding ontstaan. Het biedt u een 6 stappen aanpak, waarmee u rekening kunt houden indien ook u overgaat tot bundelen van ladingpakketten en samenwerking met derde partijen in de keten.

**Uitgangspunt is de logistieke dienstverlener (en/of verlader met eigen vervoer) die 'score proposals' maakt. Zelf, met andere transporteurs of met andere schakels in de keten. Een score proposal is een verbetervoorstel richting andere partijen in de keten. Verbeteringen die leiden tot verlaging van de ketenkosten, verhogen van de efficiency en gehanteerde servicegraden en tot vernieuwende logistiek.**

Het stappenplan is als volgt opgebouwd:

- |        |  |
|--------|--|
| Stap 0 | Vooraf: wat gebeurt er in de Agrosector?                                 |
| Stap 1 | Waarom zou ik moeten gaan samenwerken?                                   |
| Stap 2 | Positiebepaling (wie ben ik en waar sta ik)?                             |
| Stap 3 | Kan ik zelf bundelen of heb ik anderen nodig?                            |
| Stap 4 | Moet ik horizontaal gaan samenwerken en zo ja met welke partners?        |
| Stap 5 | Moet ik verticaal gaan samenwerken en zo ja met welke partners?          |
| Stap 6 | Hoe kan ik verder komen en mijn plannen samen met anderen implementeren? |



## Stap 0 Vooraf: Wat gebeurt er in de Agrosector?

### Tijd voor verandering

De Agrosector is binnen Nederland van oudsher sterk vertegenwoordigd. Zo behoren van de tien meest concurrerende Nederlandse exportproducten er maar liefst 9 tot de brede Agrosector. U kunt hierbij denken aan producten als snijbloemen, bollen en planten, melkroom en cacao(producten). Alom geroemd worden de hoge kwaliteit van producten en de sterke mate van productie-intensiteit. Binnen de logistiek van Agroproducten (1 op de drie van alle goederenstromen van, naar en door Nederland betreft Agroproducten) vinden voortdurend veranderingen plaats.

De steeds scherpere eisen vanuit de consument en de maatschappij vragen om een andere invulling van de distributieketen. De vraag naar kleinere zendingen in steeds toenemende frequenties groeit en de eisen met betrekking tot betrouwbaarheid en voorspelbaarheid nemen alsmaar toe. Daarnaast ondervindt de sector net als andere sectoren hinder van filevorming en een afnemende bereikbaarheid. Als gevolg van deze ontwikkelingen wordt de druk om de kosten beheersbaar te maken steeds groter en wordt naarstig gezocht naar mogelijkheden om stromen te bundelen. Door volumes samen te voegen kunnen bedrijven

de verwachte kostenstijging beperken. Nederland beschikt van oudsher over een sterke logistieke sector, maar blijft in recente innovatiestatistieken wat achter. Tijd voor verandering.

### **De macht in de keten valt op korte termijn moeilijk te veranderen, uw positie in de keten wel**

Om logistieke innovaties in de Agrosector te begrijpen moeten we niet vergeten dat de regie in de keten over logistiek van oudsher een belangrijke invloed uitoefent op de feitelijke fysieke transportstromen, de locaties waar waardedoetoevoeging plaatsvindt en de wijze van bundeling.

Retailers en groothandel voeren bij voortduring nieuwe concepten en ideeën door en de logistieke dienstverleners proberen hierop in te spelen. Meer en meer zien we echter dat logistieke dienstverleners 'score proposals' gaan maken richting de leveranciers en retailers. Met andere woorden, er komen nieuwe vormen van beleving en bundeling vanuit andere initiatiefnemers.

### **Nieuwe bundelingsconcepten: in aantal genoeg, maar in daadkracht?**

De afgelopen jaren is een groot aantal initiatieven opgestart. De onderliggende bundelings- en samenwerkingsconcepten in de foodsector zijn onlangs intensief geïnventariseerd door adviseurs van TNO Inro, Agrotechnology & Food Innovations (A&F) en Buck Consultants International (BCI). Meer weten? Kijk in de tabel waar u meer informatie kunt vinden (bronnen: TNO Inro, A&F, BCI):



Het betreft de volgende concepten (bloemlezing):

Logistiek concept	Omschrijving
Clustering(agro-businessparken)	Het combineren van compacte en verschillende distributie en verwerkende activiteiten in de directe omgeving: kortere transportstromen, benutting restproducten, kansen voor bundeling
	ATO-DLO, TNO Inro, KLICT, (2002), <i>Duurzame Agrologistieke concepten, een bijdrage aan een agrologistiek van internationale klasse</i> , Wageningen. Vermunt, J., (2002), <i>Agrologistieke Visie Nationaal</i> , presentatie. TNO Inro, (2001), <i>Illustratie agrologistieke concepten, Bouwsteen visie agrologistiek onderdeel 3</i> , Delft.
Manufacturing consolidation center	Gezamenlijke distributie door verschillende producenten, gebruikmakend van de overlap tussen afzetpunten.
	ATO-DLO, TNO Inro, KLICT, (2002), <i>Duurzame Agrologistieke concepten, een bijdrage aan een agrologistiek van internationale klasse</i> , Wageningen. Vermunt, J., (2002), <i>Agrologistieke Visie Nationaal</i> , presentatie.
Mega consolidation center	Consolidation center voor zowel verschillende producenten als verschillende retailers
	ATO-DLO, TNO Inro, KLICT, (2002), <i>Duurzame Agrologistieke concepten, een bijdrage aan een agrologistiek van internationale klasse</i> , Wageningen. Vermunt, J., (2002), <i>Agrologistieke Visie Nationaal</i> , presentatie. TNO Inro, (2001), <i>Illustratie agrologistieke concepten, Bouwsteen visie agrologistiek onderdeel 3</i> , Delft.
Validering Consolidarity	Consolidation en solidarity. Distributie van goederen van verscheidene producenten voor verscheidene retailers via een gemeenschappelijk DC uitgevoerd door een LDV
	Van de Geijn Partners, (2001), <i>Vormgeven aan Consolidarity, Voorstel voor de uitwerking van solidarity in een megaventer</i> , in opdracht van de Novem Van de Geijn Partners, (2001), <i>Validatie Consolidarity</i> , in opdracht van de Novem. Houten.
Synchronisatie	Productie, warehousing en transport op elkaar afstemmen. Wanneer elke week een batch geproduceerd wordt, is het beter deze in een keer naar de afnemer te vervoeren dan in een aantal kleine zendingen
	Deloitte & Touche, (2002), <i>Ketensynchronisatie in de retail, het antwoord op ECR</i> , Amsterdam.
Virtuele vrachtbeurs	Open, toegankelijke systemen waar vraag en aanbod van goederenvervoer elkaar kunnen ontmoeten
	ATO-DLO, TNO Inro, KLICT, (2002), <i>Duurzame Agrologistieke concepten, een bijdrage aan een agrologistiek van internationale klasse</i> , Wageningen.
Factory gate pricing	De retailer neemt de verantwoordelijkheid voor de besturing van het primaire transport –van producent naar retailer- over van de producent.
	Involvation, (2003), <i>Projectplan, onderzoek naar toepasbaarheid en toegevoegde waarde van factory gate pricing</i> . Presentatie Wilschut, A., (2003), <i>Factory Gate Pricing: regieverschuiving van het transport naar de afnemende partij</i> .
Rapid fulfillment centres	Kleine voorraden dicht op de markt
	Vermunt, J., Binnenkade, F., (2000), <i>European Logistics, positioning european concepts in the changing business environment of transparent supply and demand networks</i> , Den Haag.
Cross docking	Lading afkomstig van verschillende producenten wordt aan de dock direct overgeslagen en gebundeld naar bestemmingen in gereedstaande vrachtwagens verder vervoerd
	Vermunt, J., (2002), <i>Distributielogistiek</i> , Katholieke Universiteit Brabant.
Bewegende voorraad	Goederen versturen voordat er een bestelling geplaatst is.
	ATO-DLO, TNO Inro, KLICT, (2002), <i>Duurzame Agrologistieke concepten, een bijdrage aan een agrologistiek van internationale klasse</i> , Wageningen. Vermunt, J., (2002), <i>Distributielogistiek</i> , Katholieke Universiteit Brabant.
Merge in transit	Twee of meer goederenstromen vlak voor aflevering samenbrengen
Multi compartment systemen	Verdelen laadruimte transportmiddel zodat producten die gescheiden vervoerd moeten worden, toch met hetzelfde transportmiddel vervoerd kunnen worden
	ATO-DLO, TNO Inro, KLICT, (2002), <i>Duurzame Agrologistieke concepten, een bijdrage aan een agrologistiek van internationale klasse</i> , Wageningen. Vermunt, J., (2002), <i>Distributielogistiek</i> , Katholieke Universiteit Brabant.

Na bestudering van de principes achter de concepten zijn door de adviseurs de volgende **conclusies** getrokken (TNO Inro, A&F, BCI):

- Bij veel van de concepten en initiatieven is sprake van min of meer dezelfde onderliggende logistieke grondvorm. Er is bijna altijd sprake van een combinatie van bundeling in ruimte (warehouse, cross dock), tijd (bundeling op een bepaald tijdstip) en voertuig (ophogen beladingsgraden in de vrachtwagen via bundeling).
- Veel concepten richten zich primair op de distributie naar de distributiecentra van de retailers en nog maar weinig integraal door de gehele keten.
- Er zijn maar weinig initiatieven daadwerkelijk succesvol voor een langere periode, ondanks de hoge verwachtingen en de berekende potentiële besparingen.
- Simulaties leveren veel voordelen op, maar deze worden onvoldoende in praktijk gebracht. Kennelijk spelen hier andere factoren een rol (vertrouwen, macht in de keten).
- De initiatieven maken nog weinig gebruik van elkaars succes- en faalfactoren, er vindt ook nog weinig 'bundeling van bundelingsinitiatieven' plaats.
- In staat zijn te bundelen betekent nog niet dat we in staat zijn om samen te werken.
- Er wordt onvoldoende nagedacht over de organisatievorm van samenwerking.

Dit heeft geleid tot de volgende leidraad die hierachter in praktische stappen wordt toegelicht, ofwel bundelen doe je zo!.

- 1 Inventariseer of er sprake is van een noodzaak tot bundelen (vraagt de klant er om)
- 2 Richt u op segmenten waar de huidige inefficiëncies/knelpunten in de agrosector groot zijn. Kansrijke marktsegmenten zijn:
  - (Vers-in) out-of-home kanaal/deelladingenvervoer
  - Commodities zowel dkw als vers richting full service retail
  - Stadsdistributie
- 3 Probeer na te gaan of uw klanten vragen om concepten die u niet of onvoldoende alleen kunt oppakken
- 4 Ga na of u samen met partners het concept wilt gaan aanbieden
- 5 Maak een keuze voor een aanpak en omschrijf wat u denkt te gaan bereiken
- 6 Maak voor uzelf en uw eventuele partners de kosten en opbrengsten meteen transparant
- 7 Maak overige voordelen van bundelen en samenwerken van meet af aan zichtbaar
- 8 Kijk wie de regie op zich neemt. Deze initiatiefnemer kan eventueel ondersteund worden door een externe en onafhankelijke partij
- 9 Betrek/informeer andere ketenpartners (die soms niet direct bij het project zijn betrokken) al in een vroeg stadium
- 10 Commiteer u al vroegtijdig aan elkaar en het initiatief, leg de 'spelregels' vast
- 11 Hanteer een gefaseerde aanpak, ga niet te snel
- 12 Redeneer en handel vanuit een eindbeeld, maar zet kleine zekere stapjes
- 13 Maak een scheiding tussen uw eigen operatie en het samenwerkingsproject of initiatief. Conflictsituaties met de huidige operationele processen dienen te worden voorkomen
- 14 Streef naar realisatie van neutrale netwerken
- 15 Een actief betrokken overheid is soms wenselijk ten behoeve van:
  - De opschaling van bundelingsinitiatieven
  - Standaardisatie van regelgeving

Bron: A&F, TNO Inro BCI

## **Stap 1      *Waarom zou ik moeten gaan samenwerken?***

### **Samenwerken om het samenwerken is geen logische keuze**

Langzamerhand ontstaat het besef dat bundelen in veel gevallen opgepakt moet worden tezamen met andere partijen uit de keten. Was samenwerking tussen transportondernemingen onderling en tussen transportondernemingen en verladers en retailers voor een aantal jaren terug nog moeilijk bespreekbaar, inmiddels zien we dat er een kentering plaatsvindt in de markt. Bedrijven werken op individuele basis samen met collega's in andere regio's en in een aantal gevallen wordt ook geprobeerd om in groepsverband met elkaar samen te werken. Ook andere bedrijven uit de brede logistieke keten beginnen samenwerking op te zoeken. Inmiddels zijn meerdere projecten wél met succes doorgevoerd. Kortom, er zijn perspectieven en samenwerking lijkt na jaren van aftasten eindelijk van de grond te komen. Ook iets voor u?

In de afgelopen jaren hebben bedrijven vooral gezocht naar schaalvoordelen binnen het bedrijf zelf. Door de toenemende eisen die aan de logistiek gesteld worden, hebben bedrijven naarstig gezocht naar schaalvoordelen in de logistiek om de kosten te beheersen. De verkleining van de bestelgroottes, de verhoging in frequentie, de verhoogde tijdsdruk en de verlangde betrouwbaarheden hebben deze zoektocht naar schaal- en scopevoordelen sterk gevoed.

Door samenwerking tussen partijen kunnen inefficiënties, in tot op heden deels verbrokkelde logistieke netwerken, worden opgeheven. Een belangrijke grondslag van de argumenten voor samenwerking en het succes van samenwerking ligt in het feit dat er synergievoordelen en kostenreducties mee gemoeid kunnen zijn.

### **Motieven om samen te gaan werken:**

Onderstaand een aantal redenen die samenwerken in de hand zouden kunnen werken:

- Verlagen van de logistieke kosten en verhogen van de efficiency. 'Lean logistics' is nog immer belangrijk, het goedkoop kunnen aanbieden van transport- en logistieke diensten. Samenwerking biedt in een aantal gevallen de mogelijkheid om via het combineren van lading de dropdichtheid te vergroten, alsmede de gemiddelde beladingsgraad. Daarnaast kan de gemiddelde ritomvang (door uitwisseling) afnemen.
- Het vergroten van de 'span of influence'. Dit houdt in dat samenwerking zou kunnen leiden tot opname in een groter netwerk. Dit is bijvoorbeeld een van de redenen waarom KLM met Air France is gaan samenwerken.
- Marketingoptiek. Meerdere bedrijven kunnen richting de klanten een groter bereik aanbieden (bijvoorbeeld in de vorm van samengesteld materieel en opslagruimte).
- Het bieden van een totaalproduct, het zoeken van samenwerking om tezamen als groep een sterkere positie in de keten te verkrijgen.
- Drang naar vernieuwing. Veel bedrijven hebben te kampen met strategische heroverwegingen over de rol binnen de logistieke keten. Door de opkomst van vaak goedkope transportondernemingen uit Oost- en Zuid-Europa worden Nederlandse logistieke dienstverleners gedwongen om 'excellent' te zijn. Excellent in uiteraard goedkope oplossingen maar ook in gevarieerde en slimme logistiek.



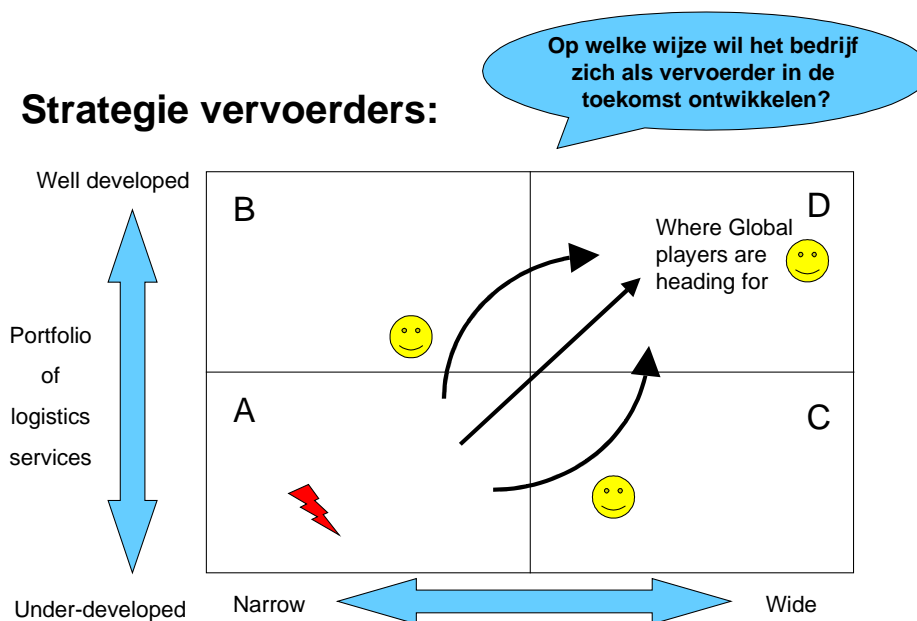
Indien u het gevoel heeft dat bovenstaande argumenten voor u opgaan moet u zeker overwegen om naast te gaan bundelen ook te gaan samenwerken.

## Stap 2 Positiebepaling (wie ben ik en waar sta ik)?

Marktsignalen geven aan dat vooral middelgrote logistieke dienstverleners voor een groot aantal keuzen staan. Groeien in materieel, dienstverlening, dichtheid en spreiding (of een combinatie) zijn vragen waar vooral de middelgrote ondernemingen mee geconfronteerd worden.

Voor u de keuze voor bundeling van stromen al dan niet met partners in de keten kunt maken is het dus belangrijk om u zelf te positioneren op het volgende overzicht. Van belang hierbij is dat u als logistieke dienstverlener in feite drie basic strategische keuzes kan maken:

- ik ben een transporteur en ik ga me specialiseren op een deelmarkt of geografisch.
- ik ben een transporteur en ik groei door tot een grote logistieke dienstverlener met een totaalpakket aan logistieke dienstverlening.
- Ik ben een (middelgrote) transporteur en ik probeer door te groeien door middel van het opbouwen van en opname in logistiek netwerken



Bron: diversen, bewerkt door BCI

Bedrijven uit kwadrant A (beperkt eigen materieel, weinig toegevoegde waarde activiteiten) hebben (of krijgen) het moeilijk en worden meer en meer ingezet als charter voor grotere partijen.

Bedrijven die zich in kwadrant B bevinden bieden meer dan alleen transport maar hebben een onvoldoende dicht netwerk om 'stand alone' netwerkconcepten aan te bieden aan een keten van partijen. Samenwerking met anderen ligt dan meer voor de hand.

Bedrijven in kwadrant C bouwen wel een Benelux of zelfs Europees netwerk op maar wel vaak op 1 of enkele onderdelen van de logistiek (bijvoorbeeld transport en expeditie). Deze bedrijven kunnen in een aantal gevallen alleen een netwerkconcept aanbieden, maar kunnen soms (indien aanvullende dienstverlening wordt verlangd) aangewezen zijn op andere partijen. Samenwerking met anderen ligt dan voor de hand.

Hoe hoger het kwadrant (D) in combinatie met een eigen (of gecharterd) wagenpark, des te eerder zou u ook kunnen overwegen om alleen te gaan bundelen en de samenwerking verticaal op te zoeken met leveranciers, producenten en afnemers (retailers).

Zo zullen bedrijven uit kwadrant D in een aantal gevallen in staat zijn om stand alone netwerkconcepten aan te bieden aan de overige ketenpartners.

Vinkt u aan waar u zich bevindt op dit moment en in de toekomst. Ga door naar Stap 3.

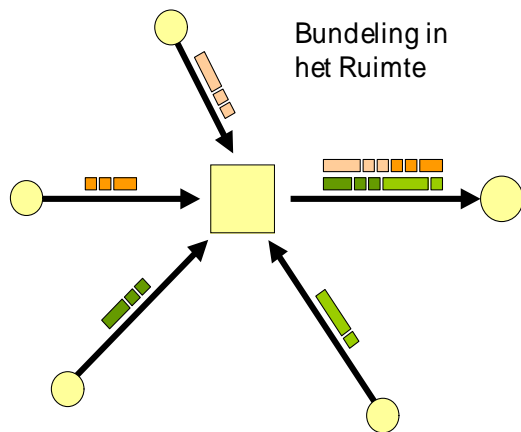
### **Stap 3** *Kan ik zelf bundelen of heb ik anderen nodig?*

Bundelen is nog niet hetzelfde als samenwerken. Indien u zich in kwadrant 4 bevindt (of hier naar toe groeit) in combinatie met een fors wagenpark kunt u alvast starten met bundelen voor uw klanten.

In de volgende alinea's worden drie basisprincipes van bundelen behandeld, te weten bundelen in tijd, ruimte en voertuig. Gaat u voor uzelf na of u degelijke principes al toepast en voor welke klanten.

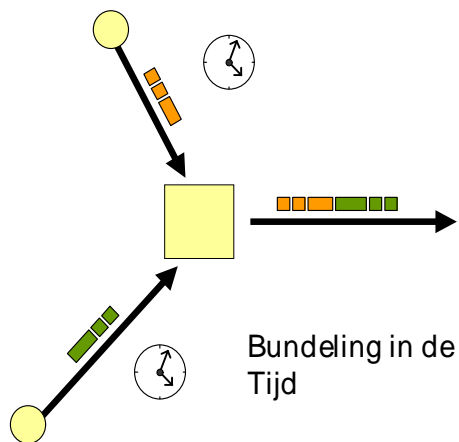
#### **De basisprincipes van bundelen: bundelen in de ruimte, tijd en voertuig**

Een van de meest voorkomende vormen van bundeling betreft het **bundelen in de ruimte**. Bij deze vorm worden de goederen naar een bepaalde locatie (warehouse) getransporteerd, waar ze vervolgens in grotere zendingen worden getransporteerd naar de eindbestemming. Een Hub&Spoke netwerk is een typische vorm van bundeling in de ruimte. Anders gezegd worden de producten in de ruimte geconsolideerd alvorens ze verder worden gezonden.



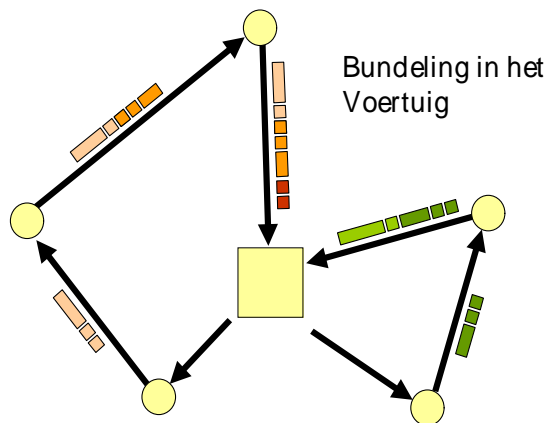
Door het ruimtelijk bijeenbrengen van de stromen ontstaan mogelijkheden om de zendingsgrootte te vergroten of er ontstaan mogelijkheden om bij een gelijke zendingsgrootte de frequentie te verhogen.

Een tweede vorm van bundeling die te onderscheiden valt is het **bundelen in de tijd**. Door het in de tijd bijeenbrengen van de goederen kunnen zendingen worden gecombineerd die in de uitgangspositie afzonderlijk verzonden worden. Deze vorm van bundelen wordt vaak gecombineerd met bundeling in de ruimte. Een typisch voorbeeld van bundeling in de tijd is ketensynchronisatie, waardoor het afstemmen de productie en zendingen worden gesynchroniseerd en waardoor in de tijd een bundeling plaatsvindt.



Een aardig voorbeeld is Albert Heijn. De meeste verse producten mogen niet te warm vervoerd worden, maar sommige producten ook niet te koud, zoals bananen. Aangezien de koude stroom bij Albert Heijn met een vrachtwagen op 4 graden Celsius gaat, krijgen de containers met bananen een groene jas aan. Vanwege de processen in de winkel is het namelijk wenselijk dat bananen **tegelijk** met de rest van het fruit worden aangevoerd en niet met de warme stroom.

De laatste vorm van bundeling die hier wordt onderscheiden betreft **bundeling in het voertuig**. Hierbij worden goederen in collectieritten opgehaald, ofwel door distributieritten weggebracht. Hierbij dient het voertuig als middel om de goederen te bundelen.



Een sprekend voorbeeld is Schuitema dat tussen het distributiecentrum en het filiaal gebruik maakt van eigen vervoer en gebruik maakt van vrachtwagens met drie variabele compartimenten. Elk compartiment kent zijn eigen temperatuur en zo kan er met één vrachtwagen zowel vers, diepvries én droge kruidenierswaren bij een filiaal worden afgeleverd. De gemiddelde winkel (dwz. 70% van de filialen) wordt dagelijks beleverd, de rest om de dag. Waar vroeger de droge kruidenierswaren de leidende stroom was, is dat nu vers. Gevolg van deze ontwikkeling is een hogere frequentie van de bevoorradingscyclus en daardoor dunnere stromen naar de winkels.

### **Van basisprincipe naar concrete verbeterprojecten**

Naast deze modeltypische vormen van bundeling zijn er uiteraard allerlei combinaties mogelijk van de bovengenoemde drie vormen. Een voorbeeld is Crossdocking, waarbij zendingen niet alleen in de ruimte, maar ook in de tijd worden gebundeld. Een tweede voorbeeld is een hub netwerk, waarin de zendingen zowel in de ruimte worden gebundeld op de hubs, als in tijd worden gebundeld. Daarnaast is er vaak sprake van bundeling in het voertuig door de collectie en distribueritten van en naar de hubs. Hieronder wordt een aantal van voorbeeldprojecten opgesomd, die u zelfstandig als bedrijf in overleg met uw ketenpartners kunt doorvoeren:

- Opbouwen van een binnenlands netwerk voor vervoer van Agroproducten
- Verhogen van de dropdichtheid in regiovervoer
- Verhogen van de beladingsgraden in combinatie met venstertijden bij de warehouses van retailers en/of de lokale vestigingen
- Het uitbreiden van uw dienstenpakket richting warehousing en behandeling van goederen
- Het combineren van transporten van meerdere afnemers en toeleveranciers

Een slimme combinatie van toepassing van bovenvermelde concepten kan 5-10% reductie in voertuigkilometers en kosten opleveren, zo is gebleken uit de vele tientallen doorlichtingen die zijn uitgevoerd in het kader van Transactie Modal Shift.

Vinkt u voor uzelf aan welke projecten verbetertrajecten u al eens heeft doorgevoerd in overleg met uw klanten en partners in de keten.

## Van projecten tot concepten

Naast het uitvoeren van verbeterprojecten kunt u ook nadenken over het bewust toepassen van **bundelingsconcepten**.

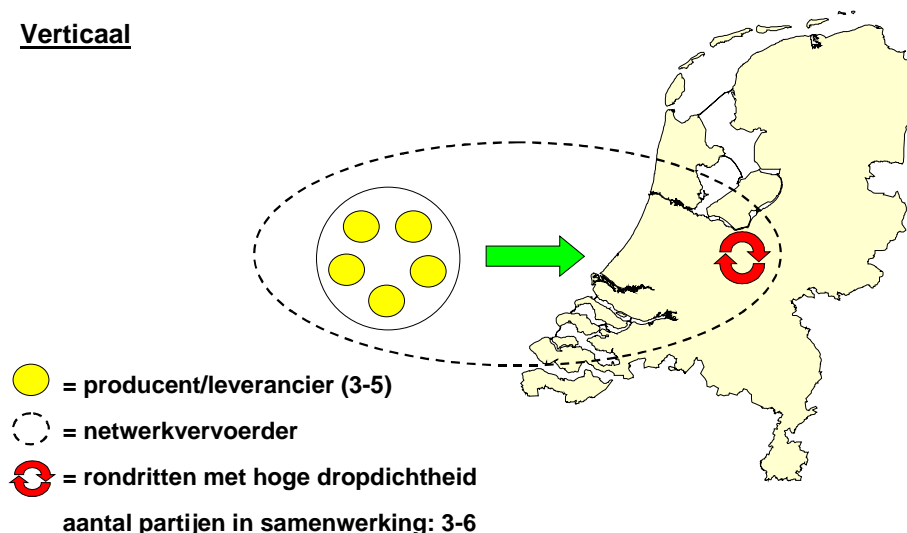
Veel bedrijven hebben de neiging zich zelf in hun brochures nogal kwantitatief te presenteren (omvang wagenpark, omvang opslagruimte, etc.). Het benadrukken van specifieke concepten en vernieuwende logistiek zou een 'eye opener' kunnen zijn voor u, maar ook voor uw klant.

De volgende bundelingsconcepten, voortvloeiend uit de 3 bovenvermelde basisprincipes en de voorbeeldtrajecten en –projecten zou u zelfstandig kunnen toepassen indien u over voldoende voertuigen beschikt (ga uit van minimaal 100 voertuigen):

In het eerste geval bent u een netwerkvervoerder die bijvoorbeeld een concept aanbiedt aan een groep van producenten en leveranciers die hetzelfde product maken en voor wie logistiek geen core business is. U kunt hierbij in de Agrosector denken aan fabrikanten van commodities (koekjes, drop en dergelijke) waar pas op het schap in de winkel de concurrentieslag wordt geleverd. Deze bedrijven zijn vaak bereid te investeren in projecten waarbij ze de logistieke kosten (logistiek is een kostenpost voor deze bedrijven) kunnen drukken. Indien u dit netwerk alleen kunt aanbieden moet u zich afvragen of het zin heeft dit met meerdere vervoerders aan te bieden. Wellicht is het beter om gelijk met de producenten en leveranciers een samenwerkingsproject op te starten. Het project 'Zoetwarendistributie' (meerderde producenten van koekjes, 1 transportonderneming) is op deze principes gestoeld.

### **Bundelen commodity meerdere producenten/leveranciers met 1 distributeur met landelijk dekkend netwerk**

#### **Verticaal**



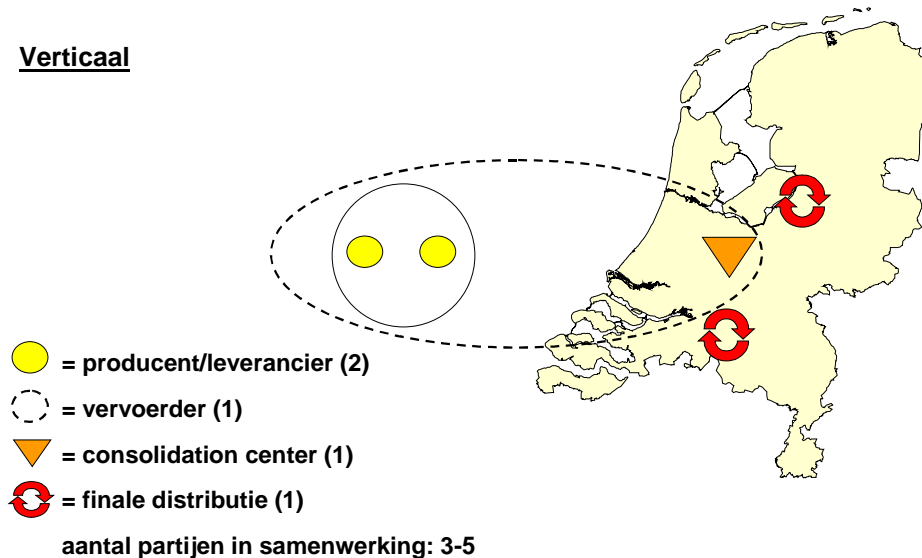
Door het bundelen van deze lading behaalt u als vervoerder de volgende voordelen:

- Hogere dropdichtheid
- Hogere gemiddelde beladingsgraad
- Snellere omloop (wagen is eerder weer vrij voor retouren)
- Kortere gemiddelde ritafstand

In het tweede geval worden er verschillende producten gemaakt die toevallig (of juist niet) dezelfde logistieke grondvorm kennen. Deze goederen kunnen gecombineerd worden aan-geleverd bij bijvoorbeeld de retailer. In sommige gevallen is het noodzakelijk of wenselijk een warehouse (consolidation center) te bouwen op neutraal terrein of bij één van de leveranciers/producenten. Dit concept is door Lever Fabergé, Kimberly Clark en Hays Logistics succesvol toegepast.

### Bundelen niet core-producten van producenten/leveranciers in consolidation center

#### Verticaal



Bronnen: TNO / Inro, A&F, BCI

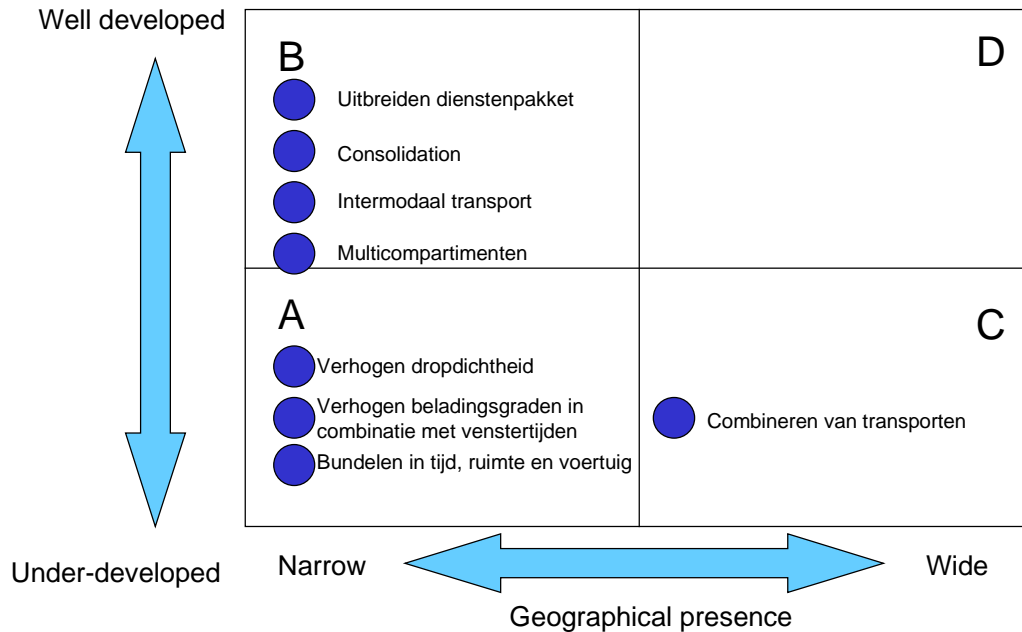
Van belang is ook hier om een aantal KPI's (Key Performance Indicators) van te voren vast te stellen en gedurende het traject te volgen. De meest voorkomende KPI's zijn in dit geval:

- Mijn kosten per vrachtwagen (moet stabiel blijven)
- Mijn opbrengsten per vrachtwagen (moet omhoog omdat ik meer meeneem)
- Mijn wachttijden (moet omlaag of stabiel blijven omdat ik meer meeneem)
- Mijn ritsnelheid (moet omhoog)
- Mijn gemiddelde beladingsgraad (moet omhoog)
- Mijn ritomvang (moet omlaag door slim te bundelen)

Deze moeten worden afgezet tegen de mogelijk extra kosten die door het consolidation center moeten worden gemaakt.

Vinkt u in onderstaand overzicht aan welke projecten / concepten u toepast, welke nog niet en toch (nu of op termijn) relevant zouden kunnen worden.

## Strategie vervoerders:



Bron: diversen, bewerkt door BCI

De eerste winst is als het goed is behaald, maar misschien bent u nog niet tevreden?

### Stap 4 **Moet ik horizontaal samenwerken en met welke partners?**

Samenwerken horizontaal in de keten betekent voor u als transporteur en of verlader met eigen vervoer niets meer of minder dan bundelen en samenwerken met andere transporteurs en logistieke dienstverleners.

Uit het onderstaande figuur kan een sleutel tot een succesvolle horizontale samenwerking tussen transporteurs worden herleid:

De vervoerders bieden een netwerk aan producenten/leveranciers en tellen bijvoorbeeld hun wagenpark en floorspace op. Getracht wordt één filosofie naar buiten te brengen en deze gezamenlijk uit te dragen ofwel een overkoepelend orgaan dit te laten regelen (zie stap 6 over organisatievorm) en hebben allen een regio-specialisatie.

Dit type samenwerkingsprojecten heeft alleen kans van slagen indien:

- De groep niet te groot is
- Er vertrouwen bestaat tussen de onderlinge partners

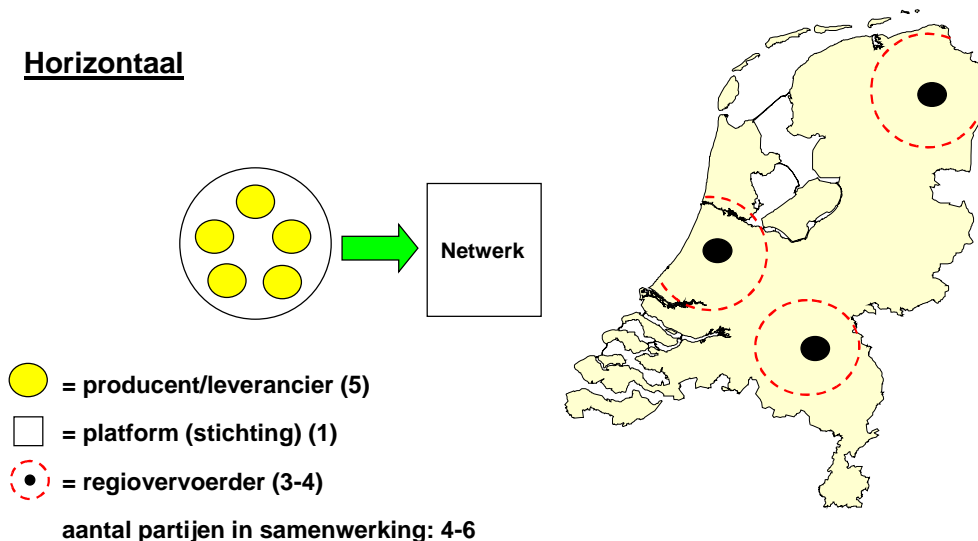
- Er een balans is tussen inbrengen van lading en het er uit kunnen trekken van lading
- Er een duidelijke reden is waarom samen te werken

Het initiatief kan mislukken omdat er bijvoorbeeld een partner in het collectief is die anderen onvoldoende vertrouwt of er een partner binnen het collectief is die ook in staat is om zelfstandig het netwerkconcept aan te bieden.

Daarnaast moet worden bedacht dat over het algemeen de vervoerder in de foodketen niet de meest machtige partij is. Dit betekent dat goed bedoelde initiatieven in de kiem kunnen worden gesmoord door bijvoorbeeld ontvangers die de eisen van levering opschroeven. Acceptatie bereiken bij de andere partners in de keten is een vereiste.

### Bundelen lading in landelijk dekkend netwerk via operationele samenwerking van regio specialisten in vervoer

#### Horizontaal



Bron: TNO / Inro, A&F, BCI

Een voorbeeld van een dergelijk samenwerkingsverband is Foodnet. Let op dat:

- Het samenwerkingsverband niet te groot wordt
- De partijen in balans zijn qua omvang en managementstijl
- U vooraf spelregels opstelt

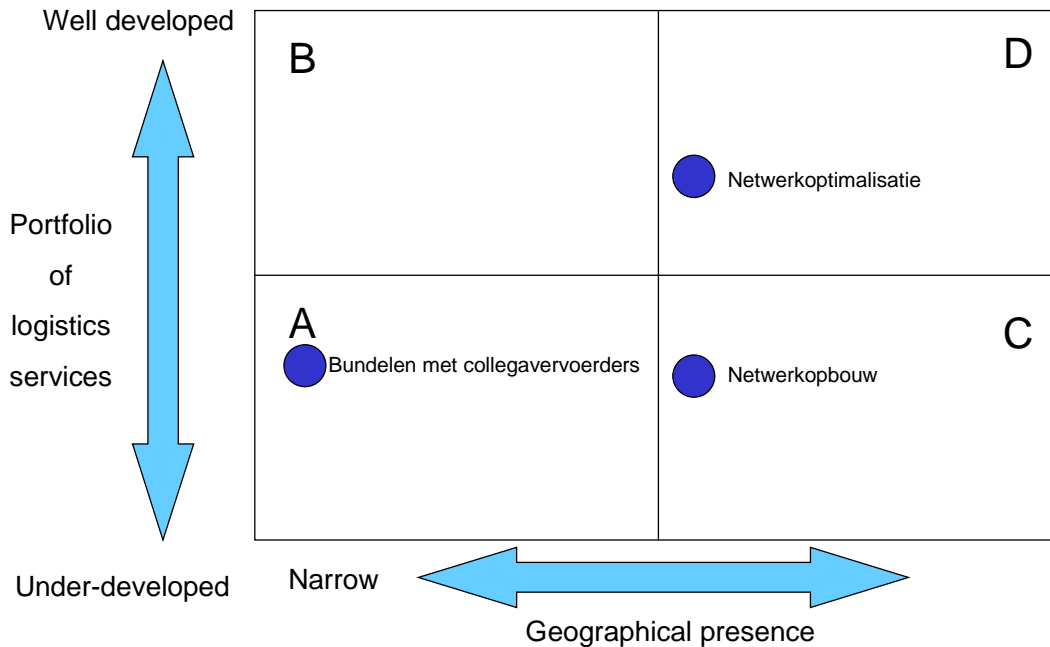
Deze vraag kan zich bijvoorbeeld voordoen indien uw klant vraagt om een 'dekking' die u alleen niet of onvoldoende rendabel kunt bieden.

Indien er 1 of meerdere grotere partijen in het collectief zitten die het concept ook (groten)deels alleen zouden kunnen aanbieden kunnen zich problemen voordoen. Geadviseerd wordt om eenvoudig te starten met bilaterale uitwisselingen van lading/stromen en te accepteren dat het hierbij misschien wel blijft.



De balans tussen de partijen is erg belangrijk. Liever langer gezocht naar de juiste partners in deze dan een snelle en soms overhaaste keuze. Gaat u in onderstaand schema na of u netwerkconcepten heeft aangeboden aan ketenpartners tezamen met andere vervoerders:

## Strategie vervoerders:



Bron: diversen, bewerkt door BCI

De voordelen van horizontale samenwerking:

- Schaalvergroting
- Efficiency
- Kostenreducties

Opgemerkt wordt dat juist in deze stap veel initiatieven in de kiem worden gesmoord door onvoldoende vertrouwen tussen de samenwerkende partners. Er kleven kennelijk dus ook nadelen aan deze vorm van samenwerking.

Mocht u tot de conclusie komen dat horizontaal samenwerken niet mogelijk is, gaat u dan vooral door met stap 5, omdat hier veel kansen liggen die in praktijk onbenut blijven.

## **Stap 5      *Moet ik verticaal bundelen en met welke partners?***

Verticaal bundelen wordt door veel partijen als lastig en complex omschreven maar kan in praktijk heel verfrissend werken indien dit goed wordt opgepakt. Analyse van de samenwerkingsprojecten in de Agrosector leert dat juist deze vormen van bundelen en samenwerken veel voordelen kan opleveren en een hoge slaagkans hebben.

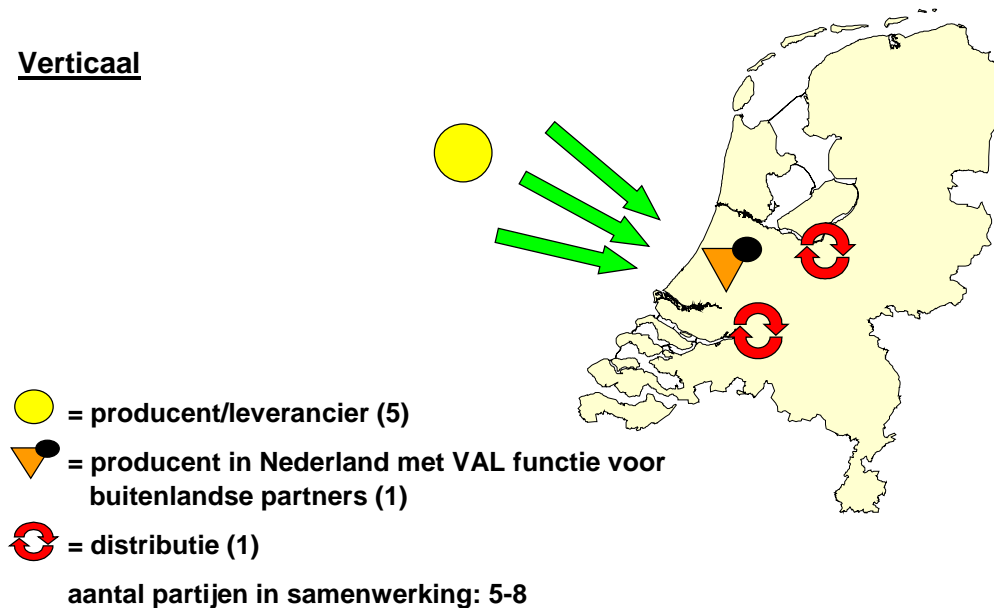
Feitelijk komt het er op neer om samen met partijen in de keten, van grondstof tot productie en opslag en distributie naar de retail, naar verbetertrajecten te gaan kijken rekening houdende met ontwikkelingen in de markt. Een tweetal voorbeelden:

### **Gang- en shelfmanagement**

Consumenten kopen meer en meer hun producten die world wide worden geproduceerd. De kazen bij de grutter komen uit diverse landen. Meer en meer Nederlandse producenten gaan naast hun eigen productie ook een logistieke functie vervullen voor de 'concurrentie' uit het buitenland. Onder het motto dat uiteindelijk de consument bepaald wat er gekocht wordt en de buitenlandse producenten op zoek zijn naar een logistieke uitvalsbasis in de afzetmarkten, biedt een producent een logistiek systeem aan waar de overige leveranciers op in kunnen haken. Het betreft een systeem waarbij naast opslag en finale distributie de producten 'gangklaar' worden gemaakt door middel van het sorteren, verpakken en beprijzen van producten. De goederen worden gang- of schapklaar (shelfmanagement) naar de winkels gebracht. Als logistieke dienstverlener kunt u prima inspelen op deze tendens door op zoek te gaan naar partners in de productie om tezamen dit logistieke concept aan te bieden aan de leverancier/producent, alsmede de afnemer. Uniekaas bijvoorbeeld past dit principe succesvol toe. Een ander voorbeeld is Metro en Bakker Logistiek.

## Bundelen productie en distributiefunctie via gang- of shelfmanagement principes

### Verticaal

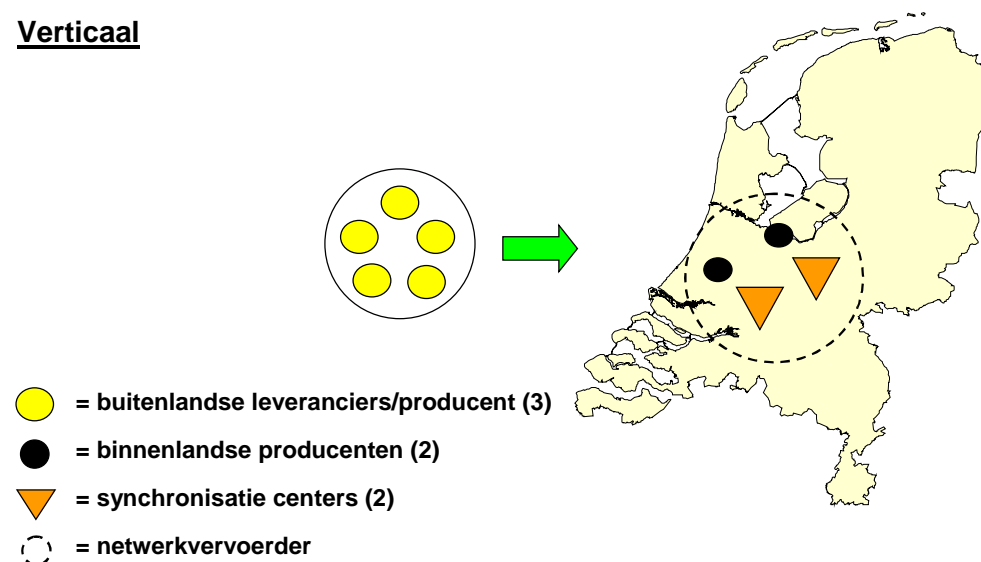


Bron: BCI, A&F TNO Inro

Een andere vorm van verticale samenwerking is ketenoptimalisatie en ketensynchronisatie. Hierbij bekijkt u tezamen met partners in de keten hoe de totale logistieke flow van buitenlandse en binnenlandse producenten in een keten geoptimaliseerd kan worden.

## Bundelen via ketenoptimalisatie en ketensynchronisatie

### Verticaal

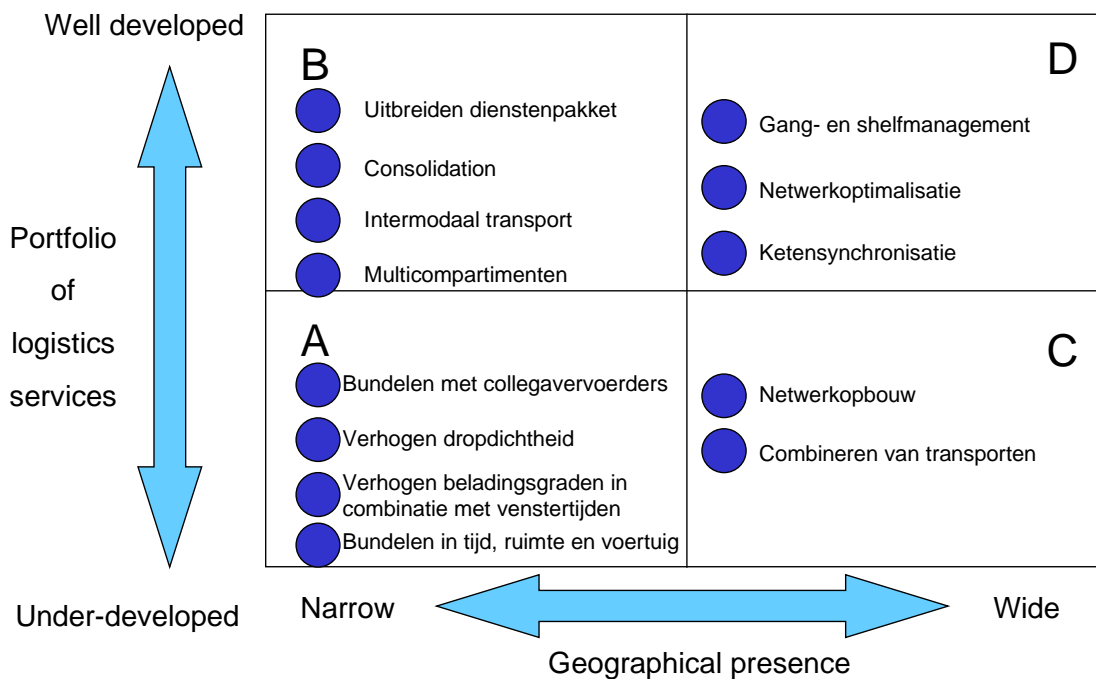


Bron: BCI, TNO Inro, A&F

Deze vorm kan soms eenvoudig worden toegepast maar vraagt in veel gevallen om een vrij complexe besturing van complexe ketens van meerdere partijen. Nog maar weinig partijen zijn in staat integrale supply chain oplossingen aan te bieden. De opkomst van 4PL partijen laat zien dat veel van deze bedrijven worstelen met de kloof tussen 'beloven en waarmaken'.

### Resumé stap 1 tot en met stap 5

Probeer u onderstaande matrix in te vullen om na te gaan welke concepten u zou kunnen toepassen (gezien uw profiel) maar nog niet effectief uitvoert.



Bron: diversen, bewerkt door BCI

We gaan er hierbij van uit dat u als middelgrote vervoerder de concepten uit box A zou moeten kunnen toepassen, evenals de concepten uit box B. Bij box B zult u aanvullende investeringen moeten plegen.

Grotere vervoerders (meer dan 100 vrachtwagens) kunnen naast de concepten uit de boxen A en B ook denken aan netwerkopbouw en het combineren van transporten voor meerdere leveranciers/verladers en retailers in complexe logistieke omgevingen (boxen C en D).

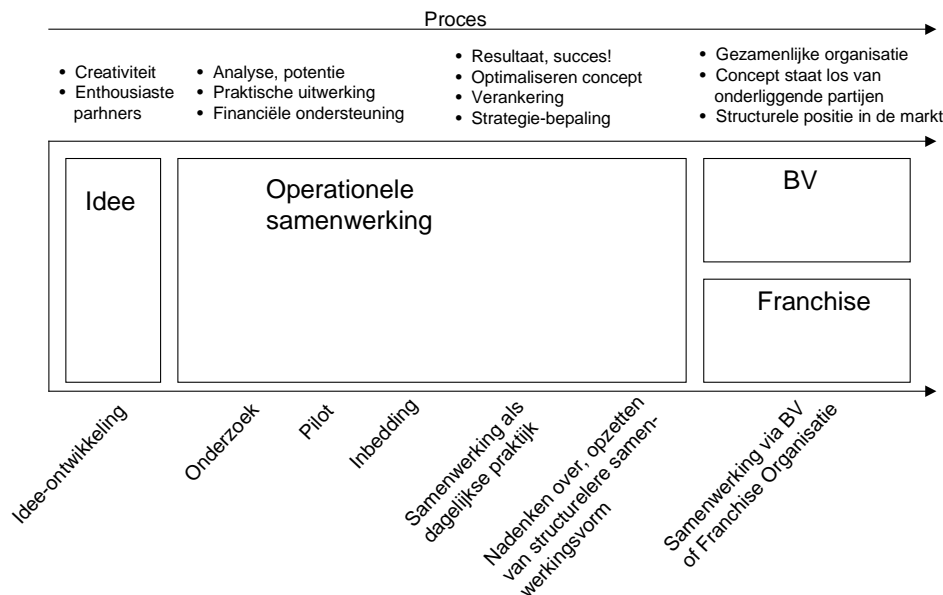
## Stap 6 *Hoe kan ik verder komen en mijn plannen samen met anderen implementeren?*

Bij het implementeren van bundelings- en samenwerkingsprojecten met derden kunt u onderscheid maken in een organisatievorm tussen de verschillende deelnemende partijen en eventueel een neutrale organisatie die boven de partijen in een samenwerkingspilot uitstijgt.

Voorts wordt opgemerkt dat bij veel verticale concepten geldt dat verladers, producenten en leveranciers vaak goed zouden kunnen samenwerken op operationele basis, ondersteund door een 'krachtige' logistieke dienstverlener.

Onderstaande suggesties zijn dan ook vooral bedoeld voor horizontale samenwerkingsvormen (bijvoorbeeld samenwerking tussen vervoerders).

Onderstaand figuur illustreert een mogelijke 'natuurlijke' ontwikkeling van een samenwerkingsinitiatief:



Bron: Buck Consultants International, 2003

### Organisatorische samenwerkingsvormen

In principe zijn er drie organisatorische vormen die overwogen kunnen worden:

- Besloten Vennootschap (BV)
- Franchise Organisatie
- Operationele Samenwerking

**De BV** is de samenwerkingsvorm waarin de partners zich formeel het meest aan elkaar committeren. De partners vormen een joint venture: een geheel nieuwe BV waarin de partners veelal ook activa inbrengen. Het inbrengen van activa in een gezamenlijke nieuwe onderneming vergt naast vertrouwen tussen de partners ook vrij complexe beheers- en managementstructuren. Het beperkt de flexibiliteit in zekere zin aangezien het beëindigen van een joint venture een lastig proces kan zijn en dit vaak gepaard gaat met financiële gevolgen. Daarnaast worden bedrijven in hun hart getroffen. Bedrijven willen graag (zeker in aanvang van een samenwerkingstraject) hun eigen identiteit behouden.

Voordelen van een BV constructie zijn de herkenbaarheid richting de markt (één organisatie, één naam, één aanspreekpunt) en, als de samenwerking goed verloopt, het commitment van de partijen naar elkaar toe.

Wanneer we kijken naar samenwerkingsprojecten in de praktijk kan worden geconcludeerd dat de BV veelal een stap te ver gaat voor de betrokken bedrijven. Bedrijven willen eerst concrete resultaten op langere termijn zien en ervaren dat de samenwerking voordelen oplevert. Een BV vraagt te veel commitment richting 'concullega's' en biedt te weinig flexibiliteit. Concrete voorbeelden uit de praktijk bevestigen dit beeld.

Een organisatievorm die minder ver gaat dan de Besloten Vennootschap (joint venture) is de **Franchise Organisatie**. Hierbij wordt een overkoepelende organisatie opgezet die 'eigenaar' is van de merknaam en het concept waarop de samenwerking gebaseerd is. Deelnemende partijen maken gebruik van de uitstraling van de merknaam van de franchise organisatie en van het logistiek concept dat daartoe behoort.

Naast het bewaken van het concept kan de overkoepelende franchise organisatie ook nog andere functies uitvoeren zoals gezamenlijke inkoop/inhuur. Bij logistieke samenwerkingsvormen in de keten kunt u dan denken aan bijvoorbeeld schepen, wagens, containers, administratie, verzekeringen, etc.

Een voordeel van dit concept is dat het gebruik maakt van de kracht van zowel een centraal concept als de kracht van individuele ondernemingen. De centrale organisatie ontwikkelt en bewaakt het concept, zorgt voor efficiënte inkoop, etc. maar de individuele partners zijn onafhankelijk en hebben daardoor nog steeds een zekere mate van vrijheid in het bepalen van de wijze van zaken doen in de dagelijkse praktijk.

Een Franchise formule vergt wel een grote mate van vertrouwen tussen de partners onderling en ook tussen de centrale organisatie en de partners. Men wordt toch op een bepaalde mate afhankelijk van elkaar en omdat men onder dezelfde merknaam werkt wordt men ook aangesproken en afgerekend op de prestaties van de partners.

De derde mogelijke samenwerkingsvorm is **Operationele Samenwerking**. Hieronder valt in principe iedere samenwerking in de praktijk waarbij geen aparte samenwerkingsentiteit wordt opgericht/ingesteld. Hierbij kan het gaan om het bilateraal uitwisselen van lege containers tussen twee terminals of het bundelen van deelladingen tussen twee wegvervoerders.

Naast bovenstaande samenwerkingen zien we dat ook meer structurele samenwerkingsvormen tot stand komen in de vorm van een Operationele Samenwerking. In die projecten wordt gestreefd naar structurele samenwerking, maar partijen willen elk hun eigen identiteit behouden en ook flexibel blijven. Vaak wordt er in dit soort initiatieven wel een set van werkafspraken gemaakt. Ook worden er standaarden voor informatie-uitwisseling opgesteld en worden resultaten structureel gemeten. Op deze manier wordt dus structurele samenwerking gerealiseerd zonder afbreuk te doen aan de individuele identiteit van de partners.

Dit laatste is het grote voordeel van deze vorm van samenwerking. In logistieke samenwerkingsprojecten gaat het vaak om samenwerking tussen bedrijven/organisaties die in de dagelijkse praktijk concurrenten van elkaar kunnen zijn en dus, zeker in de eerste fasen van samenwerking niet geneigd zijn om zich te committeren aan een gezamenlijke BV of een gezamenlijke Franchise formule op te zetten.

Met name in grotere operationele samenwerkingsverbanden kan wel worden gewerkt met concrete afspraken, soms zelfs vastgelegd in bilaterale contracten, omtrent in te brengen volumes, te realiseren service-graden, etc.

Ongeacht de organisatievorm die de onderlinge deelnemers aan een dergelijk concreet project verbindt, wordt aanbevolen om bij grotere projecten met een behoorlijke impact een **neutrale organisatie** boven de dagelijkse operatie te zetten met de volgende taken:

- samen met de partners jaarlijkse afspraken maken over de te hanteren tarieven/tariefstructuren;
- het monitoren van de volume-ontwikkelingen per partner;
- kwaliteitsbewaking in de vorm van stiptheid diensten, beladingsgraden, doorlooptijden naar klanten, het ICT-systeem, etc.;
- in overleg met de partners de marketing van het concept bij derde partijen;
- aantrekken van ontwikkelingsfondsen voor productvernieuwing;
- onafhankelijke arbiters bij meningsverschillen tussen partners;
- het opbouwen van een risicofonds om onvoorziene risico's op te kunnen vangen.

Hoe zou een neutrale organisatie **er uit kunnen zien**:

- bij de neutrale organisatie moet een goede acquisiteur in dienst zijn die kanalen opent richting de markt (kan parttime);
- een onafhankelijke projectleider met verstand van logistiek die de dagelijkse gang van zaken volgt op basis van informatie van de partners en ook regelmatig de juistheid van die informatie controleert;
- een Raad van Bestuur van de Stichting waarin de directies van de deelnemende bedrijven participeren en twee of drie klinkende namen uit de verladers- en havenwereld. De Raad van Advies doet uiteindelijk uitspraken over eventuele geschillen.

## Hoe moet u gaan kiezen?

De te maken keuzes in deze stap:

#### Horizontale samenwerking (bijvoorbeeld meerdere vervoerders)

- Bepaal het gewicht van uw project
- Ga na of u alleen in staat bent dit concept toe te passen
- Indien u dit samen met anderen oppakt:
- Start eenvoudig met een operationeel samenwerkingsverband en leg de spelregels vast
- Probeer een neutrale organisatie op te zetten voor het naleven van de spelregels en soms het vermarkten van het product
- Evalueer na verloop van tijd uw behaalde successen
- Besluit dan om een meer gestructureerde vorm van samenwerking

#### Verticaal

- Bepaal het gewicht van uw project
- Ga na of u alleen in staat bent dit concept toe te passen
- Indien u dit samen met anderen oppakt:
- Start eenvoudig met een operationeel samenwerkingsverband en leg de spelregels vast
- Evalueer na verloop van tijd uw behaalde successen
- Ga na of een meer structureel verband noodzakelijk is

#### Tot slot

Aan het einde van dit stappenplan willen wij u nog op de volgende zaken wijzen:

#### **Aandacht voor vernieuwing en creativiteit in logistiek**

Het belang om vooruitstrevende logistiek te bedrijven voor uw partners wordt steeds belangrijker. Nieuwe combinaties van concepten waarbij ook de verpakkingsvorm een rol speelt (denk bijvoorbeeld aan de stadsbox) dienen zich aan. Logistiek is meer dan het verschuiven van goederen van A naar B. Actief participeren in nieuwe ideeën en concepten geven u op termijn een voordeel ten opzichte van uw concurrenten in binnen- en buitenland.

#### **Meer weten?**

Dit stappenplan is opgesteld om u te ondersteunen uw eigen bundelingsinitiatief te achterhalen, analyseren en te implementeren. Wij hopen dat u na het doornemen van dit document tezamen met de invuloefeningen in staat bent om op strategisch niveau te kunnen achterhalen en besluiten welke bundelingsconcepten u al toepast en welke mogelijk relevant voor u kunnen zijn in de nabije toekomst, al dan niet met andere partners in een samenwerkingsverband. Succes met het toepassen ervan!

Voor meer informatie en of ondersteuning:

Buck Consultants International (024-3790222), Marcel Michon, [marcel.michon@bciglobal.com](mailto:marcel.michon@bciglobal.com)

A&F, (0317-47 8571) Marco Duineveld, [marco.duineveld@wur.nl](mailto:marco.duineveld@wur.nl)

TNO Inro (015-2696841), Bas Groothedde, [b.groothedde@inro.tno.nl](mailto:b.groothedde@inro.tno.nl)

Klict, (073-5286635), Koen Geijzers, [geijzers@klict.org](mailto:geijzers@klict.org)