

RAPPORTAGE GEBUNDELDE AGROSTROMEN

HOOFDRAPPORTAGE

1.	Introductie.....	1-3
1.1.	De markt in beeld gebracht	1-5
1.2.	De gehanteerde werkwijze	1-6
1.3.	Is de nood hoog genoeg?.....	1-6
2.	Is het Bundelen of is het Samenwerken?	2-9
2.1.	Bundelen in de ruimte	2-11
2.2.	Bundelen in de tijd	2-11
2.3.	Bundelen in het voertuig	2-11
3.	Enkele vooruitstrevende bundelinginitiatieven	3-13
3.1.	Distrivaart.....	3-14
3.2.	Het Consolidarity concept	3-15
3.3.	Fresh Consolidation Centre	3-17
3.4.	Ketensynchronisatie	3-18
3.5.	Zoetwarendistributie.....	3-19
3.6.	FoodNet.....	3-20
3.7.	Factory Gate Pricing.....	3-22
3.8.	De Stadsbox	3-22
4.	Het opmaken van de balans	4-25
4.1.	De onderliggende visie.....	4-25
4.2.	De logistieke grondvorm.....	4-26
4.3.	Het product.....	4-27
4.4.	Organisatorische Aspecten	4-28
5.	Succesvol bundelen: Enkele belangrijke conclusies	5-31



TNO Inro
Schoemakerstraat 97
Postbus 6041 2600 JA
Delft



Agrotechnology and Food Innovations
Business Unit Agro & Industrial Production Chains
Postbus 17 6700 AA
Wageningen



Buck Consultants International
Koningin Julianaplein 30-05b
Postbus 11718 2502 AS
Den Haag

KLIC T

Ketennetwerken, Clusters & ICT

1. Introductie

De steeds scherpere eisen vanuit de consument, de detailhandel en de maatschappij vragen om een andere invulling van de distributieketen. De vraag naar kleinere zendingen met toenemende frequentie neemt toe en de eisen met betrekking tot betrouwbaarheid en voorspelbaarheid worden steeds moeilijker te verwezenlijken. Als gevolg van deze ontwikkelingen neemt de druk om de kosten beheersen toe en wordt meer en meer gezocht naar mogelijkheden om stromen te bundelen. Door volumes samen te voegen hoopt men de verwachte kostenstijging te beperken en zou de service verhoogd kunnen worden. In de loop der jaren zijn er allerlei initiatieven ontplooid en pogingen ondernomen om stromen daadwerkelijk te bundelen. Nederland beschikt van oudsher over een goed werkende transportsector, maar deze sector blijft in de innovatiestatistieken fors achter op andere sectoren en in internationale vergelijkingen scoort de Nederlandse sector lager dan het gemiddelde [AVV, 2002]. In november 2001 is door de ministeries van LNV, EZ en V&W een agrologistieke visie uitgebracht [LNV, 2001]. In deze visie is gepoogd de belangrijkste ontwikkelingen in de agrosector in kaart te brengen evenals de problemen en knelpunten die hieruit resulteren. Belangrijke knelpunten die in de visie naar voren komen zijn bijvoorbeeld de versnippering van het landschap, de wildgroei van bedrijventerreinen en de sterke toename de inefficiëncy in het transport; de agrologistieke sector staat dan ook voor een grote uitdaging om zelf meer initiatieven te nemen. Zowel overheid als bedrijfsleven dienen hierin gezamenlijk op te treden. Innovatie – zowel in beleid als bij de totstandkoming van nieuwe initiatieven – vormt de invalshoek voor actie. Er zijn tal van initiatieven gaande in de agrologistiek die een oplossing proberen te vinden voor de problematiek van suboptimale logistieke organisatie van de distributie van voedingsmiddelen. Deze suboptimale organisatie is het gevolg van zowel een gebrekkige ketencoördinatie als van een gebrekkige samenwerkingsbereidheid in de sector. Hierdoor worden talrijke mogelijkheden van verhoging van de efficiency en vergroting van de effectiviteit van de logistieke organisatie onderbenut zoals bijvoorbeeld het bundelen van goederenstromen.

In de visie Agrologistiek wordt aandacht besteed aan verschillende mogelijkheden oplossingsrichtingen voor een optimale logistieke organisatie. Structuur en afstemming tussen alle initiatieven ontbreken en er vindt onvoldoende afstemming plaats tussen projecten zodat kennis gedeeld kan worden en bovendien ontbreekt een werkelijke onderbouwing op basis van gegevens uit de praktijk. Vooral kansrijke mogelijkheden voor horizontale bundeling in ketens, of beter, netwerken van bedrijven zullen hierin centraal staan. Hierbij moet gedacht worden aan bijvoorbeeld Ketensynchronisatie, waar partijen in de keten productie en transport op elkaar afstemmen, Foodnet, een samenwerkingsinitiatief van groep logistieke dienstverleners die hun krachten bundelen en Zoetwarendistributie waar een samenwerking tot stand is gekomen tussen producenten en een logistiek dienstverlener. Zo zullen innovatieve oplossingen worden aangedragen en zal getracht worden, op basis van bestaande initiatieven, te komen tot enkele interessante horizontale bundelingconcepten. Uiteindelijk zal dit moeten resulteren in een leidraad voor het gehele toepassingsgebied. In het project wordt de samenwerking gezocht tussen actoren in de markt, vertegenwoordigt door Transport en Logistiek Nederland, Centraal Bureau voor de Levensmiddelenhandel (CBL), Stichting Merk Artikel (SMA), Bakker Logistiek Groep, C. van Heezik, Christian Salvesen, Kees Becker Logistiek, Tibbett & Britten Group en Nederland Distributieland en betrokken expertisecentra (Instituut voor Agrotechnologisch Onderzoek, Buck Consultants International en TNO Inro. Gebaseerd op de initiatieven uit het verleden en de lessen die we hieruit kunnen leren trachten we te komen tot een leidraad voor bundeling.

In de onderstaande figuur wordt een overzicht gegeven van de vier hoofdvragen van dit onderzoek. De eerste vraag die in het onderzoek beantwoord zal worden betreft het inventariseren van de initiatieven die de afgelopen perioden uitgevoerd zijn. De tweede vraag is gericht op de verschillende bundelingconcepten die toegepast worden in de verschillende initiatieven en projecten. De derde vraag is gericht op de lessen die we kunnen trekken uit de ervaringen die zijn opgedaan in de initiatieven, projecten en onderzoeken van de afgelopen jaren. Tenslotte tracht dit project antwoord op de vraag te geven hoe er in de toekomst gebundeld zou moeten worden.

Vraag 1: Wat voor initiatieven gericht op bundeling zijn er de afgelopen periode uitgevoerd?

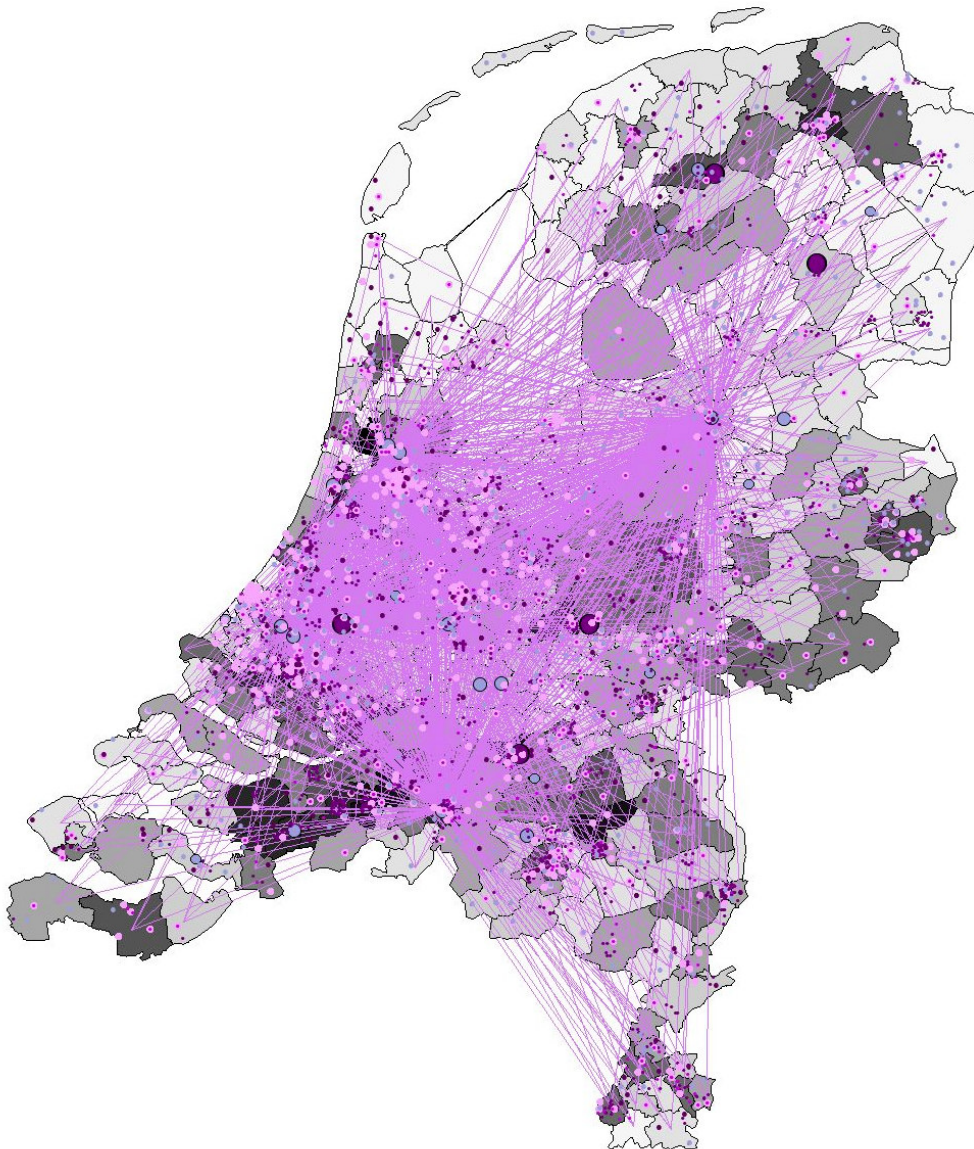
Vraag 2: Wat bundelingsconcepten kunnen worden onderscheiden?

Vraag 3: Wat zijn de lessen die we uit deze initiatieven kunnen trekken?

Vraag 4: Hoe moet er in toekomst gebundeld worden?

1.1. De markt in beeld gebracht

Gezien de enorme omvang van de markt voor agrarische producten is enige afbakening noodzakelijk. Enkele mogelijke criteria zijn: het geografische onderzoeksgebied, het distributiekanaal, de aard van de goederen, de conditioneringeisen en het onderdeel van de keten dat wordt beschouwd. In dit onderzoek zullen we ons vooral richten op agro-gebonden eindproducten, houdbaar en vers met een Nederlandse herkomst of een Nederlandse bestemming; er wordt dus voorsnog voor gekozen zowel geconditioneerd vervoer, diepvries en ongeconditioneerd vervoer mee te nemen. In de onderstaande figuur wordt ter illustratie een selectie van producenten, distributiecentra en retail filialen getoond, waarmee de enorme complexiteit kan worden aangegeven. Zo zal primair de distributie van agrostromen vanaf het moment van eerste bewerking op een Nederlandse productielocatie worden beschouwd. Daarnaast zal dit onderzoek zich beperken tot gelijksoortige ladingdragers (nodig om bundeling mogelijk te maken) zoals pallets, rolcontainers en fusten.



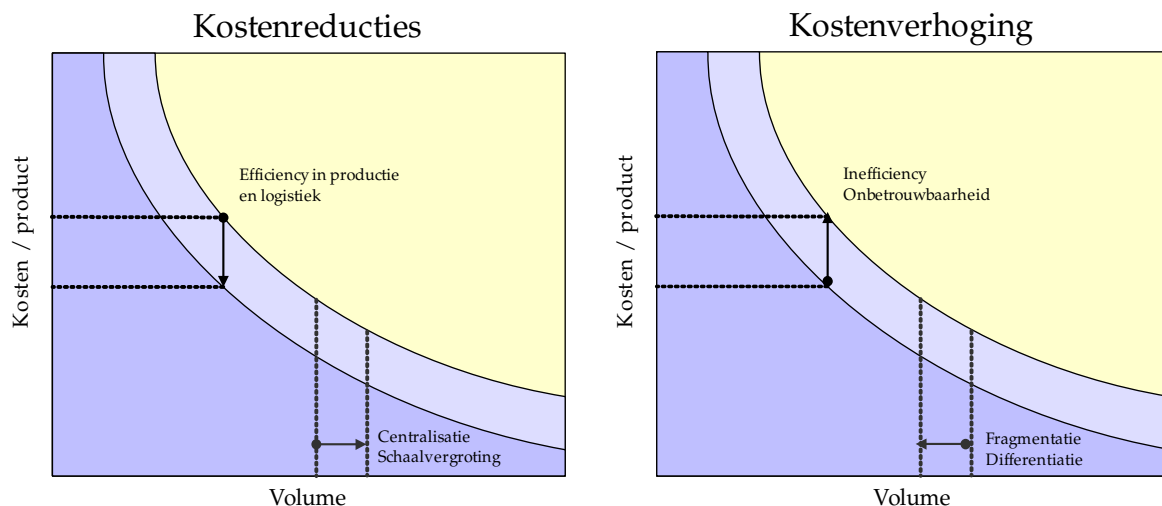
Figuur 1: Illustratie van de complexiteit van de stromen in de Agro-logistiek
Bron: TNO Inro, (2000).

1.2. De gehanteerde werkwijze

In dit Klict-project *Bundeling Agrostromen*, een zogenaamd Koepelproject, is getracht om een overzicht te maken van de verschillende initiatieven en projecten gericht op bundeling die de afgelopen jaren zijn uitgevoerd, of nog uitgevoerd worden. Het project *Bundeling Agrostromen* richt op het systematisch in kaart brengen van een aantal theoretische mogelijkheden zoals genoemd in de *Visie Agrologistiek*, het beoordelen van de consequenties daarvan voor individuele partijen, voor de betrokken keten en voor het economisch functioneren van de sector als geheel, evenals op het beoordelen van de praktische haalbaarheid van de aangegeven mogelijkheden. Dit in kaart brengen gebeurt door het verzamelen van beschikbare informatie uit bestaande bronnen, door interviews en teamanalyse. Belangrijk is dat het onderzoek niet alleen betrekking heeft op theoretische mogelijkheden maar ook tracht goed aan te sluiten op bestaande praktijkervaring en case studies.

1.3. Is de nood hoog genoeg?

In de afgelopen 20 tot 30 jaar hebben zich enorme veranderingen voorgedaan in de manier waarop logistiek wordt benaderd en wordt georganiseerd. Over het algemeen kan gezegd worden dat er een professionalisering heeft plaatsgevonden van de logistiek, men de ketenstructuur is gaan rationaliseren en er gezocht is naar ketenintegratie. Door allerlei veranderingen in de manier waarop de logistiek is veranderd hebben zich aanzienlijke kosten reductie voorgedaan. Enerzijds vallen deze reducties met name toe te schrijven aan de centralisatie en schaalvergroting in productie en logistiek, waardoor men heeft kunnen profiteren van lagere kosten per product. Naast deze centralisatie en schaalvergroting heeft men de kosten kunnen drukken door een enorme efficiëntie in productietechniek en in de manier waarop logistiek wordt georganiseerd. Hierbij moet gedacht worden aan de doorlooptijd verkorting, reductie van de voorraden, afstemming in de keten waardoor onderbezetting wordt voorkomen.



Er is echter de afgelopen periode een kentering gaande die tot gevolg heeft dat de kosten per product stijgen of onder druk komen te staan. Enerzijds vindt er door productdifferentiatie en veranderingen in het beschikbare assortiment een fragmentatie van de stromen plaats, anderzijds worden de eisen die gesteld worden aan het transport steeds hoger. De zendingsgrootte neemt af, de frequenties nemen toe en de moeilijkheden met congestie en vertragingen maken dat de transportkosten steeds verder onder druk komen te staan.

Als we kijken naar slechts een selectie van concepten en instrumenten die de afgelopen jaren hun intrede hebben gedaan in de logistiek dan zien we dat er enorme veranderingen doorgevoerd zijn en het einde lijkt nog niet in zicht. Meer en meer wordt er in de literatuur, in de vakbladen en media gepraat over bundeling en bundeling door samenwerking in het bijzonder. De vraag die echter opgeworpen kan worden is of het voor ieder bedrijf wel zo noodzakelijk is om samen te werken.

Verbeteringen in de logistieke keten		
Supply chain management	Vendor Managed Inventory	Just-In-Time
Reverse Logistics	Vendor Owned Inventory	CPFR
Postponement	Efficient Consumer Response	EDC/ELC
Value Added Logistics	Rolling-Stock	Hub&Spoke Networks

Figuur 2: Selectie van concepten en ideeën die de afgelopen jaren hun intrede hebben gedaan in de logistiek

Dat bedrijven de afgelopen jaren stevig geïnvesteerd hebben in informatie technologie om goed met hun afnemers, leveranciers en partners te kunnen communiceren, is helder. Niet alleen worden er steeds meer systemen die gericht zijn op snelle en flexibele uitwisseling van informatie geïntroduceerd, ook de mogelijkheden om op basis van deze informatie de productie, de logistiek en het transport te optimaliseren worden steeds meer gebruikt.

Verbeteringen Informatie en Communicatie		
Electronic Data Interchange	Tracking&Tracing	Efficient Resource Planning
GPS-systemen	Database technologie	Mobiele Communicatie
Agent Technology	EbXML	Email communicatie
E-shops	E-Marktplaats	Internet inkoop/verkoop

Figuur 3: Selectie van ontwikkelingen in de informatie en communicatie technologie die de afgelopen jaren grote gevolgen hebben gehad op de logistiek.

In Nederland zijn de afgelopen jaren vele initiatieven en projecten uitgevoerd met als doel het bundelen van productstromen. In de onderstaande figuur wordt slechts een beperkt aantal afgebeeld die in een recent verleden zijn uitgevoerd of nog in uitvoering zijn. In dit project is een selectie gemaakt van kenmerkende projecten die zich op verschillende aspecten, verschillende marktsegmenten en verschillende delen van de distributieketen richten, daarbij is niet getracht een compleet beeld te geven van de enorme hoeveelheid aan projecten en initiatieven die de afgelopen jaren de revue hebben gepasseerd.

Selectie van initiatieven		
Vers Onder Weg	Verkorte Verscollectie	Foodnet
Van Maatwerk naar Confectie	Distrivaart	Manufacturing Consolidation Centers
Verkassen	Consolidarity	Factory Gate Pricing
Zoetwaren Distributie	Via Collect	Fresh Consolidation Centers
ECT Koelvers	Efficient Food Response Service	Stadsbox

Figuur 4: Slechts een beperkte selectie van het aantal initiatieven dat de afgelopen jaren is uitgevoerd.

Vooruitlopend op de conclusies en de uitkomsten van de analyses kan reeds hier gesteld worden dat het lijkt alsof dit nog niet het geval is; veel projecten lukken niet.

Is de nood is niet hoog genoeg of de winst die te behalen valt met de initiatieven is niet helder?

Kennelijk zijn er onvervulde noodzakelijke randvoorwaarden om partijen te laten besluiten, ondanks de verwachte logistieke voordelen, toch niet tot realisatie van de voorgestelde logistieke veranderingen over te gaan. Wat zijn deze kritische succes- en faalfactoren en hoe is het mogelijk deze condities zo te doen wijzigen dat zaken die niet vanzelf goed van de grond komen toch in een gewenste richting bij te buigen? Bij een exploratief onderzoek als dit, zal het natuurlijk niet goed mogelijk te zijn op deze vragen definitieve bewijsvoerende antwoorden te geven (voor de bewijsvoering door het uitvoeren van case studies is de tijd te beperkt), maar wel zal worden gepoogd lessen te trekken uit ervaringen in de praktijk en zullen de daaruit volgende hypothesen worden getoetst middels literatuuronderzoek en interviews.

2. Is het Bundelen of is het Samenwerken?

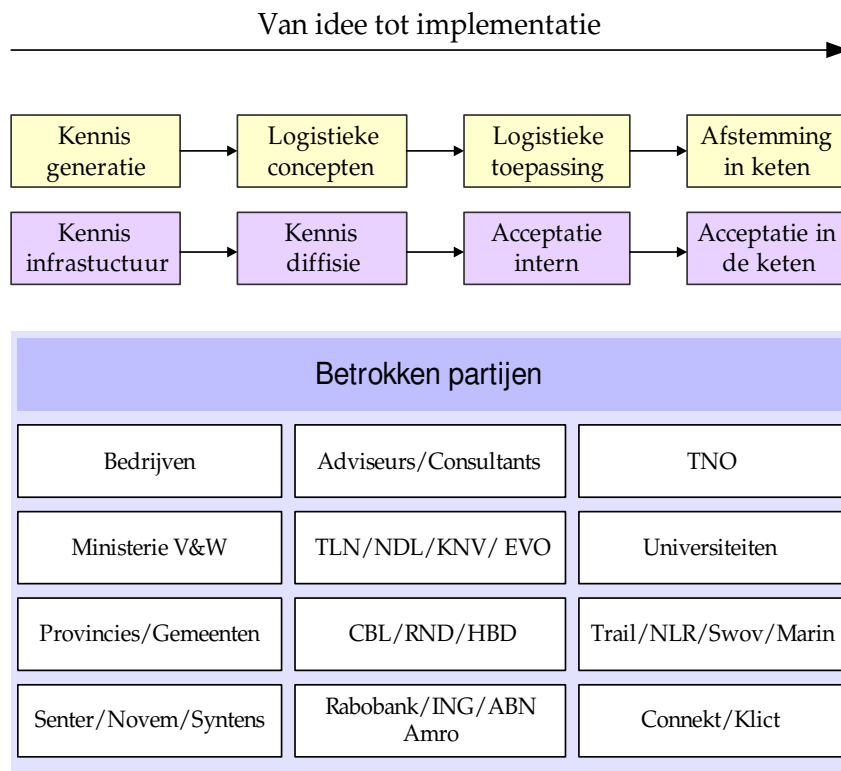
In de afgelopen jaren hebben bedrijven vooral gezocht naar schaalvoordelen binnen het bedrijf zelf. Door de toenemende eisen die aan de logistiek gesteld worden hebben bedrijven de afgelopen jaren naarstig gezocht naar schaalvoordelen in de logistiek om de kosten niet uit de hand te laten lopen. De verkleining van de bestelgroottes, de verhoging in frequentie, de verhoogde tijdsdruk en de verlangde betrouwbaarheden hebben deze zoektocht naar schaal- en scopevoordelen sterk gevoed. 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 als DKW bij een filiaal worden afgeleverd. De gemiddelde winkel (dwz. 70% van de filialen) wordt elke dag beleverd, de rest om de dag. Waar vroeger de droge kruidenierswaren (DKW) 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. Een tweede 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.

Logistieke knelpunten zullen naar alle waarschijnlijkheid uiteindelijk resulteren in een toename van het aantal samenwerkings- en bundelinginitiatieven en worden in de context van netwerkvorming steeds vaker aangepakt door het vormen van samenwerkingsverbanden. Behalve aan de gebruikelijke vormen van samenwerking in ketens (verticale samenwerking en *supply chain management*) dient daarbij ook gedacht te worden aan bundeling van gemeenschappelijke activiteiten van verladers en/of van vervoerders. Door samenwerking tussen deze partijen kunnen inefficiënties, in tot op heden verbrokkelde logistieke netwerken, worden opgeheven.

Het besluit om samen te werken in de logistieke keten kan ingegeven worden door verschillende redenen. Over het algemeen worden er drie redenen onderscheiden¹; (1) de potentiële kostenbesparing die te behalen valt door het bundelen van goederen, informatie of voertuigen. Het samenvoegen of integreren van activiteiten kan leiden tot een reductie in kosten voor transport, overslag, informatie, orderkosten, handling, etc. Naast een reductie in kosten kan (2) het behalen van een service verbetering een reden zijn voor bedrijven om samen te werken. Hierbij kan gedacht worden aan een verkorting in order doorlooptijd, verhoging van de leverfrequentie, hogere betrouwbaarheid of een hogere productbeschikbaarheid. Een derde reden om te komen tot een samenwerkingsverband kan het behalen van een marketing voordeel (3) zijn of zelfs het behalen van een verhoging van de winstgevendheid op lange termijn.

Dergelijke beslissingen zijn te bezien als innovatiebeslissingen. Vanuit een *steady state* situatie wordt een impuls gecreëerd om een veranderingsproces in te gaan. Dit proces kan autonoom verlopen maar in het kader van het ICES programma, wordt ook beoogd door samenwerking tussen bij dit proces betrokken partijen (bedrijven, overheden en kennisinstellingen), het juiste klimaat voor het realiseren van dergelijke innovaties te laten plaats vinden.

¹ Christopher (1994)



Als we het gehele traject van kennis generatie tot de implementatie bekijken zien we dat er eigenlijk altijd een groot aantal partijen betrokken is bij het implementeren van een nieuw bundelingconcept en dat er een aanzienlijke tijd overheen gaat alvorens men kan overgaan tot implementatie. Zeker in die gevallen waar het gaat om een samenwerkingsverband. Allereerst dient met intern in het bedrijf overtuigd te zijn van voordelen van het bundelingconcept, vervolgens moeten ook de partners in de keten het concept accepteren en overtuigd zijn van de voordelen die men kan behalen. Er is echter vaak geen garantie te geven zodat men vertrouwen in elkaar dient te hebben dat men op termijn inderdaad deze voordelen gaat behalen. Binnen bedrijfsoverschrijdende of horizontale bundeling kunnen drie varianten in meer of mindere mate een rol spelen. Na analyse van vele initiatieven gericht op bundeling kunnen drie typische vormen onderscheiden worden:

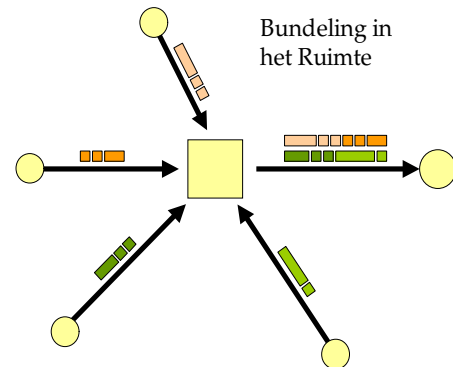
- **Bundeling in de ruimte.** Bij bundelen in de ruimte worden zendingen op een bepaalde locatie gebundeld. De zendingen of goederen worden op 1 plek samengebracht en vervolgens gebundeld naar de afnemer gebracht.
- **Bundeling in het voertuig.** Bij deze tweede vorm van bundeling worden de goederen in het voertuig samengebracht. Hierbij worden de goederen niet op 1 plek in de ruimte gebundeld maar worden de goederen middels collectie of distributieritten opgehaald, dan wel weggebracht.
- **Bundeling in de tijd.** Bij deze derde variant worden de zendingen in de tijd gebundeld. Zendingen die normaliter op drie verschillende tijdstippen verzonden zouden worden, worden bij deze vorm van bundeling op 1 tijdstip samengebracht en op 1 tijdstip verzonden. Deze vorm van bundelen wordt ook wel synchronisatie genoemd.

Naast deze modeltypische vormen van bundeling zijn er uiteraard allerlei combinaties mogelijk van de bovengenoemde drie vormen. Een voorbeeld is bijvoorbeeld Crossdocking, waarbij zendingen niet alleen in de ruimte, maar ook in de tijd worden gebundeld. Een tweede voorbeeld is een hub&spoke netwerk, waarin de zendingen zowel in de ruimte worden gebundeld op de hubs, als in tijd worden gebundeld. Daarnaast kan er vaak sprake zijn van bundeling in het voertuig door de collectie en distributieritten van en naar de hubs. In de nu volgende drie paragrafen zullen de drie verschillende vormen van bundeling nader toegelicht worden, waarbij nader ingegaan zal worden op verschillende projecten specifiek gericht op de betreffende vorm van bundeling.

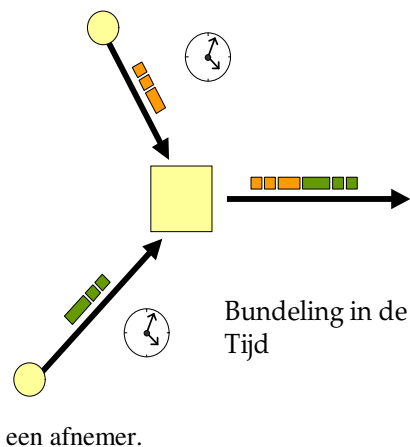
2.1. Bundelen in de ruimte

Een van de meest voorkomende vorm van bundeling betreft het bundelen in de ruimte. Bij deze vorm worden de goederen naar een bepaalde locatie in ruimte getransporteerd, waar de goederen vervolgens in grotere zendingen worden vervoerd 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. Voorbeelden uit de praktijk waarin deze vorm van bundeling gebruikt wordt betreffen *Distrivaart*, *Consolidarity*, *Stadsbox*, *Foodnet* en *Zoetwaren Distributie*.

Deze vorm van bundelen wordt vrijwel in ieder onderzocht bundelingsinitiatief toegepast, al dan niet in combinatie met een andere vorm van bundeling (in de tijd of in het voertuig). Door in het ruimtelijk bijeenbrengen van de stromen ontstaan mogelijkheden om of de zendingsgrootte te vergroten of er ontstaan mogelijkheden om bij een gelijke zendingsgrootte de frequentie te verhogen. Als sprekend voorbeeld van bundeling in de ruimte kan natuurlijk de logistieke structuur van Albert Heijn genoemd worden, die deze vorm van bundeling uitstekend illustreert. Allereerst worden de producten van de verschillende producenten aangevoerd naar de distributiecentra van Albert Heijn, waar ze worden opgeslagen of direct worden overgeslagen en gebundeld alvorens ze naar de filialen worden getransporteerd.



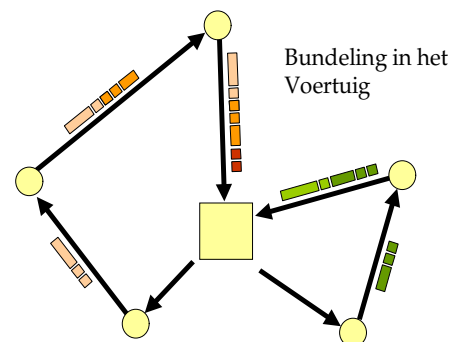
2.2. Bundelen in de tijd



Een tweede vorm van bundeling wij hier onderscheiden is bundelen in de tijd. Deze vorm van bundelen wordt gekenmerkt door het in tijd bijeenbrengen van de producten. Waardoor zendingen gecombineerd kunnen worden 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 het project Ketensynchronisatie (ook wel aangeduid als “van Maatwerk naar Confectie”), waar door het afstemmen de productie en zendingen worden gesynchroniseerd waardoor in de tijd een bundeling plaatsvindt. Een tweede voorbeeld van bundeling in de tijd het zogenaamde crossdocken van goederen, waar de goederen van twee producenten bijeengebracht worden in een specifiek tijdsvenster op een bepaalde plek en vervolgens overgeslagen of worden uitgewisseld waarna ze worden verzonden naar

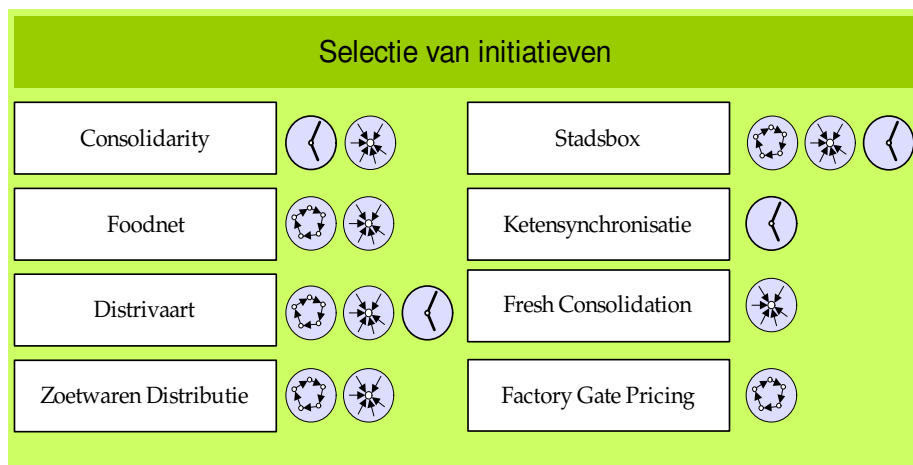
2.3. Bundelen in het voertuig

De laatste vorm van bundeling die hier wordt onderscheiden betreft bundeling in het voertuig en is in wezen een combinatie van de bovenstaande twee concepten, echter vormt het voertuig het platform waar de bundeling plaatsvindt. Bij deze vorm van bundeling worden goederen in collectie-ritten opgehaald, ofwel in distributieritten naar de klant gebracht. Hierbij dient het voertuig dus als middel om de goederen te bundelen. Typische voorbeelden van projecten waar deze vorm van bundeling wordt toegepast is *Factory Gate Pricing*, *Zoetwaren Distributie* en *Foodnet*.



3. Enkele vooruitstrevende bundelinginitiatieven

In deze paragraaf zullen een achttal bundelingsprojecten de revue passeren. Deze bundelinginitiatieven zijn geselecteerd op hun vooruitstrevende karakter (o.a. de betrokkenheid van meerdere bedrijven en is sprake van horizontale bundeling ofwel het samen laden tussen vooralsnog direct concurrerende ondernemingen) en relatieve succes in de markt. Bij al deze projecten gaat het om het bundelen van stromen van meerdere partijen en zijn in een recent verleden uitgevoerd of lopen nog. Daarnaast is er gezocht naar initiatieven die conceptueel verschillen, betrekking hebben op verschillende delen van de keten en hebben geresulteerd in een implementatie, test of pilot. Per project wordt allereerst een korte beschrijving gegeven met de kenmerken, de doelstelling en enige organisatorische aspecten. Uiteindelijk zullen per initiatief, gebaseerd op de beschikbare literatuur, projectbeschrijving, interviews en workshops, opvallende observaties beschreven worden. Deze observaties zullen met name betrekking hebben op de organisatievorm, de uitwerking van de project, de bereikte resultaten en de levensvatbaarheid. In het hoofdstuk dat hier op volgt zullen de projecten in hun onderlinge samenhang worden bekeken door ze te positioneren naar o.a. het type bundelingconcept, de positie in de keten en de beoogde synergie-effecten. In hoofdstuk 5 zullen de projecten vervolgens gebruikt worden om een aantal belangrijke lessen uit te trekken voor de toekomst. Belangrijke vragen zijn: waarom zijn nu zoveel bundelinginitiatieven weinig succesvol gebleken, wat zijn kritieke succes- en faalfactor of waar moeten we op letten om in de toekomst meer succes te hebben. De bundelinginitiatieven die in dit hoofdstuk aan de orde zullen komen zijn:



Bundeling in de ruimte



Bundeling in de tijd

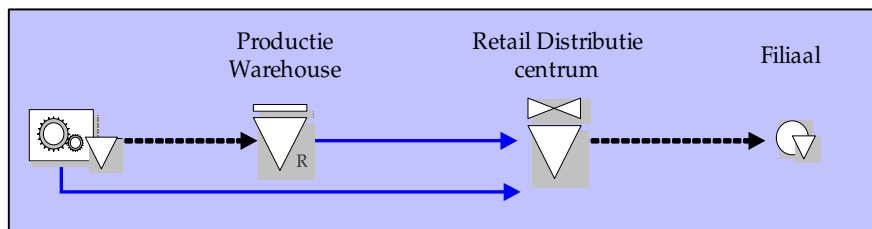


Bundeling in het voertuig

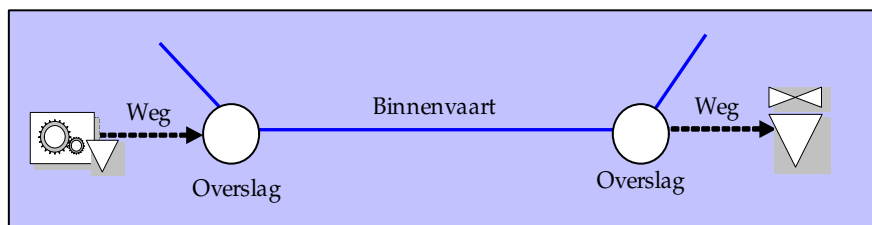
Verschillende direct betrokkenen zijn de afgelopen maanden benaderd om op basis van hun ervaringen binnen de voornoemde projecten te reageren op deze vragen. Aansluitend is een workshop gehouden waarin vervolgens in de gezamenlijkheid gediscussieerd is over de belangrijkste succes- en faalfactoren van bundelen. Uiteindelijk mondt dit uit in een leidraad voor bundelen (paragraaf 5.2).

3.1. Distrivaart

Het eerste project dat hier nader toegelicht wordt betreft het Distrivaart project. Een project met als doelstelling het implementeren van een nationaal transportnetwerk waarin een belangrijke rol is weggelegd voor de combinatie van wegtransport met binnenvaart voor het transport van Fastmoving Consumer Goods op pallets. De schaalvoordelen worden verkregen door het bundelen van productstromen van verschillende verladers van bijvoorbeeld bier, frisdrank, toiletpapier, etc. Het deel van de keten waarop het concept zich met name richt betreft het segment van producent naar retail distributiecentrum (zie het met blauw aangegeven deel van de keten in de onderstaande figuur).



In het begin van 2000 is door het Nederlands Instituut voor Maritiem onderzoek (NIM), Nederland Distributieland (NDL) en TNO Inro initiatief genomen om de mogelijkheden te onderzoeken van de binnenvaart in het vervoer van pallets in Nederland [TNO Inro, 2001a]. Allereerst is gekeken naar de vraag: waar zitten de producenten en afnemers die mogelijk gebruik zouden maken van de binnenvaart? Daarnaast stond de netwerkgedachte hier centraal. In dezelfde periode speelde Bavaria met de gedachte om op het traject Lieshout-Drachten pallets met bier te vervoeren via de binnenvaart [Nieuwsblad Transport, 2000; Financieel Dagblad, 2000]. Deze ontwikkeling heeft een belangrijke rol gespeeld in de totstandkoming van Distrivaart en heeft er uiteindelijk toe geleid dat in het project Kansrijke Binnenvaartnetwerken is gezocht naar de mogelijkheden van binnenvaart voor de bierbrouwers Bavaria, Heineken, Grolsch en Interbrew.



Uit het onderzoek kwam naar voren dat er inderdaad besparingen te realiseren zijn ten opzichte van het huidige wegtransport, waarbij met name het samenvoegen van lading van verschillende een lage beladingsgraad in het binnenvaartschip (een potentiële bottleneck) kan worden voorkomen. Deze besparingen kunnen oplopen tot ongeveer 15 tot 20% in de transportkosten. Met het verkregen inzicht in de kansrijke verbindingen was een volgende uitdaging het toetsen van het concept op logistieke prestaties. Iedere producent en afnemer stellen bepaalde eisen aan het transport op het gebied van frequentie, zendingsgrootte, venstertijden en betrouwbaarheid. In het vervolgproject *Kansrijke Binnenvaartnetwerken II*, is in samenwerking met Bavaria, Heineken, Grolsch, Interbrew, Coca Cola, Kimberly-Clark, Douwe Egberts en Unilever een analyse uitgevoerd naar de logistieke prestaties van het binnenvaart concept, inmiddels Distrivaart gedoopt [TNO Inro, 2002]. Uit beide onderzoeken kwam naar voren gekomen dat de potentie van het palletvervoer door de binnenvaart in Nederland aanzienlijk is en bleek het succes van palletvervoer per binnenvaart te worden bepaald door de eventuele kostenvoordelen voor de verladers en ontvangers en de mate waarin voldaan kan worden aan de logistieke eisen die aan het transport gesteld worden. Geen enkele partij heeft voldoende schaalgrootte om tegelijkertijd de kostenvoordelen te realiseren en logistieke prestaties te garanderen. Daar de betrokken partijen overtuigd waren van de kansen van het concept Distrivaart is het project Distrivaart II gestart, uiteindelijk uitmondend in de huidige pilot waarin het concept in een life omgeving middels de ingebruikname van een enkel schip en voor de productgroep bier is

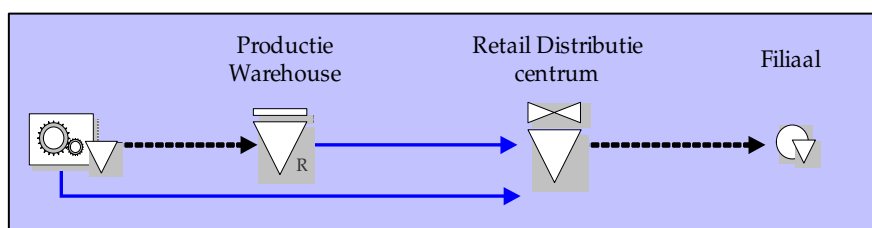
getest. De pilot heeft inmiddels voor zoveel enthousiasme gezorgd dat spoedig meerdere schepen zullen volgen alsmede nieuwe productgroepen. Het project kan dan ook (vooralsnog) als een succes worden aangemerkt.

Observaties

- Het idee achter dit project dat zich richtte op het behalen van de schaalvoordelen door het bundelen van pallets op een binnenschip, was op zich niet nieuw. In het verleden was dit al 4 of 5 keer eerder geprobeerd maar nooit eerder tot een succes gebracht. De voornaamste reden die hier voor aangedragen kan worden is het feit dat geen enkele partij voldoende schaalgrootte had om tegelijkertijd de kostenvoordelen te realiseren en logistieke prestaties te garanderen en daarom waren de partijen in wezen tot elkaar veroordeeld. Maar dat het voor deze partijen wel inzichtelijk is gemaakt dat er een aanzienlijk voordeel te behalen viel.
- Daarnaast is een belangrijke reden geweest dat de betrokken partijen gelijkwaardig waren met in ongeveer hetzelfde product en dezelfde afnemers. Verder speelde een belangrijke rol dat een aantal belangrijke verladers het initiatief ondersteunden en voldoende commitment gaven om andere betrokken partijen het vertrouwen te geven dat dit initiatief zou kunnen slagen.
- De nood was voor veel partijen nog niet echt aanwezig, maar veel betrokkenen hebben aangegeven dat ze wel voorbereid willen zijn op de toekomstige problemen in het wegvervoer en dat Distrivaart daar een rol in zou kunnen spelen.
- Succes van het concept in termen van het type product en de omvang van de stromen wordt bepaald door de aanwezigheid van een stabiel, gebalanceerd basisvolume van een aantal grote producenten dat als *ruggengraat* kan fungeren. Dit was in Distrivaart reeds met een gering aantal partijen te realiseren. Een tweede belangrijk aspect voor het welslagen is de dagelijkse beleving van de afnemers. Een derde bepalende factor was is de snelheid van de overslag van de wal naar het schip, de extra kosten van het systeem dat hiervoor nodig is wordt terugverdiend door de toename in het aantal reizen per jaar. Belangrijke randvoorwaarde hierbij is de bereidheid van betrokken partijen om de informatie benodigd voor het tijdig en adequaat inzetten van transportmiddelen, tijdig tussen de betrokken partijen wordt uitgewisseld. Dit is zeker het geval indien er een synchronisatie van de processen van de betrokken ketenparticipanten wordt nagestreefd.
- Gedurende het project is kerngroep met betrokken partijen constant gebleven en zijn er geen partijen echt afgehaakt, dit heeft tot een bepaalde stabiliteit geleid die een belangrijke rol heeft gespeeld. Daarnaast heeft uiteraard Prof dr.ir. A.J.M.Vermunt als stimulerende initiatiefnemer een cruciale rol gespeeld.

3.2. Het Consolidarity concept

De bevoorrading van de retail wordt gekenmerkt door veel kleine zendingen naar een groot aantal afleveradressen (op winkelniveau). Bovendien is sprake van een grote verscheidenheid aan overslag en opslagpunten van verschillende marktpartijen; warehouses van verladers, logistieke dienstverleners en retailers. Verticale samenwerking biedt de mogelijkheid om logistieke activiteiten te consolideren van verschillende (solidariteit) partijen, verladers en retailers. Kortom *Consolidarity*. Het concept richt zich met name op de trajecten afgebeeld in de onderstaande figuur (blauwe lijnen).



Het project is met name gericht op het reduceren van kosten. De behaalde synergie zit vooral in het feit dat DC's worden 'geëlimineerd', waardoor opslag, handling en vervoer deels wegvallen en stromen worden gebundeld. Dit laatste zorgt voor een hogere beladingsgraad (van vrachtwagens) en een lagere veiligheidsvoorraad in de winkel, want een retailer kan direct over de goederen beschikken, rechtstreeks vanuit het Megacentrum. Het idee van Consolidarity is gebaseerd op alle drie de vormen van bundeling. Logistieke activiteiten van verschillende marktpartijen worden gebundeld in één ruimte, anders gezegd verladers-DC's en retail-DC's worden samengevoegd tot één Megacentrum. Lading slaat DC's van meerdere partijen in de tijd over en de zendingen worden in het voertuig gebundeld aangeleverd. Anno 2000 leeft er bij meerdere marktpartijen het idee dat er voldoende bundelingspotentieel zit in de retaillogistiek. Zo ook ziet Unilever voordelen in het consolideren van logistieke activiteiten van verladers en retailers. Eind 2000 wordt door Van de Geijn Partners, in samenwerking met Novem, het concept van Consolidarity in een bijeenkomst voorgelegd aan marktpartijen, intermediairs, kennis- en overheidsinstellingen. Uitkomst van deze bijeenkomst was dat besloten werd het concept op te pakken. In de daaropvolgende fase worden een validatieonderzoek uitgevoerd om het draagvlak voor het concept te bepalen en het concept verder in te vullen. Tevens zijn in deze fase de mogelijke voordelen van Consolidarity doorberekend indien alle 'fast moving consumer goods' binnen onze landsgrenzen volgens dit concept zouden worden gehandeld. Vervolgens zijn vanaf september 2001 een beperkt aantal marktpartijen gezocht om te kijken hoe ze het concept in de praktijk zouden kunnen vormgeven. Hieruit zijn twee initiatieven ontstaan, één van twee verladers en een logistiek dienstverlener (Kimberly Clark, Lever Fabergé en Hays Logistics) en een initiatief van ketenpartners in het out-of-home kanaal. Het Kimberly Clark / Lever Faberge initiatief is sinds juni/juli 2003 volledig operationeel. Binnen dit project wordt een deel van beider assortimenten door Hays Logistics samen geladen en vervolgens in een enkele wagen gedistribueerd. Het initiatief in het out of home segment is minder succesvol gebleken. Na een succesvolle start met 7 deelnemers zijn slechts nog 3 deelnemers over en is nog steeds geen sprake van een operationeel systeem. Reden hiervoor is dat op het moment dat daadwerkelijk commitment wordt gevraagd deelnemers afhaken.

Observaties

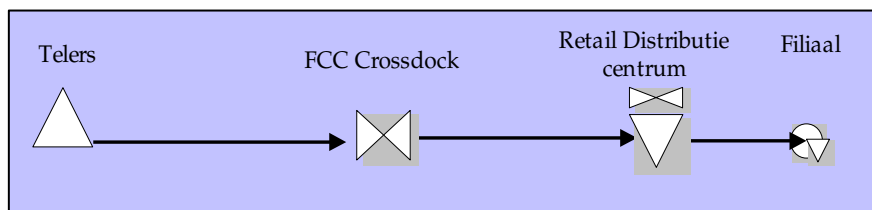
- Gezien de positieve bevindingen en implementatie van Consolidarity door Lever Faberge en Kimberly Clark kan het project als succesvol aangemerkt worden. Toch is zeker geen sprake van een brede toepassing en is de impact van het concept dus (vooralsnog) beperkt gebleven. Ook de samenwerking tussen de partijen is beperkt gebleven tot het gebruik van dezelfde logistiek dienstverlener, die op deze manier schaalvoordelen kon behalen. Voor het daadwerkelijk benutten van alle potentiële voordelen van dit concept zou een intensievere vorm van samenwerking denkbaar zijn (standaardisatie, horizontale informatiedeling), maar partijen zijn kennelijk huiverig voor een te intensieve vorm van samenwerking.
- Het consolidarity concept is met name geschikt voor zogenaamde langzaamlopers (veelal 5-10% van retailassortiment) en producten met THT-problematiek, de zogenaamde geconditioneerde koel/versproducten. Het concept is overigens niet volledig ongeschikt voor snellopers. Zo vormen zendingen met een groot aantal afleveradressen of stops bijvoorbeeld eveneens een interessante categorie, mits ze op schapniveau gebundeld aangeleverd kunnen worden. Tenslotte zou het concept ingezet kunnen worden voor minder voorspelbare (houdbare) stromen.
- Concepten als Consolidarity hebben veelal een contractduur lopend tot 10 jaar. Dit betekent ook dat het moet kunnen groeien. De samenvoeging van activiteiten van verschillende partijen op 1 locatie grijpt immers sterk in op de interne bedrijfsprocessen van een groot aantal betrokken stakeholders, waaronder de verladers en vervoerders, maar ook de retailers en zelfs gemeenten. Dit vraagt om de wil tot samenwerking, gerichte aanpak van alle betrokkenen op hun eigen kerncompetenties en de andere in waarde laten. Maar ook om duidelijke afspraken (investeringscondities, beloning, afrekenbaarheid), open standaards (ladingdragers, ICT-systemen), het ontkoppelen van beslissingstermijnen en organiseren van juiste locaties.
- Consolidarity is in zijn opzet geslaagd. Hier liggen meerdere redenen aan te grondslag. Allereerst is er duidelijk aandacht besteed aan het creëren van draagvlak bij alle betrokken partijen, alvorens klein te beginnen met een beperkte groep van producenten en retailers.

- Er is een duidelijk pad afgesproken zodat het commitment en het vertrouwen kon groeien
- Er is ingestoken op met name lijnmanagers, deze mensen moeten het uiteindelijk uitvoeren.

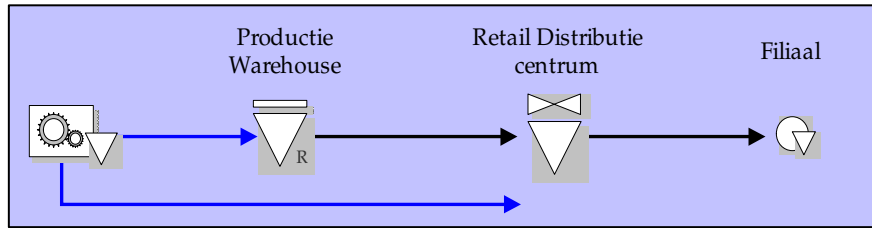
3.3. Fresh Consolidation Centre

Consumenten krijgen een enorm pallet aan groenten en fruit gedurende het gehele jaar aangeboden. Veel van deze producten komen uit het buitenland en hebben duizenden kilometers afgelegd voordat ze op het bord van de consument liggen. Omdat de consument gebrek aan tijd heeft worden er steeds meer voorbewerkte producten aangeboden. Vergeleken met vroeger vereist dit alles een hoge graad van organisatie en informatie uitwisseling. Zo worden de eisen op het gebied van voedselveiligheid en de voorwaarden om producten te kunnen traceren naar de bron, in geval van calamiteiten, van steeds groter belang. Een hoge graad van organisatie kan men bereiken door het vormen van één organisatie. The Greenery is hiervan een voorbeeld. Echter de AGF sector kenmerkt zich door een lange traditie van zelfstandige bedrijven die hun zelfstandigheid niet gemakkelijk opgeven. De vorming van deze organisatie ging daarom dan ook niet over rozen. Ook Veiling ZON werd enige jaren geleden geconfronteerd met een verandering van de eigen omgeving. Schaalvergroting aan zowel de kant van telers als retail reduceerde het nut van de traditionele veilingklok. Steeds vaker wisten inkopers van supermarkten of hun intermediairs en telersverenigingen elkaar te vinden en passeerde de veilingklok. Retailers wilden niet meer afhankelijk zijn van de grillen van het moment en gingen er toe over om lange termijn afspraken met leveranciers te maken. De rol van Veiling ZON veranderde hierdoor drastisch. Veiling ZON heeft op deze ontwikkeling geanticipeerd door het inrichten van een Fresh Consolidation Center: ZON Fresh Park.

Een belangrijk onderdeel van dit initiatief betreft het realiseren van een consolidatiecentrum voor versproducten. Middels het FCC concept worden, in tegenstelling tot de huidige situatie, stromen dicht bij de afnemer (DC van de retailer) geconsolideerd / gebundeld. Producten worden nog steeds geïncolligeerd in het brongebied, maar er worden volle wagens samengesteld met een beperkt aantal producten, die vervolgens rechtstreeks naar het bestemmingsgebied rijden. Pas in het bestemmingsgebied (FCC) worden de orders van de retailers middels cross-docking samengesteld en uitgereden. Door combinatie van een groot aantal versproducten kan een totaalassortiment aan de retail aangeboden worden. De voordelen van het FCC concept zijn: kortere doorlooptijd, van het collectieproces, afname van het aantal drops en de transportkilometers in het bestemmingsgebied, daling van de distributiekosten en minder vrachtwagens aan de achterdeur van de retail.



Het FCC concept richt zich zowel op het bundelen in de ruimte (versproducten van verschillende telers worden op 1 locatie afgeleverd / geconcentreerd) en in de vrachtwagen. De op het FCC aangeleverde producten worden hier middels een cross-dock operatie op een logische wijze samen geladen en vervolgens gebundeld uitgereden. Containers uit Rotterdam en Antwerpen worden in Venlo gestript en producten van telers uit Nederland worden aangevoerd. Een gedeelte van de aangevoerde producten worden verwerkt en bewerkt. Een groot aantal handelshuizen en verwerkende bedrijven op het gebied van AGF zijn inmiddels op ZON – Freshpark gevestigd, waarvan een aanzienlijk deel van elkaar's diensten gebruik maakt. Het totaal pakket wordt gebruikt om zo veel als mogelijk Full Truck Loads voor klanten samen te stellen. Het totaal plaatje is echter nog niet compleet. Zo is op langere termijn bijvoorbeeld nog ruimte voor zuivel, brood en vlees waardoor het te leveren verspakket richting de retail nog completer kan worden. Bovendien vindt een aanzienlijk deel van zowel de aanvoer als afvoer nog door een groot aantal vervoerders en daardoor erg versnipperd plaats.



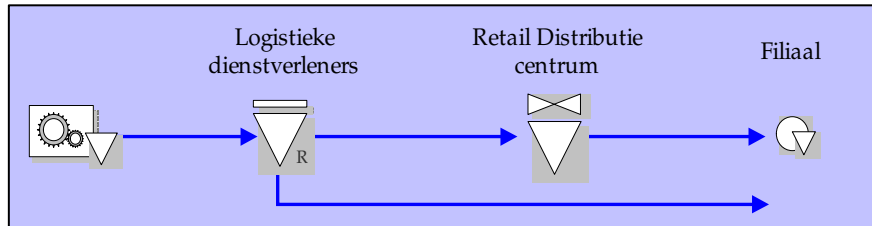
Het project kan daarmee deels als een succes bestempeld worden. Immers, er zijn inmiddels een groot aantal handelaren en verwerkers gevestigd op het veilingterrein en er wordt derhalve een steeds groter pallet aan vers (vooralsnog AGF) producten geconsolideerd bij de retail aangeleverd. Desalniettemin valt nog een hoop extra winst te behalen. Een groot deel van de aan- en afvoerstromen vindt nog steeds sterk versnipperd plaats door een groot aantal vervoerders die erg weerbarstig tegenover samenwerken en bundelen staan. Het FCC concept richt zich op het totale pallet aan versproducten in het FMCG – kanaal.

Observaties

- Het autonome proces wat eind negentiger jaren van de vorige eeuw op het veilingterrein van Veiling ZON plaats vond waarbij bedrijven actief in de handel van AGF met elkaar gingen samenwerken is middels de start van Zon Fresh Park versterkt en versneld.
- Het feit dat ZON Vastgoed als neutrale partij kan bemiddelen om tot samenwerking te komen heeft in een aantal situaties gunstig gewerkt om tot samenwerking te komen.
- De gunstige ligging van Zon Fresh Park is belangrijk voor de ontwikkeling. Steeds meer bedrijven verplaatsen activiteiten naar het buitengebied om uit het dichtslibbende Westland te geraken. Daar komt bij dat de Duitse grens met daarachter het Ruhrgebied met vele miljoenen consumenten op korte afstand is.
- Door zich als FCC onder de merknaam Zon Fresh Park te presenteren heeft men veel free publicity genoten. Dit heeft weer nieuwe bedrijven aangetrokken waardoor er nieuwe samenwerking mogelijk is. Er is wat dit betreft spraken van een sneeuwbal effect.
- Zon Fresh Park participeert in Klavertje 4. Het doel is om in het kader van Trade Port Noord een infrastructurele samenhang te maken en schaalvoordelen te generen door samen te werken met de snel groeiende glastuinbouw in Noord Limburg. Klavertje 4 is één van de negen pilots van het Platform Agrologistiek.
- Consolideren heeft o.a. tot doel om crossdocking te stimuleren. Op dit moment wordt dit nog slechts weinig toegepast.

3.4. Ketensynchronisatie

De logistieke keten in de levensmiddelen retail is een multi – echelon voorraadketen, d.i. een keten met een aantal voorraadpunten na elkaar. Achtereenvolgens zijn dat het distributiecentrum van de fabrikant, het distributiecentrum van de retailketen (of van de onafhankelijke groothandel) en het winkelfiliaal. Elk van die voorraadpunten fungeert als ontkoppelpunt in de informatiestroom. Het winkelfiliaal besteld bij het retail distributiecentrum, dat op zijn beurt afroept bij het distributiecentrum van de fabrikant. Een fabrikant met een assortiment van vele honderden artikelen zal hooguit enkele artikelen en meestal zelfs geen enkel artikel dagelijks produceren. Afhankelijk van de vraag zal hij een artikel wekelijks, tweewekelijks of vaak hooguit maandelijks produceren. Direct na het einde van een productierun ligt er in het distributiecentrum van die van fabrikant van dat betreffende artikel dan voor een week, voor twee weken, of voor een maand seriegrootte voorraad. Binnen het project ketensynchronisatie is er juist voor gekozen om deze voorraden direct door te schuiven. Maak niet nodeloos kosten door voorraden te laten wachten. Schuif de voorraden direct de keten in na productie en vervolgens direct na binnenkomst in het retailDC. Dus synchroniseer de keten. Kortom, producten die dagelijks worden geproduceerd moeten ook dagelijks worden gedistribueerd en producten die maandelijks worden geproduceerd moeten maandelijks worden gedistribueerd. Kortom, in plaats van pull is sprake van push gedreven ketens. Het concept richt zich in principe op de gehele keten.



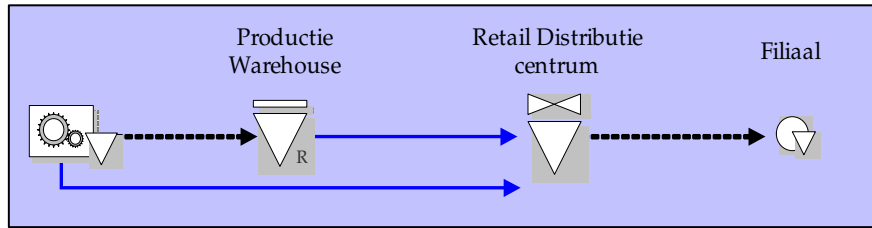
Middels het project is getracht een reductie in kosten en enkele verbeteringen van de customer service prestatie te bewerkstelligen. Nieuw in dit project is dat er onthaasting plaats vindt. Eerst bestelden de supermarkten op het laatste moment en verwachtten ze dat de bestelling binnen 24 uur werd afgeleverd. Nu loopt de aanlevering synchroon met de productiecyclus. Bovendien is er speelruimte in het aanlevermoment, doordat er met een boven- en ondergrens van de netto schapdekking wordt gewerkt. De mogelijkheid tot kostenreductie kan het beste middels twee extreme voorbeelden worden weergegeven, namelijk in het geval dat de totale productiebatch direct richting de retail wordt verplaatst versus de situatie dat elke dag een levering vanuit de voorraad van de producent richting het retail DC wordt gereden. In het geval van één levering per productiecyclus van het DC van de producent aan het DC van de retailer ligt er bij synchronisatie buiten de veiligheidsvoorraad geen voorraad meer bij de producent en blijft de voorraad bij het retail DC gelijk. Gemiddeld lag er een halve productierun aan voorraad bij de producent, dus de kosten hiervan worden bespaard in de nieuwe situatie. In het geval dat er elke dag een levering van het DC van de producent aan het DC van de retailer plaatsvindt bij synchronisatie een verplaatsing van de voorraad van de producent naar de retailer plaats. De totale voorraad is nu niet gedaald, maar het aantal transacties wel. Een ander voordeel van synchronisatie is dat de voorspelbaarheid van leveringen enorm toeneemt en daardoor personele inzet beter gepland kan worden. Dit zorgt voor een betere bezettingsgraad en verlaagt daarmee de personele kosten. Doordat de zendingsgrootte en de voorspelbaarheid toenemen kunnen de vrachtwagens beter vol gepland worden. Dit zorgt voor een hogere beladingsgraad en lagere transportkosten. Synchronisatie is een typisch voorbeeld van de *Bundeling in de tijd*.

Observaties

- Het gaat hier om FMCG die geen speciale conditionering vereisen. De ladingdrager is de pallet. Tijdens het project hebben de fabrikant en de retailer afspraken gemaakt over het type pallet. Hierdoor is het type gestandaardiseerd en kan bij zowel fabrikant als retailer gebruikt worden. Dit voorkomt extra omstapelen.
- Verschillende partijen uit de keten werken samen en zo wordt suboptimalisatie voorkomen en de keten als geheel geoptimaliseerd.
- De verdeling van de synergie-effecten is door een onafhankelijke derde berekend. Op deze manier ontstaat bij de partijen de overtuiging dat het een eerlijke verdeling is.

3.5. Zoetwarendistributie

Het *Zoetwaren Distributie Nederland* (ZDN) vervoersnetwerk bestaat uit een groep bakkerijen die voor hun logistiek gebruik maken van de diensten van TB Remijssen, onderdeel van de Tibbet&Britten (TB) Group. Via dit distributienetwerk, waarin het crossdock centrum van Tibbet&Britten in Breda een centrale rol speelt, worden de producten vanaf de leveranciers afgeleverd bij de afnemers (distributiecentra van retailers). Bij ZDN gaat het in essentie om een vorm van horizontale samenwerking tussen meerdere bakkerijen die gezamenlijk koekjes leveren aan de distributiecentra van diverse retailers. Het concept richt zich op het met blauwe lijnen aangegeven deel van de keten.



Het project Zoetwarendistributie is met name gericht op kostenreductie in de fysieke distributie en de realisatie van een verbetering van de customer service prestatie. In de ZDN case worden alle goederen in principe getransporteerd via het cross-dock centrum in Breda. Dit overslagcentrum is speciaal voor het ZDN samenwerkingsverband ontwikkeld. Binnen dit concept hebben verschillende leveranciers zendingen die bestemd zijn voor dezelfde afnemers. De zendingen die bestemd zijn voor één afnemer moeten worden samengevoegd tot één zending. Vervolgens worden de samengestelde zendingen getransporteerd naar de afnemer. In dit concept wordt dus gebundeld in de ruimte, de tijd én in het voertuig. In 1993 hebben een aantal leden van de Vereniging van Bakkerij en Zoetwarenindustrie (VBZ) het initiatief genomen tot logistieke samenwerking. Na onderzoek bleek dat gezamenlijke distributie efficiënt en effectief kon worden ingericht vanwege de grote overlap en overeenkomstige eisen aan het transport. Eind 1993 is een tender uitgeschreven onder 12 logistieke dienstverleners. Op basis van selectiecriteria als prijs, productkennis, organisatie etc is TB Remijssen gekozen. Zo ontstond de strategische alliantie ZDN en in maart 1994 is het ZDN vervoersnetwerk van start gegaan met 7 deelnemers. In 1999 was het aantal deelnemers gegroeid tot 13. In de laatste jaren zijn er enkele bakkerijen uitgetreden en er zijn onderlinge overnames geweest, hetgeen een indicatie is voor de dynamiek in dit netwerk. Op dit moment (voorjaar 2003) bestaat het samenwerkingsverband uit 7 bakkerijen. Deze bakkerijen beleveren ieder jaar gezamenlijk 3000 afleveradressen. De meeste daarvan worden echter niet frequent en met kleine hoeveelheden beleverd. Het aantal grote afleverpunten, dat wil zeggen dagelijkse/wekelijks belevering met (bijna) volle vrachtwagens, is relatief beperkt, circa 80 afleveradressen (de grotere retail DC's). Het project kan aangemerkt worden als een groot succes. Het betreft hier goederen zoals koekjes, snacks en zoetwaren, waarvan een gedeelte een beperkte houdbaarheid heeft van 3-6 weken en gevoelig is voor breuk en temperatuurswisselingen.

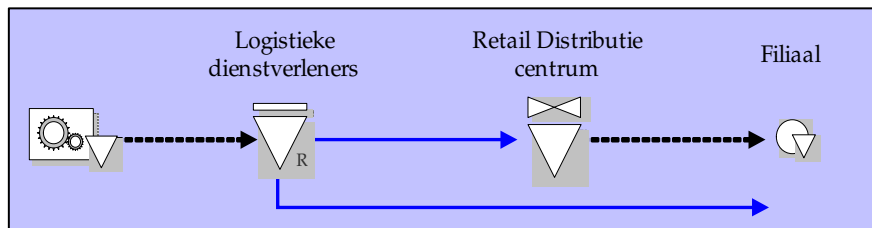
Observaties

- Samenwerkingsbereidheid en vertrouwen dat een ieder van de samenwerking beter wordt. De bakkerijen blijken erg gevoelig voor lagere prijzen bij andere logistiek dienstverleners. Aangezien de mogelijke synergievoordelen redelijk gevoelig zijn voor de (gedeeltelijke) onttrekking van volumes, is het ZDN netwerk vrij kwetsbaar. Verder afkalving van het aantal deelnemers zou een te groten vermindering van de schaalgroottevoordelen kunnen inhouden waardoor het voordeel van samenwerking niet langer opweegt tegen de extra (omrij)kosten.
- Het opstappen van een leverancier kan, door de daaraan gekoppelde tariefsstijging, makkelijk leiden tot een kettingreactie van onttrekkingen. Uit deze sterk op prijs gerichte manier van werken, spreekt weinig bereidheid om te investeren in verdergaande vormen van samenwerking in het ZDN netwerk. Tenslotte resulteert een verdeelsleutel op basis van de verhouding tussen rechtstreekse afstanden (VRA) resulteert in de minste afwijking ten opzichte van de (optimale) speltheorie. Een volledig "eerlijke" verdeling van synergievoordelen zal in de praktijk niet haalbaar zijn, maar uit de statistische analyse bleek dat voor de VRA sleutel de afwijking minder dan 5% bedraagt. De huidige methode van de logistiek dienstverlener in het ZDN netwerk is een goede tweede.

3.6. FoodNet

FoodNet betreft een samenwerkingsinitiatief van een groep logistieke dienstverleners. Deelnemers in FoodNet zijn specialisten op het gebied van foodlogistics te weten: Bakker Logistiek Groep, Kees Becker Logistiek, Christian Salvesen, Tibbett & Britten, Portena Logistiek, C. van Heezik. FoodNet heeft als doel een efficiëntere vorm van distributie van foodproducten te bereiken door het bundelen en uitwisselen van deelladingen in een interregionale samenwerking. Daarbij wordt gebruik gemaakt van bestaande distributiecentra van aangesloten bedrijven. De centra fungeren als regionaal collectie- en distributiepunt. De deelnemende bedrijven behouden

ieder hun zelfstandigheid met eigen klanten en opdrachtgevers. Het FoodNet – concept kan middels onderstaande plaatje schematisch worden weergegeven, waarin eerst de huidige situatie en daarna de FoodNet – situatie wordt weergegeven. Het FoodNet concept richt zich op het met blauw aangegeven deel van de keten.



Het FoodNet initiatief komt voort uit het Flownet-project van GOVERA (GOederen Vervoer RAndstad), dat onderzoek verricht naar nieuwe logistieke bundelingconcepten. Medio 2002 is een pilot van start gegaan waarbinnen lading wordt gebundeld vanuit een drietal regionale distributiepunten in de Randstad, Noord Brabant en Noord Nederland. In het vervolgstadium wordt het aantal regionale distributiecentra uitgebreid naar een systeem met landelijke dekking.

Met het FoodNet-initiatief komen de deelnemers tegemoet aan de wensen en eisen van zowel de producenten (opdrachtgevers) en winkelbedrijven als de overheid. Door de bundeling van deelzendingen van pallets en rolcontainers, wordt een bijdrage geleverd aan de vermindering van de negatieve effecten van de toenemende mobiliteit in de vorm van reductie van wegilometers en uitstoot van schadelijke stoffen. Met FoodNet wordt tevens tegemoet gekomen aan de vraag van opdrachtgevers en ontvangers; de garantie van een betrouwbare beleving met een hoge frequentie ook als het om kleine zendingen gaat. FoodNet zal in fasen verder worden ontwikkeld. De bundeling en uitwisseling van deelladingen zal worden uitgebreid tot een landelijk dekkend netwerk met regionale distributiecentra en transportverbindingen voor droge kruidenierswaren. In het vervolg is ook bundeling van geconditioneerde producten voorzien, zowel gekoeld als diepgevroren. FoodNet richt zich in beginsel op de primaire distributie. In een later stadium kunnen ook voorraden worden uitgewisseld zodat een totaalassortiment in de regio kan worden geboden. Het project was gericht op deelladingen vervoer van drogekruidenierswaren segment van verlader tot retailer en groothandel. Waarbij voor de goederen gelden pallets en rolcontainers als ladingdrager. Tevens liggen in de segmenten koel en vries kansen voor bundeling.

Observaties

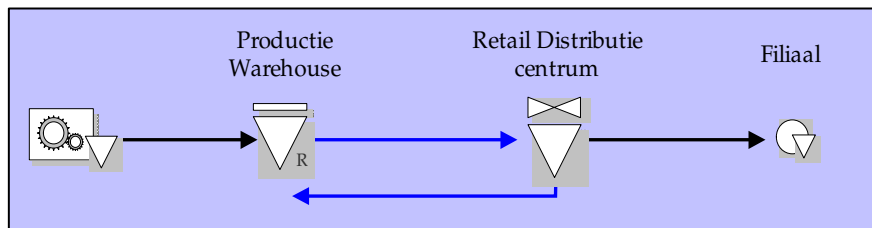
- Het te behalen resultaat qua efficiency is evident, maar tevens bleek de uitvoering van de Foodnet operatie eenvoudig en snel in de praktijk opgepakt te kunnen worden.
- Belangrijk is ook dat vanuit supply chain oogpunt de juiste deelnemers bij elkaar worden gezocht. De selectie moet rationeel zijn en niet relationeel. Deelnemers in bundelingconcept moeten elkaar aanvullen. In Foodnet is dit het geval; logistieke deelnemers die gericht zijn op verladers, logistieke dienstverleners gericht op verladers en retailers en 'gewone' transportbedrijven die alleen transport faciliteren.
- De belangrijkste kanttekening in de pilot fase bleek het ladingaanbod, welke lading te selecteren voor Foodnet en dus hoeveel in te brengen. De ene partij bleek meer dan voldoende lading in te kunnen brengen (volle bakken en daarmee impliciet weinig meerwaarde van Foodnet te ervaren) terwijl de andere veelal halfvolle of minder kan aanleveren. Kortom niet qua totale omvang maar qua omvang in het geselecteerde segment voor bundeling dienen de ladinginbrengende partijen niet te veel te verschillen.
- Foodnet is wellicht te sterk uitgegaan vanuit de dienstverleners zonder voldoende de voordelen voor retailers aan deze groep klanten duidelijk te maken. Hun zegen of commitment is van belang voor het doortrekken en realisatie van het concept en het geloof erin binnen de groep deelnemende dienstverleners. Voor het behouden van het vertrouwen binnen de groep te behouden, zijn meerdere beslisdocumenten (waarmee deelnemers intern commitment halen) gedurende de ontwikkeling nodig om op met de groep

deelnemers terug te kunnen vallen. Draagvlak creëren voor deze documenten en op het juiste moment tekenen ervan vergt de nodige aandacht.

3.7. Factory Gate Pricing

Voor leveranciers en retailers in de foodbranche is de prijs een gegeven. Hoe die prijs is opgebouwd is niet altijd bekend. Transparantie? In deze situatie blijken niet veel retailers optimalisatie van de ketenkosten hoog op de agenda te hebben. Middels Factory Gate Pricing zou de aandacht voor transportoptimalisatie kunnen worden herwonnen. FGP is een mechanisme waarbij de prijs wordt bepaald exclusief de transportkosten. Af fabriek dus. Het begrip dekt in de praktijk echter een bredere lading; deze prijsstrategie is een voorwaarde om te komen tot logistieke optimalisatie van de keten. Factory Gate Pricing staat dan voor de omkering van de regie: de retailer neemt de verantwoordelijkheid voor de besturing – niet per se de uitvoering – van het primaire transport (van producent naar retailer) over van de producent. Daardoor zijn andere combinaties van levering mogelijk. Voorbeelden hiervan zijn o.a. backhauling en het verdichten van stromen.

Bij af – fabriek leveringen in de meest zuivere vorm maakt de retailer een rondrit langs diverse producenten. Deze rondrit kan worden gecombineerd met winkel beleveringen, waardoor een optimale beladingsgraad wordt gerealiseerd. Factory Gate Pricing richt zich op het navolgende, roze gearceerde, deel van de keten.

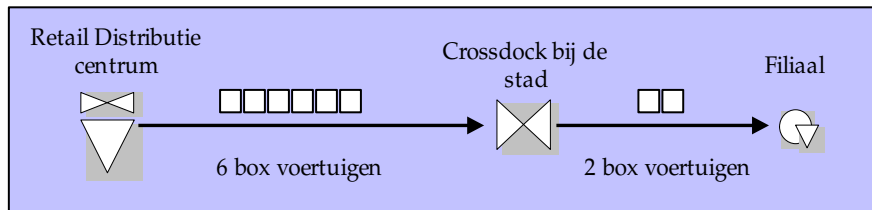


Observaties

- Voordelen van Factory Gate Pricing zijn het grootst bij kleine zendingen en een weinig dynamische vraag. In de segmenten van doe-het-zelf ketens, woninginrichters en winkelketens wordt Factory Gate Pricing toegepast. Het concept kan tevens geschikt voor de markt van drogisterijen.
- Kosten van transportconfiguraties gaan door invoering van Factory Gate Pricing omlaag (met name bij dunne stromen tot 0,25 FTL-zendingen)
- Drempel voor samenwerking tussen retailers binnen zelfde branch is hoog
- Transportflexibiliteit kan in het geding zijn
- Regieverschuiving betekent toename van transport besturing bij retailers, maar afname bij leverancier

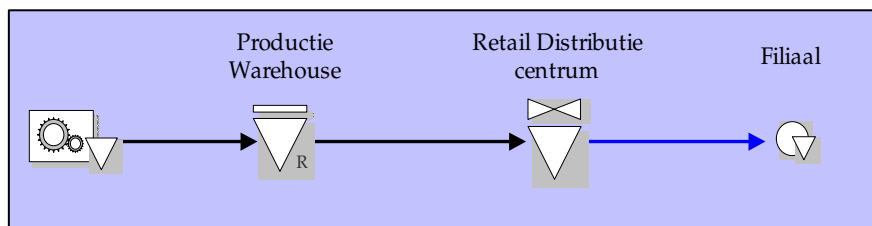
3.8. De Stadsbox

Het concept Stadsbox is ontwikkeld om een strategische en praktische oplossing te bieden voor distributie en bevoorrading in de binnenstad. Stadsbox is gericht op het structureel verbeteren van de betrouwbaarheid van binnenlandse distributie in Nederland. Een dergelijk oplossing is noodzakelijk om het hoofd te bieden aan onder andere de steeds toenemende, gefragmenteerde eisen van de klant door massa-individualisatie, de toenemende congestie op zowel rijkswegen als de straten in binnensteden en de steeds strakkere wet- en regelgeving van nationale en gemeentelijke overheden. Op termijn kunnen deze ontwikkelingen leiden tot een beperkter assortiment in de winkels, hoge transportkosten, meer schade aan leefbaarheid en milieu en inefficiënte beleveringen (veel overbodige kilometers).



Stadsbox is een initiatief dat uiteindelijk tot deze standaardisatie kan leiden. Goederenvervoer zal in de toekomst steeds meer worden gestandaardiseerd en geautomatiseerd. Ook zal er steeds meer gebruik gemaakt van verschillende vervoersvormen als binnenvaart en spoor. Er zullen netwerken ontstaan die deze vervoersvormen koppelen. Het project Stadsbox sluit hierop aan en is een stap op weg naar een totaal nieuw, gestandaardiseerd distributieconcept dat uitgaat van duurzaamheid en leefbaarheid in de binnenstad.

Het project is gericht op het reduceren van de kosten voor de bevoorrading van de filialen in de stad en daarbij de service verhogen. Het concept Stadsbox richt het logistieke systeem in stappen in. Eerst worden goederen door middel van vrachtwagens of binnenvaartschepen naar distributiecentra aan de rand van de steden gebracht. Vervolgens worden de producten door middel van speciaal aangepaste (Stadsbox)voertuigen naar winkels, restaurants of ziekenhuizen in de binnenstad vervoerd. Naast het feit dat deze voertuigen een stuk kleiner zijn dan de reguliere vrachtwagens, biedt de Stadsbox, dankzij een vernuftig systeem op de boxvoertuigen, smallere wagens dan gebruikelijk. Dit leidt tot minder overlast voor winkelend publiek, omwonenden en winkeliers en minder risico op ongelukken. Het stadsbox project richt zich voornamelijk op het met blauw aangegeven deel van keten.



Bundeling in de tijd en ruimte (synchronisatie van productie en distributie) in combinatie met standaardisatie van de ladingdrager. Het studieproject is momenteel in de eindfase. Voorbereidingen worden getroffen om een pilot vorm te geven in 1 van de grote gemeenten in Nederland om het concept daadwerkelijk in de praktijk te toetsen.

Observaties

- De nood tot het vinden in stadsdistributie wordt steeds groter. Omdat de toegevoegde waarde van de gehele keten uiteindelijk pas plaatsvindt in de winkel is het belang van de belevering erg groot. Dit maakt de urgentie en motivatie om hier iets aan te doen bij de detailhandel erg groot.
- Naast het feit dat de noodzaak toeneemt zijn er ook additionele voordelen mogelijk bij het gebruik van stadsbox
- Het aantal bedrijven dat nodig is voor een succesvolle pilot is gering. Wat het mogelijk maakt om met een relatief klein consortium te beginnen.
- Een eventuele proef verstoort de dagelijkse operaties niet en maakt de bereidheid bij partijen om mee te werken aan een eventuele pilot groter

4. Het opmaken van de balans

Van alle initiatieven van de afgelopen jaren zijn er uiteindelijk maar een gering aantal echt geïmplementeerd. Dit is eigenlijk de hoofdobervatie die gemaakt kan worden uit alle beschikbare literatuur, gesprekken, interviews en workshops; kortom geen onverdeeld positief beeld dat naar voren komt. Wat daarnaast opvalt is dat het bij de uitwerking van deze initiatieven gedurende het gehele traject, van ideevorming tot implementatie, een enorme hoeveelheid partijen betrokken is, wat het proces een hoge complexiteit geeft en wellicht de reden is dat er maar zo weinig initiatieven tot een goed einde gebracht worden. Bij het opmaken van de balans van de projecten de afgelopen jaren en de nog lopende trajecten kunnen enkele opvallende observaties gemaakt worden. In dit hoofdstuk kijken we terug op de initiatieven en positioneren de projecten op verschillende manieren; de scope van de samenwerking, de vorm van samenwerking, het deel van de keten waar het initiatief betrekking op heeft en het marktsegment. Uiteindelijk worden enkele opvallende observaties nader beschreven, waarna in het volgende hoofdstuk de vertaalslag gemaakt zal worden van de ervaringen uit verleden naar lessen voor de toekomst.

Er zijn grofweg vier aspecten van groot belang

- De onderliggende visie om te gaan bundelen
- De logistieke grondvorm
- Het product
- De betrokken organisaties en samenwerkingsaspecten

4.1. De onderliggende visie

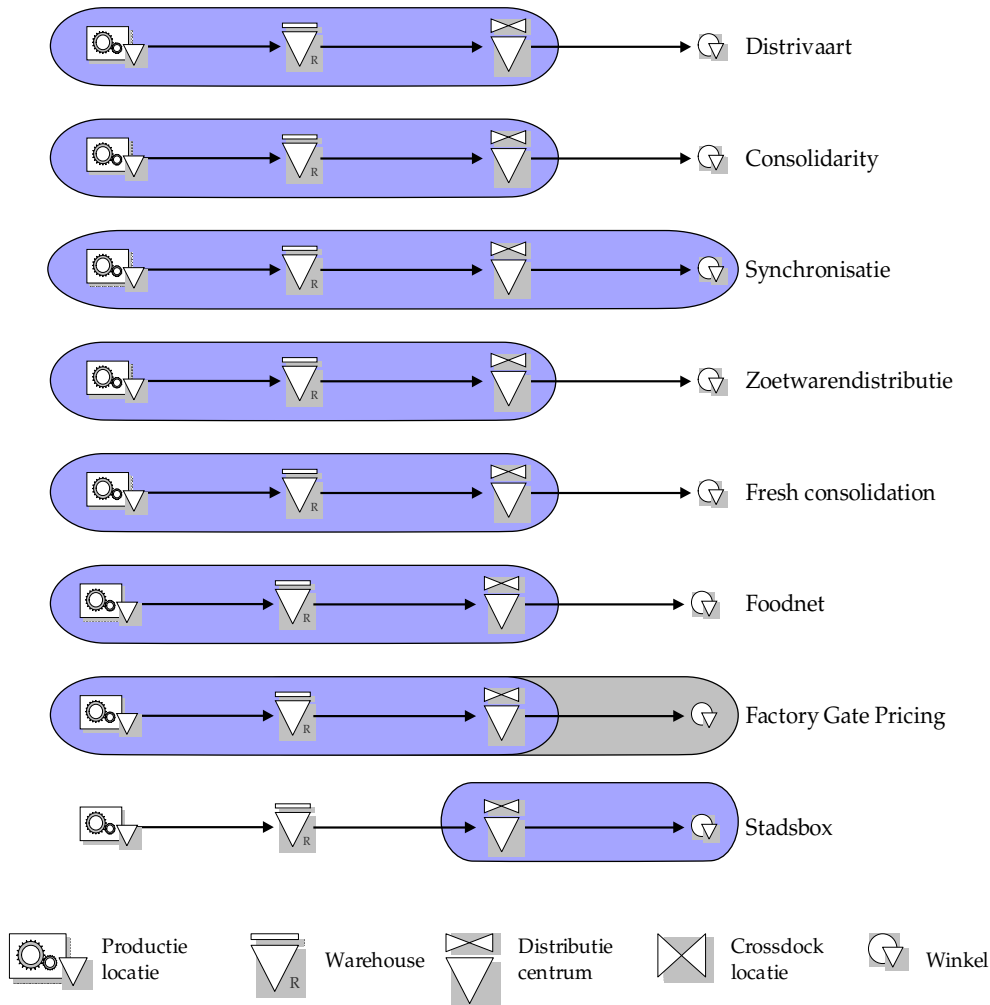
Over het algemeen worden er drie redenen onderscheiden; de potentiële kostenbesparing die te behalen valt door het bundelen van goederen, informatie of voertuigen. Het samenvoegen of integreren van activiteiten kan leiden tot een reductie in kosten voor transport, overslag, informatie, orderkosten, handling, etc. Naast een reductie in kosten kan het behalen van een service verbetering een reden zijn voor bedrijven om samen te werken. Hierbij kan gedacht worden aan een verkorting in order doorlooptijd, verhoging van de leverfrequentie, hogere betrouwbaarheid of een hogere productbeschikbaarheid. Een derde reden om te komen tot een samenwerkingsverband kan het behalen van een marketing voordeel zijn of zelfs het behalen van een verhoging van de winstgevendheid op lange termijn. Deze drie redenen gaan allemaal uit van een winst die ergens in de keten te behalen valt. De motivatie om daadwerkelijk de stap te nemen en stromen te gaan bundelen wordt alleen dan gezet als het voor het bedrijf duidelijk is dat er aanzienlijk voordeel te behalen valt of dat er een pure noodzaak bestaat om dit doen.

De overtuiging dat een initiatief daadwerkelijk voordelen zal kunnen opleveren is niet alleen afhankelijk van rationele overwegingen zoals te bereiken schaalvoordelen en prestatieverbeteringen, maar ook, en soms vooral, van zachte overwegingen zoals commitment en vertrouwen in elkaar van de betrokken partijen. Een gezamenlijk gedeelde visie en de bereidheid gezamenlijk risico's te delen is een essentiële voorwaarde om de eerste stap in dit proces te kunnen zetten.

4.2. De logistieke grondvorm

Een tweede belangrijk aspect betreft de logistieke grondvorm en hier komt iets opmerkelijks naar voren. Bij de initiatieven zien we dat ze zich bijna allemaal richten op de het begin van de distributieketen, met uitzondering van het Stadsbox dat zich met name richt op het traject van distributiecentrum naar filiaal. De gehele keten wordt slechts bestreken door *Synchronisatie* en in mindere mate door *Factory Gate Pricing*.

Logistieke grondvorm

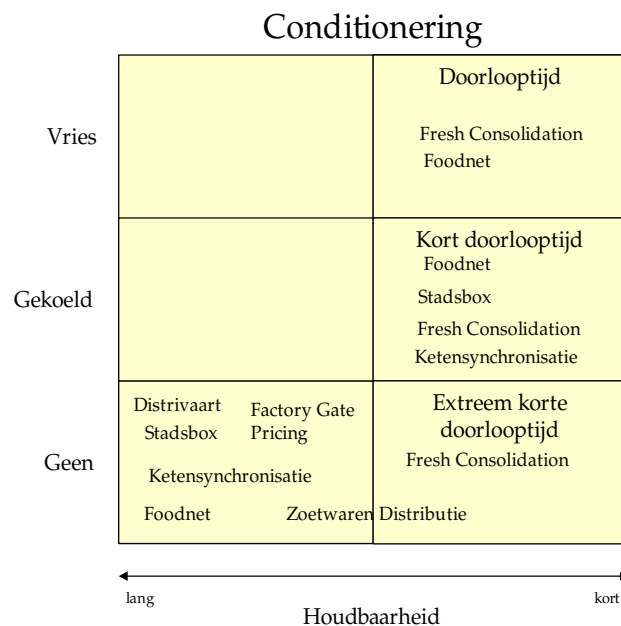


Figuur 5: De focus van het bundelingsinitiatief op het gedeelte van de keten.

Een oorzaak voor het feit dat bij de meeste initiatieven het accent ligt op het eerste gedeelte van de keten is omdat daar de meeste noodzaak tot afstemming aanwezig is. Er is veelal sprake van meerdere leveranciers en door het afstemmen, combineren of bundelen van deze aanvoerstromen, zijn belangrijke schaalvoordelen te halen. In het traject vanaf het distributiecentrum van de retailer is de organisatie van de stromen vaak al in 1 hand en zijn de schaalvoordelen die zijn te behalen relatief beperkt. De gekozen optimale grondvorm is een uitvloeisel van de samenwerkingsvorm van de betrokken ketenspelers en de logistieke eisen waaraan de keten moet voldoen. Wanneer een hoge responsiviteitseis aan de orde is zullen de voorraden niet te ver van de afnemer kunnen worden opgeslagen en indien de partijgrootte beperkt is, zal de noodzaak tot bundelen groter zijn dan wanneer dat niet het geval is.

4.3. Het product

Als we vervolgens kijken naar het type product waarop het initiatief zich richt dan komt het beeld uit de onderstaande figuur naar voren. In deze figuur worden twee assen onderscheiden. De eerste betreft de houdbaarheid van het product en de tweede betreft de conditionering (vries, gekoeld of geen conditionering). Als de producten waarop de verschillende projecten zich met name hebben gericht dan komt naar voren dat de meeste initiatieven zich met name richten op de houdbare producten die geen conditionering behoeven. Distrivaart heeft zicht met name op het segment van FMCG gericht, net als Factory Gate Pricing, Stadsbox en Ketensynchronisatie. Hoewel ketensynchronisatie daarnaast ook op producten met een THT-probleem mikte. Zoetwaren distributie zit op de houdbaarheidsas in het midden omdat de producten die hier centraal staan een beperkte houdbaarheid hebben. Hoewel in Foodnet met name op het DKW segment is gemikt worden er mogelijkheden gezien om het concept ook toe te passen in andere segmenten, hetzelfde geldt in wezen voor stadsbox. Het concept dat, logischerwijs, mikt op producten met een korte houdbaarheid is het Fresh Consolidation concept.

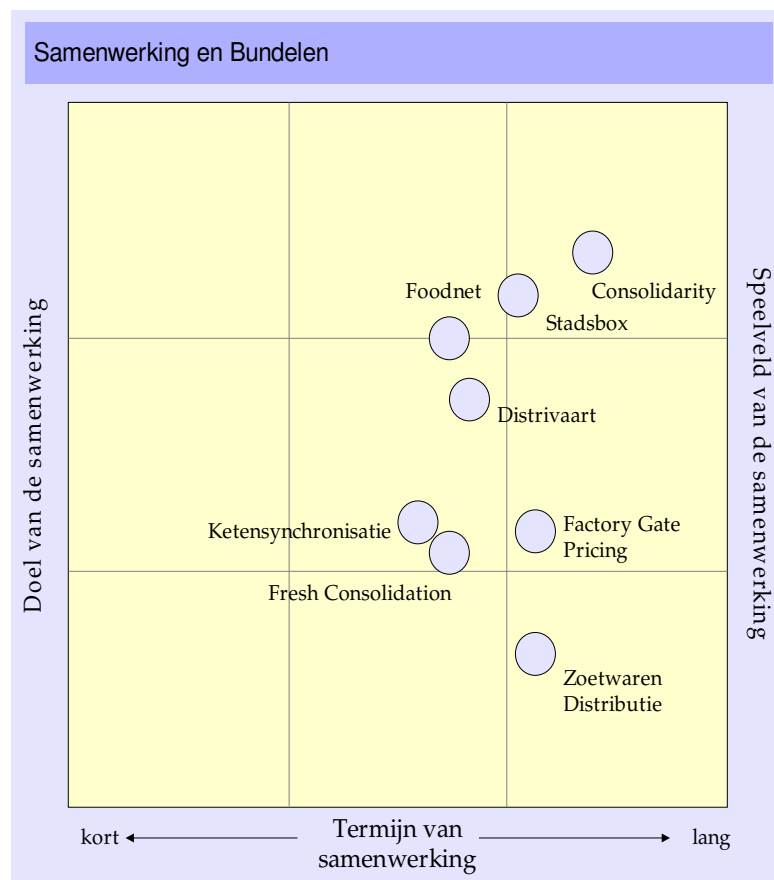


Het gaat in alle initiatieven in wezen om relatief laagwaardige producten.

En bij ieder initiatief is er sprake van gestandaardiseerde ladingdragers die het mogelijk maken om stromen fysiek ook daadwerkelijk te bundelen.

4.4. Organisatorische Aspecten

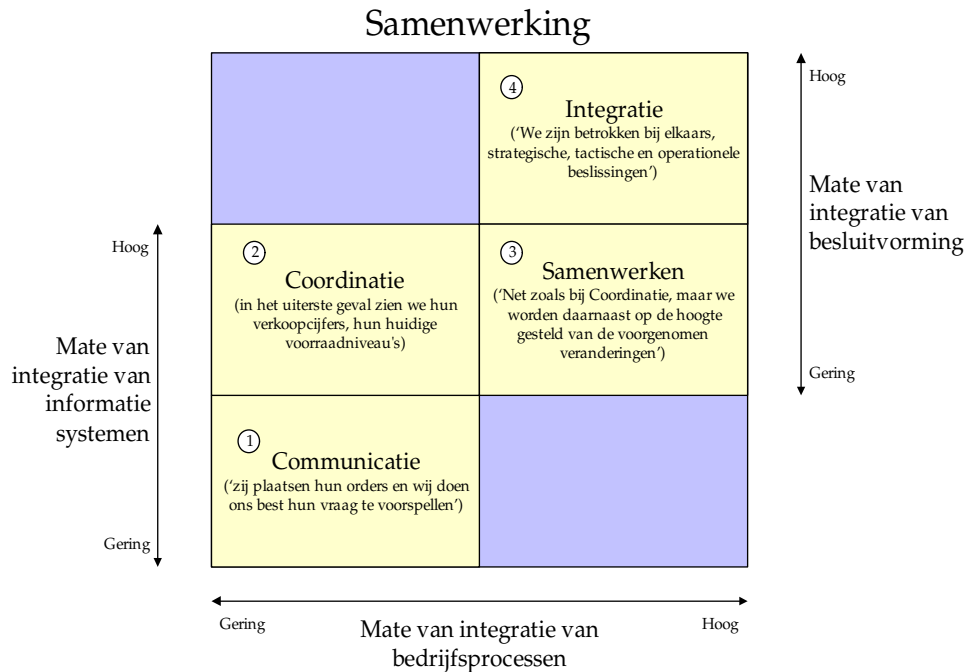
Een aspect dat bij bundeling vaak een belangrijke rol speelt zijn de organisatorische aspecten, veel beschreven in de literatuur. Allereerst zijn de projecten in de onderstaande figuur gepositioneerd, waarbij in wezen de scope van het initiatief wordt weergegeven. De drie assen geven respectievelijk het doel van de samenwerking aan, de termijn van de samenwerking en uiteindelijk het speelveld van de samenwerking; betreft het bestaande processen en locaties, zijn het nieuwe processen maar op bestaande locaties of wordt er een geheel nieuwe structuur gebruikt met nieuwe processen op nieuwe locaties. Als we kijken naar de projecten dan zien we dat het met name samenwerkingsverbanden betreft gericht op een middellange tot lange termijn samenwerking en dat het veelal om nieuwe processen gaat op bestaande locaties.



Figuur 6: De nadruk van de bundelingconcepten

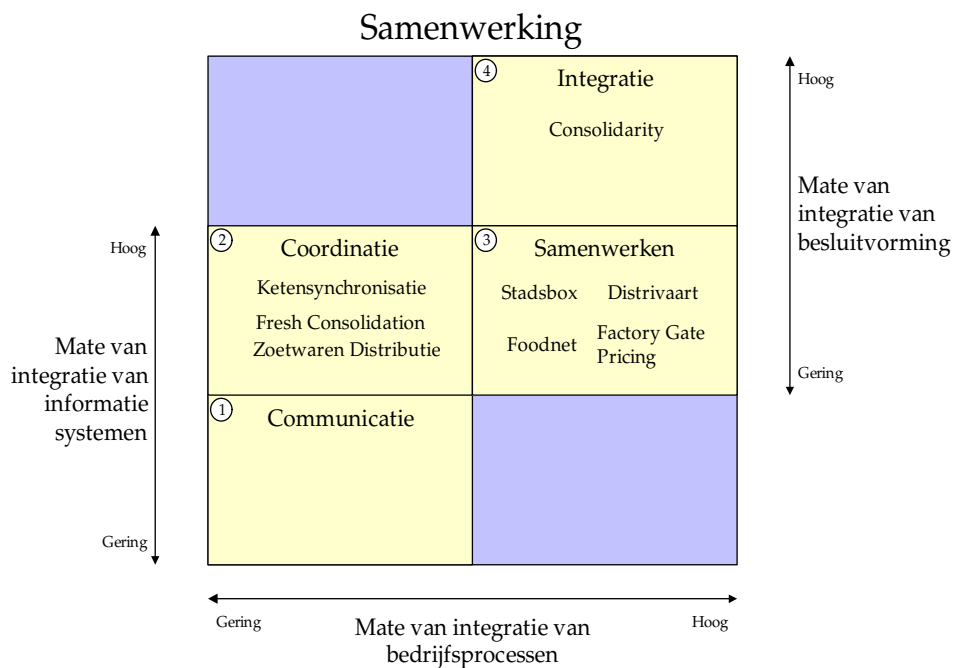
Een bedrijf kan verschillende beweegredenen hebben om een samenwerkingsverband aan te gaan. Een van de belangrijkste redenen is ongetwijfeld het behalen van een mogelijke kostenreductie. Het bundelen van zendingen, informatie stromen of goederen kan het mogelijk maken om in het transport, in de handling, in het voorraadbeheer of in de informatievoorziening schaalvoordelen te behalen. Een tweede belangrijke reden om te zoeken naar partners is een verhoging van de customer service die wellicht behaald kan worden. Hierbij kan gedacht worden aan het verhogen van de leverfrequentie, het verkorten van de order cyclus, het verbeteren van de betrouwbaarheid, etc. De wijze waarop er samengewerkt wordt kan volgens drie assen ingedeeld worden [Muckstad et al, 2001]. De eerste as betreft de manier waarop met elkaar communiceren. Van groot belang hierbij is connectiviteit. Of wel de manier waarop bedrijven hun informatie-uitwisseling realiseren via ICT-netwerken en transparantie van informatie die de samenwerkende partijen van elkaar nodig hebben om de processen op elkaar af te stemmen. De tweede as is de integratie van bedrijfsproces. Deze vorm van integratie gaat over het samenvoegen van activiteiten die de partijen voorheen nog separaat uitvoerden. De derde as betreft de integratie van besluitvorming. Hier nemen samenwerkende partijen gezamenlijk besluiten over de

verschillende onderdelen van de keten. Vervolgens kunnen we vier vormen van samenwerking onderscheiden: (1) Communicatie, waarin de klant een order plaats en vervolgens dient deze order door de leverancier waargemaakt te worden. De enige vorm van samenwerking betreft hier op het communicatieve vlak, (2) de tweede vorm betreft een vorm waar er duidelijk sprake is van coördinatie van processen, hierbij moet bijvoorbeeld gedacht worden aan Vendor Managed Inventory. Bij deze vorm van samenwerking worden hoge eisen gesteld aan de connectiviteit en transparantie van de informatie stromen. Bij de volgende vorm van samenwerking (3) is er niet alleen sprake van een hoge mate van integratie van de informatie systemen maar is er tevens sprake het afstemmen van de besluitvormingprocessen. De laatste vorm van samenwerking (4) gaat uit van een hoge mate van integratie op alle drie de assen. Dit zijn bedrijven die op strategisch met elkaar samenwerken, en gezamenlijk de keten trachten te optimaliseren.



Als we de projecten en de bijbehorende vormen van samenwerking in de figuur uitzetten zien vervolgens het volgende beeld ontstaan (figuur 8). Van alle projecten gaat het eigenlijk alleen bij *Consolidarity* (en dan nog alleen in de ideale vorm, en niet zoals het gerealiseerd is bij Mars en Unilever) om werkelijke integratie op alle drie de onderscheiden niveau's. Wat daarnaast opvalt, is dat de mate van integratie van de informatiesystemen een noodzakelijke voorwaarde lijkt te zijn bij alle vormen van samenwerking en bundeling.

Maar is er sprake van samenwerking of louter van coördinatie? Dat hangt af van de intensiteit van de gegevensuitwisseling en van de vraag of er 1 dominante partij aanwezig is die de samenwerking kan afdwingen. In het algemeen kan geconcludeerd worden dat een grote mate van integratie alleen daar kan worden gerealiseerd waar sprake is van een langdurige vorm van samenwerking in een grote mate van onderlinge afhankelijkheid. Daar waar dat niet het geval is en partijen het prettig vinden ontkoppelingsmogelijkheden open te houden, zal de mate van integratie beperkter zijn. Een argument dat hierbij een rol speelt, zijn de *sunk costs*, dat zijn de kosten van het afbreken van de samenwerkingsrelatie. Wanneer deze te hoog oplopen of wanneer niet duidelijk is welke partij deze moet dragen, dan zal de mate van integratie in het algemeen minder zijn.



Figuur 8; Vormen van samenwerking en bundeling
bij de besproken initiatieven

De intensiteit van de samenwerkingsrelatie is vanzelfsprekend van invloed op de mogelijkheden samenwerkingsvoordelen te realiseren. Elk van de betrokken partijen zal deze voordelen afwegen tegen de nadelen van de kosten verbonden aan het weer afbreken van een relatie en de kans dat zich zoiets zal voordoen. Zeker daar waar de voordelen van de samenwerking bij een andere partij terecht komen, dan bij degene die daadwerkelijk voor het bereiken van deze voordelen zal moeten investeren, zal dit een belemmering vormen voor het realiseren ervan.

5. Succesvol bundelen: Enkele belangrijke conclusies

In de voorgaande twee hoofdstukken is een achttal projecten uitvoerig beschreven en gepositioneerd. Behoudens het project Zoetwarendistributie en het succesvolle solidarity project van Lever Faberge en Kimberly Clark wachten alle van de voornoemde projecten nog op hun definitieve doorbraak. In veel gevallen zijn slechts vingeroefeningen verricht of is slechts een beperkte pilot uitgevoerd ondanks dat sommige van deze projecten toch al weer enige jaren geleden zijn opgestart. Waarom duurt dit toch zo lang? Is in sommige gevallen soms sprake van slechte onderliggende concepten? Uit hoofdstuk 4 kan nu juist opgemaakt worden dat de mate van succes of falen niet zozeer in het logistieke concept gezocht moet worden. Het merendeel van de projecten gaat immers uit van vergelijkbare concepten en richt zich op hetzelfde deel van de logistieke keten. Wat zijn dan wel belangrijke succes- en faalfactoren? Met deze vragen in de hand is een groot aantal interviews met ervaringsdeskundigen rond de voornoemde projecten uitgevoerd en is een gerichte workshop georganiseerd.

Ook onder experts werd de bevinding dat de huidige status van de beschreven bundelinginitiatieven niet zozeer een resultante vormen van het toegepaste logistieke concept.

Succes van beschreven initiatieven is niet zozeer afhankelijk van het logistieke concept

Alle onderliggende bundelingsconcepten van de 8 beschreven initiatieven vormen een uitstekende basis voor een daling van de kosten van transport dan wel een verbetering van de servicegraad. Succes of falen dient dan ook niet zozeer gezocht te worden in het type Bundelingsconcept, maar eerder in de context waarin de verschillende concepten zijn uitgerold. Technisch is bundelen veelal niet zo spannend. De mate van urgentie van bundelen en zogenaamde zachte factoren als bijvoorbeeld vertrouwen vormen veel crucialer factoren waardoor het ene concept wel en het andere (vooralsnog) niet het verwachte succes heeft gebracht.

Bron: Workshop bundelen doe je zo

Kortom, het zijn veel eerder zogenaamde zachte factoren (bijvoorbeeld het vertrouwen in elkaar) of de mate van urgentie van bundelen die bepalend zijn voor de mate van succes. Bij het initiëren van nieuwe bundelinginitiatieven dient dus vooral ook rekening gehouden te worden met dergelijke factoren. In dit hoofdstuk zullen deze factoren voor het voetlicht worden gebracht ofwel de context waarbinnen bundelinginitiatieven idealiter tot stand dienen te komen. Dit zal gedaan worden aan de hand van een aantal stellingen. Uiteindelijk zou dit moeten resulteren in een leidraad voor succesvolle bundelinginitiatieven. Deze leidraad is als bijlage bij deze rapportage opgenomen en kan derhalve als apart product dienst doen: Bundelen doe je zo!

Stelling 1

Er moet een duidelijke en aantoonbare urgentie zijn om tot bundelen over te gaan

“Murk Boerstra (Stichting Merkartikel): *Veel, op zichzelf goede, bundelinginitiatieven komen niet tot stand omdat het water simpelweg nog niet hoog genoeg tot aan de lippen staat. Bedrijven zullen pas op grote schaal overgaan tot bundelen op het moment dat de urgentie groot is en er geen alternatieven meer voor handen zijn. Kortom, zolang bedrijven nog in staat zijn om vanuit de huidige operatie succesvol te opereren heeft het weinig zin om maar aan initiatieven te blijven trekken die gedoemd zijn te mislukken. Zo ontstaat een negatieve teneur rond een op zichzelf positieve thematiek*”.

Bundelen brengt niet louter voordelen met zich mee. Vooral bij aanvang van een bundelingsproject zijn veel bedrijven bang een deel van de eigen identiteit en flexibiliteit van de eigen operatie in te moeten leveren. Immers bundelen noodzaakt de afstemming van de eigen operatie met de operatie van derden. Ook zijn bedrijven vaak bang voor een verslechtering van hun huidige concurrentiepositie. Vooral bij horizontale bundelingsprojecten spelen dit soort overwegingen een uitermate belangrijke rol. Deze argumenten spelen voornamelijk in de gevoelssfeer van de betrokken ondernemingen en zijn daardoor lastig te rationaliseren. Harde voordelen in de vorm van lagere kosten (efficiencywinst) en een verbeterde service zijn daardoor niet altijd voldoende om bedrijven daadwerkelijk over de streep te trekken. Waarom overgaan tot bundelen als het nog steeds lukt om het hoofd boven water te houden en de klant op tijd te bedienen met de producten die hij wenst. Zolang nog invulling gegeven kan worden aan de huidige situatie wordt verandering vermeden. Kortom, het water zal eerst daadwerkelijk tot aan de lippen moeten staan willen bedrijven tot bundelen overgaan. Zoals blijkt uit het geringe aantal daadwerkelijk succesvolle bundelinginitiatieven staat het water klaarblijkelijk in veel gevallen nog niet hoog genoeg tot aan de lippen. Kortom, huidige inefficiënties of knelpunten in de logistieke operatie vormen een potentiële voorbode voor succesvolle bundelinginitiatieven.

“Kees Verweij (NDL): *Bundelinginitiatieven zouden zich dan ook op die segmenten moeten richten waar de huidige problemen groot zijn bijvoorbeeld het deelladingen vervoer en stadsdistributie*”.

Interessante segmenten voor bundelen zijn dan ook:

1. Geconditioneerd vervoer (koel en vries)

Toine Domensino (Christian Salvesen): *In de segmenten koel en vries liggen kansen voor bundeling. In koel met name voor de groothandel en in mindere mate voor de retail. In de DKW zijn de kansen aanzienlijk kleiner a.g.v. grotere volumes en lagere marges. Naast de segmenten kunnen ook type retailers worden onderscheiden waarbij bundeling een kans is en bij welk niet. In principe zal bundeling zich vooral moeten richten op de full service supermarkten en dus niet de discounters zoals Aldi en Lidl. Deze partijen zijn echt niet geïnteresseerd in een concept dat meer service en kwaliteit biedt. Voor hen geldt alleen de laagste kostprijs onder hun condities.*

2. Out – of – home leveringen en producten die niet frequent de kassa passeren

Martijn Favier (Van de Geijn en Partners): *Ik zie voornamelijk kansen voor houdbare producten, out of home leveringen (kleine zendingen, veel afleveradressen) en in producten die niet frequent de kassa passeren, de slow-movers.*

3. Commodities (zowel vers als DKW)

Prof. Jos Vermunt (Nederland Distributieland): *Mijn advies is om de aandacht te richten op productgroepen die supermarktketens niet gebruiken om zich van elkaar te onderscheiden ofwel zogenaamde commodities. Dit kunnen zowel Droge Kruidenierswaren zijn als bier en cola of onbewerkte versproducten (AGF en / of sierteeltproducten).*

Stelling 2

Voordelen van bundelen dienen substantieel te zijn en van meet af aan inzichtelijk te worden gemaakt

“Tom Berk (DeliXL): Een bundelingsinitiatief moet heel duidelijk een commercieel (bijvoorbeeld lagere kosten in transport en / of handling) dan wel een strategisch belang dienen. Alle betrokkenen hebben er daarom belang bij om van meet af aan inzichtelijk te maken op welke wijze het bundelingsinitiatief hierin bij kan dragen”.

“Murk Boerstra (Stichting Merkartikel): Naast voldoende urgentie om tot bundelen over te gaan dient vervolgens het financiële voordeel onomstotelijk vast te staan.

Bedrijven zullen slechts dan genegen zijn tot bundelen over te gaan indien het ook daadwerkelijk iets oplevert voor zowel de initiatiefnemers als de andere ketenpartners. Bovendien dienen de voordelen binnen een afzienbare termijn (deels) gerealiseerd te worden. Het is daarom zaak de voordelen snel en op transparante wijze inzichtelijk te maken. Zo kan sprake zijn van een verbeterde efficiency (betere benutting van bestaande capaciteit), maar ook van een sterkere marktpropositie (vergroten van het eigen netwerk, regionale beschikbaarheid van lading, etc.).

Een goed voorbeeld (hoewel niet agro – gerelateerd) waarin een duidelijk perspectief op de te realiseren voordelen heeft geresulteerd in een succesvol project betreft het MCC - project van Lever Faberge en Kimberly-Clark. Door het potentieel van meet af aan inzichtelijk te maken zijn deze bedrijven er niet alleen toe overgegaan om daadwerkelijk lading te bundelen, maar tevens is door Hays Logistics een volledig nieuw distributiecentrum gebouwd waar de consolidatie tegen een hoge mechanisatiegraad kan plaatsvinden. Een ander voorbeeld betreft het project Distrivaart. Het inzichtelijk maken van de voordelen heeft er mede toe bijgedragen dat Riverhopper er toe over is gegaan om voor het Distrivaart – project aangepaste schepen in de vaart te brengen.

Stelling 3

Bundelen wordt eerder ontmoedigd dan aangemoedigd

Ton van Rooijen (Partner Striking Group): Optimalisatie in transport en daardoor bundelen wordt maar nauwelijks aangemoedigd.. Voor een inkoper maakt het kostprijsstechnisch niets uit of hij bijvoorbeeld een keer een ton goederen bestelt of 10 keer 100 kg. Hij kiest daarom ook voor de laatste variant; 10 maal 100 kg is voor de retailer namelijk goedkoper. De retailer heeft dan namelijk minder geïnvesteerd vermogen en minder opslag nodig. Een verstandig inkoper kiest dus voor veel kleine zendingen. De gevolgen zijn bekend.

Vooralsnog worden de transportkosten integraal meegenomen bij de prijsbepaling van goederen. Deze wijze van belasten van de kosten van het transport staat optimalisatie in de weg. Door deze integrale prijs zit er namelijk geen rem op het aantal transportopdrachten. Deze transportopdrachten kunnen immers in veel gevallen maar lastig doorberekend worden. Het voorraadprobleem van de retail kan zo eenvoudig worden verschoven richting de logistieke dienstverlener door simpelweg de afroeprequentie op te voeren. Echter door de kosten van het transport als aparte post op te voeren zal de drijfveer toenemen om te komen tot een efficiëntere inrichting van de transportoperatie o.a. middels bundelen, in dat geval is sprake van Service Based Pricing. Service Based Pricing gaat uit van een logistieke menukaart waarmee de afnemer in staat wordt gesteld of aangemoedigd om, vanuit de logistiek gezien, efficiënt af te roepen. Als gevolg van de dynamiek in ketens zullen hierdoor uiteindelijk hybride transportstructuren ontstaan, waarin de regie over het transport in de keten afhankelijk gesteld zal worden van de ketenconfiguratie met de laagste handling-, transport- en voorraadkosten. Vooralsnog wordt Service Based Pricing echter nog maar mondjesmaat toegepast en wordt bundeling in veel gevallen dus eerder ontmoedigd dan aangemoedigd.

Stelling 4

Bundelen noodzaakt een duidelijke visie

Marco Duineveld (A&F): *“Misschien is er in veel gevallen niet zozeer een gebrek aan urgentie of voordelen, maar eerder een gebrek aan visie om te komen tot succesvolle bundelingsprojecten”.*

De voordelen van bundelen zijn in veel gevallen groot en eenvoudig inzichtelijk te maken. Zo hebben de verschillende geselecteerde initiatieven bijvoorbeeld aangetoond dat besparingen van 5-10% haalbaar zijn. Toch wordt er slechts mondjesmaat gebundeld. Een belangrijke verklarende factor is dat het water in veel gevallen inderdaad nog niet nader genoegd tot aan de lippen staat (zie stelling 1). Daarnaast moeten we echter ook concluderen dat er kansen simpelweg niet gegrepen worden. Bundelen stelt de deelnemers immers in staat om zowel nu als naar de toekomst kosten- en servicevoordelen te realiseren. Bedrijven die nu overgaan tot bundelen hebben een voorsprong op hun concurrenten. Misschien ontbreekt het de Nederlandse agrosector niet alleen aan urgentie, maar ook aan een duidelijke visie op de toekomst. Vooralsnog lijkt bundelen bijvoorbeeld absoluut nog geen Board Room issue te zijn, terwijl een succesvol bundelingsinitiatief niet van vandaag op morgen gerealiseerd is. De kans is dan ook groot dat we straks daadwerkelijk met z'n allen stil staan omdat we de noodzaak van bundelen te laat ingezien hebben.

Stelling 5

Duidelijke initiatiefnemer, maar betrokkenheid van de gehele keten.

Prof. Jos Vermunt (NDL): *De vraag die we ons moeten stellen is welke goederenstroom door wie aangestuurd wordt. Moeten we aansturen vanuit de retail? Of is het toch beter om aan te sturen vanuit de producent? Dit is echt belangrijk. Het gaat er dus om wie er initiatief neemt. We moeten helder krijgen wie in welke situatie het beste het initiatief of de regie kan nemen.*

“Bastiaan Hoekstra (Makro Nederland BV): *Als retail bedrijf hebben wij te maken met 1200 leveranciers. Het lijkt me logisch dat wij het initiatief nemen als het gaat om consolidatie aan de poort. Stel dat al die leveranciers hun eigen systeem op ons loslaten, dan krijgen we chaos”.*

Bundelen is hot en er wordt daarom ook veel over gesproken. Uiteindelijk is het echter zaak dat er ook daadwerkelijk een partij opstaat die het initiatief neemt, investeert en derhalve ook het risico draagt. Afhankelijk van het type bundelingconcept zou een retailer, een producent of een logistieke dienstverlener het initiatief moeten nemen. Daarnaast is het tevens van cruciaal belang om al in een vroeg stadium ook andere ketenpartners te benaderen / informeren. Bundeling vraagt altijd om de inzet en betrokkenheid van alle ketenpartners (het effect / de impact van bundelen strekt zich immers over de gehele keten uit), zodat de voordelen van bundelen volledig benut kunnen worden.

Stelling 6

Bundelen betekent niet altijd samenwerken

Bundelen betekent niet altijd samenwerken. Samenwerken kan zelfs de slaagkans van bundelinginitiatieven reduceren. Dit is zeker het geval indien sprake is van horizontale bundelinginitiatieven. Directe concurrenten worden in dit soort initiatieven geacht samen te gaan werken en bundelen. Omdat tussen deze bedrijven veelal weinig vertrouwen bestaat is sprake van extreem lange trajecten met een hoog afbreukrisico. Bundelinginitiatieven kennen dan ook een veel grotere slaagkans indien het samenladen vanuit een verticale propositie tot stand komt en bovendien contractuele verplichtingen worden aangegaan. Een goed voorbeeld betreft het MCC concept. Kimberly Clark en Lever Faberge zijn in dit project niet zozeer gaan samenwerken, maar het is Hays geweest die het initiatief heeft genomen tot het bouwen van een nieuw distributiecentrum waar de lading van beide ondernemingen gebundeld kan worden. Slechts de mogelijkheid tot samenladen is door Lever Faberge en Kimberly Clark geschapen. Middels contractverplichtingen richting Hays hebben deze ondernemingen zich vervolgens aan het project gecommitteerd.

Een ander voorbeeld betreft de gebundelde aanlevering van het Makro DC. Door eisen te stellen aan het aantal leveranciers aan de poort en het bundelen actief te stimuleren heeft Makro er sterk toe bijgedragen dat een groot deel van haar leveranciers inmiddels gebundeld aanlevert. Bastiaan Hoekstra: *“Wanneer we dit aan onze 1200 leveranciers hadden overgelaten dan was dit waarschijnlijk nog niet gebeurd”*.

Albert Joordens (Bakker Logistiek Groep): *“Ik zou hier nog het voorbeeld van Superunie aan willen toevoegen. Hoewel de Superunie – leden elkaar dood beconcurreren (en dus van samenwerken geen sprake is) bundelen ze toch hun inkoopkracht om zodoende gezamenlijk lage inkooprijzen te kunnen bedingen..”*

Desalniettemin kan een coöperatieve grondhouding in de keten wel een extra stimulans vormen om, in de gezamenlijkheid, de voordelen van bundelen steeds verdergaand te benutten. Immers slechts in dat geval kan een integrale afweging worden gemaakt over mogelijkheden en voordelen.

Stelling 7

Bundelen is een product

Als bundelen geen samenwerken is, wat is het dan wel? Bundelen is een product. De initiatiefnemer zou een propositie en een prijs (bijvoorbeeld palletprijs of staffel) in de markt moeten zetten dat aanspreekt. Potentiële gebruikers kunnen dit product tegen een vooraf vastgesteld (bijvoorbeeld op basis van jaarcontract of misschien zelfs meerjaren – contract) tarief afnemen. De vermarkting van het product zou dan ook niet gebonden moeten worden aan de groep initiatiefnemers. Wel zou er voor gekozen kunnen worden om nieuwe toetreders een toetredingspremie te laten betalen om zodoende een bijdrage te leveren aan de initiële investering.

Enkele goede voorbeelden waarin bundelen heel sterk als product is neergezet zijn wederom MCC en Zoetwarendistributie. In het geval van Zoetwarendistributie is door Remijssen BV (Tibett & Britten Group) een product in de markt gezet tegen een bepaalde prijs. De zoetwarenproducten merken aan de buitenkant dus niets van het consolidatieproces op de hub in Nieuwegein. Dit geldt evenzo voor Lever Faberge en Kimberly Clark. Hays Logistics heeft in dit geval het initiatief genomen een product in de markt te zetten tegen een bepaalde prijs.

Stelling 8

Voorkom een vrijblijvend karakter

“Albert Joordens (Bakker Logistiek Groep): Naast de vraag wie het initiatief neemt is de vraag wie het uitvoert van cruciaal belang. Wij merken steeds vaker dat onze klanten en ook de retailers tegen ons als logistieke dienstverlener zeggen: organiseer het maar! Ze hebben helemaal geen zin om met alle partijen aan tafel te gaan zitten. Wij zijn daarom ook druk in de weer met verschillende bundelinginitiatieven. Al deze initiatieven brengen grote investeringen met zich mee. De afbreukrisico's zijn zo groot dat je wel met de betrokken partijen aan tafel moet om afspraken te maken hoe een systeem er uit komt te zien. Op zijn minst moet er een gentlemen's agreement zijn over de richting waar we met elkaar naar toe gaan. Het is niet het geld, niet de tijd of de innovativiteit maar het commitment wat uiteindelijk voor ons het belangrijkste is om door te gaan”.

Zoals reeds eerder aangegeven is dient er uiteindelijk een partij op te staan die het initiatief neemt en de risico's draagt. Commitment van de andere betrokkenen is noodzakelijk voor deze initiatiefnemer, omdat het afbreukrisico groot is. Dit commitment zou bijvoorbeeld vastgelegd kunnen worden middels een gentlemen's agreement, maar bij voorkeur gaat het nog een stap verder en zou sprake moeten zijn van contractuele verplichtingen. Immers, alleen in dat geval zullen bedrijven bereid zijn de noodzakelijke risico's te dragen en investeringen te doen in de ontwikkeling en vermarkting van het product.

Stelling 9

Streef naar synergie en integratie van bestaande bundelingsinitiatieven

“Murk Boerstra (SMA): In de afgelopen jaren heeft een groot aantal initiatieven mijn groep gepasseerd. De indruk bestaat dat maar weinig met de initiatieven worden gedaan en fouten steeds weer opnieuw worden gemaakt. Bovendien ontstaat een soort projectmoeheid doordat het idee bestaat dat dezelfde ideeën meerdere malen de revue passeren. Het is daarom zaak om veel meer tot afstemming te komen”.

De afgelopen jaren is een groot aantal bundelinginitiatieven de revue gepasseerd. In sommige gevallen was daadwerkelijk sprake van vernieuwende initiatieven, in andere gevallen werden bestaande initiatieven slechts in een nieuw jasje gestoken. Bovendien richten de meeste initiatieven zich op exact hetzelfde deel van de keten, namelijk de bevoorrading van de retailDC's. Steevast waren hierdoor ook steeds weer dezelfde bedrijven benaderd. Gezien het beperkte succes van een groot deel van de initiatieven is het bedrijfsleven dan ook terughoudender geworden.

Om het vertrouwen te herstellen en een zelfde situatie naar de toekomst te voorkomen zal veel meer moeten worden gestreefd naar samenhang en integratie tussen de initiatieven. Bovendien zou dit tevens een bijdrage kunnen leveren aan het succes van verschillende van de huidige bundelinginitiatieven.

“Prof. Kees Ruijgrok (TNO Inro): Er zou veel meer gehaald kunnen worden uit de synergie tussen de verschillende initiatieven. Zo zouden bijvoorbeeld initiatieven die zich vooral richten op schaalvoordelen, maar traag zijn verbonden kunnen worden met initiatieven die zich veel meer op flexibiliteit en snelheid richten. Zo zouden de projecten Distrivaart en FoodNet bijvoorbeeld goed op elkaar kunnen aansluiten”.

Kortom, de uitdaging ligt niet zozeer in het bedenken van nieuwe projecten, maar eerder in het slim verbinden van bestaande initiatieven waardoor de kans van slagen van deze initiatieven kan worden vergroot.

Stelling 10

Bundelingsinitiatieven dienen inpasbaar te zijn in de huidige operationele processen

Nico Heukels (Sodexho): Het is zaak bij de inrichting van bundelinginitiatieven rekening te houden met bestaande logistieke processen. Immers op het moment dat conflictsituaties ontstaan en bestaande prestaties niet meer gerealiseerd kunnen worden dan is een bundelingsproject gedoemd te mislukken. Het is daarom van essentieel belang om al bij aanvang van een bundelingsproject het effect op zowel de huidige processen als prestaties in kaart te brengen.

Bundelinginitiatieven hebben de meeste kans van slagen op het moment dat de huidige interne operatie / werkwijze grotendeels intact kan blijven of dat de nieuwe situatie in ieder geval aansluit bij de bestaande. Op het moment dat het roer volledig om moet dan gaan bedrijven veelal met de hakken in het zand staan. Immers, dit kan nogal gevolgen hebben voor de huidige personele bezetting, de bezetting van de beschikbare kapitaalgoederen en de service naar de markt. Een goed voorbeeld waar een sterk gewijzigde inrichting van het operationeel proces heeft geresulteerd in een teleurstellende projectafloop betreft het Effort – project. Zoetwarendistributie is daarentegen een voorbeeld van een geslaagd samenwerkingsinitiatief doordat de bedrijven in het zoetwarenssegment al gewend waren dingen met elkaar op te pakken, waardoor slechts sprake was van een beperkte herinrichting voor dit project.

“Kees Verweij (Nederland Distributieland): Een goed voorbeeld waarbij een dergelijke conflictsituatie in het failliet van een bundelingsproject heeft geresulteerd betreft het Effort – initiatief. Binnen dit project is getracht fruit en groente via een dagelijkse shuttle per trein naar Milaan te vervoeren. Effort bleek na verschillende rekenexercities een zeer kansrijk project en verschillende bedrijven (o.a. Unilever en de Greenery) ondersteunden het initiatief dan ook. Toch is het initiatief gestrand. Dit had vooral te maken met de beperkte flexibiliteit van het treinvervoer t.o.v. de huidige situatie. De groente- en fruitsector wordt sterk gekenmerkt door ad-hoc beslissingen en daardoor nabestellingen of bestelmomenten die later vallen dan gebruikelijk. De sector is er volledig op ingericht om flexibel aan deze wisselvallige vraag te voldoen. Echter het treinvervoer wordt nu juist gekenmerkt door een planmatig karakter. Op het moment dat de trein vertrokken is dan ben je als klant, teler en veiling gewoonweg te laat. Wegvervoer is daarentegen veel beter ingericht om aan deze wisselvallige vraag te voldoen. Men houdt vrachtwagens bijvoorbeeld langer vast of stuurt op een later moment alsnog een extra vrachtwagen richting bijvoorbeeld Milaan. Door de grote massa via het spoor te vervoeren ontstaat echter te veel inefficiëncy in het wegvervoer om alsnog aan de huidige customer service te kunnen blijven voldoen. Kortom, in dit voorbeeld is duidelijk sprake van een bundelingsinitiatief dat onvoldoende aansloot bij de gangbare operationele processen en daardoor niet van de grond is gekomen.”

Stelling 11

Logistieke netwerken als basis voor succesvolle bundelingsinitiatieven

“Jan Vorstermans (Veiling ZON): Streef naar de realisatie van logistieke netwerken en knooppunten of hubs in deze netwerken. Deze hubs zouden een neutraal karakter moeten kennen waardoor het eenvoudiger is om tot bundeling te komen. Elke transporteur of verlader kan er diensten afnemen zonder problemen over belangenverstrengeling”.

Een logistiek netwerk bestaat uit knooppunten en transportverbindingen tussen deze knooppunten. Op de knooppunten worden goederen aangeleverd, overgeslagen en gedistribueerd. Netwerken zijn hierdoor een belangrijke modus voor bundeling. Immers door lading van verschillende gebruikers door een beperkt aantal knooppunten te halen ontstaan al snel bundelingsmogelijkheden. Naast efficiencyvoordelen (hogere beladingsgraden door consolidatie van stromen) bieden netwerken nog een aantal andere belangrijke additionele voordelen. Door het netwerk beschikbaar te stellen voor meerdere gebruikers (neutraal karakter) ontstaat al snel een voldoende kritische massa om in het verplaatsingsnetwerk (transport tussen de knooppunten) gebruik te maken van andere transportmodaliteiten dan het wegvervoer, waardoor bijvoorbeeld de files op het hoofdwegenet vermeden kunnen worden. Ook biedt het netwerk mogelijkheden om de frequentie van uitleveren te verhogen zonder dat dit ten koste gaat van de te realiseren efficiencyvoordelen en kunnen de zendingen bijvoorbeeld direct vanuit de bestemmingsregio worden afgeleverd (nadat de zendingen bijvoorbeeld gedurende de nacht vanuit de herkomstregio naar de bestemmingsregio zijn verplaatst). De congestiegevoeligheid van het vervoer neemt hierdoor aanzienlijk af. Verschillende uitvoeringsvarianten zijn mogelijk. Zo is binnen het project zoetwarendistributie bijvoorbeeld sprake van een hub-structuur (goederen worden uitgewisseld en gebundeld op een hub in Nieuwegein) en meer decentrale netwerkstructuren zoals bijvoorbeeld in de projecten FoodNet en Distrivaart.

Stelling 12

Standaardisatie van regelgeving en een betrokken overheid is noodzakelijk

Een niet uitontwikkeld bundelingsinitiatief kan veelal maar lastig concurreren met bestaande, uitontwikkelde systemen. De investeringslast is daardoor hoog. Immers, naast de investeringen in het nieuwe systeem is veelal sprake van schaalnadelen, waardoor extra kosten in de operatie worden gemaakt. De overheid zou daarom in deze fase van opschalen een bijdrage moeten leveren.

Aanvullend zou de overheid vooral haar regelgeving veel meer moeten afstemmen, zodat de bedrijven geconfronteerd worden met een overeenkomstige set aan regels in verschillende regio's. Vooral bij de bevoorrading van steden worden de bedrijven geconfronteerd met een grote variatie aan regels, waardoor standaardisatie van zowel middelen als de operatie onmogelijk is. Om daadwerkelijk tot succesvolle bundelinginitiatieven te komen vormt deze variatie in regelgeving dan ook een belangrijk struikelblok. Door hun bijdrage aan een vervoersefficiëntere economie (reductie van congestie door gebundeld aanleveren) zouden bedrijven nu juist ondersteunt en misschien zelfs beloond moeten worden, bijvoorbeeld door aangepaste venstertijden en het mede gebruikmaken van busbanen.

“Marcel Michon (Buck Consultants International): De overheid zou bundelinginitiatieven actief moeten ondersteunen door bijvoorbeeld het medegebruik van busbanen te faciliteren dan wel soepeler tijdsvensterrestricties op het moment dat gebundeld wordt”.

“Albert Joordens (Bakker Logistiek Groep): Daarbij is het zaak dat het totale pallet aan regelgeving veel meer gestandaardiseerd wordt. Vooralsnog is sprake van een grote variatie in regelgeving en elke gemeente doet maar wat. Gevolg is de incorporatie van extra inefficiëntie in onze operatie en dus hogere maatschappelijke en bedrijfskosten”.

Voorgaande conclusies / stellingen zijn nog eens kort samengevat in de navolgende tabel:

Succesvol bundelen: Enkele belangrijke conclusies
1) Er dient een duidelijk aantoonbare urgentie te zijn om tot bundelen over te gaan. 2) De voordelen van bundelen dienen substantieel te zijn en van meet af aan inzichtelijk te worden gemaakt 3) Richt je bij nieuwe initiatieven op die segmenten waar de huidige inefficiënties / knelpunten groot zijn. 4) Moedig bundelen in de keten aan door het inzichtelijk maken van de logistieke consequenties / kosten van bestaand (bestel)gedrag. 5) Probeer bundelen hoog op de agenda te krijgen 6) Een van de ketenpartners dient het initiatief naar zich toe te trekken .. 7) De initiatiefnemer zou het bundelingsinitiatief als product moeten uitwerken en vermarkten 8) Streef naar commitment in de keten middels contracten . 9) Conflictsituatie met de huidige operationele processen dienen te worden voorkomen 10) Streef naar integratie van initiatieven die elkaar aanvullen 11).Kies voor logistieke netwerken als basis voor bundeling 12).Betrek de overheid om zodoende te komen tot: ▪ Een opschaling van bundelingsinitiatief ▪ Standaardisatie van regelgeving

Referenties

- ATO-DLO, TNO Inro, KLICT, (2002), Duurzame Agrologistieke concepten, een bijdrage aan een agrologistiek van internationale klasse, Wageningen.
- ATO-DLO, TNO Inro, KLICT, (2002), Duurzame Agrologistieke concepten, een bijdrage aan een agrologistiek van internationale klasse, Wageningen.
- Christopher (1998)
- Cooper, J., (1994), The Global Logistics Challenge, In: Logistics and Distribution planning, strategies for management, edited by J.Cooper, second edition.
- Deloitte & Touche, (2002), Ketensynchronisatie in de retail, het antwoord op ECR, Amsterdam.
- Dorst, J.C.M., J.C.W., Goudiraan, I.S.Mos, (2002), Van Maatwerk naar Confectie, Rapportage ketenanalyse, Masterfoods, Hays Logistics Benelux, Schuitema, Delft.
- Engelbart, F.W.G.A., W.Linze, (2002), Eindrapportage Verkorte Verscollectie, Rijswijk.
- Gezamenlijke distributie door verschillende producenten, gebruikmakend van de overlap tussen afzetpunten.
- Haas, H.de, D.van Geemen, (2002), Pilot Via Collect: A New Concept to bundle Parcel deliveries to consumers and professionals, Rotterdam.
- Involvation, (2003), Projectplan, onderzoek naar toepasbaarheid en toegevoegde waarde van factory gate pricing.
- Presentatie Wilschut, A., (2003), Factory Gate Pricing: regieverschuiving van het transport naar de afnemende partij.
- Jan Verschoor,(2002), Mega Consolidation Centers, Hays Logistics Benelux.
- Muckstadt, J.A., Murray, D.H., Rappold, J.A, Collins, D.E., (2001), Guidelines for collaborative supply chain system design and operation, Information System Frontiers, Vol.3-4, pp.427-453, Kluwer Academic Publishers.
- NDL, TNO Inro, Erasmus Universiteit Rotterdam, MB Objects, (2003), Distrivaart 2: Aanzet tot een businessplan. Connekt, Delft.
- RijnConsult, (2002), Fresh Consolidation Centers, Veiling Zon op naar een FCC?, KLICT, NDL, ZON.
- TNO Inro, (2001), Illustratie agrologistieke concepten, Bouwsteen visie agrologistiek onderdeel 3, Delft.
- TNO Inro, (2001a), Groothedde, B., Bovenkerk, M., Kuipers, B., Iding, M., van Dongen, A. Ontwerp Kansrijke Binnenvaartnetwerken, een onderzoek naar de mogelijkheden van de binnenvaart in de retailsector, Delft
- TNO Inro, (2001b), Kwalitatieve analyse standaardisatie ladingdragers levensmiddelenbranche, Delft.
- TNO Inro, (2002), Groothedde, B., Ruijgrok, C., Iding, M., van Dongen, A , Kansrijke Binnenvaartnetwerken II, logistieke prestatiemeting , Delft.
- TNO Inro, (2002), Verkassen, Delft
- TNO Inro, (2003), Distrivaart Netwerkontwikkeling, de weg naar een volwaardig netwerk in de binnenvaart, Delft.
- TNO Inro, (2003a), Distrivaart Economics, Deelrapport inzicht in de economische aspecten, Delft.
- TNO Inro, (2003b), Distrivaart Netwerkontwikkeling, de weg naar een volwaardig netwerk in de binnenvaart, Delft.
- TNO Inro, Katholieke Universiteit Brabant, (2002), Synergievoordelen in Logistieke netwerken (Sylonet), Resultaten van een literatuurinventarisatie, Delft.
- TNO Inro, Katholieke Universiteit Brabant, (2003), Eindrapport Sylonet, Delft/Tilburg
- TNO Inro, Universiteit van Tilburg, (2002), Synergievoordelen in Logistieke netwerken (Sylonet), Resultaten van een literatuurinventarisatie, Delft
- Van de Geijn Partmers,(2001), Validatie Consolidarity, in opdracht van de Novem. Houten.
- Van de Geijn Partmers,(2001), Vormgeven aan Consolidarity, Voorstel voor de uitwerking van consolidarity in een megaventer, in opdracht van de Novem
- Vermunt, J., (1993), Wegen naar Logistieke Dienstverlening, Katholieke Universiteit Brabant.
- Vermunt, J., (2002a),Distributielogistiek, Katholieke Universiteit Brabant.
- Vermunt, J., Binnenkade, F., (2000), European Logistics, positioning european concepts in the changing business environment of transparent supply and demand networks, Den Haag.
- Vermunt,J., (2002b), Agrologistieke Visie Nationaal, presentatie.