



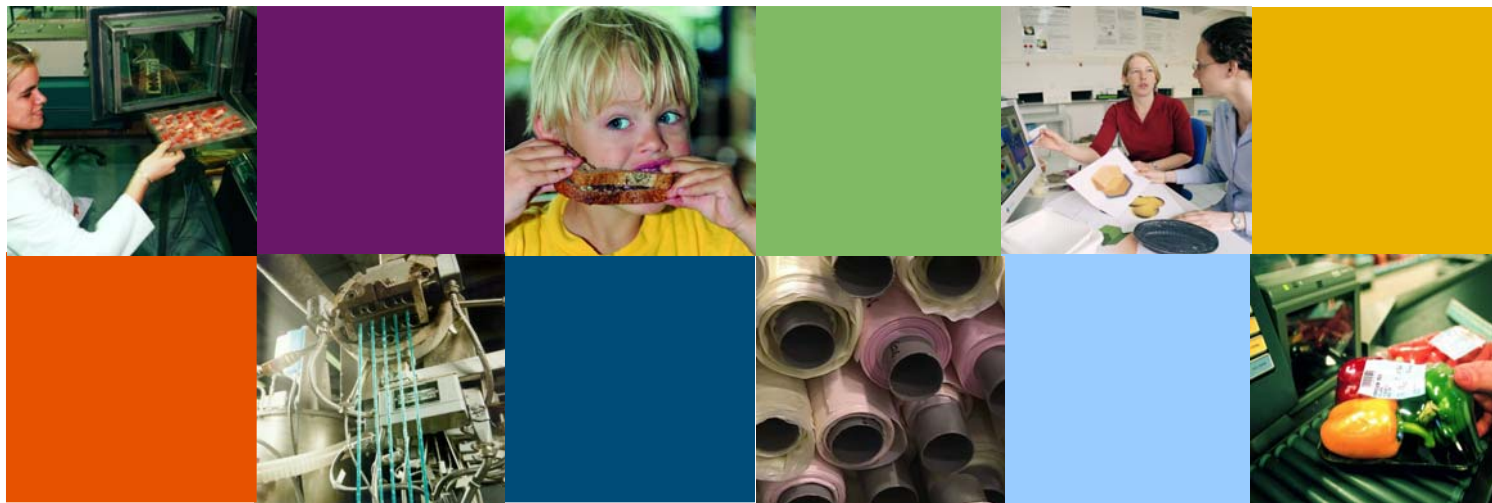
Lessons Learned

Evaluatie van Logistieke Bundelingsprojecten in de praktijk

Wageningen, November 2008

J.C.M.A. Snels
N. Wassenaar

Rapport nr. 873



Colofon

Deze rapportage is tot stand gekomen in opdracht van GOVERA en opgesteld door Agrotechnology & Food Sciences Group (AFSG), een onderdeel van Wageningen-UR.

Het projectteam bestaande uit dhr. A. Baruch (Rijkswaterstaat Noord-Holland), dhr. R. Bos (Provincie Zuid-Holland), dhr. M. Duineveld (Buck Consultants International), dhr. J. Snels (AFSG) en mevr. N. Wassenaar (AFSG) willen iedereen bedanken die bijgedragen heeft aan het project en deze rapportage.



Titel	Lessons Learned
Auteur(s)	Drs. Ing. J.C.M.A. Snels, Ir. N. Wassenaar
AFSG nummer	873
ISBN-nummer	
Publicatiedatum	November, 2008
Vertrouwelijk	Nee
OPD-code	07/196

Agrotechnology and Food Sciences Group
P.O. Box 17
NL-6700 AA Wageningen
Tel: +31 (0)317 475 024
E-mail: info.afsg@wur.nl
Internet: www.afsg.wur.nl

© Agrotechnology and Food Sciences Group

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, hetzij mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De uitgever aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system of any nature, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publisher. The publisher does not accept any liability for inaccuracies in this report.



Het kwaliteitsmanagementsysteem van Agrotechnology and Food Sciences Group is gecertificeerd door SGS International Certification Services EESV op basis van ISO 9001:2000.

Samenvatting

GOVERA is een samenwerkingsverband waarin overheid en bedrijfsleven werken aan een gemeenschappelijke aanpak en oplossing van de goederenvervoer problematiek in de Randstad. GOVERA heeft haar netwerkvisie omgezet in praktijkgerichte (samenwerkings- en/of bundelings) pilots. Middels samenwerking kan ingespeeld worden op toenemende eisen vanuit de markt (korte lead times, flexibiliteit) en maatschappelijke ontwikkelingen (congestie, milieudruk).

Deze pilots hadden meerdere doelstellingen, te weten:

- leren, zowel binnen de branche en sector als bij (lokale) overheden;
- nagaan of samenwerking in de vorm van bundelingsinitiatieven tot stand gebracht kan worden (kunnen betrokken geënthousiasmeerd worden);
- nagaan of door bundeling gekomen kan worden tot een reductie van het totaal aantal gereden kilometers, uitstoot van schadelijke stoffen, gereden 'lege kilometers' en kosten;
- realiseren van spin-offs bij de individuele deelnemende partijen, tussen twee of meerdere partijen, naar collega bedrijven uit de branche, et cetera;
- mogelijke voorzetting in de dagelijkse praktijk

Dit rapport evalueert o.a. deze pilots aan de hand van de theorie, de beschikbare rapportages en interviews met betrokkenen. Met als doelstelling dat er een analyse plaats moet vinden van de uitgevoerde bundelingsprojecten die in opdracht van GOVERA uitgevoerd en beschikbaar zijn, om te komen tot het achterhalen van de leerervaringen (lessons learned) en te komen tot 'reflectie' zowel kwalitatief als kwantitatief.

Hiertoe worden 12 pilots geanalyseerd aan de hand van de beschikbare rapporten en documentatie. Deze pilots zijn:

- (1) Logistics Flower Center (integratie distributie- en collectienetwerk en bundeling van vervoersstromen);
- (2) Transportintegratie in de Tuinbouw (integratie en samenwerking op gebied van verpakkingen);
- (3) Optimalisatie Collectielogistiek (bundeling van collectietransport);
- (4) ECR-Koelvers (uitbreiden van kennis over de integrale keten voor koelversproducten);
- (5) Foodned¹ (uitwisseling en bundeling van deelladingen);
- (6) UnitNet Short Sea Fruit (intermodaal logistiek netwerk);
- (7) Shafra (realiseren van afvalvervoer over water);
- (8) Distribouw (samenwerking in bouwmaterialensector);
- (9) Tireded (samenwerking in de bandenindustrie);

¹ Het project Foodned werd oorspronkelijk gespeld als Foodned. In deze rapportage wordt enkel de naam Foodned toegepast.

- (10) Transnet (uitwisseling van wissellaadbakken);
- (11) Transmission (netwerk voor kleine zendingen);
- (12) Teamtrans (uitwisseling van kleine zendingen).

Naast de analyse van deze pilots werden een vijftal interviews afgenomen met belangrijke spelers binnen enkele van deze pilots. Doel van deze interviews is niet enkel het verkrijgen van extra informatie, maar vooral ook het achterhalen van beweegredenen, overwegingen, enzovoort die geleid hebben tot genomen beslissingen, behaalde resultaten, ervaringen binnen de pilots en de vertaling naar situaties buiten de pilots.

Gebleken is dat samenwerking zowel het eigen als het maatschappelijk belang dient. Geconcludeerd kan worden dat ‘vertrouwen’ en ‘een procesmatige aanpak’ de belangrijkste succesfactoren voor succesvolle samenwerking zijn. Als belangrijkste struikelblok wordt inzicht in ieders bijdrage aan het samenwerkingsverband genoemd.

Deelname aan de samenwerkingsprojecten heeft individuen en organisaties belangrijke bagage voor toekomstige samenwerking opgeleverd. Aangetoond is dat het principe van bundeling werkt. Kostenbesparingen, kilometerreducties en uitstootverminderingen zijn mogelijk door slim te bundelen. Projectsuccessen blijken echter met name op het kwalitatieve vlak te liggen. Vast staat dat de meeste projecten niet tot implementatie in de dagelijkse praktijk hebben geleid. Uitrol in de praktijk gaat gepaard met hoge investeringen en het deels inleveren van de eigen identiteit. Om werkelijk tot samenwerking te komen is het noodzakelijk dat er een drijvende kracht aanwezig is die de partijen aanspoort tot het vormen van gezamenlijke ideeën. De overheid speelt hier een belangrijke rol in.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1 Inleiding	7
1.1.1 Doelstelling	9
1.2 Leeswijzer	9
2 Het evaluatiemodel	11
3 Wat is bundeling, en waarom bundelen?	14
3.1 Trends en ontwikkelingen	14
3.2 Kern is samenwerking	14
3.3 Hoe bundelen?	15
3.3.1 Bundeling in de ruimte.	15
3.3.2 Bundeling in het voertuig.	16
3.3.3 Bundeling in de tijd.	17
3.3.4 Bundeling in plaats van samenwerking	17
4 De theorie en bundelingsprojecten	19
5 Netwerkvisie en logistieke concepten GOVERA	23
5.1 Logistiek concept FlowNet	23
5.2 Logistiek concept UnitNet	24
5.3 Logistiek concept BulkNet	26
6 De bundelingsprojecten	28
6.1 Koppeling projecten aan netwerkvisie GOVERA	29
6.2 Verticale en horizontale samenwerking	31
7 Analyse rapportage	32
7.1 Kwalitatieve evaluatie	32
7.1.1 Analyse motieven	37
7.1.2 Analyse succesfactoren	38
7.1.3 Analyse valkuilen	38
7.1.4 Concluderend / Samenvattend (kwalitatieve analyse)	39
7.2 Kwantitatieve evaluatie	39
7.2.1 Wat laat de kwantitatieve analyse zien?	41
7.2.1.1 Continuering vindt plaats buiten de scope van de pilot	42
7.2.1.2 Innovaties hebben tijd nodig	43
7.2.2 Concluderend / samenvattend (kwantitatieve analyse)	44
8 Lessons Learned	45
8.1 Evaluatie pilots	45
8.1.1 Wanneer is een project succesvol?	45
8.1.1.1 Spin-off van de projecten	46

8.1.2	Zijn de pilots succesvol?	46
8.1.3	Wat bepaalt het projectsucces?	47
8.1.4	Waarom toch weinig opschaling naar dagelijkse praktijk?	49
8.1.5	Moeten bundelingsprojecten (blijvend) gestimuleerd worden?	49
8.1.5.1	De rol van GOVERA in de toekomst	50
8.2	Concluderend / Samenvattend	52
Bijlage 1: Interviewvragen		53
Bijlage 2: Interview A.J.A. Joordens (Foodned)		55
Bijlage 3: Interview J.A. van de Lande (Unitnet Short Sea Fruitpilot)		60
Bijlage 4: Interview H.G.M. van der Wal (Transnet)		63
Bijlage 5: Interview L.D. Vink (Distribouw)		68
Bijlage 6: Interview René Visser (Foodned)		72
Bijlage 7: Evaluatiebijeenkomst 13 februari 2008		77
Literatuur		84
Lijst met Figuren en Tabellen		89

1 Inleiding

Congestie op de Nederlandse wegen, toenemende milieubelasting, veel 'leeg gereden' kilometers in het wegtransport, et cetera. Vele aspecten die al sinds lange tijd de aandacht hebben van de Nederlandse overheid, transporteurs, verladers, burgers, onderzoekers en adviseurs. Deze aandacht heeft zich door de jaren heen vertaald in zowel theoretische beschouwingen en analyses als praktijkgerichte pilots.

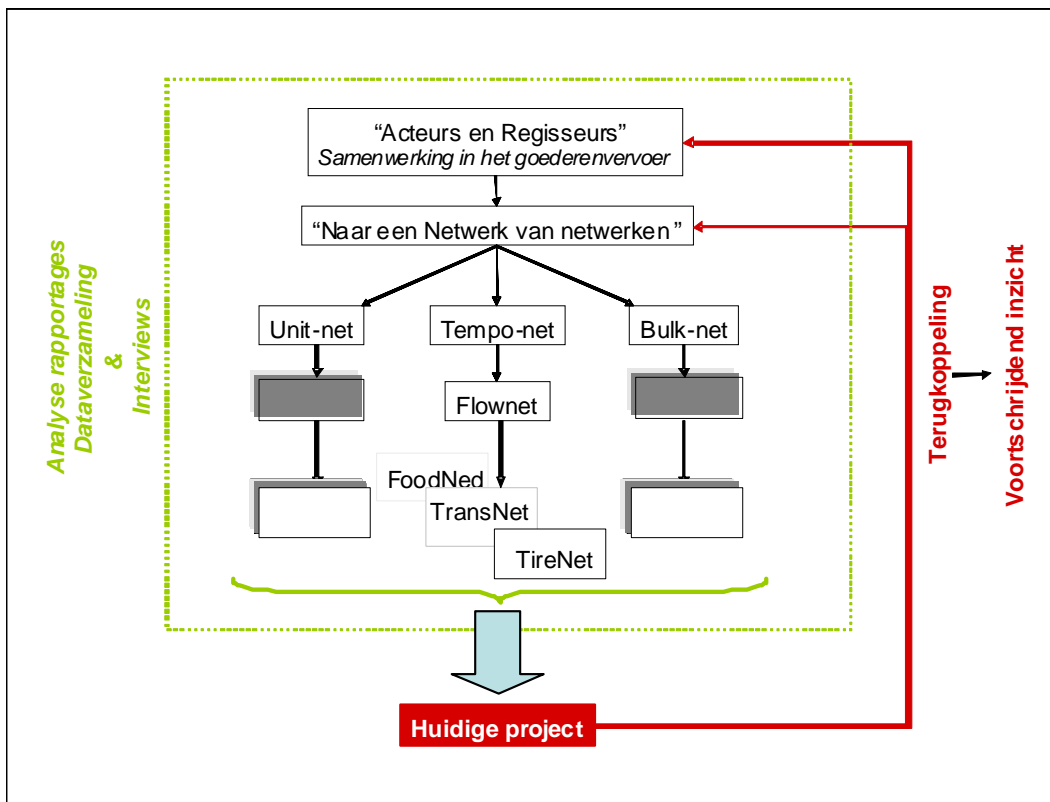
In het project GOVERA (GOederenVERvoer RANdstad) werken Randstaddirecties van Rijkswaterstaat sinds 1993 samen met Randstadprovincies. GOVERA is een samenwerkingsverband waarin overheid en bedrijfsleven intensief werken aan een gemeenschappelijke aanpak en oplossing van de goederenvervoer problematiek in de Randstad. GOVERA doet projectvoorstellen voor verbeteringen om de groei van het transport per spoor, weg en water in de Randstad beter te organiseren en te beheersen.

Al vanaf 1997 is GOVERA bezig om bovengenoemde problematiek vorm te geven. Een aanpak van het terugdringen van de milieubelasting en congestie, onder meer door de groei van het wegtransport te beheersen. Komend vanuit een visie die vertaald is in de rapportage "Acteurs en Regisseurs: Samenwerking in het Goederenvervoer" is er middels enkele studies en discussienota's gekomen tot de inrichting en ondersteuning van vele, en in veel gevallen vernieuwende, praktijkgerichte pilots. Immers, door middel van pilots is het mogelijk om de theorie 'in de praktijk uit te testen'.

Het doel van deze pilots was niet enkel kostenbesparing en kilometerreductie, maar bijvoorbeeld ook leren middels het verkrijgen van meer inzicht in het principe samenwerking en eveneens het bevorderen van spin-offs.

Vanuit GOVERA is de behoefte geformuleerd om stil te staan bij de behaalde resultaten. Gevraagd is om de pilots te evalueren om zo te kunnen komen tot formulering van 'algemene lessen' (= lessons learned) en een reflectie op de oorspronkelijke visie met een 'doorkijk naar de toekomst'.

In onderstaande figuur staat schematisch weergegeven hoe er vanuit de oorspronkelijke visie van GOVERA gekomen is tot de uitwerking van meerdere praktijkgerichte pilots. Deze pilots en de achterliggende visie zullen geëvalueerd worden aan de hand van de beschikbare (bundelings-/samenwerkings-) theorie en interviews met betrokkenen.



Figuur 1: opbouw project

In deze rapportage worden praktijkvoorbeelden/pilots geëvalueerd, om te komen tot een overzicht van de gemeenschappelijke ‘geleerde lessen’/‘lessons learned’. Vanuit deze zogenaamde terugkoppeling zal reflectie plaatsvinden op de ‘oorspronkelijke’ visie van GOVERA met als doel de formulering van het voortschrijdend inzicht.

Hiertoe worden 12 pilots geanalyseerd aan de hand van de beschikbare rapporten en documentatie. Deze pilots zijn:

- (13) Logistics Flower Center (integratie distributie- en collectienetwerk en bundeling van vervoersstromen);
- (14) Transportintegratie in de Tuinbouw (integratie en samenwerking op gebied van verpakkingen);
- (15) Optimalisatie Collectielogistiek (bundeling van collectietransport);
- (16) ECR-Koelvers (uitbreiden van kennis over de integrale keten voor koelversproducten);
- (17) Foodned² (uitwisseling en bundeling van deelladingen);
- (18) UnitNet Short Sea Fruit (intermodaal logistiek netwerk);

² Het project Foodned werd oorspronkelijk gespeld als Foodned. In deze rapportage wordt enkel de naam Foodned toegepast.

- (19) Shafra (realiseren van afvalvervoer over water);
- (20) Distribouw (samenwerking in bouwmaterialensector);
- (21) Tireded (samenwerking in de bandenindustrie);
- (22) Transnet (uitwisseling van ladingen);
- (23) Transmission (netwerk voor kleine zendingen);
- (24) Teamtrans (uitwisseling van kleine zendingen).

Naast de analyse van deze pilots werden een vijftal interviews afgenomen met belangrijke spelers binnen enkele van deze pilots. Doel van deze interviews is niet enkel het verkrijgen van extra informatie, maar met name ook het achterhalen van beweegredenen, overwegingen, enzovoort die geleid hebben tot genomen beslissingen, behaalde resultaten, ervaringen binnen de pilots en de vertaling naar situaties buiten de pilots.

1.1.1 Doelstelling

Er moet een analyse plaatsvinden van de uitgevoerde bundelingsprojecten die in opdracht van GOVERA uitgevoerd en beschikbaar zijn, om te komen tot het achterhalen van de leerervaringen (lessons learned) en te komen tot 'reflectie' zowel kwalitatief als kwantitatief.

De analyse van de pilot rapportages en de interviews zijn vervolgens gebruikt als belangrijke input voor een workshop die georganiseerd is. Tijdens deze workshop is de kennis die tot op dat moment binnen dit project zijn opgedaan, ingezet in de vorm van o.a. stellingen om vooral de visie en de geleerde lessen vanuit het perspectief van de overheid en de projectleiders te achterhalen.

1.2 Leeswijzer

De rapportage start met een toelichting op het evaluatiemodel waarlangs het onderzoek is uitgevoerd (Hoofdstuk 2; Het evaluatiemodel).

In deze rapportage wordt vervolgens (Hoofdstuk 3; Wat is bundeling, en waarom bundelen?) kort ingegaan op de vraag wat de oorzaak of reden is van bundeling van vervoersstromen, wat het exact is en hoe dit in relatie staat tot samenwerking(sverbanden).

In hoofdstuk 4; 'De theorie en bundelingsprojecten' wordt ingegaan op de al in de theorie beschikbare kennis met betrekking tot (a) de voordelen van bundeling/samenwerking, (b) de kritieke succesfactoren en (c) de valkuilen / struikelblokken.

Daarna wordt kort stilgestaan bij de netwerkvisie van GOVERA en hoe middels deze netwerkvisie een antwoord is geformuleerd op de ontwikkelingen (zowel maatschappelijk als

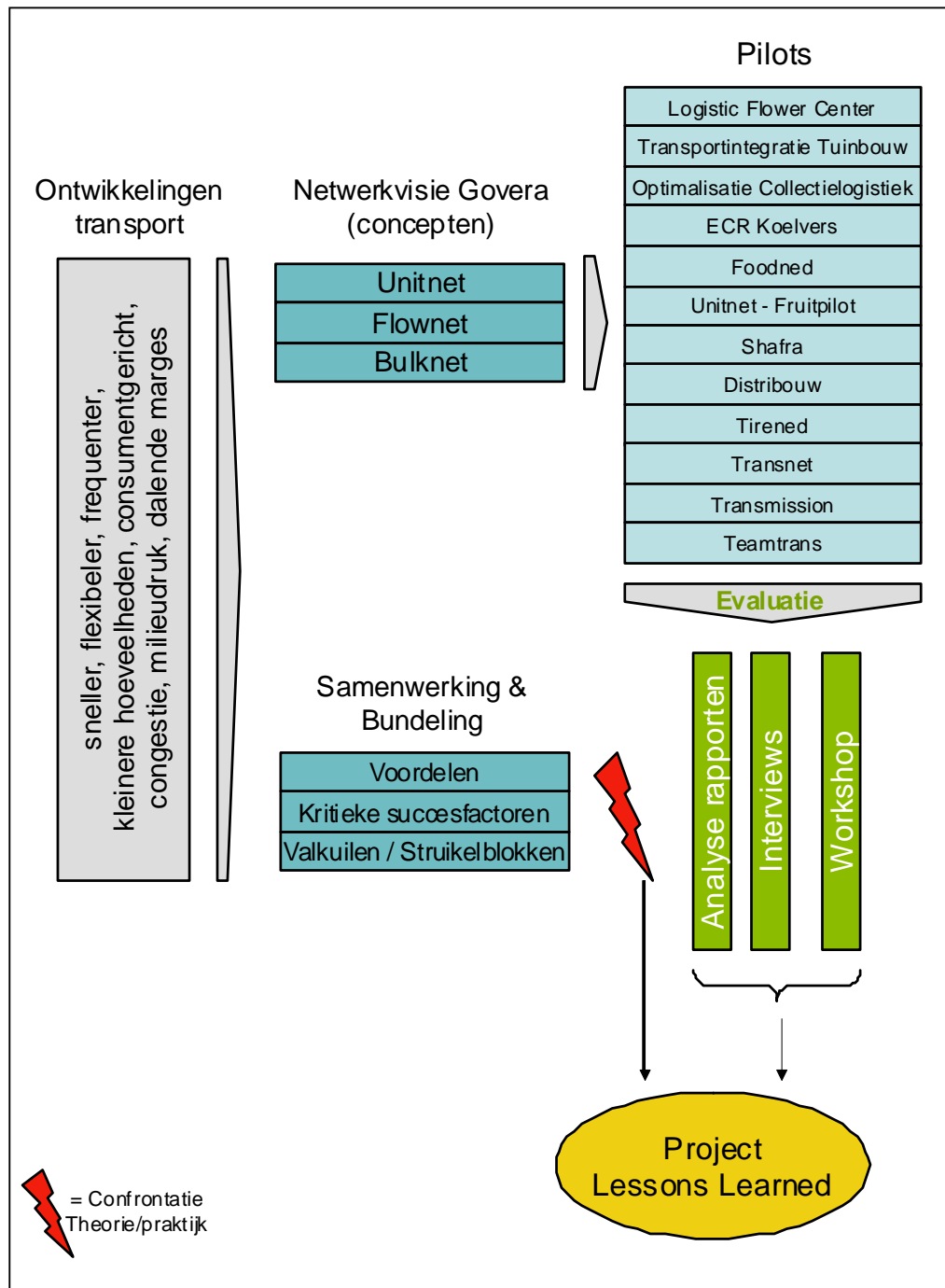
binnen de vervoers- en verladerswereld) die spelen (Hoofdstuk 5; Netwerkvisie en logistieke concepten GOVERA).

Na een korte toelichting op de bundelingsprojecten die geanalyseerd worden (Hoofdstuk 6; De bundelingsprojecten) zal de zogenaamde ‘confrontatie’ tussen de theorie en de bevindingen uit de praktijk pilots plaatsvinden (Hoofdstuk 7; Analyse rapportage). Hiertoe zal niet enkel getoetst worden in hoeverre de uit de theorie bekende aspecten ook bij de betreffende projecten gelden of golden, maar zal in de analyse ook de theorie waarnodig aangevuld worden.

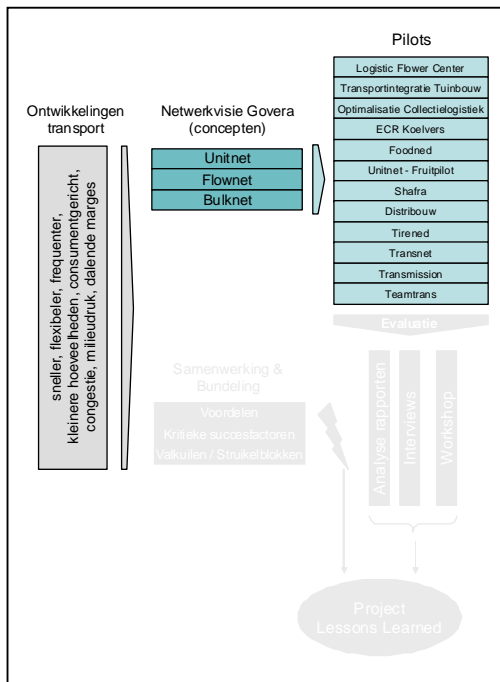
In hoofdstuk 8; Lessons Learned worden de eindconclusies in de vorm van de ‘lessons learned’ weergegeven. Eveneens wordt een reflectie en doorkijk gegeven naar de toekomst m.b.t. de visie van GOVERA voor wat betreft bundeling.

2 Het evaluatiemodel

In dit hoofdstuk wordt het evaluatiemodel van 'confrontatie van theorie met praktijk' geschetst. Het model illustreert het kader waarin de pilots hebben plaatsgevonden evenals het kader waarin de pilots binnen dit project/deze rapportage geëvalueerd worden.

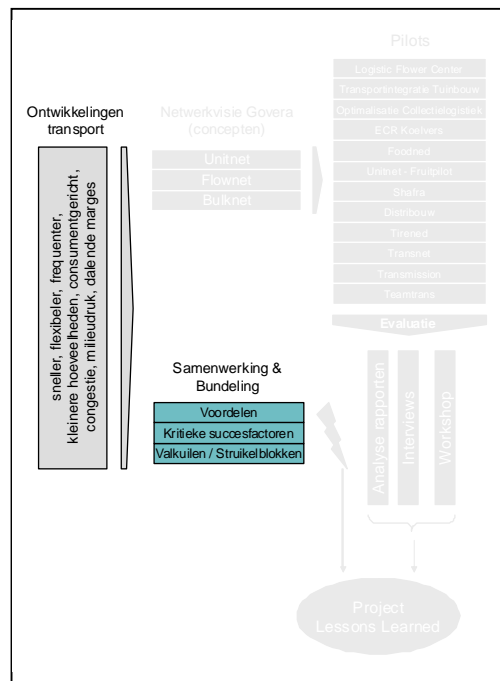


Figuur 2: evaluatiemodel 'confrontatie theorie en praktijk'



Figuur 3: evaluatiemodel (detail 1)

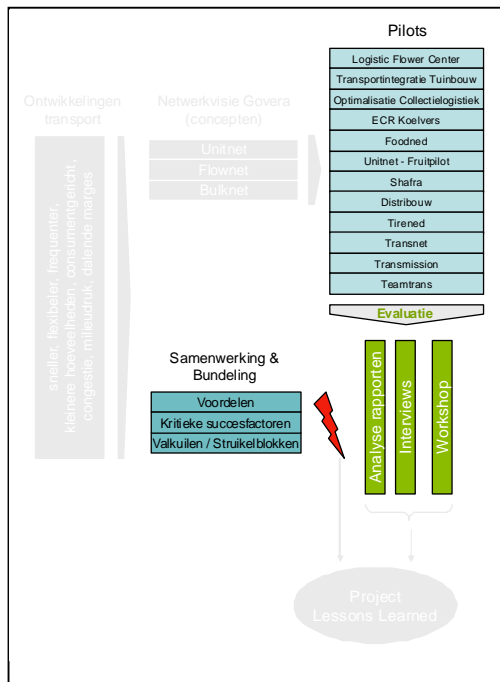
Aan de linkerkzijde van het evaluatiemodel worden de (maatschappelijke) ontwikkelingen en problematiek benoemd onder de noemer ‘Ontwikkelingen transport’. GOVERA heeft, zoals eerder aangegeven, een netwerkvisie geformuleerd als reactie op de geschetste ontwikkelingen en problematiek. GOVERA onderscheidt hierin drie logistieke concepten: UnitNet, FlowNet en Bulknet. Deze concepten worden in het model benoemd. De visie van GOVERA is omgezet in praktijkgerichte pilots. Deze pilots zijn de 12 samenwerkingsverbanden of bundelingsinitiatieven³ die in het vorige hoofdstuk al kort de revue gepasseerd zijn.



Figuur 4: evaluatiemodel (detail 2)

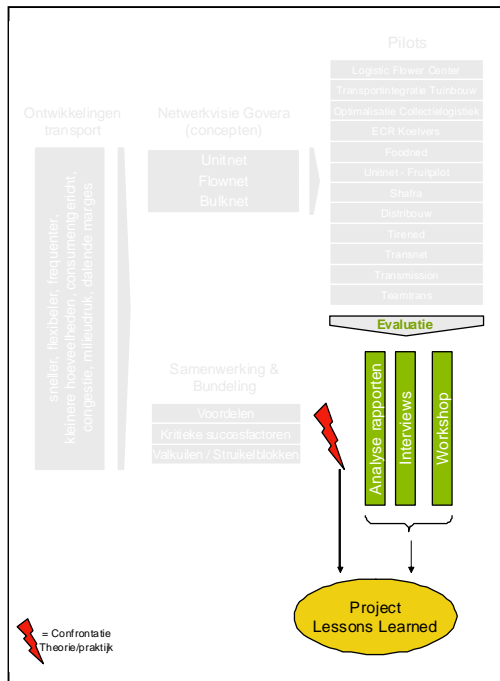
Verder toont het model dat er eveneens theoretisch onderzoek naar samenwerking en bundeling heeft plaatsgevonden. Vanuit de bestaande theorie kunnen motieven, kritieke succesfactoren en valkuilen (struikelblokken) benoemd worden. Deze zijn binnen dit project geïnventariseerd. Het doel is om deze uit de theorie bekende aspecten als input te gebruiken voor de analyse. De centrale vraag is in hoeverre deze aspecten ook terug te vinden zijn in de 12 te evalueren pilots.

³ Hier wordt gesproken over samenwerkingsverbanden cq. bundelingsinitiatieven. Vooruitlopend op de specificering en toelichting in de komende hoofdstukken wordt hier al opgemerkt dat bundeling een van de manieren kan zijn om samenwerking praktische invulling te geven. Daarom wordt hier nog over samenwerking cq. bundeling gesproken.



Figuur 5: evaluatiemodel (detail 3)

De rechter benedenhoek van het model illustreert de confrontatie tussen de theoretische studie en de analyses van de rapporten, de gehouden interviews en de workshop met betrekking tot de 12 betreffende de pilots. Hierbij worden de pilots dus, aan de hand van de rapportanalyse, interviews en workshop, langs de theoretische meetlat gelegd die betrekking heeft op de slaagkans van samenwerkingsverbanden/ bundelingsprojecten. Er wordt gekeken of in de pilots dezelfde of wellicht nieuwe aspecten aan te wijzen zijn die een belangrijke rol spelen voor de te behalen voordelen en het succes daarvan.



Figuur 6: evaluatiemodel (detail 4)

De confrontatie tussen theorie en praktijk vormt het doel van dit project “lessons learned”.

In het volgende hoofdstuk wordt allereerst summier stilgestaan bij de vraag wat bundeling is, waarom bundeling speelt en wat de netwerkvisie van GOVERA is.

3 Wat is bundeling, en waarom bundelen?

3.1 Trends en ontwikkelingen

Autowegen raken verstopt, terwijl het goederenvervoer juist toeneemt. De milieubelasting neemt toe en de marges in de transportsector zijn laag. Ook vanuit de markt doen zich ontwikkelingen voor: de markteisen nemen toe (kortere leadtimes, flexibiliteit, just in time leveringen). Onderstaande trends volgen op deze ontwikkelingen in het goederentransport⁴:

1. Bedrijven vragen om steeds sneller, flexibeler, frequenter, kleinere hoeveelheden en klantspecifiekere producten;
2. Concentratie van productie;
3. Toenemende uitbesteding van logistiek aan enkele zeer professionele en grootschalige logistieke dienstverleners;
4. Ontwikkeling in de richting van 'intelligente bevoorradingsketens';
5. Combinatie van zendingen van verschillende bedrijven in gemeenschappelijke logistieke faciliteiten;
6. Opkomst van binnenvaart en spoor;
7. Doorontwikkeling van e-commerce.

De eisen vanuit de markt en de maatschappelijke ontwikkelingen worden in de vervoerswereld steeds vaker benaderd vanuit de gedachte van **samenwerking**. Samenwerking wordt gezien als middel om efficiencylagen te kunnen maken en zo in te kunnen spelen op de ontwikkelingen en trends die in de sector spelen. Middels samenwerking hopen bedrijven te komen tot bijvoorbeeld kilometerreductie, CO₂-reductie, kostenreductie, verhoging van het serviceniveau en/of betere netwerkbenutting, verbetering van het bedrijfsresultaat.

3.2 Kern is samenwerking

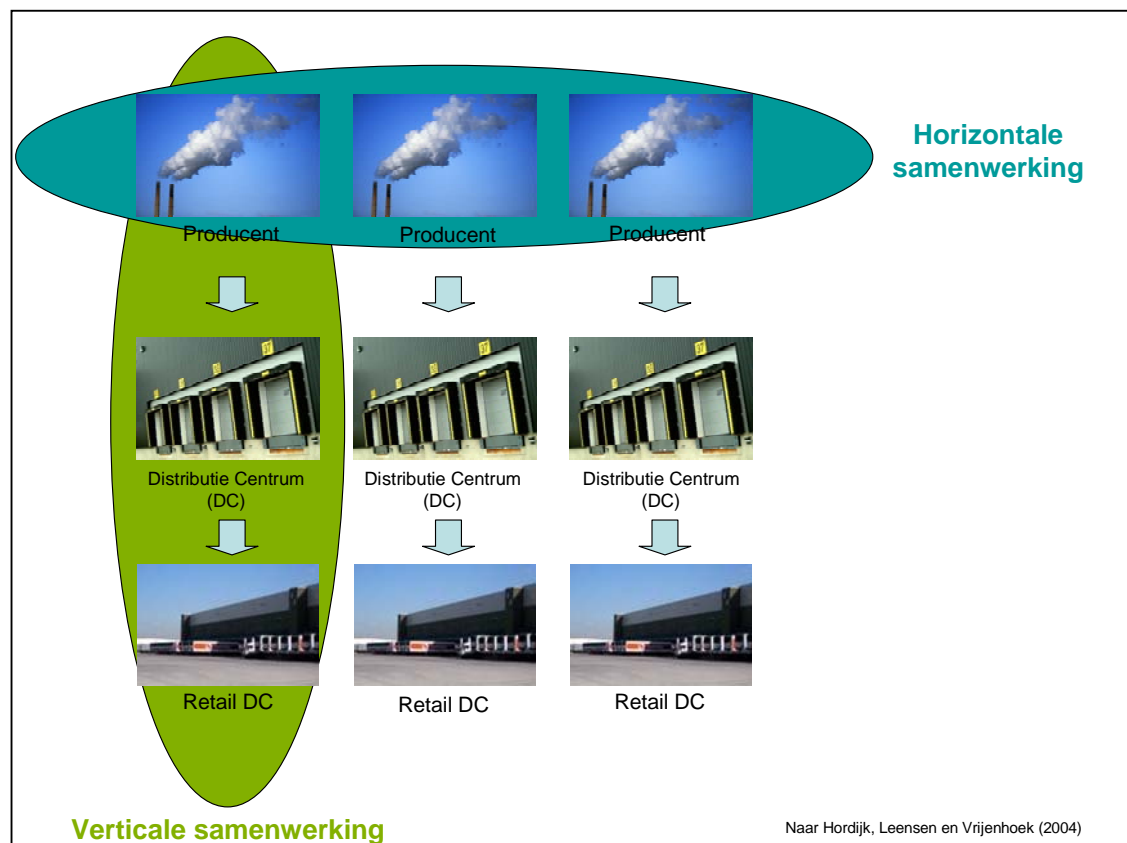
Samenwerking kan zich zowel richten op samenwerking tussen de schakels in dezelfde bedrijfskolom/keten (= verticale samenwerking) als samenwerking tussen schakels van verschillende ketens (zogenaamde horizontale samenwerking). Zie Figuur 7 op bladzijde 15.

Buiten deze gebruikelijke vormen van samenwerking dient ook gedacht te worden aan **bundeling** van gemeenschappelijke activiteiten van verladers en/of vervoerders⁵. Bundeling hoeft daarbij dus niet hetzelfde te zijn als samenwerking. Bijvoorbeeld een vervoerder met een groot eigen of gecharterd wagenpark en veel (internationale) klanten/verladers kan binnen de

⁴ *Ruimte voor het goederenvervoer in de Randstad*. *Locus ruimtelijke verkenningen en TNO-Inro*, 2002.

⁵ *Rapportage Gebundelde Agrostromen*. Eindrapportage. *TNO Inro, Agrotechnology & Food Innovations en Buck Consultants International*.

eigen onderneming overgaan tot het bundelen van activiteiten en/of lading van verschillende klanten. Kortom, bundeling is nog niet hetzelfde als samenwerking⁶.



Figuur 7: horizontale en verticale samenwerking

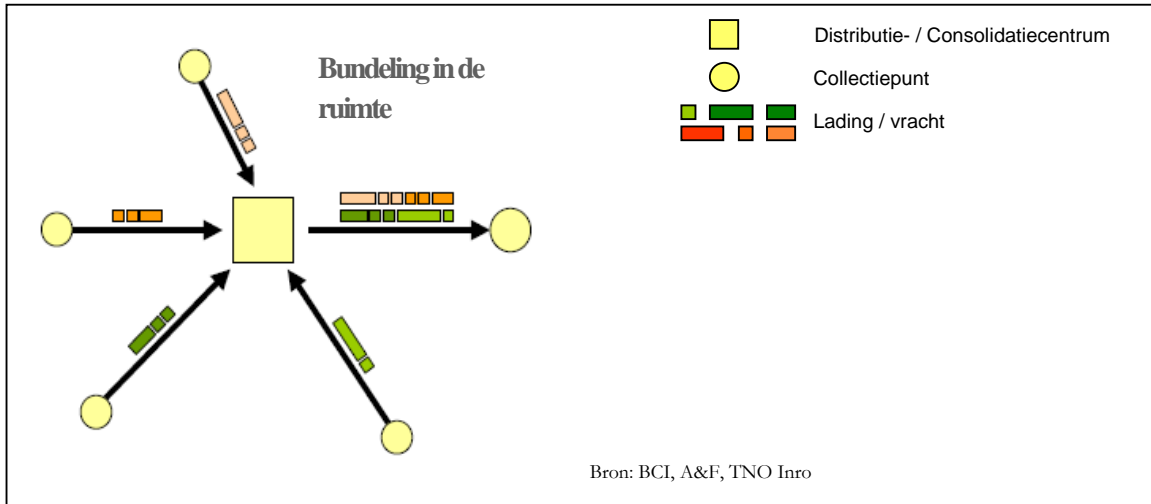
3.3 Hoe bundelen?

Uit de literatuur zijn drie basis types bekend van bundeling. Deze worden hieronder kort behandeld. Natuurlijk zijn er ook allerlei hybride varianten mogelijk en bekend uit de praktijk.

3.3.1 Bundeling in de ruimte.

Bij dit type van bundeling komen verschillende (kleinere) goederenstromen samen op 1 bepaalde fysieke locatie van waaruit deze stromen vervolgens samengevoegd / gebundeld worden om als een of enkele (dikkere) goederenstromen naar de klant getransporteerd te worden. In de praktijk ziet men deze vorm van bundeling terug in (gemeenschappelijke) warehouses.

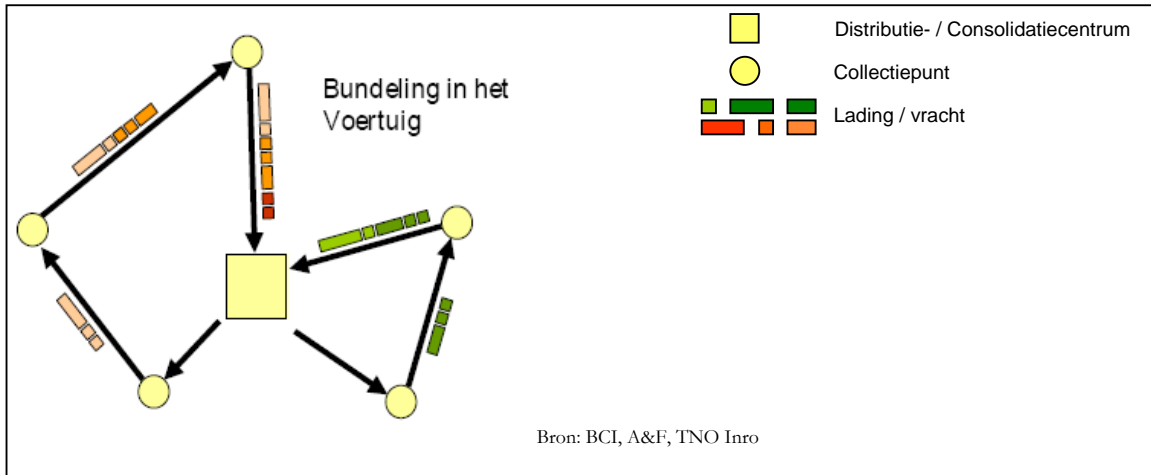
⁶ 'Bundelen doe je zo!'. Een concreet logistiek stappenplan voor onderneming die lading willen bundelen in de Agrosector. Marcel Michon (Buck Consultants International), Marco Duineveld (Agrotechnology & Food Innovations) en Bas Grootbedde (TNO Inro). November 2003.



Figuur 8: bundelen in ruimte

3.3.2 Bundeling in het voertuig.

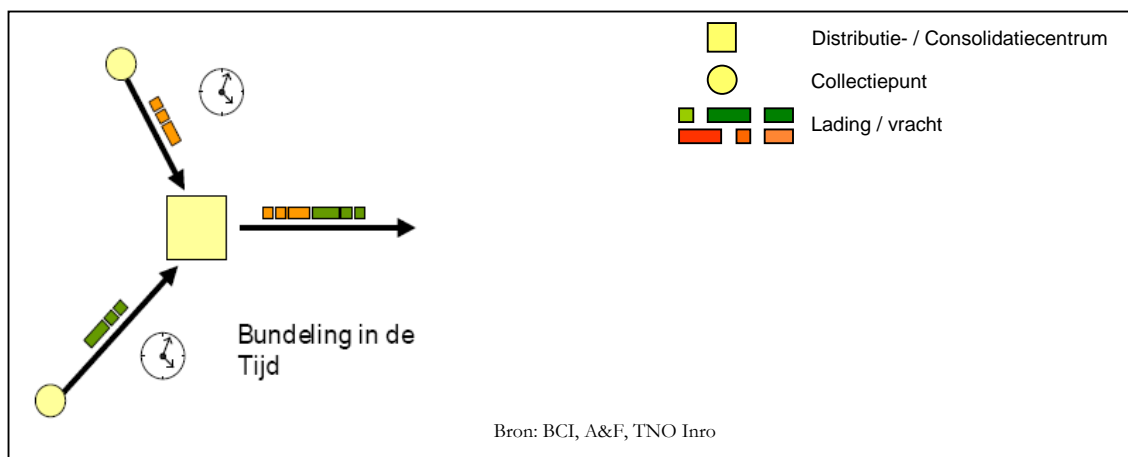
Deze vorm van bundeling ziet men terug in de zogenaamde collectie- of distributieritten. In het eerste geval worden producten van verschillende verladers opgehaald / gecollecteerd door een vrachtwagen die langs de verladers rijdt. Het collecteren in de sierteeltsector waarbij de vrachtwagen langs verschillende telers/kwekers rijdt is hiervoor exemplarisch. In het tweede geval, distributie, worden in een vrachtwagen de producten van verschillende klanten gestopt. De vrachtwagen rijdt vervolgens langs de betreffende klanten op de producten af te leveren / te distribueren. Het brengen van pakketten door bedrijven als DHL, TNT zijn hierom bekend.



Figuur 9: bundelen in het voertuig

3.3.3 Bundeling in de tijd.

Producten worden in de tijd bij elkaar gebracht en kunnen daarom vervolgens gecombineerd / gebundeld worden. Hierbij wordt dus niet elke zending afzonderlijk verzonden, maar wordt gekeken of bundeling mogelijk, gewenst of zelfs noodzakelijk is door de verzending in de tijd op elkaar of te stemmen, te synchroniseren. Dus zendingen worden niet meer op vier of vijf verschillende tijdstippen verzonden, maar op één tijdstip samengebracht en op één tijdstip verzonden. Een bekend voorbeeld van deze vorm van bundeling is het afstemmen van de verzending van halffabricaten naar de volgende productieschakel door niet naar elke keer dat de batch met halffabricaten gereed is deze te verzenden, maar de verzending af te stemmen op de noodzakelijke input bij de verwerking van deze halffabricaten bij de volgende productieschakel.

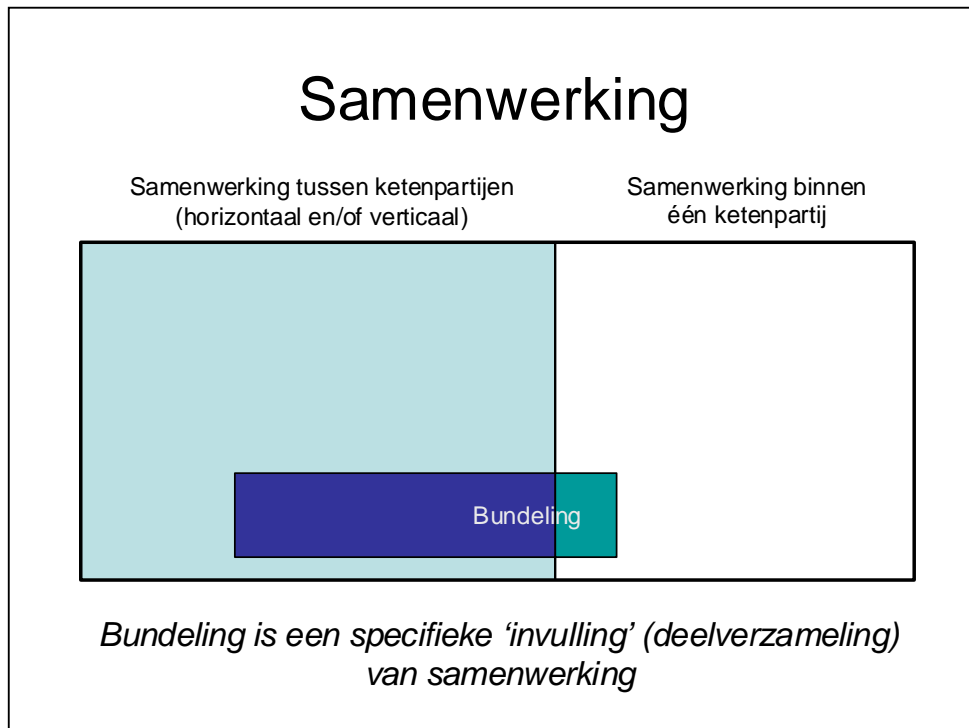


Figuur 10: bundelen in de tijd

Uit het voorgaande blijkt nogmaals dat de vormen van bundeling niet noodzakelijkerwijs moet leiden tot samenwerking, of dat samenwerking een vereiste daarvoor is. Toch laat de praktijk zien dat bundeling met name plaatsvindt binnen horizontale of verticale samenwerkingsverbanden.

3.3.4 Bundeling in plaats van samenwerking

Toch laat de praktijk zien dat bundeling met name plaatsvindt in samenwerkingsverbanden tussen of binnen schakels van de logistieke keten. Waarom dan toch de focus op bundeling als specifieke invulling van samenwerking? Het antwoord is gelegen in de focus van GOVERA bij de uitwerking van haar netwerkvisie op bundeling (zie ook hoofdstuk 5; Netwerkvisie en logistieke concepten GOVERA). In de discussienota 'Naar een logistieke visie voor de Randstad' wordt specifiek gesproken over bundeling als middel om te komen tot een efficiëntere uitvoering van transportstromen (pagina 25 – 28). Deze focus wordt dus in deze rapportage overgenomen waarbij nogmaals opgemerkt wordt dat bundeling dus een specifieke invulling is van samenwerking tussen vervoerders of verladers (zie Figuur 11, pagina 18).



Figuur 11: Bundeling als deelverzameling van Samenwerking

In de hierna komende pagina's van deze rapportage zal dan ook nog enkel over bundeling gesproken worden.

4 De theorie en bundelingsprojecten

Verantwoording: Zoals eerder gesteld is vallen de meeste pilots in de praktijk onder samenwerkingsverbanden, zowel horizontaal als verticaal. De reden om over te gaan tot samenwerking, en nog specifiekier tot bundeling vindt zijn oorsprong in de te behalen voordelen die de partijen in potentie zien (immers bundeling is een middel tot en geen doel op zich). In de beschikbare literatuur zie je dan ook, dat met betrekking tot de aspecten als, voordelen, kritieke succesfactoren en mogelijke struikelblokken/valkuilen het over het algemeen betrekking heeft op samenwerking. Omdat bundeling, zoals in het vorige hoofdstuk aangegeven, een specifieke invulling is van samenwerking houdt dit in dat dezelfde literatuur van toepassing is.

Literatuur die bestudeerd is (voor uitgebreide data, zie literatuurlijst):

- Bundelen doe je zo! (BCI, A&F, TNO, 2003);
- Logistieke samenwerkingsverbanden in de praktijk (BCI, 2004);
- Rapportage Gebundelde Agrostromen (TNO, A&F, BCI, KlicT);
- Doelgroepanalyse Verladerssamenwerking (KPMG, 2005);
- Generieke procesaanpak Verladerssamenwerking (TNO, 2005);

Vanuit de beschikbare theorie en evaluaties van (ook in deze rapportage behandelde) bundelingsprojecten kan een overzicht gemaakt worden van deze drie kernfactoren die spelen bij bundeling, te weten:

(A) Wat zijn de motieven van en/of welke voordelen worden gezien bij bundeling?

Partijen die initiatief ontplooiën, richting bundeling als samenwerkingsvorm schatten op voorhand in wat de individuele en gezamenlijke voordelen kunnen zijn. Deze voordelen vormen de motieven voor partijen om deel te nemen aan bundelingsinitiatieven. Toch is het hier te beperkt om enkel van voordelen te spreken. Voor ketenpartijen kan de reden voor deelname aan bundelingspilots breder zijn dan direct voordeel. Overwegingen kunnen ook liggen op het vlak van maatschappelijke betrokkenheid of het 'gevoel' om deel te nemen zonder het voordeel direct te kunnen omschrijven.

(B) Wat zijn kritieke succesfactoren?

Kritieke succesfactoren zijn factoren die van beslissend belang zijn voor het al dan niet behalen van succes binnen bundelingsinitiatieven. Voor het welslagen is het van belang dat de bekende kritieke succesfactoren onderkend zijn en in meer of mindere mate goed zijn geadresseerd. Anders dan bij struikelblokken/valkuilen (zie hieronder) zal het minder goed invullen van een of enkele kritieke succesfactoren niet direct leiden tot het mislukken van een bundelingsinitiatief.



(C) Wat zijn mogelijke struikelblokken/valkuilen?

Uit de literatuur is bekend dat meer dan 50% van de samenwerkingsinitiatieven tussen organisaties mislukt (bron: De Man, KLICT, 2004). Bundelingsinitiatieven als specifieke invulling van samenwerkingsverbanden zullen hoogstwaarschijnlijk een zelfde percentage kennen, immers er is géén reden om er vanuit te moeten of mogen gaan dat deze specifieke samenwerkingsvorm tot hogere of lagere percentages zal leiden. Om die reden is het van



belang om inzicht te hebben of de uit de literatuur bekende evidente oorzaken van mislukking (= struikelblokken/valkuilen) ook bij de hier onderzochte pilots gespeeld hebben.

Vaak wordt een struikelblok of valkuil gezien als het tegenovergestelde van kritieke succesfactoren. Hier geldt dat een struikelblok/valkuil een zogenaamde ‘showstopper’ is. Wanneer deze zich voor zal doen is succesvol bundelen uitgesloten.

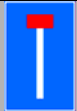
Hieronder in Tabel 1, Tabel 2 en Tabel 3 staan de bovengenoemde aspecten nader gespecificeerd waarbij de in de literatuur als **meest belangrijke aspecten** zijn opgetekend. Voor de voordelen en kritieke succesfactoren zijn ook nog enkele zogenaamde ‘additionele voordelen’ respectievelijk ‘additionele succesfactoren’ opgenomen. Deze zijn ook vaak genoemd, maar zijn toch niet als meest belangrijk aan te merken. Toch zijn deze vermeld omdat het met het oog op de evaluatie van de rapportages, de interviews en de workshop mogelijke aspecten zijn die gespeeld kunnen hebben.

Motieven voor samenwerking 	
1	Lagere integrale logistieke kosten
2	Hogere servicegraad aan afnemers
3	Hogere omzet, hoger marktaandeel
4	Kwalitatief verbeterd distributieproces, hogere efficiency
5	Innovatie door vrijere kennisuitwisseling
6	Bijdrage aan duurzame samenleving
Additionele motieven voor samenwerking 	
7	Vergroten van invloed
8	Versterken relaties met klanten en logistieke dienstverlener
9	Bieden van totaalproduct
10	Verbeterd imago
11	Betere afstemming operaties en tijdvensters

Tabel 1: motieven voor samenwerking

Succesfactoren 	
1	Beperkte concurrentie tussen projectdeelnemers
2	Beperkte omvang van de te bundelen lading
3	Een eerlijke verdeling van de voor- en nadelen tussen de partijen
4	Een beperkte en dynamische groep(somvang)
5	In een vroege projectfase eenduidig vastleggen van met name de in- en uittreedmogelijkheden
6	Afstemmen van elkaars informatie-/ ICT-systemen
7	Vertrouwen in en de toewijding aan de samenwerking
8	Goede 'fit' tussen de mensen en organisaties
9	Voldoende flexibiliteit, ruimte, tijd, et cetera om de voordelen van de samenwerking te kunnen behalen
Additionele succesfactoren 	
10	Initiatief voor samenwerking komt van de partners zelf
11	Doel, resultaatverwachting en ontwikkelingslijn zijn geconcretiseerd
12	Een van de partners trekt het initiatief naar zich toe
13	Aandacht wordt besteed aan de keuze en inrichting van de juridische vorm van de samenwerking
14	Operationele afspraken zijn gemaakt
15	Partners hebben het vermogen om innovatief te denken (bijvoorbeeld m.b.t. modalshift)
16	De partners hebben een eenduidige opstelling naar de markt

Tabel 2: succesfactoren van samenwerking

Struikelblokken / valkuilen 	
1	Wantrouwen in opzetten samenwerking met 'concurrent' verladers
2	Onvoldoende inzicht gedurende het project in de voordelen van samenwerking
3	Instabiliteit en onvoldoende flexibiliteit in het samenwerkingsverband
4	Onoverkomelijke problemen in de afstemming van operationele processen en ICT-systemen

Tabel 3: struikelblokken/valkuilen bij van samenwerking

Bovenstaande opsomming laat zien wat de belangrijkste, uit de literatuur bekende, voordelen, succesfactoren en struikblokken/valkuilen zijn met betrekking tot samenwerkingsverbanden die bundeling als doel hebben. De genoemde voordelen zijn tevens de drijfveren voor partijen om binnen samenwerkingsprojecten te participeren zo blijkt uit de literatuur. Waarbij de mogelijke struikelblokken/valkuilen vaak argumenten zijn om vooraf al afwijzend te staan tegen over mogelijke samenwerkingsinitiatieven.

Binnen dit onderzoek wordt bovenstaande opsomming gehanteerd als *'meetlat'* waarlangs de samenwerkingsprojecten kwalitatief geëvalueerd worden. In het navolgende hoofdstuk wordt de netwerkvisie –ook een theoretische exercitie– kort beschreven.

5 Netwerkvisie en logistieke concepten GOVERA

Gezien de eerder genoemde ontwikkelingen in de transportsector, de marktvrage en de maatschappelijke ontwikkelingen moet geconstateerd worden, dat de belangrijke economische centra in de Randstad steeds moeilijker bereikbaar worden.

Sinds 1997 is GOVERA bezig zo'n aanpak vorm te geven. Een aanpak van het terugdringen van de milieubelasting en congestie, onder meer door de groei van het wegtransport te beheersen. De uitwerking is in 1997 gepresenteerd in de discussienota "*Naar een logistieke visie voor de Randstad (GOVERA, Den Haag, oktober 1997)*". Deze nota geeft een analyse en een samenhangende visie op het goederentransport en doet voorstellen voor verbetering om (de groei van) het wegvervoer in de Randstad beter te organiseren en te beheersen, o.a. door middel van samenwerking en meer specifiek bundeling. Dit met als doel om de Randstad leefbaar te houden en de economische centra bereikbaar.

De in deze nota beschreven visie tracht samenhang te brengen in de vele mogelijkheden die er zijn om goederenvervoer op een betere wijze in te richten zonder daarbij in te leveren op de leefbaarheid. Het doet een voorzet voor een aantal toekomstmogelijkheden in de vorm van: betere facilitering van logistieke knooppunten ook in de ruimtelijke zin en het bundelen van goederenstromen langs transportassen. In het rapport zijn drie netwerken van knooppunten en hun verbindingen beschreven, te weten de logistieke concepten FlowNet (Paragraaf 5.1 op pagina 23), UnitNet (paragraaf 5.2 op pagina 24) en Bulknet (paragraaf 5.3 op pagina 26).

5.1 Logistiek concept FlowNet

FlowNet (Temponet): een netwerk voor het vervoer van pakjes, rolcontainers en pallets met een nationale/regionale herkomst en bestemming. Snelheid – in de vorm van hoogfrequente transportdiensten tussen knooppunten – vormt de kracht van dit netwerk.

Door middel van het Flownet project is getracht een eerste invulling te geven aan het Temponet. Door middel van de ontwikkeling van het Flownet-concept wordt getracht een "toekomstvast" netwerk te creëren voor het binnenlands distributievervoer – pallets en rolcontainers – waarin lading van verschillende bedrijven gecombineerd kan worden. Het systeem kent twee toepassingsgebieden, namelijk:

- *Het combineren van deelladingen (reactief)*. Inefficiënte ritten van verschillende bedrijven worden in de herkomst- en/of bestemmingsregio gecombineerd, zodat opnieuw – op efficiëntere wijze

⁷ "*Flownet: efficiënt netwerkvervoer voor de binnenlandse distributie*". Een praktijkexperiment. Buck Consultants International, Den Haag, september 2001.

– op de consumentenvraag gereageerd kan worden. Regionaal kan gebruik worden gemaakt van het fijnmazige netwerk en de hoge vullingsgraad van de aangesloten regiovervoerders zodat snel en efficiënt op de klantvraag gereageerd kan worden.

- *Pijplijnbesturing (anticiperend)*. Netwerken bieden tevens de mogelijkheid om rollende voorraden aan te houden. Goederen worden al – op basis van een geanticiperde vraag – in het netwerk gebracht, zodat deze snel lokaal afgeroepen kunnen worden op het moment dat de vraag zich manifesteert.

De projecten die binnen Flownet zijn opgezet, hebben allen betrekking op het eerste toepassingsgebied (het combineren van deelladingen). Ze richten zich dus op de goederenstromen van verladers die door middel van bundeling in de herkomstregio's geconsolideerd worden naar een distributiecentrum in een bestemmingsregio. Van hieruit worden de goederen samen met de goederen uit andere regio's uitgereden naar de klant.

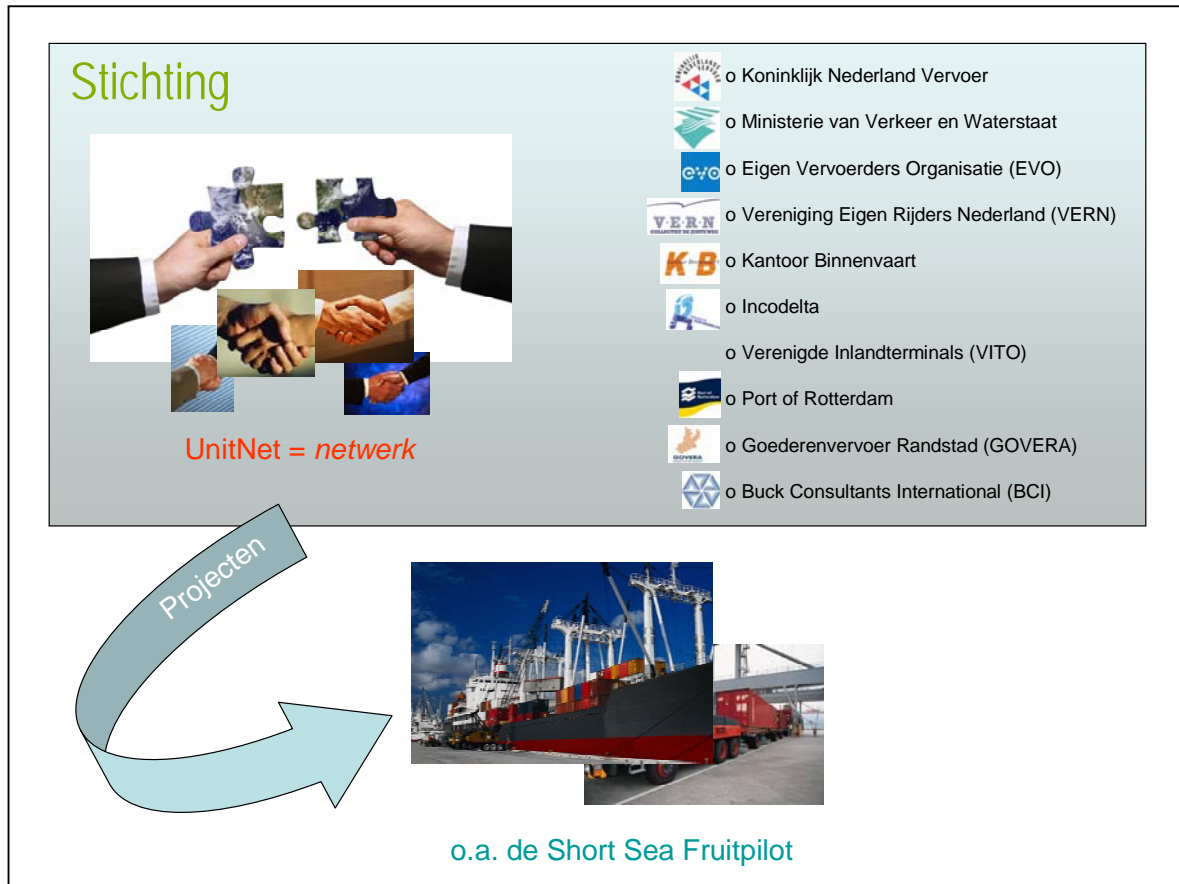
Doel is dus dat deelladingen, pallets en rolcontainers met eindproducten, halffabricaten, reserveonderdelen, retourstromen en agroproducten die binnen de regio via de weg en ongehinderde logistieke systemen, hun weg naar hun eindbestemming vinden. En op nationaal niveau vooral per spoor en weg plaats zal vinden.

De naam Flownet is ingegeven door de snelheid waarmee het systeem de verschillende netwerkknooppunten bedient. Er dient sprake te zijn van een continue flow van transportbewegingen.

5.2 Logistiek concept UnitNet

UnitNet: dit is een platform gericht op samenwerking tussen verschillende vervoersmodaliteiten. Binnen UnitNet wordt kennis ontwikkeld en worden pilotprojecten uitgevoerd. UnitNet staat voor United (alle modaliteiten samen) en Netwerken (denkend in logistieke ketens en netwerken).

Het betreft volle ladingen containers en wissellaadbakken met eindproducten, halffabricaten en groupagezendingen. Op nationaal niveau via water, weg en spoor. Op regionaal niveau voornamelijk via de weg.



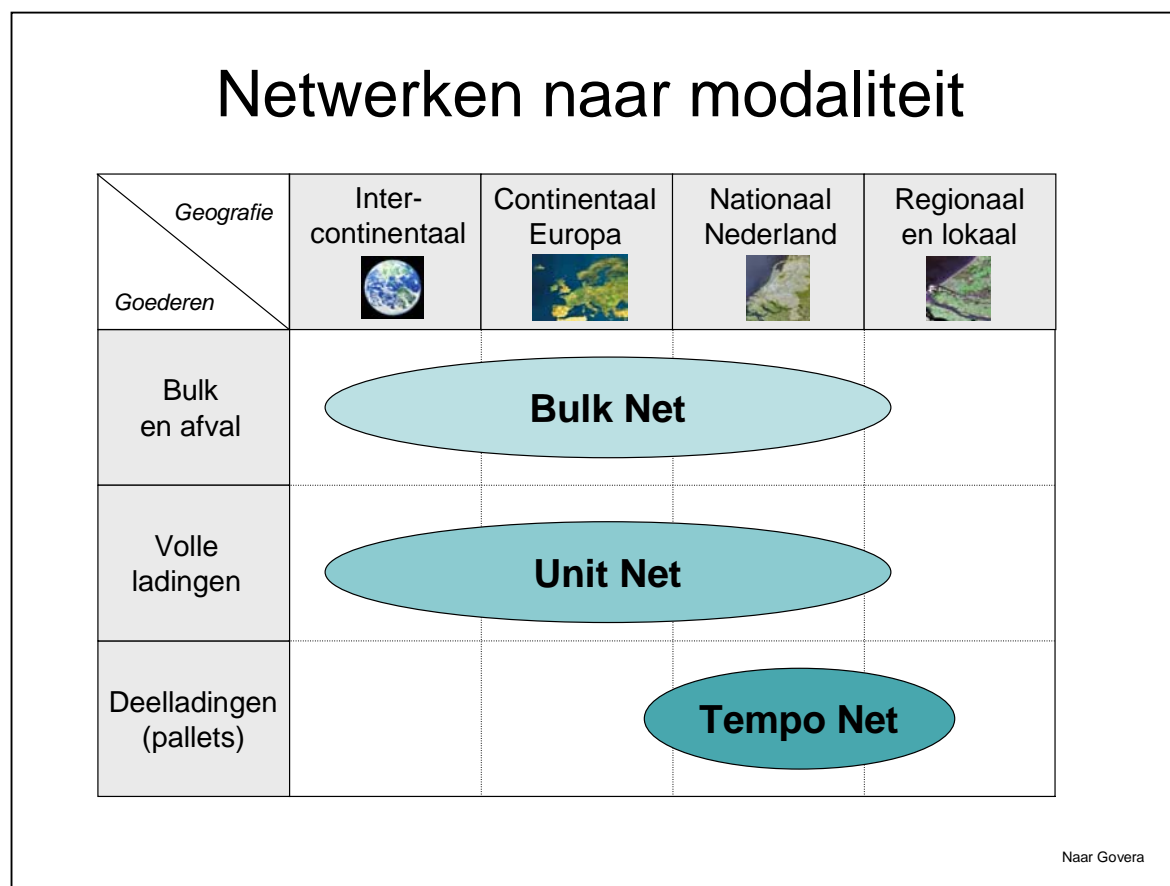
Figuur 12: opzet UnitNet

De onderliggende gedachte is dat op lange termijn een duurzaam transportsysteem alleen kan bestaan door integratie van en samenwerking tussen de verschillende transportmodaliteiten. Dus door binnen horizontale en/of verticale samenwerking tevens optimaal gebruik te maken en af te stemmen tussen de verschillende transportmodaliteiten (spoor, water, weg en lucht) kan gekomen worden tot efficiëntere ketens, kostenverlaging, reductie van uitstoot van zogenaamde ‘broeikasgassen’, afname van congestie, enzovoort⁸.

⁸ Over het algemeen is horizontale samenwerking een lineaire samenwerking op dezelfde plaats in de keten. In de praktijk wordt er over het algemeen geen gebruik gemaakt van meerdere modaliteiten omdat het om een deel van de keten gaat. Het inzetten van meerdere modaliteiten bij verticale samenwerking is een optie (en slechts een middel) om op onderdelen van de keten de juiste modaliteit in te zetten.

5.3 Logistiek concept BulkNet

BulkNet: logistiek concept (voortkomend uit de netwerkvisie uit 1997) voor bulkgoederen van grondstoffen, bouwmaterialen, veevoeders, afvalstromen en recyclestromen. Dit betreft stromen die op nationaal niveau gaan via verschillende modaliteiten, te weten water, spoor en weg. Op regionaal niveau gaan ze met name over de weg⁹.



Figuur 13: netwerken naar modaliteit

Opmerking: in deze rapportage / analyse geldt Temponet = Flownet

Binnen deze netwerkvisie en de geformuleerde 3 netwerken zijn er bundelingsprojecten / -initiatieven opgezet en uitgevoerd al dan niet onder begeleiding van of geïnitieerd door GOVERA. Binnen dit onderzoek zal de focus liggen op bundelingsprojecten die binnen de

⁹ Door Buck Consultants International is er in de rapportage "Flownet: efficiënt netwerkvervoer voor de binnenlandse distributie". (Een praktijkexperiment. Buck Consultants International, Den Haag, september 2001) nog aan toegevoegd, HomeNet. HomeNet betreft de verzending van dozen en pakjes (post, levensmiddelen, internetbestellingen, et cetera) die nationaal via de weg en regionaal via de weg, fiets, openbaarvervoer en ongehinderde logistieke systemen verzonden worden. HomeNet valt echter buiten de scope van deze rapportage.

netwerktypen Flownet (= Temponet), Unitnet en Bulknet zijn uitgevoerd of daar onder zijn te rangschikken.

Net	Verpakking	Afstand tot volgende bewerking	Prijs/Snelheid	Omvang stromen	Voor/na transport terminals	Beschrijving
Unit Net	Container/Wissellaadbakken	>150 km.	In evenwicht	Dik	<30 km.	Shuttles (spoor/binnenvaart) vanuit mainports of vanuit derdeniveau-knooppunten
Tempo Net	Diverse modulaire eenheden	<100km (a) >100 km. (b)	Snelheid	Dun	<20 km (a) Sterk variërend (b)	Bundeling van stromen via distributiecentra en frequent/snel vervoer tussen die centra
Bulk Net	Containers bulk	<100 km.	Prijs	Dik	<10 km.	Water en spoor; verspreid overslagnet
(a) Randstaddistributie						
(b) Internationale snelle distributie						

Bron: "Naar een logstieke visie door de Randstad" (GOVERA i.s.m. BCI, Den Haag, Oktober 1997)

Tabel 4: samenvatting drie netwerken





6 De bundelingsprojecten

Om te komen tot een overzicht van de 'lessons learned', zijn er na expertanalyse een 12 tal projecten geselecteerd. Deze projecten geven een representatief beeld van de praktijkgerichte ervaring die opgedaan zijn en bieden tevens de mogelijkheid een vertaling te maken van theorie naar de praktijk.

Deze bundelingsprojecten zijn geselecteerd omdat ze

- recentelijk zijn uitgevoerd (vanaf 2001);
- mede tot stand zijn gekomen door, of uitgevoerd zijn in samenwerking met GOVERA;
- te categoriseren zijn in de verschillende bundelingsconcepten (zie hoofdstuk 3);
- binnen de netwerkvisie van GOVERA passen (zie hoofdstuk 5);
- vooruitstrevend zijn.

Deze projecten staan hieronder kort omschreven.


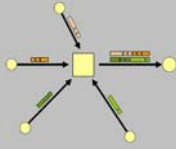
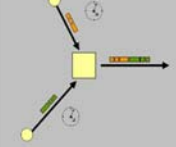
Logistic Flower Center		
 LOGISTIC FLOWER CENTER	Principe:	Integratie distributie- met collectienetwerk en samenwerking door bundeling van vervoersstromen
	Participanten:	LFC, De Winter Transport, Van Es Transport, Pokon & Chrysal, Tuincentra Welkoop, AFSG/WUR, Platform Agrologistiek, GOVERA
Transportintegratie in de Tuinbouw		
 GOVERA godeenennetwerk rondbood	Principe:	Integratie van verpakingsstroom in collectienetwerk en samenwerking op het gebied van transport tussen verpakingsproducenten
	Participanten:	Dijco, De Jong Verpakkingen, Van der Windt Verpakkingen, Kappa Trimbach, A&F/WUR, LEI/WUR, PPO/WUR
Optimalisatie Collectielogistiek		
 ZON FRUIT & VEGETABLES	Principe:	Bundeling van collectietransport van aanvoer vanaf telers naar Veiling ZON
	Participanten:	Fresh Link, Veiling ZON Venlo, A&F/WUR
ECR-Koelvers		
 GOVERA godeenennetwerk rondbood	Principe:	Opbouwen en uitbreiden van kennis over de integrale keten voor de koelversproducten om te komen tot verbetering van de infrastructuur en samenwerking tussen bedrijven leidend tot kostenverlaging, doorlooptijdverkorting, en efficiencyverbeteringen op het schap
	Participanten:	Mona, Johma, Unikaas, Stegeman, Hermans groep, Van Eerd, ATO, TNO-Voeding, Wageningen-UR, AKK

Foodned		
	Principe:	Realisatie efficiëntere vorm van distributie van foodproducts door middel van uitwisseling en bundeling van deelladingen in het DKW-segment in een interregionale samenwerking
	Participanten:	BCI, GOVERA, Bakker Logistiek Groep, Kees Becker Logistiek, Christian Salvesen, Hays Logistics, Maxer, Portena Logistiek, Tibbet & Britten, C. van Heezik, Van Uden Foodexpress, Zuidema Logistiek
Unitnet Short Sea Fruit		
	Principe:	Intermodaal logistiek netwerk (van teler tot winkel) voor vervoer van fruit van Spanje naar Noord & West Europa
	Participanten:	VERN, GOVERA, KBN, EVO, BCI, Boer & Croon, Ridderhaven, Logistieke dienstverleners/verladers als Van Bon, Ridderhaven, Seabrex, Zwaardfruit
Shafra		
	Principe:	Realiseren van afvalvervoer over water in zuidwesten van Zuid-Holland, gebruikmakend van zelflossend schip
	Participanten:	14 Gemeenten leverend aan de AVR in Rozenburg, Provincie Zuid-Holland, BCI, GOVERA
Distribouw		
	Principe:	Samenwerking tussen verspreid in het land gelegen logistieke dienstverleners in de bouwmaterialensector
	Participanten:	BCI, Broeders Transport, Verheul Transport, Vink Internationaal Transportbedrijf, Kluitman Transporten, GOVERA
Tirenet		
	Principe:	Samenwerking tussen ondernemingen op het gebied van transport en logistiek in de bandenindustrie
	Participanten:	VACO, GOVERA, BCI
Transnet		
	Principe:	Samenwerking tussen transporteurs die gebruik maken van de wisselaadbakken op het gebied uitwisseling van lading om zo een efficiënter transport te kunnen realiseren
	Participanten:	Vos Logistics Breukelen B.V., Van der Wal Transport B.V., Van Leeuwen Container Service B.V., AFSG/WUR
Transmission		
	Principe:	Iedere partner bedient haar eigen klanten zelfstandig maar voor kleinere zendingen wordt gebruik gemaakt van het netwerk waarbinnen zendingen ('s nachts) onderling uitgewisseld worden
	Participanten:	13 Nederlandse en 2 Belgische transport- en distributiebedrijven
Teamtrans		
	Principe:	Dagelijkse uitwisseling van kleine zendingen tussen 15 vervoerders waardoor ieder lid een overnight-distributie door heel Nederland aan al zijn opdrachtgevers kan bieden
	Participanten:	15 Nederlandse vervoerders (familiebedrijven)

Tabel 5: beschrijving pilots

6.1 Koppeling projecten aan netwerkvisie GOVERA

De combinatie tussen de netwerkvisie van GOVERA en de bundelingsprincipes geeft een overzicht van de 'plaats' van de verschillende bundelingsprojecten in het spectrum. In bovenstaand figuur zijn de pilots gerangschikt naar bundelings- en netwerktype.

LOGISTIEKE CONCEPT →	FlowNet	UnitNet	BulkNet
↓ BUNDELING			
Bundeling in het voertuig 	Foodned Tireded LFC Transportintegratie tuinbouw Optimalisatie collectielogistiek Transmission Teamtrans ECR-Koelvers	Short Sea Fruit Pilot Transnet Unitnet ¹⁰	Shafra Distribouw
Bundeling in ruimte 	Foodned LFC Transportintegratie tuinbouw Transmission Teamtrans ECR-Koelvers	Unitnet	
Bundeling in tijd 	ECR-Koelvers	Unitnet	

Tabel 6: pilots gerangschikt naar bundelings- en netwerktype

Bundeling in ruimte is een meer geavanceerd bundelingstype dan bundeling in het voertuig. En bundeling in tijd is op haar beurt weer complexer dan bundeling in ruimte. Opvallend is dat het aantal pilots afneemt naarmate de complexiteit van het bundelingstype toeneemt. Zo kan geconstateerd worden dat ‘Bundeling in tijd’ in slechts 1 van de 12 pilots aan de orde is geweest (ECR Koelvers). ‘Bundeling in voertuig’, al dan niet in combinatie met ‘Bundeling in ruimte’, is het meest in pilotvorm opgepakt. Dit is niet geheel verwonderlijk omdat samenwerkingspilots in essentie als complex worden ervaren omdat meerdere partijen met meerdere uitgangspunten, behoeften, verwachtingen, et cetera bij elkaar komen (zie daarom ook de reden voor deze rapportage). Het zich vervolgens richten op de meest complexe bundelingstype binnen de op te starten pilot is daarom voor veel partijen waarschijnlijk op voorhand te risicovol of te complex.

¹⁰ Unitnet is een platform gericht op samenwerking tussen verschillende vervoersmodaliteiten. Binnen Unitnet wordt kennis ontwikkeld en worden pilotprojecten uitgevoerd. Short Sea Fruit Pilot is een pilot dat binnen Unitnet is uitgevoerd. Binnen dit project valt Unitnet feitelijk onder de logistieke concepten en niet onder de pilots en wordt dus ook niet verder behandeld. Toch wordt Unitnet hier genoemd omdat het zich als platform sterk richt op alle vormen van bundeling om afstemming tussen transportmodaliteiten mogelijk te maken.

Daarnaast geldt dat het type 'bundeling in de tijd' minder vaak voorkomt in relatie tot de andere twee typen.

Verder valt op dat het Flownet-principe het meest vertegenwoordigd is binnen het totale gamma van beschikbare praktijkprojecten. De frequente toepassing van het Flownet-principe (= Temponet) vindt zijn oorsprong in de visie die is verwoord in "Naar een logistieke visie door de Randstad" (GOVERA i.s.m. BCI, Den Haag, Oktober 1997). Daarin staat dat UnitNet en BulkNet gezien de destijds 'huidige ontwikkeling' min of meer vanuit de markt tot stand zullen komen. Voor het Temponet (lees Flownet) bestond toen nog veel onzekerheid. Het accent lag op het samen met het bedrijfsleven achterhalen van interessante stromen en het uitwerken van haalbare logistieke concepten. Met andere woorden, de principes van Flownet zouden niet 'als vanzelf' geadopteerd worden vanuit de markt.

Samenwerking vanuit de overheid met het bedrijfsleven was noodzakelijk, reden voor de focus op projecten binnen dit netwerkprincipe/logistieke concept.

6.2 Verticale en horizontale samenwerking

Verder kan nog opgemerkt worden dat het over het algemeen gaat om horizontale samenwerking. Slechts in het geval van UnitNet Short Sea Fruit Pilot, ECR-Koelvers en Optimalisatie Collectielogistiek ging het om verticale samenwerking. Het project Transportintegratie in de Tuinbouw draagt beide deels in zich a.g.v. samenwerking tussen producenten en vervoerders van verpakkingsmaterialen en samenwerking/bundeling binnen en tussen collectie- en distributie ritten.

7 Analyse rapportage

7.1 Kwalitatieve evaluatie

In onderstaande tabel worden respectievelijk de motieven voor samenwerking en de succesfactoren en valkuilen inzake het komen tot samenwerking weergegeven die in de literatuur de hoogste prioriteit krijgen (zie ook hoofdstuk 4).

THEORIE		
Motieven	Succesfactoren	Valkuilen
Lagere integrale logistieke kosten	Beperkte concurrentie tussen projectdeelnemers	Wantrouwen in opzetten samenwerking met 'concurrent' verladers
Hogere servicegraad aan afnemers	Beperkte omvang van te bundelen lading	Onvoldoende inzicht gedurende het project in de voordelen van samenwerking
Hogere omzet, hoger marktaandeel	Een faire verdeling van de voordelen tussen de partijen	Instabiliteit en onvoldoende flexibiliteit in samenwerkingsverband
Kwalitatief verbeterd distributieproces, hogere efficiency	Een beperkte en dynamische groep(somvang)	Problemen in afstemming van operationele processen en ICT-systemen
Innovatie door vrijere kennisuitwisseling	In een vroege projectfase eenduidig vastleggen van met name de in- en uittredmogelijkheden	
Bijdrage aan duurzame samenleving	Afstemmen van elkaars informatie-/ICT-systemen	
	Vertrouwen in en toewijding aan de samenwerking	
	Goede fit tussen de mensen en organisaties	
	Voldoende flexibiliteit, ruimte, tijd etc om voordelen van samenwerking te kunnen behalen	

Tabel 6: motieven, succesfactoren en valkuilen met hoogste prioriteit

De theoretische inventarisaties zijn aangevuld met factoren die uit de projectrapportages en de interviews naar voren zijn gekomen. In de volgende tabellen is per project aangegeven welke motieven, succesfactoren en valkuilen een rol hebben gespeeld (pagina 33 tot en met 37).

LOGISTIC FLOWERING CENTER (PRAKTIJK)		
Motieven	Succesfactoren	Valkuilen
Lagere logistieke kosten	Er is een logistiek probleem gedefinieerd	Vershil in ieders bijdrage
Toename beladingsgraad	Andere ketenpartners worden betrokken	Zware belasting: project naast dagelijkse werkzaamheden
Besparing kilometers		Wegvallen onderscheidend concurrentievermogen tussen partners
Vermindering verbruik/emissie energie, CO2, Nox, PM10		Oplossing niet passend in strategie en kansen van betrokkenen

Tabel 7: motieven, succesfactoren en valkuilen Logistics Flowering Center

TRANSPORTINTEGRATIE IN DE TUINBOUW (PRAKTIJK)		
Motieven	Succesfactoren	Valkuilen
Lagere logistieke kosten	Er is een logistiek probleem gedefinieerd	Partners vormen geen homogene groep
Hogere servicegraad aan afnemers		Het niet op faire wijze kunnen verdelen van de voordelen
Toename beladingsgraad		Vershil in ieders bijdrage
Besparing kilometers		
Vermindering verbruik/emissie energie, CO2, Nox, PM10		

Tabel 8: motieven, succesfactoren en valkuilen Transportintegratie Tuinbouw

OPTIMALISATIE COLLECTIELOGISTIEK (PRAKTIJK)		
Motieven	Succesfactoren	Valkuilen
Lagere logistieke kosten	Er is een logistiek probleem gedefinieerd	Het niet op faire wijze kunnen verdelen van de voordelen
Toename beladingsgraad		Gegeven oplossing blijkt niet realiseerbaar
Besparing kilometers		
Vermindering verbruik/emissie energie, CO2, Nox, PM10		

Tabel 9: motieven, succesfactoren en valkuilen Optimalisatie Collectielogistiek

ECR-KOELVERS (PRAKTIJK)		
Motieven	Succesfactoren	Valkuilen
Verbeterd distributieproces, hogere efficiency	Er is een logistiek probleem gedefinieerd	Geen goede fit tussen de mensen en organisaties
Verbeterde ketenregie en -samenwerking		Verschil in inzicht in ieders bijdrage
		Onderscheidend vermogen tussen partners vervalt
		Ontstaan van conflictsituatie met huidige operationele processen
		Bedrijfsleven wil realiseren, kennisinstellingen onderzoeken

Tabel 10: motieven, succesfactoren en valkuilen ECR-Koelvers

FOODNED (PRAKTIJK)		
Motieven	Succesfactoren	Valkuilen
Lagere logistieke kosten	Een faire verdeling van de voordelen tussen de partijen	Een te grote en niet-dynamische groep
Hogere servicegraad aan afnemers	Er is een logistiek probleem gedefinieerd	Gebrek aan vertrouwen in en toewijding aan samenwerking
Toename leverfrequentie, -betrouwbaarheid en -flexibiliteit	Er bestaat een duidelijke rol- en taakverdeling	Triggers voor bundeling liggen niet op een lijn
Toename verdichtingspotentieel	Er is sprake van een gefaseerde aanpak	Beperkte financiële participatie van partijen
Toename dropsize	Er is sprake van een regionale verdeling van de partners	Partijen informeren elkaar en communiceren niet optimaal
Besparing kilometers		Er worden geen andere ketenpartners betrokken
Voorsprong op naaste concurrenten		

Tabel 11: motieven, succesfactoren en valkuilen Foodned

UNITNET SHORT SEA FRUITPILOT (PRAKTIJK)		
Motieven	Succesfactoren	Valkuilen
Lagere logistieke kosten	Er is een logistiek probleem gedefinieerd	Er bestaat geen duidelijke rollen taakverdeling
Bijdrage aan duurzame samenleving	Andere ketenpartners worden betrokken	Benodigde investering vormt een probleem bij start
Besparing kilometers		Oplossing past niet in strategie en kansen van betrokkenen
		Betrokkenen zijn niet bekend met principes
		Subsidietrajecten niet ondersteunend genoeg

Tabel 12: motieven, succesfactoren en valkuilen Unitnet Short Sea Fruitpilot

SHAFRA (RPAKTIJK)		
Motieven	Succesfactoren	Valkuilen
Lagere logistieke kosten	Er is een logistiek probleem gedefinieerd	Benodigde investering vormt een probleem bij start
Vermindering verbruik/emissie energie, CO2, Nox, PM10		Oplossingen zijn niet realiseerbaar

Tabel 13: motieven, succesfactoren en valkuilen Shafra

DISTRIBOUW (PRAKTIJK)		
Motieven	Succesfactoren	Valkuilen
Toename beladingsgraad	Afstemmen van elkaars informatie/-ICT-systemen	Andere ketenpartners worden niet betrokken
Besparing kilometers	Er is een logistiek probleem gedefinieerd	
	De partners vormen een homogene groep	
	Er bestaat een duidelijke taak- en rolverdeling	
	Er is sprake van een gefaseerde aanpak	

Tabel 14: motieven, succesfactoren en valkuilen Distribouw

TIRENET (PRAKTIJK)		
Motieven	Succesfactoren	Valkuilen
Lagere logistieke kosten	Een beperkte en dynamische groepsomvang	
Hogere servicegraad aan afnemers	Er is een logistiek probleem gedefinieerd	
Hogere omzet, hoger marktaandeel		
Verbeterd distributieproces, hogere efficiency		
Toename leverfrequentie, betrouwbaarheid en flexibiliteit		
Voorraadreductie		
Reductie congestie op de weg		

Tabel 15: motieven, succesfactoren en valkuilen Tirenet

Daarnaast speelde bij het Tirenet project nadrukkelijk dat er ook in Nederland gevestigde partijen betrokken waren met een (sterke) directievoering vanuit het buitenland. Hierdoor moest voor beslissingen toestemming vanuit de buitenlandse hoofddirecties verkregen worden. Kortom, directie leden met een hele andere (bedrijfsculturele) achtergrond en op relatieve afstand moesten beslissen en toestemming geven. Dit is achteraf door betrokkenen als mogelijke valkuil gezien.

TRANSNET (PRAKTIJK)		
Motieven	Succesfactoren	Valkuilen
Lagere logistieke kosten	Een faire verdeling van de voordelen tussen de partijen	Beperkt vertrouwen in en toewijding aan de samenwerking
Besparing kilometers	Er is een logistiek probleem gedefinieerd	Triggers voor bundeling liggen niet op een lijn
Vermindering verbruik/emissie energie, CO ₂ , Nox, PM ₁₀	Partijen informeren elkaar en communiceren duidelijk	

Tabel 16: motieven, succesfactoren en valkuilen Transnet

Binnen het Transnet project met name de tussentijdse wisseling van betrokkenen binnen het project en wisselingen binnen de directie van een van de partijen er oorzaak van geweest dat de ‘chemie’ tussen de projectleden verdween waardoor het momentum langzaam op de achtergrond raakte. De klik of de chemie die er vanaf het begin was en die de zeer succesvolle opstart en toekomstige mogelijkheden katalyseerde was op een gegeven moment volledig afwezig waardoor het projectsucces en –doorgang onder druk kwam te staan.

TRANSMISSION (PRAKTIJK)		
Motieven	Succesfactoren	Valkuilen
Bijdrage aan duurzame samenleving	Er is een logistiek probleem gedefinieerd	
Toename beladingsgraad		
Aanbieden 24-uurs bezorgservice		
Reductie congestie op de weg		
Besparing kilometers		

Tabel 17: motieven, succesfactoren en valkuilen Transmission

TEAMTRANS (PRAKTIJK)		
Motieven	Succesfactoren	Valkuilen
Lagere logistieke kosten	Er is een logistiek probleem gedefinieerd	Bij focus op een modaliteit of samenwerkingsverband kan niet aan vraag worden voldaan
Hogere servicegraad aan afnemers	De partners vormen een homogene groep	
Verbeterd distributieproces, hogere efficiency	Er bestaat een duidelijke rol- en taakverdeling	
Bijdrage aan duurzame samenleving	Er is sprake van een regionale verdeling van de partners	
Besparing kilometers		
Voorsprong op naaste kilometers		

Tabel 18: motieven, succesfactoren en valkuilen Teamtrans

7.1.1 Analyse motieven

Kijkend naar de voordelen kan geconstateerd worden dat deze voor de geanalyseerde projecten sterk overeenkomen met de uit de literatuur bekende voordelen.

De andere voordelen die naar voren komen zijn voor een heel groot deel een specificering. Bijvoorbeeld ‘toename verdichtingspotentieel’ of ‘toename dorpsize’ zijn specificeringen van het voordeel ‘verbeterd distributieproces, hogere efficiency’. Dit geldt ook voor ‘bijdrage aan duurzame samenleving’ waarbij de sterk vertegenwoordigde voordelen als ‘vermindering verbruik energie/emissie energie’ en ‘reductie congestie op de weg’ en ‘besparing kilometers’ onder vallen.

Geconcludeerd kan worden dat qua voordeel het zogenaamde **‘eigen belang’** en het **‘maatschappelijke belang’** als zeer belangrijk aangemerkt worden.

Het ‘eigen belang’ laat zich vertalen in lagere logistieke kosten. Partijen, zo blijkt ook uit de interviews, vragen zich natuurlijk af ‘what is in it for me’. Een hele logische en belangrijke drijfveer om de eerste stap in de richting van samenwerking te zetten.

Maar ook het 'maatschappelijke belang' in de vorm van 'bijdrage aan duurzame samenleving' wordt als zeer bepalend aangegeven. Enkel het eigen belang is voor veel partijen niet genoeg reden om deel te nemen. Het feit dat er daadwerkelijk ook een bijdrage geleverd kan worden aan bijvoorbeeld verminderd energieverbruik is cruciaal. Echter, alleen het 'maatschappelijke belang' op zich is hierbij niet voldoende reden.

De motieven van samenwerking moeten gevonden worden in een juiste balans tussen eigen en maatschappelijk belang.

7.1.2 *Analyse succesfactoren*

Uit de interviews blijkt dat met name vertrouwen, en wellicht meer nog een goede 'fit' / Chemie tussen personen en organisaties als de meest kritieke succesfactoren worden gezien.

Vertrouwen wordt in de literatuur ook aangeduid als een van de factoren die minimaal aanwezig moet zijn, wil een samenwerkingsverband van de grond komen en slagen.

Wanneer de beschikbare pilotrapportages geanalyseerd worden komt naar voren dat binnen de bundelingspilots veel aandacht besteed wordt aan een goede definiëring van een logistiek probleem, een duidelijke rol- en taakverdeling, een gefaseerde aanpak, et cetera. Er wordt dus in de praktijk veel waarde gehecht en tijd besteed aan de procesmatige kant van de inrichting van de bundelingspilots. Het lijkt erop dat de verwachting is, dat door het procesmatig goed inregelen van de pilot een goede voortgang en inrichting gegarandeerd is met wellicht succes als gevolg.

Uit de interviews blijkt "vertrouwen" de meest elementaire succesfactor te zijn. In de praktijk wordt veel energie gestoken in de procesmatige aanpak met wellicht de intentie om pilottsucces te vergroten.

7.1.3 *Analyse valkuilen*

Met betrekking tot de valkuilen is op basis van de beschikbare rapporten niet direct aan te geven welke als meest kritisch bestempeld kunnen worden. Natuurlijk hangen de struikelblokken ook voor een heel groot deel samen met de kritieke succesfactoren.

Kijkend naar zowel de struikelblokken als de succesfactoren kan vastgesteld worden dat het inzicht in ieders bijdrage aan het samenwerkingsverband als een van de meest kritieke faalfactoren aangemerkt kan worden. Ook vanuit de interviews komt naar voren dat inzicht in, of het creëren van inzicht/duidelijkheid belangrijk is voor het verkrijgen van vertrouwen. Weten wat iedereen doet, weten wat iedereen bijdraagt en weten of de andere zich aan de afspraken houdt. Persoonlijk contact is hierbinnen een sterke motivator en katalysator.

Kortom, inzicht in de bijdrage van de betrokkenen is een middel om het vertrouwen te bestendigen of naar een hoger plan te trekken.

Als belangrijkste struikelblok wordt inzicht in en duidelijkheid over ieders bijdrage binnen en aan het samenwerkingsverband genoemd. Dit is tevens te vertalen in vertrouwen of het geven van vertrouwen als gevolg van openheid/inzicht en persoonlijk contact.

7.1.4 Concluderend / Samenvattend (kwalitatieve analyse)

- De motieven van samenwerking moeten gevonden worden in een juiste balans tussen eigen en maatschappelijk belang;
- Uit de interviews blijkt “vertrouwen” de meest elementaire succesfactor te zijn. In de praktijk wordt veel energie gestoken in de procesmatige aanpak met wellicht de intentie om pilottsucces te vergroten;
- Als belangrijkste struikelblok wordt inzicht in en duidelijkheid over ieders bijdrage binnen en aan het samenwerkingsverband genoemd. Dit is tevens te vertalen in vertrouwen of het geven van vertrouwen als gevolg van openheid/inzicht en persoonlijk contact.

7.2 Kwantitatieve evaluatie

Uit evaluatie van de rapporten kwamen met betrekking tot de kwantitatieve resultaten de volgende mogelijke besparingen naar voren:

- a. Reductie van het aantal gereden kilometers;
- b. Reductie van de uitstoot van koolstofdioxide, stikstofoxiden en fijnstoffen (CO₂, NO_x, PM10, PM 2½);
- c. Reductie van het aantal ‘leeg gereden kilometers’;
- d. Reductie van de kosten.

De betreffende projecten zijn geëvalueerd op deze 4 aspecten. Hierbij is uitgegaan van de beschikbare gegevens uit de (evaluatie)rapportages en de interviews. Hierbij zijn de resultaten van het betreffende project verdeeld in 3 onderdelen, te weten;

- i. Mogelijke reductie op basis van theoretische doorrekeningen van het samenwerkingsverband;
- ii. Gerealiseerde reductie tijdens de implementatie in pilotfase;
- iii. Gerealiseerde reductie in de huidige situatie waarbij het samenwerkingsverband is gecontinueerd.

- *Het symbool ‘x’ selecteert de betreffende besparing.*
- *Wanneer er géén gegevens bekend waren is een ‘?’ ingevuld.*
- *Verder geldt dat ‘nvt’ betekent dat er aan deze fase géén invulling is gegeven.*
- *Daarnaast kan het zijn dat er in de rapportages sprake is van kwantitatieve resultaten anders dan de 4 aspecten zoals hier benoemd. Deze zijn ter informatie toegevoegd in Tabel 20.*

PROJECT	Km reductie	Uitstoot reductie	Lege km reductie	Kostenbesparing	Theorie	Pilot, implementatie, uitrol	Huidige situatie
Logistic Flower Center					?	nvt	nvt
Transportintegratie Tuinbouw	x				2-5%	nvt	nvt
				x	€450.000 - €700.000 (ca 10% per partij)		
Optimalisatie Collectielogistiek					?	nvt	nvt
ECR-Koelvers					?	nvt	nvt
Foodned (zie opmerkingen tabel 21)	x				?	10-15% DKW	nvt
			x			10% bij ingebrachte lading	
				x		10-25% DC outs, -/-1,5 - - /-2% DC ins	
Unitnet Short Sea Fruitpilot (zie opmerkingen tabel 21)	x				19%*	***	nvt
				x	56 miljoen**		
Shafra				x	€4,40 per ton	nvt	
Distribouw (zie opmerkingen Tabel 20)	x				34%	ca 19%	Niet kwantitatief vastgesteld (gevoel zegt substantieel)
Tirenet	x				2,25 miljoen bij samenwerking transport / 3,15 miljoen bij samenwerking transport + opslag	nvt	nvt
Transnet (zie opmerkingen Tabel 20)	x			x	ca 20%*	?	Lastig kwantitatief inzichtelijk te krijgen
Transmission (zie opmerkingen Tabel 20)					?	?	Niet kwantitatief vastgesteld
Teamtrans					?	?	Niet kwantitatief vastgesteld

Tabel 19: soort besparing per onderdeel per project (zie ook Tabel 20)

Foodned	<p>Theorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verdichtingspotentieel koelsegment loopt op tot 33% - Dropsize koelsegment stijgt met gemiddeld 14% - Dropsize vriessegment stijgt met gemiddeld 9,8% <p>Pilot: DKW: afwijking leverbetrouwbaarheid van 0 tot 0,4%</p> <p>Daarnaast kent Foodned een spin-off van 4 kleinere samenwerkingsverbanden in het koel- en vriessegment.</p>
Unit Short Sea Pilot	<p>(*) 55.872.500 tonkilometers = 33.750 voertuigbewegingen (berekening 2006: 1089 miljoen tonkilometers)</p> <p>(**) Berekening 2006: tussen 10% en 30% reductie</p> <p>(***) Praktisch gerealiseerde ombuiging is 60 containers (\approx140.000 km)</p> <p>Potentie van 7.000 wagens die van de weggehaald kunnen worden.</p>
Distribouw	<p>Pilot: Toename beladingsgraad 5%</p> <p>Pilot: 1500 zendingen uitgewisseld in korte tijd</p>
Transnet	<p>(*) Gecommuniceerd met de klant als haalbaar d.m.v. samenwerking</p>
Transmission	<p>Dagelijks 12.000 zendingen uitgewisseld</p>

Tabel 20: additionele besparingen (zie ook Tabel 19)

7.2.1 Wat laat de kwantitatieve analyse zien?

(I) *zowel uit de theorie als de praktijk blijkt dat bundeling tot substantiële besparingen kan leiden en heeft geleid*
 Hierbij moet opgemerkt worden dat de gekozen prestatie-indicatoren (te weten km. reductie, uitstoot reductie, lege km. reductie en kostenbesparing) niet altijd de enige kwantitatieve besparing(spotentieel) weergeven. Ook andere grootheden kunnen in bepaalde pilots interessant en wellicht leidend zijn.

(II) *Uit bovenstaande kwantitatieve evaluatie en analyse blijkt dat de meeste pilots (8 van de 12) geen continuering of vervolg hebben gehad in de huidige praktijk.*

Continuering was dan ook niet hét doel van de pilots. Het opzetten van de pilots had voor GOVERA en de deelnemende partijen meerdere doelen, te weten:

- leren, zowel binnen de branche en sector als bij (lokale) overheden;
- nagaan of samenwerking in de vorm van bundelingsinitiatieven tot stand gebracht kan worden (kunnen betrokken geënthousiasmeerd worden);
- nagaan of door bundeling gekomen kan worden tot een reductie van het totaal aantal gereden kilometers, uitstoot van schadelijke stoffen, gereden 'lege kilometers' en kosten;
- realiseren van spin-offs bij de individuele deelnemende partijen, tussen twee of meerdere partijen, naar collega bedrijven uit de branche, et cetera;
- mogelijke voorzetting in de dagelijkse praktijk

7.2.1.1 Continuering vindt plaats buiten de scope van de pilot

Een zeer belangrijke en succesvolle spin-off van de pilots zijn de leermomenten bij de individuen en organisaties. Deze leermomenten en ervaringen worden absoluut meegenomen in andere bundelingsprojecten. Deze bundelingsprojecten of –initiatieven kunnen plaatsvinden tussen de uit de pilot elkaar bekende partijen of zelfs tussen geheel nieuwe partijen. Continuering van ideeën, concepten, initiatieven hebben voor een zeer belangrijk deel plaatsgevonden buiten de scope van de betreffende pilot (zie ook de interviews).

(III) Van de 4 projecten die daadwerkelijk tot uitvoering in de dagelijkse praktijk zijn gekomen is er bij niet één bekend wat de reductie op de benoemde 4 prestatie-indicatoren nu is. Het is of lastig kwantitatief inzichtelijk te krijgen, kan niet kwantitatief vastgesteld worden.

Zoals eerder in deze rapportage is aangegeven zijn de motieven om deel te nemen aan bundelingsprojecten meer dan enkele positieve verwachtingen op de hier genoemde vier prestatie-indicatoren. Het is dan ook vaak zo dat bij de start van een pilot soms wel de theoretische besparingen/reducties worden bepaald, maar een individuele nulmeting per partij achterwege blijft. Wanneer vervolgens tot een voortzetting van de pilot wordt gekomen is het niet enkel lastig om t.o.v. de beginsituatie een mogelijke besparing vast te stellen, het is ook in een situatie van ‘going concern’ vaak lastig te achterhalen ten opzichte van welk ijkpunt gemeten zou moeten worden. Kortom, het monitoren van het succes op basis van het kwantitatief vaststellen van verbeteringen m.b.t. de genoemde vier prestatie-indicatoren wordt vaak om praktische redenen achterwege gelaten. Wel is er over het algemeen het ‘gevoel dat zegt’ dat het tot kostenreductie en andere verbeteringen heeft geleid.

(IV) Vastlegging van (theoretische) kwantitatieve resultaten is zeer beperkt.

Zie ook de opmerking bij (II) en (III); het adagium ‘meten is weten’ geldt in z’n algemeenheid, echter bij het inrichten van de type pilots zoals hier beschreven gold dat (1) de beweegredenen/motieven breder waren dan enkel een mogelijke reductie op de 4 genoemde prestatie-indicatoren. (2) Ten tweede waren de doelen van de pilot breder dan enkel het bewerkstelligen van een reductie op de genoemde prestatie-indicatoren. Daarnaast (3) was het veelal de vraag wat er dan gemeten zou moeten worden en met welke inspanningen. Kortom, het meten en kwantitatief vastleggen van resultaten moet geen doel op zich zijn maar een doel dienen. Niet altijd wordt dit doel in de beginfase van de pilots gezien of noodzakelijk geacht.

(V) Zes van de twaalf projecten zijn niet tot de inrichting van een praktijkgerichte pilot gekomen.

Bij deze projecten zijn slechts theoretische berekeningen gemaakt m.b.t. het te behalen reductie potentieel (overigens wel op basis van realistische en praktijk gegevens). Zoals aangegeven zijn de doelstellingen van de pilots ruimer dan enkel het komen tot een daadwerkelijke uitvoering in de dagelijkse praktijk. Ook het leren en het ervaren of bundelingsprojecten tot de mogelijkheden behoren (binnen de betreffende sector en tussen de betreffende bedrijfspartijen) is een belangrijke doelstelling. Het bij elkaar brengen van geïnteresseerde partijen en het onderzoeken

van de bundelingsmogelijkheden vormen een belangrijke eerste stap. Vanuit deze eerste stap is het vervolgens de bedoeling om te komen tot de formulering van een eerste proefopzet of praktijkgerichte pilot. Om te komen tot deze stap is echter van vele factoren (zie hiervoor hoofdstuk 4 ‘De theorie en bundelingsprojecten’) afhankelijk en dus niet per definitie mogelijk ook wanneer uit de theoretische berekeningen blijkt dat bijvoorbeeld de bedrijfseconomische voordelen evident zijn. Ook hier geldt dat er bijvoorbeeld sprake moet zijn van vertrouwen, een goede fit tussen personen en organisaties, et cetera.

NB: Bekend is dat bij 3 projecten (LFC, Foodned en Unitnet: Short Sea Fruit Pilot) stappen gezet worden in de richting van een doorstart/vervolg.

- LFC: in juni 2007 is er een (aangepast) projectvoorstel gemaakt. Dit projectvoorstel is inmiddels besproken met de al betrokken en nieuwe partijen. Een concrete startdatum is nog niet bekend, wel is vanuit de verschillende partijen aangegeven dat zij het project graag oppakken. Hierbij zal op korte termijn bepaald worden in welke samenstelling van partijen dat zal zijn;
- Foodned: er is een uitvoerige rapportage verschenen in 2003 met betrekking tot de doorontwikkeling van Foodned. Het besparings- of reductiepotentieel dat middels de pilots is aangetoond biedt voldoende perspectief om Foodned door te ontwikkelen. Echter, van concrete stappen is vooralsnog niets bekend;
- Unitnet: Short Sea Fruit Pilot: vanuit de Gemeente Barendrecht en de aanwezige ‘handel’ in Barendrecht is zeer positief gereageerd om de pilot opnieuw op te pakken. Het concept staat nog steeds en het momentum is momenteel gecreëerd om met een vernieuwd plan van start te gaan.

7.2.1.2 Innovaties hebben tijd nodig

De pilots die geanalyseerd zijn hebben ondermeer als kenmerk dat ze ‘vooruitstrevend’ zijn (zie Hoofdstuk 6 ‘De bundelingsprojecten’). Deze vooruitstrevendheid kan er toe leiden dat de pilots ‘hun tijd vooruit zijn’, met andere woorden dat de initiatieven en doelen om verschillende redenen tijd nodig hebben om tot verdere ontwikkeling te komen. Dit zie je ook terug in o.a. de hierboven genoemde drie projecten. Geleerde lessen en inzichten vanuit de betreffende pilots kunnen er toe leiden dat na verloop van tijd het momentum daar is om de ideeën en doelstellingen (al dan niet in aangepaste vorm) verder uit te ontwikkelen.

Kortom, ook wanneer het op de relatief korte termijn lijkt dat de pilots niet tot inpassing in de dagelijkse praktijk gekomen zijn kan het zijn dat de spin-offs er toe leiden dat na verloop van tijd op (middel)lange termijn de ideeën weer opgepakt worden om tot een succes te verworden.

7.2.2 *Concluderend / samenvattend (kwantitatieve analyse)*

- In theorie aantoonbare positieve kwantitatieve resultaten zijn nog geen garantie voor het succesvol inrichten van een bundelingspilot;
- Pilotsuccessen liggen met name op het kwalitatieve vlak waarbij voor de deelnemende partijen duidelijk geworden is/aangetoond is dat bundeling als samenwerkingsvariant werkt;
- Kwantitatieve resultaten zijn lastig te meten in de dagelijkse praktijk en wordt over het algemeen achterwege gelaten;
- Deelname aan de samenwerkingsprojecten heeft individuen en organisaties belangrijke bagage voor toekomstige samenwerking opgeleverd. Succes zit dan ook tevens in spin-offs en in het doortrekken van de pilots op de middellange termijn

8 Lessons Learned

8.1 Evaluatie pilots

Op basis van analyse van de rapportages, interviews en de workshop is het mogelijk om de geleerde lessen, na ruim 5 jaar van praktijk gerichte pilots, te bundelen. In dit hoofdstuk wordt dat gedaan aan de hand van een aantal vragen.

8.1.1 *Wanneer is een project succesvol?*

Succes is een lastig te definiëren begrip wanneer vooraf de doelen niet helder gesteld zijn. Zoals in paragraaf 7.2.1 aangegeven waren de doelen voor het inrichten van de pilots voor GOVERA zeer divers, te weten:

- leren, zowel binnen de branche en sector als bij (lokale) overheden;
- nagaan of samenwerking in de vorm van bundelingsinitiatieven tot stand gebracht kan worden (kunnen betrokken geënthousiasmeerd worden);
- nagaan of door bundeling gekomen kan worden tot een reductie van het totaal aantal gereden kilometers, uitstoot van schadelijke stoffen, gereden 'lege kilometers' en kosten;
- realiseren van spin-offs bij de individuele deelnemende partijen, tussen twee of meerdere partijen, naar collega bedrijven uit de branche, et cetera;
- mogelijke voorzetting in de dagelijkse praktijk

Deze doelstellingen zijn niet enkel divers, ze hebben tevens verschillende niveaus (leren, nagaan/'testen', en realiseren van zowel voortzetting van het 'oorspronkelijke idee' in de dagelijkse praktijk als het realiseren van spin-offs los van het 'oorspronkelijke idee'). Deze combinatie maakt het bepalen van pilotsucces lastig omdat:

1. het lastig tot onmogelijk is wegingsfactoren te koppelen aan de verschillende doelen. Is het realiseren van een voortzetting in de dagelijkse praktijk meer succesvol dan het leren als branche als geheel? Daarnaast zal er altijd sprake zijn van een combinatie van in meer of mindere mate gerealiseerde doelen;
2. kwalitatieve en kwantitatieve doelen naast elkaar staan. Bij het nagaan of reductie van gereden kilometers gehaald kunnen worden is dit hard meetbaar. Vaststellen wat er geleerd is, is al veel lastiger te bepalen;
3. de kwantitatieve doelen zoals reductie van gereden kilometers, uitstoot van schadelijke stoffen, gereden 'lege kilometers' en kosten niet nader gedefinieerd zijn in termen van percentages of absolute kengetallen;
4. door de opzet van de (meeste) pilots kan er gesproken worden over succes 'in verschillende tijds-kaders', dat wil zeggen dat een project succesvol kan zijn in de fase van theoretische doorrekening en bewustwording, in de pilotfase of zelfs in het implementeren in de dagelijkse praktijk. Weging is ook hierbij lastig. Theoretisch aantoonbaar maken dat in de betreffende case / pilot een bepaalde reductie mogelijk is

voldoet aan een van de doelstellingen. In een andere pilot kan dit aangetoond zijn middels een praktijk pilot. Vergelijking in termen van succes is dan lastig.

Definiëring van projectsucces is belangrijk en moet vooraf goed vastgesteld worden waarbij zowel kwantitatief als kwalitatief een doel vastgelegd wordt. Alleen zo is eenduidig pilotsucces te bepalen.

8.1.1.1 Spin-off van de projecten

Eerder is gesteld dat samenwerking een proces is. Samenwerking gaat niet als vanzelf en is niet direct een succes. Dit wil dus niet zeggen dat een bundelingsproject niet succesvol blijkt te zijn door bijvoorbeeld het uitblijven van invoering in de dagelijkse praktijk. Uit de interviews en de workshop komt naar voren dat puur het deelnemen aan de door GOVERA geïnitieerde pilot de mensen en organisaties extra bagage heeft gegeven om in de toekomst (of soms zelfs lopende het project) deze extra bagage/leerervaringen positief aan te wenden bij de opstart en inrichting van andere bundelingsprojecten.

Een belangrijk spin-off succes van de projecten is dan ook dat de leermomenten bij de individuen, maar ook de organisaties, meegenomen kunnen worden of zijn genomen in andere pilots. Foodned is hier zeer goed voorbeeld van (zie interview in de bijlage)

Deelname aan samenwerkingsprojecten geeft individuen en organisatie belangrijke extra bagage/leerervaringen die positief bijdragen bij ideeën rondom toekomstige samenwerking.

8.1.2 *Zijn de pilots succesvol?*

In voorgaande paragraaf is vastgesteld dat door het ontbreken van een duidelijke en eenduidige definiëring van het kwalitatieve en kwantitatieve doel het vast stellen van het pilotsucces lastig is. Dit in ogenschouw nemende wordt er toch een uitspraak gedaan met betrekking tot het wel of niet succesvol zijn van de pilots. Dit wordt niet per individuele pilot gedaan omdat dan bij alle 12 pilots de problematiek zoals in paragraaf 8.1.1 beschreven behandeld, toegelicht en gededuceerd moet worden. Een overweging en conclusie in algemeenheid is echter wel te geven.

Cijfers spreken over het algemeen sterk tot de verbeelding. Verder geldt het adagium 'eerst zien dan geloven', met andere woorden het laten zien in de praktijk overtuigt en bevredigt meer dan het theoretisch aantonen. In die zin kan gesteld worden dat de pilots die (1) cijfermatig hebben laten zien dat reducties in bijvoorbeeld gereden km's mogelijk zijn door bundeling succesvol zijn. Verder geldt dat (2) projecten die deze theorie hebben weten te vertalen naar de pilot praktijk en ook daarin de cijfermatige voordelen laten zien zeker als succesvol bestempeld kunnen worden. (3) De implementatie naar de dagelijkse praktijk bevestigt dit succes enkel nog.

In die zin zijn er dus op kwantitatieve gronden aantoonbaar succesvolle pilots uitgevoerd.

Echter, het staat vast dat een aantal projecten deze ‘kwantitatieve slag’ niet gemaakt hebben. Toch kan er ook hier gesproken worden van succes. Partijen uit de vervoerssector, overheden, de advies- en consultancywereld en de wetenschap zijn om de tafel gaan zitten en hebben gesproken, nagedacht, ideeën ontwikkeld met betrekking tot bundeling. Hierdoor is de noodzaak om te komen tot een oplossing van problemen als congestie, milieudruk, kosten, et cetera verder benadrukt. Beschikbare kennis en ideeën bij personen en bedrijven en de overheid zijn verder ontwikkelde en kennis en ervaringen zijn toegepast buiten de scope van de betreffende pilot.

Kortom, kwalitatief gezien zijn de 12 pilots zeker zeer succesvol.

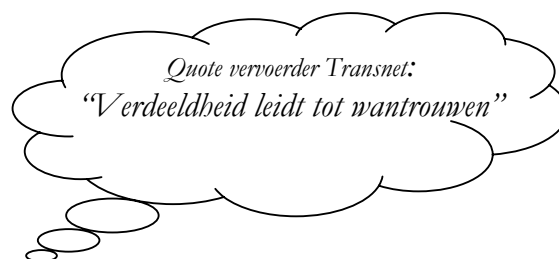
Daarnaast wordt het feit dat er vanuit de vervoerders n.a.v. de pilots momenteel individueel of in andere samenwerkingsverbanden gewerkt wordt aan de oplossing van congestieproblemen, uitstootreductie, et cetera gezien als een groot succes. Langzamerhand wordt er een momentum gecreëerd en wordt er een situatie geschapen waarin samenwerking en bundeling mogelijk wordt.

In zijn algemeenheid zijn de pilots succesvol. Dit succes zit zeker ook op de kwalitatieve aspecten.

Het pilotsucces ligt met name op het kwalitatieve vlak. Echter, het kunnen aantonen dat er ook kwantitatieve voordelen te behalen zijn maakt het projectsucces tastbaarder en beter uitdraagbaar.

8.1.3 *Wat bepaalt het projectsucces?*

Hier is het antwoord vanuit de analyse en de interviews vrij eenduidig; **vertrouwen**.



Samenwerking begint over het algemeen op directieniveau. Succes wordt op dit niveau bepaald door ongrijpbare aspecten zoals het ‘elkaar moeten liggen’ of het ‘elkaar mogen’. Vanuit het feit dat deze personen elkaar aanvoelen, dezelfde taal spreken, zich gelijkwaardig voelen, elkaars ‘humor’ begrijpen, komt vertrouwen bijna als vanzelf.

Vervolgens moet dit gevoel en dit vertrouwen doorvertaald worden naar andere betrokken (in eerste instantie) personen en afdelingen binnen de organisaties. Over het algemeen neemt het aantal betrokken personen toe wanneer een idee langzaam naar de uitvoeringsfase gaat. En over het algemeen zitten deze personen wat meer gevangen in de dagelijkse operatie die conflicterend (zowel in tijd als in prioriteit) kan staan t.o.v. het project. Hier is het dus van belang dat er actief wordt gewerkt en gebouwd aan het ‘samen-gevoel’ en het vertrouwen op alle niveaus binnen de organisaties.

Vertrouwen is de basis van succes (en mislukking) waarbij op hoog niveau in de organisatie vertrouwen zich laat vertalen in ‘het met elkaar kunnen vinden’ en op lagere niveaus en meer in de uitvoeringsfase actief gebouwd moet worden aan ‘het wij/ons gevoel’ en vertrouwen op alle niveaus binnen de organisaties.

Een belangrijke randvoorwaarde voor een succesvol project is een **duidelijke driver** voor de bedoelde samenwerking gebleken. Hierbij kan gedacht worden aan kostenbesparingen, verbeteren service, reductie van uitstoot of lege kilometers, et cetera. Maar ook vanuit de defensieve kant omdat bijvoorbeeld klanten of overheden bepaalde eisen stellen aan service, milieu, kosten, et cetera. Dus ook een gezamenlijke ‘vijand of bedreiging’ kan een duidelijke driver zijn.

Daarnaast gaat het niet enkel om de individuele doelen, maar ook wat de (individuele) partijen met de pilot willen bereiken en wat daarvan de impact is op de eigen bedrijfsvoering.

Vaak lopen projecten vast als het de betrokken partijen duidelijk wordt dat het project ingrijpt op hun core-business.

Er dient voor alle partijen een duidelijk individueel en gezamenlijk voordeel en/of bedreiging en doel bepaald worden. Hierbij moet ook een inschatting gemaakt worden van de impact van het bundelingsinitiatief op de individuele bedrijfsvoering.

Een duidelijke vierde randvoorwaarde is het **vastleggen van verantwoordelijkheden** en het formaliseren van het project.

Dit moet niet altijd, of wellicht juist niet, een volledig ‘dichtgetimmerd’ formeel document te zijn. De ‘beslissers’ binnen de deelnemende partijen moeten overeenstemming bereiken m.b.t. de verantwoordelijkheden, groeipad, et cetera.

Bepaal vooraf de verantwoordelijkheden en ben hier onderling eenduidig en helder over zonder dat het per definitie vastgelegd moet worden in ‘formele documenten’.

8.1.4 *Waarom toch weinig opschaling naar dagelijkse praktijk?*

Wat uit de analyse blijkt is dat bij de overgang van de praktijk gerichte pilot naar de dagelijkse praktijk er een stap gezet moet worden van ‘eenmalig een kunstje doen’ naar ‘continu herhalen en optimaliseren van het kunstje’. Hiermee wordt bedoeld dat voor een pilot over het algemeen een tijdelijke organisatie wordt ingericht in de betrokken ondernemingen die het mogelijk maakt om gedurende de pilot goed te kunnen functioneren.

Bij een opschaling is er al snel sprake van investeringen in bijvoorbeeld een gemeenschappelijke planningsafdeling, ICT, gebouwen/warehouses, et cetera. Op dat moment moet er een beslissing genomen worden van ‘vrijblijvend piloten’ naar ‘gestructureerd samenwerken’. Op deze stap is men over het algemeen niet voldoende voorbereid, of men is zich vooraf niet voldoende bewust van de consequenties.

Daarnaast is op het moment van uitrol vaak sprake van het gevoel dat de eigen identiteit (deels) ingeleverd moet worden. De praktijk toont aan, bijvoorbeeld bij Distribouw, dat bij bundelingsinitiatieven de eigen identiteit niet verloren hoeft te gaan. Dus het behouden van de eigen identiteit betekend niet dat er procesmatig niet samengewerkt zou kunnen worden. Met andere woorden, samenwerking vereist niet dat de eigen identiteit (volledig) opgegeven moet worden. Toch blijkt ook hier opnieuw dat het niet tastbare idee of gevoel zeer bepalend kan zijn voor het doorzetten van een initiatief.

Binnen een project moet vooraf duidelijk vastgesteld worden wat het gaat betekenen wanneer er van een pilotfase overgegaan wordt tot uitrol in de dagelijkse praktijk. Welke eisen stelt dit aan de investeringsbehoefte, de eigen versus de gezamenlijke identiteit, ICT infrastructuur, et cetera.

Ongrijpbare aspecten als ‘gevoel’ spelen een belangrijke rol. ‘Gevoelsaspecten’ en (individuele) verwachtingen moeten van begin af aan goed gemanaged worden.

8.1.5 *Moeten bundelingsprojecten (blijvend) gestimuleerd worden?*

Uit de dagelijkse praktijk is duidelijk dat samenwerking (anders dan integraties, fusies of overnames) lastig ‘spontaan’ van de grond komen. Zo ook bij de projecten die hier besproken zijn. Vaak is er een relatieve objectieve/onafhankelijke partij noodzakelijk die partijen bij elkaar brengt om van gedachten te wisselen over samenwerking en te inventariseren wat de opties, mogelijkheden en voordelen zijn. Dit is een offensieve/proactieve benadering.

Daarnaast is ‘dwang’ (een gemeenschappelijke ‘vijand of bedreiging’) een middel om tot samenwerking te komen. Als het water hoog genoeg aan de lippen staat is men eerder bereid om gezamenlijk de nood het hoofd te bieden. Hier kan gesproken worden van de defensieve

benadering. Tot op heden is de nood echter nog niet zo hoog in vervoersland dat er vanuit deze defensieve/reactieve benadering gekomen wordt tot samenwerking.

Om toch tot samenwerking te komen is het dus noodzakelijk dat er een drijvende kracht aanwezig is die partijen aanspoort en oproept tot minimaal het vormen van gezamenlijke gedachten en ideeën.

In die zin is het dus blijvend noodzakelijk, zeker op de korte en middellange termijn om samenwerking en bundeling te stimuleren. De overheid kan deze rol zeer goed op zich nemen.

De overheid heeft de kracht om de maatschappelijke agenda te bepalen omdat met betrekking tot de problematiek de overheid weliswaar een buitenstaander is, maar wel betrokken is vanuit de rol van belanghebbende. Bijvoorbeeld met betrekking tot het milieu, duurzaamheid, leefklimaat, congestie, et cetera. Hierbij speelt géén bedrijfsbelang maar het maatschappelijke belang (waarvan de bedrijven deel uitmaken).

Eveneens kan de overheid bijdragen aan het verbeteren van de structuur in de transportsector. Vanuit de sectorpartijen is aangegeven dat dit niet enkel middels het faciliteren van infrastructuur zou moeten gebeuren.

Het kan ook door regulering van de sector. Bijvoorbeeld door het opleggen van de verplichting aan de vervoerders een overzicht op te stellen van het aantal 'leeg gereden kilometers'.

In eerste instantie om e.e.a. inzichtelijk te maken om vervolgens hieraan verbetermaatregelen te koppelen. Mogelijk leidt een dergelijke maatregel tot, een vanuit de sector zelf gedreven, meer gereguleerde transportsector die op haar beurt weer kan leiden tot nog succesvollere samenwerkingsinitiatieven (met als doel uiteraard het terugdringen van de leeg gereden kilometers).

8.1.5.1 De rol van GOVERA in de toekomst

GOVERA heeft in de afgelopen jaren vanuit haar rol en doelstellingen meerdere bundelingsinitiatieven geïnitieerd, begeleid, gesteund, et cetera. De resultaten van deze activiteiten zijn in de voorgaande hoofdstukken beschreven. De vraag is na zoveel jaar van activiteiten of GOVERA haar rol in de toekomst op dezelfde wijze moet blijven invullen.

Voor GOVERA was het doel van de pilots waren niet enkel kostenbesparing en kilometerreductie, maar bijvoorbeeld ook het leren middels het verkrijgen van meer inzicht in het principe van samenwerking en eveneens het bevorderen van spin-offs. De vraag is dus allereerst of deze doelen gehaald zijn.

Hierbij kan teruggegrepen worden op de eerdere bevindingen waarbij naar voren kwam dat de kwantitatieve resultaten weliswaar beperkt zijn, maar dat er zeker van een succes gesproken kan worden. Daarnaast is met name op het kwalitatieve vlak sprake van zeer succesvolle pilots. En deze liggen juist op het vlak van inzicht in samenwerking (met deze rapportage als resultante).

Geconcludeerd kan worden dat GOVERA in haar rol als initiator van innovatieve ideeën binnen o.a. de transportsector het vraagstuk en de problematiek van samenwerking en bundeling de afgelopen jaren, passend bij hun visie op deze problematiek, voortvarend heeft opgepakt. Zoals deze rapportage laat zien zijn de successen wisselend waarbij de definitie van succes een lastige is. Betrokkenen zijn het er echter over eens dat het gevoerde beleid en de gesteunde of geïnitieerde initiatieven zeker als succesvol bestempeld moet worden.

Mede door de inbreng van GOVERA staat de problematiek en de oplossingsmogelijkheden helder op de kaart. Een aanpak die, zoals ook bedoeld, soms wat voor de muziek uit liep maar die door de huidige aandacht voor bijvoorbeeld met milieu en congestievraagstukken momenteel in het juiste momentum terecht is gekomen.

De rol van GOVERA zal gezien dit momentum anders ingericht moeten worden. Wanneer consortia die willen samenwerken of willen bundelen met zeer concrete vraagstukken zitten, gedacht wordt bijvoorbeeld op het gebied van regelgeving of het mobiliseren van (locale) overheden, kan GOVERA nog steeds een zeer belangrijke bijdrage blijven leveren. Deze bijdrage zal dan meer gericht zijn in het aanbieden van ervaring, expertise en het relevante netwerk en steeds minder het beschikbaar stellen van gelden om een initiatief te begeleiden.

Vanuit noodzaak (defensief/reactief) zullen op de korte en middellange termijn niet snel samenwerkingsinitiatieven ontstaan. Vanuit de offensieve/proactieve benadering, het nadenken over mogelijkheden om kosten te besparen, bij te dragen aan maatschappelijke issues is samenwerking eerder tot stand te brengen. Dit vergt over het algemeen echter inbreng vanuit een objectieve, onafhankelijke (relatieve) buitenstaander waarbij de overheid/GOVERA deze rol idealiter zou moeten vervullen.

8.2 Concluderend / Samenvattend

- Definiëring van projectsucces is belangrijk en moet vooraf goed vastgesteld worden waarbij zowel kwantitatief als kwalitatief een doel vastgelegd wordt. Alleen zo is eenduidig pilotsucces te bepalen;
- Deelname aan samenwerkingsprojecten geeft individuen en organisatie belangrijke extra bagage/leerervaringen die positief bijdragen bij ideeën rondom toekomstige samenwerking;
- Het pilotsucces ligt met name op het kwalitatieve vlak. Echter, het kunnen aantonen dat er ook kwantitatieve voordelen te behalen zijn maakt het projectsucces tastbaarder en beter uitdraagbaar;
- Vertrouwen is de basis van succes (en mislukking) waarbij op hoog niveau in de organisatie vertrouwen zich laat vertalen in 'het met elkaar kunnen vinden' en op lagere niveaus en meer in de uitvoeringsfase actief gebouwd moet worden aan 'het wij/ons gevoel' en vertrouwen op alle niveaus binnen de organisaties;
- Er dient voor alle partijen een duidelijk individueel en gezamenlijk voordeel en doel bepaald worden. Hierbij moet ook een inschatting gemaakt worden van de impact van het bundelingsinitiatief op de individuele bedrijfsvoering;
- Bepaal vooraf de verantwoordelijkheden en ben hier onderling eenduidig en helder over zonder dat het per definitie vastgelegd moet worden in 'formele documenten';
- Binnen een project moet vooraf duidelijk vastgesteld worden wat het gaat betekenen wanneer er van een pilotfase overgegaan wordt tot uitrol in de dagelijkse praktijk. Welke eisen stelt dit aan de investeringsbehoefte, de eigen versus de gezamenlijke identiteit, ICT infrastructuur, et cetera.;
- Ongrijpbare aspecten als 'gevoel' spelen een belangrijke rol. 'Gevoelsaspecten' en (individuele) verwachtingen moeten van begin af aan goed gemanaged worden;
- Vanuit noodzaak (defensief/reactief) zullen op de korte en middellange termijn niet snel samenwerkingsinitiatieven ontstaan. Vanuit de offensieve/proactieve benadering, het nadenken over mogelijkheden om kosten te besparen, bij te dragen aan maatschappelijke issues is samenwerking eerder tot stand te brengen. Dit vergt over het algemeen echter inbreng vanuit een objectieve, onafhankelijke (relatieve) buitenstaander waarbij de overheid/GOVERA deze rol idealiter zou moeten vervullen.

Bijlage 1: Interviewvragen

Project	Lessons Learned Bundelingprojecten
Opdrachtgever	GOVERA
Wat	Interviewvragen (hoofdlijnen)
Doel	Bevragen te interviewen personen met als doel het achterhalen van (a) voordelen (b) succesfactoren en (c) struikelblokken
Opzet	Eerste vragen vrij/associatief. Overige vragen sturend op basis van beschikbare literatuur. Slot vragen gericht op eindconclusie en mogelijk vervolg/voortgang/doorstart
Uitvoering	Agrotechnology & Food Science Group
Samensteller	Joost Snels
Versie / datum	1.1 / 20 september 2007

(A) de mogelijke voordelen van samenwerking?

- i. *Wat waren de verwachtingen vooraf van het project?*
- ii. *Waarom is er deelgenomen aan het project?*
- iii. *Welke voordelen werden verwacht/voorgespiegeld m.b.t. de te behalen voordelen?*
- iv. *Wat zijn de (eind)resultaten / behaalde voordelen?*
- v. *Herkent u een (of meerdere) van onderstaande voordelen?*
 1. Lagere integrale logistieke kosten
 2. Hogere servicegraad aan afnemers
 3. Hogere omzet/marktaandeel
 4. Kwalitatief verbeterd distributieproces
 5. Innovatie door vrijere kennisuitwisseling
 6. Bijdrage aan duurzame samenleving
- vi. *Zijn de voordelen te kwantificeren, en zo ja welke cijfers zijn beschikbaar?*
- vii. *Heeft het project aan de verwachtingen voldaan?*
- viii. *Kunt u spreken van een succesvol project?*

(B) Kritieke succesfactoren?

- i. *Welke hebben factoren hebben een rol gespeeld bij het behaalde resultaat?*
- ii. *Welke factoren zou u als (meest) kritisch willen bestempelen?*
- iii. *In hoeverre is er gekeken naar (lagere) logistieke kosten?*
- iv. *In welke verhouding stonden deze tot bijvoorbeeld een verbeterde service aan de klant?*
- v. *Hoe zag/ziet u de relatie van uw organisatie tot die van de overige deelnemende partijen, vooral m.b.t. het wel/niet concurrerend zijn?*
- vi. *Hoe is tot de keuze gekomen van de omvang van de te bundelen lading? Was er sprake van deelladingen of full truck loads?*
- vii. *Hoe zijn de voordelen verdeeld tussen de verschillende samenwerkende partijen? Is er gekomen tot een 'faire' verdeling?*
- viii. *Wat is uw mening over de groepsomvang (te groot, te klein, te statisch, te dynamisch)?*
- ix. *In welke fase van het project zijn de afspraken vastgelegd (vooral in- en uittreedmogelijkheden)? En hoe zijn deze afspraken vastgelegd (juridisch)?*
- x. *Hoe zijn de informatiestromen op elkaar afgestemd. Is er geïnvesteerd in IT-systemen tussen de samenwerkende partijen? Hoe cruciaal schat u dit aspect in?*

- xi. Hoe zou u het vertrouwen in en de toewijding aan de samenwerking willen of kunnen omschrijven?
- xii. Hoe zou u de 'fit' tussen de mensen en organisatie willen omschrijven?
- xiii. Was er voldoende flexibiliteit, ruimte, tijd, et cetera om de voordelen van de samenwerking te kunnen behalen?

(C) mogelijke struikelblokken

- i. *Welke hebben een rol gespeeld?*
- ii. *Hoe zijn deze struikelblokken opgelost/verholpen?*
- iii. Was er op enig moment spraken van (wan)vertrouwen in opzetten samenwerking met 'concurrent' verladers?
- iv. Was er op elk moment gedurende het project voldoende inzicht in de voordelen van samenwerking? Heeft wellicht onvoldoende inzicht geleid tot enige terughoudendheid (en in welke fase van het project)?
- v. Heeft het wel of niet op een faire wijze kunnen verdelen van de voordelen tussen partners een rol gespeeld binnen het project? Is dit op enig moment gezien als een struikelblok?
- vi. Zijn er momenten geweest dat er sprake was van een instabiel en niet flexibel samenwerkingsverband, dat (dreigde) eerder uit elkaar te vallen?
- vii. Waren er onoverkomelijke problemen in de afstemming van operationele processen en ICT-systemen?

Hoe en wanneer zijn de resultaten geïmplementeerd?

Wat is de huidige status van de resultaten?

Wat is de huidige status van het samenwerkingsverband?

Welke voordelen ziet u in de (nabije) toekomst voortkomend vanuit het project?

Welke mogelijkheden ziet u voor vervolg/spin-off?

Hoe wilt u het project in één woord karakteriseren?

Bijlage 2: Interview A.J.A. Joordens (Foodned)

Project	Lessons Learned Bundelingprojecten
Opdrachtgever	GOVERA
Wie	Interview Albert J.A. Joordens
Functie	Directeur Direct Distributie (voorheen Bakker Logistiek)
Wat	Foodned
Doel	Achterhalen van (a) voordelen (b) succesfactoren en (c) struikelblokken
Uitvoering	Agrotechnology & Food Science Group / Joost Snels Aanwezig: Babiche van Loo (BCI) en Nina Wassenaar (AFSG/WUR)
Datum	31 oktober 2007
Status	Definitief

Aanleiding / Oorsprong van het project

Bakker Logistiek was de trekker van het project. Foodned komt dan ook oorspronkelijk voort uit een idee dat binnen Bakker Logistiek leefde. Een onderzoek van Buck Consultants International, waarin berekend werd dat er binnen 7 jaar 70% meer vervoersbewegingen zouden zijn, heeft geleid tot het doorrekenen van het concept zoals dat bij Bakker Logistiek leefde.

Samen met Jan Besselink (Physical Distribution Group / Transport en Logistiek Nederland) is er vervolgens een model gemaakt dat gepresenteerd is aan een groep van vervoerders.

Het initiële idee was om slowmovers voor de retail samen te brengen in aparte DC's. Doel was dus om een concept te ontwikkelen om de retailers van Nederland te kunnen benaderen. Dit concept is min of meer geïntegreerd in het Foodned concept. In plaats van investeren of ontwikkelen van speciale 'slowmover-distributiecentra' werden de bestaande DC's van de deelnemende partijen meegenomen als regionale DC's. Deze benadering voorkwam infrastructurele (des)investeringen. Het concept is op die manier ook vrij eenvoudig uit te rollen. Door intradepot-leveringen op te nemen in de distributie werden de kosten nog verder verlaagd. Een dergelijke aanpak vergde dan wel een geïntegreerde aansturing en dus een redelijk zware ICT-investering.

De aanleiding, ook voor de latere deelnemers was in eerste plaats kostenverlaging door efficiënter werken en het verkrijgen / behouden van nieuwe / bestaande klanten met een vernieuwend concept.

Ook lag er een meer ideëel doel aan ten grondslag. Puur op basis van kosten zouden niet alle partijen ingestapt zijn, ook het terugdringen van lege kilometers en minder congestie hebben meegespeeld.

Huidige projectstatus

Na het doorlopen van twee pilots is het project gestopt:

- a. er kwamen steeds minder deelnemers opdagen tijdens geplande bijeenkomsten. Het bloedde dus deels langzaam dood;
- b. ook was er een duidelijke go/no-go fase na afloop van de 'vers-pilot'. Na de pilots moesten er namelijk investeringen gedaan worden om het concept in de dagelijkse praktijk te brengen. Bakker Logistiek heeft toen een 'prijs in de markt gezet' waarvoor zij het zouden kunnen doen. Dit is niet geaccepteerd en daardoor is de 'vers-pilot' niet doorgezet, waardoor het gehele idee 'in de ijskast belande'.

Voor Bakker Logistiek heeft het project wel spin-offs opgeleverd:

- i. er is n.a.v. het Foodned project samengewerkt met C. van Heezik Transport;
- ii. er is een samenwerkingsverband aangegaan met de Belgische transporteur Weerts. Hiervoor is zelfs een apart bedrijf opgericht dat warehousing en transport uitbesteedde aan Bakker Logistiek en Weerts

Is het project succesvol?

Het project is niet succesvol geweest omdat na de pilot fase de samenwerking tussen de partijen stopgezet is. De pilots hebben wel mooie cijfers opgeleverd zoals de beladingsgraad die met 12% steeg. Kwalitatief bleken de regionale test DC's die voor 98% goed te functioneren. Maar het feit dat de pilots niet omgezet konden worden naar de dagelijkse praktijk is de reden om het project toch als "niet succesvol" te bestempelen.

Het is lastig in te schatten of dit project in de huidige veranderde omstandigheden (andere maatschappelijke vraagstukken, andere klanten eisen, andere mentaliteit bij de vervoerders, ...) wel tot een succes geleid zou hebben.

In de praktijk zag je tot voor kort dat niet samengewerkt werd, maar dat bedrijven 'alles opkochten'. Zo ontstonden grote molochen zoals TNT en DHL. Grote organisaties die 'alles kunnen'. Toch hoor je opmerkingen vanuit de opdrachtgevers dat ze niet meer weten wie ze spreken binnen deze grote organisaties. De menselijke maat is zoek, het directe contact is weg. Dit heeft tot gevolg dat klanten zich weer wat meer gaan richten op de regionale spelers en dat de grote vervoerders weer onderdelen zullen afstoten. Hier geldt dus dat menselijke communicatie over en weer heel erg belangrijk is voor samenwerking en vertrouwen. Samenwerkende regionale spelers maken het mogelijk dat de 'menselijke maat' blijft bestaan, maar dat wel de voordelen van 'een grote efficiënte organisatie' worden verkregen.

Wel een opmerkelijk succes van een van de pilots was dat de betrokken opdrachtgevers weinig klachten hadden vanuit de afleveradressen. Met andere woorden, ondanks aanvankelijke bedenkingen op het vlak van service, was het zeker succesvol.

Kritieke succesfactoren

- (a) De menselijke factor is de meest kritieke factor binnen samenwerkingsverbanden. De 'interactie tussen mensen wordt onderschat'. Individuen moeten elkaar (a)

vertrouwen en (b) moeten elkaar 'liggen'. Zonder dat is samenwerking tussen organisaties gedoemd te mislukken;

- (b) Bij aanvang zou er met een kleinere groep begonnen moeten worden. Wanneer er vanaf het begin niet meer dan 4 tot 6 bedrijven betrokken waren die een duidelijke wil en intentie getoond hadden was het eenvoudiger geweest om snel stappen te zetten in de richting van een pilot en een mogelijk vervolg in de dagelijkse praktijk.;

Door combinatie van bovenstaande punten is de slagingskans - en dus de kans op succes - van een samenwerkingsverband in de vervoerswereld het grootst, volgens Albert Joordens. Een goede start kan worden gemaakt met een "herenakkoord" tussen een beperkte groep van vervoerders waarbij ook de opdrachtgevers betrokken zijn. Hierin moet heel duidelijk en helder wordt vastgelegd welke doelen worden nagestreefd, hoe de kosten- en winstverdeling zal zijn en welke inspanningen van wie verwacht worden.

Het kan dus zelfs een ongeschreven akkoord zijn waar iedereen zich onvoorwaardelijk aan zal verbinden en houden. Dit vraagt dus om

- i. goede relaties tussen de personen die dit akkoord sluiten
- ii. dat deze personen de juiste zeggenschap hebben over / binnen de organisatie en
- iii. dat ze elkaar onvoorwaardelijk kunnen en willen vertrouwen.

Binnen Foodned was dit niet zo vastgelegd. Wel was er een drempel opgeworpen van circa 15.000,- Gulden bijdrage per onderneming. Deze drempel zorgde wel voor een schifting binnen de totale groep en zei dus ook iets over het commitment om door te gaan binnen de pilot fase. Wel is het een wat geforceerde wijze voor het verkrijgen van commitment.

Samenwerking kan ook van de grond komen wanneer er 1 partij individueel een systeem / concept ontwikkelt, daarvoor de investeringen doet (in bijvoorbeeld ICT) en vervolgens andere partijen in laat stappen (wanneer het een bewezen concept is). Dit maakt het voor de 'instappers' mogelijk dat ze in een 'ready from shelf' concept kunnen meeliften zonder zelf te hoeven ontwikkelen (inclusief initiële investeringen).

Struikelblokken / valkuilen

Het project is gestopt omdat:

1. bedrijven na de pilot fase daadwerkelijk moesten investeren en een deel van hun identiteit op moesten geven ten gunste van Foodned;
2. toezeggingen van steun door de politiek niet werden nagekomen en bovendien de bemoeienis vanuit de overheid contraproductief werkte.

Voornaamste struikelblok is wellicht dat 'het water de vervoerders nog niet aan de lippen stond'. Het idee is dat er vanuit luxe niet tot samenwerking gekomen zal worden. Wanneer de nood aan

de man is zal de stap tot samenwerken eerder gezet worden. Dat gold zeker binnen het Foodned project.

Binnen Foodned was becijferd dat er 6% bij de verzending van de deelladingen bespaard zou kunnen worden. Dit was voor de individuele bedrijven een heel interessante besparing. Toch was dit niet 'groot genoeg' om de samenwerking te laten slagen.

Hetzelfde zie je m.b.t. de vragen die er vanuit de verladers / klanten en de maatschappij komen. Vanuit verladers/klanten wordt al jaren gevraagd om echte innovatie. En vanuit de maatschappij wordt er gevraagd om minder milieu belastende acties. Toch is hier de druk in relatie tot de winsten/marges niet hoog genoeg en ontstaat ook vanuit deze kant geen samenwerking.

Verder hebben niet positief bijgedragen aan het project:

- a. de omvang van de groep. De basisgroep bestond uit 14 vervoerders. Dit werd al snel teruggebracht (doordat vervoerders zelf afhaakten) naar 8 bedrijven. Van deze 8 bedrijven hebben uiteindelijk slechts 4 tot 5 deelgenomen aan de pilots. Hoewel er gestart is met bedrijven met een redelijk gelijk profiel was het verschil toch te groot (zie b.) en de groep in ieder geval te groot;
- b. de verschillen tussen de organisaties waren te groot. Het varieerde van heel grote vervoerders tot echte 'kleintjes'. Dit grote verschil kwam het vertrouwen niet ten goede ("word ik straks als kleintje niet opgeslokt door de grotere spelers?");
- c. de zeggenschap die de personen in de projectgroep hadden met betrekking tot organisatiebeslissingen. Met andere woorden, niet altijd zaten de beslissers aan tafel wat het nemen van beslissingen en het maken van afspraken bemoeilijkte;
- d. verschillende meningen over de inrichting van het concept, vooral m.b.t. de ICT-infrastructuur. De kleinere bedrijven wilde dit 'houtje-touwtje' oplossen daar waar de grotere partijen dit liever professioneel en geavanceerd wilden inrichten, ook om richting (toekomstige) klanten te laten zien dat het kan werken en informatie-uitwisseling géén struikelblok zou gaan vormen;
- e. samenwerking vraagt om openheid over bijvoorbeeld klanten, volumes en tarieven. Hierin waren sommige partijen heel open waar andere daar heel krampachtig mee omgingen (onafhankelijk van de omvang van het bedrijf). M.b.t. openheid heerste er iets van angst en krampachtigheid en speelde concurrentie opeens een belangrijke rol;
- f. het was niet altijd duidelijk 'in welk vaarwater een bedrijf / organisatie verkeerde'. Zo kon het zijn dat er een van de vervoerders financieel slechter zat en een overnamekandidaat was geworden. Deze situatie bevorderde de samenwerking niet, maar was niet voor iedereen helder zodat de groep er ook niet op kon reageren.

Verder speelde ook de rol van Foodned in relatie tot de eigen identiteit van de vervoerders. De vervoerders zouden een deel van hun deelzendingen inbrengen in het Foodned concept. Bij een succes kan het zo zijn dat na verloop van tijd alle klanten van een vervoerder binnen Foodned zouden (kunnen) vallen. Hierdoor zou richting de klant Foodned verkocht worden i.p.v. de eigen organisatie. De vraag was of eenieder dat wel wilde. Ook kon je je afvragen of een commercieel directeur van een vervoerder het Foodned concept verkocht of toch zijn eigen organisatie.

Kortom, de structuur maakt het mogelijk dat deze spagaat kon ontstaan.

De rol van de subsidieverstrekker

Er is binnen een project als Foodned een 'buitenstaander' nodig die als onafhankelijke partij tussen de, in dit geval, vervoerders kan staan. Deze rol hadden GOVERA en de mensen van BCI, die via GOVERA aan het project deel konden nemen. Dit maakt het mogelijk om een faciliterende rol te spelen en vertrouwelijke informatie ook vertrouwelijk te kunnen behandelen bij bijvoorbeeld doorrekeningen in de beginfase van een project.

De rol van ICT

ICT is een belangrijke katalysator binnen samenwerkingsverbanden. Daarnaast is een goed functionerend ICT-systeem voor de professionaliteit, betrouwbaarheid en functioneren van het concept een absolute noodzaak.

Bijlage 3: Interview J.A. van de Lande (Unitnet Short Sea Fruitpilot)

Project	Lessons Learned Bundelingprojecten
Opdrachtgever	GOVERA
Wie	Interview J.A. van de Lande
Functie	Directeur Ridderhaven
Wat	Unitnet Short Sea Fruitpilot
Doel	Achterhalen van (a) voordelen (b) succesfactoren en (c) struikelblokken
Uitvoering	Agrotechnology & Food Science Group / Joost Snels
Datum	18 oktober 2007
Status	Definitief

Aanleiding / Oorsprong van het project

De oorsprong van de pilot ligt in het Marco Polo project. Het betrof het concept van varen met goederen in containers. Doelstelling was om met eigen schepen en eigen containers (45 feet, highcube, pallet wide) te gaan varen. Destijds is er een inventarisatie gemaakt van bedrijven en teeltgebieden in Spanje, telers(organisaties), en havens. De telers waren al als groep bij elkaar gebracht.

Gekozen is destijds voor Spanje omdat:

- a. speelde dat transporten door Frankrijk een steeds groter probleem vormden (Frankrijk zat niet te wachten op al dat transit verkeer);
- b. chauffeurs lastig te werven waren in Spanje;
- c. milieu belasting toenam;
- d. er een goede ligging voor kustvaart;
- e. er beschikbaarheid van goede havens was;
- f. grote volumes in de citrusteelt waren;
- g. citrus een product is dat zich makkelijk laat vervoeren middels containers en een langere transporttijd gezien de shellife ook vrij makkelijk aan kan;
- h. Van Bon, een van de deelnemers was.

Huidige projectstatus

De pilot is geheel stil komen te liggen. Na het faillissement van Van Bon is inmiddels ook Geest Line door Samskip overgenomen en geen deelnemer meer in het project. Wel is er G2-EX opgericht, maar deze hebben geen eigen schepen, maar charteren enkel schepen.

Mogelijk vervolg:

Voor een vervolg is het absoluut noodzakelijk dat aangetoond kan worden dat de producten die verscheept worden de langere vervoerstijd indien van toepassing zijnde aankunnen qua kwaliteit. Een kennisinstelling zoals Wageningen-UR zou dit objectief vast kunnen stellen en kunnen garanderen.

Daarnaast zie je dat gemeente Barendrecht nu bereid is om mee te werken aan het opzetten van de faciliteiten om de schepen via Ridderhaven te ontvangen en te lossen. Ook de in Barendrecht gevestigde handel is nu bereid om de producten via containers van Maersk aan te laten voeren. Er wordt nu gesproken over een volume gelijk aan 600 containers per week. In Maart / April 2008 zouden dat vanuit Zuid Amerika en Zuid Afrika er ongeveer 1000 per week kunnen zijn.

Vanuit Ridderhaven/Barendrecht kunnen de containers op de binnenvaart naar Duitsland (Wezel) uiteindelijk gelost worden om naar de DC's van de retailers gedistribueerd te worden.

Hoewel je ziet dat er steeds meer stromen rechtstreeks gaan van Teler naar de Retailers is het in deze fase toch cruciaal om de handel er bij te betrekken. De handel doet nog steeds het merendeel van de volumes. Wanneer de handel in het concept gelooft is het mogelijk om een start van 600-1000 containers in te zetten die het concept laat werken. Vervolgens (of parallel) is het mogelijk om rechtstreekse zendingen te gaan regisseren.

Alle partijen zijn inmiddels weer gemobiliseerd, dus een pilot zou relatief eenvoudig en snel opgezet kunnen worden. De partijen hebben inmiddels om de tafel gezeten:

- a. De telers in Spanje
- b. Maersk / rederijen
- c. Havens in Spanje
- d. G2-EX
- e. Van de Lande
- f. Barendrecht is geïnteresseerd
- g. De handel in Barendrecht heeft interesse en kan tot 1000 containers per week vullen
- h. Seabrex is nu ook geïnteresseerd
- i. Zwaardfruit heeft ook duidelijke interesse.

Het nieuwe project zou binnen Transforum ingediend kunnen worden. BCI en Van de Lande zijn hier mee bezig.

Is het project succesvol

Het project was zeker een succes totdat Van Bon failliet ging en het voorstel in de Europese molen terecht kwam. Het idee en het project zijn dus nooit tot volle bloei gekomen en de potentie is er dus nooit uitgehaald.

De pilot heeft zeker kennis bij de vervoerders gebracht. Er is nagedacht over samenwerking, er is nagedacht over producten die via shortsea getransporteerd moeten worden, er is nagedacht over andere containers, er is nagedacht over andere logistieke inrichting, et cetera. Men is over samenwerking gaan nadenken en men is tot samenwerking gekomen.

Een ander succes is dat is aangetoond dat de kosten verlaagd zijn en ook de wegkilometers zijn afgenomen. Ook is vast komen te staan dat dit kan bij een gelijke prijs.

Kritieke succesfactoren

- (i) Het voorstel was op voorhand gedegen en grondig uitgewerkt en partijen waren zowel in Nederland als Spanje al in een de inventariserende fase betrokken en geënthousiasmeerd;
- (ii) Om tot het succes te kunnen komen is het wel noodzakelijk gebleken dat er een trekker is die blijft geloven in het concept en de pilot. Hier was het Van de Lande die deze rol op zich heeft genomen en nog heeft;
- (iii) Het betreft een helder, duidelijk concept dat na doorrekening ook heel snel rendabele is. Voor partijen is dus 'eigen voordeel' snel duidelijk en daardoor is deelname en opstart eerder succesvol;
- (iv) Dit concept is er een waar de 'wereld ook nog eens beter' van wordt.

Struikelblokken / valkuilen

(A) De reden voor het 'stop zetten' van het project was in eerste instantie gelegen in het feit dat een van de deelnemende partijen, Van Bon, failliet ging. Hierdoor moest er op zoek naar een nieuwe participant. Bij de start wilde Seabrex niet deelnemen, echter toen Seabrex later werd benaderd om de plaats van Van Bon in te nemen wilde ze graag participeren in het concept. Gevolg was dat er binnen Marco Polo er opnieuw een aanvraag ingediend moest worden bij 'Europa'. Dit betrof een volledig nieuwe aanvraag (het al bestaande voorstel mocht niet 'omgezet' worden). Bij de beoordeling bleek dat de 'ambtenaren' het projectvoorstel als een kopie zagen van een eerder goedgekeurd project en wezen het dus af. Dit betekende 'einde oefening'

(B) Verder was een struikelblok binnen het projectvoorstel zelf de concurrentie met het wegtransport, en dan met name de gebruikte containers. In de huidige zeecontainers kunnen minder pallets dan in koeltrailers. Door gebruik te maken van 45 feet, pallet wide containers (Geest Line had deze containers) zouden er evenveel pallets in kunnen en zou het wat dat betreft even efficiënt zijn.

De rol van de subsidieverstrekker

Naast de eigen investeringen van de verschillende partijen maakte de subsidiebijdrage van GOVERA het mogelijk om externe experts in te schakelen (BCI) die procesmatig en inhoudelijk konden bijdragen. Een belangrijke rol, zeker in de opstartfase van een project.

De rol van ICT

-

Bijlage 4: Interview H.G.M. van der Wal (Transnet)

Project	Lessons Learned Bundelingprojecten
Opdrachtgever	GOVERA
Wie	Interview Drs. H.G.M. van der Wal
Functie	General Manager Van der Wal Holding B.V.
Wat	Tansnet
Doel	Achterhalen van (a) voordelen (b) succesfactoren en (c) struikelblokken
Uitvoering	Agrotechnology & Food Science Group / Joost Snels
Datum	16 oktober 2007
Status	Definitief

Aanleiding / Oorsprong van het project

(1) Rockwool wilde gaan 'lopen' (spreek uit als lopen): d.w.z. het opnemen van Logistieke Ontkoppel Punten in hun logistieke netwerk. Via deze zogenaamde LOPen zouden verschillende stromen samen komen en gebundeld richting eindafnemer verzonden worden.

(2) Samen met twee andere volume vervoerders transporteerde Van der Wal producten voor de zelfde verlader. Deze klant was voornemens een Europese tender uit te schrijven. De 3 vervoerders, te weten Van Leeuwen, Van der Wal en Vos Logistics wilden gezamenlijk deze klant benaderen m.b.t. deze Europese tender. Doel van de klant was om door middel van deze tender de totale vervoerskosten met 20% te verlagen.

De drie vervoerders zijn in eerste instantie om de tafel gaan zitten om na te gaan waar de kosten in de logistieke keten zaten, en welke eventueel bij de klant moesten komen te liggen (daar waar ze nu bij de vervoerders lagen). Vanuit deze analyse en het verkregen inzicht is gekomen tot een mogelijke oplossing voor kostenverlaging: uitruil van pakketten / lading om zo efficiënter te kunnen transporteren (minder lege kilometers). Het betrof voor de vervoerders het transport door middel van wissellaadbakken (grootvolume).

Huidige projectstatus / toekomst

Sinds 1 jaar is er bij een van de vervoerders een andere persoon naar voren geschoven. Mede deze personele wisseling heeft tot gevolg gehad dat de samenhang weg gevallen is en de samenwerking minder intensief geworden is. Het project is formeel nooit geëindigd, maar er worden momenteel zeer minimaal vrachten uitgewisseld tussen de betrokken vervoerders.

Momenteel zie je dan ook dat het principe 'ieder voor zich' weer is gaan gelden bij de deelnemende partijen. Toch ligt er nog steeds de afspraak richting de klant dat de kosten door samenwerking naar beneden zullen gaan. Zo niet, dan ligt er de harde afspraak dat de te betalen tarieven met 1,5% zullen dalen. Kortom, de drie transporteurs zijn hierdoor voor twee jaar aan

elkaar gebonden en hebben elkaar nodig om de gemaakte afspraken na te kunnen komen door middel van (noodzakelijke) samenwerking en vrachtwisseling.

Kortom; de drie bedrijven zijn gezamenlijk nog steeds vervoerders van de zelfde klant. In die zin zijn ze gezamenlijk verantwoordelijk voor het behalen van de doelstelling om de kosten van vervoer te verlagen d.m.v. slim te vervoeren. In die zin zijn ze 'tot elkaar veroordeeld'.

Het uitnutten van het samenwerkingsverband in de richting van andere klanten en op andere terreinen (zoals een gemeenschappelijke planningsafdeling) is (nog) niet van de grond gekomen. Om dit te bewerkstelligen zal eerst op het hogere niveau weer 'de lol' terug moeten komen.

Is het project succesvol

Het project wordt door H. van der Wal als een succes gezien. Het succes zit 'em in:

- a. de verlader is behouden als klant voor alle drie de vervoerders;
- b. het brengen van rust bij grotere klanten door de samenwerking tussen de verschillende vervoerders voor die klanten;
- c. er worden minder lege kilometers gereden;
- d. als samenwerkingsverband zijn ook andere potentiële klanten te benaderen (acquisitie middel)
- e. samenwerking op zich is een succes (in de tender fase zeker).

Toch is niet al het potentieel benut. Het uitgangspunt voor deelname aan het project was in eerste instantie defensief. Er moest gekomen worden tot een kostenverlaging om de klant te kunnen behouden. In de tenderfase is dan ook gezamenlijk opgetrokken met dit gemeenschappelijke en individuele doel voor ogen. Echter de doorgroei en verdere concretisering van het samenwerkingsverband is daar 'blijven steken'. Zo is bijvoorbeeld een gezamenlijke planningsdesk niet geformaliseerd. Ook niet juridisch. Dit heeft tot gevolg dat het lastig is om de mensen / planners / bedrijven aan de gemaakte afspraken te houden met betrekking tot het uitwisselen van lading / vracht.

Als groep van vervoerders is er sprake van een afname van de gereden lege kilometers. In die zin is het project ook succesvol te benoemen. Ook hier zit er veel meer potentie in de samenwerking, die breder moet kunnen gaan dan deze 3 partijen. En het wenkend perspectief zou volgens H. van der Wal een soort van Pan Europese organisatie moeten worden die als groep met zo'n 20.000 vrachtwagens het vervoer over heel Europa 'slim' kan organiseren. Natuurlijk is dit een toekomstvisie die voor de langere termijn moet gelden. Echter de beweging in deze richting met als mogelijk vertrekpunt deze 3 samenwerkende vervoerders is niet ingezet.

Kritieke succesfactoren

De vraag is wat het succes heeft bepaald, wat waren de belangrijkste factoren om te kunnen spreken van een succesvol project?

- (A) de initiële drijfveer was het verlagen van kosten. De initiële drijfveer is eigenlijk breder, of zou dat moeten zijn, namelijk het ‘slim vervoeren’ in brede zin. Momenteel worden er heel veel lege kilometers gereden omdat verladers bijvoorbeeld bepaald aanbod aan bepaalde vervoerders gunnen, vervoerders onderling geen lading uit willen/kunnen wisselen, et cetera. Dit zijn voorbeelden van ‘stom vervoer’. Bij ‘slim vervoer’ wordt gekeken naar ‘hoe te voorkomen dat er lege kilometers gereden worden’ (en dit mag best tot wat hogere kosten leiden / lagere marges), maar ook door het vroegtijdig inschakelen van vervoerders wanneer er naar afmetingen van verpakkingen wordt gekeken, wanneer er een keuze gemaakt zou kunnen worden over de vervoersmodaliteit, et cetera. Bij Van der Wal zie je dit ‘slim vervoeren’ terug in hun missie

“Van der Wal specializes in providing the best possible solution to transport needs on the basis of fairness and respect for people and the world we live in”

Het inzicht bij de betrokken partijen dat het samenwerkingsverband moet (kunnen) leiden tot meer dan enkel kostenverlaging heeft bijgedragen tot het succes.

- (B) het ‘menselijke niveau’. Hiermee wordt bedoeld dat je als mensen met elkaar overweg kunt, elkaar aanvoelt, elkaar begrijpt en elkaars humor hebt. Dit gaat niet zozeer over gelijkwaardigheid. Je hoeft niet gelijkwaardig te zijn qua positie in het bedrijf o.i.d., maar ‘je moet elkaar liggen’.
- (C) Rolverdeling. Aangegeven is dat de rolverdeling ‘natuurlijk’ moet zijn. Zo zag je in dit project dat er niet echt 1 partij was aan te wijzen die als trekker aangemerkt kon worden. Bij de verschillende personen zag je dat bijvoorbeeld iemand het initiatief nam bij de ideevorming, iemand bij de creativiteit en iemand m.b.t. de humor/sfeer.
- (D) Er moet een goede fit zijn. Deze fit moet zowel op het *persoonlijke* als op het *zakelijke* vlak liggen. De persoonlijke fit ligt ook al besloten in het voorgaande (onderdeel B). Maar hiermee wordt ook bedoeld dat het moet ‘kloppen’ op de andere niveaus in de organisatie. Zo moeten ook de planners met elkaar overweg kunnen. De zakelijke fit heeft betrekking op de reden om aan het samenwerkingsverband deel te nemen. Er mogen verschillende doelstellingen / agenda’s zijn, maar de overeenkomst moet het grootst zijn. Deze overeenkomst kan het individuele belang zijn dat op deze wijze een gemeenschappelijk belang is geworden.
- (E) Verder speelt nog het vertrouwen. Als de voorgaande punten ‘kloppen’ dan is vertrouwen er bijna als vanzelf en speelt het in die zin geen cruciale rol. Wanneer echter in de punten (B) en (D) wat haperingen komen zie je dat vertrouwen boven komt drijven. En wanneer daar aan getwijfeld gaat worden is het heel lastig om binnen het samenwerkingsverband op alle niveaus ongehinderd samen te (blijven) werken.

Struikelblokken / valkuilen

1. de bedrijven kunnen op bepaalde onderdelen erg verschillen, met als gevolg dat de doelstellingen voor samenwerking anders zijn. Daar waar de ene naast kostenverlaging ook zaken als milieu, congestie, et cetera mee laat tellen in de vertaling van het succes speelt voor de ander puur de kostenverlaging (gekoppeld aan behoud van de klant). Deze

onderliggende doelen kunnen in de loop van de tijd veranderen (onder veranderende samenstelling van de directie, de markt, et cetera). Dit zag je ook in dit project. Het gemeenschappelijke uitgangspunt divergeerde na verloop van tijd in individuele doelstellingen;

2. De verschillende bedrijfsfilosofieën moeten de samenwerking ondersteunen en op z'n minst niet botsen met de doelstelling van de samenwerking, maar ook niet botsen tussen de deelnemende organisaties. De filosofie werkt uiteindelijk door in de personen van de 'uitvoerende laag'. Wanneer op het management of directieniveau wordt gesteld dat je alle zendingen moet delen maar de filosofie is om zo veel mogelijk zendingen binnen te halen (daar waar mensen op beoordeeld worden) dan zie je aan het einde van de dag dat het doel van de planner is om zoveel mogelijk zendingen voor zichzelf/zijn bedrijf binnen te halen (en dus niet te delen). Dit is dus niet zozeer de planner te verwijten als wel de bedrijfsfilosofie;
3. Bedrijfscultuur. En hiermee wordt bedoeld dat de bedrijfsculturen niet moeten botsen. Maar ook dat 'vertrouwen' in de bedrijfscultuur zit ingebakken. De bedrijfscultuur bepaalt dus de mate van vertrouwen tussen de organisatie en haar mensen.
4. de deelnemende partijen zijn in de tijd in verschillende vaarwaters terecht gekomen. Waar een vervoerder erg kosten gedreven was/werd, keek de ander breder dan kosten, bijvoorbeeld ook milieu, congestie en richt zich vooral op het grootvolume vervoer. De derde partij was vervolgens een relatief kleine vervoerder met de daaraan gekoppelde problemen / kansen / uitdagingen / doelstellingen. Kortom, in een samenwerkingsverband kunnen (externe) omstandigheden het samenwerkingsverband dat bij aanvang 'natuurlijk' was onder druk zetten. Hier moet je bedacht op zijn en dus tijdig onderkennen om wrijving te voorkomen;
5. Mensen moeten samenwerken en samen kunnen werken. Dit moet ook zo zijn voordat er van een concreet samenwerkingsproject sprake is. Dit uitgangspunt viel door de personele wisseling binnen dit project weg;
6. Ook op het 'lagere niveau' in de organisatie moet de samenwerking en de samenhang er zijn. M.a.w., ook de planners van de drie organisaties moeten elkaar liggen. Wellicht is het zo dat ook hier het uitgangspunt geldt dat er ook op het 'uitvoerende niveau' vertrouwen moet zijn. Door samenwerking op alle niveaus in de organisaties kan de meeste efficiëntie gehaald worden.

De rol van de subsidieverstrekker

De rol van GOVERA en Marco Duineveld was belangrijk. Bij de benadering van de klant tijdens de tender was het belangrijk om:

- i. te weten hoe je zo'n klant benadert;
- ii. op welk niveau je zo'n klant moet benaderen;
- iii. hoe je een pakkende presentatie geeft;
- iv. hoe je je gezamenlijkheid duidelijk als toegevoegde waarde voor het voetlicht kunt krijgen;

v. et cetera.

Daarnaast heeft GOVERA een groot netwerk waar gebruik van gemaakt kan worden. Vooral het netwerk in de richting van de overheid, grote verladers, kennisinstellingen.

De rol van ICT

ICT is het probleem niet. ICT is hoogstens een ondersteunende factor die technisch opgelost kan worden.

Bijlage 5: Interview L.D. Vink (Distribouw)

Project	Lessons Learned Bundelingprojecten
Opdrachtgever	GOVERA
Wie	Interview L.D. Vink
Functie	Directeur
Wat	Distribouw
Doel	Achterhalen van (a) voordelen (b) succesfactoren en (c) struikelblokken
Uitvoering	Agrotechnology & Food Science Group / Joost Snels Aanwezig: Arne Baruch (GOVERA) en Ruud Bos (Provincie Zuid-Holland)
Datum	29 oktober 2007
Status	Definitief

Aanleiding / Oorsprong van het project

Vanuit Buck Consultants International zin 4 vervoerders benaderd om te praten over mogelijke samenwerking. Deze 4 vervoerders kenden elkaar niet van bestaande samenwerkingsverbanden (uiteeraard kenden ze elkaar wel als concurrenten / collega's en heel sporadisch werd er al eens vracht uitgewisseld).

De eerste en heel belangrijke fase was het inzichtelijk maken van wie nu wat vervoerd in welke delen van het land / regio's. Dit inzicht gaf al snel het besparingspotentieel aan en was ook direct een goed middel om elkaar beter te leren kennen / vertrouwen te winnen.

Uitgangspunt was het uitwisselen van deelzendingen tussen de 4 partijen uit de verschillende regio's binnen Nederland om zo te komen tot betere efficiëntie / kostenverlaging en minder gereden kilometers / afname milieubelasting.

Gestart werd met een minimale vracht van 5 ton. Dit is gaande weg al snel opgeschroefd naar 15 ton.

Reden deelname:

Reden om deel te nemen is het 'gezonde' eigenbelang. Bij de transporteurs is de 'rek er uit' voor wat betreft kostenbesparingen. De druk van de verladere op kostenverlaging neemt steeds toe, dus er moet voldaan kunnen worden aan deze wens.

Efficiënter werken is dan een heel goed instrument om de kosten verder te verlagen. Deze efficiëntieslag is dan vaak nog slechts te bereiken door middel van samenwerking tussen collega bedrijven.

Daarnaast speelde nadrukkelijk het service aspect. Door het samenwerken was het mogelijk om landelijk aan te kunnen bieden, en zelfs tot en met Duitsland.

Opmerking: het gevaar is echter dat verladers vernemen van de samenwerking en dit aangrijpen om extra kostenverlaging te vragen.

Huidige projectstatus

Het project 'loopt nog steeds', dat wil zeggen dat er nog steeds op dagdagelijkse basis deelzendingen worden uitgewisseld tussen de deelnemende vervoerders. Een van de transportbedrijven is failliet gegaan en overgenomen door een concurrent die deelneemt in Bouwvervoer. Dus het consortium bestaat nu uit 3 vervoerders. Dit is voor het consortium tot op heden geen probleem gebleken. De landelijke dekking is er nog wel (wel deels weggevallen, dus iets minder efficiënt).

Vervolg:

- a. De afspraak is dat binnen het aangegeven postcodegebied de levering bindend is. Dat wil zeggen dat bijvoorbeeld Vink in zijn leveringsgebied verplicht is de vracht te accepteren van het andere transportbedrijf, en te leveren. De vraag is nu gerezen of dat niet moet geleden voor het gebied waarin geladen wordt. Dat wil dus zeggen dat Vink verplicht is die vracht te leveren die aangeboden / geladen wordt in zijn postcodegebied. Dit tweede lijkt beter in te richten te zijn;
- b. Ook heerst er momenteel de gedachte om een deel van het concept Distribouw onder te brengen in een B.V. Bijvoorbeeld de planners en enkele (10) vrachtwagens binnen 1 B.V. onder te brengen waardoor het uitwisselen van vracht niet meer tussen individuele bedrijven hoeft plaats te vinden. Daarnaast kan er dan ook gewerkt worden met volle vrachtwagens. Dit komt het concept ten goede, als ook de efficiëntie. Verder geeft een gezamenlijke B.V. inkoopkracht op bijvoorbeeld de diesel;
- c. Zoals aangegeven is wegens een overname is 1 van de vervoerder 'gedwongen' uitgestapt. Echter, voor het samenwerkingsverband heeft dit niet geleid tot een breuk. Tussen de overige 3 partijen vindt dus nog steeds uitwisseling van vracht plaats. Toch zou het wellicht goed zijn een nieuwe partij in te schuiven. De keuze voor een nieuwe partij moet gericht zijn op een transporteur die het liefst nieuwe klanten inbrengt. In de bouwwereld zie je dat er steeds minder, heel grote verladers ontstaan. Dus wanneer er 'gevist wordt in de zelfde vijver' is de kans groot dat deze vijver steeds kleiner wordt. Daarnaast is het uiteraard van belang dat de bedrijven bij elkaar passen qua visie, opzet, et cetera.

Is het project succesvol

Doel bereikt:

- a. er is gebleken dat 4 concurrerende bedrijven samen kunnen werken;
- b. er is een kostenbesparing gerealiseerd. Al is dit niet direct in harde cijfers eenduidig aan te tonen, toch zegt 'het gevoel en het gezonde verstand' dat er op kosten bespaard is door efficiënter te werken;
- c. de mogelijkheid doet zich voor om richting de klant een betere service in de vorm van een landelijke dekking aan te bieden

De mogelijkheid van uitwisseling van lading tussen de 4 partijen staat wel onder druk door de invloed van de verladers. Deze willen steeds lagere (tot geen) voorraden op de bouwlocaties. Ook de voorraden bij de leveranciers worden steeds meer afgebouwd. Dit heeft tot gevolg dat het op de bouwplaatsen vaak is 'nu bestellen voor morgen vroeg'. Deze vrachten moeten gereden worden (hoe klein ook) en voor uitwisseling / afstemming is dan vaak geen tijd / ruimte meer.

Spin-off:

Wat je ziet is dat er ook buiten het Distribouw-concept sprake is van een betere afstemming tussen partijen. Bij het uitvragen van tenders door verladers wordt er nagegaan in hoe 'het gezamenlijk optrekken en neerleggen van een voorstel' richting de tenderende partij tot een voordeel voor zowel de verlader als de vervoerders kan leiden.

Ook wordt er bij monde van Distribouw bij bijeenkomsten gezamenlijk gepresenteerd en de eenheid duidelijk naar voren gebracht. Het is dus deels ook een marketing instrument.

Wel is nu de fase gekomen om door te pakken in de vorm van bijvoorbeeld de oprichting van bijvoorbeeld een aparte B.V. zodat zaken meer geformaliseerd worden (anders dan nu, waar is geen sprake is van een formele / juridische samenwerkingsovereenkomst)

Kritieke succesfactoren

Succes van de samenwerking:

1. zelfde type bedrijven. Familiebedrijven met directeuren / eigenaren van circa de zelfde leeftijd en met ongeveer de zelfde visie (van vader op zoon);
2. 4 gelijkwaardige bedrijven met dezelfde problematiek. Gelijkwaardig in omvang, klanttype, et cetera;
3. bedrijven zijn elkaars concurrenten, maar de 'concurrentiestrijd' is bij de nieuwe generatie minder aanwezig waardoor er opengestaan wordt voor samenwerking;
4. vertrouwen is heel belangrijk. Je moet voorkomen dat je elkaar er van verdenkt enkel de 'troep' toe te schuiven en te benaderen in perioden dat het topdrukte is (zodat je zelf als vervoerder te weinig capaciteit hebt en dus wel uit moet besteden) en in de mindere perioden alles gewoon zelf pakt;
5. door middel van een ICT-oplossing is de mogelijkheid gecreëerd dat de verschillende vervoerders kunnen zien wie welke vrachten heeft, uitvoert en aanbiedt aan elkaar. Zo kan het vertrouwen gewonnen worden door inzichtelijk te maken dat e.e.a. op een faire wijze wordt vervoerd en uitbesteed

Hoe het succes bereikt:

- a. de inzet van Buck Consultants International die het initiële idee had en de partijen bijeen hebben gebracht en de zaak aan het rollen heeft gehouden;
- b. een belangrijke eerste 'aftastende' fase waarin het besparingspotentieel duidelijk gemaakt kon worden en waarin de partijen / personen elkaar hebben leren kennen;
- c. inzicht bij de directies van de 4 bedrijven dat het 'anders moet en anders kan';

- d. de veranderende markt die vraagt om lagere kosten en oplossingen m.b.t. service, congestie, milieudruk, et cetera die een innovatief karakter in zich dragen;
- e. een duidelijke afspraak met betrekking tot het verrekeningstarief;
- f. de inzet van ICT die e.e.a. transparant maakte en daardoor het vertrouwen toe liet nemen;
- g. de bedrijven zijn tot op heden onafhankelijk gebleven en verantwoordelijk voor hun eigen werving, serviceniveau, et cetera. De bedrijven hadden daardoor ook hun eigen gedrevenheid en doelstellingen die aansloten bij het gemeenschappelijke doel.

Struikelblokken / valkuilen

Er waren wel startproblemen. De eerste uitwisseling van vracht ging niet als vanzelf en er was een 'onderbuikgevoel' of wel alle vracht werd aangeboden die daar geschikt voor was.

Struikelblok:

- i. vertrouwen. Je zag dat er in de beginfase op alle niveaus vertrouwen moest zijn of moest worden gecreëerd tussen mensen en organisaties. Op het niveau van de planners die de verschillende zendingen daadwerkelijk aan een concurrent moesten aanbieden, was dit cruciaal. Van elkaar moest men weten dat er niet enkele 'de troep' werd doorgegeven en dat er niet enkele in piekperioden –wanneer de eigen capaciteit onvoldoende was- uitwisseling plaat had. Ook hier zag je dat de mensen het succes moeten maken. Hier moet echter wel (d.m.v. bijeenkomsten) aan gewerkt worden en komt dus niet 'als vanzelf';
- ii. je moet het elkaar ook gunnen
- iii. je moet er zuiver mee omgaan. Hiermee wordt bedoeld dat bijvoorbeeld er nog steeds verladers zijn die hun opdracht afgeven bij bijvoorbeeld vervoerder A terwijl vervoerder B deze zendingen altijd verzorgt. Vervoerder A moet deze zendingen dus telkens doorzetten en daar dus zuiver mee omgaan.
Ook kan het zijn dat een verlader van transporteur wisselt / de ander benaderd voor het zelfde type zendingen. Ook dan moeten deze zendingen goed in het systeem uitgewisseld blijven worden.

De rol van de subsidieverstrekker

De rol van Buck Consultants International was een belangrijke (zie terug). De subsidieverstrekker heeft daarbij een faciliterende rol gespeeld (financiële middelen en netwerk) en was dus ook belangrijk bij het tot stand komen van het succes. Wel is dit meer als 'op de achtergrond' ervaren.

De rol van ICT

Bij Distribouw heeft ICT een belangrijke rol gespeeld bij het winnen van vertrouwen. De ICT tool wordt niet zo zeer gebruikt in de dagelijkse operatie als wel dat het inzicht en helderheid verschaft –en dus min of meer verantwoordelijkheid aflegt– richting de deelnemende vervoerders.

Bijlage 6: Interview René Visser (Foodned)

Project	Lessons Learned Bundelingprojecten
Opdrachtgever	GOVERA
Wie	Interview René Visser
Functie	Algemeen Directeur HTO Logistiek (voorheen werkzaam bij Portena)
Wat	Foodned
Doel	Achterhalen van (a) voordelen (b) succesfactoren en (c) struikelblokken
Uitvoering	Agrotechnology & Food Science Group / Joost Snels
Datum	17 oktober 2007
Status	Definitief

Aanleiding / Oorsprong van het project

Van Besselink (TLN) had circa 40 bedrijven uit de levensmiddelen distributie benaderd voor het concept van ladinguitwisseling. Daar bleven circa 10 bedrijven van over die geïnteresseerd waren om het concept en idee verder vorm te geven. Portena was in Noord Nederland een grote speler op het gebied van de distributie van levensmiddelen en in die hoedanigheid ook benaderd en uiteindelijk 1 van de 10 bedrijven.

Doel was om efficiënter te kunnen werken (met kostenverlaging als gevolg) waardoor het gemeenschappelijke doel ook in ieders persoonlijke bedrijfsvoordeel was, immers kostenverlaging per deelnemende partij.

Reden voor Portena:

- a. toekomstgericht: congestie neemt alsmaar toe. Milieu aspecten gaan een steeds stringenter rol spelen. Door in het project te stappen doet zich de mogelijkheid voor om vooraan mee te lopen. Portena communiceerde richting (potentiële) klanten wel eens dat ze deelnemer waren in dit innovatieve concept;
- b. in het verlengde van het voorgaande kun je als transportsector zelf laten zien welke maatregelen je neemt om de maatschappelijke problemen aan te pakken. Kortom, een initiatief afkomstig uit en gedragen door de transportsector, daar waar de macht over het algemeen niet ligt en dus vaak deze zaken opgedrongen worden vanuit verladers of overheid;
- c. de meeste transporteurs kenden elkaar al wel en er was er wel eens contact geweest (op verschillende bedrijfsniveaus) zodat het ook niet zo was dat je met grote onbekende in zee ging. Daarnaast waren ook de grote landelijke transporteurs van de partij en reden genoeg om aan te sluiten;
- d. natuurlijk speelt ook het eigenbelang, d.w.z. de mogelijkheid om door middel van efficiëntere belading iets aan de kosten te kunnen doen. Dit zogenaamde gezonde eigenbelang moet er ook altijd zijn, maar was niet de absolute hoofdreden om deel te nemen.

Het project is in eerste instantie op directieniveau opgepakt.

Er is dus gestart met een pilot waarin lading tussen de partijen werd uitgewisseld. De ene partij moest daarbij lading aan de andere partij (in de andere regio) aanbieden.

Huidige projectstatus / toekomst

Formeel is Foodned nooit gestopt, maar het is een 'langzame dood gestorven'. Hier wordt mee bedoeld dat daar waar in eerste instantie sprake was (binnen de pilots) van regelmatig uitwisselen van lading dit na afloop van de pilots eigenlijk niet meer is gedaan (los van enkele uitwisselingen die in het verleden ook wel eens sporadisch plaatsvonden)

Vervolg: het zou kunnen zijn dat het idee in de huidige tijdspanne wel weer zou kunnen slagen. De generatie mensen bij de bedrijven is nu anders. Men ziet meer het nut van samenwerking om toekomstige problemen als congestie, milieubelasting, markteisen van verdere kostenverlagingen, et cetera het hoofd te kunnen bieden. Het gevaar blijft echter dat de transportwereld er een is van 'eigenbelang' waar de wil om samen te werken er in eerste instantie vaak niet is, ondanks de voor te rekenen voordelen (die ook op papier best fors kunnen zijn).

Is het project succesvol

Nee, het uitwisselen van lading is in de pilot met 4-5 bedrijven (van de 10) gestart maar nooit echt helemaal geïmplementeerd.

Dat het eigenlijk geen succes is geweest blijkt ook al uit het feit dat er uiteindelijk slechts vijf partijen mee zijn gaan doen van de oorspronkelijke 40. Een belangrijke reden hiervoor wat het ontbreken van '100% vertrouwen'. Dus vanaf de start ontbrak het noodzakelijke 'volledige vertrouwen'. Daarnaast is onbekend of alle partijen er wel voor de volle 100% in geloofd hebben.

Kijkend naar de kilometer reductie is er wel sprake van een succes. Ook kwalitatief, gekeken naar de mogelijkheden van samenwerking en de eerste stappen die gezet zijn, kan het als een succes gezien worden. Toch is de overall score 'geen succes' omdat het idee niet tot volledige wasdom is kunnen komen en de potentie er bij lange na niet uitgehaald is.

Kritieke succesfactoren

Binnen het project zoals dat is uitgevoerd golden als succesfactoren:

1. Vooraf duidelijk vaststellen en helder maken wat de pilot in gaat houden;
2. het formaliseren van het commitment door het vragen van een individuele financiële bijdrage van elke deelnemende partij. Natuurlijk moet commitment er altijd zijn en het liefst 'spontaan' omdat er in het concept wordt geloofd, maar soms is het het 'formaliseren' daarvan belangrijk;
3. er is ook een goede PR gevoerd en er is zelfs tot en met de Minister van Verkeer en Waterstaat gepresenteerd.

Wellicht wel succesvol wanneer:

- (A) In het Foodned project werden duidelijke go/no-go fases ingebouwd. Toch zou het bij een vervolg nog formeler geregeld moeten worden. Ook doelstellingen, resultaten, verdelingen, et cetera zouden nog concreter en meer meetbaar neergezet moeten worden.
- (B) Bij een vervolg zou het zo ingericht moeten worden dat de vervoerders aan te spreken zijn op het eventuele nalaten van het aanbieden van lading. En dit aanspreken zou gepaard moeten kunnen gaan met een soort van straf / sanctie in de vorm van een geldelijke boete. Dit vereist dus een juridische structuur en formalisering.
- (C) Hoewel dat in het project wel gedaan is zou in een vervolg de voordelen voor de bedrijven nog duidelijker aangegeven moeten worden. Voordelen m.b.t.:
- i. Kostenbesparing;
 - ii. behouden van bestaande klanten / verkrijgen nieuwe klanten;
 - iii. aangeven welk gebied / welke regio bediend kan gaan worden en welke partij dat op zich kan nemen.
- (D) de tijd is er volgens René momenteel wel rijp voor om de samenwerking te actualiseren. De mentaliteit van bedrijven in de transportwereld is dat ze steeds opener zijn m.b.t. hun bedrijfsvoering en dus eerder bereid om gegevens uit te wisselen. Hierbij moeten volgens René de bedrijven uitgaan van hun 'eigen kracht' en samenwerking zien als een meerwaarde en versterking van deze eigen kracht.
- (E) De startfase van het project was heel helder en de plannen zijn concreet neergelegd. Maar bij de uitvoering van de pilot zag je dat het commitment wegebde vanwege het ontbreken van 100% vertrouwen, onduidelijkheid m.b.t. ieders individuele voordeel, weinig betrokkenheid op het uitvoerende niveau (vaak niet gesteund vanuit de directie in relatie tot de dagelijkse werkzaamheden). Een vervolg zou dan ook veel meer en eerder tactisch ingevuld moeten worden en niet te lang op strategisch niveau moeten 'blijven hangen'. Op dit tactische niveau moet dan ook goed duidelijk en inzichtelijk gemaakt worden wat ieders individuele belang en potentieel resultaat is in relatie tot het totaal- / samenwerkingsbelang;
- (F) Wellicht had er nog kleiner gestart moeten worden met partijen met een duidelijk commitment (ondersteund door een financiële bijdrage) en tussen wie vertrouwen wel 100% kan zijn;
- (G) De koppeling van vervoerder aan de regio's zouden nog duidelijker en eenduidiger aan elkaar gekoppeld moeten worden (wie doet wat in welke regio).

Struikelblokken / valkuilen

→ Struikelblok was dus ook dat het een te vrijblijvend karakter had doordat het nalaten of slechts beperkt meewerken niet gestraft kon worden.

- I. Tussen de verschillende organisatie wordt er nog al eens anders gedacht over de doelstellingen van het project in relatie tot de eigen agenda en doelstellingen. Hierbij zag je dat het vaak een conflict was tussen korte termijn eigenbelang (kostenreductie) en lange termijn 'totaalbelang' (milieuproblematiek, congestievraagstuk). Volgens Portena moet je juist op dit laatste aspect 'scoren' als samenwerkingsverband;
- II. Je zag dat in de loop van de tijd de visies / agenda's van de bedrijven veranderde waardoor er in de loop van de tijd ook wat meer argwaan naar boven kwam drijven met betrekking tot de intenties en de reden van deelname aan het project. Dit kwam het projectsucces niet ten goede;
- III. Het systeem dat ten grondslag ligt aan Foodned en het concept Foodned is een prima systeem dat zowel de efficiëntie kan verbeteren en de congestie / milieubelasting kan doen afnemen. Op directieniveau werd dit gezien en ging alles goed. De mensen konden goed met elkaar overweg en er was sprake van gelijkheid (ondanks verschillen in bedrijfsomvang). De planners –het uitvoerende niveau- werd pas laat in het proces betrokken. Het idee is bij de planners nooit echt volledig gesteund, en wellicht zijn de planners ook niet volledig gesteund door de directies. Bijvoorbeeld, wanneer een planner wordt 'afgerekend' op het aantal ritten dat ie heeft ingepland en niet op het goed onderbrengen van ritten / lading bij de collega vervoerders heeft deze planner niet direct de positieve grondhouding om lading binnen het Foodned idee onder te brengen. Al snel kwam er weer een situatie waarin iedere onderneming/planner voor zich ging plannen. De oorzaak was het 'ontbreken van de steun en de 100% vertrouwen', en het veroorzaakte een verdere afname van het aanwezige vertrouwen dat er natuurlijk wel voor een heel belangrijk deel was;
- IV. Verder speelde het probleem dat de samenwerkende bedrijven op andere vlakken elkaars concurrenten waren en bleven. Kortom, je kwam bij andere tenders elkaar tegen als concurrenten en moest dezelfde dag weer lading uitwisselen binnen het samenwerkingsverband. Ook dit heeft er onwillekeurig toe geleid dat er sprake was 'van niet 100% vertrouwen';
- V. Ook was niet in elk stadium van het project altijd duidelijk welke partij welk voordeel had bij de samenwerking. Er was wel een prijs / tarief overeengekomen maar dit tarief bleek in de pilot al snel te laag te zijn;
- VI. Gaande weg de pilot zag je dat de dagelijkse werkzaamheden weer de overhand kregen en de pilot van Foodned niet de prioriteit kreeg die het verdiende. Dit werd al snel vertaald in 'we hebben gezien de drukte geen tijd voor de pilot', maar het kwam neer op het niet geven van prioriteit (wellicht vanuit de directie ook niet gesteund) aan de pilot.

De rol van de subsidieverstrekker

Rol overheid / GOVERA / subsidies: Het is belangrijk dat er vanuit een objectieve partij deelgenomen wordt aan de startfase van zo'n project. Zeker wanneer er berekeningen gedaan moeten worden m.b.t. kwantitatieve voordelen. In dat geval kan zo'n onafhankelijke en

objectieve partij over de vertrouwelijke gegevens beschikken en deze toepassen in berekeningen om ze vervolgens weer te anonimiseren.

Ook het beschikbaar stellen van subsidies is in deze fase cruciaal omdat het het proces kan versnellen. Toch zag je bij Foodned dat er 'te veel geld beschikbaar was'. Daarmee wordt bedoeld dat het voor de bedrijven financieel niets koste (buiten tijd) om deel te nemen. Als gevolg van deze lage drempel sloten veel bedrijven zich aan die graag 'dicht bij het vuur wilden zitten', maar richting acties en participatie in de pilot traden deze partijen vaak terughoudend of zelfs remmend op. Wanneer er een hogere eigen financiële bijdrage wordt gevraagd legt dat direct een bepaald commitment neer. Zo zag je bijvoorbeeld al heel snel in de beginfase dat er vervoerders waren die bijna alleen met Full Truck Loads werkten. Deze waren niet geschikt binnen het concept. Toch bleven deze vervoerders lang betrokken terwijl de toegevoegde waarde er al snel niet meer was. Hier zou eerder de keuze gemaakt moeten worden dat deze partijen uit het project stapten of in een meer 'kennis georiënteerde pilotgroep' zouden deelnemen.

De rol van ICT

Ook ICT oplossingen zijn steeds meer betaalbaar en kunnen dus eenvoudiger ingezet worden. ICT is nooit een oplossing of struikelblok op zich, maar slechts een 'enabler'. Momenteel is dit vrij eenvoudig toe te passen en kan het het proces alleen maar versnellen en faciliteren.

Bijlage 7: Evaluatiebijeenkomst 13 februari 2008

Deelnemers

Dhr. Henk van der Wal (Van der Wal Transport)

Dhr. Albert Joordens (Direct Distributie)

Dhr. Arne Baruch (GOVERA)

Dhr. Marco Duineveld (Wageningen-UR)

Dhr. Ruud Bos (Provincie Zuid-Holland)

Dhr. Jan Vorstermans (ZON Fresh Park)

Dhr. Marcel Michon (Buck Consultants International)

Opzet evaluatiebijeenkomst

Aan de hand van enkele introductie vragen en stellingen is gediscussieerd over de vraag wat het succes van een samenwerkingsproject bepaald en wat dit succes dan precies is. Is succes te kwantificeren of zit succes met name in de meer kwalitatieve aspecten?

De sheets zoals deze gebruikt zijn staan hieronder weergegeven. De resultaten en bevindingen van de evaluatie vormen de basis voor hoofdstuk 8.



Impressie van de evaluatiebijeenkomst van 13 februari 2008 bij Van der Wal Transport te Utrecht.

Evaluatiebijeenkomst

bundeling van goederenstromen

Joost Snels

13 februari 2008



Kort het project: visie Govera

- Vanaf 1997 heeft Govera een visie ontwikkeld m.b.t. het terugdringen van de milieubelasting en congestie, onder meer door de groei van het wegtransport te beheersen.
 - *Acteurs en Regisseurs: Samenwerking in het Goederenvervoer*
 - *Naar een Netwerk van Netwerken*



Evaluatiebijeenkomst 13 februari 2008

Netwerkvisie

- Flownet
 - een netwerk voor het vervoer van pakjes, rolcontainers en pallets met een nationale / regionale herkomst en bestemming (snelheid)
- Unitnet
 - dit is een platform gericht op samenwerking tussen verschillende vervoersmodaliteiten.
- Bulknet
 - netwerkvisie voor bulkgoederen van grondstoffen, bouwmaterialen, veevoeders, afvalstromen en recyclestromen

Doel project

- Analyse van bundelingsprojecten met als doel het achterhalen van:
 - Resultaten (kostenreductie, reductie kilometers, etc.)
 - voordelen
 - kritische succesfactoren en
 - struikelblokken / valkuilen
- Echter; resultaten en successen zitten ook vaak 'buiten het project'

Introductie, 2 vragen

- Wat is hét succes van het project, en komt dit overeen met het beoogde doel?
- Wat is de grootste 'teleurstelling'?

Stelling

- projectsucces met name kwalitatief en niet kwantitatief (CO₂- of KM-reductie)

Stelling

- echte succes van samenwerkings- / bundelingprojecten wordt niet inzichtelijk gemaakt

Stelling

- zonder vertrouwen géén succesvol project

Stelling

- van pilot naar implementatie vooraf niet goed doordacht en komt daardoor niet van de grond

Stelling

- samenwerking tussen 'concurrenten' alleen mogelijk wanneer er een objectieve, onafhankelijke (relatieve) buitenstaander deel neemt binnen het proces

Stelling

- niet kostenbesparing maar maatschappelijke issues zijn de enige drijfveer voor samenwerking

Afsluiting

© Wageningen UR



Literatuur

Literatuur m.b.t. visieontwikkeling GOVERA

Acteurs en Regisseurs: Samenwerking in het Goederenvervoer

Eindrapportage in het kader van de GOVERA-deelprojecten 2 en 3
KPMG Bureau voor Economische Argumentatie
Hoofddorp, 7 maart 1996

Naar een visie op het goederenvervoer binnen de Randstad

Eindrapport
KPMG Bureau voor Economische Argumentatie
Hoofddorp, 27 januari 1997

Naar een Logistieke Visie voor de Randstad

Discussienota
GOVERA, i.s.m. Buck Consultants International
Den Haag, Oktober 1997

Naar een netwerk van netwerken

Fase A
Buck Consultants International
Nijmegen, augustus 2000

Algemene literatuur m.b.t. samenwerking en bundeling

'Bundelen doe je zo!'

Een concreet logistiek stappenplan voor ondernemingen die lading willen bundelen in de Agrosector.
Buck Consultants International, Marcel Michon (hoofdredacteur)
Agrotechnology & Food Innovations, Marco Duineveld
TNO Inro, Bas Groothedde
November 2003

Logistieke samenwerkingsverbanden in de praktijk

Evaluatie van ervaringen
Buck Consultants International, Marcel Michon & Johan Beukema
Nijmegen, 12 juli 2004

Rapportage Gebundelde Agrostromen

Hoofdrapportage

TNO Intro

Agrotechnology and Food Innovations

Buck Consultants International

Ruimte voor het goederenvervoer in de Randstad

Locus ruimtelijke verkenningen

TNO Intro, 2002

Doelgroepanalyse verladerssamenwerking

Eindrapportage

KPMG Business Advisory Service B.V.

Amstelveen, juli 2005

Generieke procesaanpak Verladerssamenwerking

Concept versie Handboek

TNO Mobiliteit en Logistiek, Annelies van der Ham, Marco Huijsman, Menno Rustenburg

Delft, 7 juli 2005

Presentatie VPR Noord-Holland Zuid: goederenvervoer

Ruimtelijke keuzes

Buck Consultants International

VPR Goederenvervoer: voorstel voor operationalisering

Buck Consultants International

Flownet: efficiënt netwerkvervoer voor de binnenlandse distributie

Een praktijkexperiment

Buck Consultants International / GOVERA

Den Haag, september 2001

Duurzame Logistiek ...

Anders, slimmer, beter.

Tias en Nido

Tilburg / Leeuwarden, 2002

Projectrapportages

Foodned

Doorontwikkeling FoodNed

(vertrouwelijk)

Buck Consultants International / GOVERA

Nijmegen, november 2003

Presentatie Foodned

Albert J.A. Joordens / GOVERA

Den Haag, 22 januari 2002

Het Foodned

Een samenwerkingsverband in de Fooddistributie

Buck Consultants International / GOVERA

Den Haag, 15 januari 2002

Industry trends & Initiatives relevant for end2end replenishment

Presentatie

Clobal Connexion, 15 Februari 2006

Shafra

Shafra

Pilot Zuidwest

Projectevaluatie en verantwoording SHAFRA-pilot Zuidwest

Toekomstige kansen voor SHAFRA Zuid-Holland

LFC (Logistics Flower Center)

Aan- en afvoer in de sierteelt in één rit

Projectvoorstel vervolg en evaluatie

Wageningen, 2006

“2 in 1”

Aan- en afvoer in de sierteelt in één rit

Tussenrapportage

Agrotechnology & Food Sciences Group, Marco Duineveld en Frans-Peter Scheer

Wageningen, juni 2007

Project: UnitNet (Short Sea Fruit)

Evaluatie

Buck Consultants International / GOVERA

0.1 Project: UnitNet

Evaluatie

Buck Consultants International

Feasibility studie UnitNet

Eindrapportage (vertrouwelijk)

Buck Consultants International en Boer & Croon Ruimtelijke Investerings / GOVERA

Nijmegen/Amsterdam, september 2004

Verkennen doorstart mogelijkheden van Unitnet: Anders denken, gewoon doen!

Buck Consultants International

Nijmegen, november 2006

Monitoring A-status projecten Platform Agrologistiek

Bron- & Hoofdrapport

Buck Consultants International

Nijmegen, December 2006

TireNed

Ketensamenwerking in de bandenindustrie

Buck Consultants International / GOVERA

Nijmegen, november 2006

Transportintegratie in de Tuinbouw / Duurzame logistieke tuinbouwketens

(vertrouwelijk)

Agrotechnology & Food Sciences Group, Richard Canters, Marco Duineveld en Joost Snels

Wageningen, 2005

Korte beschrijving en evaluatie TransMission

Buck Consultants International

Teamtrans

Korte projectbeschrijving en evaluatie Teamtrans

Buck Consultants International

Distribouw

Distribouw

Evaluatierapport (vertrouwelijk)

Buck Consultants International / GOVERA

September 2004

ECR-Koelvers

“ECR-Koelvers”

Case Agrosector

ATO / Wageningen-UR

Optimalisatie Collectielogistiek

Optimalisatie Collectielogistiek

Van distributie naar collectie

Presentatie

Agrotechnology & Food Sciences Group, Marco Duineveld

December, 2005

Lijst met Figuren en Tabellen

Figuur 1: opbouw project	8
Figuur 2: evaluatiemodel 'confrontatie theorie en praktijk'	11
Figuur 3: evaluatiemodel (detail 1)	12
Figuur 4: evaluatiemodel (detail 2)	12
Figuur 5: evaluatiemodel (detail 3)	13
Figuur 6: evaluatiemodel (detail 4)	13
Figuur 7: horizontale en verticale samenwerking	15
Figuur 8: bundelen in ruimte	16
Figuur 9: bundelen in het voertuig	16
Figuur 10: bundelen in de tijd	17
Figuur 11: Bundeling als deelverzameling van Samenwerking	18
Figuur 12: opzet UnitNet	25
Figuur 13: netwerken naar modaliteit	26
Tabel 1: motieven voor samenwerking	20
Tabel 2: succesfactoren van samenwerking	21
Tabel 3: struikelblokken/valkuilen bij van samenwerking	21
Tabel 4: samenvatting drie netwerken	27
Tabel 5: beschrijving pilots	29
Tabel 6: motieven, succesfactoren en valkuilen met hoogste prioriteit	32
Tabel 7: motieven, succesfactoren en valkuilen Logistics Flowering Center	33
Tabel 8: motieven, succesfactoren en valkuilen Transportintegratie Tuinbouw	33
Tabel 9: motieven, succesfactoren en valkuilen Optimalisatie Collectielogistiek	33
Tabel 10: motieven, succesfactoren en valkuilen ECR-Koelvers	34
Tabel 11: motieven, succesfactoren en valkuilen Foodned	34
Tabel 12: motieven, succesfactoren en valkuilen Unitnet Short Sea Fruitpilot	35
Tabel 13: motieven, succesfactoren en valkuilen Shafra	35
Tabel 14: motieven, succesfactoren en valkuilen Distribouw	35
Tabel 15: motieven, succesfactoren en valkuilen Tirenet	36
Tabel 16: motieven, succesfactoren en valkuilen Transnet	36
Tabel 17: motieven, succesfactoren en valkuilen Transmission	37
Tabel 18: motieven, succesfactoren en valkuilen Teamtrans	37
Tabel 19: soort besparing per onderdeel per project (zie ook Tabel 20)	40
Tabel 20: additionele besparingen (zie ook Tabel 19)	41