

Bijeenkomst EVO-Praktijknetwerk Te gast bij Rotra Forwarding, Doesburg

Samenwerken in de logistiek: kansen en aanpak

TNO | Kennis voor zaken



Kees Verweij, Teamleider Logistiek, TNO

12 november 2008

Samenwerking in de logistiek: kansen en aanpak

1. Korte introductie TNO
2. Doel van logistieke samenwerking
3. Samenwerkingsvormen (met wie?)
4. Uitwerking verladersamenwerking
5. Vormen van ketenintegratie (samenwerken op welk gebied?)
6. Kansen: Tips voor als u zelf gaat samenwerken

1. Korte introductie TNO

Missie TNO:

‘TNO maakt wetenschappelijke kennis toepasbaar om het innovatief vermogen van bedrijfsleven en overheid te versterken’

Ook voor logistiek

TNO kent 5 kerngebieden:

- Industrie en Techniek
- Kwaliteit van Leven
- ICT
- Defensie en Veiligheid
- Bouw&Ondergrond

BU Mobiliteit & Logistiek

Logistiek

4.300 mdw

70 mdw

18 mdw

Wat doet het logistieke team van TNO?



Diensten

- Netwerkontwerp en netwerkoptimalisatie
- Samenwerking tussen ketenpartners in logistieke netwerken
- Logistieke scans en verbeterplannen
- Innovatieve logistieke Concepten en Onderzoek
- Beleidsupport (zoals duurzame logistiek)

Opdrachtgevers

- Bedrijven (groot/MKB + verladers/LDV)
- Overheden (lokaal + nationaal + Europees)
- Not-for profit (brancheorganisaties, KVK's, ..)



Number of locations	: 7	Number of locations	: 12
Average distance to customer (km)	: 210.31	Average distance to customer (km)	: 193.9
cover of customers within 24 hour radius (%)	: 95.8%	cover of customers within 24 hour radius (%)	: 96.2%
Maximum distance (km)		Maximum distance (km)	: 396.4
Transportation costs inbound (euro/year)		Transportation costs inbound (euro/year)	: 1,892,000
Transportation costs outbound (euro/year)		Transportation costs outbound (euro/year)	: 3,672,000
Fleetsize (#)		Fleetsize (#)	: 68
Fixed Costs		Fixed Costs	: 3,567,000
Total costs		Total costs	: 9,131,000

Kernkwaliteiten

- Innovatieve oplossingen
- Modelmatige aanpak, met scenario's
- Onafhankelijk advies
- Kennis van theorie, beleid en praktijk



2. Doel van logistieke samenwerking

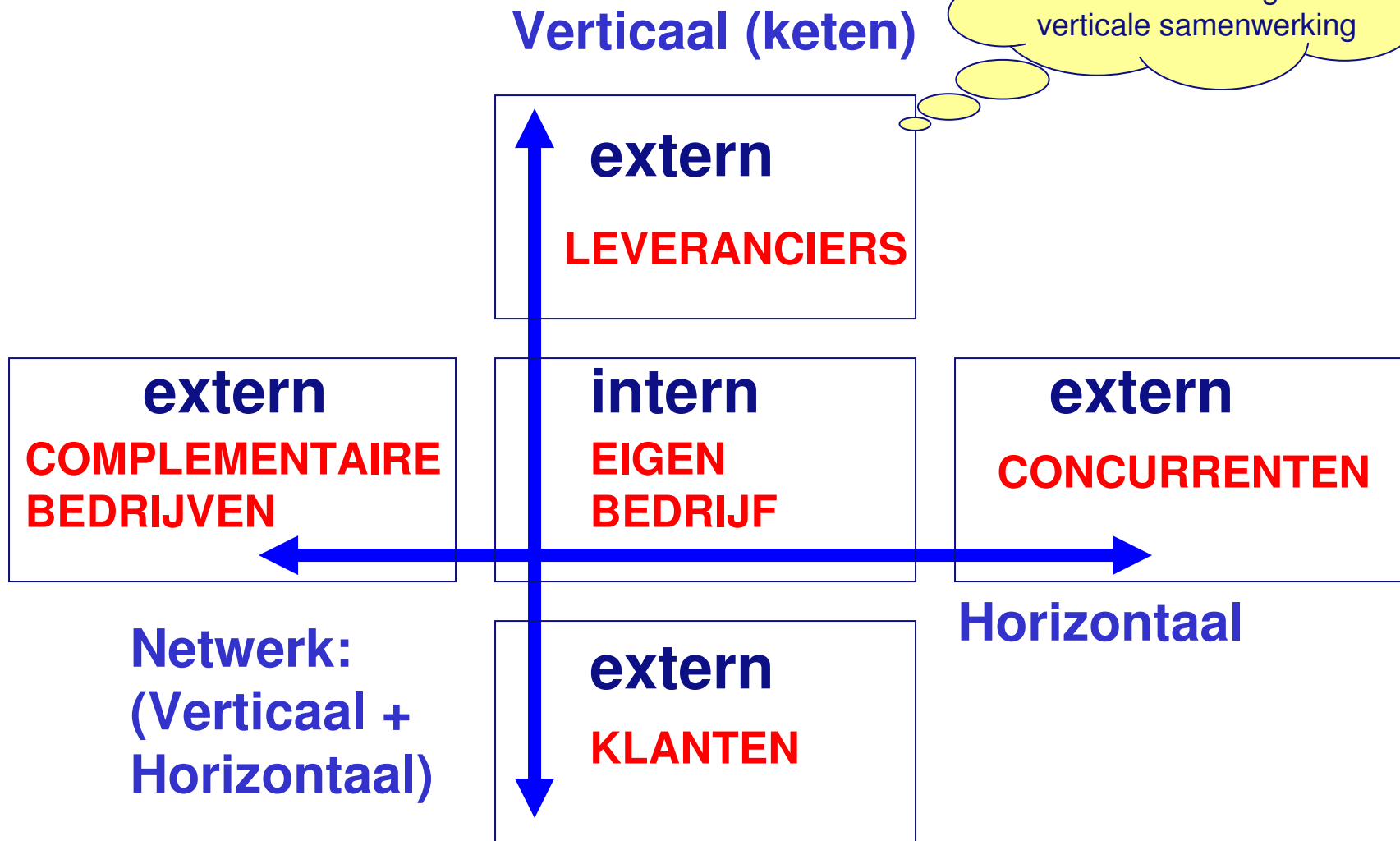
Wat vindt u?

<u>Doelen</u>	<u>Mogelijk resultaat</u>
1. Lagere logistieke kosten	<ul style="list-style-type: none">• Betere benutting transport/opslagmiddelen• Schaalvoordelen in beleving klant
2. Hogere servicegraad	<ul style="list-style-type: none">• Korte doorlooptijd order klant• Frequentere beleving van klant
3. Hogere omzet/marktaandeel	<ul style="list-style-type: none">• Gezamenlijk distributiekanaal richting markt• Gezamenlijk bereiken nieuwe/potentiële klanten
4. Reductie in investeringen	<ul style="list-style-type: none">• Gezamenlijke investering in DC en handling• Gezamenlijke investering in transport
5. Kennisuitwisseling	<ul style="list-style-type: none">• Uitwisselen best practices• Gezamenlijke innovatiekracht

Samenwerking gericht op synergievoordelen: $1 + 1 = 1,3 + 1,5$

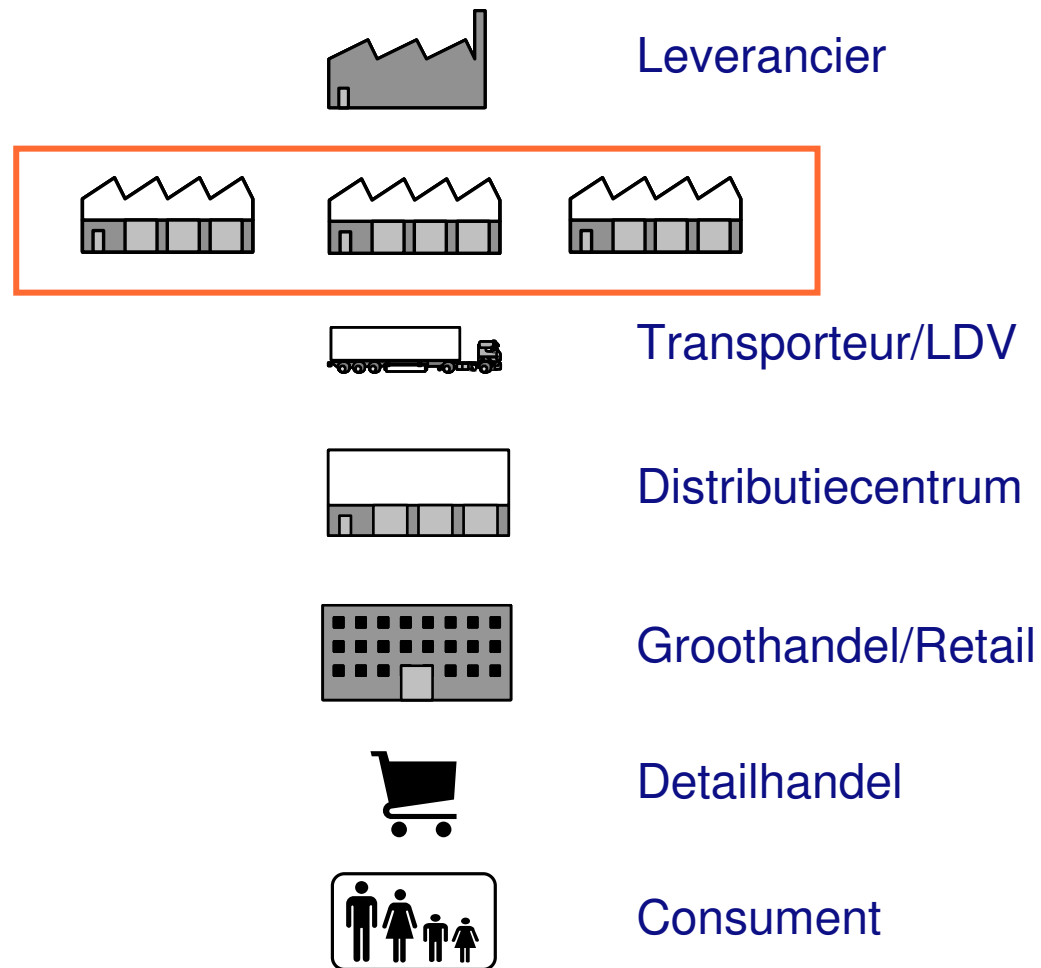
3. Samenwerkingsvormen (met wie?)

Raar: we tekenen ketens vaak horizontaal, maar noemen ketenlogistiek verticale samenwerking



Horizontale samenwerking - verladers

horizontale
samenwerking
verladers



Voorbeelden horizontale samenwerking verladers

Voorbeelden



Discussie: wat zou bij u mogelijk zijn?
Welke leveranciers komen ook bij uw klanten?

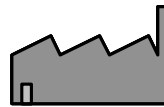
Handboek verladerssamenwerking en samenvatting

[http://www.tno.nl/downloads/Handboek verladerssamenwerking.pdf](http://www.tno.nl/downloads/Handboek_verladerssamenwerking.pdf)

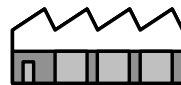
Horizontale samenwerking: vervoerders

horizontale
samenwerking
vervoerders

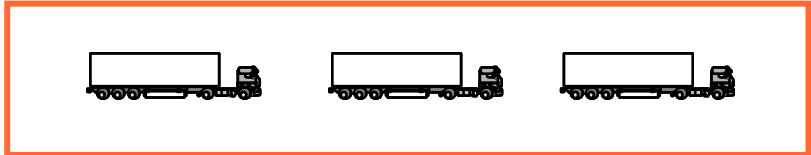
- Voorbeelden:
- Distribouw
 - Trans-Mission
 - Team-trans
 - Greenlines



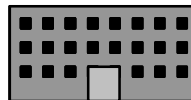
Leverancier



Fabrikant



Distributiecentrum



Groothandel/Retail



Detailhandel

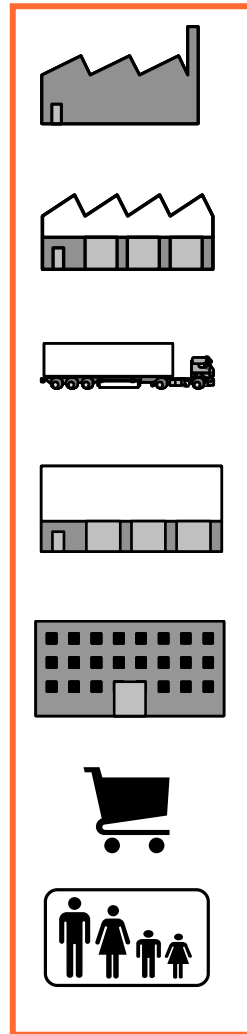


Consument

Verticale samenwerking in de keten

verticale
samenwerking

Voorbeelden:
• zie verderop



Leverancier

Fabrikant

Transporteur/LDV

Distributiecentrum

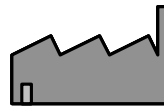
Groothandel/Retail

Detailhandel

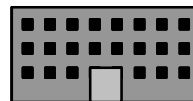
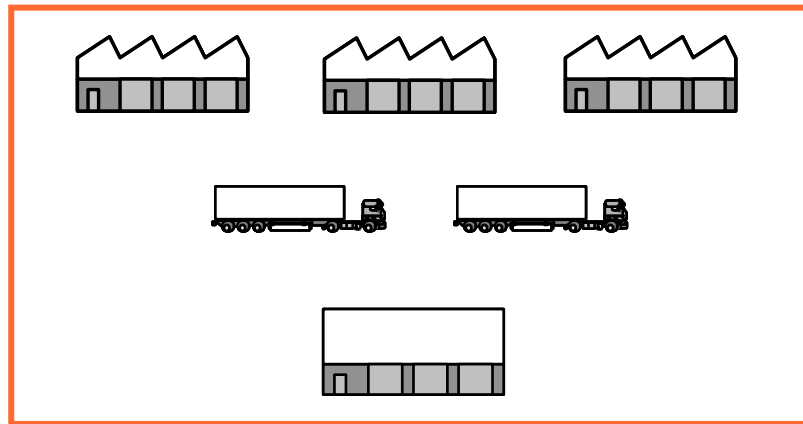
Consument

Netwerksamenwerking

netwerk
samenwerking



Leverancier



Groothandel/Retail



Detailhandel



Consument

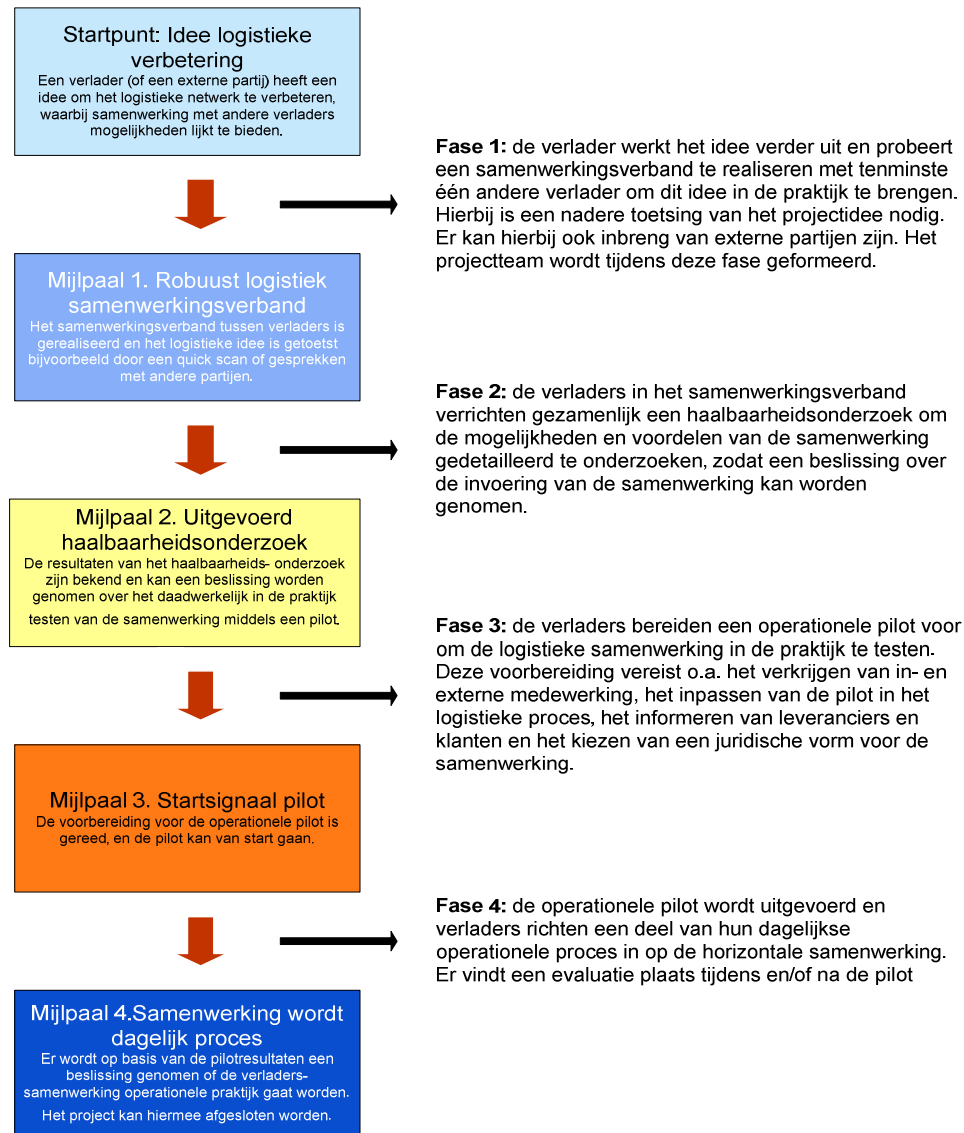
Voorbeeld:

- SCA en Hero met Nabuurs en Bakker

4. Voordelen van verladersamenwerking

	<i>Mogelijke voordelen Verladerssamenwerking</i>	<i>Toelichting</i>
1	Lagere integrale logistieke kosten	Het besparen van integrale logistieke kosten, niet alleen op het transport maar ook in de warehousing, speelt een sleutelrol bij het aangaan van samenwerking. Als de samenwerking lukt worden vaak kostenvoordelen tussen 10-15% geboekt.
2	Verbeterde service richting de afnemers	Door de samenwerking wordt het in veel gevallen mogelijk om tegen dezelfde (of lagere) kosten de leverfrequentie aan afnemers te verhogen. Zoals de MCC case laat zien is 30 tot 50% meer leveringen per week niet ongebruikelijk
3	Kwalitatieve verbeteringen in het distributieproces	Samenwerking biedt de mogelijkheid het huidige operationele logistieke proces door nieuwe werkwijzen of apparatuur te stroomlijnen en verbeteren. Een voorbeeld is het gebruik van de ALP machine in het MCC warehouse.
4	Handhaving of verhoging van marktaandeel	Zeker voor kleinere bedrijven kan verladerssamenwerking essentieel zijn om de marktpositie te handhaven. Dit gold bijvoorbeeld voor de acht banketbakers die in 1994 binnen ZDN besloten samen te werken in de leveringen aan Albert Heijn.
5	Snelle innovatie door onderlinge kennisuitwisseling	De 8 banketbakers konden inmiddels hun samenwerking binnen ZDN in 2005 sneller inspelen op de wetwijzigingen rond de General Food Law.
6	Concrete stap tot maatschappelijk verantwoord ondernemen	Voor de 3 samenwerkende verladers in Koud bood de verladerssamenwerking een kans om het ondernemingsbeleid rond Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen een praktische logistieke inhoud te geven.

Samenwerking: hoe praktisch op te pakken?



Top-10 succesfactoren voor samenwerking

	<i>Top-10 succesfactor voor verladerssamenwerking</i>
1	Bij opzetten samenwerking verder kijken dan alleen lagere logistieke kosten: een verbeterde service aan de klant is vaak de sleutel tot blijvend succes.
2	Maak een bewuste keuze voor een specifiek deel van de goederenstroom bij start van de samenwerking, begin bijvoorbeeld met alleen deelladingen en niet de full truck loads.
3	Verladerssamenwerking is vaak gemakkelijker op te zetten met niet-directe concurrenten die wel dezelfde klanten bedienen
4	Zoek naar een 'faire' verdeling van de voordelen van verladerssamenwerking, deze verdeling hoeft echter niet altijd transparant te zijn.
5	Een start met een kleine groep verladers geeft meer kans op een succesvolle samenwerking.
6	Tijdig heldere en sluitende afspraken maken over (juridische) in- en uittreedmogelijkheden samenwerkingsverband
7	Geef veel aandacht aan het afstemmen van informatiestromen tussen samenwerkende verladers
8	Blijf denken in elkaars belang: heb voldoende vertrouwen in en toewijding aan de samenwerking
9	Investeer in een passende 'fit' tussen mensen en organisaties: partners moeten elkaar liggen
10	Het bereiken van daadwerkelijke voordelen van samenwerking kost vaak tijd: geef elkaar de ruimte om flexibel te zijn

Samenwerking: voordelen, organisatie, bouwen

<p>1. “Wat levert de samenwerking op”: verdeling van de voordelen van de samenwerking</p> <p><u>Belangrijkste aspecten</u></p> <ul style="list-style-type: none">○ Hoogte van te behalen logistieke voordelen○ Aanwezigheid van synergievoordelen (%)○ Acceptabele investeringen en terugverdientijd○ Praktische uitvoerbaarheid van samenwerking○ Belang projectresultaat voor verladers○ Reikwijdte van projectresultaat○ Faire verdeling van projectresultaten○ Tijdsduur samenwerking	<p>2. ”Hoe organiseren we de samenwerking”: management, organisatie en juridische inrichting van de samenwerking</p> <p><u>Belangrijkste aspecten</u></p> <ul style="list-style-type: none">○ Te kiezen organisatievorm○ Benoemen projectmanager (trekker)○ Verdeling van macht in keten○ Grenzen samenwerkingsvorm○ Betrekken van externe partijen○ Keuze van contractvorm○ Risico's samenwerking○ Mogelijkheid van instappen/uitstappen samenwerking
<p>3. “Hoe bouwen we continue verder aan de samenwerking”: stimuleren van het vertrouwen in en toewijding aan de samenwerking</p> <p><u>Belangrijkste aspecten</u></p> <ul style="list-style-type: none">○ Aanwezigheid van vertrouwen, openheid en respect in de samenwerking○ Mate van toewijding en tevredenheid bij elk van de partners○ Fit in samenwerking op logistiek gebied (gelijkwaardige producten en klanteisen)○ Fit in samenwerking op strategisch gebied (dezelfde visie/beleid inzake innovaties)○ Fit in samenwerking op cultureel/persoonlijk gebied (‘elkaar weten te vinden’)○ Intern draagvlak/overtuigingskracht	

5. Vormen van ketenintegratie (samenwerken op welk gebied?)

En bij u?

Niveau	Afstemming over	Doel	Voorbeelden
<i>Fysieke integratie</i>	Transporteenheden, ladingdragers, verpakkingen, stapelmethode	Efficiënte handling	Veilingkarren, standaardfusten supermarkten, europallets, containers
<i>Informatie integratie</i>	Elektronisch doorgeven van informatie	Efficiënte administratie	EDI, internetbestellen, pre-alerts
<i>Besturings integratie</i>	Gebruik van informatie	Verbeteren service, voorraadbeschikbaarheid	ECR (mn in retail), JIT, CPFR
<i>Grondvorm integratie</i>	Structuur en aansturing van de keten	Verbeteren service en kostenreductie	VMI (bijv in automotiv, spare parts, chemie)

Vier niveaus van ketenintegratie: VLM Ketenmodel

6. KSF's: Tips voor als u zelf gaat samenwerken

.....sorry:

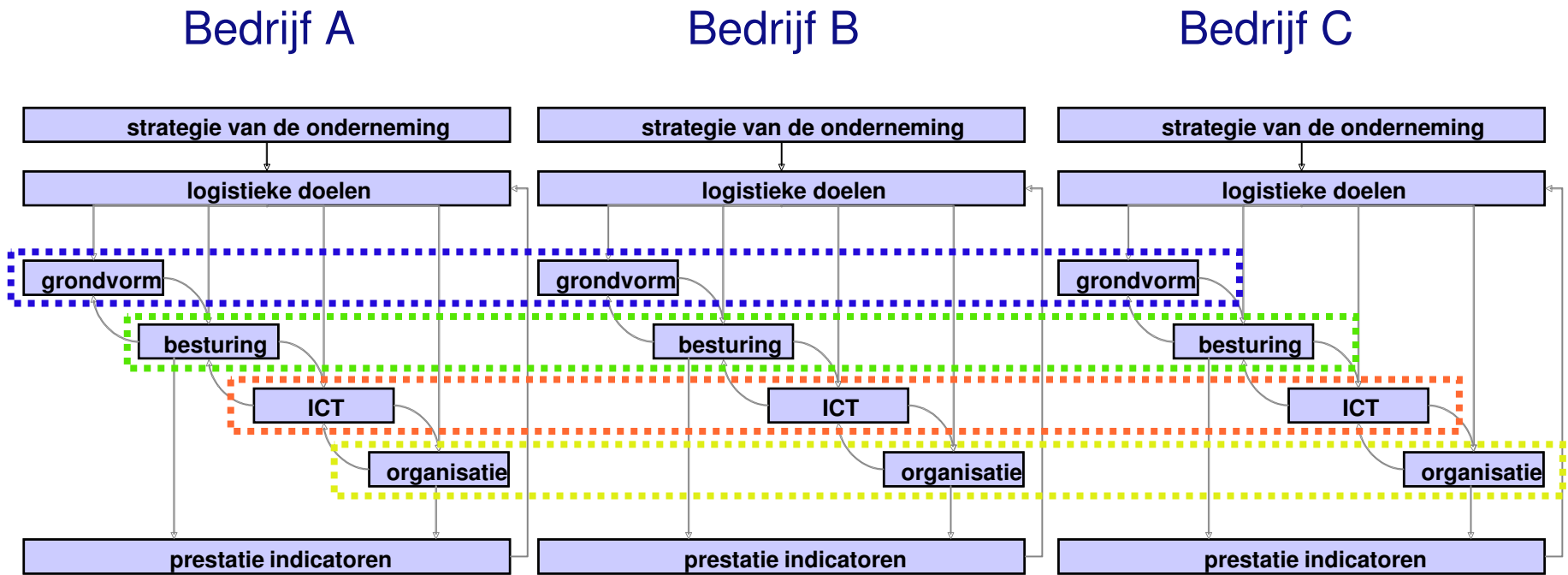
Er bestaat niet slechts één succesformule

Laat u inspireren door de tips en kies wat u nuttig lijkt

Tip 1 : Ken uw eigen situatie en bewaak samenhang!



Ieder bedrijf heeft zo'n model (al of niet bewust)



Tip 2: vergeet de interne keten niet!

Bedrijven scoren mager zesje voor interne samenwerking tussen inkoop, logistiek en operations

Inkopers, logistici en productie spreken elkaars taal niet (Kraljic, is dat niet die beroemde tennisser?)

Schade door muurtjes in Nederland 9 mrd euro

Bron: Schotting & Schuttingen, 2008, DPA Supply Chain People

Biohorma, producent van homeopathische en fytotherapeutische geneesmiddelen, marketingactie m.b.v. displays → maten van de overdozen voor actiepakketten niet afgestemd op europallets → verzendkosten verdrievoudigden. Nu wel betrokken bij de voorbereiding van marketing- en verkoopacties

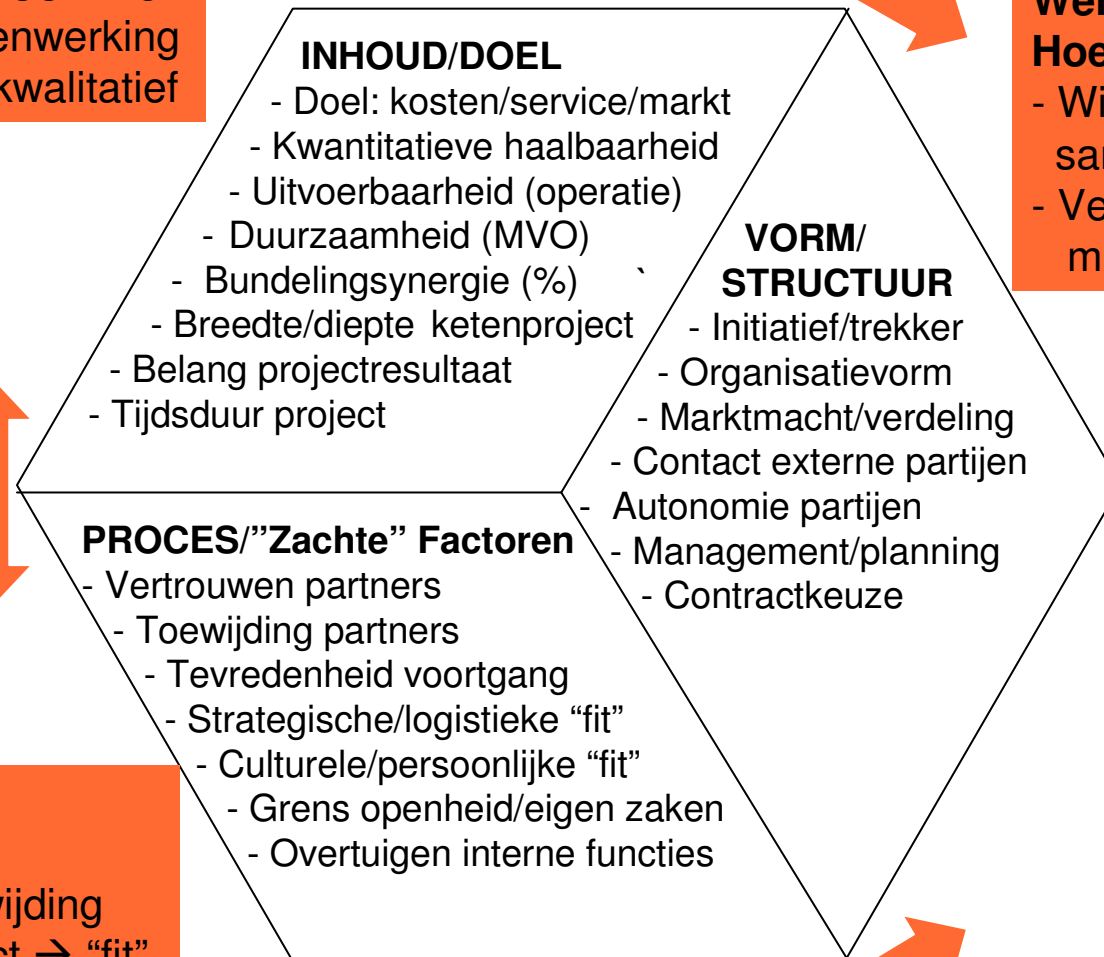
Tip 3: onderken balans tussen inhoud/vorm/proces

Wat is het doel voor wie?

- Voordelen samenwerking
- Kwantitatief en kwalitatief

Welke activiteiten? Hoe is de organisatie?

- Wijze van samenwerking
- Verdeling macht/controle



Hoe robuust is samenwerking?

- Vertrouwen/toewijding
- Openheid/respect → "fit"

Tip 4: onderzoek of beloningsstructuren mensen remmen om samenwerking te zoeken

‘Je krijgt wat je beloont’

- Sales niet alleen sturen op omzet, maar op marge (afremmen onwenselijke beloften)
- Inkoop niet alleen sturen op inkoopprijs of kortingspercentages, maar op integrale kostprijs (inclusief toerekenen kosten 3 R's, of kwaliteitsproblemen)
- Logistiek manager niet alleen sturen op kostenbesparing, maar wel in relatie tot service ('prijskwaliteit') of op mate waarin logistiek de bedrijfsstrategie ondersteunt
- Logistieke dienstverlener niet betalen o.b.v. kilometers en/of uren, maar bijvoorbeeld per product of pallet
- Beloon een ketenprestatie → hoe doe je dat?

Tip 5: realiseer je dat horizontale samenwerking lastiger is dan verticale samenwerking

Want het is nice-to-have, en geen need-to-have (zoals bij ketenlogistiek)

(1) Concurrentie tussen verladers speelt een rol

(2) Is er voldoende vertrouwen en enthousiasme bij partners?

(3) Vaak gelijke machtsverhoudingen – wie is trekkende partij?

(4) Vaak nieuwe match operationele processen en informatie-systemen

(5) Discussie over “faire” verdeling voordelen samenwerking

Tip 6: Kijk verder dan wat je ziet



Wat is dit?



- Kijk goed wat er ècht gebeurt
- Zien we het op dezelfde manier?
- Wat is de ratio erachter?
- Wat is het belang?

→ Do not assume, ask!

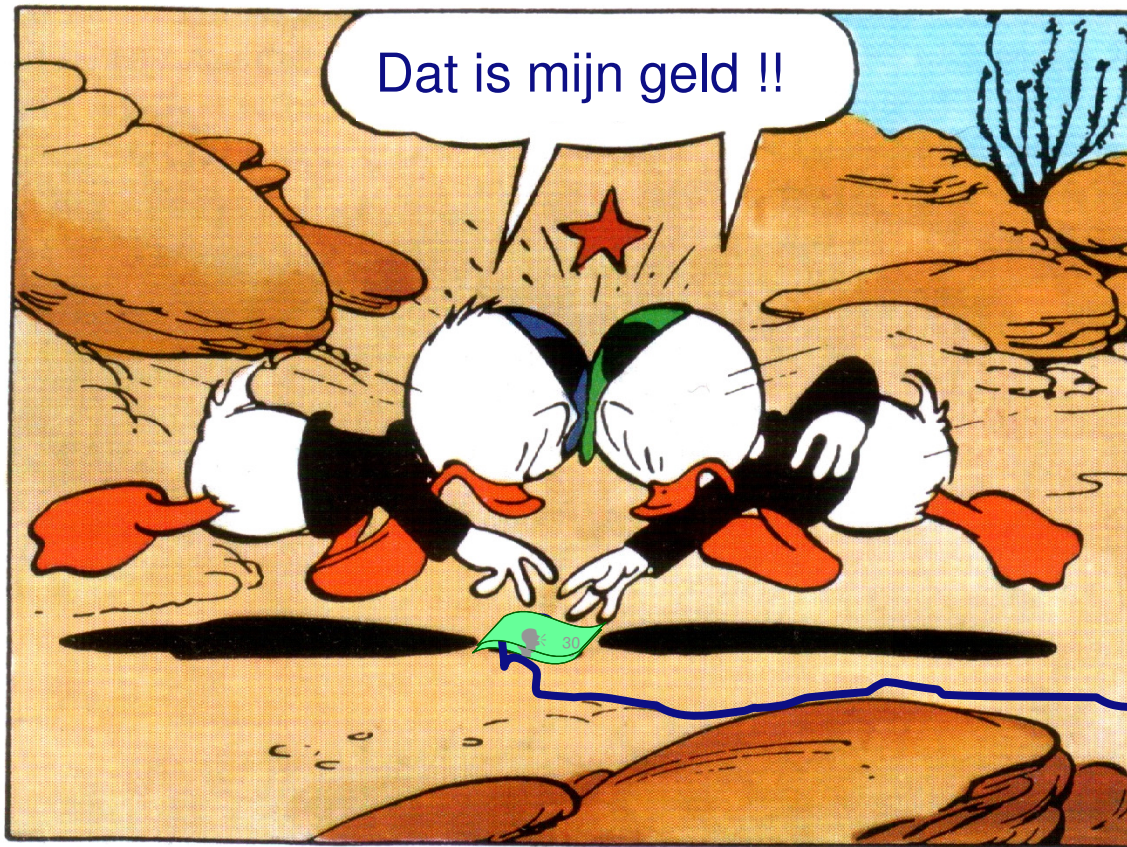
→ Binnen je eigen bedrijf,
maar ook erbuiten!



Overige tips

- Tip 7: Beschrijf een gezamenlijke visie op KT winst en LT ontwikkeling
- Tip 8: 'Fit' tussen bedrijven/managers essentieel: vertrouwen/ toewijding
- Tip 9: Samenwerking kost tijd: elkaar de ruimte geven voor interne activiteiten
- Tip 10: Je doet samen een project, dus maak afspraken, bijv:
 - wie is voor welk deel van het traject verantwoordelijk?
 - wanneer besluiten we het project te staken?
- Tip 11: Biedt garantie voor verlies controle (SLA/contract)
- Tip 12: Cruciale rol LDV en klant voor uitvoering samenwerking
- Tip 13: Behoud kennis ook in eigen huis

DUS: Kansen voor ketenintegratie: het geld ligt op straat, buk èn gun elkaar wat.....



Tot slot....

Samenwerking is 'hot', maar als er geen keuzes gemaakt worden ...

'Samenwerkingsverbanden zijn van strategisch belang'



'...maar ze moeten wel binnen een jaar renderen'

'U bent onze samenwerkingspartner'



'...dus moet er een kwart van de prijs af'

'Partners zijn van groot belang'



'... daarom hebben we er 150'

'Wij zijn volledig aan onze partners gecomit'



'...en aan al hun concurrenten ook'

... wordt samenwerking een lastige zaak

Bron:bewerking A.P.de Man 2004

Dank voor de aandacht en succes !

.....ik ben beschikbaar voor vragen...



Kees Verweij
TNO
Teamleider Logistiek
Kees.Verweij@tno.nl
06 – 51 68 51 53