

MKB Summer Seminar Logistiek

Aan de slag met logistieke allianties: voorbeelden en tools

30.07.2013 | Robbert Janssen



Agenda van de dag

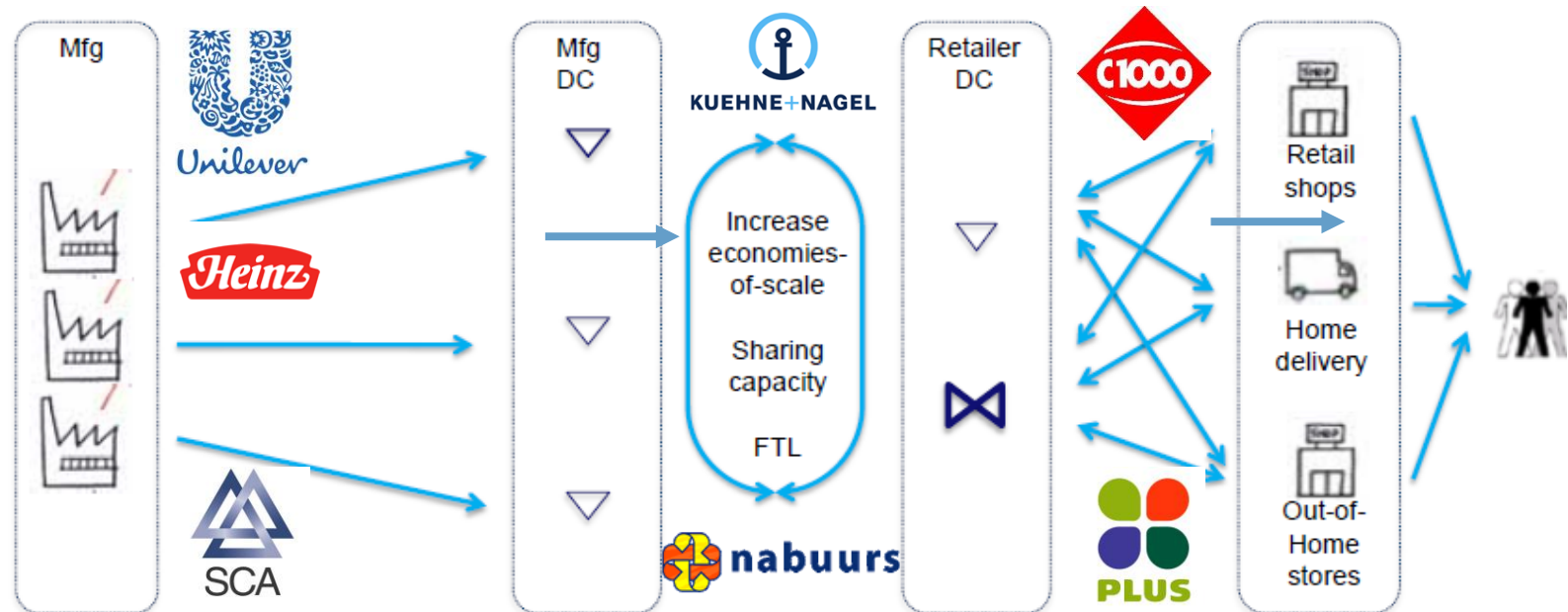
Tijd	Tijd	Omschrijving
12:00	12:30	Inlooplunch
12:30	13:10	Introductie, voorstelrondje, bedrijfsintroductions
13:10	13:30	Samenwerken in de logistiek: Synchronodaliteit
13:30	13:50	Samenwerken in de logistiek: City Logistiek
13:50	14:15	Koffie/thee
14:15	14:45	Serious Game: "Verdeel en heers"
14:45	15:15	Aan de slag met logistieke allianties: voorbeelden en tools
15:15	15:25	MKB: hoe kan het TNO MKB programma u helpen uw doelen te bereiken?
15:25	15:40	Koffie/thee/fris - individuele voorbereiding Live Q&A
15:40	16:45	Live Q&A: "Samen werken aan Samenwerking"
16:55	17:00	Afronding en aansluitend netwerkborrel

Agenda

- › **Aan de slag met logistieke allianties: voorbeelden en tools**
 - › Strategie: Make, buy, or ally?
 - › Samenwerken: wat, met wie en hoe?
 - › Hoe kan ik aan de slag met samenwerken?
- › *Tussendoor: allerlei praktische voorbeelden*
- › *Doel van de presentatie:*
 - › Gebalanceerd beeld van de voor- en nadelen van samenwerken
 - › Inzicht in enkele praktische voorbeelden van samenwerking – zowel geslaagde als minder-geslaagde voorbeelden
 - › Inzicht in enkele praktische tools en raamwerken om aan de slag te gaan

Robbert Janssen

- › Consultant Logistiek, TNO
- › Promovendus, Vrije Universiteit Amsterdam
- › Advisering en onderzoek rondom Allianties
 - › Dinalog 4C4More



Wat uitgangspunten voor de presentatie



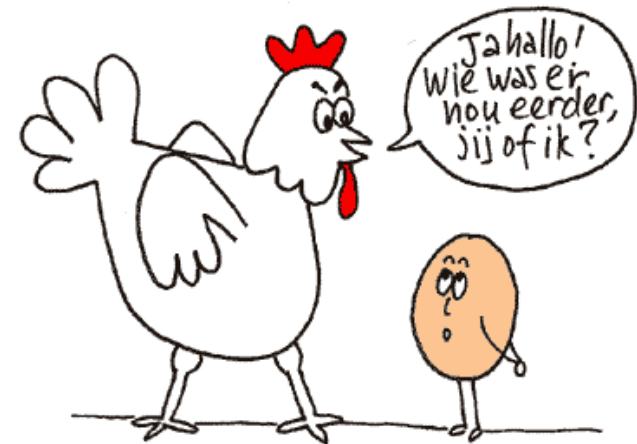
Met een kanon op een mug schieten



Olympische spelen navelstaren



Kritisch zijn



Kip en ei problemen

Samenwerking is een hype, trend, modegril?

Zoekterm op Logistiek.nl	Hits	% t.o.v Logistiek
Logistiek	11320	100%
Transport	5313	47%
Supply chain	3202	28%
Samenwerking	2841	25%
Distributie	1990	18%
Warehousing	1969	17%
Duurzaamheid	1595	14%
Service logistiek	1262	11%
Logistieke dienstverlening	858	8%
E-commerce	354	3%
Multimodaal / multimodaliteit	276	2%
Stedelijke distributie	271	2%
Intermodaal / intermodaliteit	210	2%
4C / Cross Chain Control Center	111	1%
Compliance	81	1%
Synchromodaal / synchromodaliteit	72	1%

Theorie en literatuur: Alliances



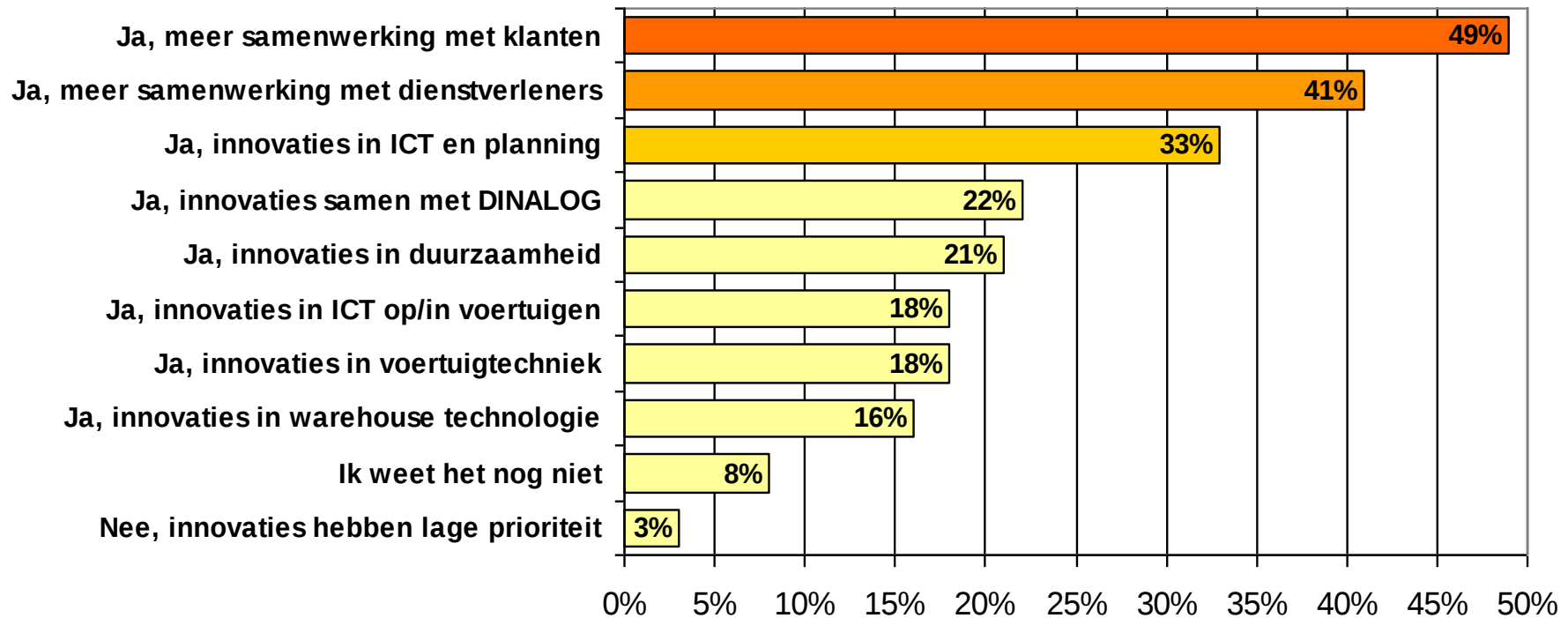
... en praktijk: barrières tot samenwerking (o.b.v. voorbereidende vragenlijst)



... en praktijk: voorwaarden tot succesvol samenwerken (o.b.v. voorbereidende vragenlijst)



Samenwerking staat hoog op de innovatie-agenda van logistieke dienstverleners in 2010



Enquête onder 66 logistieke dienstverleners in 2010



SAMENWERKEN:

NIET DOEN!!

Eerst de strategie:

To **Make**, **Buy**, or **Ally**,
that's the question!

Zelf doen, uitbesteden of samenwerken?



Doelgerichte strategische keuzes



Zelf doen
(intern groeien/
fusie/overname)

Samen

Kopen
(uitbesteden)



Zelf doen
(intern groeien/
fusie/overname)

Samen

Kopen
(uitbesteden)

Enkele criteria	Zelf doen	Samen	Kopen
Heb je alle kennis/ middelen/ mankracht in huis?	Ja	Nee	Nee
Kun je op eenvoudige wijze op bouwen binnen organisatie?	Ja	Nee	Nee
Zijn de benodigde kennis/ middelen/ mankracht aanwezig bij andere marktpartijen?	Ja (verkrijgen)	Ja (indien, niet mogelijk verkrijgen)	Ja
Mag je samenwerken? (bv. Wetgeving/mededinging,moederorganisatie)	Nee	Ja	Nee



Zelf doen
(intern groeien/
fusie/overname)

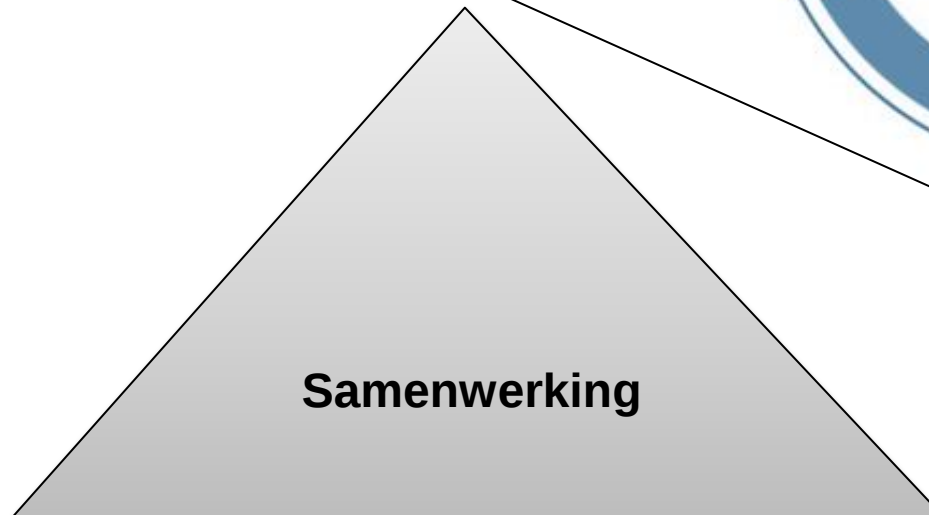
Samen

Kopen
(uitbesteden)

	Zelf doen	Samenwerking	Kopen / uitbesteden
Coördinatie en afstemming	<i>Hiërarchie</i>	<i>Overleggen</i>	<i>Prijs</i>
Afhankelijkheid van andere organisaties	▼ Geen/ beperkt	▲ Hoog	▼ Laag
Controle over het proces	▲ Hoog	▲ Gemiddeld	▼ Laag
Vertrouwen nodig	▼ Geen/ beperkt	▲ Hoog	▼ Laag
Investeringsen	▲ Hoog	▲ Gemiddeld	▼ Geen/ beperkt

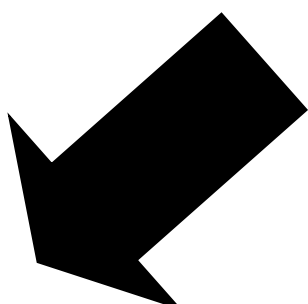


... maar het is erg hard
werken, vereist maatwerk
en vraagt om momentum.



Model Genetwerkte Samenwerking

Cursief: kernpunten
TNO Logistiek



1. Samenwerkingsstrategie en visie

- 1.1 Noodzaak vaststellen/ probleemarticulatie / belangenidentificatie, 1.2 Visie, strategie en doelstellingen, 1.3 Scope bepalen (S/T/O), aantal mogelijke partners
1.4 Type (verticaal, horizontaal, netwerk) en diepte/intensiteit (los, flexibel, duurzaam)

2. Matching, partnerselectie, contractering

- 2.1 Partnerkeuze, 2.2 Alliantievaardigheid en 'fit' bepalen
2.3 Synergie bepaling, 2.4 Business case opstellen (KBA), 2.5 Contractering

3. Operationeel ontwerp

- 3.1 Logistiek concept (netwerk, grondvorm, infrastructuur), 3.2 Stabiliteitsborging/ vertrouwen/ commitment ontwikkelen, 3.3 Wederkerigheid en wederzijdse investeringen
3.4 Entry-exit voorzieningen (toetreding/uittrekking partners), 3.5 Gainsharing
3.6 ICT-integratie, connectiviteit BI, 3.7 Wetgevingskader, 3.8 Operationele integratie

4. Organisatie en management

- 4.1 Besturingsmodel (governance, ketenregie, besluitvorming, incentive-afstemming, informatieautorisaties), 4.2 Verantwoordelijkheden en bevoegdheden, 4.3 Escalatieprocedures, 4.4 Topmanagement betrekking, 4.5 Verandermanagement

5. Evaluatie

- 5.1 Management en control, 5.2 Gedeelde prestatieindicatoren, 5.3 Succes- en faalfactoren (enablers/impediments)

6. Beëindigen

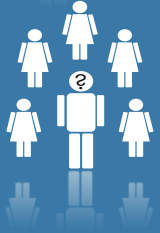
- 6.1 Exit-voorzieningen, uittredingsbarrières bekrachtigen, ontbinden samenwerking, verdelen materiele en immateriële boedel

ADF

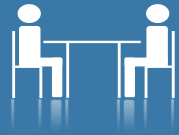
Alliance Development Framework



Stap 1 – Pre-contractueel
Formuleren Alliantiestrategie



Stap 2 – Pre-contractueel
Selecteren Partner(s)



Stap 3 – Pre-contractueel
Onderhandelen



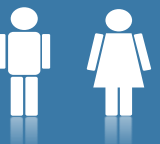
Stap 4 – Contractueel
Ontwerpen Alliantie



Stap 5 - Contractueel
Managen Alliantie



Stap 6 – Contractueel
Evalueren Alliantie



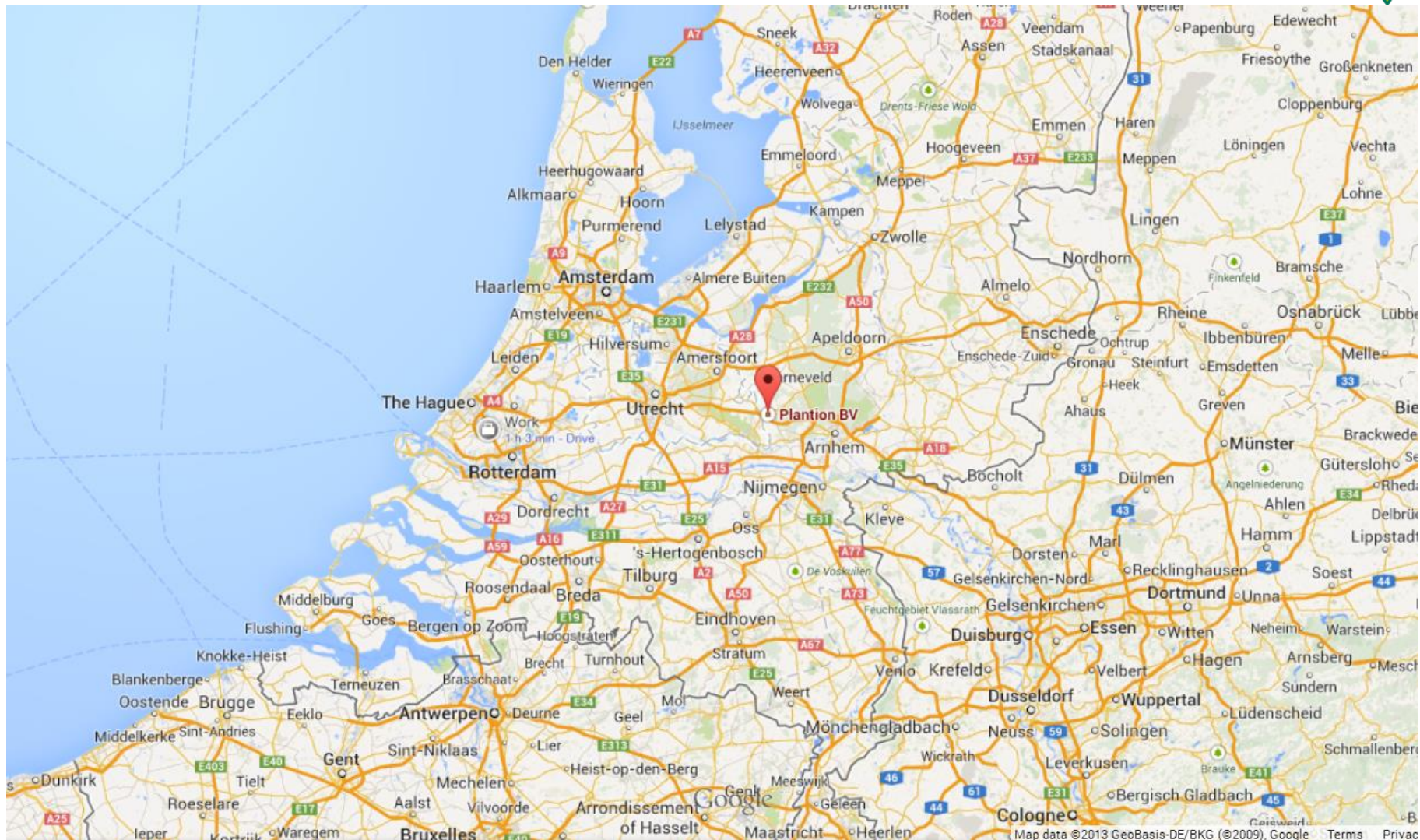
Stap 7 – Post-contractueel
Beëindigen Alliantie

Plantion

Groothandelscentrum
Plantion

MKB: gezamenlijke bezorgdienst

(samenwerking in distributie, TNO TechnologieCluster)



7 bedrijven in het Plantion netwerk

Directe concurrenten

Groothandel accessoires



Groothandel accessoires



Groothandel planten en bomen



Bloemen- en plantenveiling en marktplaats



Groothandel snijbloemen



Groothandel snijbloemen



Groothandel snijbloemen



Concurrenten, met focus op verschillende marktsegmenten

Motivatie van de bedrijven– waarom samen?

- › Aanleiding:
 - › “elke vrijdag 3 vrachtauto’s achter elkaar op de stoep”
 - › “cash-en-carry groothandels bestaan niet meer in 2020, bezorging wordt de norm”
- › Projectvorm: TNO MKB TechnologieCluster
 - › 7 bedrijven, € 2.000,- inleg per bedrijf, € 40.000,- subsidie TNO MKB programma
- › **Doelstellingen en strategie**
- › Alle bedrijven eigen doelstellingen voor deelname: kostenbesparingen, meer flexibiliteit, leren van elkaar, betere klantenservice, duurzaamheid, maar:
- › Gedeelde projectdoelstellingen: *onderzoek het potentieel voor een gezamenlijke bezorgdienst die zowel kosten-efficiënt is, als beter voor het milieu (reduceren van transport-gerelateerde emissies)*

7 fases in het project

(afgeleid van Alliance Development Framework)

- › Keuze: horizontaal samenwerken of uitbesteden aan gespecialiseerde logistieke dienstverlener? (“buy or ally”)
- › *Activiteiten in de 7 onderzoeksfases”:*

1	Achtergrond
2	Eerste workshops en blue-print huidige processen
3	Berekening potentiële kostenbesparing op het transport
4	Business case opzetten (kosten- én batenanalyse)
5	Workshops over alliantieformatie: de menselijke factor
6	Besluitvorming over uiteindelijke oplossing en besturing
7	Operationele samenwerking en bijsturen (huidige fase)

LOGISTIEKE SAMENWER- KING IN DE SIERTEELT- SECTOR

SUCCESVOLLE SAMENWERKING IN DE DISTRIBUTIE:
DE CASUS VAN MARKTPLAATS PLANTION IN EDE.

DATE: 25 SEPTEMBER 2012
PROJECTNUMMER: 052.02530
TNO-DEEL: DTMA2012-02532

TNO innovation
for life

A LITE-VERSIE
ROBBERT JANSSEN
TOM DOGGER
PIETUS VOS
SIEM VAN MEERENBODER
MARCVAN WEELEND



Formuleren Alliantiestrategie



Selecteren Partner(s)



Onderhandelen



Ontwerpen Alliantie



Managen Alliantie



Evalueren Alliantie



Beëindigen Alliantie

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

On:

Start date:

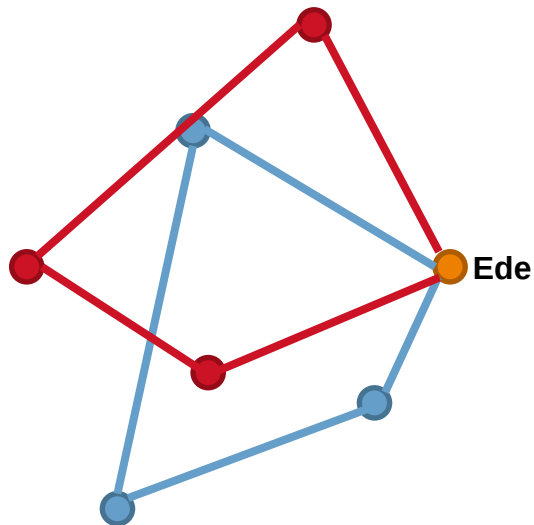
Key Partners Welke partners heb ik nodig?	Key Activities Welke activiteiten moet ik opzetten?	Value Propositions Wat is de toegevoegde waarde?	Customer Relationship Hoe benader ik de klanten?	Customer Segments Voor welke (potentiele) klanten is het?
Key Resources Welke middelen heb ik nodig?		Channels Via welke kanalen?		
Cost Structure Wat zijn de kosten?			Revenue Streams Wat zijn de baten?	

ldgeneration.com

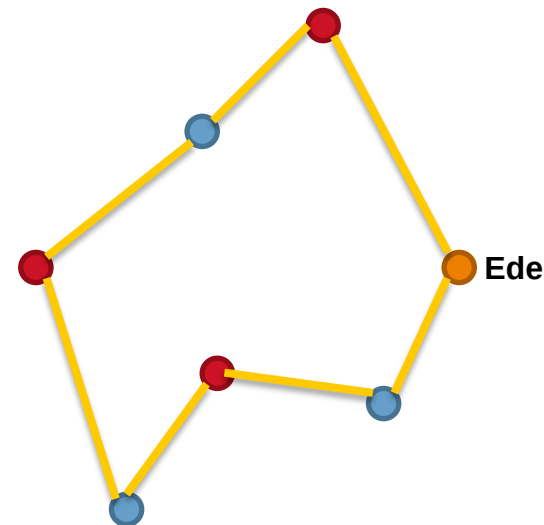
Hoe werken transportallianties in de praktijk?

Gezamenlijke routeplanning

Individueel transport



Gezamenlijk transport



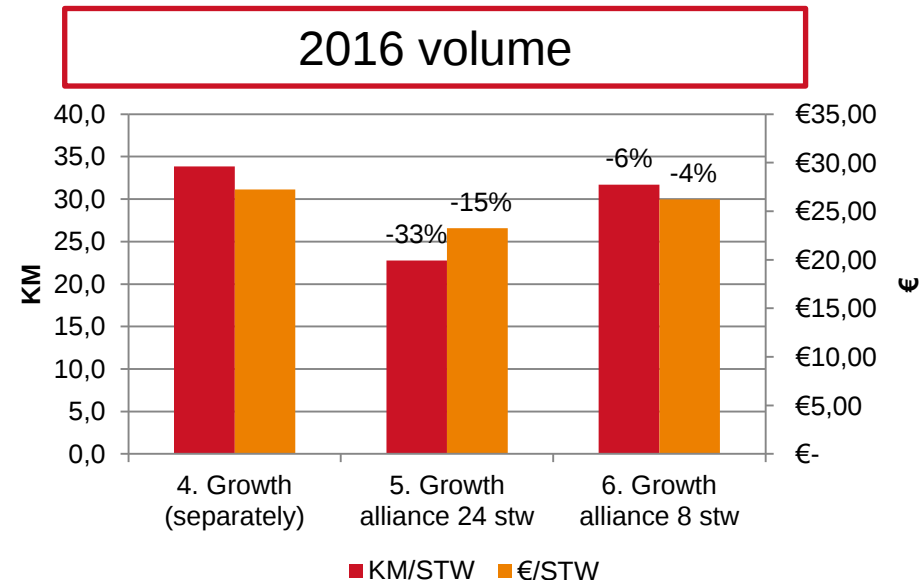
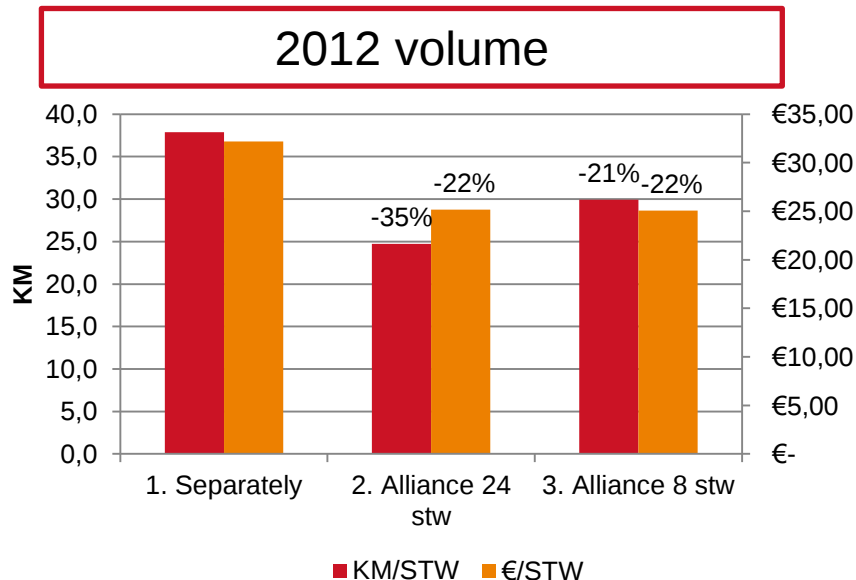
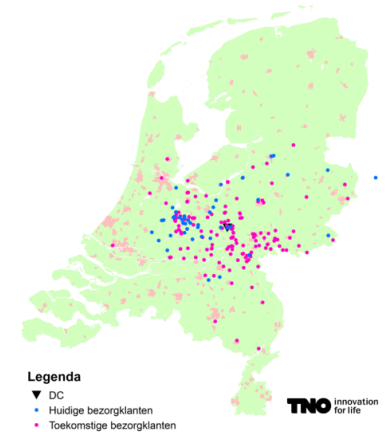
- Klant van bedrijf A
- Klant van bedrijf B

Compleet nieuwe routes ontwikkeld -
'Greenfield benadering'

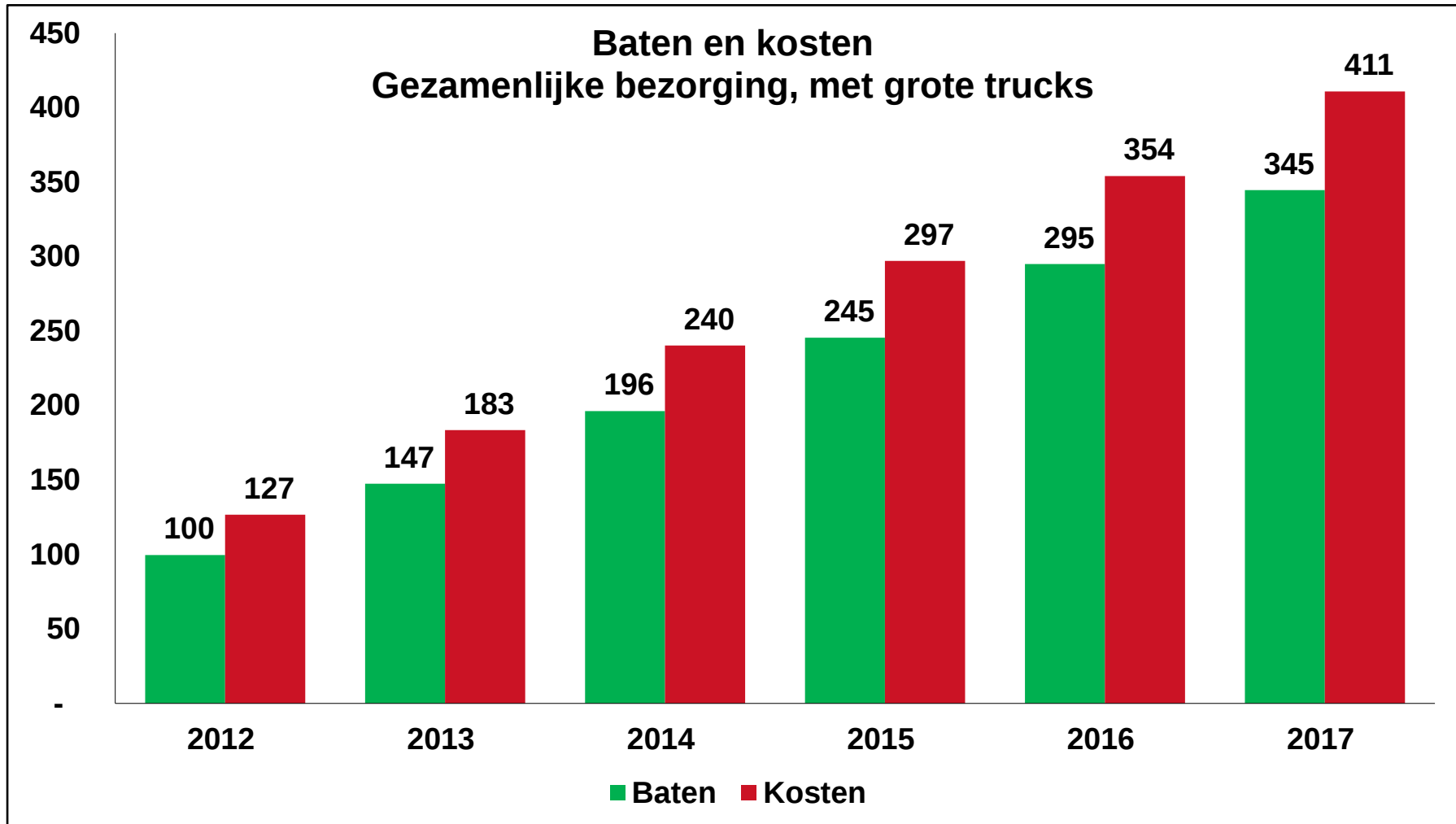
Kortere afstanden, minder tijd → minder resources gebruikt → lagere kosten en minder uitstoot broeikasgassen

Geschatte kostenreducties

- › 3x2 scenario's ontwikkeld: 2012 en 2016
- › 2012 – huidige volumes (as-is)
- › 2012 – gezamenlijke bezorging, trekker+oplegger (/ stad)
- › 2012 – gezamenlijke bezorging, kleine bestelbussen
- › 2016 – inclusief autonome groei



Het gaat niet alleen om de kosten: wat levert het gezamenlijk bezorgen op?

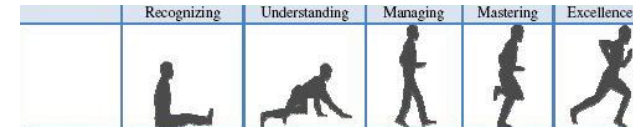


Samenwerking in de logistiek

“Samenwerking mag geen dogma worden. Het levert vooral iets op als u zelf precies weet wat u ermee wilt bereiken en wat uw rol is”



Wat is samenwerking precies?



- › Een samenwerkingsverband is een **maatwerk** relatie tussen bedrijven gebaseerd op wederzijds **vertrouwen**, **openheid**, **gedeelde** opbrengsten en risico's dat zorgt voor een **concurrentievoordeel**, dat **niet behaald zou zijn** door de afzonderlijke bedrijven.
- › Samenwerking begint klein en kan groter en complexer worden:
 - › Kennis uitwisselen
 - › Informatie uitwisselen
 - › Gezamenlijk problemen oplossen (structureel)
 - › Gezamenlijke distributie of linehaul
 - › Planning synchroniseren (forecasts delen)
 - › Integratie van netwerken (bijv. multimodaal transport)
 - › Gezamenlijke fysieke investeringen of investeringen in ICT

Waarop kun je samenwerken?

Vier gebieden om ideeën voor samenwerking op te doen - ketenintegratie

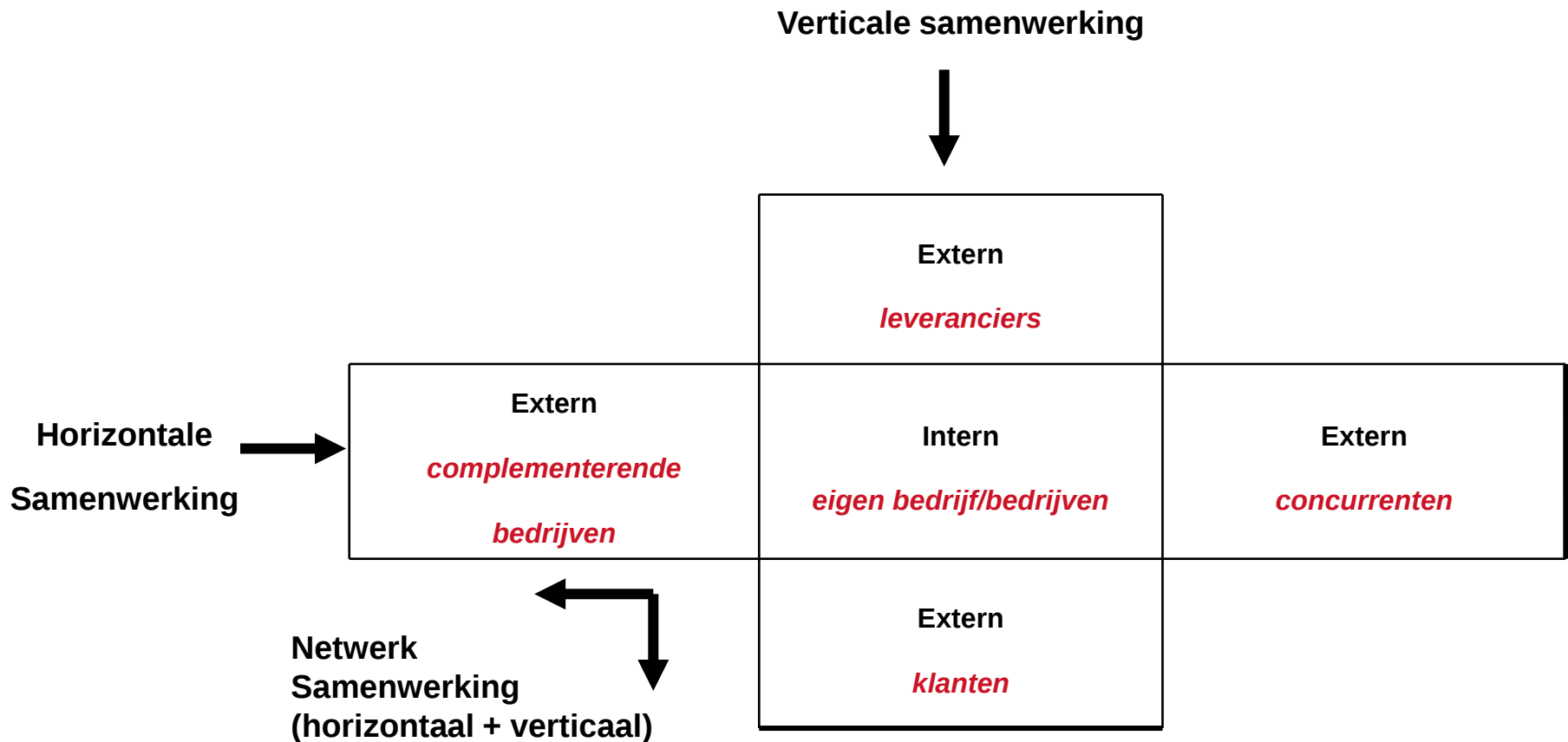
Niveau	Afstemming over	Doel	Voorbeelden
<i>Fysieke integratie</i>	Transporteenheden, ladingdragers, verpakkingen, stapelmethode	Efficiënte handling	Veilingkarren, blauwe standaardfusten supermarkten, europallets
<i>Informatie integratie</i>	Elektronisch doorgeven van informatie	Efficiënte administratie	EDI, koppelingen tussen informatiesystemen, internet, 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 automotive en spare parts)



Vier niveaus van ketenintegratie: VLM Ketenmodel

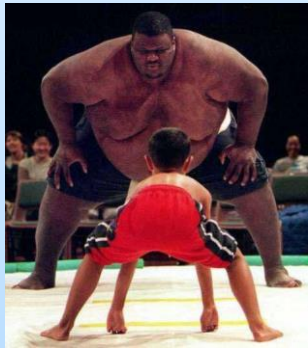
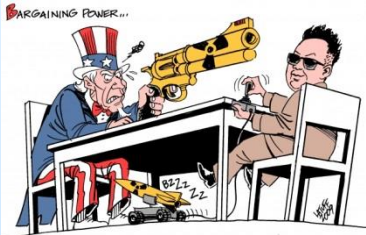
Samenwerken, maar met wie?

Intern en extern, in de bedrijfskolom en bedrijfstak



Samenwerking: verticaal, in de keten / bedrijfskolom

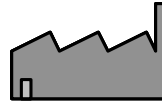
Kenmerken



Alles is voor Bessie



verticale
samenwerking



Leverancier



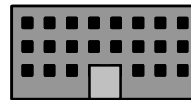
Fabrikant



Transporteur/LDV



Distributiecentrum



Groothandel/Retail



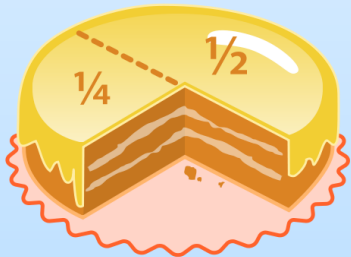
Detailhandel



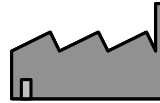
Consument

Samenwerking: horizontaal, in de bedrijfstak

Kenmerken



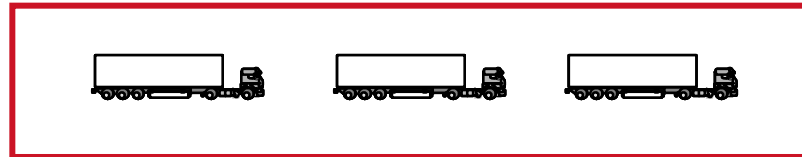
**horizontale
samenwerking
vervoerders**



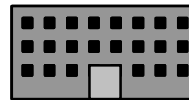
Leverancier



Fabrikant



Distributiecentrum



Groothandel/Retail



Detailhandel



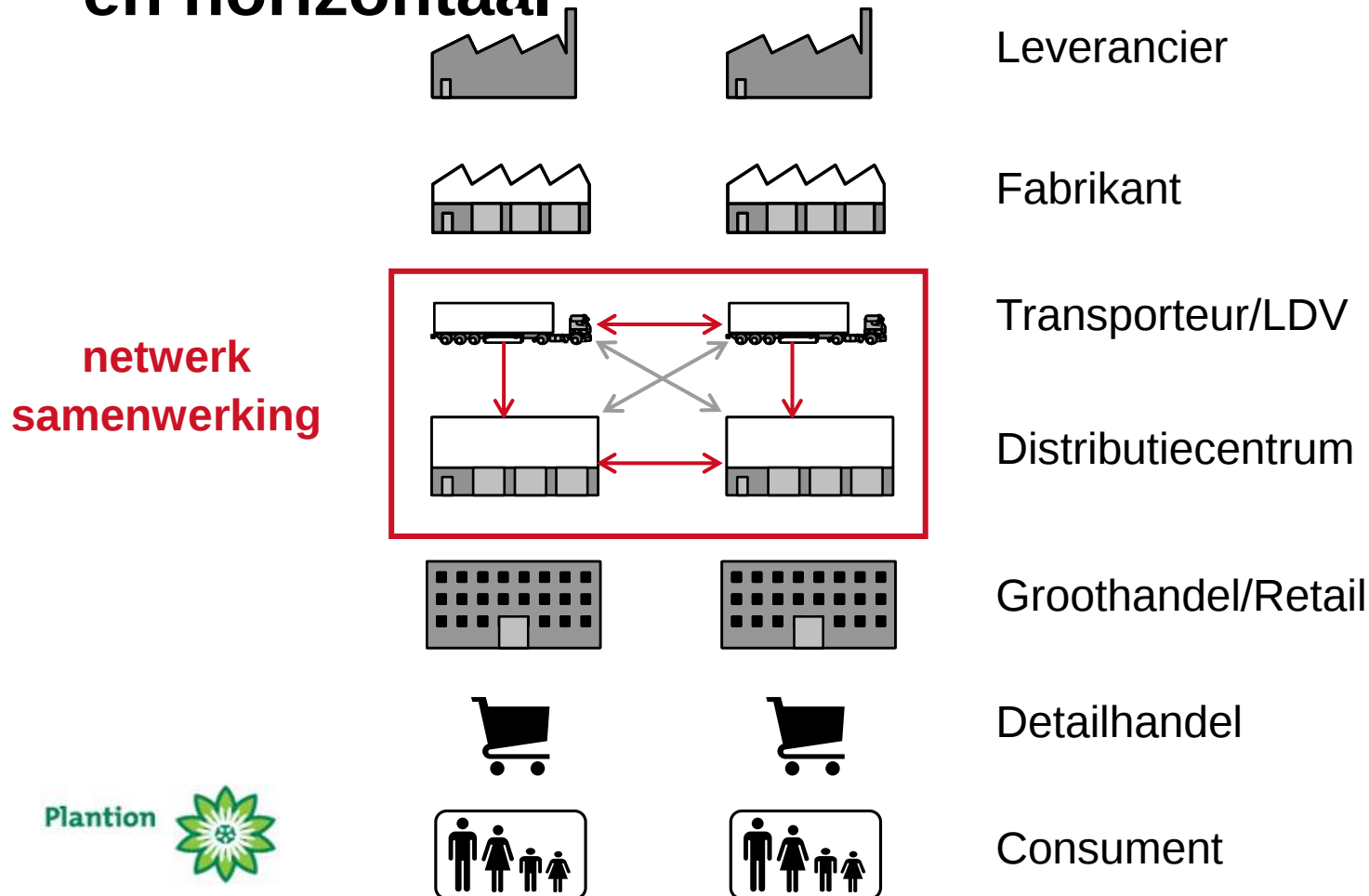
Consument

Case: horizontale samenwerking logistiek dienstverleners

- › Horizontale samenwerking tussen vervoerders (concurrenten)
- › Transport van producenten (Heinz, Unilever, Nutricia etc.) naar retail (C1000, Plus etc.) → de producten ondersteunen het ('concurrentie op het schap')
- › Aan elkaar knopen van ritten (verminderen leegrijden)
- › Gevoel van urgentie: interne optimalisatie uitgeput, dus extern samenwerken
- › Business case is gemodelleerd (en voldoende positief), nu bezig met wetmatig kader, IT-ontwikkeling en gainsharing



Netwerksamenwerking: combinatie verticaal en horizontaal



Samenwerking & alliantieformatie “starten met samenwerking”

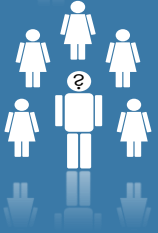
*Hoe kunnen we een duurzaam samenwerkingsverband
tot stand brengen? En hoe bestuur je een alliantie?*

ADF

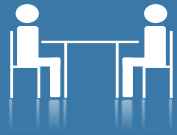
Alliance Development Framework



Stap 1 – Pre-contractueel
Formuleren Alliantiestrategie



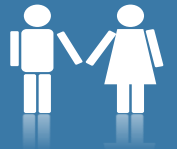
Stap 2 – Pre-contractueel
Selecteren Partner(s)



Stap 3 – Pre-contractueel
Onderhandelen



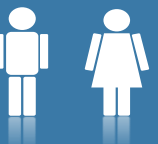
Stap 4 – Contractueel
Ontwerpen Alliantie



Stap 5 - Contractueel
Managen Alliantie



Stap 6 – Contractueel
Evalueren Alliantie



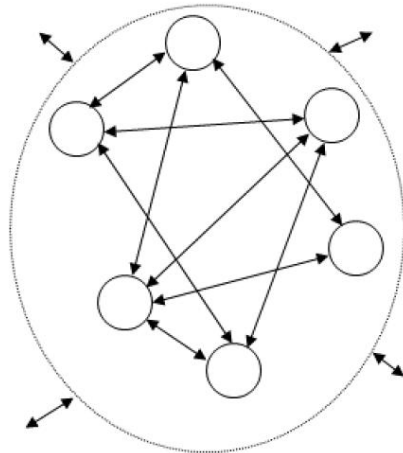
Stap 7 – Post-contractueel
Beëindigen Alliantie

Hoe bestuur je een alliantie?

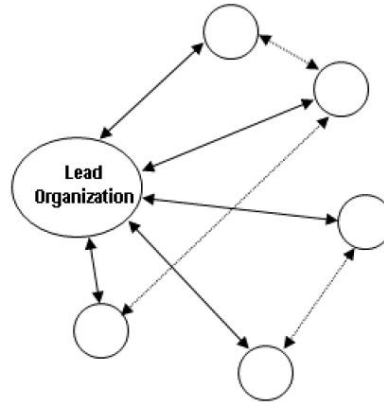
Controle of Vertrouwen

	Controlebenadering	Vertrouwensbenadering
Besturingsprobleem	Hoe kan ik opportunisme van de partner voorkomen? Hoe houd ik grip op mijn werknemers in de alliantie?	Hoe kunnen verschillen tussen partners worden benut en overbrugd? Hoe motiveer ik mijn mensen aan de alliantie bij te dragen?
Aanname	Conflicterende belangen, eigenbelang	Complementaire belangen, wens tot groei/ontwikkeling
Waardecreatie	Marktmacht, kosten/risico delen	Leren, innoveren, ondernemerschap
Waardeverdeling	Focus op verdelen van de taart; gedetailleerde regels voor winstdeling	Focus op vergroten van de taart; overeenstemming over visie in plaats van regels
Besturing benadrukt	<i>Strategy, structure, systems</i> , planning & control, scorecards, rapportages, uitgebreide contracten; herhaalde onderhandelingen; organisatie door regels	<i>Purpose, process, people</i> , gedeelde normen en waarden, vertrouwen; intrinsieke motivatie, informele aspecten en controlmechanismen; ederszijdse aanpassing; zelforganisatie

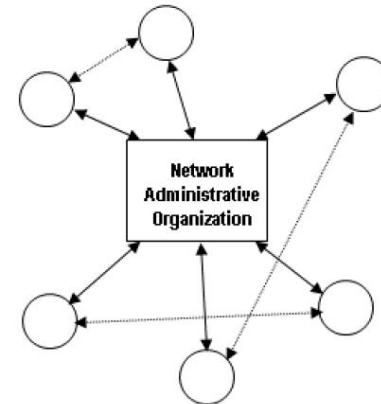
Besturen van een samenwerking: abstract



Deelnemers onderling



Lead organisatie



Neutrale derde partij

- › 1. **Deelnemers onderling** – de samenwerking wordt gecoördineerd door de partners onderling (“democratisch”) | *inter pares*
- › 2. **Lead organisatie** – de besturing vindt plaats door een sterke deelnemende partner in de coalitie | *primus inter pares*
- › 3. **Network Administrative Organization (NAO) – neutrale derde partij** – de besturing van de coalitie wordt gedaan door een gecentraliseerde, neutrale en gespecialiseerde organisatie | *tertius iungens*
- › Opmerking: de organisatorische en juridische vorm voor de governance modellen is niet van te voren evident. De keuze voor een bepaalde vorm (bijv. een besloten vennootschap in plaats van een stichting) is een onderdeel van het formatieproces.

Besturen van een samenwerking: in detail

Bouwstenenmodel

- › De gehanteerde uitwerking van governance beslaat 13 onderwerpen (“bouwstenen”), gecategoriseerd naar mate van formalisatie
- › Uiteraard zit er een grote mate van interrelatie tussen de bouwstenen. Een verandering in de ene bouwsteen, kan grote gevolgen hebben voor een andere bouwsteen

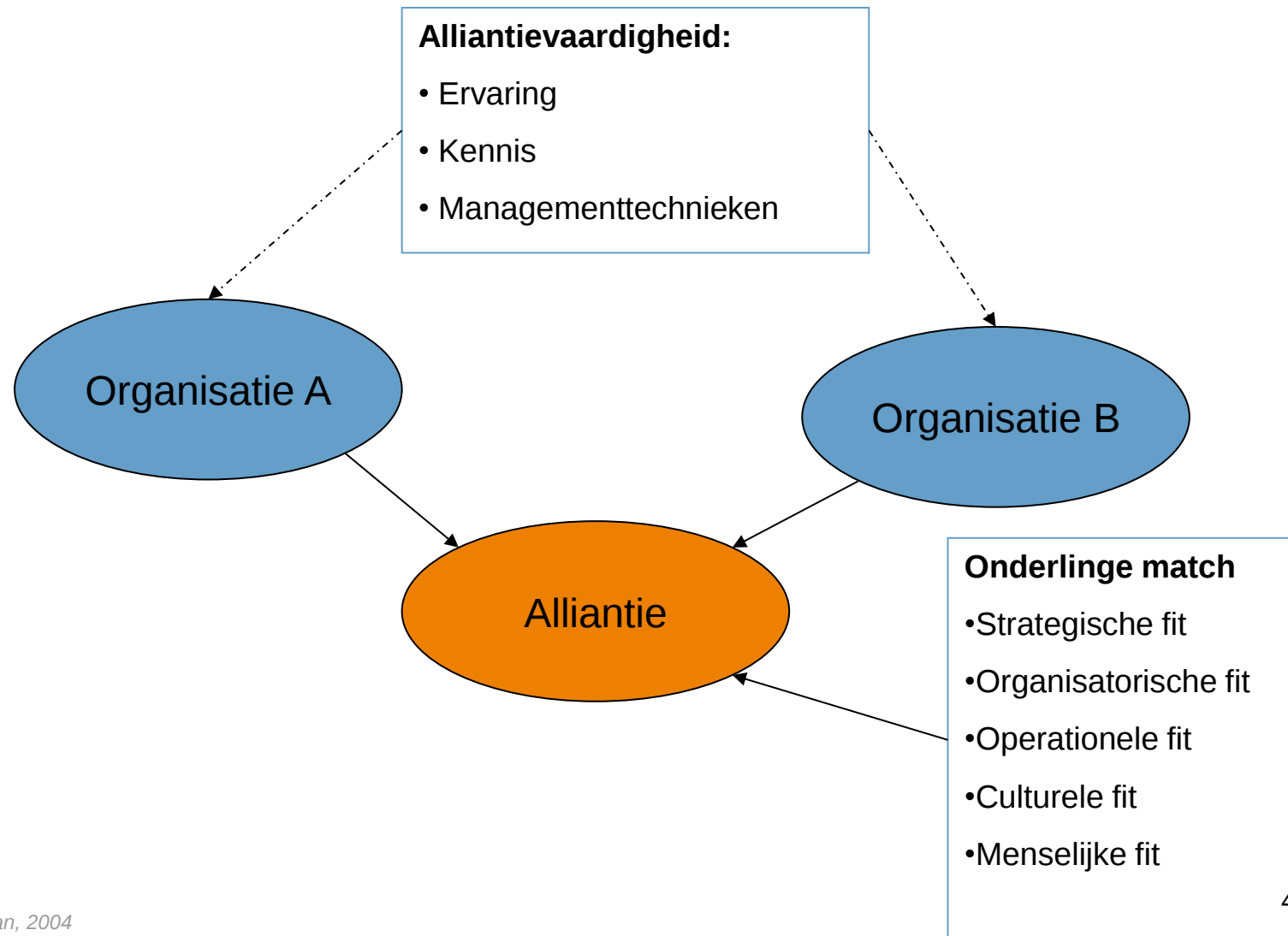
13 Bouwstenen van governance

Formeel ←  **Informeel**

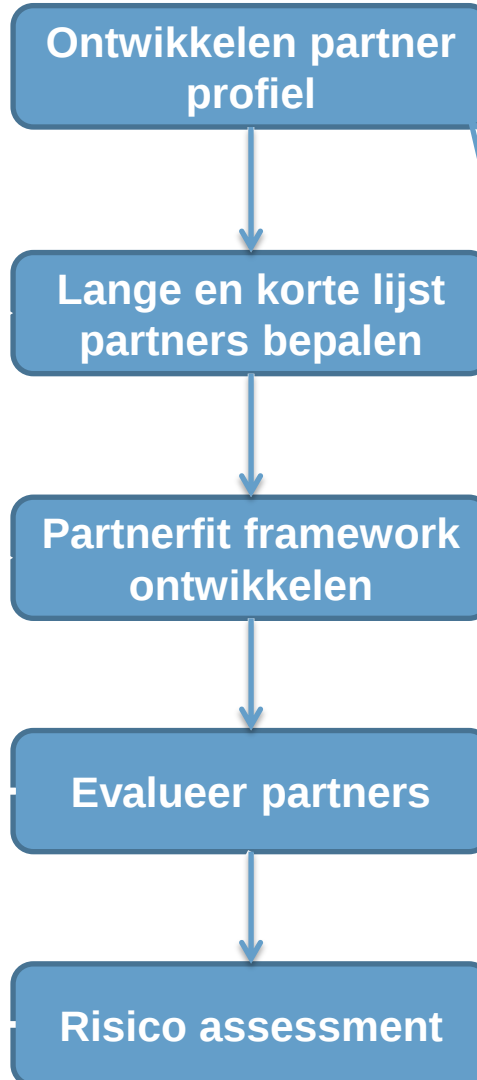
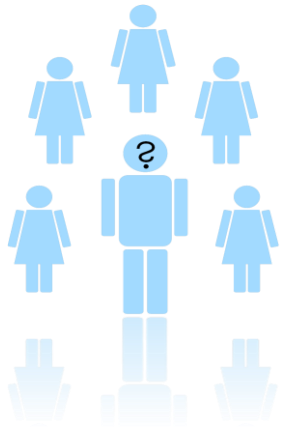
- | | | | |
|---------------------------|---------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| 1. Juridische vorm | 4. Doel, planning, control | 7. Communicatiestructuur | 10. Persoonlijke relaties |
| 2. Financiële afspraken | 5. Conflictoplossingsprocedures | 8. Leiderschap | 11. Cultuur 13. Normen/waarden |
| 3. Scope en exclusiviteit | 6. Gezagsverhouding/hiërarchie | 9. Reputatie | 12. Vertrouwen/commitment |

Partnerselectie

Houd rekening met 'fit' en 'alliantievaardigheid'



Uitwerking: Stap 2. Partnerselectie



Onderwerpen om ideale partner te beschrijven:

- **Functie:**
 - Producten/ diensten
 - Afzetmarkt
 - Kern-competenties
- **Geografische ligging**
 - Stad/ Regio/ land
- **Beschikbare resources:**
 - Market know how/ faciliteiten
 - R&D know how/ faciliteiten
 - ICT faciliteiten
 - Technologie/ patenten
 - Marketing know how/ faciliteiten
 - Productie know how / faciliteiten
 - Toegang bepaalde externe bronnen
- **Financieel/ investeringsmogelijkheden/ -bereidheid**
 - Liquiditeit
 - Lange termijn financieel
 - Financiële stabiliteit / solvabiliteit
- **Reputatie in markt**
- **Alliantievaardigheden en -bereidheid**
- **Type organisatie:**
 - Grootte
 - Onderdeel groot bedrijf
 - Profit vs. non-profit
 - Innovativiteit



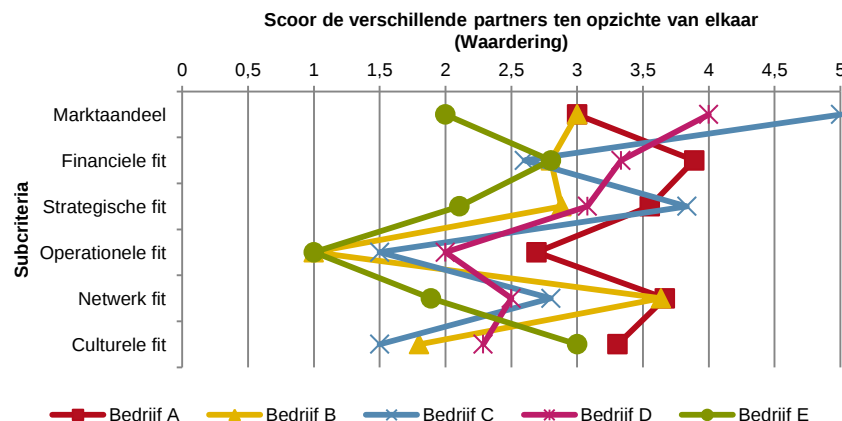
Selecteer de juiste partner

Stap 2. Partnerselectie → Partner-fit

Hoe kun je bepalen welke partner bij je past?

- › **Ervaring** → succesvol door eerdere samenwerkingen
- › **Kennis** → kennisoverdracht en –management
- › **Managementtechniek** → alliantie presentatie-indicatoren, scorecards

Strategische fit	•Overeenkomstige lange-termijn visie en belang van samenwerken bevestigen
Organisatorische fit	•Match in organisatiestructuur en aansturing
Operationale fit	•Overeenkomstige processen in het dag-tot-dag werk (operaties, IT-systemen)
Culturele fit	•Match in organisatiecultuur, normen en waarden en acceptatie van verschillen
Menselijke fit	•Overeenkomsten tussen mensen, achtergrond, opleidingen, werkervaring



De taart verdelen

Probleem: Samen in de Taxi of alleen?



- › Een taxirit van A naar B kost € 100,-
 - › Een groepje van 3 heren staat te wachten → Verwachte kosten € 33,33 pp
 - › Een jongedame staat te wachten → Verwachte kosten € 100 pp
- › Stel: ze gaan samen in de taxi, zelfde bestemming
- › **Vraag: hoe kunnen de kosten eerlijk verdeeld worden? Wat moet de jongedame betalen?**

Gelijke verdeling van kosten

€ 100,- / 4 = € 25,- pp



Gelijke verdeling van de besparing

Heren: € 16,67 pp
Jongedame: € 50,00 pp

Taxirijders	Huidige prijs (€)	Nieuw	Besparing	Gelijke verdeling	Nieuwe prijs
3 heren	100	?	?	per persoon: $100 * (33,333/200)$	$(16,67 * 3) = 50,00$
1 jongedame	100	?	?	per persoon: $100 * (100/200)$	50,00
Totaal	200	100	100		100

Samenwerking: drie basisvoorwaarden voor de verdeling van de baten en lasten

(1) Elke partij moet



Veel samenwerkingen komen niet verder dan de business case (KBA) berekening.

“Het geld ligt op straat maar wie gaat het oppakken?”

(2) Partijen die meer

(3) Partijen voor wie verschil
tussen toekomstige samenwerking
en huidige situatie laag is
dienen meer compensatie te krijgen
dan partijen waarvoor
dit verschil hoger is



Onderken verschil tussen inhoud / vorm / proces

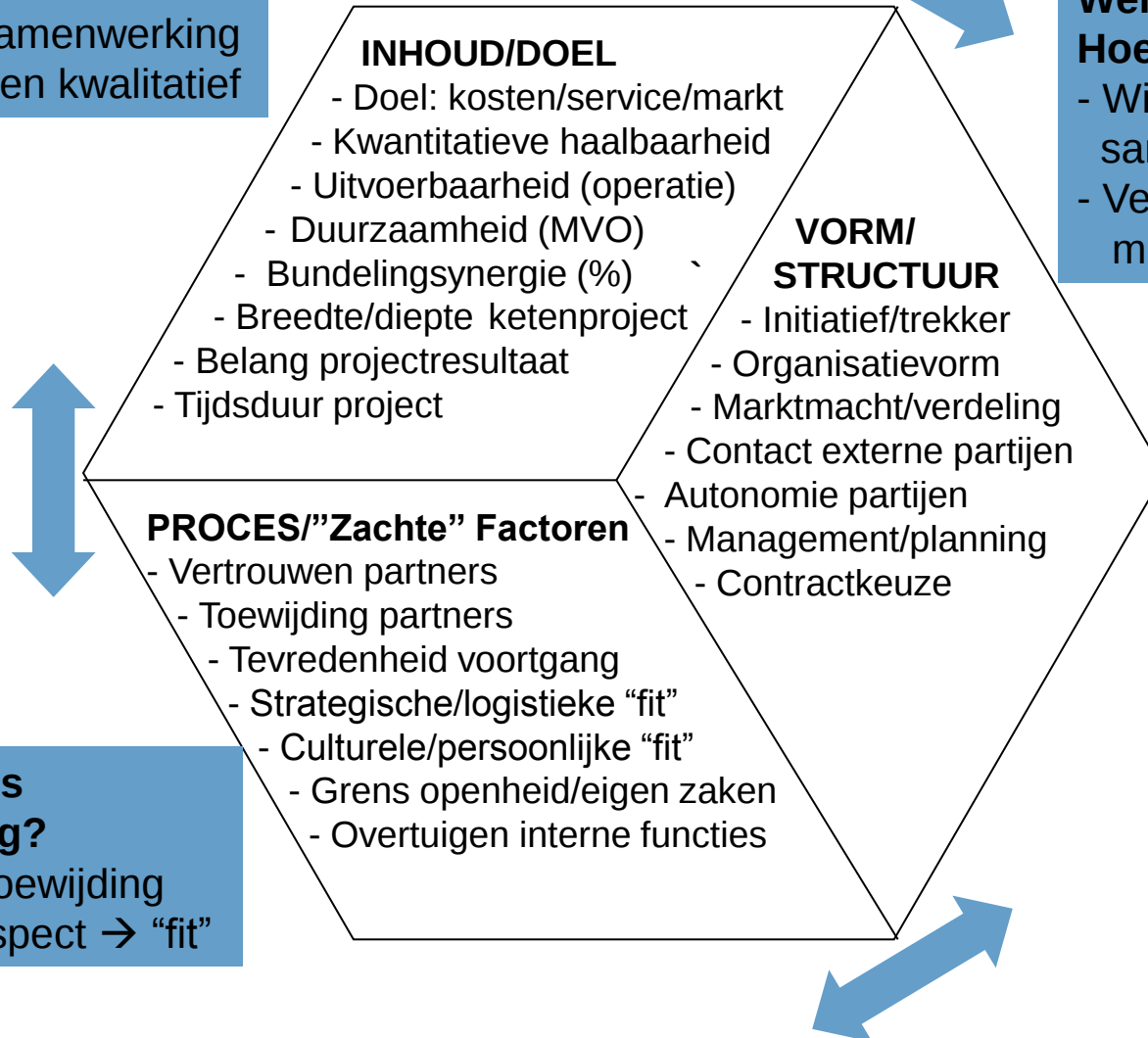
Wat is het doel voor wie?

- 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"

Tenslotte: vertrouwen and commitment zijn essentieel

Samenwerking is 'hot',
maar keuzes moeten
gemaakt worden...

... anders zal de praktijk
tegenvallen

"Samenwerking is van
strategisch belang voor ons"

"... maar moet zich binnen
een jaar terugverdienen"

"U bent onze alliantiepartner"

"... dus de prijs moet met
20% naar beneden"

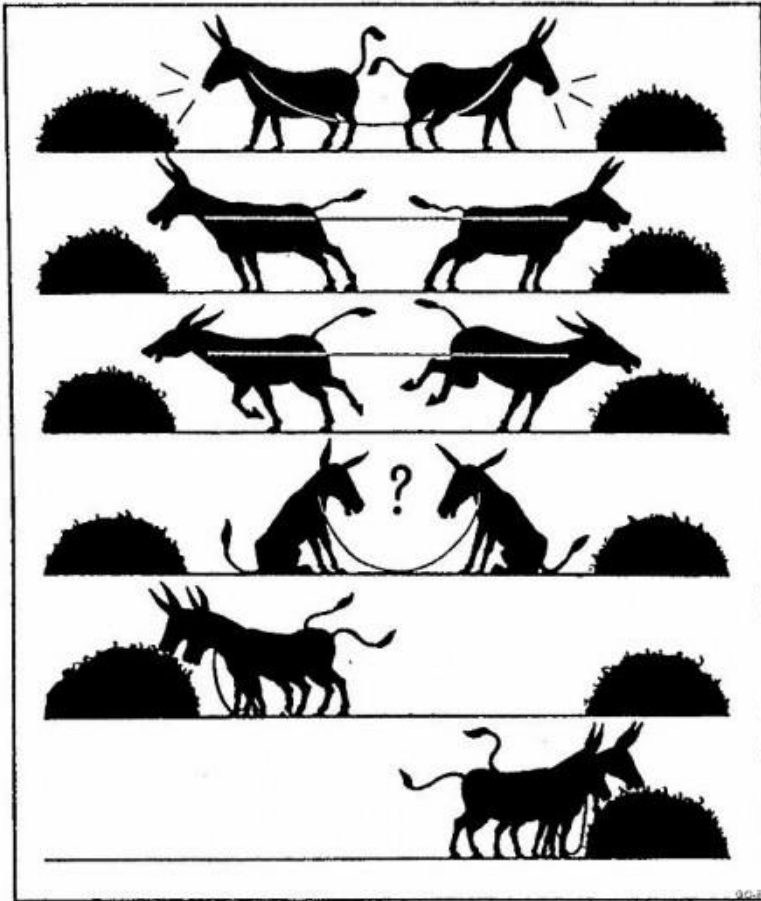
"Onze partners zijn zeer
belangrijk"

"...daarom hebben we er 100
van"

"We zijn totaal toegewijd aan
onze partners"

"... en aan al hun
concurrenten"

Bedankt voor uw aandacht



Robbert Janssen

TNO Sustainable Transport and Logistics

robbert.janssen@tno.nl

+31 (0)88 86 62761

MKB Programma TNO

Job van de Kieft

MKB Manager

TNO Sustainable Transport and Logistics

job.vandekieft@tno.nl

+31 (0)88 86 63220

- TechnologieCluster
 - min. 5 MKB'ers
 - 2K per MKB, 40K TNO
- Challenge
 - 1 week, 3 experts, 1 multidisciplinaire challenge
 - 5K door MKB, 20K door TNO
- Eendagsadvies
 - via Syntens
 - 8 uur TNO expert
- Branche Innovatie Agenda
 - 25% gefinancierd door branche, 75% door TNO
 - Met achterban een innovatie roadmap opzetten
- TNO SBIR kennis zoekt ondernemer
 - Jaarlijks TNO-event
 - MKB schrijft in op TNO patent én financiering

