

# LOGISTIEKE SAMENWER- KING IN DE SIERTEELT- SECTOR

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

DATUM: 25 SEPTEMBER 2012  
PROJECTNUMMER: 052.02536  
TNO-060-DTM-2012-02532

**TNO** innovation  
for life

## AUTEURS

ROBBERT JANSSEN  
TOM DOGGER  
PEIJN VOS  
SIEM VAN MERRIËNBOER  
MARC VAN WEELDEN



## TECHNOLOGIECLUSTER

Dit rapport is geschreven door TNO in het kader van het TechnologieCluster “Netwerksamenwerking in regionaal sierteeltcluster”. Het TechnologieCluster is een kennisoverdrachtprogramma van TNO, speciaal voor het midden- en kleinbedrijf.

TNO heeft als missie om innovatie in Nederland te stimuleren, ook in het midden- en kleinbedrijf. Het MKB is een belangrijke drijfveer voor de Nederlandse economie, daarom heeft TNO een apart programma om het MKB te ondersteunen. De unieke en multidisciplinaire kennis van TNO maakt het, gestimuleerd door het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, mogelijk om voor het MKB innovaties te starten.

Een TechnologieCluster is een project waarin bestaande kennis van TNO wordt overgedragen aan een groep van minimaal 5 MKB-bedrijven. Het resultaat van een TechnologieCluster is dat het duidelijk is of de overgedragen kennis en technologie geschikt is om in te zetten. Daarnaast staat het helder voor ogen welke volgende stap u kunt nemen om aan de slag te gaan met de technologie in uw bedrijf. De resultaten van het project worden vervolgens verspreid onder minimaal 20 andere MKB-bedrijven in uw sector. Zo krijgt u antwoord op uw kennisvraag en wordt verdere innovatie in uw sector gestimuleerd.

Kijk voor meer informatie op <http://www.tno.nl/mkb> of ga rechtstreeks naar [http://www.tno.nl/downloads/Infoblad\\_TECHNOLOGIE\\_CLUSTERS.pdf](http://www.tno.nl/downloads/Infoblad_TECHNOLOGIE_CLUSTERS.pdf)



# INHOUDSOPGAVE

|                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>VOORWOORD</b>                                                                   | <b>4</b>  |
| <b>1. INLEIDING</b>                                                                | <b>6</b>  |
| MKB-ondernemingen                                                                  | 6         |
| Doelstelling                                                                       | 6         |
| Werkwijze en werkpakketten                                                         | 6         |
| Brede kennisoverdracht                                                             | 7         |
| <b>2. SAMEN BEZORGEN: LOGISTIEKE ANALYSE</b>                                       | <b>8</b>  |
| Samen bezorgen                                                                     | 8         |
| Huidige knelpunten en oplossingsrichting                                           | 8         |
| Datacollectie en analyse                                                           | 9         |
| Scenario's                                                                         | 10        |
| Resultaten logistieke analyse                                                      | 11        |
| Samenvatting logistieke analyse                                                    | 13        |
| <b>3. FINANCIËLE BUSINESS CASE</b>                                                 | <b>14</b> |
| Positie van de business case in het business model                                 | 14        |
| Input en parameters                                                                | 15        |
| Resultaten                                                                         | 16        |
| <b>4. ALLIANTIEVORMING: HOE ZET JE EEN SUCCESVOLLE LOGISTIEKE SAMENWERKING OP?</b> | <b>18</b> |
| Allianties leveren strategisch voordeel op                                         | 18        |
| Succesvolle alliantievorming vergt commitment                                      | 18        |
| Samenwerken op logistiek: een strategische keus                                    | 19        |
| Samenwerken: een systematische aanpak                                              | 20        |
| Succesvol samenwerken vereist een systematische aanpak                             | 25        |
| <b>5. CONCLUSIE</b>                                                                | <b>26</b> |
| <b>6. REFERENTIES</b>                                                              | <b>28</b> |
| Meer informatie                                                                    | 28        |
| <b>7. BEDRIJFSINFORMATIE</b>                                                       | <b>30</b> |
| TNO                                                                                | 30        |
| Alflora: bloemisterijartikelen en trend accessoires                                | 30        |
| Basics & Trends: bloemisterijartikelen en trend accessoires                        | 30        |
| Buurman Planten Cash & Carry: binnen- en buitenplanten                             | 30        |
| FleuraMetz: snijbloemengroothandel                                                 | 31        |
| Goedegebuure & de Mooij: snijbloemengroothandel                                    | 31        |
| Oudshoorn van Vliet: snijbloemengroothandel                                        | 31        |
| Plantion: bloemenveiling                                                           | 31        |

# VOORWOORD





Ontwikkelingen als de economische recessie, stijgende transport- en arbeidskosten en het toegenomen milieubewustzijn bij klanten, dwingen groothandelaren in de sierteeltsector nieuwe manieren te zoeken om hun concurrentiepositie in de markt te behouden dan wel te vergroten.

Innovaties doorvoeren op logistiek gebied, is één van deze manieren.

Vernieuwingen op logistiek gebied kunnen zeer divers van aard zijn; het invoeren van nieuwe ICT-systemen voor de planning van productie en transport, maar ook het invoeren van gestandaardiseerde ladingdragers en transportmiddelen. Deze studie richt zich op gezamenlijke netwerk distributie naar klanten. We kijken hierbij specifiek naar mogelijkheden voor een groep MKB-ondernemingen in de sierteeltsector. De betrokken MKB bedrijven richten zich voornamelijk op Cash & Carry activiteiten en verkoop op de marktplaats Plantion. De ambitie is om een verbeterde dienstverlening richting klanten te realiseren en logistieke kosten te besparen door een nieuwe service aan te bieden, zijnde een gemeenschappelijke bezorgdienst naar klanten.

Voor u ligt het resultaat van een studie door TNO in het kader van een TechnologieCluster-project. TNO heeft haar kennis van de inrichting van logistieke processen en het opzetten en aangaan van strategische samenwerkingsverbanden gebruikt om de MKB bedrijven bewust te maken van de mogelijkheden van deze logistieke samenwerking en de consequenties die dit met zich meebrengt op zowel financieel vlak als de bedrijfsmatige kant van een samenwerking.

Dit rapport biedt een set van stappenplannen en modellen op basis waarvan ondernemers systematisch keuzes kunnen maken ten aanzien van samenwerking en inrichting van het logistieke netwerk. De lezer wordt aan de hand genomen om een netwerk van samenwerkende partners op te zetten, maar de tentoongespreide kennis is breder toe te passen op samenwerkingsprojecten in logistiek en supply chain management.

Tenslotte: TechnologieCluster-projecten maken onderdeel uit van het programma van TNO om vernieuwing en innovatie in het Nederlandse MKB te stimuleren. De projecten worden ondersteund door het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie. Mocht u na het lezen van dit rapport geïnteresseerd zijn in een TechnologieCluster, neem dan contact met ons op om de mogelijkheden te verkennen. Achterin vindt u onze contactgegevens.

Siem van Merriënboer  
Senior Consultant Logistiek  
TNO

Delft, september 2012

# 1. INLEIDING

Auteur: Robbert Janssen (projectleider)

Logistiek en supply chain management zijn steeds belangrijker wordende disciplines binnen de Nederlandse sierteeltsector. De sector staat echter onder druk van toenemende mondialisering, waardoor bloemen, planten en hardware van over de hele wereld ingekocht worden. Het toenemende milieubewustzijn, stijgende transport- en arbeidskosten, specifieke wensen van de klant en concentratie op kernactiviteiten in de logistieke keten leiden tot verschuivingen in de manier waarop de sierteeltsector georganiseerd is. Ook leidt een toenemend gebruik van ICT-toepassingen tot commerciële verschuivingen waarbij kwekers soms rechtstreeks in contact treden met kopers of zelfs retailers en detaillisten. Het resultaat is een inefficiënt georganiseerd logistiek proces, waarin veel transportbewegingen slechts gedeeltelijk benut worden.

Het aantal transportbewegingen zou veel lager kunnen zijn als er in de sierteeltketen beter wordt samengewerkt door verschillende partijen binnen een netwerk. De behoefte om te innoveren is voldoende aanwezig binnen de sector, het ontbreekt echter op dit moment aan de kennis over de wijze waarop dit gemeenschappelijk kan worden ingericht en uitgevoerd. Een sprekend voorbeeld hiervan is de intentie van dit TechnologieCluster om een intensieve logistieke samenwerking op te zetten voor de outbound transporten. Zes van de bedrijven binnen het cluster behoren toe aan Groothandelscentrum Plantion (GHC, de zevende deelnemer in het project is Plantion, een onafhankelijke veilingcoöperatie voor bloemen en planten). Om verwarring te voorkomen tussen het GHC Plantion en Plantion, zullen we in deze rapportage de collectie van alle zeven bedrijven aanduiden als Marktplaats Plantion Ede (MPE).

## MKB-ONDERNEMINGEN

Dit project is geïnitieerd door de ondernemingen binnen het Marktplaats Plantion Ede (MPE) om gezamenlijke logistieke oplossingen te onderzoeken voor de vervoersstromen naar de klanten toe. De betrokken bedrijven bij dit project zijn te vinden in Tabel 1. In hoofdstuk 6 (bedrijfsinformatie) wordt ieder bedrijf nader omschreven.

## DOELSTELLING

De doelstelling van dit TechnologieCluster is MKB-ondernemingen meer inzicht verschaffen in kansen en oplossingsmogelijkheden die netwerksamenwerking in de logistieke keten biedt. Dit wordt gedaan op basis van beschikbare actuele kennis binnen TNO op het gebied van logistieke samenwerkingsverbanden en modellen voor het ontwerpen van logistieke netwerken. Het eindresultaat is gericht op praktische toepasbaarheid, zodat MKB-bedrijven hiermee direct aan de slag kunnen. De vraagstelling van de deelnemende MKB-ondernemingen is tweeledig:

Welke mogelijkheden hebben de MKB-ondernemingen uit het Marktplaats Plantion Ede om outbound transportstromen efficiënter en duurzamer te kunnen organiseren door netwerksamenwerking?

Wat leveren deze mogelijkheden het Marktplaats Plantion Ede op in termen van kosten, tijd, CO<sub>2</sub>-uitstoot en servicegraad?

## WERKWIJZE EN WERKPAKKETTEN

Om de doelstelling te bereiken is het werk opgedeeld in drie werkpakketten. Deze werkpakketten vormen ook direct de aparte hoofdstukken in het vervolg van dit rapport:

| Werkpakket | Titel                             | Hoofdstuk   |
|------------|-----------------------------------|-------------|
| WP 1       | Logistieke analyse en modellering | Hoofdstuk 1 |
| WP 2       | Financiële business case          | Hoofdstuk 2 |
| WP 3       | Alliantievorming                  | Hoofdstuk 3 |

### Werkpakket 1: logistieke analyse en modellering

Als eerste stap van het onderzoek is een logistiek model van het samenwerkingsconcept opgesteld. In de basis verwachtten we dat door de distributieactiviteiten van

<sup>1</sup> Sierteeltproducten zoals: snijbloemen, kamerplanten, tuinplanten en boomkwekerijproducten alsmede aanverwante (hardware) artikelen zoals potten, decoratiemateriaal en hydrocultuur.

| Deelnemer                  | Contactpersoon  | Type Bedrijf                         |
|----------------------------|-----------------|--------------------------------------|
| Alflora BV                 | T. van Mullem   | Groothandel hardwareproducten        |
| Basics & Trends BV         | N. Albers       | Groothandel hardwareproducten        |
| Buurman Planten BV         | H. Buurman      | Groothandel binnen- en buitenplanten |
| Goedegebuure & De Mooij BV | P. Goedegebuure | Groothandel snijbloemen              |
| Plantion BV                | P. Bakker       | Veiling voor sierteeltgewassen       |
| Oudshoorn van Vliet BV     | M. van Vliet    | Groothandel snijbloemen              |
| FleuraMetz BV <sup>2</sup> | S. Zuurbier     | Groothandel snijbloemen              |

Tabel 1: deelnemende bedrijven

meerdere bedrijven samen te voegen tot één gezamenlijk distributieproces er efficiencyvoordelen te behalen zijn. Dit komt doordat vrachtauto's voller geladen worden en er minder overbodige kilometers gereden worden.

Van alle afzonderlijke bedrijven zijn de distributieplanningen (m.a.w. de bezorgplanningen) verzameld. Die afzonderlijke planningen werden over elkaar heen gelegd, en door optimalisatiesoftware (RESPONSETM van TNO) is uitgerekend hoe groot de potentiële efficiencyvoordelen zijn. De baten en kosten van het samenwerkingsmodel kunnen vervolgens ingeschat worden op verschillende maatstaven, zoals; de totale kosten voor de distributieactiviteiten, de benodigde rijtijd en de kosten per eenheid vervoerd product (zoals een stapelwagen, een veelvuldig gebruikt type rolcontainer in de sierteeltsector).

#### Werkpakket 2: financiële business case

Met het inschatten van het besparingspotentieel vanuit het logistieke model zijn we er echter nog niet. In werkpakket 2, de financiële business case, wordt berekend of het model dat voortvloeit uit werkpakket 1 rendabel is. Om de gezamenlijke distributie daadwerkelijk in de praktijk te kunnen brengen zijn er uiteraard investeringen nodig. Naast kapitaalinvesteringen zijn er operationele uitgaven die goed in de gaten gehouden moeten worden. Met deze gegevens is een solide en uitgebreide business case opgesteld, waarin de baten en kosten voor een vijftal jaar vooruit berekend zijn. De financiële business case vormt een stevige basis voor de beslissing of het samenwerkingsconcept daadwerkelijk geïmplementeerd kan worden.

#### Werkpakket 3: alliantievorming

De eerste twee werkpakketten hebben meer een kwantitatief karakter. Echter, het is belangrijk dat ook de menselijke factoren van het opzetten van een samenwerkingsverband in ogenschouw worden genomen. Het derde werkpakket gaat dan ook over alliantievorming. We gaan dieper in op de vraag of samenwerking wel de juiste manier is voor een bedrijf om een strategisch doel te bereiken. Ook kijken we welke zaken aan bod komen in het selecteren van

geschikte partners voor het samenwerkingsverband.

Gedurende het lezen van het rapport zult u merken dat werkpakket 1 en 2 heel concreet in de context van het Marktplaats Plantion Ede zijn uitgewerkt. De kennis die wordt overgedragen in werkpakket 3 is meer algemeen toepasbaar van aard. Om een geslaagd samenwerkingsverband op logistiek vlak te starten is het echter noodzakelijk dat activiteiten uit alle drie de werkpakketten van dit rapport doorgewerkt worden, zodat de grootste slagingskansen wordt gecreëerd.

### BREDE KENNISOVERDRACHT

De belangrijkste reden voor deelname aan dit project is dat de MKB-ondernemingen beseffen dat een goed logistiek proces essentieel is voor een efficiënte bedrijfsvoering en verhoging van de servicegraad naar haar klanten. Ook realiseert men zich dat individuele logistieke verbeteringen slechts leiden tot een suboptimaal resultaat, waarmee de beoogde efficiëntie-, duurzaamheids- en serviceverbeteringen niet zullen worden gerealiseerd. De deelnemende MKB-bedrijven beogen de over te dragen TNO-kennis toe te passen voor procesinnovatie van hun logistieke ketens om zo logistieke kosten te verlagen, samenwerking in de keten te bevorderen, meer flexibel te zijn en de servicegraad te verhogen.

Om opgedane kennis breder te verspreiden heeft TNO samenwerking gezocht met brancheorganisaties. Vanuit het Nederlands Verbond van Groothandelaren (NVG) bestaat al langer de behoefte om praktijkcases van logistieke samenwerking te ontwikkelen. Ook de brancheorganisatie van bloemen- en plantengroothandels VGB heeft aangegeven zeer geïnteresseerd te zijn in verdere verspreiding van de kennis, daar er meer groothandelscentra in Nederland gelegen zijn met sterk vergelijkbare kenmerken. De resultaten van dit TechnologieCluster zullen breder worden verspreid onder de leden van betrokken brancheorganisaties NVG en VGB.

<sup>2</sup> FleuraMetz is strikt genomen geen MKB, gezien het feit dat er meer dan 250 mensen werken, maar de locatie in Ede is een zelfstandige BV. Daarnaast zijn de logistieke optimalisaties die besproken worden in dit rapport krachtiger als er meer partijen bij betrokken zijn, en daarom is FleuraMetz dan ook actief meegenomen in de analyses.

## 2. SAMEN BEZORGEN: LOGISTIEKE ANALYSE

Auteurs: Tom Dogger, Robbert Janssen

Alle groothandels binnen GHC Plantion zijn zogeheten Cash & Carry bedrijven. Bloemisten en detaillisten komen naar het groothandelscentrum om bloemen, planten en accessoires te kopen, om dit direct mee te nemen. Naast dit Cash & Carry-principe hebben enkele groothandels reeds zelf een bezorgdienst opgezet, waarbij de klant online, via telefoon of in het groothandelscentrum een bestelling kan plaatsen. De groothandel is dan verantwoordelijk voor de bezorging. De groothandels bezorgen producten allen met eigen vervoer, alleen Bloemenveiling Plantion heeft alle transporten uitbesteed aan een logistiek dienstverlener.

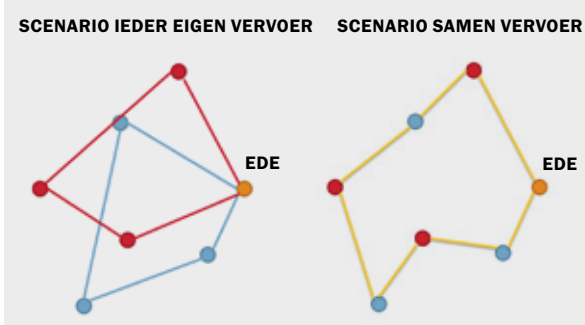
Het distribueren van de producten naar de klanten doen alle groothandels op hun eigen manier. De ene partij zet hiervoor groot eigen materieel in (zoals een trekker-trailer combinatie), de ander gebruikt een aantal kleinere bestelwagens. Groothandelaren Alfora en Basics & Trends hebben in de basis maar weinig bezorgleveringen, maar verwachten een toename in zendingen door mee te kunnen liften op de leveringen van de snijbloemengroothandelaren.

Dit hoofdstuk gaat in op de verwachte besparingen die een gezamenlijk bezorgconcept kan bewerkstelligen. Vanwege de vertrouwelijkheid van de informatie worden alleen indexgetallen en verhoudingsgetallen gegeven, zodat de bedrijfsinformatie geheim blijft.

### SAMEN BEZORGEN

In het voorbeeld in Figuur 1 is uitgebeeld hoe gezamenlijk bezorgen tot voordelen kan leiden. Vanuit Ede hebben twee

bedrijven klanten in de omgeving (aangegeven in rood en blauw). Als beide bedrijven los bezorgen, moeten zij ieder een route maken langs hun klanten. Als zij echter besluiten samen te bezorgen (rechts), kunnen zij hun klanten in een keer samen bezorgen. Dit leidt tot minder gereden kilometers en minder gereden uren, terwijl hetzelfde aantal klanten bediend is. Kort gesteld kunnen we in dit soort voorbeelden, waar schaalgrootte vaak doorslaggevend is, verwachten dat de transportkosten zullen dalen door een hogere beladingsgraad van de voertuigen, minder gereden kilometers en zelfs tot een hogere servicegraad doordat klanten vaker per week in kleinere hoeveelheden beleverd kunnen worden.



Figuur 1: afzonderlijk en gezamenlijk bezorgen

### HUIDIGE KNELPUNTEN EN OPLOSSINGSRICHTING

De verschillende groothandels in GHC Plantion regelen nu individueel het transport van het groothandelscentrum naar de klant, met eigen vervoer en chauffeurs. De bedrijven hebben als gezamenlijke doelstelling om het aantal bezorgklanten te vermeerderen. De vraag is of zij dit nog met hun eigen middelen af kunnen, of dat het voordeliger is dit samen te organiseren. Voor de Bloemenveiling Plantion geldt een iets andere situatie: zij werken met een externe logistieke dienstverlener voor transportactiviteiten.

Er is binnen het MPE momenteel geen sprake van echte knelpunten in de individuele bezorging naar de klanten, wel geeft men aan dat dit momenteel niet echt efficiënt

gebeurd. De meeste zendingen worden ad-hoc klaarge- maakt voor verzending en er wordt niet samengewerkt met de andere bedrijven uit het netwerk. Dit is een gemiste kans, want voor een aantal is er wel degelijk sprake van substantiële uitgaven aan deze transporten.

Wanneer het transport door iedereen afzonderlijk wordt geregeld is er geen mogelijkheid om een 'one-stop-shop' concept te introduceren. Het is de wens van om gezamen- lijk de distributie op te zetten, zodat deze mogelijkheid als volgende stap binnen de samenwerking ontstaat. Hierdoor kan de klant een enkele bestelling plaatsen bij het MPE. De bedrijven binnen het MPE zullen dan vervolgens zelf de producten uit de bestelling aanleveren om dit als één levering bij de klant aan te bieden.

Gezamenlijk transport kan enerzijds schaalvoordelen opleveren; door het samenvoegen van bestellingen zal er sneller met volle wagens gereden kunnen worden. Een ander voordeel van gezamenlijk bezorgen is dat het assortiment van de verschillende groothandelaren gecombineerd kan worden. In plaats van dat een klant nu apart voor bloemen, planten en accessoires naar het groothandelscentrum komt, kan dit nu in een keer bezorgd worden. Een mogelijk nadeel aan een samenwerking is de coördinatie die dit vergt en de mogelijke overlap binnen het assortiment van de individuele groothandels.

Uiteraard zijn er bij een dergelijk samenwerkingsconcept ook praktische obstakels die overwonnen moeten worden. Zo wordt het noodzaak om bloemen, planten en hardware- producten bij elkaar in de vrachtauto te doen. De tempera- tuurcontrole moet perfect zijn, omdat snijbloemen en planten andere voorkeuren hebben wat betreft de optimale temperatuur. Ook moeten alle producten bij elkaar op één type ladingdrager kunnen. Normaliter worden in de branche snijbloemen op zogenaamde stapelwagens vervoerd, zoals afgebeeld in Figuur 2. Planten worden doorgaans op Denen (CC-karren) geladen en hardware-producten op pallets. Voor het samenwerkingsconcept is besloten om alle producten op stapelwagens te laden, dit zou voor alle productgroepen haalbaar moeten zijn.

## DATALECTIE EN ANALYSE

Om uit te rekenen wat de voordelen zijn van gezamenlijke bezorging, kunnen de huidige bezorgplanningen van de bedrijven gebruikt worden. We hebben ervoor gekozen de gerealiseerde bezorgingen te gebruiken, met andere woorden: De bezorgingen die de bedrijven reeds hebben uitgevoerd vormen het startpunt om een gezamenlijke bezorgplanning op te stellen.

Voordat de berekeningen uitgevoerd kunnen worden moet er veel data verzameld van de bezorgingen die bedrijven individueel uitgevoerd hebben. Uiteindelijk is van alle



Figuur 2: stapelwag en als uniforme ladingdrager voor bedrijven uit het Marktplaats Plantion Ede (bron: [www.floraholland.com](http://www.floraholland.com))

bedrijven één volle week (ma - za) gebruikt als basisdata. Er is zorg voor gedragen dat die data representatief is voor de andere weken in het jaar. Er zijn enkele gevoeligheids- analyses uitgevoerd en er is gecheckt of de data geen grote seizoensinvloeden bevat.

De bezorgdata bij de bedrijven is verzameld met behulp van een Microsoft Excel-template. Hiermee wordt alle relevante informatie omtrent de bezorgingen verzameld zoals; de orderdatum en de bezorgdatum, het aantal eenheden, de bezorglocatie en zelfs de tijdsvensters voor levering. Dat laatste kan belangrijk zijn in het geval een klant in de binnenstad gevestigd is, waar alleen op gezette tijden vrachtauto's mogen komen. Waar informatie ontbrak zijn aannames gedaan, welke zijn afgestemd en gevali- deerd per bedrijf.

Tabel 2 geeft u inzicht in welk type informatie er verzameld is met betrekking tot de bezorgorders. Daarnaast is er ook informatie verzameld over de gebruikte laadeenheden en transportmiddelen.

| DATAVELD                       | BESCHRIJVING                                                                                                                                  |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OrderNR                        | Uniek nummer voor deze bestelling (bijvoorbeeld: factuurnummer)                                                                               |
| Orderdatum                     | Ontvangstdatum van de bestelling                                                                                                              |
| Bezorgen J/N                   | Wordt de bestelling bezorgd of afgehaald                                                                                                      |
| Aantal eenheden                | Aantal eenheden waaruit te bestelling bestaat                                                                                                 |
| Laadeenheid                    | Eenheid waarin gerekend word, bijvoorbeeld veilingkar, pallet. In de sheet "Laadeenheden" moeten de ladingeenheden verder gedefinieerd worden |
| Totaal volume (m3)             | Totaal volume van de bestelling                                                                                                               |
| Ladingcondities                | Speciale temperatuur vereist?                                                                                                                 |
| Klantadres                     | Adres van klant                                                                                                                               |
| Klantpostcode                  | Postcode van klant                                                                                                                            |
| Klantplaats                    | Plaats van klant                                                                                                                              |
| Bezorgtijd                     | Indien bezorgd, levermoment bij klant                                                                                                         |
| Eerst mogelijke bezorgtijdtijd | Indien bezorgd, eerst mogelijke levering bij klant                                                                                            |
| Laatst mogelijke bezorgtijd    | Indien bezorgd, laatst mogelijke levering bij klant                                                                                           |

Tabel 2: Datacollectie template Orderdata

Met behulp van door TNO ontwikkelde optimalisatiesoftware (RESPONSE™) zijn vervolgens een zestal scenario's doorgerekend, die in de volgende sectie beschreven worden. Als uitkomst geeft RESPONSE™ onder meer het totaal aan gereden kilometers, het aantal gereden uren (plus eventuele wacht-uren door venstertijden) en de gereden routes. Vervolgens worden de uitkomsten per scenario kort beschreven.




**Specifiek voor dit soort vraagstukken heeft TNO het logistieke optimalisatiemodel RESPONSE™ ontwikkeld. Dit model bundelt de huidige wetenschappelijke kennis op het gebied van het ontwerpen, inrichten en optimaliseren van logistieke netwerken, transportmodaliteiten, locatiekeuze, voorraad- en ritplanningsmodellen, simulatie, kostencalculatie en CO2 minimalisatie. Door het oplossen van de vraagstukken met RESPONSE™ wordt wetenschappelijke kennis met ervaring uit de praktijk gecombineerd.**

## SCENARIO'S

Voordat de bezorgplanningen van de bedrijven in RESPONSE™ geprogrammeerd werden, zijn er zes scenario's opgesteld. Deze scenario's zijn een weergave van de huidige situatie en de veranderingen die kunnen ontstaan door de beoogde gezamenlijke bezorgdienst. Door

verschillende scenario's met elkaar te vergelijken krijgen we inzicht in de effecten van een verandering van één variabele binnen het model. In de logistieke analyse is gekeken naar de klanten waar de groothandels momenteel bezorgen. Daarnaast is gekeken naar de toekomst, en hoe verschillende bedrijven de ontwikkeling in hun klantenbestand zien. De meeste bedrijven uit het MPE verwachten op zijn minst een kleine stijging in de volumes voor de komende jaren, terwijl andere deelnemers een grotere stijging van de bezorgvolumes verwachten. Dit resulteert in een zestal scenario's voor de logistieke analyse; 3 scenario's voor 2012 en 3 scenario's voor 2016.

### Huidig volume – 2012

Scenario 1: Huidig volume, ieder bezorgt afzonderlijk met eigen transportmiddelen  
Scenario 2: Huidig volume, gezamenlijk bezorgen met grote truck (24 stapelwagens)  
Scenario 3: Huidig volume, gezamenlijk bezorgen met kleine truck (8 stapelwagens)

### Toekomstig volume – Verwacht beeld 2016

Scenario 4: Toekomstig volume, ieder bezorgt afzonderlijk met eigen transportmiddelen  
Scenario 5: Toekomstig volume, gezamenlijk bezorgen met grote truck (24 stapelwagens)  
Scenario 6: Toekomstig volume, gezamenlijk bezorgen met kleine truck (8 stapelwagens)

Het doorrekenen gebeurt op basis van zogeheten Vehicle Routing Problem-algoritmes, waarmee bijvoorbeeld de

kortste paden tussen bezorgpunten geoptimaliseerd kunnen worden. In de eerste plaats zijn de bestaande kosten voor het individueel bezorgen in kaart gebracht (scenario 1). Hierna zijn scenario's 2 en 3 doorerekend, waarbij alle huidige bezorgingen samen zijn genomen. Voor scenario's 4, 5 en 6 is dezelfde methodiek gebruikt, alleen is hier met de verwachte volumes voor 2016 gerekend.

## RESULTATEN LOGISTIEKE ANALYSE

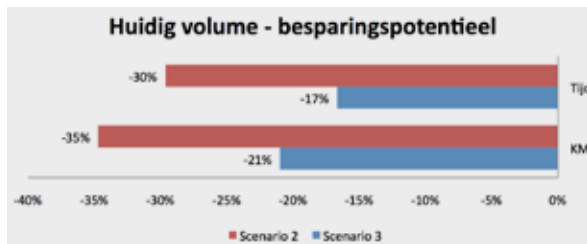
### Scenario's en resultaten voor het huidige volume

In Figuur 3 is aangegeven waar de huidige bezorgklanten van het MPE gevestigd zijn. De klanten bevinden zich voornamelijk in de regio Utrecht. Dit is zo ontstaan omdat enkele groothandels eerder in een groothandelscentrum in Vleuten gevestigd waren. Veel klanten zijn ook na de verhuizing naar GHC Plantion klant gebleven bij deze groothandels.



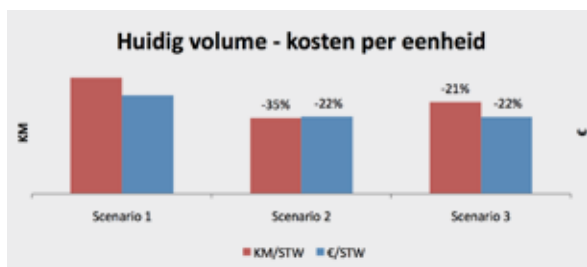
Figuur 3: locaties van de bezorgklanten van Marktplaats Plantion Ede

In de logistieke analyse wordt het besparingspotentieel uitgedrukt in tijd (rijd- en wacht-uren van een chauffeur) en gereden kilometers ten opzichte van de huidige situatie (Scenario 1). Wanneer alles gezamenlijk vervoerd wordt in grote vrachtauto's is de besparing het grootst. In de onderzochte week zou een tijdsbesparing van 30 procent gerealiseerd kunnen worden, terwijl het aantal gereden kilometers met 35 procent gereduceerd zou kunnen worden (scenario 2). De besparingen zijn kleiner wanneer er met een kleine truck bezorgd wordt (scenario 3). De besparingen zijn dan respectievelijk 17 procent op tijd en 21 procent op kilometers.



Figuur 4: besparingspotentieel ten opzichte van afzonderlijk bezorgen in huidige volumes (scenario 1)

Als er gekeken wordt naar het aantal gereden kilometers per stapelwagen en de kosten voor het vervoer van een stapelwagen, is eenzelfde beeld waarneembaar. De kilometers en kosten per stapelwagen dalen het meest wanneer gezamenlijk vervoerd wordt met grote vrachtauto's (Scenario 2). De gereden kilometers per stapelwagen dalen met 35 procent, de kosten per stapelwagen met 22 procent. Ook in deze analyse zijn de besparingen bij het gezamenlijk vervoer met kleine trucks minder; de kilometers per stapelwagen dalen met 21 procent. De kosten per stapelwagen zijn nagenoeg gelijk met het vervoer door grote vrachtauto's, waarbij aangenomen is dat de kosten per uur voor kleine vrachtauto's lager zijn dan voor grote vrachtauto's.



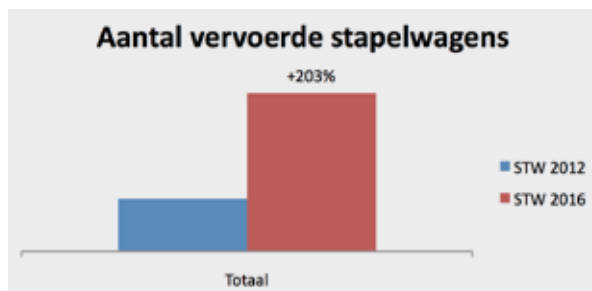
Figuur 5: huidige volume, kosten per eenheid (stapelwagens)

Geconcludeerd kan worden dat met de huidige volumes reeds voldoende besparingspotentieel bestaat voor een gezamenlijke bezorgdienst met zowel kleine- als grote vrachtauto's. De besparingen zijn het groots bij de inzet van grote trucks door een betere beladingsgraad.

### Scenario's en resultaten voor het toekomstige volume

Voor de groeiscenario's (de verwachte situatie in 2016) is aangenomen dat een deel van de huidige Cash & Carry-klantenkring van het MPE overstapt op het bezorgconcept. Ook is de verwachte groei van de groothandels zelf meegenomen. Ten opzichte van het huidige bezorgvolume verwachten de partijen in 2016 een groei van 203 procent (zie Figuur 6). Dat lijkt veel, maar er is sprake van een dubbel groei effect: Enerzijds hebben we te maken met de groei van ieder bedrijf op zich, de meeste ondernemingen verwachten dat deze tussen de 0 en 10 procent zal liggen.

Anderzijds verwachten de bedrijven dat klanten die nu afhaken over zullen stappen op de bezorgdienst. De inschatting verschilt per bedrijf; het ene bedrijf verwacht een voorzichtige switch van ongeveer 5 procent, terwijl andere bedrijven verwachten dat meer dan 50 procent van hun goederen in 2016 via de bezorgdienst uitgeleverd zullen worden.



Figuur 6: aantal vervoerde stapelwagens in groeiscenario's (2016) versus oorspronkelijke situatie (2012)



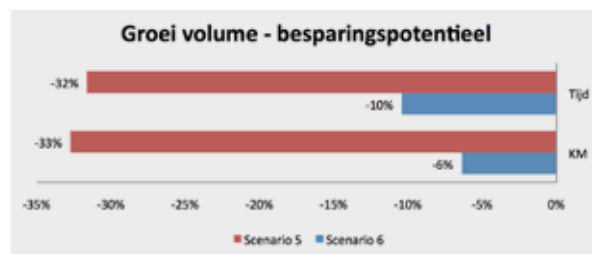
Figuur 7: locaties van de bezorgklanten van Marktplaats Plantion Ede in groeiscenario's

### Groei volume

In Figuur 7 zijn, naast de huidige bezorgklanten, ook potentiële toekomstige bezorgklanten weergegeven. Adressen van deze klanten zijn willekeurig uit de huidige klantenbestanden van de deelnemende bedrijven geselecteerd. Een deel van hen bevindt zich in de regio Utrecht, maar het merendeel van de nieuwe klanten zijn rond Ede, Arnhem en Nijmegen gevestigd.

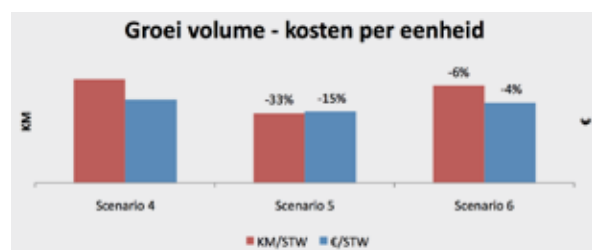
In de logistieke analyse wordt het besparingspotentieel uitgedrukt in tijd (rijd- en wacht-uren van een chauffeur) en gereden kilometers ten opzichte van individueel georganiseerd transport (Scenario 4). Gezamenlijk vervoer in grote vrachtauto's levert de grootste besparing op (zie Figuur 8).

In de onderzochte week zou 32 procent op tijd en 33 procent op kilometers bespaard worden door met een grote truck te bezorgen (Scenario 5). De besparingen zijn kleiner wanneer er met een kleine truck bezorgd wordt (Scenario 6). De besparingen zijn dan respectievelijk 10 procent op tijd en 6 procent op kilometers.



Figuur 8: besparingspotentieel van samen bezorgen ten opzichte van afzonderlijk bezorgen (scenario 4)

In scenario 6 vallen de besparingen per stapelwagen aanzienlijk lager dan bij de andere scenario's. Dit komt omdat in scenario 4, waar alle bedrijven zelf hun vervoer organiseren, de beladingsgraad al erg hoog is (gemiddeld 83 procent). De verbetering in beladingsgraad is minimaal bij gezamenlijk vervoer (gemiddeld 85 procent), waardoor er relatief weinig bespaard kan worden. De besparing in scenario 5 is het grootst, doordat daar met een grote vrachtauto bezorgd wordt. Hierdoor hoeven er minder ritten gereden te worden dan in de andere scenario's.



Figuur 9: kosten per eenheid in groeiscenario's

Wanneer we naar het aantal gereden kilometers en de kosten per stapelwagen kijken, is eenzelfde beeld waarneembaar. De kilometers en kosten per stapelwagen dalen het meest in scenario 5, met respectievelijk 33 en 15 procent. De besparingen bij gezamenlijk vervoer met kleine trucks zijn minimaal. De kilometers per stapelwagen dalen met slechts 6 procent en de kosten per stapelwagen dalen met 4 procent. Dit is wederom te verklaren door de hoge bezettingsgraad van de eigen voertuigen in scenario 4, waar weinig winst op behaald kan worden met het gezamenlijke bezorgconcept.

Bij een groei in volume kan worden geconcludeerd dat er voor een gezamenlijke bezorgdienst eveneens een besparingspotentieel bestaat bij de inzet van grote trucks, maar bij de inzet van kleine trucks dit besparingspotentieel grotendeels wegvalt.

#### **Duurzaamheidseffecten van gezamenlijke bezorging**

Logistieke verbeterprojecten hebben vaak zowel een effect op winstgevendheid (hogere efficiency) als op duurzaamheid (vermindering van bijvoorbeeld CO<sub>2</sub>-uitstoot). Dat is voor het samenwerkingsconcept van het MPE niet anders. In het groeiscenario van 2016 wordt er door samen te werken met grote trucks per week meer dan 5200 KG CO<sub>2</sub> minder uitgestoten dan bij afzonderlijke bezorging. Voor het vervoer met kleine trucks is het effect natuurlijk kleiner, maar nog altijd meer dan 270 KG CO<sub>2</sub> per week. Als we die gegevens omrekenen naar de totale uitstoot per jaar van 52 weken, dan komen we op 272.000 KG CO<sub>2</sub> per jaar voor grote trucks; ongeveer net zoveel als 75 retours Amsterdam - San Francisco per vliegtuig.

#### **SAMENVATTING LOGISTIEKE ANALYSE**

Uit de resultaten van de verschillende scenario's blijkt dat aanzienlijke besparingen behaald kunnen worden door samen te bezorgen, zowel met het huidige als het toekomstige bezorgvolume. Besparingen zijn het grootst als er met een grote vrachtauto waar 24 stapelwagens in kunnen vervoerd wordt. Met het huidige volume is het ook voordeliger om kleinere trucks met een capaciteit van 8 stapelwagens in te zetten, maar dit voordeel neemt sterk af naarmate het volume groeit.

---

<sup>3</sup> Voor deze berekeningen zijn we uitgegaan van een uitstoot van 2,63 KG CO<sub>2</sub> per liter diesel, en een gemiddeld verbruik van 1L:3KM voor grote voertuigen, en 1:11 voor kleine voertuigen. Dit zijn vrij ruwe berekeningen, maar ze geven een aardige indicatie.

# 3. FINANCIËLE BUSINESS CASE

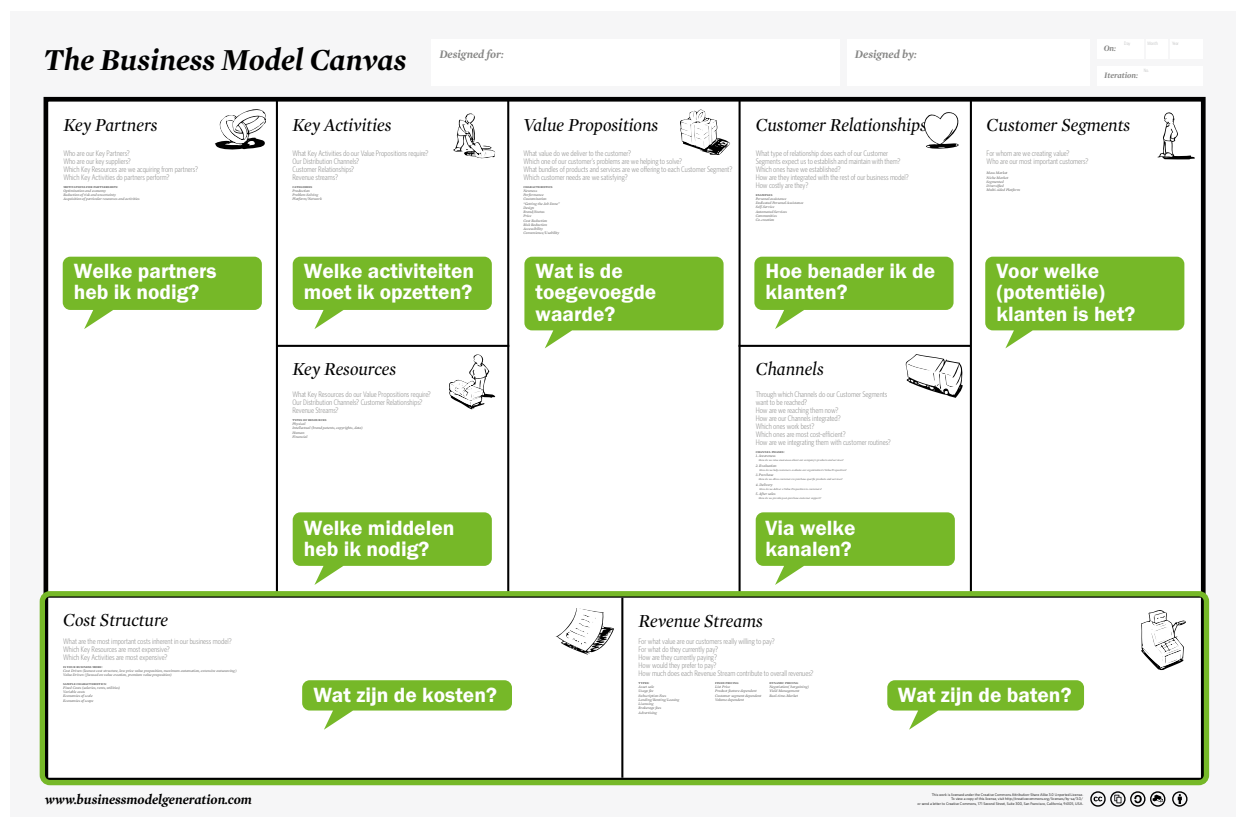
Auteur: Marc van Weelden

De financiële business case dient ertoe het totale financiële plaatje van het gezamenlijke bezorgconcept te belichten. Het vorige hoofdstuk ging in op de verwachte kostenbesparingen die het bezorgconcept met zich meebrengt. Om de gezamenlijke bezorging daadwerkelijk in de praktijk te kunnen brengen zijn er uiteraard investeringen nodig. Naast de kapitaalinvesteringen zijn er operationele kosten die goed gemonitord moeten worden, tegenover de baten die het bezorgconcept met zich meebrengt. Met deze data kan een solide en uitgebreide business

case opgesteld worden, waarin de baten en kosten voor vijf jaar vooruit berekend zijn. De business case dient als fundament voor de overweging een nieuw bezorgconcept in te voeren. Om de lezer meer inzicht te bieden zullen zowel de aanpak als de resultaten van deze analyse in dit hoofdstuk worden beschreven.

## POSITIE VAN DE BUSINESS CASE IN HET BUSINESS MODEL

Een financiële business case is niet een op zichzelf staande onderbouwing van een nieuw concept, zoals het gezamenlijke bezorgconcept, maar een onderdeel van het



Figuur 10: het Business Model Canvas

veel bredere Business Model. Figuur 10 geeft schematisch het gemiddelde business model weer.

Om de afweging te kunnen maken een nieuw bezorgconcept in te voeren, moeten vooraf de andere onderdelen van het business model ingevuld zijn: Klantsegment, Waardepropositie, Klantrelatie, Kanalen, Partners, Activiteiten, en Middelen. Pas als deze vragen zijn beantwoord, kan het financiële deel van het business model worden toegevoegd middels een financiële business case; in Figuur 10 de 'Cost Structure' en 'Revenue Stream' genoemd.

In een financiële business case worden alle kosten in kaart gebracht die kunnen worden toegeschreven aan het bezorgconcept. Ook alle baten die bij het concept horen zijn onderdeel van de business case. Hierbij moet verder worden gekeken dan alleen de directe kosten en omzet van het concept zelf; ook de verdere (financiële) impact die het concept heeft op de ondernemers binnen het MPE moet worden meegenomen. In het geval van gezamenlijke bezorging moeten niet alleen de onkosten die de bezorging met zich meebrengt en de vergoeding die klanten betalen

voor een bezorgservice worden meegenomen, ook de mogelijke groei in afzet die deze aanvullende service met zich meebrengt is van invloed op de financiële haalbaarheid.

### Stappen in business case

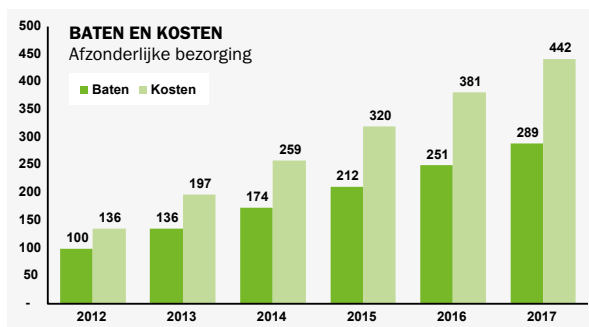
Het opstellen van de business case voor het gezamenlijke bezorgconcept van Marktplaats Plantion Ede bestaat uit verschillende stappen, eerst wordt de input voor de business case verzameld. Deze input bestaat uit kosten, baten en algemene parameters over een periode van vijf jaar (2012-2016). Door middel van een rekenmodel van TNO wordt het plan doorgerekend. Dit levert een helder overzicht van de totale kosten en baten per jaar op.

### INPUT EN PARAMETERS

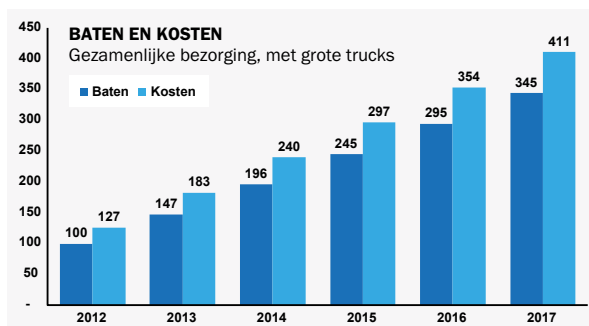
De opbrengsten en kosten binnen deze business case zijn gebaseerd op de uitkomsten van de scenario's in hoofdstuk 2, de logistieke analyse. Uit deze analyse zijn de aantallen stapelwagens die bezorgd worden en de kilometers en uren die daar voor nodig zijn gebruikt. Deze data is aangevuld met de huidige kosten voor het bezorgen aan klanten van de bedrijven in het MPE. Op dit moment is

| Parameters                                 |     | Bron:                                        |  |
|--------------------------------------------|-----|----------------------------------------------|--|
| Afschrijvingstermijn (in jaren)            | 10  | Rekenwijzer.com                              |  |
| Aantal maanden in eerste afschrijvingsjaar | 6   |                                              |  |
| WACC                                       | 10% | TNO                                          |  |
| Interest                                   | 8%  | TNO                                          |  |
| Tax                                        | 21% |                                              |  |
| Afschrijving voertuigen meenemen?          | -   |                                              |  |
| Coördinatiekosten meenemen?                | -   |                                              |  |
| Overige variabelen                         |     |                                              |  |
| Scenario                                   | K   |                                              |  |
| Verhoging bezorg omzet                     |     |                                              |  |
| Omzet per bezorging 1                      |     | Partij 1                                     |  |
| Omzet per km 2                             |     | Partij 2                                     |  |
| Omzet per uur 3                            |     | Partij 3                                     |  |
| Omzet per km 3                             |     | Partij 3                                     |  |
| Omzet per uur 4                            |     | Partij 4                                     |  |
| Omzet per bezorging 5                      |     | Partij 5                                     |  |
| Omzet per bezorging 6                      |     | Partij 6                                     |  |
| Kilometers per week 2012                   |     | Berekend obv RESPONSE                        |  |
| Kilometers per week 2016                   |     | Berekend obv RESPONSE                        |  |
| Kilometers 2012                            |     | Berekend obv RESPONSE                        |  |
| Jaarlijkse groei km                        |     | Berekend obv RESPONSE                        |  |
| Kilometers 2016                            |     | Berekend obv RESPONSE                        |  |
| Uur per week 2012                          |     |                                              |  |
| Uur per week 2016                          |     |                                              |  |
| Uur 2012                                   |     | Berekend obv RESPONSE                        |  |
| Jaarlijkse groei uur                       |     | Berekend obv RESPONSE                        |  |
| Uur 2016                                   |     | Berekend obv RESPONSE                        |  |
| Euro per uur                               |     | Berekend obv RESPONSE                        |  |
| Euro per kilometer                         |     | Berekend obv RESPONSE                        |  |
| Euro per STW                               |     | Berekend obv RESPONSE                        |  |
| Aanschafkosten voertuig                    |     | Berekenend obv GM Bloemen en online research |  |

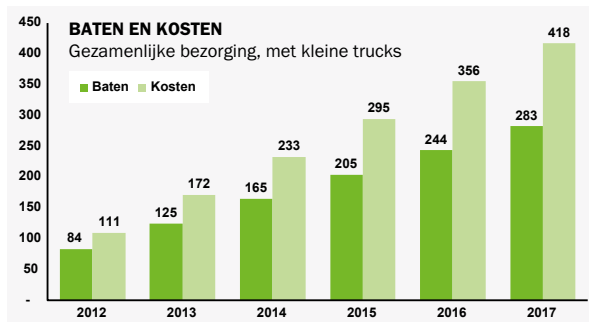
Figuur 11: onderdeel van de Input voor Business Case rekentool van TNO (de getallen zijn weggelaten omwille van vertrouwelijkheid)



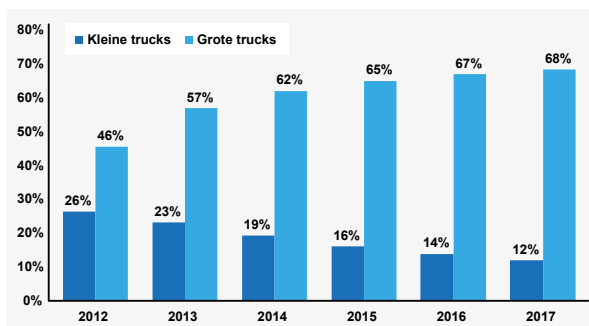
Figuur 12: business case "Afzonderlijke bezorging" - kosten en baten per jaar (index, baten 2012 = 100)



Figuur 13: business case "Gezamenlijke bezorging, grote trucks" - kosten en baten per jaar (index, baten 2012 = 100)



Figuur 14: business case "Gezamenlijke bezorging, met kleine trucks" - kosten en baten per jaar (index, gebaseerd op Figuur 13)



Figuur 15: business case - relatieve besparing ten opzichte van afzonderlijke bezorging voor bezorging met kleine en grote trucks

het doel een kostendekkende bezorgdienst op te zetten, het gaat er vooral om een extra service aan te bieden die voor de bedrijven zelf kostendekkend is (break-even).

Vervolgens zijn de verwachte investeringen in bezorgcapaciteit (zoals nieuw materieel) en afschrijvingen van bezorgcapaciteit toegevoegd. Ook algemene parameters zoals rente en belastingen zijn in het rekenmodel meegenomen. Figuur 11 laat een gedeelte van de inputfile zien, waaronder generieke parameters zoals de afschrijvingstermijn en de gemiddelde kosten van geleend vermogen (WACC).

## RESULTATEN

Het business case rekenmodel van TNO is ontworpen om in- en output voor samenwerkende bedrijven door te rekenen. De output van het rekenmodel is een overzicht van de totale kosten en baten per jaar voor het bezorgconcept als geheel en per deelnemende partij. De komende vijf jaar, 2012 – 2016, zijn doorgerekend (en een zesde jaar, 2017, op basis van extrapolatie). In deze rapportage zijn de kosten en baten per bedrijf in de verschillende scenario's niet meegenomen, ze zijn echter wel af te leiden uit het rekenmodel.

Figuur 12 toont de berekende kosten en baten per jaar in het geval de bedrijven ervoor kiezen afzonderlijk te blijven bezorgen. Figuur 13 en Figuur 14 tonen de baten en kosten voor de scenario's waarin gezamenlijk vervoerd wordt, voor grote trucks en kleine trucks. Let wel: De scenario's met huidige volumes en groeivolumes zijn in hoofdstuk 2 apart behandeld, in deze business case is de groei echter lineair verdeeld over de jaren.

Als eerste valt op dat alle scenario's verliesgevend zijn; de tarieven die nu voor de afzonderlijke bezorgdiensten van de bedrijven gelden zijn niet kostendekkend. Tegelijkertijd is het opvallend dat door gezamenlijk te bezorgen het gat tussen baten en kosten kleiner wordt. Dus hoewel het nog steeds een verliesgevend concept is, wordt het verlies verkleind door samen te werken. De volgende vraag is dan: In welke mate moet het bezorgtarief worden verhoogd om een kostendekkend bezorgconcept te kunnen introduceren? Bij het gebruik van grote trucks ligt dat percentage op ongeveer 24 procent, bij kleine trucks moeten de baten stijgen met 40 procent. Ter illustratie: als er bij bezorging met grote trucks normaliter € 20,- per bezorging wordt gevraagd, dan zou het tarief moeten stijgen naar € 24,80 om break-even te draaien. Wanneer de bezorgservice leidt tot een afzetstijging van 10 procent per jaar, zal het concept winstgevend zijn. Dit percentage kan nog lager uitvallen wanneer de bedrijven een gezamenlijke doorberekening van de kosten opstellen.

Wellicht het belangrijkste resultaat van de analyse is dat gezamenlijke bezorging met grote trucks een relatieve besparing van ongeveer 60 procent kan opleveren in vergelijking tot afzonderlijke bezorging (zie Figuur 15).

# 4. ALLIANTIEVORMING: HOE ZET JE EEN SUCCESVOLLE LOGISTIEKE SAMENWERKING OP?

Auteur: Pepijn Vos

Alliantievorming is een manier om bedrijfsdoelen op effectieve en efficiënte wijze te realiseren. Allianties zijn contractuele samenwerkingsverbanden waarin twee of meer organisaties middelen en risico's delen om hiermee individuele bedrijfsdoelen en gezamenlijke doelen van de partners te realiseren.

De vorige hoofdstukken lieten vooral een kwantitatief beeld zien van de beoogde samenwerking van de Marktplaats Plantion Ede. Dit hoofdstuk gaat echter in op de kwalitatieve, softere factoren die van belang zijn om een goede samenwerking op te zetten. Wat zijn redenen om een alliantie te vormen? Welke fases doorloopt een alliantie en hoe selecteer ik partners die het beste bij mijn bedrijf passen?

## ALLIANTIES LEVEREN STRATEGISCH VOORDEEL OP

Allianties worden om verschillende redenen en op diverse gebieden aangegaan. Bijvoorbeeld een inkoop samenwerking met collegabedrijven om de onderhandelingspositie jegens leveranciers te verbeteren en zodanig goederen goedkoper in te kopen. Of een alliantie op het gebied van innovatie, waarbij door de combinatie van expertise en

faciliteiten goedkoper en sneller nieuwe producten en diensten ontwikkeld kunnen worden.

Ook op het gebied van in- en outbound logistiek wordt reeds samengewerkt. SCA en Hero gaan per november 2012 samenwerken met logistiek dienstverlener en vervoerder Nabuurs. Het bundelen van de goederenstromen zal plaatsvinden in een magazijnlocatie van Nabuurs in Wijchen, waarbij wordt aangesloten op het netwerk van H.J. Heinz. Met deze uitbreiding zijn zij in staat om nog duurzamer te transporteren en op termijn meer flexibiliteit aan klanten te bieden. De ontvanger heeft als bijkomend voordeel dat er één losmoment per dag wordt gerealiseerd. Samenwerking is daarmee één van de manieren om als bedrijf de concurrentiepositie in de markt te behouden dan wel te verbeteren.

## SUCCESVOLLE ALLIANTIEVORMING VERGT COMMITMENT

Allianties voldoen niet altijd aan de verwachtingen van alle betrokken bedrijven. Daarbij worden ze vaak omgeven door allerlei onzekerheden en risico's: Unieke informatie en kennis kunnen verloren gaan; het managen van een samenwerking is lastig en complex; financiële en organisatorische risico's; afhankelijkheid van andere partijen en verlies van flexibiliteit. Bij een manager roept dit vragen op als: Is samenwerken in mijn situatie wel de beste oplossing? Met wie moet ik dan samenwerken? Hoe zet ik zo'n samenwerking goed op? Hoe houd ik de samenwerking

<sup>4</sup> SCA is één van de grootste bedrijven op het gebied van persoonlijke verzorging, de op twee na grootste leverancier van tissues wereldwijd en één van de meest winstgevendende producenten in Europa op het gebied van hout-producten.

<sup>5</sup> Hero is levensmiddelen- producent. Zij willen het goede van de natuur binnen handbereik brengen om consumenten, jong en oud, op een gezonde manier te laten genieten. Zij produceren jams, fruit-dranken en baby voeding.

<sup>6</sup> Bron: <http://www.logistiek.nl/Logistieke-dienstverlening/algemeen/2012/5/SCA-Hero-en-Nabuurs-bundelen-goederenstromen-1025380W/>

<sup>7</sup> Nabuurs is een van de grootste familiebedrijven in logistieke dienstverlening binnen Nederland en is gespecialiseerd in de logistiek van Fast Moving Consumer Goods.

succesvol? En eventueel: Hoe wordt de samenwerking op een nette manier beëindigd?

Dit hoofdstuk geeft antwoord op een aantal van deze vragen. Eerst wordt een korte uitleg over de strategische keus om te gaan samenwerken gegeven, ondersteund door mini-cases. Om succesvolle samenwerkingen op te zetten en te managen is onze overtuiging dat ondernemers of managers systematisch een aantal stappen moeten doorlopen, het "Alliance Development Framework" (ref. Tjemkes et al. 2012) biedt hier een concreet overzicht van. In het voorjaar 2012 heeft TNO een workshop verzorgd bij het MPE op het gebied van alliantievorming. Het doel van de workshop was de deelnemers kennis te verschaffen op het gebied van alliantievorming (waaronder het ADF) en in het bijzonder is daarbij ingegaan op het formuleren van de samenwerkingsstrategie en het selecteren van samenwerkingspartners (stap 1 en 2 van het ADF). Ook zal het volgende ADF nader worden toegelicht en bij stappen 1 en 2 worden ook reacties uit de workshop gedeeld.

## SAMENWERKEN OP LOGISTIEK: EEN STRATEGISCHE KEUS

Het aangaan van een samenwerking is slechts één middel om bedrijfsdoelen te realiseren en hiermee continuïteit te waarborgen. Bedrijven dienen dan ook een adequate afweging te maken of samenwerking wel de beste optie is. Om een goede afweging te maken is het onder andere belangrijk om te weten: Wat zijn de alternatieven naast samenwerken? En wat zijn de voor- en nadelen van deze alternatieven?

### Maken, kopen of samenwerken

Er worden drie strategieën onderscheiden om bedrijfsdoelen te realiseren; 1) maken, 2) kopen en 3) samenwerken. Een populaire Engelse managementkreet is dan ook: Make, Buy or Ally. Elk van de hoofdvormen wordt kort uitgelegd en geïllustreerd aan de hand van een mini-case.

1) *Maken*: Activiteiten en resources worden uitgevoerd en ontwikkeld (gemaakt) binnen het bedrijf. Er zijn hierbij twee sub-vormen:

1a: *Zelf ontwikkelen*: dit betekent dat je als bedrijf een plan ontwikkelt en uitvoert om te zorgen dat je als bedrijf de juiste resources zelf ontwikkelt (bijvoorbeeld door opleiding, inkopen van faciliteiten zodat de activiteiten zelfstandig uitgevoerd kunnen worden. Voordeel van zelf ontwikkelen is dat men eigenaarschap en controle blijft behouden over resources en processen. Ontwikkelde competenties en technologieën kunnen goed beschermd worden en de ontwikkelingsstrategie kan makkelijker aangepast worden aan interne- en externe ontwikkelingen. Een nadeel is dat

dit vaak meer tijd en geld kost voordat de gewenste resources zijn ontwikkeld. Er is beperkte groei mogelijk wanneer bedrijven alles zelf willen doen.

1b: *Acquireren/fuseren*: bij acquireren neemt een bedrijf bepaalde onderdelen, processen en resources over van een ander bedrijf. Hierdoor wordt het eerstgenoemde bedrijf eigenaar van deze resources en processen. In het geval van een fusie worden twee bedrijven, elk met eigen processen en resources, samengevoegd tot één nieuwe entiteit. Deze nieuwe entiteit wordt dan eigenaar van de processen en resources van beide bedrijven. Voordeel van acquireren en fuseren is dat de organisatie snel toegang heeft tot nieuwe markten en controle behoudt over de verkregen processen en resources; het is bovenal een snelle manier om nieuwe competenties te werven. Het nadeel hiervan is dat financiering vereist is, het proces van onderhandelen is complex en het integreren van het ene bedrijf in het andere blijkt vaak erg moeilijk. Er zijn legio voorbeelden waarbij bedrijfsintegratie nooit helemaal gelukt is.

### MiniCase: MAKEN

Groothandelaar in vis- en vleesproducten

*"Outbound logistiek richting klanten wordt zelf gedaan"*

Een groothandelaar in vis- en vleesproducten levert diverse vis- en vleesproducten aan verschillende restaurants in de omgeving. De outbound logistiek richting deze klanten vindt dagelijks plaats, de auto waarin de producten vervoerd worden dient gekoeld te zijn. De groothandelaar vindt het belangrijk om regelmatig contact te hebben met zijn klanten, omdat dit inzicht geeft in welke behoeften de klanten hebben en hoe tevreden ze zijn. Daarom heeft hij er voor gekozen om zelf de vis- en vleesproducten te vervoeren naar haar klanten.

2) *Kopen*: De activiteiten en resources die nodig zijn om bedrijfsdoelen te realiseren worden ingekocht bij een derde partij.

Voordeel van inkopen is dat men snel toegang verkrijgt tot nieuwe producten of diensten en het vergt beperkte communicatie met de leverancier van deze diensten. Nadelen van kopen zijn dat de kosten vaak hoger liggen, dat er onzekerheid bestaat of de leverancier wel de afgesproken servicegraad en producten zal leveren en door verschuivingen in de markt kunnen aanbod dan wel leveringsvoorwaarden veranderen.

<sup>8</sup> De quotes die in dit rapport zijn opgenomen zijn niet woordelijk geciteerd van de deelnemers aan de workshop. We hebben getracht de algemene gedachte/opmerking zo goed mogelijk weer te geven.

### MiniCase: KOPEN

Groothandelaar in auto-onderdelen

*“Voor outbound logistiek naar garages wordt een bedrijf ingehuurd”*

Een groothandelaar in auto-onderdelen levert onderdelen van diverse merken aan garages in de omgeving. De outbound logistiek vindt bijna dagelijks plaats, de auto waarin dit vervoerd wordt dient grote en kleine producten te kunnen vervoeren. De kostdruk is erg hoog in de branche, garages selecteren hun leveranciers daarom voornamelijk op prijs. Bestellingen worden vaak via internet geplaatst. De groothandelaar heeft ervoor gekozen om logistieke capaciteit in te kopen bij een grote, gerenommeerde logistieke partij (een pakketdienst).

3) *Samenwerken*: Samenwerkingspartners vormen een alliantie en delen zo bepaalde resources en activiteiten van elkaar.

Door resources en activiteiten te delen, te combineren en te coördineren zijn alle partijen in staat om gezamenlijke doelen te realiseren. Voordelen van samenwerking zijn snelle toegang tot aanvullende resources, het in staat zijn om doelstellingen sneller te realiseren en gedeelde kosten en risico's. Het nadeel aan samenwerken is dat de opbrengsten of voordelen gedeeld moeten worden. Ook hebben bedrijven binnen de samenwerking geen volledige controle over het proces en de uitkomsten, doordat verschillende partners meewerken aan de realisatie van de producten en/ of diensten. Ook is de levensvatbaarheid van langdurige samenwerkingen twijfelachtig – samenwerkingsverbanden zijn vaak eindigend. Het is dan ook zaak de samenwerking goed te monitoren, zodat alle partners er daadwerkelijk hun doelen mee bereiken.

### MiniCase: SAMENWERKEN

VerseVlaai en PartyPizza leveren aan huis in de regio

*“De outbound logistiek richting klanten wordt gezamenlijk uitgevoerd”*

Twee organisaties, “VerseVlaai” en “PartyPizza” leveren hun producten aan consumenten in de stad Den Haag. Beide bedrijven zijn gevestigd in dezelfde straat en bieden hun diensten aan via internet. Ze onderscheiden zich door goede kwaliteit, lage prijzen en directe levering. Om hun producten te vervoeren gebruiken zij kleine, wendbare brommers. Omdat VerseVlaai vooral 's ochtends levert en PartyPizza met name een piek heeft in de avond, hebben zij de logistiek gezamenlijk opgepakt. Dit betekent o.a: gedeelde aanschaffkosten van brommers, samen personeel inhuren en het gezamenlijk plannen en coördineren van logistieke processen.

Verderop in dit hoofdstuk leggen we uit hoe men een goede afweging maakt om samenwerkingsverbanden aan te gaan. Vervolgens zullen we verder in gaan op een systematische wijze om partners te selecteren, de opzet van een samenwerking en geven we tips over het managen van een samenwerking, waarmee de kans op succes kan worden vergroot.

### SAMENWERKEN: EEN SYSTEMATISCHE AANPAK

Het opzetten en managen van succesvolle samenwerkingen vraagt om een systematische aanpak. Het “Alliance Development Framework” (ADF) wordt beschreven in het boek *Strategic Alliance Management* van Tjemkes et al. (2012) en biedt concrete handvatten over de stappen die doorlopen dienen te worden.

Het ADF (afgebeeld in Figuur 16) bestaat uit 7 stappen die doorlopen kunnen worden om zo systematisch een samenwerking op te zetten, te managen en op een goede manier te beëindigen. Elke stap bestaat uit een set van activiteiten, resultaten en beslissingen. De resultaten uit de ene stap hebben effect op de volgende stap en/ of stappen. Eventueel kan de ontwikkeling van een alliantie iteratief van aard zijn: Het doorlopen van stappen kan dan als gevolg van nieuwe inzichten aangepast worden. Omdat allianties zich zodanig kunnen ontwikkelen en aanpassen aan veranderende omstandigheden zullen ook aanpassingen aan alliantiedoelen, de wijze van implementatie en procesverbeteringen continu plaatsvinden.



Figuur 16: Alliance Development Framework (gebaseerd op: Tjemkes et al., 2012)

#### Reacties tijdens de workshop

*“Het (ADF) stappenplan biedt goede handvatten om te zien welke stappen en beslissingen ik eigenlijk moet maken bij het opzetten van een samenwerking.”*

*“Ik realiseerde me tijdens de workshop dat je over een groot aantal zaken vooraf goed moet nadenken. Wanneer dit niet gebeurt, bestaat er een redelijke kans dat je later in het traject wordt geconfronteerd met onvoorziene problemen, conflictsituaties en teleurstellingen.”*

#### Stap 1 Formuleren van de samenwerkingsstrategie

Het doel van deze stap is het formuleren van een strategisch plan waarin staat welke activiteiten of resultaten men graag samen met externe partijen zou willen vormgeven en uitvoeren. Dit plan vormt de basis voor het zoeken en selecteren van geschikte samenwerkingspartners. Aangezien samenwerking ‘slechts’ één van de opties is, zal eerst vastgesteld moeten worden of voor de beoogde bedrijfsdoelen, de in- en externe situatie in acht genomen hebbende, samenwerking de beste optie is.

Om in deze fase te bepalen of samenwerken op (outbound) logistiek gebied verstandig is, moeten bedrijven het volgende helder voor ogen hebben:

- Wat is het belang en de rol van logistiek binnen het bedrijf ten opzichte van de bedrijfsdoelen? Bijvoorbeeld: Is logistiek één van de belangrijkste processen binnen het bedrijf? Of wordt logistiek juist gezien als ondersteunend proces dat nodig is om klanten te kunnen bedienen? Ook kan het gezien worden als extra service richting klanten waarmee het bedrijf zich onderscheidt van concurrenten.
- Welke eisen en wensen stelt het bedrijf aan de kwaliteit van de logistieke dienstverlening? Hierbij kan gedacht worden aan: leveringsfrequentie, kosten, flexibiliteit, duurzaamheid en betrouwbaarheid, wie het klantcontact verzorgd en op welke wijze, type en hoeveelheid vervoer (bijv. qua temperatuur, veiligheid, laadvolume).
- Welke logistieke activiteiten moeten worden uitgevoerd en welke resources (zoals mankracht, kennis, materieel) zijn hiervoor nodig?
- Op welke gebied(en) van logistiek zou het bedrijf willen samenwerken?

Bijvoorbeeld het samenvoegen van planning, het delen van vervoerscapaciteiten en lading of gezamenlijke inkoop van een logistieke dienst bij een derde partij.

Tegen de achtergrond van deze wensen en behoeften moet de afweging gemaakt worden of samenwerking de beste optie is, of de logistiek beter zelfstandig georganiseerd kan worden (maken) of de logistiek het beste uitbesteed kan worden (kopen). Er zijn verschillende aspecten die meegenomen dienen te worden in deze afweging. Bijvoorbeeld of de wet samenwerking met andere bedrijven op dit gebied überhaupt toestaat. Daarnaast wordt de keuze beïnvloed door het aantal bedrijven dat reeds zo’n logistieke dienst aanbiedt. Verder hangt het ook af van de interne situatie binnen het bedrijf; in hoeverre logistieke kennis aanwezig is en welke vervoercapaciteit ieder bedrijf in huis heeft. Ook speelt de vraag hoe afhankelijk men wil zijn van andere bedrijven in de uitvoering, planning, organisatie en besluitvorming van logistieke processen.

#### Reactie tijdens de workshop

*“Vóór de workshop had ik het idee dat samenwerking voor mij de beste optie was. Nadat we een aantal voor- en nadelen van samenwerken hadden besproken zoals afhankelijkheid van je partner, begon ik te twifelen of samenwerking wel de beste optie is. Misschien is het inhuren van een logistiek dienstverlener toch een beter idee”*

Kortom; in deze fase bepaalt het bedrijf of samenwerken op logistiek gebied de beste optie is. Als dat zo is, gaat men verder met stap 2.

### **Stap 2 Selecteren van de samenwerkingspartner(s)**

In deze stap wordt bepaald welke partners geschikt zijn om samen te werken. Om deze beslissing te nemen dient het bedrijf inzichtelijk te hebben welke potentiële partners er zijn en wat hun sterktes en zwaktes zijn. Dit resulteert in een selectie van geschikte partners waarmee onderhandeld kan gaan worden.

Zelf heb ik wel voldoende geld om te investeren in transportmiddelen, ondersteunden logistieke ICT systemen, logistiek personeel. Ik ging ervanuit dat mijn potentiële partner(s) de financiële ruimte en ook bereidheid heeft om op korte en of langer termijn investeringen te doen? Het maken van een ideale partner profiel hielp mij om dit soort zaken ook te checken.

Bij de selectie van de juiste samenwerkingspartner(s) op gebied van outbound logistiek, zoals in het geval van het MPE, is het belangrijk dat deze op een aantal punten worden geëvalueerd, zoals de mate waarin er:

- Een resource complementariteit bestaat tussen je eigen bedrijf en je partner. Dit betekent in hoeverre beide bedrijven gezamenlijk alle noodzakelijke resources in huis hebben die nodig zijn om de samenwerkingsdoelen te realiseren. Bijvoorbeeld op gebied van kennis, planning, de beschikking over een ondersteunend ICT systeem, vervoersmiddelen en opslagruimte.
- Een match bestaat tussen logistieke kenmerken en behoeften van het bedrijf en de potentiële partner. Bijvoorbeeld een match qua behoeften en aanbod van vervoerscapaciteit, aflevergebied, klanten, leveranciers, type producten/ lading, seizoenspieken en eisen aan vervoersomstandigheden (zoals temperatuur, grootte, veiligheid)
- Een strategische fit is tussen het bedrijf en een partner. Hierbij kan gedacht worden aan een fit qua onderlinge machtsverhouding, reputatie, type producten/ diensten, klanten, belangen en de rol van logistiek binnen het bedrijf.
- Een operationele fit is in processen tussen het bedrijf en een partner. Hieronder vallen kwaliteitstandaarden, procedures en ICT systemen.
- Een culturele fit tussen het bedrijf en een partner is. Elementen als respect, gemak van zaken doen, manier van werken en de communicatiestijl zijn hierin van belang.
- Een persoonlijke klik is tussen de werknemers van beide bedrijven.

### **Reacties tijdens de workshop**

*“Een van de punten die ook aan bod kwam bij partnerselectie was de persoonlijke klik. Ik ken mijn potentiële partners en heb daar een goede klik mee. Echter realiseerde ik me ook dat qua ambitie en behoeften aan bijvoorbeeld autonomie en behoud van controle houden, er verschillen zijn tussen mij en hen. Nu is dat nog geen probleem maar het kan later wel spanningen opleveren”.*

*“Tijdens de workshop kwam aan bod dat samenwerking met 2 partijen een stuk eenvoudiger is dan met 7 partijen. Zeker in een situatie waarbij (1) de huidige behoeften aan transport verschillen, (2) gemaakte investeringen op dit gebied verschillen en er (3) onduidelijkheid bestaat over kosten en voordelen en de verdeling hiervan, is het niet verstandig om direct met 6 partijen aan de slag te gaan. Misschien dat we een soort groeimodel zouden kunnen hanteren waarin 2 partijen de samenwerking beginnen en partners eventueel kunnen aanhaken onder bepaalde voorwaarden.”*

### **Stap 3 Onderhandelen**

In deze fase wordt onderhandeld met potentiële samenwerkingspartner(s) over verwachte resultaten, aanpak, inbreng en eventuele opbrengstverdeling. Er wordt tevens getracht draagvlak te creëren voor het realiseren van de gezamenlijke doelen en gekozen aanpak, door middel van dialoog tussen beslissers van de samenwerkingspartijen. De resultaten hiervan worden vaak in detail uitgewerkt in een initiële samenwerkingsovereenkomst. Dit resulteert in een kader waarbinnen de samenwerkingspartners de samenwerking verder vormgeven.

In de onderhandelingsfase met potentiële partners is het belangrijk dat dat een aantal issues worden besproken:

- Hoe wordt omgegaan met veranderingen in logistieke behoeften en eventuele verschillen tussen behoeften van aangesloten partijen?
- Hoe wordt er omgegaan met incidenten in de logistiek? Wanneer een levering bijvoorbeeld niet gedaan kan worden door een incident, heeft dit consequenties voor andere leveringen.
- Hoe om te gaan met klantcontacten en het gebruik van bedrijfslogo's op transportmiddelen?
- Hoe worden de kosten en financiële voordelen van de samenwerking verdeeld?

### **Stap 4 Ontwerpen van de samenwerking**

In deze stap wordt de samenwerkingsstructuur ontworpen zodat de samenwerkingsdoelen worden bereikt en de belangen van alle partijen worden behartigd en beschermd. Hieronder valt het ontwerpen van de alliantiestructuur, de



besturingsvorm en de beheersmaatregelen. De afspraken worden geformaliseerd in een samenwerkingscontract.

In de ontwerpfase van een samenwerking op het gebied van outbound logistiek is het belangrijk dat er afspraken worden gemaakt over:

- Afstemming en coördinatie van de logistieke planningen
- Inrichting, beheeren en coördinatie van ondersteunende ICT systemen
- Hoe de informatiestromen (t.b.v. administratie, planning, facturering, klantcontact) lopen en wie toegang krijgt tot welke informatie.
- Exit-clausules; wat gebeurt er als een partner uit de alliantie wil stappen?
- Hoe om te gaan met schade tijdens transport.

De ontwikkelde samenwerkingsstructuur wordt in de volgende fase, stap 5, in de praktijk gebracht.

#### **Stap 5 Managen van de samenwerking**

In deze fase gaan de partijen over tot het inzetten van resources voor het uitvoeren van de taken. Diverse coördinatie-, sturings- en beheersingsmaatregelen worden geïmplementeerd en in de uitvoering komt tevens het commitment van alle partijen tot uiting. De functie van deze fase is:

- (1) het monitoren, coördineren en uitvoeren van de dagelijkse samenwerkingsactiviteiten
  - (2) het creëren van de juiste ondersteunende condities, monitoren en reguleren van interne en externe veranderingen die een kans dan wel bedreiging kunnen vormen
  - (3) ervoor zorgen dat er voldoende onderling geleerd wordt.
- In tegenstelling tot voorgaande fases ligt het accent in deze fase meer op de “zachte relationele” aspecten van samenwerken. Het daadwerkelijk behalen van de resultaten en het realiseren van de samenwerkingsdoelen voltrekt zich in deze fase.

In de managementfase is het belangrijk dat er aandacht wordt besteedt aan de organisatie en coördinatie van de planning, het beheer van de “vloot” en regelmatige evaluatie van logistieke prestaties.

#### **Stap 6 Evalueren van de samenwerking**

Om zorg te dragen voor een effectieve samenwerking, is het van belang regelmatig de alliantie te evalueren. Hiermee krijgt het management inzicht in de voortgang, het proces en condities van de samenwerking en, indien nodig, kunnen tijdig maatregelen getroffen. Op basis van de evaluatie kunnen de samenwerkingspartijen er voor kiezen om te blijven samenwerken onder de huidige condities, of dat er aanpassingen doorgevoerd dienen te worden in de samenwerkingsdoelen, partnersamenstelling en/of samenwerkingscondities. Ook kan besloten worden de samenwerking te beëindigen.

In de evaluatiefase van de samenwerking is het belangrijk dat er aandacht wordt besteedt aan de ontwikkeling van specifieke evaluatie-indicatoren binnen de logistieke processen, zoals logistieke service prestaties (leveringstijd, leverbetrouwbaarheid, kwaliteit levering, kosten voor levering) en de mate waarin de verdeling van kosten en opbrengsten redelijk is.

#### **Stap 7 Beëindigen van de samenwerking**

In deze fase kiest één partij of kiezen alle samenwerkende partijen er voor om de samenwerking te beëindigen. Dit moet op een wijze gebeuren waarin financiële, relationele en eventuele juridische zaken netjes worden ontmanteld, materiële en immateriële resultaten worden verdeeld dat hierover openlijk wordt gecommuniceerd zonder reputatieschade.

In deze fase van de samenwerking is het belangrijk dat aandacht wordt besteedt aan de communicatie naar klanten en/ of leveranciers over de implicaties voor hen, teruggegrepen wordt op de exit-clausules in de ontwerpfase (stap 4) gemaakt zijn en gezorgd wordt voor een goede verdeling van bijvoorbeeld de vloot en de contacten met klanten/ leveranciers.





## SUCCESVOL SAMENWERKEN VEREIST SYSTEMATISCHE AANPAK

Het vormen van allianties, samenwerkingsverbanden, op het gebied van logistiek is een strategische afweging die ieder bedrijf individueel moet maken. Afhankelijk van de bedrijfsdoelen en de huidige situatie kan het verstandig zijn om te gaan samenwerken, diensten in te kopen of de logistiek zelf te verzorgen. Mocht men gaan samenwerken, dan dient het bedrijf rekening te houden met de voor- en nadelen van samenwerken. Om een goede afweging te kunnen maken of samenwerking het beste alternatief is dient een bedrijf verschillende stappen en beslissingen te nemen om een succesvolle samenwerking op te zetten en te onderhouden. Samenwerken op logistiek gebied vraagt de manager bij het opzetten en managen van zo 'n samenwerking aandacht te hebben voor logistieke aspecten.

Dit hoofdstuk introduceerde het Alliance Development Framework (ADF), een generiek stappenplan voor het opzetten en managen van samenwerkingen. Binnen de workshop met de bedrijven van het MPE zijn in een sessie van ongeveer drie uur de eerste twee stappen op hoog abstractieniveau doorgenomen. In deze workshop is het ADF geïntroduceerd en zijn enkele stappenplannen, sjablonen en raamwerken voor stap 1 en 2 getoond. Vervolgens komt het op de bedrijven aan om iets met de verworven informatie en gereedschappen te doen. De kant-en-klare sjablonen kunnen gebruikt worden om weer te geven hoe bijvoorbeeld de ideale partner eruit ziet. Dat zijn zeer arbeidsintensieve klussen, die in de drukte van de dagelijkse business het risico lopen een lage prioriteit krijgen. Daarom kan het raadzaam zijn een externe partij in te huren die de bedrijven begeleidt in het opzetten van de samenwerking. De externe partij kan iedere deelnemer druk opleggen zodat de bedrijven daadwerkelijk overgaan op het gebruik van de tools.

# 5. CONCLUSIE

Met deze studie naar de logistieke samenwerkingsmogelijkheden van een groep MKB-ondernemingen, geclusterd rondom de marktplaats Plantion in Ede, wordt aangetoond dat samenwerken op logistiek gebied een complexe onderneming is die een goede voorbereiding en analyse vergt van de beoogde ambities en doelen.

De betrokken MKB bedrijven richten zich voornamelijk op Cash & Carry- en verkoopactiviteiten op de marktplaats Plantion. De ambitie is om een verbeterde dienstverlening richting klanten te realiseren door een nieuwe service aan te bieden, zijnde een gemeenschappelijke bezorgdienst naar klanten. TNO heeft haar kennis van de inrichting van logistieke processen en het opzetten en aangaan van strategische samenwerkingsverbanden gebruikt om de MKB bedrijven bewust te maken van de mogelijkheden van deze logistieke samenwerking en de consequenties die dit met zich meebrengt op zowel financieel vlak als de bedrijfsmatige kant van een samenwerking.

Op basis van de casus voor een gemeenschappelijke netwerkdistributie naar klanten is een logistieke analyse uitgevoerd van verschillende scenario's voor logistieke samenwerking. Daarin worden de te behalen besparingen op logistiek gebied zichtbaar. Echter, om deze besparingen te realiseren zijn ook investeringen nodig van de verschillende partijen in onder andere logistieke middelen en ICT-infrastructuur. Aan de hand van het business model canvas is de financiële business case van de verschillende scenario's inzichtelijk gemaakt. Daaruit blijkt dat een groei van 10 procent nodig is om de benodigde investeringen kostendekkend te maken.

Misschien nog wel belangrijker dan de financiële aspecten van een samenwerking tussen meerdere partijen zijn de meer menselijke factoren, zoals onderling vertrouwen, het delen van bedrijfsinformatie en kennis of het verlies van autonomie en flexibiliteit. Deze kwalitatieve factoren bepalen voor een groot deel of een samenwerking succesvol is of niet. Hiervoor is aan de hand van het Alliance Development Framework een stappenplan gepresenteerd dat bedrijven helpt op een systematische manier de weg te vinden richting een succesvolle samenwerking. Met de betrokken MKB bedrijven is in een

workshop ervaring opgedaan om de eerste twee stappen van dit framework te doorlopen.

De deelnemende bedrijven geven aan een steile leercurve te hebben doorlopen binnen het TNO project, wat hen een beter inzicht verschaft in de te ondernemen stappen om succesvol een logistiek samenwerkingsverband op te zetten.

Quote Alflora:

*“Als MKB heeft Alflora zeer veel geleerd van de logistieke specialisten van TNO. De kennis zal zeker meegenomen worden in de praktijk vanuit de marktplaats Ede alsmede binnen de totale organisatie van Alflora.”*

Quote FleuraMetz:

*“Het project heeft inzicht gegeven in de voordelen die een goede samenwerking kan opleveren. De omzetting van de opgedane kennis in de praktijk vraagt een continue aandacht van alle deelnemers die ook met de invulling van het vervolg verder willen. Hier ligt de grootste uitdaging voor het projectteam. Voor anderen die een soortgelijk project willen starten zou ik zeggen neem een stagiair/onafhankelijk persoon die het project van de basis af stuurt en coördineert.”*

TNO hoopt met deze studie inzicht te hebben geboden in de meerwaarde van de beschikbare hulpmiddelen en methodieken die er zijn om op een gedegen en goed onderbouwde wijze succesvolle strategische samenwerkingsverbanden in de logistieke te realiseren.



# 6. REFERENTIES

Janssen, G.R. / Ploos van Amstel, W. / Quak, H.J. / van Merrienboer, S.A. / Balm, S.H. (2011)

Aan de slag met samenwerking in de logistiek: mogelijkheden voor groothandelaren om samen te werken in de logistiek, TNO rapport in opdracht van NVG

Lammers, B. / Rijswijk, H. Van / en Sterre, P. van de (2010):

Logistiek tussen de bedrijven door, Uitgeverij Kerckebosch te Zeist, uitgave geschreven in het kader van het EVO Branche Innovatie Contract door TNO

Tjemkes, B.V. / Vos, P.M. / Burgers, K. (2012):

Strategic Alliance Management, Routledge

TNO, Inro, Center Applied Research, Nederland Distributieland, KLICT, (2004):

Synergievoordelen in logistieke netwerken(SYLONET): eindrapport deel II Goed verdeeld, goed verdiend: handvatten voor samenwerking in de logistieke praktijk, gezamenlijk uitgegeven rapport.

Van der Ham, A. / Huijsman, M. / Rustenburg, M. / Verweij, K. (2006):

Handboek Generieke procesaanpak Verladerssamenwerking, TNO-rapport.

## MEER INFORMATIE

Indien u na het lezen van dit boekje meer wilt weten over logistieke samenwerking, aarzel dan niet om contact op te nemen met één van de auteurs of [www.tno.nl/logistiek](http://www.tno.nl/logistiek) te bezoeken.

### **Robbert Janssen**

[robert.janssen@tno.nl](mailto:robert.janssen@tno.nl)

+31 (0) 88 86 62 761

### **Marc van Weelden**

[marc.vanweelden@tno.nl](mailto:marc.vanweelden@tno.nl)

+31 (0)61 178 30 02

### **Tom Dogger**

[tom.dogger@tno.nl](mailto:tom.dogger@tno.nl)

+31 (0) 88 86 64 747

### **Pepijn Vos**

[pepijn.vos@tno.nl](mailto:pepijn.vos@tno.nl)

+31 (0) 88 86 62 67303

### **Siem van Merriënboer**

[siem.vanmerrienboer@tno.nl](mailto:siem.vanmerrienboer@tno.nl)

+31 (0) 88 86 63 873



# 7. BEDRIJFSINFORMATIE

## **TNO** innovation for life

TNO heeft de  
missie om  
innovatie in

Nederland te stimuleren. Het MKB is een belangrijke drijfveer voor de Nederlandse economie, daarom heeft TNO een specifiek programma om het MKB te helpen ontwikkelen. De unieke en multidisciplinaire kennis van TNO maakt het, gestimuleerd door het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, mogelijk om voor het MKB innovaties te starten. Als publieke onderzoeksorganisatie worden bedrijven in verschillende branches en sectoren bij hun innovatie door TNO ondersteund. Mede dankzij de Nederlandse overheid beschikt zij over middelen om steeds nieuwe kennis te ontwikkelen. Met onze kennis en expertise helpen we u als ondernemer graag verder. TNO kan ondersteuning bieden in de verschillende ontwikkelingsfasen, van idee-generatie tot en met implementatie en testen. Daarbij kan zowel technologische- als procesgerichte kennis ingezet worden.



Met 7 vestigingen in Nederland en 2 in België is Alflora de grootste Cash & Carry groothandel in bloemisterij-artikelen van Nederland. Gedurende haar 30-jarig bestaan is Alflora

uitgegroeid tot een vertrouwde en bekende partner van bloemisterijen en tuincentra. U vindt bij Alflora een vast aanbod van binderijartikelen en een wisselende collectie bloemisterijartikelen. Door eigen import levert Alflora jaar rond diverse producten in de segmenten aardewerk, glas, riet en seizoensartikelen. Daarnaast levert Alflora de allernieuwste trends op het gebied van trendartikelen en woondecoraties. De collectie is dus continu aan verandering onderhevig. Toparrangeurs inspireren u met verrassende presentaties en vernieuwende producten, het enthousiaste team van Alflora te Ede staat altijd klaar om u te helpen.



Basics & Trends is een groothandel in bloemisterij- en decoratieartikelen, bloemisterijen vormen het voornaamste klantsegment. Deze

klanten vinden bij hen niet alleen de artikelen die zij dagelijks nodig hebben voor hun winkel, maar ook een uitgebreide en uitgekende collectie van seizoensmatige producten. De nieuwste trends en laatste ontwikkelingen worden continu gevolgd, waardoor Basics & Trends ook een inspiratiebron voor haar klanten kan zijn. Zij stelt haar afnemers in staat om in te spelen op de allerlaatste trends.



Buurman Planten is een familiebedrijf en bestaat al meer dan 35 jaar. Zij bieden hun klanten jaar rond een zeer breed assortiment van kamer- en tuinplanten. Dankzij verschillende inkoopkanalen, zowel op de klok bij verschillende veilingen als direct bij

kwekers in diverse landen, is dit brede aanbod altijd van hoge kwaliteit. Belangrijk uitgangspunt is een goede marktkennis, hierin spelen de inkopers en medewerkers van deze Cash & Carry een belangrijke rol. Door te luisteren naar de klant, haar wensen zo goed mogelijk te vervullen en met een uitgebreid modern assortiment plantarrangementen van eigen productie onderscheidt Buurman Planten Cash & Carry zich in de markt.



FleuraMetz is een toonaangevend bedrijf met wereldwijd ruim 50 Cash & Carry's.

FleuraMetz is in 9 landen actief: Nederland, Duitsland, Canada, Verenigde Staten, Oostenrijk, Zwitserland, Tsjechië, Polen en Italië. Zowel in Nederland als Duitsland is FleuraMetz marktleider. Daar de focus bij FleuraMetz ligt op het Cash & Carry-principe, is het logistieke proces hier volledig op afgestemd. Niet alleen de interne processen, ook de toeleveranciers aan FleuraMetz werken zo efficiënt mogelijk. Dit leidt uiteindelijk tot lagere prijzen voor de klant.

Door haar grote inkoopkracht biedt FleuraMetz dagelijks een compleet assortiment verse snijbloemen en snijgroen aan. Zij kopen in op de grootste veilingen van Nederland en Duitsland en via eigen inkoopkanalen in Italië, Frankrijk en Ecuador. Daarnaast kopen ze rechtstreeks in bij binnen- en buitenlandse kwekers. Door de goede, directe contacten van de inkooporganisatie met kwekers en veredelaars hebben zij toegang tot veel producten die via gangbare kanalen niet zijn te verkrijgen.



In 1999 startte Paul Goedegebuure, zoon van een bloemist, de bloemengroothandel Van Dijk & Partners b.v. te Vleuten. Tweeënhalf jaar later voegde Jaco de Mooij zijn expertise toe aan het bedrijf, waarna zij samen verder gingen. Samen met hun enthousi-

aste en jonge team werken zij met hart en ziel in de bloemenbranche. Het bedrijf vierde in juli 2009 zijn 10-jarig bestaan en heeft zich inmiddels ontwikkeld tot een gerenommeerde bloemengroothandel op de binnenlandse markt. Met ingang van 1 maart 2010 is Van Dijk & Partners b.v. naar groothandelscentrum Plantion te Ede verhuisd om daar verder te gaan onder de naam Goedegebuure & de Mooij b.v.



**Oudshoorn van Vliet**  
Bloemengroothandel - Cash & Carry

Oudshoorn van Vliet is voor veel ondernemers al jaren de beste plek om bloemen in te kopen. Door een breed scala aan inkoopkanalen biedt Oudshoorn van Vliet de bloemist de

mogelijkheid een mooi en boeiend assortiment samen te stellen. De inkopers van Oudshoorn van Vliet zijn actief op de veilingen te Ede en Rijnsburg. Door een sterk netwerk kunnen de inkopers snel schakelen met de overige veilingen in Nederland. Hierdoor ontstaat er een zeer breed assortiment aan snijbloemen, ingekocht onder de meest gunstige voorwaarden en dezelfde dag nog aangeboden in de winkel. Een uitdagend assortiment tegen een goede prijs zet de bloemist aan om creatief en winstgevend te werken.

**Plantion**



Plantion is een coöperatie en feitelijk eigendom van ongeveer 250 Nederlandse kwekers van bloemen en planten. Deze rechtsvorm

geeft het bedrijf een eigen dynamiek en een bijzondere missie. De doelstelling is niet 'zoveel mogelijk winst maken', maar 'het verhandelen van de producten van onze leden op een verantwoorde manier tegen een acceptabele prijs'. Dat doen zij met verve. De drie P's (planet, people, profit) worden daarbij serieus genomen. Op basis van een gezonde financiële exploitatie werken ze zoveel mogelijk klimaat-neutraal en krijgen mensen de ruimte om zich te ontwikkelen. Plantion is ontstaan in 2008, de geschiedenis van de achterliggende veilingen gaat meer dan honderd jaar terug. Plaatselijke veilingen zijn in de loop der jaren samengevoegd tot enkele grote marktplaatsen, daar is Plantion er één van. In 2008 gingen Bloemenveiling Oost Nederland en Veiling Vleuten samen op in Plantion, wat in 2010 resulteerde in een nieuwe marktplaats in Ede. Vanaf deze locatie kan Plantion de markt goed bedienen en kwekers, bloemisten en hoveniers kunnen hier voor alles terecht wat zij nodig hebben.





