

## **Van weten naar doen**

### **Compose: strategisch logistiek samenwerken in de praktijk**

Auteurs:

Nanne Schriek, projectmanager SCM, evofenedex

<https://www.linkedin.com/in/nanne-schriek-792422/>

Goos Kant, hoogleraar logistieke optimalisatie, Tilburg University

<https://www.linkedin.com/in/goosenkant/>

Website referentie: [www.supplychainsamenwerking.nl](http://www.supplychainsamenwerking.nl)

### **Inleiding**

Samenwerken kan leiden tot flinke besparingen, bijvoorbeeld op 'lege kilometers' en CO2-uitstoot, maar uiteraard ook waarde toevoegen voor de klant. Dit soort harde criteria zijn wel bekend, maar juist zachte criteria zorgen ervoor dat een samenwerking ook echt kans van slagen heeft. Dat blijkt uit onderzoek binnen het project Compose, waarvan de resultaten onlangs werden gepresenteerd.

Niet orkestreren, maar componeren. Dat was het beginpunt van het project Compose. Nu, drie jaar later, ligt er een uitgewerkt boek met de titel 'Compose: strategisch logistiek samenwerken', met daarin een blik op alle facetten die komen kijken bij samenwerken. Ook staat er in een stappenplan beschreven hoe elk bedrijf de ideale samenwerkingspartner kan vinden. Om een match te maken tussen bedrijven is er een online platform ontwikkeld. "In eerste instantie was het doel om samen te werken in vervoer, maar dat is ondertussen uitgebreid naar magazijnruimte en het uitwisselen van logistiek personeel", legt projectleider Compose vanuit evofenedex Nanne Schriek uit. "In het systeem worden bedrijven aan elkaar gekoppeld op basis van bedrijfscultuur, locatie en talloze andere facetten. Hiermee brengen we bedrijven die complementair aan elkaar zijn met elkaar in contact. Dit scheelt dus tijd bij het vinden van de juiste samenwerkingspartner."

### **Componeren**

De naam Compose is zorgvuldig gekozen. "Bedrijven kijken vaak vooral binnen het eigen logistieke netwerk wat er nog kan worden geoptimaliseerd, het zogenoemde orkestreren. Wij wilden naar componeren, waarbij bedrijven samenwerken om de juiste puzzel te leggen", aldus Schriek. De afgelopen jaren werden onder de vlag van het project diverse samenwerkingen gestart. "Denk aan een tuinmeubelhandelaar. Die heeft in het voorjaar een enorme voorraad, maar in het najaar is die geslonken, terwijl een handelaar in wintersportartikelen precies het omgekeerde heeft. Als die kunnen samenwerken, scheelt dat in magazijnruimte. Ook hebben we meegemaakt dat een bedrijf goederen bijvoorbeeld van Zwolle naar Maastricht bracht en dan weer leeg terugging, terwijl een ander bedrijf ongeveer dezelfde route reed, maar dan andersom. Door samen te werken is er nog maar één vrachtauto nodig en één chauffeur, en worden er minder lege kilometers gereden." Het vinden van een samenwerkingspartner is echter niet gemakkelijk. Met het project Compose is geprobeerd dat te vereenvoudigen. "Dat we voor de verladers hebben gekozen als startpunt is een bewuste keus", legt Goos Kant, professor logistieke optimalisatie aan de Tilburg University, uit. "Die bepalen tenslotte hoe goederen door de keten gaan." Om samenwerkingen goed te kunnen onderzoeken, is er een multidisciplinair team op het project gezet, met daarbij de inzet van studenten. Kant: "Juridische studenten zochten uit hoe het zit met bijvoorbeeld de privacy en de mededinging en studenten supply chain management dachten na over de strategische kant." Onderscheidend in dit project was de inzet vanuit sociale psychologie, zegt hij. "Zij keken onder meer naar hoe een klik tussen bedrijven tot stand komt, wat bedrijven ertoe doet besluiten wel of niet in zee te gaan met een bepaalde partner en hoe je een samenwerkingstraject zo kunt inrichten dat deelnemers niet bij de eerste tegenslag de handdoek in de ring gooien. In totaal hebben ruim vijftig studenten hun masterscriptie geschreven bij Compose." Alle ervaringen en onderzoeksresultaten komen samen het in het genoemde boek 'Compose: strategisch logistiek samenwerken'. "Daarin valt op dat er een forse kloof is tussen weten en doen",

aldus Schriek. “Dat we in de toekomst meer moeten samenwerken om de klant of toezichthouder tevreden te houden is geen nieuwe bevinding. Veel verladers weten dat, maar weten dat het voordelen biedt is niet hetzelfde als er ook mee aan de slag gaan. Ook richten managers zich vanwege de aard van het werk vaak op de korte termijn en minder op lange termijn, waar samenwerking juist kansen biedt en voor nieuwe ideeën zorgt. Dit zorgt er ook voor dat veel bedrijven pas in de beginfase zitten en overwegen hiermee aan de slag te gaan. Het is voor bedrijven vaak lastig om vooraf te overzien waar de winst zit en wat de risico's zijn. Een goede kosten-batenanalyse is vooraf dan lastig uit te voeren.” Het vereist visie en investeringen om tot vernieuwing te komen. Daarbij geven de deelnemers aan dat er al baten zijn door met andere bedrijven over hun supply chain in gesprek te gaan. Dit leidt simpelweg tot nieuwe ideeën en vaak al tot optimalisatie van de bestaande inrichting.

### **Nieuwe markten**

Het (e)-boek werd onlangs gelanceerd en overhandigd aan de Stuurgroep Logistieke Ketens van de Topsector logistiek. Kant licht de stappen uit het boek toe. “De eerste stap is die van de overweging. Heel veel onderzoeken gaan over het besparen van kilometers en CO2, maar er zijn juist kansen voor het toevoegen van klantwaarde. Want het is niet alleen het besparen op kilometers en CO2-uitstoot, het kan er ook voor zorgen dat er frequenter kan worden gereden. Als je frequenter levert, kun je sneller anticiperen en minder voorraad aanhouden. Het kan ook dat het ene bedrijf levert in Spanje en Portugal en het andere bedrijf in Spanje en Frankrijk. Als je gaat bundelen, ontstaan er dus mogelijkheden voor het aanboren van nieuwe markten. Er zijn dus allerlei andere overwegingen dan alleen het reduceren van kosten. Daarnaast is het ook belangrijk om na te denken over de strategie op lange termijn. Denk bijvoorbeeld aan het zero-emissie belevaren van binnensteden.”

### **Verkenning**

De volgende stap is verkenning. “Daar draait het om het vinden van een juiste partner”, legt Kant uit. “Dan moet je niet alleen denken aan de harde criteria, zoals het berekenen van besparingen, maar ook aan de zachte. Wat maakt het dat bedrijven elkaar leuk vinden? Het ene bedrijf kan innovatief zijn, maar als het andere minder innovatief is, klikt dat minder goed. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor een beursgenoteerd bedrijf met een familiebedrijf. Ook kan het van belang zijn of de bedrijven bij elkaar in de buurt zijn gevestigd. Al die criteria nemen wij in onze matchingtool mee, zowel de harde als de zachte. Op basis van beide proberen we een zo goed mogelijke match te maken.” Als bedrijven dit soort gegevens invoeren in de tool van Compose, rolt daar een lijst van mogelijke partners uit. “De algoritmie achter de site berekent hoe groot de match is. En met de best scorende kun je dan contact maken (en na de corona-tijd een kop koffie gaan drinken) om te kijken of er daadwerkelijk een match is, zowel aan de harde als de zachte kant.”

### **Kennismaking**

Als het eerste kopje koffie is gedronken, volgt de fase van kennismaking. Kant: “In de praktijk zien we bij dit soort projecten al heel snel de vraag ‘wat kan ik er beter van worden’ in plaats van de vraag wat het wederzijds belang is. De gezamenlijke motivatie moet een basis zijn voor de samenwerking. Het is water bij de wijn doen. Je geeft wat onafhankelijkheid op, maar je krijgt er prachtige dingen voor terug. Om die klik te maken is een basis belangrijk, als je later met tegenslag te maken krijgt. Dan moet je op elkaar terug kunnen vallen.” Wanneer dat op orde is, kan de analysefase beginnen. “Dan gaat het om de kosten en opbrengsten door tot in detail alles door te rekenen, maar het gaat ook om het uitzoekwerk op juridisch vlak. Vanwege duurzaamheidsdoelstellingen is er gelukkig meer mogelijk op dat vlak. Als die analyse en juridische zaken zijn afgerond, is het tijd voor de uitwerking. Komt er een onafhankelijke partij voor de uitvoering, bijvoorbeeld een logistiek dienstverlener? Op welke manier worden gegevens operationeel uitgewisseld? Moeten er nieuwe afspraken worden gemaakt met bestaande partijen? Hoe zit het met de aansprakelijkheid en hoe verloopt de communicatie? Dat laatste moet zo professioneel mogelijk worden opgezet om alles zo goed mogelijk te kunnen delen en er zo open en transparant mogelijk over te zijn.”

## **Voortdurend in beweging**

De laatste stap is de daadwerkelijke implementatie. Kant: "Bedenk dat de wereld continu in beweging is. Dingen lopen soms anders dan gedacht, dat is ook wat wij hebben gemerkt in het onderzoek. Zoals bijvoorbeeld Greenflow Boskoop, waar de volumes zijn veranderd de afgelopen jaren. Dat heeft weer gevolgen voor de samenwerking. Het is een proces dat voortdurend in beweging is." Nu het eerste onderzoek is afgerond, is het tijd voor de volgende fase van het project. "Het bedrijfsleven kan vanaf nu de ontwikkelde kennis en de online tool gebruiken", aldus Schriek. "We blijven de matchmakingtool doorontwikkelen en beheren, maar veel belangrijker is de transitie die we willen realiseren en het bij bedrijven onder de aandacht brengen van de mogelijkheden van samenwerking. Verder breiden we de Supply Chaingers, ons netwerk van veranderingsgezinde supplychainmanagers, verder uit en willen we nog meer onderzoek doen naar de drempels die succesvolle samenwerkingen belemmeren.

We merken dat de kennis die we hebben opgedaan goed van pas komt bij andere grote thema's, zoals digitalisering en duurzaamheid. De komende periode willen wij het bedrijfsleven en partijen die onderdeel uitmaken van ketens verder stimuleren om gebruik te maken van alle kennis en mogelijkheden die er zijn. Ook kunnen bedrijven de haalbaarheid van hun plannen op het vlak van supply chain en logistieke samenwerking laten onderzoeken door de studenten van de Tilburg University." "Ook staan samenwerkingen met Hogescholen op stapel, en onderzoeken bij bedrijventerreinen en (binnen)steden, om na te gaan in hoeverre samenwerking tot win-win-win situaties leidt".

Voor meer informatie: [www.supplychainsamenwerking.nl](http://www.supplychainsamenwerking.nl)