

COMPOSE

strategisch logistiek samenwerken



Inleiding

*Goos Kant, projectleider Tilburg University
Nanne Schriek, projectleider evofenedex
Egbert Guis, eindredactie*

Drie jaar lang bogen vele wetenschappers en studenten zich samen met bedrijven over het vraagstuk hoe het nu toch mogelijk is dat horizontale samenwerking niet van de grond komt terwijl de bijdrage aan de verbetering van winstgevendheid en duurzaamheid zo evident lijkt te zijn. Dan kan het niet anders of er zijn factoren in het spel die tot nu toe onderbelicht bleven, puzzelstukjes die ontbreken.

Andere disciplines werden bij het vraagstuk betrokken en de invalshoek verschoof van de logistiek dienstverlener naar de rol van de verlader als de speler met de sleutel in handen. Bedrijven werden uitgedaagd eens wat verder te kijken dan de neus lang is bij het zoeken naar een geschikte partner om te verleiden en om niet alleen te kijken naar kostenreductie maar vooral naar toegevoegde klantwaarde. En let niet alleen op de harde factoren die de samenwerking legitimeren, maar let in alle stappen van het proces vooral ook op de zachte factoren die de samenwerking daadwerkelijk mogelijk maken.

Het resultaat van deze aanpak 'over een andere boeg' in het project COMPOSE leest u in dit boekje. Na de warme aanbevelingen van de partners achter het project volgt het verhaal van de initiatiefnemers die zagen hoe je de slag moet maken van orchestreren naar componeren. Aan de hand van het ontwikkelde stappenplan om tot een succesvolle horizontale samenwerking te komen, worden de resultaten van het project beschreven en geïllustreerd met situaties uit de praktijk.

Het eerste project is inhoudelijk afgerond, COMPOSE draait als matchingsplatform door om bedrijven te matchen en samen te laten werken. Door steeds meer bedrijven aan te haken, neemt de kans op een succesvolle match alsmaar verder toe. Ook de nieuwsgierigheid van de onderzoeker naar nieuwe, mogelijk nog ontbrekende stukjes is blijvend geprikkeld, elke situatie is weer anders en ook het onderzoek is daarom nooit af!

De balans is opgemaakt van wat de onderzoeken naar samenwerking, interne netwerkanalyses, de zoektochten naar samenwerkingspartners en het in kaart brengen van potentieel hebben opgeleverd. Dit boekje geeft daarvan een interessant overzicht dat klinkt als muziek in de oren! Het biedt een concreet stappenplan voor supply chain- en logistiek verantwoordelijken binnen bedrijven om mee aan de slag te gaan en de voordelen van samenwerking te realiseren. De opmaat is hiermee gegeven!



Inhoudsopgave

COMPOSE geeft nieuwe inzichten.....	4
COMPOSE faciliteert samenwerking	5
COMPOSE klinkt als een samenspel.....	6
Van orchestreren naar componeren.....	8
Stap 1 – Overweging: horizontaal samenwerken start met het waarom	13
Stap 2 – Verkenning: op zoek naar een geschikte partner.....	21
Stap 3 – Kennismaking en doelstellingen definiëren	34
Stap 4 – Samenwerkingspotentie vaststellen door analyse en juridische toets.....	46
Stap 5 – Uitwerking van een samenwerking.....	54
Stap 6 – Implementatie: continue in beweging.....	62
De werking van de COMPOSE-matchingstool	67
Reflectie.....	72
Positionering COMPOSE ten opzichte van andere projecten	76
Verdieping 1 Matchmaking en beginselen voor verwerking van persoonsgegevens	77
Verdieping 2 Horizontale samenwerking en het mededingingsrecht	82
Verdieping 3 Logistieke platformen: elk voordeel heeft zijn risico.....	91
Dankwoord.....	95

COMPOSE geeft nieuwe inzichten

Albert Veenstra, wetenschappelijk directeur van Dinalog

Voor u ligt een overzicht van de resultaten van het topsector-project COMPOSE. Om een aantal redenen is COMPOSE een bijzonder project in onze portefeuille. Ten eerste is het een echt verladersinitiatief, waarin evofenedex met een aantal van haar leden een prominente rol speelt. Verladersbetrokkenheid en verladerssamenwerking zijn cruciale voorwaarden voor het slagen van heel veel innovaties, maar de verladers zelf worden vaak niet direct bij initiatieven betrokken. Bij COMPOSE staan ze aan het stuur.

Ten tweede is COMPOSE een multidisciplinair project. Wetenschappers uit verschillende disciplines hebben samengewerkt om te doorgronden waar samenwerking nu daadwerkelijk over gaat, en wat beperkingen en knelpunten zijn. Dat levert hele interessante en nieuwe inzichten op over, bijvoorbeeld, oplossingen die vanuit een logistiek planningsperspectief een heel goed idee lijken, maar vanuit een juridische of psychologische optiek overduidelijk nooit gaan werken in de praktijk.

Ten derde is COMPOSE een mooi voorbeeld van een innovatieproject waarin bedrijven, onderzoekers en studenten samen vorm en inhoud geven aan onderzoek. Met name de betrokkenheid van studenten vind ik persoonlijk altijd een belangrijke indicator van de kwaliteit van een project. Het is van groot belang dat studenten, die de nieuwe generatie professionals en onderzoekers worden, in hun studie al meegenomen worden in onderzoek.

Al met al ben ik blij dat COMPOSE nu haar resultaten kan presenteren in deze vorm. Bovendien is COMPOSE niet klaar. We zijn hard bezig om mogelijkheden voor een vervolg te bespreken, en ik hoop dat daarmee dit belangrijke onderzoek voortgezet kan worden.



COMPOSE faciliteert samenwerking

Machiel van der Kuijl, algemeen directeur evofenedex

Hedendaagse uitdagingen in de logistiek vragen om anders denken dan we tot nu toe hebben gedaan. Kosten blijven weliswaar een belangrijk element, want deze moeten beheersbaar blijven. Maar juist het toevoegen van waarde voor de veeleisende klant wint sterk aan belang. Die waarde kun je in de hele logistieke keten toevoegen.

Maar logistieke ketens veranderen ook. Logistieke ketens krijgen steeds meer het karakter van netwerken. En binnen deze netwerken is samenwerken cruciaal. Onderzoek onder verantwoordelijkheid van de evofenedex-leerstoel Supply Chain Management aan Nyenrode Business Universiteit laat zelfs zien dat succesvolle samenwerking tussen bedrijven voor slechts 25% afhankelijk is van harde factoren zoals geografische nabijheid, aard van onderneming en de bijbehorende logistieke patronen. Maar liefst 75% hangt af van zachte factoren op onder andere sociaal vlak.

Wil je logistiek optimaliseren, dan moeten we als verladers dus ook onderzoeken hoe we die samenwerking beter kunnen organiseren. Maar hoe vinden bedrijven elkaar dan? In de praktijk blijkt dat verladers elkaar nauwelijks kennen. Ze treffen elkaar maar mondjesmaat op netwerkbijeenkomsten en evenementen. Zou er niet een platform te bedenken zijn waarop bedrijven elkaar zouden kunnen ontmoeten en die samenwerking samen regelen?

Zoals vaker heeft ook hier de verlader de sleutel in handen om supply chains in deze zin te veranderen, uiteraard in samenwerking met logistiek dienstverleners. En het is dan ook niet verwonderlijk dat het initiatief om dit verder te brengen kwam vanuit onze eigen achterban. Leden zoals Royal Lemkes en Flora Holland hadden al een idee hoe dat zou kunnen en zagen daarbij een rol voor evofenedex, juist als collectief van bedrijven.

Zo gezegd, zo gedaan. Samen begonnen we de zoektocht naar een oplossing. Onderzoek in samenwerking met de Tilburg University heeft daarbij verschillende andere disciplines toegevoegd die nodig waren de puzzel rond samenwerking te kraken. Denk hierbij vooral aan sociaalpsychologische inzichten. Zo ontstond een mooie symbiose van kennisinstellingen en bedrijfsleven.

De rest is geschiedenis. Onder de noemer COMPOSE is een platform ontstaan dat precies dát biedt wat nodig is voor deze nieuwe vorm van samenwerken, om betere logistieke ketens te faciliteren. Dit platform biedt de kans om de juiste partners te vinden voor betere samenwerking.

Het is daarbij fantastisch om te zien dat ook TKI Dinalog, onder aanvoering van Albert Veenstra de potentie hiervan al vroeg inzag en dit proces al jaren ruimhartig ondersteunt.

En hier stopt het niet. Dit boekje heeft de opzet van een stappenplan voor supply chain samenwerking. Het is nu aan verladers om de handschoen op te pakken en deel te nemen en resultaten te boeken. evofenedex gaat ook door met dit project. Er zijn nog stappen te zetten voor het vervolgonderzoek en we willen opschalen. We gaan meer partijen uit de keten betrekken. Dat biedt ook voordelen voor uitvoerders van logistieke processen. Voor hen komt er niet minder werk, maar zij kunnen hun middelen juist beter inzetten. Er zit een grens aan het in je eentje optimaliseren van je netwerk, maar er is nog volop ruimte door de netwerken van de hele keten aan elkaar te koppelen.

COMPOSE klinkt als een samenspel

Emile Aarts, Informaticus en voormalig rector magnificus Tilburg University

Distributielogistiek is een onderdeel van het bredere domein van de Operations Research dat zijn intrede deed ten tijde van de Tweede Wereldoorlog. Het ging hierbij vooral om de kwantitatieve ondersteuning van militaire besluitvormingsprocessen zoals het bepalen van verdedigingsstrategieën tegen lucht- en duikbootaanvallen en het doorrekenen van optimale aan- en afvoerroutes ten behoeve van bevoorrading van materieel en brandstof. Sindsdien is distributielogistiek niet meer weg te denken uit ons dagelijks leven. Denk maar aan de wereldwijde verscheping van grondstoffen en producten, maar ook dichterbij in de bevoorrading van de supermarkt om de hoek en de bezorging van onze bestellingen die wij plaatsen bij de vele online shops. Duizenden voertuigen rijden iedere dag af en aan om binnen 24 uur aan onze wensen te voldoen.

De ketens van betrokken partijen en de veelheid en variëteit van producten wordt daarbij steeds groter en als eindgebruiker hebben wij ook steeds grotere verwachtingen bij de service die geleverd wordt. Het moet allemaal kloppen en op ieder gewenst moment en bestemming. Omdat het onderliggende transportprobleem steeds complexer wordt, zijn verladers op zoek naar innovaties die het mogelijk maken om efficiënt en doelmatig te blijven werken binnen de bandbreedte van de beschikbare middelen en mogelijkheden, zoals de beperkingen die worden opgelegd door de kosten van materieel en medewerkers en bestaande regel- en wetgeving en zoeken daarbij de samenwerking met andere verladers. Daarnaast wordt tevens onderkend dat de introductie van de digitale transformatie ook veel mogelijkheden biedt.

Onder de naam COMPOSE hebben de ondernemersvereniging evofenedex en Tilburg University het initiatief genomen om een platform voor lange-termijnsamenwerking tussen verladers tot stand te brengen. *COMPOSE helpt bij het vinden van de juiste samenwerkingspartner én ondersteunt bij het vormgeven van de samenwerking.* Onder het motto “De kracht van horizontale samenwerking” is er voor een aanpak gekozen waarbij op dagdagelijkse basis de afhandeling van goederenstromen slim wordt georganiseerd. Hierdoor ontstaat er een flexiblere en duurzamere bedrijfsvoering voor alle betrokken partijen en kan er beter worden ingespeeld op wensen van klanten en kunnen CO₂-emissies verder worden reduceren.



Nieuw aan de aanpak van COMPOSE is dat de facilitering van samenwerking niet gericht is op transporteurs, maar op verladers: producenten en groothandels die goederen vervoerd willen hebben. Om zogenaamde 'horizontale', innovatieve en langdurige samenwerking te faciliteren op strategisch niveau, brengt dit project bovendien verschillende soorten wetenschappelijke kennis van Tilburg University bij elkaar in een multidisciplinaire aanpak. Het gaat hierbij om kennis op het gebied van sociale psychologie, wet- en regelgeving, econometrie en operations research en managementwetenschappen.

Het resultaat is een digitaal matchingsplatform waarop bedrijven door middel van het invullen van een hun bedrijfsprofiel en -voorkeuren gekoppeld worden aan potentiële partners. Vervolgens kan het bedrijf zelf of samen met ondernemersvereniging evofenedex verkennen of dit tot een vruchtbare samenwerking kan leiden. De impact van deze aanpak is aanzienlijk. Iedere dag zoeken tientallen partijen op het platform naar een match waarbij het gaat om duizenden routes en vele honderdduizenden kilometers bespaard worden. Dit kan met recht een zinvolle aanpak van een lastig maatschappelijk relevant probleem genoemd worden. Dit past bij het streven van Tilburg University om met haar kennis de samenleving vooruit te helpen.



Tot slot, misschien nog een korte vooruitblik op de ontwikkeling rond de coronacrisis. Op 25 juli jongstleden meldde het mediabedrijf Bloomberg onder de kop *"The World's Supply Chain Isn't Ready for a Covid-19 Vaccine"* dat er serieuze problemen op de loer liggen bij de wereldwijde verdeling van het aankomende coronavaccin. **Vrachtbedrijven benadrukken dat een geïntegreerde strategie nodig is, zeker nu de luchtvrachtcapaciteit beperkt is en vervoerskosten zijn gestegen; ook het noodzakelijke vervoer van het vaccin op lage temperatuur is een complicerende factor. Wellicht een prachtige uitdaging voor COMPOSE om een nieuw samenspel eerst te componeren en daarna te dirigeren!**

Van orchestreren naar componeren

Egbert Guis: Interview Edwin Wenink en Michiel van Veen

Het initiatief

De historie van COMPOSE gaat terug tot ergens in 2013 toen het idee ontsproot bij Edwin Wenink en Michiel van Veen, toen beide werkzaam bij Royal FloraHolland, in hun voortdurende zoektocht naar het optimaliseren van de supply chain en het verkennen van samenwerkingsmogelijkheden en toepassen van innovaties. Ze waren Initiatiefnemers van diverse ketenprojecten zoals GreenRail, HubWays en mede van Coolrail Spain, en inmiddels 'zakenvrienden voor het leven'. En daarin schuilt al **een eerste les**: om succesvol samen te werken moet je daar als partners ook heel veel zin in hebben. Dan kom je ook steeds weer bij elkaar terug, ook als het even wat minder loopt.

Om succesvol samen te werken moet je daar als partners ook heel veel zin in hebben

Er waren in die tijd al allerlei voorbeelden van horizontale samenwerking, het had de aandacht van onderzoekers. Ook verladers, onder toenemende druk om hun prestaties te verbeteren en kosten te verlagen, raakten geïnteresseerd, maar het waren veel gelegenheidsrelaties, gebaseerd op toevalligheden.

Dat zou je toch structureler aan moeten kunnen pakken, dachten Edwin en Michiel. Zodat de samenwerking ook langetermijnbestendig is. Duidelijk was inmiddels wel dat daar dan meer nodig is dan alleen operationele opportuniteiten, meer dan een gelegenheidsoplossing. Hoe ontmoet je een bedrijf dat complementair is aan jezelf en hoe borg je dit in een robuuste relatie?

Voor het optimaliseren van de logistiek en supply chains is veel aandacht, er wordt veel over gepraat en aan gerekend, de sommetjes tonen overduidelijk de voordelen aan van samenwerkingsvormen. Omdat resultaat echter uitbleef kreeg vervolgens orchestratie volop aandacht, ook in het Topteam Logistiek. Hoe stuur je de netwerken aan, hoe regisseer je de verschillende spelers in de supply chain en hoe ondersteunen control towers daarbij? Maar het blijft toch het muziekstuk van een ander... Het is nog steeds doorborduren op wat er al is en proberen daar het beste van proberen te maken.

Waarom ontwerpen we de keten niet vanuit het niets precies zoals we hem hebben willen, zonder rekening te houden met wat er al is? Door out-of-the-box te denken en te zoeken naar wellicht in eerste instantie onlogische partnerrelaties van bedrijven die elkaar versterken en aanvullen en het liefste niet elkaar beconcurreren. Dat geeft immers veel complexiteit. Logisch vanuit de logistiek, niet logisch vanuit commercie. Het bewust aangaan van nieuwe samenwerkingen door verladers brengt de verlader in control op zijn eigen netwerk en geeft de kans dit netwerk anders en optimaler in te richten. Componeren dus! En met die hypothese was gelijk de naam voor het concept geboren: COMPOSE. Een eigen muziekstuk dus, niet dat van een ander. De dirigent is snel vergeten, de componist niet...



Dan gaat het dus om meer dan proces en inhoud en daarvoor is een mental shift nodig. Een diepgaande bereidheid oftewel intrinsieke motivatie tot samenwerking als basis die ervoor zorgt dat je elkaar vindt (daar heb je een soort Tinder voor nodig), telkens weer opzoekt en samen vecht voor continuïteit. Dat geeft een brede toepassingsmogelijkheid in logistiek zodat je niet afhankelijk bent van gelegenheidssamenwerkingen.



Het initiatief ligt bij verladers. Zij beheersen de regels van het spel en kunnen die veranderen, de logistiek dienstverlener niet. Verladers kunnen hun lading balanceren en daar rekening mee houden bij het geven van transportopdrachten. Ruimer omgaan met typen lading die retourgenomen mag worden of samen geladen is ook een sleutel in handen van de verlader. Verladers kunnen ook kiezen voor andere modaliteiten. Door te focussen op lange termijn verbeteringen in de keten, verbreed een verlader zijn window-of-opportunities en kunnen supply chain managers en inkopers het korte termijn gewin van een paar centen afwegen tegen lange termijn verbeteringen en winsten.

Om verladers uit diverse sectoren elkaar te laten vinden en te laten samenwerken heb je een matchmaker nodig. De neutraliteit van deze partij is van doorslaggevend belang. De ondernemersvereniging van verladers evofenedex is daarvoor bijzonder geschikt omdat zij zelf geen uitvoerend belang heeft en daarom prima als neutrale matchmaker kan fungeren. Voor evofenedex is dit ook een uitgelezen kans om directe waarde te creëren voor het lidmaatschap van haar leden. Om COMPOSE succesvol te laten zijn is het goed dat evofenedex er een dedicated team op heeft gezet. Geloof in het concept en toewijding geeft de juiste focus.

Maar daarmee ben je er nog niet, het is niet zo gemakkelijk als het lijkt. Want het gaat zoals gezegd niet alleen om rekenen, er komen meer dimensies bij kijken: naast operations research en supply chain management zijn er ook culturele en legal aspecten. Het is belangrijk om al deze dimensies door kennisontwikkeling te vatten en mee te nemen bij het ontwerp. Tilburg University bleek hiervoor de juiste tweede partner met al deze disciplines in huis en heeft een groot aantal onderzoeken uitgevoerd. En dat heeft de nodige verdieping gegeven en vanuit andere disciplines waardevolle nieuwe inzichten opgeleverd in de kneepjes van het vak. De visie is niet wezenlijk verandert, de hypothese uit het businessplan staat nog steeds en het geloof

Om verladers uit diverse sectoren elkaar te laten vinden en te laten samenwerken, heb je een neutrale matchmaker nodig

erin is daardoor alleen maar versterkt. De uitbreiding van de scope naar uitwisseling van magazijnruimte en logistiek personeel is een verrijking!

Er is een digitaal matchingsplatform en een stappenplan om tot een succesvolle samenwerking te komen maar we zijn er nog niet. De fase waarin we nu zitten is nog steeds fragiel. Voor je



het weet is het weer orchestreren in plaats van componeren of, erger nog, alleen maar het najagen van korte termijn gewin. Eigen belangen steken steeds de kop weer op en in een musculaire omgeving (“niet lullen maar poetsen”) als die van de logistiek is dat ook niet verwonderlijk. **Systeeminnovaties vragen nu eenmaal om een lange adem.** Een wijziging van het paradigma gaat niet over 1 nacht ijs, als je snel wilt moet je er niet aan beginnen.

Ook al is het project nu afgerond, COMPOSE zelf blijft en heeft daarom blijvend aandacht nodig, de kennis is nog niet uitontwikkeld. Het onderwerp staat nu wel zo in de belangstelling en schijnwerpers dat op basis daarvan het onderzoek als vanzelf uit interesse wel door zal gaan. Een valkuil daarbij is wel dat de kennisontwikkeling te ver vooruit op de praktijk gaat lopen. Het is daarom niet alleen belangrijk dat COMPOSE op de onderzoeksagenda blijft staan, maar ook op de agenda van het Topteam Logistiek met aandacht voor en sturing op toepassing in de praktijk. En voor evofenedex is er een missie om COMPOSE aan de man te brengen bij haar leden: er moeten veel meer leden mee gaan doen en de database van het matchingsplatform vullen. De kans dat er dan een succesvolle match uit komt wordt dan vele malen groter en daardoor komt er een vliegwiel op gang. Een van de waardevolle onderzoeksadviezen is uitdragen dat het vanzelfsprekend is dat je deelneemt aan COMPOSE en zo een Supply Chain-ger bent!

De aanpak

In het project COMPOSE ontwikkelde Tilburg University samen met ondernemersvereniging evofenedex een digitaal platform waarop bedrijven elkaar beter kunnen vinden om een strategische samenwerking aan te gaan. Om kosten te drukken, te innoveren of impact te maken op het milieu. Nieuw aan de aanpak van COMPOSE is dat de facilitering van samenwerking niet gericht is op transporteurs, maar op verladers: producenten en groothandels die goederen vervoerd willen hebben. Om zogenaamde ‘horizontale’, innovatieve en langdurige samenwerking te faciliteren op strategisch niveau, bracht dit project bovendien verschillende soorten (gedrags-)wetenschappelijke kennis van Tilburg University bij elkaar:

- Sociaalpsychologische kennis (Departement Sociale Psychologie) over hoe samenwerken gestimuleerd kan worden en wat wel en niet werkt; hoe verleid je een interessante partner om zich open te stellen en een samenwerking aan te gaan; binnen bedrijven zijn het toch mensen met hun eigen wetmatigheden die diep intrinsiek gemotiveerd moeten raken.
- Juridische kennis (TILEC) over hoe samenwerking georganiseerd kan worden en wat de juridische kaders en consequenties zijn, hoe ver de samenwerking kan gaan en welke data bedrijven al dan niet mogen uitwisselen.

- Supply chain managementkennis (Departement Management) over de voor- en nadelen van samenwerken;
- Econometrische kennis (Departement Econometrics and Operations Research) over de kosten en opbrengsten van samenwerking en als je geld verdient met elkaar, hoe verdeel je dat dan (pain & gain sharing).

De kennis in de literatuur is verrijkt met enquêtes en stageplaatsen voor meer dan 50 Tilburgse studenten rechten, sociale psychologie en economie bij leden van evofenedex en is onder andere verwerkt in een digitaal platform waarop bedrijven door middel van het invullen van hun bedrijfsprofiel en -voorkeuren gematcht worden met potentiële partners. Vervolgens kan het bedrijf zelf of samen met ondernemersvereniging evofenedex de samenwerkingsmogelijkheden verkennen, onder meer op het gebied van transport, magazijnen en personeel.

Het resultaat

Naast het al genoemde digitale matchingsplatform waarop inmiddels 50 serieus geïnteresseerde bedrijven deelnemen, heeft het project ook een *serious game* opgeleverd waarmee bedrijven inzicht krijgen in efficiënt samenwerken en wat de dynamiek rond samenwerking goed laat zien.

Daarnaast hebben de best practises en lessons learned samen met de theorie een stappenplan opgeleverd om tot een succesvolle langdurige samenwerking te komen. De opbouw van de hoofdstukken van dit boekje is gedaan volgens dit stappenplan dat is gevisualiseerd in het figuur 1. De onderzoeken van de studenten komen daarbij direct of indirect aan bod.

Waarom kies je voor supply chain samenwerking, is de vraag in **Stap 1**. De keuze voor samenwerking is een bedrijfsinterne afweging; in hoeverre kan samenwerking bijdragen aan het te lijf gaan van huidige uitdagingen, aan het realiseren van bedrijfsdoelstellingen en aan het borgen van bedrijfscontinuïteit. Belangrijk is hierbij niet te kijken naar de korte termijn maar naar innovatie op de middellange en lange termijn. Als is vastgesteld dat er stappen gezet

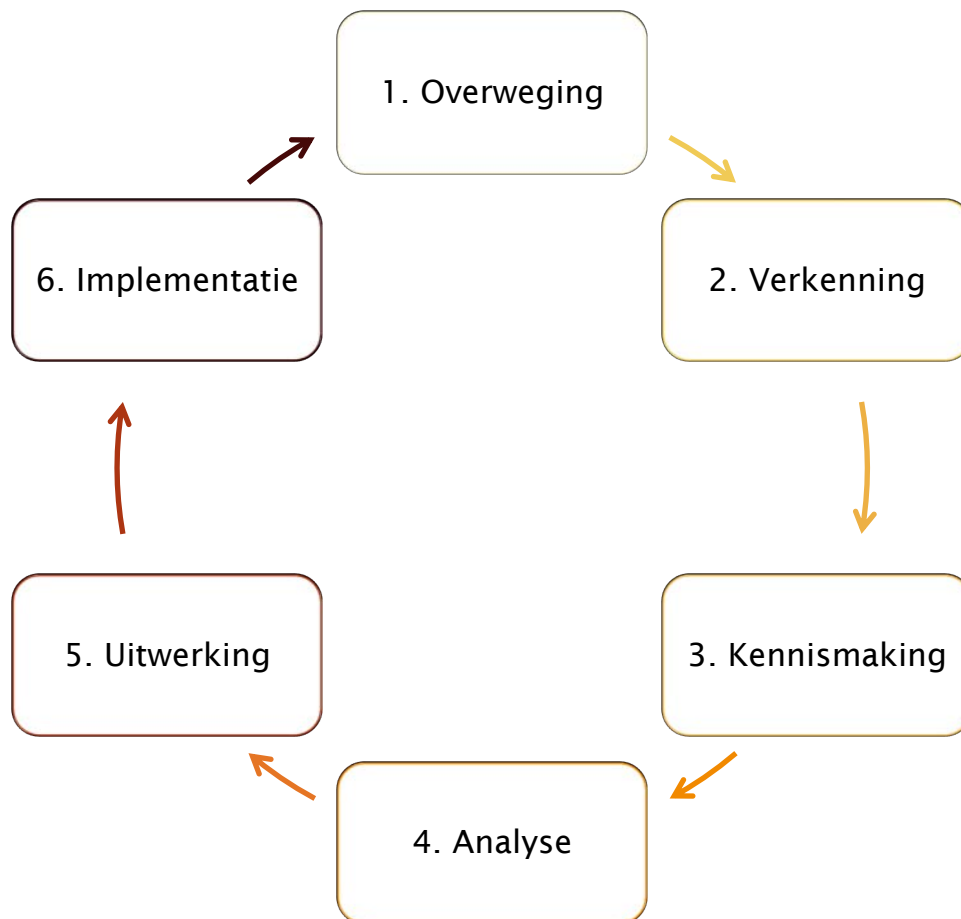
gaan worden richting een samenwerking, moet als eerste een goede samenwerkingspartner gevonden worden.

Stap 2 gaat daarop in en geeft als belangrijke succesfactoren vertrouwen, cultuur en het delen van dezelfde waarden zoals duurzaamheid en innovatie, naast voldoende overeenkomst in logistieke kenmerken. Als de partner gevonden is, wijst **Stap 3** erop dat het tijdens de eerste verkenningen tussen



potentiële samenwerkingspartners belangrijk is om goed stil te staan bij de beide organisaties. Daarnaast is het van belang elkaar zowel persoonlijk als professioneel beter te leren kennen. Sta stil bij elkaars supply chain en wees nieuwsgierig naar elkaars achtergronden. Ontdek waar overeenkomsten zitten in verwachtingen en stel aan de hand hiervan doelstellingen op. De volgende stap in **Stap 4** is het vaststellen van de potentie; is het mogelijk samen te werken en markten efficiënter tegemoet te treden? Kan de klantwaarde worden verhoogd door bijvoorbeeld samen een hogere afleverfrequentie te realiseren? En is het mogelijk CO₂ uitstoot te verminderen door bijvoorbeeld transportcapaciteit beter te benutten? Daarnaast is een juridische toets van belang. Hierbij moet gekeken worden of er mededingingsrechtelijk misschien haken en ogen zitten aan een samenwerking. Ook moeten procesafspraken gemaakt worden over een vervolg denk hierbij aan het eventueel uitnodigen van andere geïnteresseerde

bedrijven of aan het stopzetten van een samenwerking. Als de potentie is vastgesteld en als er overeenstemming is over de algemene doelen, is het in **Stap 5** tijd details te bespreken en hier een goede uitwerking van te maken. Hierbij moeten alle niveaus aan bod komen; zowel op strategisch, tactisch als op operationeel gebied. Uit onderzoek blijkt namelijk dat op alle niveaus hobbels in de weg kunnen zitten die gezamenlijk moeten worden uitgewerkt voordat er tot implementatie kan worden overgegaan. Als laatste stap is daar in **Stap 6** de stap van de implementatie en de eventuele juridische borging van de gemaakte afspraken. Na implementatie is het aan te bevelen regelmatig evaluatiemomenten af te spreken. In het laatste hoofdstuk wordt de technische werking (algoritmes) van het platform verder toegelicht.



Figuur 1: Stappenplan om te komen tot horizontale samenwerking



Stap 1 – Overweging: horizontaal samenwerken start met het waarom

Jack van der Veen, evofenedex leerstoel Supply Chain Management
Nyenrode Business Universiteit



Horizontale samenwerking heeft binnen het logistieke werkveld, en met name transport, een tamelijk opmerkelijke status. Je zou denken dat het volop gebeurt, immers verladers zijn voortdurend op zoek naar kostenbesparingen, gezien de filedruk heeft de belastbaarheid van het wegennet de limiet wel zo'n beetje bereikt en er is een toenemende noodzaak tot de reductie van de CO₂-uitstoot. Maar de werkelijkheid is een andere: horizontale logistieke samenwerking, zeker ook tussen verladers, vindt maar mondjesmaat plaats. En dat is jammer, want er zijn tal van aantrekkelijke mogelijkheden die zodoende onderbenut blijven. Om nut en noodzaak van meer en intensievere horizontale samenwerking tussen verladers echt goed te doorgronden, moeten we naar achterliggende redenen kijken. Daarom wordt er in dit hoofdstuk teruggegaan naar de bedoeling en geeft dit ondernemers inzicht waarom horizontale samenwerking te overwegen.

No-brainer

Bij horizontale samenwerking tussen verladers denk je al snel over het combineren van vrachten. Als partijen de lege ruimte in elkaars vrachtauto's opvullen dan hoeven er minder auto's te rijden, en dat scheelt natuurlijk in de transportkosten. En tegelijkertijd scoor je ook op het terrein van duurzaamheid, immers minder kilometers betekent minder uitstoot van fijnstof en broeikasgassen. Horizontale samenwerking lijkt dus een no-brainer. Maar gezien de geringe toepassing is er blijkbaar toch wat anders aan de hand. *Tijmen Koch* deed hier uitgebreid onderzoek naar en zijn resultaat is samengevat in het kader. Om horizontale samenwerking tot wasdom te laten komen zijn er feitelijk twee issues: **het levert te weinig op en het is te ingewikkeld om te realiseren**. Dat laatste heeft alles te maken met het 'gedoe' dat samenwerking onvermijdelijk met zich meebrengt. Het combineren van vrachten vraagt de nodige afstemming in de planning. En dan zijn er nog de issues rond de financiering, de winstdeling, de verzekering, de afdekking van risico's en allerlei juridische zaken die geregeld moeten worden. En in de praktijk leveren de besparingen dan al snel veel minder op dan je met al dat gedoe kwijtraakt.

Voorbeelden

Om in te zien waar de essentiële waarde van horizontale samenwerking ligt, is het interessant om naar een tweetal succesvolle voorbeelden te kijken. Een eerste voorbeeld betreft een meubelboulevard waar vele soortgelijke winkels zich geclusterd hebben rond één locatie. Dat lijkt in eerste instantie vreemd, immers als de concurrent om de hoek zit, hoe voorkom je dan dat de klant aldaar de spullen koopt? Maar het grote voordeel van een gezamenlijke locatie is natuurlijk dat klanten die nog niet een specifieke voorkeur hebben voor een product of een winkel, naar de meubelboulevard komen omdat ze weten dat ze dan met het bredere aanbod meer kans van slagen hebben dan bij een individuele winkel. Door zich allemaal rond één locatie te vestigen hebben de winkels een gezamenlijke aantrekkingskracht waar uiteindelijk alle winkels van profiteren. Een ander voorbeeld dat iets dichterbij de logistiek ligt, is de samenwerking die KLM/Air France heeft met andere luchtvaartmaatschappijen (waaronder Delta, Alitalia en Korean Air) onder de naam

Gezien de geringe toepassing is er blijkbaar toch wat anders aan de hand

Factoren die samenwerking belemmeren

Horizontale samenwerking resulteert in **kostenvoordelen**, levert extra **klantwaarde** op, heeft positieve effecten op sociaal relevante thema's zoals **duurzaamheid**, draagt bij aan **innovaties** en resulteert in een hogere **productiviteit**. Er zijn echter belemmeringen om niet te starten met strategische horizontale samenwerking. Enerzijds is het onduidelijk wat het zal opleveren, anderzijds is het te ingewikkeld om een samenwerking te realiseren. De belangrijkste belemmeringen die volgen uit het onderzoek van masterstudent Supply Chain Management Tijmen Koch zijn:

- Het **vinden van een samenwerkingspartner**. Dit komt doordat bedrijven niet bekend zijn met het concept van strategische horizontale samenwerking of niet bekend zijn met hulpmiddelen die ondersteunen bij het vinden van een samenwerkingspartner.
- **Eisen aan de operatie moeten overeenkomen**. Wanneer het ene bedrijf een vrachtwagen aan de zijkant laadt en de ander aan de achterkant wordt dit vaak gezien als belemmering. Ditzelfde geldt wanneer werktijden niet stroken met de laad- en losmomenten van vrachtwagens.
- Bedrijven hebben **lopende service level agreements (SLA)** met klanten en leveranciers. Door samen te werken zullen procedures veranderen wat de SLA's kan beïnvloeden.
- **Baten zijn vooraf niet altijd goed in te schatten** omdat samenwerkingsmodel vaak afwijkt van de vertrouwde reguliere business. De betrokkenheid en ondersteuning van het senior management is dan doorslaggevend.
- Een eerlijke **verdeling van baten en kosten** is vaak complex om te realiseren. Dat vraagt om een duidelijke keuze. Het is over het algemeen succesvoller om een simpelere (soms minder eerlijke) "pain and gainsharing methode" te hanteren dan een complexe, eerlijke methode.
- Bedrijven moeten **elkaar vertrouwen**. Opportunisme kan grote schade toebrengen aan een samenwerking. Een contract biedt hier niet altijd een oplossing. Informatie moet met elkaar gedeeld worden en afspraken en verplichtingen moeten worden nagekomen.
- Bedrijven die op een lage intensiteit met elkaar samenwerken hoeven niet te **investeren in ICT**. Voor bedrijven die op een hoge intensiteit samenwerken geldt dat investeren in ICT zich snel terugbetaald. Juist voor de middelste groep kan de investering in ICT hoog zijn in vergelijking met de opbrengsten van de samenwerking.
- Mogelijke **strijdigheid met de mededingingswet**. Aan de inkoopkant komt dit nagenoeg niet voor omdat het inkopen van goedkoper transport een positief effect heeft voor de eindconsument. Aan de verkoopkant komt dit wel voor omdat dit een negatief effect kan hebben voor de eindconsument.

'Sky Team'. Samen met de partners kan KLM hun klanten een wereldwijd netwerk van verbindende vluchten aanbieden, iets wat geen van de deelnemende airlines afzonderlijk zou kunnen realiseren.

Strategische klantwaarde

Beide voorbeelden maken duidelijk dat de essentie van succesvolle samenwerking niet zozeer ligt in de operationele kostenverlaging maar veeleer in het **creëren van strategische klantwaarde**. Hierbij doelt de term 'strategisch' op het feit dat het gaat over de lange termijn waardoor er ook ruimte is om te investeren, en dat het de bedoeling is dat er samen met de partners een onderscheidend concurrentievoordeel wordt verkregen. Het begrip 'klantwaarde' houdt in dat het er niet zo zeer om gaat om zo efficiënt mogelijk te werken, maar dat je iets aanbiedt wat de klant van wezenlijk belang vindt en daar dus ook voor wil betalen. Wellicht is één van de redenen waarom logistieke samenwerking tussen verladers maar mondjesmaat tot stand komt nu precies dat er **te veel gefocust wordt op de verlaging van transportkosten** en niet op wat de meerwaarde van samenwerking voor de organisatie en haar klanten nu precies is. Natuurlijk zijn kostenverlagingen altijd welkom maar het is vaak niet genoeg om al het

eerdergenoemde gedoe voor lief te nemen. Door op de toename van de strategische waarde te focussen wordt horizontale samenwerking dus interessanter.

Opbrengsten en opofferingen

Als we het begrip klantwaarde nog iets nader proberen te duiden dan kan dit worden gedefinieerd als “door de klant gepercipieerde opbrengsten minus door de klant gepercipieerde opofferingen”. Binnen deze definitie **maakt de klant dus een afweging** tussen de opbrengsten en opofferingen; als die zich positief verhouden dan is het product van de aanbieder aantrekkelijk

en anders niet. Hierbij zijn de opbrengsten het ‘nut’ dat de klant aan het product of dienst ontleent terwijl de opofferingen gaan over de prijs die moet worden betaald en de moeite die de klant zich moet getroosten rondom de verkrijging en gebruik van het product. Merk op dat een kostenverlaging op die manier dus weldegelijk klantwaarde kan opleveren als dat gepaard gaat met een prijsverlaging. Maar er zijn ook vele andere manieren om klantwaarde te realiseren.

Een bekend voorbeeld is CoolBlue waar ze hebben ingezien dat het installeren (en afvoeren) van bijvoorbeeld wasmachines door consumenten als ‘vervelend’ wordt gezien. Daarom hebben ze hun logistiek in eigen hand genomen, immers juist bij thuisleveringen kan veel waarde kan worden gecreëerd door het ongemak weg te nemen.

Trade-offs

Als we het begrip klantwaarde vertalen naar de opbrengsten van logistieke samenwerking dan spelen zes kritische prestatie-indicatoren (KPIs) een belangrijke rol: de klanten willen hoge **Kwaliteit**, **Snelheid**, **Betrouwbaarheid**, **Flexibiliteit** en **Duurzaamheid** en tegelijkertijd een lage prijs (zodat de **Kosten** laag gehouden moeten worden). Door goed te scoren op deze KPIs wordt dus klantwaarde gerealiseerd. Hoewel de KPIs elkaar soms kunnen versterken geldt helaas maar al te vaak het geval dat er trade-offs tussen KPIs bestaan. Bijvoorbeeld is het hebben van een hoge voorraad goed voor de Betrouwbaarheid maar nadelig voor de Kosten. En als een bedrijf bereid is om heel Flexibel om te gaan met last-minute specifieke klantwensen dan

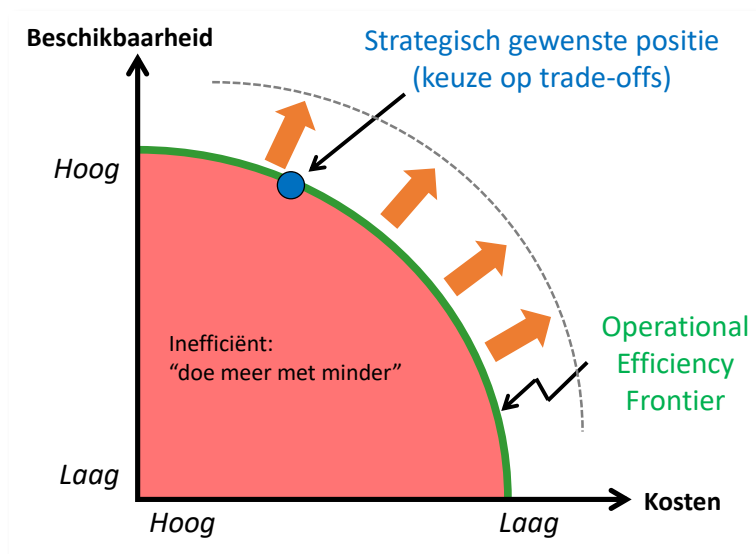
**Kostenverlaging kan
klantwaarde opleveren
als het gepaard gaat
met een prijsverlaging**



zal de efficiëntie (en dus de Kosten) daaronder leiden. **Het feit dat deze trade-offs bestaan betekent dat een bedrijf strategische keuzes zal moeten maken in waar het wil uitblinken** en waarin het dan noodzakelijkerwijs iets minder presteert. Bijvoorbeeld heeft supermarktketen Aldi een heel andere strategie dan concurrent Albert Heijn. Beide zijn zeer succesvol, maar de eerste houdt, relatief gezien, het assortiment relatief klein en verleent weinig service (dus lage Flexibiliteit en Kwaliteit) maar kan daardoor de Kosten ook lager houden.

Innovatie

De belangrijkste reden voor (horizontale) samenwerking is dus het vergroten van de klantwaarde hetgeen simpelweg kan worden samengevat met het rijtje sneller, beter, goedkoper, betrouwbaarder, flexibeler en duurzamer. **En dat allemaal tegelijkertijd.** Die laatste toevoeging is cruciaal. Het punt is dat een organisatie die zelfstandig optimaal functioneert, vanwege de trade-offs, de prestaties op een specifieke KPI alleen kan verbeteren als dit ten koste gaat van een andere KPI. Het mooie van horizontale samenwerking is echter dat er met een dergelijke (proces)innovatie **door alle deelnemende partijen prestatieniveaus kunnen worden behaald die zonder de samenwerking onmogelijk zouden zijn.** Dit wordt toegelicht in figuur 2 waar twee van de zes KPIs op de assen staan. Het rode vlak onder de curve geeft suboptimale prestaties weer. De groene lijn (operational efficiency frontier) geeft weer wat een organisatie kan realiseren en hoe de trade-off tussen beide KPIs verloopt. Een bedrijf kan vervolgens kiezen voor een gewenste strategisch positie op die curve. De oranje pijlen geven de impact van de procesinnovatie middels horizontale samenwerking weer; er ontstaat zo een nieuw niveau van haalbare KPIs (de stippellijn).

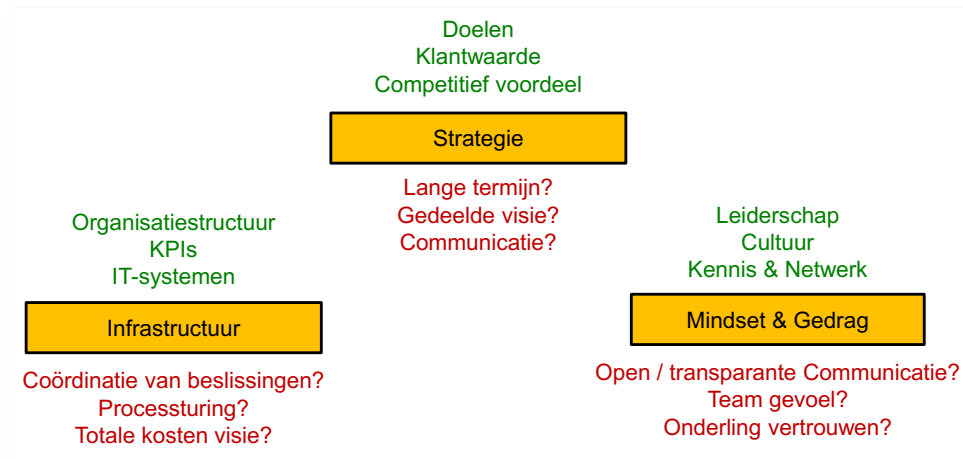


Figuur 2: Procesinnovatie door horizontale samenwerking leidt tot betere prestaties

Frequentie

Een simpel voorbeeld waarbij een prestatiedoorbraak op alle KPIs tegelijkertijd bewerkstelligd wordt, is als twee verladers die beide naar hetzelfde land vervoeren besluiten dat ze elkaars restcapaciteit in het transport mogen gebruiken. Omdat de volumedichtheid toeneemt zullen een aantal transporten geschrapt kunnen worden (met als logisch gevolg een kostenbesparing en duurzaamheidswinst) maar het mooie is dat tegelijkertijd de gezamenlijke frequentie van transporten alsnog hoger kan liggen. En met die hogere frequentie kan je de time-to-market van op maat gemaakte producten verkorten (snelheidswinst). Ook kan je beter inspelen op de

just-in-time wensen van de klant (flexibiliteitswinst) en/of met lagere voorraden (opnieuw een kostenbesparing) toch een betere leverbetrouwbaarheid kan bereiken. Het is van belang om op te merken dat deze prestatiedoorbraak niet kan worden bereikt zonder de horizontale samenwerking. En ook dat de opbrengsten niet alleen bij het transport als zodanig worden behaald. Dit maakt ook duidelijk dat om de vruchten van externe samenwerking (met andere verladers) te plukken er ook interne samenwerking (met andere bedrijfsonderdelen zoals inkoop, marketing en operations) nodig is.



Figuur 3: Aandachtspunten bij de implementatie van (horizontale) samenwerking

Implementatie

Daarmee komt gelijk ook de tweede issue voor de realisatie van horizontale samenwerking aan de orde. Immers om horizontale samenwerking echt interessant te maken gaat het niet alleen om het creëren van meerwaarde (waar hierboven op is ingegaan) maar tegelijkertijd zal er ook gewerkt moeten worden aan de reductie van al het gedoe rond de vaak ingewikkelde implementatie. In essentie zijn er bij het realiseren van samenwerking tussen verschillende entiteiten drie belangrijke aandachtspunten, zie figuur 3. Dat is *ten eerste* de hierboven ook al genoemde **Strategie**. Bij strategische partnerships stemmen de organisaties hun doelen en verwachtingen op elkaar af. Essentieel is dat er een gezamenlijk doel is en dat die belangrijker wordt gevonden dan de wederzijdse, vaak conflicterende, belangen. En dat partijen bereid zijn om te investeren in de gezamenlijke systemen en ook in de onderlinge relatie. Die investeringsbereidheid is essentieel voor de *andere twee* aandachtspunten, namelijk **Infrastructuur** (de besturing van de processen die samenwerkende partijen verbinden) en **Mindset & Gedrag** (de manier waarop de partners elkaar bejegenen en met elkaar omgaan). Deze aspecten komen in de volgende hoofdstukken nog uitgebreid aan de orde. Het is ook maar hoe je het onderwerp benadert. Het onderzoek van masterstudent sociale psychologie *Elizabeth Abijo*, samengevat in het kader, geeft hierin een boeiende inzichten: **spreek in termen van verliezen en communiceer actief een nieuwe norm**.

Agenda's

Tenslotte kan nog worden opgemerkt dat horizontale samenwerking natuurlijk op zich helemaal niets nieuws is. Maar toch zijn er een aantal belangrijke redenen te geven waarom horizontale samenwerking juist nu op de agenda zou moeten komen te staan. *Ten eerste* worden in de sterk competitieve markten waarin verladers opereren de klanten steeds machtiger en veeleisender. De meeste bedrijven zijn inmiddels wel zodanig geprofessionaliseerd dat de **mogelijkheden om standalone nog substantieel te verbeteren zijn uitgeput**. Er zijn dus innovaties



De kloof tussen weten en doen

Dat horizontale samenwerking kansen biedt aan verladers om hun supply chain te optimaliseren is geen nieuwe bevinding. Veel verladers zijn zich hiervan bewust, maar nemen desalniettemin geen deel aan een dergelijk samenwerkingsverband. Masterstudent economische psychologie Elizabeth Abijo heeft middels literatuuronderzoek en interviews onderzocht hoe het kan dat verladers de kloof tussen weten en doen soms niet weten te overbruggen, en geeft tips om hierbij te helpen.

Een belangrijke verklaring voor de kloof is te vinden in onzekerheid. Het is voor verladers vooraf vaak onduidelijk wat de precieze winsten en risico's zijn die bij de samenwerking komen kijken, omdat deze afhankelijk zijn van meerdere factoren die zich soms lastig laten voorspellen. Omdat de winsten en risico's niet duidelijk zichtbaar zijn is het moeilijk voor verladers om een goede kosten-baten analyse uit te voeren wanneer zij een samenwerkingsverband overwegen. De onduidelijkheid omtrent de exact te verwachten resultaten leidt ertoe dat verladers liever het zekere voor het onzekere nemen en weerhoudt hen ervan om te starten met een samenwerkingsverband. Deze afkeer van onzekerheid vinden we ook terug in de psychologie, met name in de *Prospect Theory* (Kahneman & Tversky, 1979). Gelukkig biedt deze theorie ook een mogelijke oplossing voor dit probleem. De mate waarin mensen afkeer hebben van onzekerheid wordt namelijk medebepaald door de manier waarop de informatie aan hen wordt gepresenteerd. **Mensen zijn bereid meer risico te accepteren wanneer informatie wordt besproken in termen van verliezen dan in termen van winsten.** Met andere woorden, wanneer verladers zich bezinnen op de positieve uitkomsten van horizontale samenwerking zullen zij zich relatief conservatief opstellen, maar wanneer verladers hetzelfde vraagstuk bespreken in termen van het mislopen van dezelfde uitkomsten zullen zij relatief meer bereid zijn om de onzekerheid te accepteren. De manier waarop over horizontale samenwerking gesproken wordt kan dus invloed hebben op de mate waarin bedrijven bereid zijn te starten met een samenwerkingsverband.

Een tweede verklaring voor de terughoudendheid van verladers rondom horizontale samenwerking is dat dergelijke samenwerkingsverbanden op dit moment nog niet veel voorkomen. Horizontaal samenwerken is (nog) niet normatief. Vanuit de psychologie weten we dat mensen zich sterk laten beïnvloeden door het gedrag van anderen. Vooral op momenten van onzekerheid kijken wij bij anderen af wat een goede keuze zou kunnen zijn. Hierbij kijken wij ook nog eens voornamelijk naar anderen die op ons lijken. Zo zullen bedrijven bijvoorbeeld voornamelijk beïnvloed worden door bedrijven in dezelfde sector en/of bedrijven die zich in een soortgelijke situatie bevinden. Het feit dat weinig verladers horizontaal samenwerken kan zichzelf daarmee dus in stand houden. Gelukkig is ook hier een oplossing voor; psycholoog Robert Cialdini (1984) bijvoorbeeld bespreekt *social proof* als effectieve beïnvloedingsstrategie. In deze strategie wordt **heel bewust een nieuwe norm gecommuniceerd, en in reactie daarop passen mensen hun gedrag aan.** Met andere woorden; wanneer in de logistieke sector een nadruk wordt gelegd op alle bedrijven die wél samenwerken, verandert het beeld die verladers hebben van de norm rond horizontale samenwerking, en wordt de kans groter dat zij hier zelf ook aan deel zullen nemen.

zoals horizontale samenwerking nodig om naar een next-level te komen; en dat is steeds minder een nice-to-have en steeds meer een need-to-have. Dit speelt ook met name rond de eisen met betrekking tot duurzaamheid. De overwegingen van AS Watson zijn daarvan een mooi voorbeeld (zie kader). *Ten tweede* kenmerkt de bedrijfsomgeving zich door een steeds toenevende VUCA (volatility, uncertainty, complexity & ambiguity). Om daar mee om te gaan is een 'sense & respond' aanpak nodig – snel en flexibel reageren op de steeds wijzigende omstandigheden. En dat kan alleen gerealiseerd worden **als dit samen wordt gedaan** met alle ketenpartners. En *ten derde* bieden de moderne informatietechnologieën tot op heden ongekennde mogelijkheden om zonder veel moeite de **cruciale data te delen en te verwerken**. Kortom, er is alle reden om juist nu volop in te zetten op horizontale samenwerking.

Veel organisaties zien zich dan wel voor een dubbele opgave gesteld: steeds beter scoren in de huidige operatie en tegelijkertijd innoveren om de continuïteit op lange termijn te waarborgen. In de praktijk krijgen **urgente issues vaak voorrang boven de belangrijke**. Uit de aard der zaak is het managen van de productstroom veelal een operationele bezigheid; elke dag weer de juiste producten op het juiste moment op de juiste plaats krijgen is voorwaar geen sinecure. Het is in die dynamische wereld dan ook geen wonder dat logistiek & supply chain-managers uitblinken in het strak sturen op het voorkomen van afwijkingen en steengoed zijn in het vinden van oplossingen van dagelijkse problemen.

AS Watson:

Inzicht en inspiratie door COMPOSE

Peter Vink, Supply Chain development

Als retailer met de meeste filialen in Nederland is samenwerking met andere verladers niet onze standaard. Door de grote aantallen kunnen we meestal vrij optimaal plannen. Maar in het "meestal" zit onze nieuwsgierigheid en zoektocht naar optimalisatie. Het bevoorraden van onze filialen is niet eenvoudig en met regelgeving als Zero emissie stadslogistiek staan er nieuwe uitdagingen voor de deur. Vanuit COMPOSE heeft onze supply chain development afdeling 2 studenten van Tilburg University mogen verwelkomen die met ons mee hebben gewerkt aan het vraagstuk van optimale winkelbeleving.

De eerste student (Rudmer de Vries) heeft zich gericht op mogelijkheden om meer koste efficiënt te werken binnen het huidige transportmodel. De tweede student (Anouk Verhagen) heeft een model ontwikkeld om de kosten per pallet inzichtelijk te maken als we first en last mile delivery scheiden. Het scheiden van de first en last mile levert een transitiepunt op. Dit transitiepunt biedt de mogelijkheden voor samenwerking binnen de keten en daar is COMPOSE weer een mogelijke weg voor ons. Door de input van de studenten via COMPOSE halen we waardevolle kennis binnen en ontdekken de mogelijkheden van samenwerking.

Ook nemen we deel aan het netwerk van 'Supply Changers' van evofenedex wat ons mogelijkheden biedt om ervaringen met andere verladers te delen en nieuwe ideeën op te doen voor de toekomst.

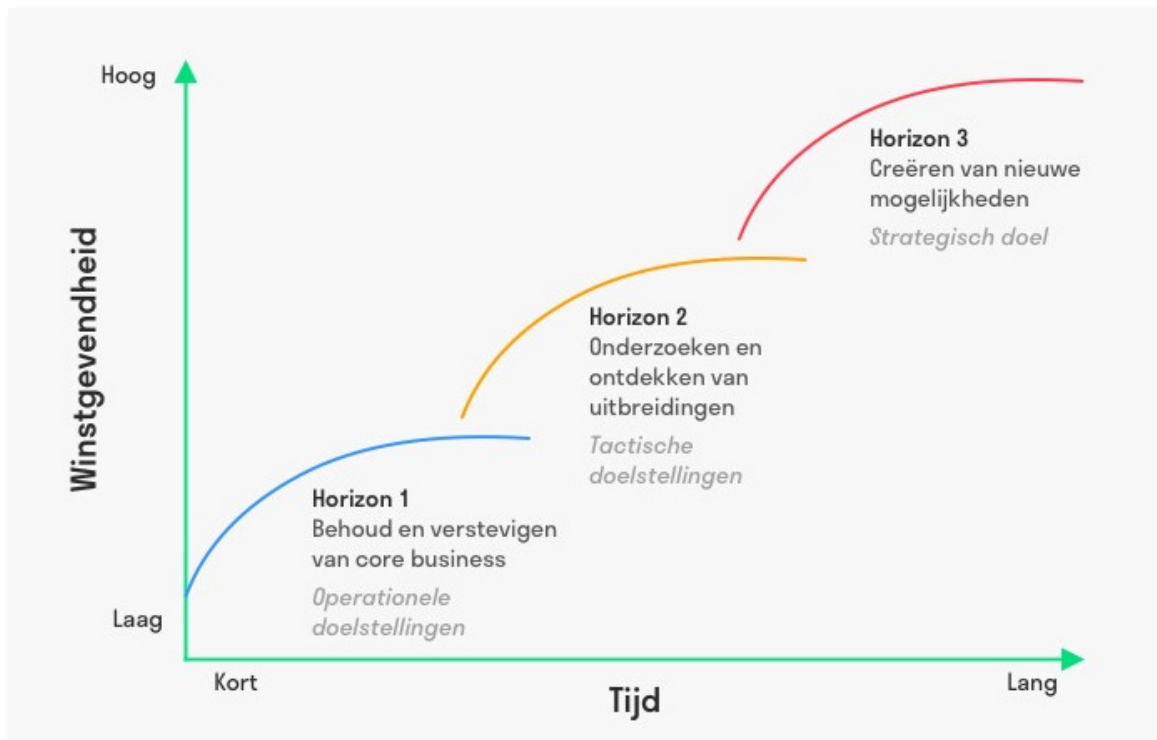
Het is een bekend gegeven dat elke kracht gepaard gaat met een zwakte. Wie uitblinkt in kortetermijnoplossingen heeft waarschijnlijk minder oog voor structurele veranderingen. Een bekende valkuil voor organisaties is dat de back-offices met hun *can-do* mentaliteit schijnbaar moeiteloos altijd alles voor elkaar weten te krijgen, maar dat uit het oog wordt verloren dat de organisatie waarschijnlijk helemaal niet geëquipeerd is voor echte veranderingen. Daarom is het hard nodig om naar het vermaarde 'three horizons model' van McKinsey (figuur 4) tegelijkertijd aan drie verschillende agenda's te werken.

De eerste horizon is de voortdurende verbetering van bestaande business. Omdat de **kosten en baten van samenwerking vaak lastig in te schatten zijn, stappen bedrijven er meestal niet in**. Maar door het werken aan nieuwe producten en diensten voor huidige en nieuwe klanten als tweede horizon, helpt het verkennen van samenwerkingsmogelijkheden bij **het creëren van strategische klantwaarde**. Dat geeft zelfs inspiratie voor het oriënteren op potentieel disruptieve ontwikkelingen als derde horizon, zelfs als die nu nog in de categorie 'ver van mijn bed show'



vallen. Hierbij kan met name worden gedacht aan technologische ontwikkeling zoals internet-of-things, blockchain, robotisering of bijvoorbeeld platooning.

Het blijkt dat organisaties gemiddeld 98 procent van hun tijd bezig zijn met de eerste agenda. Hoe begrijpelijk ook, dat is geen wenselijke situatie. De continuïteit van de organisatie vraagt om over deze eerste horizon heen te kijken en samenwerkingsmogelijkheden te verkennen en aan te gaan. Door de mogelijkheden van HS gezamenlijk te verkennen blijkt uit verschillende cases al dat dit leidt tot ideeën om de bestaande business verder (intern) te optimaliseren, waardoor ook blijkt dat de tijdsbesteding hoe dan ook als nuttig wordt ervaren.



Figuur 4: McKinsey's 3 horizons model (www.toolshero.nl)

Conclusie

Voor bedrijven die na al deze overwegingen tot de conclusie komen dat het toch vooral puur gaat om kostenbesparing, is het verder zoeken naar horizontale samenwerking geen logische keus. Maar is de uitkomst de wens om met open vizier te innoveren te verduurzamen en extra klantwaarde te genereren en lijkt horizontale samenwerking daarbij een kansrijk instrument om de huidige uitdagingen aan te gaan, dan is het het waard om de volgende stap te zetten en op te zoek te gaan naar een interessante partner.



Stap 2 – Verkenning: op zoek naar een geschikte partner

Goos Kant, hoogleraar operations research Tilburg University, projectleider COMPOSE



Als is vastgesteld dat er stappen gezet gaan worden richting een samenwerking, moet als eerste een goede samenwerkingspartner gevonden worden. Dit hoofdstuk beschrijft de stappen voor het zoeken en vinden van de juiste partner, gebaseerd op het onderzoek van masterstudenten supply chain management Marenne Gevers en Greta Brunetti. We onderscheiden de volgende stappen: (a) het opstellen van een eigen profiel, (b) Waar zou een ideale partner aan moeten voldoen? (c) Het creëren van een long list en (d) het selectieproces om te komen tot een shortlist. Universitair docent econometrics and operations research Ruud Brekelmans laat zien hoe Royal Lemkes zoekt naar partners en stuitte op Elho.

Bij matchmaking worden ook persoonsgegevens uitgewisseld. Juristen Colette Cuijpers en Krzysztof Badurek gaan in op de consequenties voor COMPOSE.

Eigen profiel

De zoektocht naar de ideale samenwerkingspartner start met het verdiepen, concretiseren en vastleggen van de overwegingen en verwachtingen die in Stap 1 tot de mogelijke samenwerking leiden. Het resultaat is een duidelijk profiel van de eigen onderneming. Concrete profielen zorgen voor de juiste match in COMPOSE en een verwachtingsvolle eerste date.

Articles / Objectives	Cost reduction	Customer service	Improved productivity	Organizational learning	Improved corporate social responsibility	Networking benefits	Innovation
Crujssen (2006)	X			X	X		X
Mason et al. (2007)	X	X			X		
Crujssen et al. (2007)	X	X	X	X			
Lehoux et al. (2009)	X	X					
Verstrepen et al. (2009)	X	X	X	X	X		
Hingley et al. (2011)	X	X			X		
Leitner et al. (2011)	X	X			X		X
Vanovermeire et al. (2014)	X	X			X		
Pomponi et al. (2015)	X	X	X		X	X	X
Gansterer & Harl (2018)	X	X	X		X		
Basso et al. (2019)	X	X	X		X		

Figuur 5: Doelstellingen van horizontale samenwerking

Voor de richting die de horizontale samenwerking op kan gaan, zijn diverse externe doelstellingen te geven, zoals aangegeven in figuur 5. Op deze aspecten is een goede zelfreflectie belangrijk. Niet meer vanuit de vraag óf samenwerking een optie is (Stap 1), maar hoe die samenwerking eruit moet zien. Reflecteren dus op vragen die binnen het bedrijf spelen zoals: 'Wie (vanuit het hoger management) binnen het bedrijf vindt samenwerking belangrijk? Zit

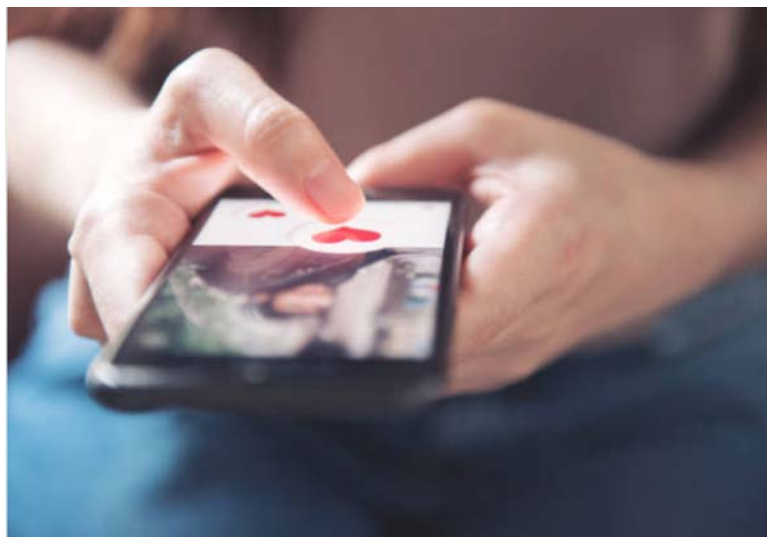
samenwerken al in het DNA van het bedrijf en past het bij de cultuur?' Of meer concreet, bespreek de volgende vragen intern:

- Vertrouwen: hoe geef je dit, en daarmee de kans van slagen, in de samenwerking het beste vorm?
- Commitment: Staat het hogere management erachter? Wat is ervoor nodig om dit commitment te behouden?
- Cultuur van het bedrijf: vooral in geval het bedrijf minder vertrouwd is met samenwerking, hoe past samenwerking met anderen in de bedrijfscultuur? Hoe vertaalt zich dit naar de strategie en de missie van het bedrijf?
- Type bedrijf en omvang: zijn er bij voorbaat al uitgesproken voorkeuren/afkeuren ten aanzien van bepaalde kenmerken van de gewenste bedrijfspartner? Denk hierbij aan grootte, branche, beursgenoteerd versus familiebedrijf, innovatiekracht, belang van duurzaamheid?
- Managen van de relatie: wie is actief de relatiemanager van de potentiële samenwerking, welke anderen moeten wanneer geïnformeerd worden? Wat is de gewenste governance structuur van de samenwerking, bijvoorbeeld via een trusted partner (zoals een logistiek dienstverlener)?

Daarbij is het goed te bedenken dat samenwerking afhankelijkheid betekent en dat er mogelijk op de volgende belangrijke (harde) aspecten huiswerk ligt:

- ICT: in hoeverre is de organisatie in staat om de juiste informatie en communicatie te ontsluiten naar derden?
- Delen van informatie: kunnen de data, die gedeeld moet worden op een juiste wijze gefilterd worden en is deze van de juiste kwaliteit?
- Wensen en eisen van jouw klanten: is het helder wat de harde en zachte criteria van de klanten zijn, waaraan voldaan moet worden? Heeft de beoogde samenwerking impact op de klant, is er onderhandelingsruimte als dit leidt tot een betere matching?
- Operationele eisen: vereist de logistiek waarop samenwerking gewenst wordt bepaalde speciale resources, equipments, attributen, kwalificaties? Datzelfde geldt voor het personeel en magazijnen, in geval daar uitwisseling tussen gezocht wordt.

In het COMPOSE-platform moeten deze harde en zachte kenmerken expliciet beantwoord worden in een questionnaire waarop het eigen profiel gecreëerd wordt. De matching zal vervolgens ook plaatsvinden op zowel de harde als de zachte criteria. *Bas Brohm* deed nader onderzoek naar deze bouwstenen voor matchmaking bij horizontale samenwerking in de logistiek (zie kader p23) en *Maike de Bruijn* vatte het onderzoek van diverse studenten samen naar de psychologische succes- en risicofactoren van horizontale samenwerking (zie kader p24). De werking van het COMPOSE-platform zelf wordt door *Gregor Brandt* nader toegelicht in het hoofdstuk dat volgt nadat de 6 stappen zijn doorlopen.



Bouwstenen voor matchmaking in horizontale samenwerking in de logistiek

Dit onderzoek van masterstudent Supply Chain Management Bas Brohm richt zich op het identificeren van mogelijke categorieën van parameters die de kans op succesvolle matchmaking optimaliseren voor horizontale logistieke samenwerking tussen verladers. Als antwoord op de onderzoeksvraag "Welke building blocks moeten worden geïntegreerd in de matchmaking tool om het succes in matchmaking voor horizontale logistieke samenwerking te optimaliseren?" zijn in het onderzoek voor succesvolle matchmaking drie verschillende building blocks gevonden: operationele vereisten, serviceniveaus en niet-operationele vereisten.

Operationele vereisten zijn rigide factoren die overeen moeten komen om bundeling te kunnen realiseren. De belangrijkste factoren in deze categorie zijn allereerst functionele eigenschappen: herkomst en bestemming, volume en gewicht, laad- en verpakkingseigenschappen, ladingeigenschappen en ook onverenigbaarheid. Maar ook het governance model wordt bij de meer rigide operationele vereisten ingedeeld.

Serviceniveaus, de tweede bouwsteen, worden als flexibeler beschouwd dan de operationele vereisten. Een zekere mate van overeenstemming tussen samenwerkende partners is wel nog steeds noodzakelijk om tot een succesvolle match te komen, maar hier is meer bewegingsruimte te verwachten van de samenwerkende partners. In dit building block worden de volgende elementen als belangrijk gezien: het leveringsvenster, de leveringsfrequentie, de levertijd van de bestelling, de doorlooptijd van de levering en de oriëntatie van een bedrijf op kwaliteit. Daarbij is te verwachten dat wanneer bedrijven verwachten voordeel te behalen uit de samenwerking, ze zich nog flexibeler zullen opstellen.

Niet-operationele vereisten worden als derde building block gezien. Dit building block wordt vanuit operationeel perspectief voornamelijk geassocieerd met vertrouwen. Gezien het operationele vertrekpunt van dit onderzoek is dit building block niet verder onderverdeeld in afzonderlijke elementen. Wel is gekeken waar vertrouwen in de logistieke operatie mee wordt geassocieerd. Hierbij zijn een heel aantal aspecten geïdentificeerd die vertrouwen kunnen versterken in een logistieke context. Een eerste, en meest genoemd aspect, is de bereidheid om gegevens en mogelijke opties met betrekking tot verlies en winst delen te delen. Hierbij kan gedacht worden aan informatie over de leveringsportefeuille en enkele eigenschappen van de betrokken goederen. Natuurlijk kan hierbij de mogelijkheid worden bekeken om gegevens te coderen, vooral wanneer de informatie als gevoelig of gunstig voor concurrenten wordt beschouwd. Het strekt zeker tot de aanbeveling dat deze gegevens op een zo eenvoudig mogelijke manier toegankelijk zijn. Een tweede aspect is de mogelijkheid te kunnen kijken achter de schermen van een potentiële partner. Dit is in meerdere interviews genoemd als een belangrijk element in het opbouwen van vertrouwen tussen samenwerkingspartners. Een laatste aspect dat in de interviews naar voren kwam, is de mogelijkheid contact op te nemen met bevoegde personen. Eenvoudigweg het hebben van contactgegevens van de persoon die de beslissingen neemt over de mogelijke samenwerking, verbetert het gevoel dat deze partij benaderbaar is, en de samenwerking ter harte neemt.



De psychologische succes- en risicofactoren van horizontale samenwerking

Wanneer we een horizontaal samenwerkingsverband willen starten, is het belangrijk een goed beeld te hebben van de factoren die een rol spelen bij het succes hiervan. Omdat horizontale samenwerking een sociale onderneming is, kunnen sociaalpsychologen hierbij inzicht geven door te onderzoeken welke factoren stimulerend of juist remmend werken binnen samenwerkingsverbanden.

Tijdens het COMPOSE-project is daarom door meerdere masterstudenten Sociale Psychologie van Tilburg University een onderzoek uitgevoerd naar de sociale en psychologische factoren van samenwerking tussen organisaties. Hiervoor zijn in de eerste helft van 2018 drieënzeventig enquêtes afgenomen bij vertegenwoordigers van verschillende bedrijven in de logistieke sector. Een aanzienlijk deel van de respondenten, maar liefst 91,2%, had ervaring met samenwerkingsrelaties. Deze respondenten, hoofdzakelijk werkzaam in productie- en groothandelsbedrijven, hebben vragen beantwoord over hun persoonlijke ervaringen in de samenwerkingsrelaties. Hieronder wordt een korte samenvatting gegeven van de belangrijkste conclusies uit dit onderzoek.

Aantrekkelijkheid van bedrijven. Volgens de deelnemers zijn de bereidheid van de partner om samen te werken alsmede de wil om een langdurige relatie op te bouwen de belangrijkste factoren die een bedrijf aantrekkelijk maakt als samenwerkingspartner. Daarnaast zijn bedrijven die vertrouwen en een professionele houding hoog in het vaandel hebben staan ook aantrekkelijk als samenwerkingspartner. De deelnemers aan het onderzoek gaven als voornaamste reden voor samenwerking het optimaliseren van hun supply chain.

Ervaringen met samenwerking. De overgrote meerderheid van de deelnemers had persoonlijke ervaring met samenwerking. Deze ervaring werd door de overgrote meerderheid ook als positief ervaren. Deelnemers gaven aan dat zowel hun partner als zijzelf hadden geprofiteerd van de samenwerkingsrelatie en dat zij tevreden waren over deze samenwerking. Tijdens deze samenwerking maken de partners het liefst gebruik van persoonlijke face-to-face gesprekken, maar werd daarnaast ook veel telecommunicatie ingezet. Deelnemers aan het onderzoek gaven aan dat hun samenwerking de moeite waard was geweest, dat hun eigen bedrijf het beste presteerde in samenwerking met partners en dat de samenwerking niet in de weg stond bij het behalen van de doelstellingen van hun eigen bedrijf.

Houding en twijfels omtrent samenwerking. Uiteraard zitten er ook nadelen aan samenwerking. De grootste obstakels voor samenwerkingen zijn, volgens de deelnemers, een gebrekkige productiviteit tijdens onderhandelingen en het moeten nemen van gezamenlijke beslissingen.

Adviezen op basis van de resultaten

Op basis van de verzamelde gegevens kunnen adviezen geformuleerd worden voor bedrijven die geïnteresseerd zijn in horizontale samenwerking. Ten eerste, benadruk, tijdens de zoektocht en tijdens het contact met de samenwerkingspartner, de **motivatie** die jouw organisatie heeft voor een goede samenwerking. Samenwerkingspartners waarderen deze tekenen van bereidheid en zijn hier toe aangetrokken.

Ten tweede is het belangrijk dat vertrouwen in het samenwerkingsverband als gevolg van herhaaldelijk positieve ervaringen door de tijd heen zal groeien. Om vertrouwen in een vroeg stadium van de samenwerking al te cultiveren is het aan te raden om het **wederzijds belang** dat beide partijen bij de samenwerking hebben te benadrukken en expliciet uit te spreken. Beide partijen hebben immers profijt bij een horizontaal samenwerkingsverband en zullen daarom gemotiveerd zijn om de samenwerking succesvol te laten verlopen.

Mensen houden niet van onzekerheid en zullen ook weinig bereidheid tonen om samen te werken met een voor hen onbekende of onzichtbare partner. De derde tip is daarom om voor **persoonlijk face-to-face contact** met jouw samenwerkingspartner te zorgen. Wanneer jouw partner weet wie je bent en wat je voor vlees ze in de kuip hebben zullen ze meer bereid zijn om een samenwerkingsverband aan te gaan.

Als laatste is het natuurlijk erg belangrijk dat je een indruk bij jouw samenwerkingspartner achterlaat als een partner waarop zij kunnen bouwen en vertrouwen. Zorg dus voor een **professionele houding** richting de samenwerkingspartner, zorg dat de communicatie soepel en helder verloopt, en zorg ervoor dat afspraken, inclusief kleinere afspraken, worden nagekomen. Een soepele samenwerking omtrent kleine afspraken zorgt voor en vergroot vertrouwen omtrent grotere afspraken.

Waar moet de ideale partner aan voldoen?

Het is belangrijk om met de bril van de potentiële partner te kijken naar de eigen antwoorden bij het opstellen van het eigen profiel; in hoeverre deze aantrekkelijk zijn voor de andere partner. Bedenk dat op het COMPOSE-platform eenzelfde questionnaire op harde en zachte criteria geldt voor de potentiële partner. **Goede kandidaten zijn kandidaten waarmee goede synergie mogelijkheden zijn op logistiek gebied en die bovendien hoog scoren op de zachte factoren.** We onderscheiden op logistiek gebied de volgende vier varianten van logistieke samenwerking:

Transport naar hetzelfde gebied

Bij transport naar hetzelfde gebied onderkennen we twee varianten: enerzijds over lange afstand zoals internationaal transport, bij voorkeur via een modal shift richting spoor of binnenvaart. Anderzijds over kortere afstand (nationaal niveau). Denk hierbij aan het belevaren van binnensteden of juist in de periferie zoals in de case Etos/Gall&Gall (zie kader). Door bundeling kan de frequentie verhoogd worden zonder extra kosten. Naast efficiency voordelen geeft dit ook kansen voor het bereiken van nieuwe klanten zoals aan de orde komt in de case Royal Lemkes/Elho (zie kader p26).

Beschouw het volgende voorbeeld: 2 verladers uit Zeeland willen samenwerken. Het ene bedrijf distribueert vooral naar Servië en Bulgarije terwijl het andere bedrijf vooral naar Roemenië en Bulgarije distribueert. Het is logisch dat

er voor Bulgarije synergievoordelen liggen in het bundelen van de leveringen: bijvoorbeeld ook het verhogen van frequentie (en dus het verlagen van de voorraad en eerder inspelen op nieuwe wensen). Maar ook in Servië en Roemenië zijn er kansen: mogelijk is Servië een interessant beleveringsgebied voor het bedrijf dat daarvoor nog weinig mogelijkheden zag en vice versa Roemenië een interessant gebied voor het bedrijf dat daarvoor de planning niet rond kon krijgen. Via de samenwerkingspartner kan lokale kennis verkregen worden, en kunnen de leveringen meeliften met de ander.

Transport in tegengestelde richting

Transport in tegengestelde richting betekent het voorkomen van lege retourkilometers. Stel dat het ene bedrijf transport van Nederland richting Italië heeft en een ander bedrijf heeft een toeleverancier vanuit Italië, dan kan dit mogelijk gecombineerd worden in een rondrit. Met grote kans moeten er wel aanpassingen gemaakt worden in de leverdagen en tijdstippen om dit passend te krijgen. Het lastige hierbij is wel dat de ophaaladressen in verschillende landen liggen, wat nadelig kan zijn om praktisch en snel onderlinge relaties te verstevigen.

Deze mogelijkheid voor tegengestelde transportstromen kan er ook zijn binnen één (internationaal) bedrijf. Voor een bedrijf met meerdere locaties in meerdere landen ligt er een kans om de transportstromen in kaart te brengen, een **interne matchmaking** dus. Mogelijk zijn hier

Logistieke samenwerking Etos en Gall & Gall

De winkelketens Etos (550 drogisterijen in Nederland) en Gall & Gall (600 slijterijen in Nederland) behoren allebei tot het concern Ahold Delhaize. Het DC van Etos staat in Beverwijk, die van Gall & Gall in Delfgauw. Omdat hun vestigingen zich voor een groot gedeelte in dezelfde binnensteden bevinden rees de vraag of hier synergiemogelijkheden zijn. Onderzoek wees uit dat gebundeld leveren via hubs rendabel is voor de buitengebieden. Een en ander heeft geleid tot de introductie van vijf cross-dock hubs, maar men is een stap verder gegaan. Op deze hubs wordt samengewerkt met andere verladers (bijvoorbeeld in food service): vanuit de DC's worden de leveringen gependeld naar de hubs, en vanuit de hubs wordt de last-mile van deze leveringen gebundeld gepland en uitgevoerd door logistiek dienstverleners. Naast verlaging van kosten leidt dit ook tot minder uitstoot in de betreffende binnensteden. Dit project is ook uitgelicht in het [4C4D project](#) over verbetering van de logistiek naar de binnensteden.



Case Royal Lemkes en Elho: Horizontale logistieke samenwerking tussen bedrijven met complementaire producten

De kans op een succesvolle samenwerking bij bundeling van transport naar hetzelfde gebied (variant a) neemt toe als de producten complementair zijn. Horizontale logistieke samenwerking tussen bedrijven met complementaire producten biedt een aantal voordelen ten opzichte van de situatie waarin sprake is van concurrerende danwel ongerelateerde producten. Er zijn ook nadelen, al zijn deze voornamelijk algemeen van aard en niet echt specifiek voor complementaire producten. Het geheel wordt toegelicht aan de hand van een verkennend onderzoek over horizontale samenwerking tussen Royal Lemkes en Elho, uitgevoerd door masterstudent Supply Chain Management *Jelle de Rooij*.

Er is sprake van complementaire producten als de producten elkaar aanvullen en/of versterken. Goed voorbeeld hiervan is een plant en een plantenpot: een consument die een plant in huis wil, heeft hier ook een plantenpot bij nodig en zal deze mogelijkerwijs ook tegelijkertijd aanschaffen. Retailers zullen om deze reden veelal beide typen producten willen aanbieden. Het is om deze reden dan ook geen verrassing dat producenten van complementaire producten vaak dezelfde afnemers hebben. Een bijkomend voordeel is dat de hoog- en laagseizoenen van complementaire producten meestal samenvallen danwel grote overlap vertonen. Horizontale logistieke samenwerking tussen producenten van complementaire producten is dan ook in potentie aantrekkelijker dan samenwerking tussen producenten waarbij geen sprake is van complementariteit.

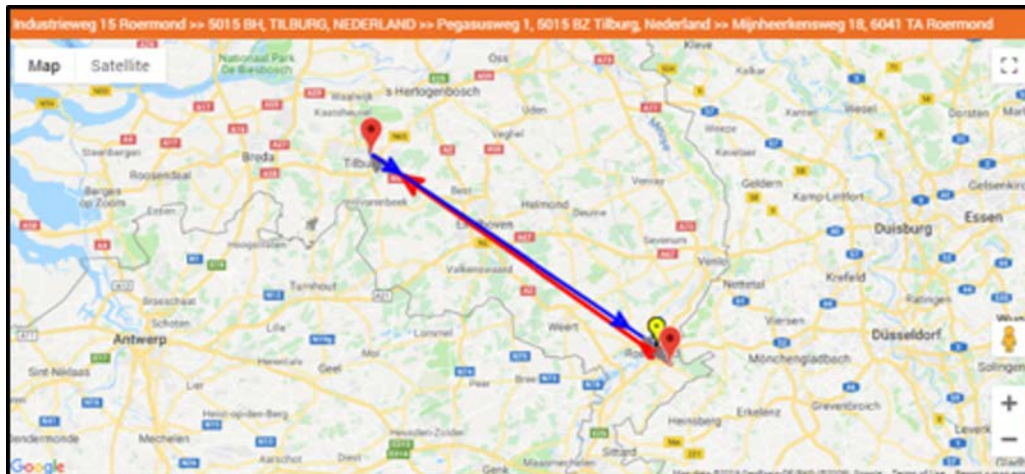
Het voorbeeld van de plant en de plantenpot correspondeert met de situatie van de bedrijven Royal Lemkes en Elho: Royal Lemkes levert in samenwerking met telers vele soorten planten en Elho produceert en levert plantenspotten in allerlei soorten en maten. Beide bedrijven hebben Europa als belangrijkste afzetmarkt met tuincentra en doe-het-zelf centra als voornaamste klanten. Door leveringen aan gezamenlijke klanten te combineren kunnen Royal Lemkes en Elho dus mogelijk besparen op logistieke kosten zoals dat bij de meeste vormen van horizontale samenwerking het geval is.

Voor de afnemers bestaan er ook potentiële voordelen, en daarmee indirect dus ook voor de producenten. Er wordt klantwaarde toegevoegd! Zo zullen er in totaal minder leveringen noodzakelijk zijn, waardoor handling kosten kunnen dalen. Ook in de leverfrequentie zijn voordelen denkbaar. Royal Lemkes levert sommige tuincentra in het hoogseizoen bijvoorbeeld wel twee keer per week, terwijl Elho diezelfde tuincentra één keer per week beleverd. Als Elho zelfstandig opereert, dan zijn twee leveringen per week mogelijk niet rendabel als de volumes daarvoor niet groot genoeg zijn. Als daarentegen samengewerkt kan worden met Royal Lemkes, dan kan hetzelfde tuincentrum wellicht wel op rendabele wijze tweemaal per week worden beleverd. De kwaliteit van de service aan de afnemer neemt daarmee dus toe en de afnemer kan daar mogelijk van profiteren door lagere voorraden aan te houden.

Horizontale logistieke samenwerking brengt echter ook extra uitdagingen met zich mee die soms in de weg staan. Verschil in transportcondities is zo'n uitdaging in het voorbeeld van Royal Lemkes en Elho. Planten zijn veel kwetsbaarder dan potten en moeten veelal gekoeld vervoerd worden wat uiteraard kostbaarder is. Een deel van de besparing van het gezamenlijk transport wordt daarmee tenietgedaan. Gecombineerde transporten van meerdere leveranciers aan dezelfde *klant* zijn veel complexer dan gecombineerde transporten van meerdere leveranciers naar dezelfde *regio*; er zijn immers veel minder potentiële bestellingen die met elkaar kunnen worden gecombineerd. Afgezien van de complexere planning, zijn kortere levertijden of hogere voorraden mogelijk ook noodzakelijk om bestellingen van eenzelfde klant samen te kunnen leveren. Een alternatief is dat de bestellingen bij beide leveranciers zodanig worden gestuurd dat gezamenlijke leveringen wel mogelijk zijn. De hiermee gepaard gaande beperkingen voor de klant zullen echter vaak onwenselijk zijn.

In het geval van Royal Lemkes en Elho bleek, ondanks het verschil in transportcondities, het mogelijk te zijn om te besparen op pure transportkosten. De besparingen waren echter procentueel gezien te laag om verdere horizontale samenwerking te onderzoeken. De toename in complexiteit van planning en gezamenlijke benadering van klanten en onzekerheid over andere logistieke kosten waren in dit geval te hoog. Er zijn echter wel andere supply chain voordelen benoemd die nog nader worden onderzocht door beide partijen.

al quick wins te genereren. Op nationaal niveau bemerk je ook dat retailers in toenemende mate backhauling organiseren, het ophalen van goederen bij de toeleverancier na de laatste winkellevering. Als de uitvoerende logistiek dienstverleners al goederen bundelen (of retour halen) van andere verladers, is het verstandig contact te leggen met deze verladers. In onderling overleg kunnen mogelijk al frequentie, leverdagen en volume aangepast worden om de combinaties verder op elkaar af te stemmen.



Figuur 6: Voorbeeld van ritten in tegengestelde richting

Magazijn

Het samenwerken op het gebied van magazijnruimte is relevant als de volumes een cyclisch patroon kennen gedurende het jaar en dat daarnaast niet zeer hoge eisen gesteld worden aan de magazijnruimte. Ideale kansen liggen er als gedurende beperkte tijd van het jaar een hoge piek optreedt, waarbij er voor andere verladers en logistiek dienstverleners in de buurt dan juist een rustige tijd is. Logische kandidaten op de longlist zijn dus operators van magazijnen in de buurt (zoals bedrijventerreinen), om te komen tot een structurele samenwerking. Commerciële partijen zoals Stockspots (www.stockspots.eu) en ook anderen zijn gespecialiseerd om bedrijven operationeel te ondersteunen in het realiseren van deze matches, in het bijzonder voor ad hoc situaties. COMPOSE helpt juist bij strategische (cyclische) matching.

Personeel

In de logistiek is het heel gebruikelijk om personeel in te huren, haast elke verlader werkt met logistiek dienstverleners, subcontractors en uitzendbureaus. Als het werk behoorlijk volatiel en onzeker is, dan is het logisch om flexibel personeel via het uitzendbureau in te huren. Maar als de taak gespecialiseerde kennis vereist, dan betekent dit extra inwerktijd en mogelijk kwaliteitsverlies. Dan kan samenwerking met andere verladers met soortgelijke uitdagingen een uitkomst zijn. Hier liggen ook raakvlakken rondom het samenwerken op magazijngebied (zie hierboven).

Daarnaast zijn er in de Corona-tijd met lockdown-beperkingen aanvullende regels en wetten aangenomen voor het collegiaal in- en uitlenen van personeel¹. Maar liefst 1/3 van de bedrijven wil hier gebruik van maken (zowel het uitlenen als het inlenen) en wil ook deze kansen het liefst blijven benutten nadat alles weer versoepeld is. Hiervoor is het belangrijk om op een hoger niveau inzicht te krijgen welke bedrijven in de nabijheid personeel wil in- en uitlenen.

¹ Zie <https://www.evofenedex.nl/kennis/actualiteiten/coronavirus-personeel-collegiaal-uit-en-inlenen-hoe-werkt-dat-precies>

Het creëren van een long list

Als duidelijk geworden is welk doel met de samenwerking wordt nagestreefd, aan welke logistieke kenmerken de partner moet voldoen en welke zachte factoren de kans van slagen zullen vergroten, kan de gerichte zoektocht naar een partner ook echt beginnen. Voor het creëren van een longlist met kandidaten zijn er logischerwijs twee soorten bronnen: via het eigen supply chain network en via externe of publieke bronnen.

Eigen supply chain netwerk:

- Welke vervoerders worden ingeschakeld in de operatie, welke andere verladers maken gebruik van deze vervoerder? De vraag is hier wel in hoeverre het verstandig is om de vervoerders in deze fase te betrekken. Zij kunnen het zien als een kans om in een vroeg stadium betrokken te zijn, maar kunnen het ook vervelend vinden dat verladers onderling een machtsblok richting de vervoerder kunnen vormen.
- Welke andere leveranciers leveren aan de klanten? Hiervoor is openheid bij de klant nodig, die aangeeft welke andere leveranciers leveren. In mindere mate als bij de vervoerder, maar nog steeds, kan de klant dit ook minder wenselijk vinden: toeleveranciers richting de klant bundelen hun krachten en informatie. Betrek de eindklant dus op de juiste manier in het proces.

Andere bronnen (extern/publiek):

- Database van evofenedex met ledeninformatie.
- Reeds gevulde database van COMPOSE met informatie van bedrijven met hun logistieke en zachte kenmerken, zie als voorbeeld hiervan figuur 7.
- Deelname aan op samenwerking gerichte netwerken zoals Supply Changers (zie kader p29)
- Informatie van de lokale Kamer van Koophandel, bijvoorbeeld informatie rondom bedrijventerrein.
- Andere publieke bronnen, zoals lijsten die via internet gepubliceerd worden (zoals de Top 100 logistiek dienstverleners, overzicht van retailers via Deloitte, etc.).

Een dergelijke groslijst lijkt op het verzamelen van een longlist voor de selectie van bijvoorbeeld software. Van deze longlist (van zeg 10 – 30 bedrijven) is nu de volgende stap om te komen tot een shortlist van 1 of een paar bedrijven om echt op detailniveau de samenwerking te onderzoeken.

Uw matches

Hier vindt u een lijst met gevonden matches

Bedrijfs-naam	Provincie	Functie	Industrie (NTSR)	Profiel match	Netwerk potentieel	Meer informatie	Status
GB284	Zuid-Holland	Consultant	0	♥♥♥♥♥	★ ★ ★ ★ ★	Info	
NS266	Utrecht	projectmanager SCM	0	♥♥♥♥♥	★ ★ ★ ★ ★	Info	
RM266	Zuid-Holland	SC Director	0	♥♥♥♥♥	★ ★ ★ ★ ★	Info	
ER271	Zuid-Holland	Supply chain manager	0	♥♥♥♥♥	★ ★ ★ ★ ★	Info	
JS833	Overijssel	Manager Supply Chain Continental Europe	8	♥♥♥♥♥	★ ★ ★ ★ ★	Info	

Match persoonlijk:	♥♥♥♥♥
Match bedrijfscultuur:	♥♥♥♥♥
Match Supply Chain Maturity:	♥♥♥♥♥
Match Juridisch:	♥♥♥♥♥
Besparingspotentieel Backhauling:	★ ★ ★ ★ ★
Potentieel extra klantwaarde:	★ ★ ★ ★ ★

Figuur 7: Voorbeeld van matches met andere bedrijven

Het Supply Chaingers-netwerk: vakgenoten staan open voor samenwerking

Ketensamenwerking start met een goed gesprek, waarin onderling kennis en ervaringen uitwisselen onmisbare elementen zijn. Op deze manier krijgen de gesprekspartners inzicht in elkaars behoeften en ontstaat er vertrouwen tussen de partijen onderling. Daarom heeft evofenedex **exclusief voor de ervaren en ambitieuze supply chain professional het Supply Chaingers-netwerk** opgericht. In een periode van slechts twee jaar groeide deze groep uit tot een netwerk van 60 deelnemers, afkomstig van multinationals, het mkb en uit alle denkbare branches.

Vraagstukken

Het netwerk bestaat niet in de vorm van een virtuele linkedin-group, maar in een persoonlijke face-to-face omgeving waar vakgenoten elkaar persoonlijk leren kennen. Een omgeving waar de deelnemers ook hun best practices en uitdagingen kunnen delen in een vertrouwelijke sfeer specifiek voor verladers. In kwartaalbijeenkomsten komen verschillende onderwerpen aan bod die gaan over concrete vraagstukken waar de supply chain professional tegenaan loopt. Bijvoorbeeld: welke best practices zijn er voor de afstemming tussen supply chain en sales? Hoe ver ben ik met digitalisering en op welk niveau kan ik mezelf inschalen? Zo is het ontstaan van dit netwerk al een waardevol resultaat vanuit het COMPOSE-project.

Onderlinge samenwerking

De Supply Chaingers staan ook positief tegenover logistieke samenwerking tussen bedrijven. Dit kwam naar voren tijdens een bijeenkomst op dinsdag 26 november 2019. Het merendeel van de aanwezige Supply Chaingers gaf aan **kansen te zien kansen voor verladerssamenwerking**, wil ermee aan de slag of is er zelfs al mee bezig. Een minderheid vindt het te vroeg of ziet voor zichzelf nog geen mogelijkheden. Alle deelnemers herkennen de noodzaak voor vertrouwen en wederzijds voordeel. Maar de wil om echt samen te werken, is doorslaggevend voor succes.

Coronacrisis

Het belang van het netwerk is ook nog eens benadrukt toen de eerste gevolgen van het coronavirus op de supply chain steeds zichtbaarder werd. Voordat deze crisis half maart in alle hevigheid uitbarstte, heeft het netwerk enkele weken eerder al een bijeenkomst om ervaringen te delen over verstoringen in de supply chain. Zo leven er onder de deelnemers vragen zoals: "Hoe ga je om met de voorraadtekorten door disruptie in China? Welke juridische verplichtingen zitten er aan mijn internationale transactie? Hoe ga je om met acute personeelstekorten of overschotten? "

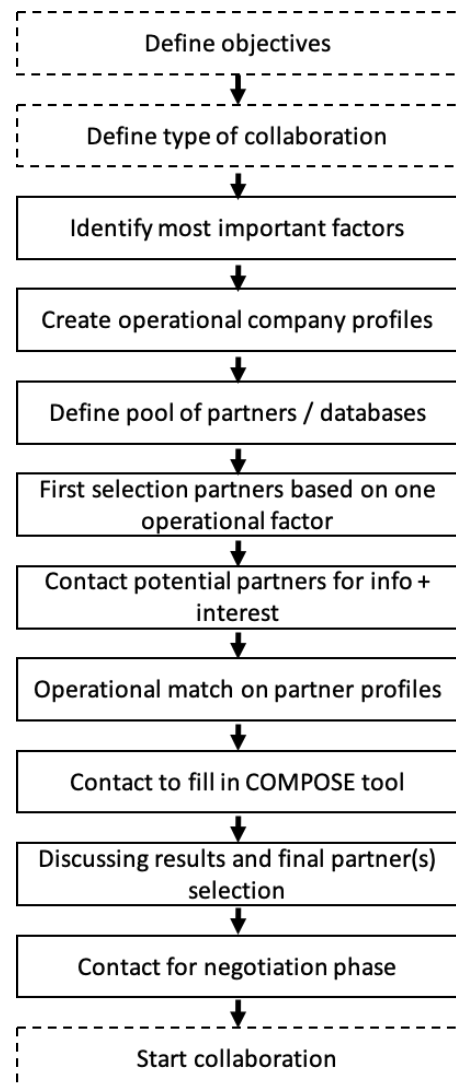
In de afgelopen maanden bleef het netwerk maandelijks virtueel bij elkaar komen om de ontwikkelingen en ervaringen te delen via teleconferenties. Deze uitkomsten van deze gesprekken zijn weer verder verspreid via de diverse mediakanalen van evofenedex aan andere logistieke professionals. Zo is het Supply Chaingers-netwerk inmiddels uitgegroeid tot aan aantrekkelijk netwerk van vakgenoten die samenwerken en impact hebben op de buitenwereld.



Selectieproces om een geschikte partner of partners te vinden

De verzamelde bedrijven uit de longlist kunnen nu kritisch beoordeeld worden in hoeverre een samenwerking haalbaar is. De benodigde stappen kunnen volgens masterstudent supply chain management *Marenne Gevers* samengevat worden in een framework (figuur 8):

- Op basis van analyseren van reeds aanwezige (publieke) informatie kunnen bedrijven afvallen, waardoor de lijst al sterk verkleind kan worden tot hooguit een tiental.
- Potentiele bedrijven die evofenedex-lid zijn, maar geen of achterhaalde data op het COMPOSE-platform hebben, kunnen benaderd worden via evofenedex. Zij als neutrale partner kunnen hen benaderen met het verzoek om relevante informatie in te brengen op het COMPOSE-platform. Als bedrijven hier in beginsel niet afwijzend tegenover staan, kan evofenedex hen helpen bij de beantwoording van de vragen en aanlevering van data.
- Tot slot moeten ook andere bedrijven benaderd worden, indien op alle reeds verzamelde informatie een samenwerking zeker tot de mogelijkheden behoort. Evofenedex of andere partijen (zoals Connekt) kunnen hier een rol in spelen, maar als het bedrijven in de buurt zijn, dan is een rechtstreekse benadering uiteraard wenselijker.
- De COMPOSE-matchingstool op het platform wordt gebruikt om de potentie vast te laten stellen met elk van de potentiële bedrijven, op zowel de zachte als de harde factoren. Hieruit komt een lijst van potentiële bedrijven. Hierbij is het belangrijk om eerst al goed te checken of de uitkomst van de tool aannemelijk is. Mochten data niet compleet of correct zijn, dan kan dit leiden tot afwijkende uitkomsten.



Figuur 8: Framework partnerselectie

Als resultaat blijft er na deze exercitie als het goed is 1 of een paar potentiële partners over, om daarmee daadwerkelijk kennis te maken en de verdieping te zoeken in de mogelijke samenwerking in Stap 3.



Matchmaking en persoonsgegevens

Bij het zoeken naar samenwerkingspartners en het gebruik van het COMPOSE-platform worden ook persoonsgegevens vastgelegd en uitgewisseld. Universitair docent Law & Technology *Colette Cuijpers* gaat in haar artikel dat is opgenomen als Verdieping 1 (p77) in op de basisbeginselen vanuit de Algemene Verordening Gegevensbescherming (verder AVG²) en de consequenties daarvan voor het werken met COMPOSE.

Het matchingsplatform kent een zogenaamd gerechtvaardigd doel: “het vinden van de juiste partners ten einde kosten en het milieu te sparen”. Persoonsgegevens mogen voor dit, maar dan ook alleen dit doel **verzameld** worden. En alleen die gegevens die voor het bereiken van het doel noodzakelijk zijn, op een manier die voor de betrokkene rechtmatig, behoorlijk en transparant is. De gegevens moeten ook geactualiseerd kunnen worden en mogen ook niet langer bewaard worden dan noodzakelijk is. En niet onbelangrijk, de gegevens die verstrekt zijn moeten ook in vertrouwde handen zijn en alleen beschikbaar voor de mensen die met de gegevens werken. Daarvoor moeten passende technische en organisatorische maatregelen worden genomen. Daarbij horen ook het kunnen uitvoeren van informatie- en meldingsplichten zoals in geval van datalekken en verzoeken om inzage en verwijdering van gegevens. Om dat te borgen wordt een verwerkingsregister bijgehouden en kan een Data Protection Impact Assessment uitgevoerd worden.

Om de verzamelde gegevens ook te mogen **verwerken** moet er sprake zijn van een rechtmatige verwerkingsgrond. Relevante gronden worden in de AVG genoemd en voor COMPOSE is de belangrijkste gronden “de verwerking van persoonsgegevens die noodzakelijk is voor de uitvoering van een overeenkomst waarbij de betrokkene partij is” en “de verwerking die noodzakelijk is voor de behartiging van de gerechtvaardigde belangen van de verwerkingsverantwoordelijke of van een derde, tenzij de privacybelangen van de betrokkene zwaarder wegen”.



² Internationaal GDPR genoemd (General Data Protection Regulation)

Masterstudent Law & Technology *Krzysztof Badurek* deed onderzoek naar de impact van gegevensbescherming op het ontwikkelen en inzetten van matchmaking platforms die gebruikmaken van algoritmes. Hij keek daarvoor naar de matchmaking platforms Tinder en Uber en maakte de vertaalslag naar COMPOSE.

Matchmaking is door het gebruik van algoritmes verandert. Het is een versie van gamification. Hoe meer je speelt (profielen leuk vindt), hoe meer kans op een match. In Tinder wordt een heel profiel opgebouwd met alle gegevens van mensen. Op basis van 4 criteria (geslacht, leeftijd, locatie en afstand) laat Tinder potentiële matches zien. De gebruiker vult zelf het algoritme met zijn wensen steeds verder in door een potentiële match te accepteren of af te wijzen. Het algoritme verwerkt deze informatie en komt door **self-learning** met een steeds betere potentiële match. Iets soortgelijks geldt voor Uber. Ook hierin voegt de gebruiker door voortdurend gebruik nieuwe data in (zoals locaties, rankings) die door het achterliggende algoritme worden gebruikt om toekomstige matches te verfijnen. De initiële installatie van deze platforms kost slechts 1 minuut en dat maakt deelname dus heel laagdrempelig maar van lieverlee wordt een schat aan informatie opgebouwd. Het uitgangspunt bij de ontwikkeling is de gebruiker zelf niets van de algoritmes te laten zien maar de app zelf wel zo eenvoudig mogelijk te maken.



Met committeren aan de AVG is de spanning niet weg want data zijn de 'nieuwe olie'



Deze manier van werken brengt echter zowel voor de makers als de gebruikers risico's met zich mee. Naast de gegevens die de gebruiker zelf invoert, verzamelen Tinder en Uber automatisch informatie tijdens het gebruik van de dienst en ze verzamelen ook automatisch mogelijk relevante data uit andere bronnen. Beide platforms zijn hierover weinig transparant en opereren daardoor op gespannen voet met de AVG. Transparantie is belangrijk voor de AVG (welke data verzamel je), maar ook voor gebruikers (vertrouwen). De intelligentie van de algoritmes geven de platforms echter hun concurrentievoordeel en dus is voor hen het argument om zo weinig mogelijk prijs te geven.

Uber verzamelt gegevens over het type telefoon en besturingssysteem. Dit kan herleid worden tot individuele personen. Het is in het belang van de gebruikers dat Uber dit weet, want dan werkt de app goed. **Het verzamelen van gegevens van gebruikers moet ten goede komen aan de gebruikers.** Hoe meer data, hoe beter de service zou moeten zijn. De AVG vraagt echter het verzamelen van data te minimaliseren(!) Niet alle data worden gebruikt in het belang van de gebruiker. Uber heeft ook een eigen belang en gebruikt alle data om gebruikers zoveel mogelijk te laten betalen. Uber moet gebruikers in staat stellen de prijs aan te vechten als het oneerlijk is. Echter is dit fysiek onmogelijk voor het platform.

Een grote databron van Tinder is de chats. Dit bevat soms meer dan persoonlijke data en gebruikers kunnen niet aangeven wat hier mee gedaan mag worden en dan handelt Tinder in strijd met de AVG als ze hier toch iets mee doen. In ieder geval een gebrek aan transparantie. Ze hoeven niet in detail (formule niveau) te vertellen hoe de algoritmes werken, maar kunnen wel beschrijven hoe matches worden gemaakt. Tinder verzamelt ook te veel informatie. Ze voldoen niet aan het minimaliseren van de hoeveelheid data. Daarnaast hebben ze de gegevens van gebruikers niet voldoende beveiligd. Een algoritme moet zonder tussenkomst van personen een taak goed kunnen volbrengen volgens de AVG. Echter, aangezien Tinder op basis van likes en nopes gebruikers met eenzelfde aantal aan elkaar linkt, kan het voorkomen dat gebruikers de perfecte match niet vinden. Dus werkt het algoritme niet en hebben gebruikers recht op een uitleg en interventie van een persoon. Dit gaat tegen het businessmodel van Tinder in.

Het achteraf toepassen en inbouwen van de AVG is voor Uber en Tinder nauwelijks te doen. Het is daarom zaak om gelijk vanaf het begin van het ontwikkelen van een platform aan de AVG en andere wetgeving te committeren. Daarbij is transparantie belangrijk voor het vertrouwen en het minimaliseren van data voor de ethiek. Daarmee is de spanning niet weg want data zijn de 'nieuwe olie' (bedrijven verzamelen zoveel mogelijk data automatisch) maar mag toch niet voor andere doeleinden gebruikt worden dan waar de gebruiker het beschikbaar voor stelt en moet zeker goed beveiligd zijn om lekken te voorkomen. **Het algoritme mag zelfstandig draaien, maar zonder significant effect te hebben op het privéleven van mensen.**

Nu de vertaalslag naar COMPOSE. De enige data die gevraagd worden die onderhevig zijn aan de AVG bestaan uit de volledige naam, werk e-mail, telefoonnummer en LinkedIn-pagina. Deze gegevens zijn in lijn (minimaal benodigd) met het doel van COMPOSE. Alleen LinkedIn is twijfelachtig, maar omdat dit het gebruiksgemak verhoogd omdat je met de combinatie van een persoonsnaam en een bedrijf iemand gericht kan vinden op LinkedIn leidend tot een betere match en omdat het optioneel is, mag het. In het hoofdstuk over het COMPOSE-platform na de 6 stappen, wordt duidelijk hoe met de AVG is rekening gehouden bij het maken van het platform.



Conclusie

In deze Stap is de wens uit Stap 1 om een horizontale samenwerking aan te gaan geconcretiseerd en heeft een zorgvuldig selectieproces een geschikt geachte samenwerkingspartner opgeleverd! Het COMPOSE-platform is mogelijk daarbij een verrassend hulpmiddel om een match te vinden met een bedrijf waar nu niet direct in eerste instantie werd gedacht. De overeenkomsten in logistiek zijn echter sterk en de zachte factoren veel belovend. Hoog tijd voor een date om nader kennis te maken in Stap 3. En is die geschikte kandidaat er nog niet, dan is het goed om Stap 2 opnieuw te doorlopen en eens kritisch te kijken naar het eigen profiel of om zelfs terug te gaan naar Stap 1 om de beweegredenen nog eens op een rij te zetten.

Stap 3 – Kennismaking en doelstellingen definiëren

Ilja van Beest, hoogleraar sociale psychologie Tilburg University



Heeft een organisatie een potentiële samenwerkingspartner gevonden, dan wordt het nu tijd om de samenwerking daadwerkelijk vorm te gaan geven. Tijd voor een date! Deze Stap 3 omvat meer dan men vooraf vaak verwacht. Natuurlijk stelt een goede samenwerking taakgerichte eisen aan beide partners, zoals het maken van duidelijke afspraken, het uitwisselen van de benodigde informatie, en het betrouwbaar uitvoeren van de taken van beide partners. Maar er komen ook veel psychologische aspecten bij kijken. Samenwerking is immers mensenwerk, en de kwaliteit van de samenwerking wordt beïnvloed door menselijke factoren, zoals het opbouwen van relaties, vertrouwen en het in standhouden van goede communicatie. Ook weten we dat er in het proces van samenwerking hobbels komen die alleen gezamenlijk kunnen worden overkomen.

Universitair docent sociale psychologie Maaïke de Bruijn vatte de onderzoeken samen en in dit hoofdstuk doorlopen we de belangrijkste stappen in het opzetten van een samenwerking en staan we stil bij de factoren die een grote invloed hebben op het succes van deze samenwerking. We gebruiken eerst bestaande literatuur om inzicht te krijgen in het normale verloop van samenwerkingen, en de gebruikelijke obstakels die zich daarin voordoen. Daarna ontwikkelen we een specifiek stappenplan die verladere kunnen helpen bij de opzet van een succesvol horizontaal samenwerkingsverband.

De levensloop van de samenwerking

Om een goed horizontaal samenwerkingsverband op te kunnen zetten, is het belangrijk om meer te weten over groepsontwikkeling in het algemeen. Groepen van allerlei soorten en maten ontwikkelen zich natuurlijk op hun eigen specifieke manier. Toch zijn er vaak veel overeenkomsten te zien in de groepsamenwerking. Hieronder geven wij een korte schets van de



levensloop van de groep volgens het model van Tuckman (1965). In elke Stap kunnen we deze fasen van groepsdynamiek herkennen maar de accenten verschillen. Zo zijn in deze Stap 3 vooral de eerste fasen van belang en zijn in de Stap 4 ,5 en 6 de latere fasen meer herkenbaar.

Fase 1: oriëntatiefase: kennismaken

Het eerste wat we doen als we ons in een nieuw samenwerkingsverband bevinden is ons oriënteren. Wie zijn deze nieuwe mensen? Wat heb ik aan ze? En wat moeten we eigenlijk doen samen? Een gloednieuw team is wat terughoudend, en vaak ook wat ongemakkelijk. Er is immers nog veel onduidelijkheid. We richten ons in eerste instantie sterk op zelfregulatie; we willen een goede indruk maken en vooral geen sociale blunders begaan. De gesprekken die we in het begin voeren zijn gericht op het **uitwisselen van informatie over elkaar**, en nog niet zo zeer over onze gezamenlijke taak. Voor nu is een goede kennismaking het voornaamste. Naarmate de gesprekken wat meer op gang komen, wordt het samenwerkingsverband langzaam wat lossier. Deze eerste fase wordt in de literatuur aangeduid als *forming*.

Fase 2: duidelijkheid en rolverdeling in de storm

Als we elkaar dan een beetje kennen, gaan we langzaam over naar de tweede fase, *storming*. En zoals de naam al doet vermoeden is die fase onstuimig. Er is immers nog steeds veel onduidelijkheid, bijvoorbeeld over de doelen die bereikt moeten worden, over de manier waarop daaraan gewerkt moet worden, of over hoe de rollen verdeeld moeten worden. Hierover kan flink gebotst worden wanneer mensen het niet met elkaar eens zijn. Hier moet dus **overeenstemming** worden **bereikt**, en dat zal **via discussie** moeten gaan. Tot die tijd staat de productiviteit bijna helemaal stil. Deze fase kan soms flink afschrikken, zeker voor mensen met wat minder haar op de tanden of mensen die meteen resultaat willen zien van de samenwerking. Maar goed stormen is cruciaal voor het succes van de groep. Het uit de weg gaan van discussies leidt er immers alleen maar toe dat we niet effectief samen kunnen werken, en vroeg of laat komt het onderwerp toch weer terug.



Fase 3: aan de slag

Is de overeenstemming bereikt, dan gaat de storm weer liggen en komen we in rustiger vaarwater terecht. Inmiddels weten we een beetje wat we aan elkaar hebben, en we beginnen ons gemakkelijk te voelen in elkaars gezelschap. Eventuele vriendschappen in de groep ontstaan daarom ook vaak in deze fase. We gaan elkaar om hulp vragen, en we gaan ons **opmaken om daadwerkelijk te gaan werken samen**. De productiviteit van de groep zit in de lift. We moeten

3 Principes om te komen tot samenwerking

Iedereen die onderzoek doet naar hoe een samenwerking tussen twee of meerdere partijen tot stand komt of verloopt, moet zich in ieder geval rekenschap geven van drie principes.

Principe 1: samenwerken is water bij de wijn doen

Bij samenwerken botsen twee belangen: het belang dat je zelf hebt om iets voor elkaar te krijgen botst met het feit dat je daartoe een ander nodig hebt.

In de psychologie geldt de aanname dat iemand alleen maar wil samenwerken wanneer het onmogelijk is om zijn doelen in zijn eentje te behalen.

Veel mensen realiseren zich onvoldoende dat je vanaf het moment dat je met iemand samenwerkt, altijd water bij de wijn moet doen. De ander wil namelijk ook wat voor de hulp die hij biedt om jou te helpen je doelen te behalen! Dat maakt het een spannend gebied om over na te denken en om onderzoek naar te doen.

Mensen die redeneren vanuit eigen belang, lijken niet te bevatten dat wanneer zij iemand nodig hebben om iets te bereiken, het een illusie is om honderd procent van hun doel te bereiken. Zij beseffen niet dat wanneer zij met samenwerken zeventig tot tachtig procent behalen van wat zij beogen, dit nog altijd meer is dan wat ze hadden kunnen behalen wanneer ze het in hun eentje hadden gedaan. Vanuit dat gezichtspunt is alles winst. CEO's en mediators die dit soort processen aansturen, moeten goed kunnen transformeren en goed kunnen uitleggen: 'ik weet dat je dit deed voor jezelf en dat je door samen te werken dus veel meer hebt dan dat je in je eentje voor elkaar had kunnen krijgen.'

Principe 2: met samenwerken kan $1 + 1 = 3$ worden

Een ander principe is dat je met samenwerken de pot dermate kunt vergroten, dat jouw individuele honderd procent samen 220 procent wordt en je er dus honderdentien procent aan overhoudt.

Met samenwerken kan meer worden bereikt dan de oorspronkelijke individuele doelstelling. Mensen zitten vaak vast in de gedachte dat als je met elkaar bezig bent, er maar één koek is die je moet delen. Zij denken dat de uitkomsten vaststaan en vergeten dat samenwerken beide partijen een stap verder kan brengen. Onderhandelaars zijn erin getraind om op het moment dat ze zich afvragen met wie zij willen samenwerken, zij al denken met wie ze een taart kunnen verkrijgen. 'Ik zal water bij de wijn moeten doen en omdat ik water bij de wijn wil doen, moet ik dus een partner vinden met wie ik een zo groot mogelijke taart kan verkrijgen!'

Principe 3: de mens is een relationeel wezen

Naast financiële, tastbare en economische uitkomsten, zijn er ook sociale uitkomsten. Op het moment dat je gaat samenwerken, word je een sociale eenheid, een groepje. Elk groepje haalt plezier en waarde uit het feit dat je sociaal met elkaar bent, los van het beoogde koekje of taart. Mensen worden er gelukkig van dat ze samen kunnen zijn. Echter, wanneer je in de groep geen respect krijgt, kan dat helemaal verkeerd uitpakken. Respect krijgen is intrinsiek motiverend voor mensen.

De mens organiseert zich de hele tijd in groepen. Je kunt mensen soms alleen maar begrijpen op het niveau van een klein groepje. Als een marsmanneltje wil snappen wat het is om een mens te zijn, moet hij dat niet vragen aan een kluizenaar op de berg maar naar het Leidseplein gaan waar mensen in groepen bij elkaar hangen en dan vragen: wat doen jullie nou zoal?

Omdat mensen sociale wezens zijn, is de behoefte om ergens bij te horen een fundamentele behoefte, net als eten, de behoefte om je voort te planten en voor je nageslacht te zorgen. Dat moet je dus meenemen als je wilt begrijpen waarom mensen willen samenwerken.

Zo is vergaderen niet alleen bedoeld om problemen op te lossen, maar misschien ook uiting van de fundamentele behoefte om bij elkaar te zijn, het nostalgische 'rond een kampvuurtje zitten'. "Wordt er iets nuttigs gezegd?" is dan ook foute opmerking. Het bij elkaar willen zijn is een fundamentele behoefte en is dus nuttig. Mensen willen ook echt samenwerken om het samen zijn.

De meeste conflicten gaan om de behoefte erbij te willen horen, om het idee dat medewerkers niet het respect krijgen van hun leidinggevende of van de mensen met wie zij moeten samenwerken. Wat je ook doet, iedereen heeft behoefte aan respect.



nog wel de geschreven en ongeschreven regels helderder krijgen, *norming*. Wat vinden wij als samenwerkingsverband belangrijk? Hoe gaan we met elkaar om? Hoe communiceren we? Deze vragen worden gaandeweg helderder. Het gespreksonderwerp verschuift langzaam, van onderwerpen zoals de groepsleden en de groepsrollen, naar taakgerichte communicatie.

Fase 4: presteren

We zijn nu klaar om aan de slag te gaan en onze plannen echt in de praktijk te gaan brengen. Tijdens de *performing* fase ligt onze productiviteit hoog. Communicatie is taakgericht. Dit is de samenwerking zoals we dat allemaal willen: **effectief en met lage mate van onzekerheid**. Bij langere samenwerkingsverbanden moet af en toe weer even een stapje terug worden gedaan, naar de storming of norming, bijvoorbeeld als er in de situatie iets verandert, er nieuwe partners bij komen, of wanneer blijkt dat toch nog niet alle elementen van ten voren goed waren voorbereid. Maar een goed functionerende groep kan daarna altijd weer verder met performen.

Fase 5: einde samenwerking of nieuw begin?

Aan al het goede komt een eind, en samenwerking is niet anders. Soms is een einde vooraf aangekondigd, maar een samenwerking kan ook stranden doordat één of meer samenwerkingspartners langzaamaan de interesse verliezen. Samenwerking kan soms ook abrupt eindigen in het geval van onvoorziene omstandigheden of een onoverkomelijk conflict. Een andere mogelijkheid die van toepassing is bij grotere samenwerkingsverbanden is dat zij zich kunnen opsplitsen en zo één of meer nieuwe samenwerkingsverbanden vormen. Bij deze laatste *adjourning* fase kan wel wat (negatieve) emotie om de hoek komen kijken, zeker in het geval van conflict. Dat is jammer, want zo kan samenwerking een vervelende nasmaak krijgen, terwijl het in de voorgaande fasen wellicht succesvol en wederzijds voordelig was. Vergeet aan het einde dus vooral niet om terug te kijken naar het gehele proces. En **leer van je ervaringen, zodat een volgende samenwerkingen makkelijker kan verlopen**.

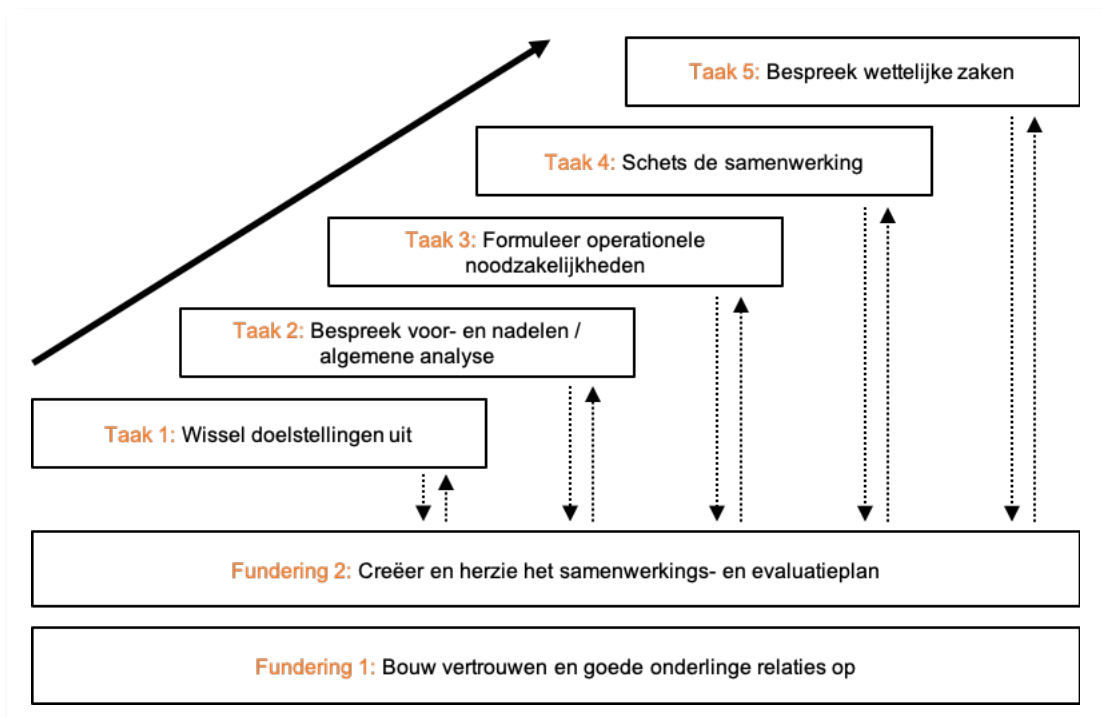
Natuurlijk doorloopt elke samenwerking niet keurig op volgorde door deze stappen heen. Sommige groepen slaan stappen over, om hier vaak later weer op terug te keren. Andere samenwerkingsverbanden doorlopen enkele van de fasen meerdere keren. Daarnaast is het ook

belangrijk om te weten dat de vijf fasen niet even lang zijn. Vooral de eerste en de laatste fase zijn vrij kort, en vooral de vierde fase, performing, kan erg lang duren. Dat is fijn, want die performing is natuurlijk wat we willen.

Roadmap voor horizontale samenwerking

Het model van Tuckman hierboven geeft inzicht in de psychologische uitdagingen waar samenwerkingspartners samen voor komen te staan. Op basis van deze informatie, en verder geïnformeerd door literatuurstudie en interviews met praktijkdeskundigen, heeft masterstudent organisatiepsychologie *Polina Mordinova* een 'roadmap' ontwikkeld die verladere kunnen gebruiken als leidraad bij het opzetten van een horizontaal samenwerkingsverband. In De roadmap is in figuur 9 gevisualiseerd en wordt daarna per element toegelicht.

De roadmap is stapsgewijs opgezet, waarbij eerst de aandacht ligt op de kennismaking en daarna wordt gaandeweg toewerkt naar de details van de samenwerking. Ten alle tijden is het belangrijk te werken aan een **solide fundering** van de samenwerking door het **opbouwen van goede onderlinge relaties en wederzijds vertrouwen**. Daarnaast is het ook belangrijk om een **gezamenlijke planning** te hebben, en deze **regelmatig te controleren en corrigeren** zodat er **geen onduidelijkheid** kan zijn over de **doelstellingen of de verantwoordelijkheden van beide partijen**. Deze laatste twee elementen zijn daarom van toepassing in alle fasen van het model. Door de *storming*-fase weten we dat in elk samenwerkingsverband tegenslagen, problemen of conflicten kunnen verwacht worden en dat deze vaak al in de vroegere fasen van de samenwerking ontstaan. Deze tegenslagen kunnen voor sommige prille relaties reden zijn om van het samenwerkingsverband af te zien. Dat is natuurlijk erg zonde en in veel gevallen ook niet noodzakelijk. De onderlinge band van de partners, het opgebouwde vertrouwen en de gedeelde motivatie van beide partners zijn belangrijke factoren om door deze tegenslagen heen te komen en de samenwerking niet al in een vroege fase stuk te laten lopen. Om deze reden ligt er binnen de roadmap een sterke en vroege focus op relationele factoren, en wordt daarna gezamenlijk toegewerkt naar de operationele details.



Figuur 9: Leidraad bij het opzetten van een horizontaal samenwerkingsverband

Fundering 1: Het opbouwen van vertrouwen en goede onderlinge relaties

In de eerste ontmoetingen is het van belang echt de tijd te nemen om elkaar te leren kennen. In de gejaagde wereld van de supply chain management kan dit soms een uitdaging zijn, en hebben sommigen de neiging om toch al snel in de details te duiken om vaart achter de samenwerking te zetten. Een verandering van klimaat kan helpen om tijd te maken voor de kennismaking; spreek voor de eerste bijeenkomsten bijvoorbeeld niet op het eigen kantoor af, maar kies een neutrale ontmoetingsplaats. Doordat beide partners zich in een andere omgeving bevinden raken jullie beiden minder snel afgeleid door andere verantwoordelijkheden en is het makkelijker om je te richten op het samenwerkingsverband. Weerhoud jezelf ervan om tijdens deze eerste ontmoetingen operationele zaken te bespreken. Richt je eerst op kennismaking met elkaar, elkaars organisatie, en het delen van de visie en doelen die jullie hebben.

Voor de opbouw van goede relaties heeft het de voorkeur om elkaar in levenden lijve te ontmoeten. Dit vergemakkelijkt de communicatie en verhoogt ook het onderlinge vertrouwen. Om de communicatie verder te stroomlijnen kan het aanwijzen van een gespreksleider uitkomst bieden. De gespreksleider heeft dan als taak om het gesprek te modereren, een duidelijke structuur aan te brengen in de bijeenkomsten en ervoor te zorgen dat iedereen evenveel aan bod komt. Tijdens discussies kan de gespreksleider helpen door het herhalen en samenvatten van ieders standpunten zodat beide partijen zich goed gehoord voelen, en door op zoek te gaan naar overeenkomsten in die standpunten.

Ontmoet elkaar face-to-face op een neutrale plaats en richt je eerst op kennismaking dat wekt vertrouwen

Aanbevelingen voor het bevorderen van onderling vertrouwen in horizontale samenwerking *(met dank aan Cahyu Cantika Amiranti, masterstudent economische psychologie):*

Voor de eerste ontmoeting

- Start met de opzet van een geheimhoudingsverklaring (ook wel NDA, Non Disclosure Agreement, zie kader verderop). Wettelijke bescherming tegen het uitlekken van informatie maakt dat partners meer bereid zijn informatie te delen.
- Kies een neutrale en informele gespreksomgeving; het is makkelijker om te praten en elkaar te leren kennen wanneer je je comfortabel voelt. Voorkom ontmoetingen op het eigen kantoor.

Tijdens de eerste ontmoeting(en)

- Nodig senior management uit bij de eerste bijeenkomst; hun aanwezigheid geeft zekerheid, autorisatie, en toont tevens aan dat beide partners de samenwerking serieus nemen.
- Formuleer groepsnormen; op welke manier wordt er samen gewerkt en waar wordt gezamenlijk belang aan gehecht in de samenwerking?

Tijdens alle ontmoetingen

- Houd de groep klein; niet iedereen hoeft altijd overal bij te zijn en het is gemakkelijker praten met minder aanwezigen.
- Blijf gesprekken voeren in een comfortabele omgeving; dat vergemakkelijkt het gesprek.
- Zorg voor psychologische veiligheid tijdens de meeting; iedere aanwezige moet het gevoel hebben dat hij of zij een bijdrage kan leveren en gewaardeerd en serieus genomen wordt. Maak eventueel gebruik van een neutrale gespreksleider om de gesprekken in goede banen te leiden.
- Hanteer een directe en transparante communicatiestijl; samenwerking kan leiden tot onzekerheid en het is daarom voor de partners fijn om te weten waar ze aan toe zijn.
- Formuleer gezamenlijke doelen: het is gemakkelijker te vertrouwen op een samenwerkingspartner als hun doel overeenkomt met dat van jou.

Fundering 2: Het samenwerkingsplan

Om de samenwerking te stroomlijnen is het uiteraard van belang ervoor te zorgen dat er duidelijkheid en overeenstemming is omtrent de doelstellingen, taken en verantwoordelijkheden die bij de samenwerking komen kijken. In het begin van de samenwerking zijn deze nog vaag, en wordt een begin gemaakt aan het samenwerkingsplan door onderling uit te wisselen wat de eigen doelstelling en visie is. Op basis hiervan kan een gedeelde visie worden geformuleerd die richting geeft aan de verdere samenwerking.

Is een gezamenlijke visie en doelstelling bereikt, dan wordt het tijd om het samenwerkingsplan verder in te vullen. Bespreek de weg die jullie samen zullen afleggen. Hoe zit deze er idealiter uit? Op welke manier communiceren we onderling? Waar hechten we belang aan in deze samenwerking? Welke obstakels en tegenslagen kunnen we verwachten en voorzien, en hoe zal hiermee worden omgegaan? Wat is een realistische tijdsspanne voor het behalen van de samenwerkingsdoelen? Door de antwoorden op bovenstaande vragen vast te leggen ontstaat langzaamaan een samenwerkingsplan. Dit plan wordt gaandeweg steeds concreter ingevuld door het maken van afspraken en de formulering van einddoelen, doelen en subdoelen. Gebruik dit samenwerkingsplan tijdens de gehele samenwerking als leidraad en evalueer met regelmaat (bijvoorbeeld: eens per twee maanden) of dit plan nog realistisch is. Aanpassingen aan het samenwerkingsplan mogen altijd gemaakt worden, mits beide partijen hier akkoord mee zijn.



Een goed samenwerkingsplan bestaat hoofdzakelijk uit drie onderdelen. Het *eerste* onderdeel is de **doelstelling(en)** van de samenwerking. Dit onderdeel vloeit voort vanuit de **gedeelde visie** die jullie samen geformuleerd hebben. De doelstellingen mogen breed en algemeen geformuleerd zijn, want het gaat hier om de overkoepelende doelen en de visie voor de langere termijn. Het *tweede* belangrijke onderdeel van het plan zijn de indicatoren. De indicatoren concretiseren de algemene doelen door ze te herformuleren in **meetbare subdoelen**. Voor deze vertaalslag dienen de samenwerkingspartners te bespreken hoe de algemene doelen precies bereikt kunnen gaan worden. Indicatoren kunnen bestaan uit o.a. gegenereerde data, gedrags- en

attitudeveranderingen, de ontwikkeling van beleidsstukken. Kortom, tastbare *deliverables*. Het *derde* onderdeel van het samenwerkingsplan zijn de **concrete afspraken** die gemaakt worden over de onderlinge bijdragen en verantwoordelijkheden voor het behalen van de indicatoren. Het gewenste *timeframe* is erg belangrijk binnen dit onderdeel. Ervaring met horizontale samenwerking toont aan dat samenwerkingspartners veelal onderschatten hoelang het duurt voordat er effectief samengewerkt kan worden. Kijk daarom regelmatig samen naar de tijdsplanning en evalueer of deze nog altijd realistisch is.

Werkrelatie wordt echte relatie

Als je in staat bent een werkrelatie (een uitwisselings- of exchange relatie) te transformeren tot een échte relatie, dan ontstaat een 'communal relatie', een relatie waarin je uiteindelijk in termen denkt als: wat is goed voor ons, voor onze gezamenlijke eenheid? Wanneer we loslaten dat wij unieke individuen zijn, wanneer er echt sprake is van een vertrouwensband met elkaar, dan bereiken we veel meer. Mensen vinden het eng en spannend om zich kwetsbaar op te stellen, want je kunt namelijk ook heel erg gekwetst worden (of iemand kan er met jouw bedrijfsgegevens vandoor gaan). Wanneer je intieme informatie over jezelf deelt en je krijgt steun en de goede uitkomst waar je op hoopt, dan krijg je verdieping en verrijking en ontstaat de meeste winst. Dat is dan winst voor het individu maar tegelijkertijd groeit de relatie. Bij samenwerking speelt de reële angst voor uitbuiting of dat iemand je een kunstje flikt. Het is goed om je af te vragen hoe reëel die dreiging is. Als we naar de cijfers kijken, dan zou het zomaar kunnen dat een hele kleine minderheid, zeg drie van de honderd, zulke streken uithaalt en daarmee het beeld van de hele groep bepaalt. De meeste mensen doen namelijk gewoon 'normaal'. Als je die honderd mensen behandelt met de blik van: ik denk dat jij een van de drie bent en daarmee een nieuwe werkelijkheid creëert, gaan mensen dat als normstellend ervaren. Dan wordt de groep behandeld alsof het de kleine minderheid is.

Robert Cialdini heeft onderzocht dat wij als maatschappij zowel een norm hebben ('gij zult niet stellen'), als ook een norm die we 'doen'. Als meerdere mensen in een ruimte zitten waar de norm is 'je mag niet roken' en veel mensen roken gewoon, dan creëert dat de norm 'maar ik zie dat het gebeurt' en gaan mensen dat als norm ervaren.

Angst als gemeenschappelijkheid

Zo gaat het in de praktijk ook met vertrouwen: mensen zijn bang dat anderen misbruik van ze maken. Zo'n gevoel appelleert aan angst, maar de angst is: ik wil erbij horen! Maar waar wil ik dan bij horen, wat is mijn groep? Als mensen zo denken, dan kunnen categorisaties ontstaan.

In samenwerking is het belangrijk dat mensen zich realiseren dat dat gevoel van angst wederzijds is. In principe is iedereen met samenwerken gelijkwaardig. We kunnen elkaar allebei uitbuiten en hebben die angst dus als gemeenschappelijkheid. Als we die angst naar elkaar uitspreken, dan hebben we dus ook macht over elkaar. Die kennis kan ervoor zorgen dat we elkaar bij de hand nemen en zeggen: 'dat gaan we dus niet doen, want wij zijn van elkaar afhankelijk'. Alleen als we echt samenwerken en denken in termen van 'wat is het beste voor ons allebei?' dan komen we verder. Dan kan je de angst loslaten.

Hoe kom je tot een situatie waarin er vertrouwen en wederzijdse afhankelijkheid is? Samenwerken is vertrouwen en weten wat de ander wil. Wanneer je voor elkaars belangen opkomt, ben je ineens twee keer zo sterk. Vertrouwen bereik je door met elkaar een intieme relatie op te bouwen door elkaar echt te leren kennen en te weten wat de ander wil. De kern is: vertel wat je wil en vertel wat je nodig hebt. Je moet het idee durven loslaten dat dat eng is en dat die ander wat met die kennis van en over jou kan. Geld aanbieden om samen te werken of intiemer te worden, werkt niet. Het bij elkaar willen zijn, het elkaar leren kennen zorgt ervoor dat je wilt samenwerken. Mensen die elkaar meer en meer vertrouwen, bereiken ook meer. Dit gaat in bedrijven net zo.

Taak 1: het uitwisselen van doelstellingen

Als de allereerste kennismaking achter de rug is begint men met de samenwerking (en het samenwerkingsplan) door uit te wisselen wat de eigen doelstellingen zijn en waar men op

hoopt in de samenwerking. Op deze manier wordt het mogelijk een gezamenlijke missie en visie te formuleren. Hierbij blikken we ook vooruit op de verwachtingen die we hebben van elkaar en van de samenwerking en maken we een eerste inschatting van de tijdsperiode waarbinnen we onze doelstelling bereikt zouden willen hebben. Met deze informatie maken we een start met ons samenwerkingsplan.

Taak 2: algemene analyse en inventarisatie van kosten en baten

Nu dat we een algemeen beeld hebben van de richting waar we heen willen, wordt het van belang om de weg daarheen helderder te krijgen. Hoe zien beide partijen de samenwerking voor zich? Welke obstakels verwachten we tegen te komen tijdens de samenwerking. Welke risico's liggen op de loer? Hoeveel tijd en financiële middelen zijn er beschikbaar? Voer een analyse uit van kansen en bedreigingen door zowel de interne krachten en zwaktes van beide partners in kaart te brengen als ook de externe kansen en bedreigingen waarmee jullie te maken kunnen krijgen. Benoem in deze fase ook dat het waarschijnlijk is dat tegenslagen en conflicten zullen ontstaan, en bespreek hoe hiermee omgegaan zal worden. Tijdens deze stap leren jullie elkaar beter kennen, krijgen jullie een beter beeld van wat jullie van elkaar kunnen verwachten, en kunnen de plannen realistischer geformuleerd worden.

Kijk regelmatig samen naar de tijdsplanning of deze nog altijd realistisch is en pas zo nodig aan

Taak 3: inventariseer de operationele behoeften

Nu dat we elkaar redelijk kennen wordt het tijd om het tijd om te bekijken wat er precies allemaal nodig is om de beoogde samenwerking tot stand te kunnen brengen. Beide partners moeten relevante informatie omtrent de supply chain met elkaar kunnen delen. Ga na of hiervoor compatibele programma's of platforms worden gebruikt. Welke middelen zijn nodig, en welke hiervan staan al tot jullie beschikking? Welke indicatoren kunnen jullie formuleren en wat is de bijbehorende tijdsperiode? De inzichten van deze stap worden gebruikt om het samenwerkingsplan verder te concretiseren. Vergeet niet om het oorspronkelijke samenwerkingsplan waar nodig aan te passen.



Volledige transparantie

Aan de ene kant is volledige transparantie nodig, maar er kleven ook nadelen aan. Mensen denken dat ze met transparantie meer controle hebben en minder bang zijn dat de ander hun een kunstje flikt. Wanneer we vergelijken op wat meetbaar is, kan dat afleiden van wat niet meetbaar is. Mensen zullen eerder geneigd zijn omhoog te vergelijken ("ik heb minder dan die ander") en kunnen daardoor steeds meer willen hebben. Als je naar een communal relatie probeert toe te werken wordt er niet afgerekend. Als samenleving kunnen wij niet altijd met zijn allen communal zijn, want het zit in de mens om categorieën te blijven aanmaken. 'Dat ik dit ben, betekent dat ik dat niet ben'. Dit geldt ook voor bedrijven en is fundamenteel voor de identiteit. Ook daarin kunnen we veel oplossen als we echt open zijn voor wat we echt willen.

Overkoepelende identiteit

Overkoepelende identiteit heeft een sleutelrol wanneer er sprake is van twee aparte bedrijven: met een gemeenschappelijk doel, kunnen we op een gemeenschappelijk hoger niveau komen. Het is net als Ajaxsupporters versus Feyenoord-supporters die wel gemeenschappelijk supporter van Oranje zijn. In het geval van bijvoorbeeld meerdere bloemenexporteurs kun je krachten bundelen en zeggen: 'Aalsmeer rijdt naar Italië!' Samenwerken is dus in staat zijn hetzelfde frame met elkaar te vinden. Daar zijn misschien wel geen economische wetten voor.

Dieren werken ook samen en gebruiken gereedschappen. Het unieke van mensen is dat wij in staat zijn op groot niveau samen te werken. Wetenschappers kunnen werken aan een project waarbij ze elkaar nooit zien.

Wij kunnen een identiteit neerzetten en dat garandeert blijkbaar het gevoel van 'wij zijn hetzelfde, wij helpen elkaar'. Jij bent een Nederlander, dus jij helpt Nederlanders en omdat je een Nederlander bent, help je dus jezelf. Op de een of andere manier hebben wij mensen het voor elkaar gekregen - want wij functioneren ook het beste in een groepje van twintig - om ook met 50.000 man in een stadion te zitten.

Rechtstaat of familielid

Er zijn landen die georganiseerd zijn zonder een staatsvorm. Op dat eeuwenoude organisatieniveau wordt wie je bent en wie we zijn, vastgelegd op familieniveau. De familie is de eenheid waarmee je met elkaar onderhandelt. Dus kom niet aan de familie of aan de familie-er!

Doordat in Nederland een wet op een veel hoger niveau is neergelegd, kunnen wij dus veel individueler zijn. Wij ontnemen onze identiteit niet meer aan onze familie maar we hebben geregeld dat het goed moet gaan met Nederland. Dat creëert een vrijheid voor het individu omdat je op een abstracter niveau een bijdrage levert. We zijn een rechtstaat en dat maakt het mogelijk dat je een individu mag zijn. Wanneer er geen rechtstaat is, dan word je een familielid en word je korter gemonitord.

Taak 4: schets de samenwerking

In grote lijnen staat de samenwerking nu op papier. Het is nu zaak om de details hiervan verder uit te werken. Hoe wordt er binnen het samenwerkingsverband omgegaan met een eventueel falen van de samenwerking? Wat worden de toetredingsregels voor eventuele toekomstige partners, en wat zijn de uittredingsregels? Aan welke afspraken hebben leden van dit samenwerkingsverband zich te houden? Hoe worden onderlinge beslissingen genomen? Welke zakelijke en financiële voorwaarden zijn van toepassing binnen de samenwerking? Welke verantwoordelijkheden worden gedragen door de partners? Na het doorlopen van deze stap hebben beide partners een duidelijk beeld van de manier waarop er samengewerkt zal worden en weten zij ook hoe ze hieraan kunnen beginnen. De gemaakte afspraken worden uiteraard duidelijk vastgelegd in het samenwerkingsplan.

Taak 5: leg wettelijke kwesties vast

Nu dat er een duidelijk beeld bestaat van het samenwerkingsverband en de hiervoor benodigde middelen, is er een goede kans dat meerdere van de gemaakte afspraken wettelijk

Geheimhoudingsverklaring of NDA

Peter Ruyter, jurist bij evofenedex

Een geheimhoudingsovereenkomst wordt ook wel een Non Disclosure Agreement, afgekort NDA, genoemd. In een geheimhoudingsovereenkomst spreken twee (of meer) partijen af om bepaalde informatie geheim te houden. Partijen willen bijvoorbeeld met elkaar gaan samenwerken en delen op voorhand informatie over hun activiteiten uit, maar willen wel dat deze gegevens alléén voor die beoogde samenwerking wordt gebruikt.

NDA gebruiken in de voorfase

Zoals uit de inleiding al blijkt, is een geheimhoudingsovereenkomst bedoeld voor de voorfase van uw plannen. U heeft met de betreffende partijen nog geen daadwerkelijke overeenkomst gesloten, maar u wilt wel graag vertrouwelijke informatie delen.

NDA gebruiken in de samenwerking

Indien u zich niet meer in de voorfase bevindt, bijvoorbeeld wanneer u al diensten aanbiedt of deelt met partijen, dan is het niet aan te raden om telkens voor elke dienst aparte geheimhoudingsovereenkomsten te sluiten. U kunt geheimhouding dan onderdeel laten uitmaken van de te sluiten (dienstverlenings-) overeenkomsten. Dit kan bijvoorbeeld door geheimhouding in uw algemene voorwaarden op te nemen.

evofenedex biedt u een eenvoudige checklist voor een geheimhoudingsovereenkomst

Hieronder vindt u een checklist met wat er in ieder geval in de geheimhoudingsovereenkomst moet staan.

- **Partijen:** tussen welke partijen wordt de geheimhoudingsovereenkomst gesloten?
- **Doel:** wat is de reden dat er vertrouwelijk informatie gedeeld gaat worden?
- **Eenzijdig of tweezijdig:** is alleen uw informatie geheim of ook die van uw wederpartij?
- **Definitie van vertrouwelijke informatie:** wat is precies vertrouwelijke informatie, alles of enkel hetgeen is gemarkeerd als vertrouwelijk?
- **Uitzonderingen:** soms wordt vertrouwelijke informatie openbaar en in een dergelijke situatie is het niet (langer) redelijk dat de verplichtingen omtrent geheimhouding blijven gelden.
- **Autoriteiten:** wat moet er gebeuren als de autoriteiten om de vertrouwelijke informatie verzoeken?
- **Gebruik:** waarvoor mag de ontvangende partij de informatie gebruiken, bijvoorbeeld enkel in het kader van het doel.
- **Boetes:** wat als een partij toch informatie lekt, moet er dan een boete betaald worden?
- **Werknemers en hulppersonen:** mag de informatie ook gedeeld worden met alle werknemers of bijvoorbeeld enkel met de personen die specifiek worden genoemd in de geheimhoudingsovereenkomst?
- **Duur en opzegging:** voor welke termijn wordt de overeenkomst aangegaan en wanneer mag er opgezegd worden?
- **Exit:** wat dient er met de informatie te gebeuren als de overeenkomst ten einde is? Denk aan het vernietigen van documenten of het retourneren van originele exemplaren.
- **Geen verdere verplichtingen:** zorg ervoor dat partijen zich niet verplichten om daadwerkelijk een samenwerking of nadere overeenkomsten aan te gaan.
- **Slotbepalingen:** welk recht is van toepassing en welke rechter is bevoegd?

vastgelegd moeten worden voordat daadwerkelijk gestart kan worden met de inhoudelijke samenwerking. Denk hierbij aan contractuele voorwaarden, de regulering omtrent het uitwisselen van (gevoelige) informatie en privacy verklaringen. Door haar formele aard biedt deze stap wettelijke bescherming van de beide partners omdat zij beiden verantwoordelijk kunnen worden gehouden. Door de bereidheid van beide partners om kwesties wettelijk vast te leggen tonen zij zich betrouwbaar naar de ander, wat een positieve invloed heeft op het wederzijds vertrouwen. Al bij de start van de verkenning van de samenwerking is het aan te bevelen om een geheimhoudingsovereenkomst (NDA) te tekenen om juist ook door deze bescherming openheid te creëren. In het kader (p44) gaat jurist *Peter Ruyter* dieper in op de NDA.

Conclusie

Hoewel iedere samenwerking anders is, zijn er een aantal patronen te zien in de manier waarop mensen samenwerken en in de uitdagingen waar zij voor komen te staan. Deze kennis is gebruikt om een stappenplan te ontwikkelen dat verladers kunnen gebruiken bij de opzet van de horizontale samenwerking. Door haar vroege focus op onderlinge relaties en gemeenschappelijke doelstellingen helpt dit stappenplan met het wegnemen van obstakels en biedt het de verladers de handvatten die zij nodig hebben om uitdagingen het hoofd te kunnen bieden. Niet alleen bij de eerste date in Stap 3 maar ook in elke volgende Stap en zelfs als de samenwerking tot stand is gekomen, is het van groot belang om deze groepsdynamiek in de gaten te houden om voortdurend aan de relatie te werken om hem duurzaam in stand te houden.

Ervan uitgaande dat deze eerste kennismaking positief is verlopen en de wederzijdse doelstellingen bij elkaar aansluiten, is volgende vraag: "wat levert het op en lopen we niet ergens op vast?". In Stap 4 stellen we de potentie van de samenwerking vast en doen we een juridische toets. De 2 fundamenten uit figuur 7 in Stap 3 nemen we daarbij mee.

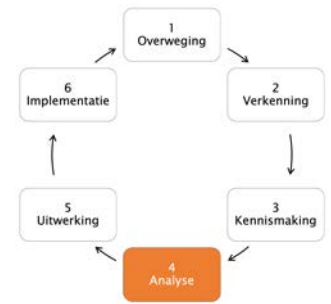
Is de nadere kennismaking minder positief verlopen, dan kan het ook wijs zijn het hierbij te laten of nog weer eens terug te gaan naar eerdere Stappen.

**Werk voortdurend
aan de relatie om
hem duurzaam in
stand te houden**



Stap 4 – Samenwerkingspotentie vaststellen door analyse en juridische toets

Saskia Lavrijsen, hoogleraar regulering en toezicht,
Tilburg University



De volgende stap is het vaststellen van de potentie; is het mogelijk samen te werken en markten efficiënter tegemoet te treden? Kan de klantwaarde worden verhoogd door bijvoorbeeld samen een hogere afleverfrequentie te realiseren? En is het mogelijk CO₂-uitstoot te verminderen door bijvoorbeeld transportcapaciteit beter te benutten? Het onderzoek van masterstudent business analytics en operations research Christien Visser geeft inzicht in het bepalen van het potentieel en het verdelen van de kosten en opbrengsten. Masterstudent supply chain management Kevin Rahan laat zien hoe het bepalen van het potentieel in de praktijk uitpakte bij Trouw Nutrition en masterstudent business analytics en operations research Robbert van Gaal keek hoe dit werkt binnen een coöperatie als Royal Flora Holland. Beleidsadviseur human capital Manue Azoulay laat de potentie zien bij het uitruilen van logistiek personeel.

Daarnaast is een juridische toets van belang. Hierbij moet gekeken worden of er mededingingsrechtelijk misschien haken en ogen zitten aan een samenwerking. Hoogleraar regulering en toezicht Saskia Lavrijsen en docent international en European law Tim van Helfteren gaan hier uitvoerig in op dit thema in Verdieping 2 (p82) en noemen de belangrijkste punten in dit hoofdstuk. Masterstudent supply chain management Martijn Damme ziet volop samenwerkingsmogelijkheden en definieert een vijftal hoofdvormen in de zuivel.

Het berekenen van het synergievoordeel tussen transportstromen

Een van de eerste vragen zal zijn als een kansrijke samenwerking wordt voorgesteld: wat levert het op? Een overtuigende onderbouwing van de potentie verhoogd de kans van slagen van de samenwerking aanzienlijk. Er is in de wetenschappelijke literatuur veel onderzoek gedaan naar het bepalen van de besparingen door het combineren van transportstromen³. Hierbij baseren de meeste methoden zich op operationele orders met tijdvensters en andere karakteristieken. In onze situatie betreft het echter strategische samenwerking; onze methode is daarom mede

gebaseerd op de methode, beschreven door Creemans⁴. We onderscheiden hierin twee varianten: (a) de transportstromen gaan dezelfde richting op en kunnen mogelijk gebundeld worden, of (b) de transportstromen zijn tegengesteld en kunnen na elkaar (door backhauling) uitgevoerd worden. De achterliggende reden is dat er in het logistieke proces conceptueel

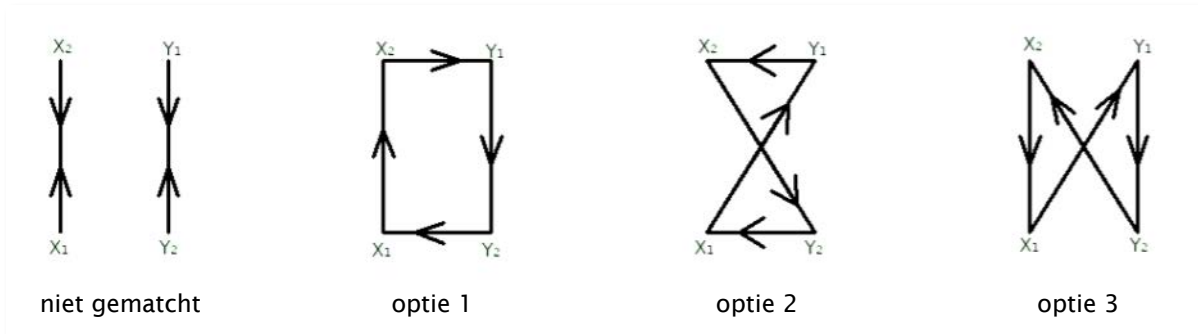
Een overtuigende onderbouwing van de potentie verhoogd de kans van de samenwerking aanzienlijk

een behoorlijk verschil zit tussen deze twee varianten: bij het bundelen verandert mogelijk de samenstelling van de ritten, kun je wellicht gebundeld afleveren bij gezamenlijke klanten, of kun je nadenken bij voldoende volume over een modal shift. Bij backhauling verandert de ritsamenstelling niet, maar moet er mogelijk wel geschoven worden met laad- of lostijden om een passende rondrit te krijgen. Bij Stap 2 kwamen deze varianten al aan de orde bij het bepalen van de kijkrichting van de samenwerking. Stap 4 geeft hierop een verdieping door de potentie ook uit te rekenen.

³Zie bijv. het proefschrift van S. Huijink, Cooperation: Vehicle routing and outsourcing, games and nucleoni, PhD. Thesis, Tilburg University.

⁴Creemers, S., G. Wouman, R. Boute, and J. Beliën. 2017. "Tri-Vizor Uses an Efficient Algorithm to Identify Collaborative Shipping Opportunities." Interfaces, Articles in Advance 1-16 (2017).

Omdat we hierop strategisch/tactisch niveau kijken, werken we met transportstromen tussen locaties of gebieden, die een gemiddeld volume en frequentie kennen. Gegeven twee bedrijven met hun transportstromen, dan zijn er tussen elk paar transportstromen van de bedrijven de volgende mogelijkheden (figuur 10):



Figuur 10: opties voor bundelen van transportstromen

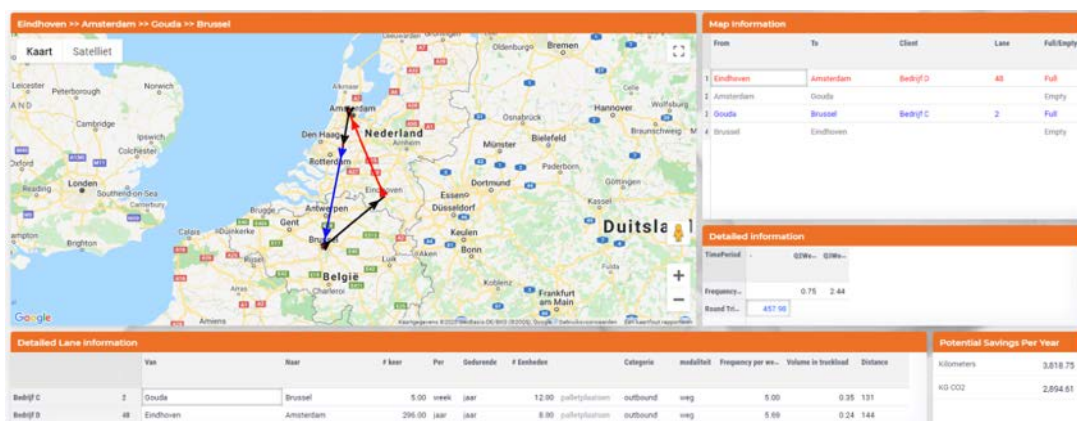
Optie 1 en 2 betreffen het *bundelen* van transportstromen (deze noemen we *lanes*) in dezelfde richting (waarbij de volgorde van laden verschilt); optie 3 is de variant van *backhauling*. De besparing in elk van de drie opties wordt bepaald door de totale afstand van de gecombineerde rit af te zetten tegen de afstand van de individuele lanes, waarbij we ervan uit gegaan wordt dat er leeg wordt teruggereden, oftewel

$$besparing_{optie\ i} = \frac{\text{afstand van kortste rondrit}}{2 \cdot (\text{afstand}(x_1, x_2) + \text{afstand}(y_1, y_2))}$$

Vervolgens moet deze besparing gewogen worden met de hoeveelheid en de frequentie. Dit doen we per lane op de volgende manier:

$$besparingsfactor\ lane_i\ t.\ a.\ v.\ lane_j = \frac{\text{Gematchte frequentie lanes}_{ij} \cdot \text{Gematcht Volume lanes}_{ij}}{\text{Frequentie lane}_i \cdot \text{Volume lane}_i}$$

De gematchte frequentie en volume tussen $lane_i$ en $lane_j$ is het minimum van de frequentie en volume van de twee lanes. Dus als $lane_i$ een frequentie heeft van 3x per week en $lane_j$ van 2x per week, dan wordt de gematchte frequentie 2x per week. Idem dito, als $lane_i$ gemiddeld 10 ton is en $lane_j$ gemiddeld 30 ton, dan is het gemeenschappelijke volume 10 ton. De totale gemiddelde factor tussen $lane_i$ en $lane_j = \frac{2 \cdot 10}{3 \cdot 10} \approx 0.67$. De gemeenschappelijke match in volume wordt alleen toegepast bij backhauling, niet bij bundeling.



Figuur 11: Voorbeeld van de uitkomst van een match

Op deze wijze wordt tussen elk tweetal transportstromen de besparing bepaald, gecorrigeerd voor frequentie en volume (bij bundeling). Voor het bepalen van de totale besparing tussen bedrijf A en bedrijf B wordt de besparing bepaald tussen elk tweetal lanes van bedrijf A en bedrijf B. Om te zorgen dat over het geheel de besparing voor bedrijf A zo hoog mogelijk is, wordt er een matching algoritme uitgevoerd tussen alle lanes van bedrijf A en B. De totale besparing van bedrijf A is de som van de besparingen van alle lanes van bedrijf A, gewogen naar volume, frequentie en afstand. Figuur 11 geeft een voorbeeld van een mogelijke uitkomst. Het hoofdstuk over de werking van de COMPOSE-matchingstool gaat hier nog dieper op in en neemt ook het bepalen van de culturele match mee.

De methode is onderzocht door masterstudent Business Analytics en Operations Research *Christien Visser* op grote en kleinere gegenereerde bestanden met lanes. Er zijn een behoorlijk aantal varianten en scenario's onderzocht om de methode te toetsen, met goede resultaten. Ook bevat de scriptie een aantal voorstellen ter verbetering voor zowel de rekestijd als de kwaliteit. Een vervolgstap is om deze methode nog eens goed af te zetten tegen de methode van Creemans (die op kleine onderdelen verschilt) op het gebied van rekestijd en kwaliteit. Merk tot slot op dat in deze methode op lane-niveau gewerkt wordt, met beperkte informatie. In een verdiepingsslag is het logisch om de operationele orders van een representatieve periode nader te analyseren, waarbij meer details zoals tijdsvensters, transportvereisten, precieze groottes van de opdrachten een belangrijke rol spelen.

Verdeling van de kosten en opbrengsten?

Er zijn veel samenwerkingsverbanden te bedenken waarbij door allerlei vormen van efficiëntie en/of synergie kosten gereduceerd en/of opbrengsten vergroot kunnen worden. Echter, uit zowel de praktijk als de literatuur blijkt dat dergelijke veelbelovende samenwerkingsverbanden alleen zullen ontstaan en succesvol kunnen zijn als er duidelijkheid is over de verdeling van de kostenreductie of extra opbrengsten. Een "eerlijke" verdeling moet rekening houden met de bijdrage aan het samenwerkingsverband van iedere individueel bedrijf, maar ook van eventuele groepen van bedrijven. In een eerder stappenplan van Dinalog⁵ wordt hierop ingegaan: het moet duidelijk zijn op welke manier waarde wordt toegevoegd aan de bestaande operaties van deelnemende bedrijven. Omdat voor sommige operaties een samenwerking enkel gebaseerd op

Het potentieel bij Trouw Nutrition

Masterstudent Supply Chain Management Kevin Rahan deed onderzoek bij Trouw Nutrition, onderdeel van Nutreco, dat het pallettransport voor 18 operating companies uitvoert binnen Europa. Het transport wordt decentraal gestuurd door deze 18 operating companies en daardoor worden er kansen gemist in het samen laden naar dezelfde afnemers of klanten binnen een straal van 100 kilometer. Vanwege een volledig manueel proces vanaf de ontvangst van de order tot en met de factuurcontrole, was hier ook niet eenvoudig verandering in aan te brengen. Door de introductie van Supply Chain Informatiesystemen is alleen al een forse besparing te behalen op de hiermee gemoeide arbeidsinzet. Maar daarnaast is er ook forse winst te behalen op een variëteit aan aspecten van klanttevredenheid tot efficiëntie en zichtbaarheid.

Door de orderinformatie te digitaliseren ontstaan er ook praktische mogelijkheden om de uitvoering van de orders efficiënter te plannen en op elkaar af te stemmen, ondersteund door een Transportmanagement Systeem (TMS). Een van de onderzochte scenario's was het inrichten van een intern centraal control center.

Met COMPOSE is doorgerekend welke matches mogelijk zijn tussen de transportorders van de 18 operating companies. Diverse voorbeelden worden in het onderzoek uitgewerkt waaruit blijkt dat een match een substantiële besparing op kan leveren door LTL's te bundelen. De totale besparing door consolidatie wordt geschat op een materieel bedrag per jaar, een reductie van de jaarlijkse transportuitgaven die telt.

⁵ Zie <https://www.dinalog.nl/stap/stap-6-value-creation-and-gain-sharing/>

Hoe kunnen coöperatie-leden samenwerken op logistiek gebied?

Samenwerken tussen bedrijven start met een goede match op logistiek gebied, maar ook met een goede onderlinge klik en wederzijds vertrouwen. In plaats van samen te gaan werken met volledig onbekenden kan er mogelijk ook al samengewerkt worden binnen divisies van hetzelfde bedrijf, of als de bedrijven lid zijn van dezelfde coöperatie. Een centrale aansturing vanuit de coöperatie geeft mogelijk de hoogst-haalbare efficiency, maar kan niet haalbaar blijken vanwege de vrijheid en onafhankelijkheid van de leden. Bij een coöperatie met kwekers is daarom door een studie van masterstudent Supply Chain Management *Robbert Van Gaal* een alternatieve bottom-up methode onderzocht: door het inbrengen (in een matching platform) van de kenmerken van de transportstromen kan een kweker zelf op zoek naar goede samenwerking met anderen.

Het concept werkt als volgt: de kweker legt de relevante data vast, waarvoor de samenwerking gezocht wordt: laad- en loslocaties per transportstroom met bijbehorende volumes, productkenmerken en frequentie (bijv. welke dagen van de week). Op basis van een matching-algoritme wordt bepaald met welke andere kwekers potentieel samengewerkt kan worden, gebruikmakend van alle vastgelegde data. Deze data worden echter niet uitgewisseld met de anderen, er wordt alleen aangegeven welke transportstromen van het eigen bedrijf goed gematcht kunnen worden met die van het andere bedrijf. Deze terughoudende en beveiligde manier van het delen van data stimuleert het bedrijf om zo laagdrempelig mogelijk zoveel mogelijk data in te voeren.

Het algoritme is getest op een representatieve anonieme data verzameling. De resultaten uit deze proof-of-concept zijn veelbelovend: *allereerst* komen er uit het algoritme prachtige kansen waarop bedrijven mogelijk goed onderling samen kunnen werken. *Ten tweede* past de voorgestelde lijst van aanbevelingen bij de lijst die de kwekers zelf zouden samenstellen, gegeven de beschikbare data. Dit is geverifieerd met interviews. Het algoritme lijkt dus betrouwbaar te zijn en mooie mogelijkheden voor samenwerking te bieden, waarmee het een kansrijk concept is. Dit concept is natuurlijk veel breder inzetbaar bij andere coöperaties of mogelijke samenwerkingsverbanden. Dit concept is ook de basis waarop het COMPOSE-platform is gebaseerd.

vertrouwen onvoldoende houvast biedt, is het **noodzakelijk om vooraf vast te leggen wat een verdeling is die als “eerlijk” wordt beschouwd door alle betrokken partijen**. De coöperatieve speltheorie is een wiskundige discipline die deze verdeelproblemen op een wetenschappelijke manier onderzoekt. Met een wiskundig model, een zogenaamd coöperatief spel, kan voor elke groep bedrijven die deelnemen aan het samenwerkingsverband een waarde berekend worden (bv. de maximaal te behalen winst). Vervolgens is het doel een verdeling te vinden van de waarde van het totale samenwerkingsverband, rekening houdend met de individuele bedrijven en groepen van bedrijven. De uitdaging is nu een verdeling te vinden die door alle betrokken bedrijven als “eerlijk” wordt beschouwd. Deze eerlijkheid kan beschreven worden door een aantal eigenschappen (bijvoorbeeld symmetrie: als twee verschillende bedrijven hetzelfde bijdragen in alle te vormen groepen, dan moeten ze ook hetzelfde krijgen toegewezen). Een regel die in veel situaties wordt gebruikt, omdat deze een aantal wenselijke eigenschappen heeft, is de Shapley waarde, geïntroduceerd in 1953 door Nobelprijswinnaar L.S. Shapley. Een van de sterke punten van de Shapley waarde is dat deze rekening houdt met de marginale bijdragen van elk bedrijf tot elke mogelijke groep. Het voordeel van de Shapley waarde is daarmee dat de verdeling een bepaalde eerlijkheid waarborgt. Echter, de regel is iets complexer uit te leggen dan bijvoorbeeld de meer voor de hand liggende proportionele regels die bestaan, wat nadelig is voor het draagvlak. Deze proportionele regels worden meestal door iedereen begrepen, maar helaas kunnen deze regels “oneerlijke” eigenschappen bevatten. Daarnaast is het punt van alternatieven belangrijk: als twee bedrijven willen samenwerken, maar het ene bedrijf heeft ook een goed alternatief, dan zal dit bedrijf meer van de voordelen van de samenwerking opeisen.

In het logistieke proces is het erg aantrekkelijk een proportionele regel te bedenken

op basis van meetbare criteria zoals volume, aantal ritten, capaciteit, waarde van goederen, etc. Om de verdeling eerlijk te laten verlopen en op langere termijn duurzaam te laten zijn, **moet elk bedrijf op zijn minst net zoveel voordeel hebben als dat het zelfstandig of in een kleinere groep zou hebben**. Bij twee bedrijven is dit nog relatief eenvoudig. Aandachtspunt is wel om de verdeling zo te definiëren dat **als er een derde bedrijf bij komt, dit voordeel biedt voor iedereen**. Bij grotere of complexere samenwerkingen is het verstandig om een expert te betrekken voor de ontwikkeling van een coöperatief spel, om teleurstellingen achteraf te voorkomen als een bedrijf minder krijgt toebedeeld, bijvoorbeeld door een ongelukkige toedeling van de voordelen als dit volgens een proportionele regel verloopt. Voor het ontwikkelen van een coöperatief spel is het noodzakelijk om goed alle data te verzamelen en op transparante en correcte manier te rapporteren. Hierbij kan een taak weggelegd zijn voor de logistiek dienstverlener als deze de uitvoering verzorgt van de samenwerking. Voor verdere informatie omtrent horizontale samenwerking en in het bijzonder het verdelen van kosten en opbrengsten verwijzen we u naar een artikel van het Europese samenwerkingsproject CO3⁶.



Uitruil van goed gekwalificeerd personeel mogelijk in COMPOSE

Eerlijke samenwerking op personeelsgebied vanuit een gemeenschappelijk belang, stelt beleidsadviseur Human Capital *Manue Azoulay* van evofenedex vast. Dat kan nu ook in COMPOSE plaatsvinden. En dat is handig, want bij tijdelijke pieken of dalen in de bezetting komt tijdelijke uitruil van goed gekwalificeerd personeel goed van pas. Want in plaats van elkaar te beconcurreren, kunnen werkgevers slim gebruik maken van elkaars positie: wanneer de één een tekort aan personeel heeft en de ander een aantal goede vakmensen op de bank heeft zitten, wordt door personeel tijdelijk, zonder winstoogmerk, aan elkaar uitgeleend. Groot voordeel daarbij is dat werknemers uit de sector komen, bekend zijn met de werkzaamheden en werkomstandigheden waardoor ze relatief weinig inwerktijd nodig hebben. Al met al een prettige manier van samenwerken binnen de sector dus.

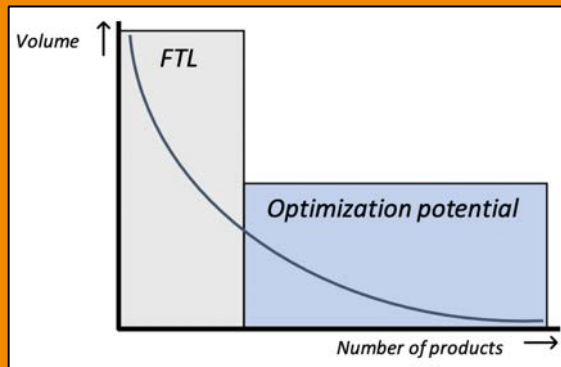
Het werkt eigenlijk heel simpel. Bij het invullen van vraag en aanbod in de Personeel pagina van COMPOSE ontstaat een match tussen twee werkgevers over de inzet van een of meerdere werknemers. Deze match vindt plaats op basis van functie, locatie en inzetbare werktijden/-dagen. Vervolgens gaan beide partijen - zonder tussenkomst van een intermediair - zelf aan de slag om verder te verkennen of ze de uitleen concreet kunnen maken. Vervolgens wordt de medewerker erbij betrokken en de afspraken doorgenomen. De medewerker blijft op de loonlijst staan van de uitlener, de inlener ontvangt een factuur voor de verleende diensten tijdens de inleenperiode. Belangrijk is daarbij dat er geen winstoogmerk mag zijn bij de tijdelijke collegiale uit- en inleen. Als de partijen het eens zijn geworden kan vanuit de matchpagina van COMPOSE een standaard modelovereenkomst worden opgesteld die ze zelf naar eigen inzicht kunnen invullen.

Een ander voordeel van deze samenwerking is dat medewerkers zich kunnen ontwikkelen, doordat ze tijdelijk een kijkje in de keuken bij een ander bedrijf nemen. Dat is leerzaam en een bijkomend voordeel is dat werknemers hun eigen werkgever vaak nog meer waarderen als ze terugkomen op hun reguliere werkplek. Collegiale uit- en inleen is wettelijk ook toegestaan bij een re-integratie traject 2^e spoor, zolang de werknemer en de Arboarts hiermee instemmen. Dus als je zelf geen geschikte werkplek kunt bieden aan een medewerker om te re-integreren dan zou je kunnen overwegen of een collega werkgever je daarbij zou kunnen helpen en andersom natuurlijk ook. Zo blijft vak- en stafpersoneel aan het werk, wordt in het uiterste geval ontslag voorkomen en komt aan de andere kant betaalbaar, flexibel personeel beschikbaar. Een win-win voor alle partijen.

⁶ F. Cruijssen, ArgusI, CO³ Position paper: Operational and Legal Framework for Collaboration (2012), <http://www.co3-project.eu/wo3/wp-content/uploads/2011/12/CO%C2%B3-Framework-for-collaboration-Executive-Summary.pdf>

Zuivel: toename van aantal producten in het supermarkt schap verhoogt het samenwerkingspotentieel

Elke consument heeft zich wel eens verbaasd over de omvang van het aantal zuivelproducten in een willekeurige supermarkt. Dit wordt gevuld door verschillende zuivelproducenten. Materstudent Supply Chain Management *Martijn Damme* deed verkennend onderzoek naar de potentie van supply chain samenwerking in de zuivel. Hoewel COMPOSE zich primair richt op samenwerking tussen niet-concurrenten, bleek deze studie toch de moeite waard. Specifiek is gekeken naar het downstream gedeelte van de supply chain (van producent naar retailers).



Figuur 12: Variëteit assortiment en optimalisatiepotentieel

Er waren verschillende aanleidingen door het doen van dit onderzoek. Zo neemt het aantal soorten toe, waardoor er een langere 'tail' ontstaat (zie figuur 12). Dit zorgt voor lagere volumes per product per klant, waardoor het eigen optimalisatiepotentieel afneemt. Daarnaast stellen klanten steeds hogere eisen aan toeleveranciers in verband met automatisering en mechanisering van hun logistieke processen en neemt de druk om meer duurzaam te produceren en te leveren toe. In het onderzoek onderkende Damme 5 hoofdvormen van horizontale samenwerking, waarbij hij de toepasbaarheid onderzocht en de belemmeringen tot samenwerking in kaart bracht (zie figuur 13). Damme trok daarbij de volgende conclusies:

- Verladers hebben **gemeenschappelijke doelen** voor samenwerking: reduceren kosten en CO₂
- Er zijn **legio kansen** voor samenwerkingen tussen zuivelverwerkende bedrijven op het gebied van **transport, kennisdeling en bundelen van kennis** in afstemming met klanten.
- De toepasbaarheid van concepten wordt beïnvloed door de **rol van een logistiek dienstverlener als neutrale partij** en **operationele afstemming**
- Specifieke factoren die toepasselijk zijn voor de **zuivelindustrie** belemmeren samenwerking; korte leadtimes en uitbestedde processen
- Samenwerking vanuit een **netwerkplatform** is op korte termijn het meest geschikt. Partijen kunnen hierbij op een **laagdrempelige** manier *common ground* vinden voor andere vormen van samenwerking. Procesbegeleiding van een neutrale partij als evofenedex is hierbij gewenst.

Hoofdvorm	Toepasbaarheid	Mogelijkheden	Belemmeringen
Transport optimization	Gemiddeld	Distributie naar: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kleinere klanten en impulse kanalen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Externe partij die samenwerking kan opzetten ▪ Korte leadtimes door versheid product ▪ Operationele afstemming ▪ Huidige contracten met LSP
Warehouse sharing	Laag	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vereiste voor andere vormen van samenwerkingen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logistieke processen zijn uitbesteed ▪ Gebrek aan seizoensinvloeden ▪ IT systemen ▪ Mate van automatisering
Logistics pooling	Laag	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afstemming verticale afspraken met horizontale partners 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vereist bestaande samenwerking van bedrijven ▪ Huidige contracten met LSP
Network platform	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veranderingen in markt ▪ Uitdagingen aan klantzijde ▪ Machtspositie t.o.v. retailer 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neutrale partij die sessies kan leiden ▪ Vereist meerdere partijen
Co-innovation	Gemiddeld	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Standaardiseren logistieke processen ▪ Veranderingen in markt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Producenten hebben gedeelde faciliteiten nodig ▪ Verschillende LSPs in innoveren van processen

Figuur 13: Hoofdvormen van horizontale samenwerking

Horizontale samenwerking en het mededingingsrecht

Het mededingingsrecht heeft als doel het bewaken van een gelijk speelveld en concurrentie tussen ondernemingen. Dit leidt tot economische efficiëntie wat uiteindelijk de consument ten goede komt. Artikel 101(1) van het Verdrag betreffende de Werking van de Europese Unie (VWEU) vormt de basis van een van de pijlers van het mededingingsrecht. Hieruit volgt dat overeenkomsten tussen ondernemingen, beslissingen van ondernemersverenigingen en onderling afgestemde feitelijke gedragingen die de handel tussen lidstaten ongunstig kunnen beïnvloeden zijn verboden als deze ertoe strekken of ten gevolge hebben dat de mededinging wordt verhinderd, beperkt of vervalst. De Europese Commissie (Commissie) handhaaft het mededingingsrecht in grensoverschrijdende gevallen, terwijl de Autoriteit Consument en Markt (ACM) verantwoordelijk is voor de handhaving van het verbod in Nederland.

Artikel 101(1) VWEU verbiedt niet enkel de klassieke prijskartels, maar is **ook van toepassing op horizontale samenwerking** tussen ondernemingen. De Commissie is zich ervan bewust dat horizontale overeenkomsten economische voordelen kunnen voortbrengen. In een eerder beleidsrapport heeft de Commissie tevens benadrukt dat wegvervoer een onmisbaar onderdeel vormt van de Europese interne markt. Naar aanleiding van de COVID-19 uitbraak heeft de Commissie recent duidelijk gemaakt dat verschillende vormen van samenwerking geen mededingingsbezwaren creëren, mits voldoende garanties voorhanden zijn. Bijvoorbeeld, samenwerking op het gebied van gezamenlijk vervoer van inputmaterialen of het aggregeren van niet-geïndividualiseerde informatie over productie en capaciteit kan bijdragen aan het opvangen van tekorten aan essentiële producten tijdens de COVID-19 crisis. Ondanks het feit dat de Commissie en nationale mededingingsautoriteiten hebben verklaard **het mededingingsrecht niet actief te handhaven met betrekking tot gevallen van voorzieningszekerheid en distributie van schaarse producten**, blijft Artikel 101 VWEU nog altijd van toepassing op horizontale samenwerkingsovereenkomsten.



Het artikel in Verdieping 2 bespreekt drie mededingingsrechtelijke vraagstukken die relevant zijn voor horizontale samenwerking via het COMPOSE-platform. *Ten eerste* wordt ingegaan op de situaties waarin informatie-uitwisseling tussen ondernemingen onder het verbod van Artikel 101(1) VWEU valt. Vastgesteld kan worden dat de **informatie-uitwisseling** tussen ondernemingen binnen COMPOSE zich zeer waarschijnlijk **niet kwalificeert als een beperking van de mededinging** naar strekking onder Artikel 101(1) VWEU. De uitwisseling zou in theorie kunnen worden onderzocht op haar gevolgen voor de mededinging, maar dit is afhankelijk van de aard van de informatie. Gelet op het feit dat COMPOSE zich als dynamisch platform na verloop van tijd kan ontwikkelen is het van belang dat men het type informatie dat wordt uitgewisseld blijft monitoren. Er moet dus voor worden gewaakt dat veranderde omstandigheden niet zullen leiden tot het uitwisselen van vertrouwelijke gegevens die problemen kunnen opleveren met het mededingingsrecht.

Ten tweede wordt in het artikel ingegaan op de gevallen waarin eventueel verboden afspraken kunnen worden vrijgesteld op grond van economische en niet-economische gronden onder Artikel 101(3) VWEU. Wat betreft deze vrijstelling is het evident dat COMPOSE een verscheidenheid aan efficiëntiewinsten voortbrengt, ondersteund door duurzaamheidsverbeteringen, wat het verbod buiten toepassing kan laten. De recente concept leidraad van de ACM voor duurzaamheidsafspraken en mogelijke richtlijnen van de Commissie laten zien dat er in de toekomst waarschijnlijk meer ruimte zal zijn voor het meewegen van duurzaamheidsvoordelen. In de praktijk is het een drempel om **aan te kunnen tonen dat de efficiëntiewinsten de mededingingsbeperkingen overtreffen**, omdat de bewijslast bij de deelnemende partijen ligt. Het is daarom belangrijk dat de betrokken partijen mededingingsbeperkingen te allen tijde proberen te voorkomen.

Als laatste bespreekt het artikel hoe de governance van een samenwerkingsplatform de kans op overtredingen van het mededingingsrecht kan verkleinen. De governance van COMPOSE, zeker bij een groot aantal deelnemers, zal het **meest efficiënt zijn met de aanwezigheid van een trustee**. Deze kan er tevens toe bijdragen dat informatie-uitwisseling en samenwerking in overeenstemming blijft met het mededingingsrecht. Het creëren van een compliance programma met betrekking tot het mededingingsrecht en informatie-uitwisseling kan daarnaast deel uitmaken van een platform breed compliance initiatief, aangezien de verwerking van persoonsgegevens via de matchingstool op het platform ook in overeenstemming moet zijn met de Algemene Verordening Gegevensbescherming (2016/679).

Conclusie

In Stap 4 zijn hulpmiddelen aan gereikt om de aantrekkelijkheid van de samenwerking ook kwantitatief te onderbouwen en op welke manier een samenwerking kan worden aangegaan, zodanig dat de voor- en nadelen eerlijk worden verdeeld in de ogen van alle betrokken partijen en de afspraken binnen de kaders van het mededingingsrecht blijven. Als het zover is gekomen, zijn ook de handreikingen uit Stap 3 meegenomen om voortdurend te werken aan de relatie, aan het versterken van het vertrouwen. De volgende stap is het concreet en gedegen uitwerken van de samenwerking als voorbereiding op de start.

In de toekomst is er waarschijnlijk meer ruimte voor het meewegen van duurzaamheidsvoordelen

Stap 5 – Uitwerking van een samenwerking

Mark Overboom en Cindy Kuijpers
docenten Supply Chain Management Tilburg University



Als de potentie is vastgesteld en als er overeenstemming is over de algemene doelen, is het tijd details te bespreken en hier een goede uitwerking van te maken. Hierbij moeten alle niveaus aan bod komen; zowel op strategisch, tactisch als op operationeel gebied. Uit onderzoek blijkt namelijk dat op alle niveaus hobbels in de weg kunnen zitten die gezamenlijk moeten worden uitgewerkt voordat er tot implementatie kan worden overgegaan. De universitair docenten supply chain management Mark Overboom en Cindy Kuijpers werken die verder uit, mede gebaseerd op het werk van masterstudenten supply chain management Ewout Timmer, Fleur Kokje, Noud van Schijndel en Jelle van den Berg. Het onderzoek in de praktijk door de masterstudenten supply chain management Greta Brunetti bij Tata Steel en Thijmen Braadbaart bij Smurfit Kappa / Rockwool laat zien waar bedrijven in de praktijk ook echt tegen aanlopen. Ook de ervaringen van Stockspots en een samenwerking in een regionaal netwerk van bedrijven worden meegenomen, onderzocht door masterstudent supply chain management Kristian van Bommel.

Hoe kunnen bedrijven ervoor zorgen dat de samenwerking tot stand komt?

Enkeel maal als het besluit genomen is om de horizontale samenwerken te realiseren zal de samenwerking verder uitgewerkt moeten worden. Bij het uitwerken van de samenwerking zijn verschillende aandachtspunten van belang die tussen de samenwerkingspartners moeten worden afgestemd. Deze spelen op strategisch/tactisch en operationeel niveau. Waarbij op operationeel niveau expliciete aandacht nodig is voor klaarstomen van de eigen organisatie om meer gericht te zijn op externe samenwerking. Vaak blijkt bij het opzetten van een externe samenwerking, de interne structuur en cultuur van de organisatie de externe samenwerking frustreert. Een laatste niet onbelangrijke aandachtspunt in de uitwerking van de samenwerking is het goed vormgeven en begeleiden van de afstemming tussen de partners. Het uitwerken van een samenwerking is een complex proces met een lange doorlooptijd, waarin steeds meer op detailniveau duidelijk wordt hoe de samenwerking eruit komt te zien. De samenwerkingspartners zullen tijdens het proces van uitwerken

Er is aandacht nodig voor interne structuur en cultuur bij het uitwerken van een externe samenwerking.



vele grote en kleine hobbels tegenkomen, waar men samen uit moet zien te komen. Dit vereist aandacht voor de manier waarop partners met elkaar omgaan tijdens de uitwerking van de samenwerking. De stimulans is de winst die er vaak tussentijds al behaald kan worden en de inspiratie die van de kennisuitwisseling uitgaat voor de deelnemers.

Strategische/tactische vraagstukken in de uitwerking van de samenwerking

Op het strategisch, tactisch niveau spelen voor de potentiële partners zaken als marktmacht en verwachting van logistieke service (kosten boven kwaliteit?). Bedrijven dienen er rekening mee te houden dat samenwerking kan leiden tot een groter marktaandeel waardoor zelfs wettelijk gezien die samenwerking niet is toegestaan. Formeel gezien vallen bedrijven die samenwerken om hun prestatie te verbeteren, onder de Europese concurrentie wetgeving (benoemd in Stap 4 en uitgewerkt in Verdieping 2). Deze wet is gebaseerd op drie principes: Onafhankelijkheid Gedrag, Consumenten Welzijn en Effectieve Concurrentie. Tot een marktaandeel van 10 procent, hoeven bedrijven geen rekening te houden met deze wetgeving. Maar komt men boven deze 10 procent grens, dan zal rekening moeten worden gehouden met de drie basisprincipes, waarop deze Europese wetgeving is gebaseerd.



Naast deze aspecten die aan concurrentie gevoeligheid gerelateerd zijn, moet de verlader ook een duidelijk beeld hebben van de eigen doelstellingen. Iedere partner moet zichzelf de vraag stellen of het serviceniveau naar de eindklant toe behouden blijft in de samenwerking. Wat vindt men ervan dat men afhankelijk van derden is in de uitvoering van de logistieke processen? Hoe ziet de pain-and-gain-sharing in de samenwerking eruit? Zijn er goede afspraken tussen de partners over aansprakelijkheid en verantwoordelijkheid? Deze vragen die op het strategische en tactische niveau spelen en al in de eerste 4 Stappen gesteld werden vanuit een wisselend perspectief, zullen voornamelijk in de beginfase van de uitwerking van de samenwerking opnieuw ter sprake komen en worden bevestigd. Ze vormen een kader waarbinnen de operationele afstemming kan plaatsvinden tussen de samenwerkingspartners.

Het inrichten en afstemmen van fysieke processen en informatiestromen blijkt in de praktijk nog een hele kluit

Operationele vraagstukken in de uitwerking van de samenwerking

Voor veel bedrijven geldt dat, wanneer op strategisch niveau de intentie is uitgesproken om te gaan samenwerken, op operationeel niveau men er nog een hele kluit aan heeft om de samenwerking invulling te geven. Dit gaat dan om het inrichten en afstemmen van de fysieke processen en informatiestromen.

Voor de afstemming van fysieke processen spelen veelal vragen als welke time windows de partners hebben en zijn deze mogelijk flexibel? Hoe kunnen incomplete orders van de partners opgelost worden? Welke producten (-stromen) kunnen worden gecombineerd? Bij het inrichten en afstemmen van informatiestromen spelen vragen als hoe kunnen informatiestromen worden gekoppeld? En welke gegevens mogen worden uitgewisseld? Dit organiseren en daadwerkelijk koppelen van informatiestromen gaat vaak

Road to rail

In het onderzoek van masterstudent Supply Chain Management *Greta Brunetti* bij Tata Steel werd gekeken naar de mogelijkheid voor een modal shift. Grote transportstromen gaan richting Noord-Italië vanuit de regio IJmuiden. Deze kunnen in principe vanaf de weg naar de trein worden verplaatst. Maar de stroom van een enkele, zelfs grote, verlader is niet groot genoeg om het intermodaal transport snel rendabel te maken. In dit onderzoek is gekeken of intermodaal transport met meerdere verladers in de regio haalbaar is.

Middels interviews bij verschillende partijen is een beeld geschetst van de perceptie die verladers hebben bij het opzetten van een intermodaal rail corridor. Welke uitdagingen zien de verladers bij het opzetten van een dergelijke corridor?

De analyse van de interviewdata laat zien dat de verladers niet zomaar in een samenwerkingsverband stappen voor het bundelen van logistieke stromen. Men is niet direct overtuigd van de noodzaak om een rail corridor op te zetten. Allereerst is er de **vrees** dat met intermodaal transport **levertijden niet gehaald** worden en dat deze nieuwe vorm van transport niet makkelijk te organiseren is. Bovendien is men erg **terughoudend** als het gaat om het **uitwisselen van gegevens**. Een laatste punt dat duidelijk naar voren komt in de interviews, is de **angst** om in een horizontale samenwerking de **controle te verliezen** over de logistieke operatie. Dit hangt voornamelijk samen met het gevoel transparanter te moeten worden en een vergroting van het gevoel afhankelijk te zijn van derden in de logistieke operatie.

Aan de andere kant ziet men **wel de mogelijkheid** om tot een succesvolle horizontale samenwerking te komen en ladingen te bundelen op een rail corridor. In de interviews werd aangegeven dat een **derde neutrale partij** als een belangrijk element wordt gezien in het succesvol maken van intermodaal transport. Men verwacht van een dergelijke neutrale partij dat deze de coördinatie van de corridor op zich neemt. Daarnaast wordt de neutrale partij een belangrijk rol toebedacht in het **versterken van het onderling vertrouwen** tussen de verladers. Naast het belang van het betrekken van een externe partij die de verbindende rol kan spelen, werd ook het belang van het inzetten van de juiste eigen mensen benoemd. Succesvolle voorbeelden van horizontale samenwerking hebben altijd meerdere jaren nodig gehad om van de grond te komen. De geïnterviewden benadrukten dat voor dit soort trajecten sterk gemotiveerde mensen zo goed als onmisbaar zijn, want medewerkers zullen als individu sterk in hun schoenen moeten staan om een horizontale samenwerking te realiseren.

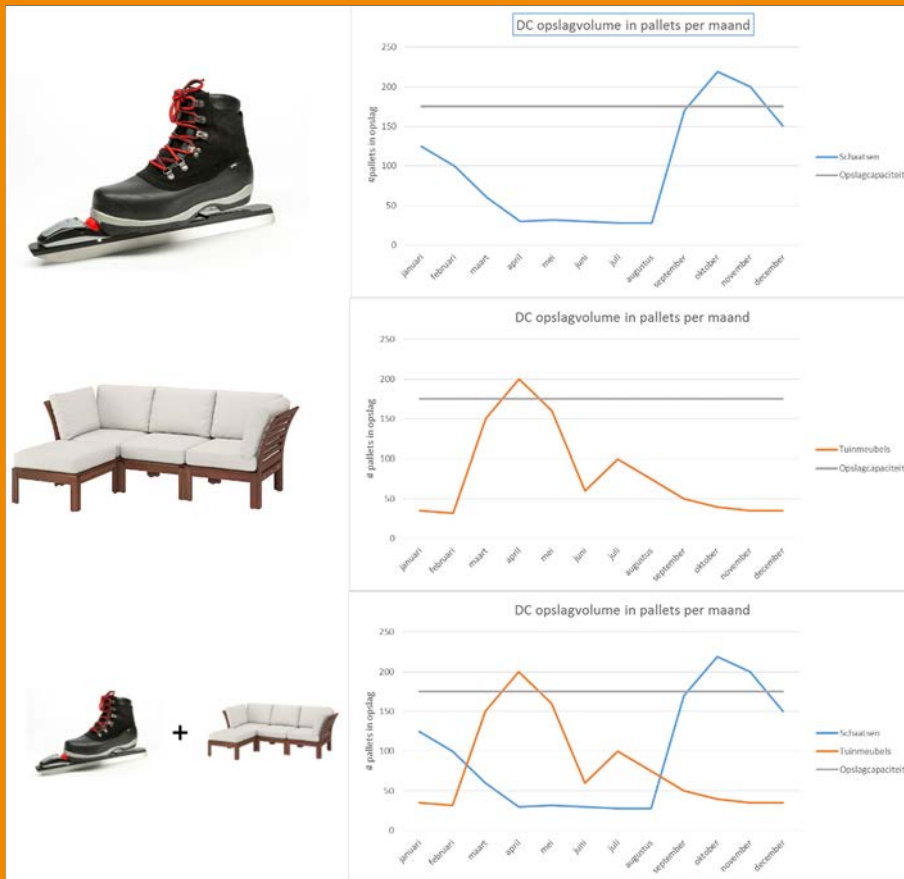
minder makkelijk dan vooraf gedacht. Bovendien komt het nog regelmatig voor dat een deel van de informatiestroom nog handmatige stappen kent. En steeds weer blijkt dat een dergelijke wijze van werken foutgevoelig is, wat leidt tot onnodige fouten en daarmee samenhangende vertragingen in de operatie. Zelfs in processen waar al veel aandacht is besteed aan de digitalisering van de informatiestromen, zijn nog vaak processtappen te vinden die handmatig uitgevoerd worden. Om deze reden wordt de volle potentie van de digitalisering van de operatie vaak niet gehaald.

De uitwerking moet leiden tot de operationele start van de samenwerking. Maar, als alle details op elk niveau uitgewerkt zijn, wil dit nog niet zeggen dat samenwerking ook meteen kan worden gestart. De nieuwe samenwerking betekent meestal een verandering van de huidige situatie voor eenieder. Denk hierbij bijvoorbeeld aan **bestaande contracten**, maar ook het doorvoeren van **aanpassingen van interne processen of informatiesystemen**. Bij de uitruil van magazijnruimte is dat zeker aan de orde (zie kader p57). Of een forse wijziging in de logistieke structuur zelf zoals bij Tata Steel (zie kader). Al met al kan er best nog wel wat tijd overheen gaan, voor men over kan gaan tot implementatie.



Uitruil van magazijnruimte

Gemiddeld staat 20 procent van de magazijnruimte in Nederland leeg. Verladers zijn bekend met de problemen rondom de pieken en dalen in stock-levels. Seizoensgebonden artikelen, promotie acties of onverwachte gebeurtenissen kunnen leiden tot lege plekken in het magazijn, en andersom. Het kunnen uitruilen van opslagruimte, personeel en transportmiddelen is ideaal om deze pieken en dalen op te vangen. Het gestileerde voorbeeld in figuur 14 is hiervan een sprekend voorbeeld.



Figuur 14: gestyleerd voorbeeld van een kansrijke samenwerking voor opslag

Hiertoe is het belangrijk een geschikte partner te vinden. Matchingsplatforms als Stockspots en COMPOSE maken dit mogelijk. Deze vorm van samenwerking is nog niet zo gebruikelijk, maar zal in navolging van de trailer-pooling in transport zijn opmars gaan maken. Opdrachtgevers verwachten steeds meer flexibiliteit in de supply chain. En elke logistiek manager weet dat de bezettingsgraad van het magazijn steeds hoger moet worden. Dit is niet makkelijk in een wereld waarin bedrijven vastzitten aan langdurige contracten, of eigen locaties voor magazijnen.

In 2017 is Stockspots als een van de eerste begonnen het delen van opslagruimte mogelijk te maken. Via hun tooling kunnen bedrijven tijdelijk opslagruimte beschikbaar stellen aan elkaar. Het gaat bij het uitwisselen van opslagruimte niet alleen simpelweg om het beschikbaar stellen van capaciteit. Een ander bedrijf moet producten op eenzelfde manier behandelen als een eigen bedrijf dat gewend is. Het komt er niet alleen maar op aan dat er ruimte beschikbaar is. Ook de werkwijze van de verschillende dienstverleners moet bij elkaar passen. Op elkaar afgestemd zijn. Er moet vertrouwen zijn in de proces kwaliteit van de andere organisatie. Logistiek managers weten maar al te goed dat het inregelen van nieuwe klanten in een logistiek processen niet altijd vanzelf gaat. Als hierover van tevoren niet goed over na is gedacht, zullen communicatieproblemen, misverstanden en dergelijke de kwaliteit van het proces verminderen en daarmee de service naar de klant toe. Om deze reden besteedt COMPOSE specifiek aandacht aan bedrijfscultuur, en werkwijzen binnen een organisatie. Als deze goed bij elkaar passen is de kans van slagen van het uitwisselen van magazijnruimte vele malen groter.

Is de interne bedrijfsstructuur klaar voor de externe samenwerking?

Een belangrijk aspect dat in het opzetten van samenwerking tussen bedrijven vaak wordt onderschat, is de aanpassing die nodig is binnen de eigen organisatie om de samenwerking met de externe partner te kunnen realiseren. Hierbij moet men denken aan interne structuren, en bijvoorbeeld de daarmee samenhangende KPI's. Deze zijn vaak niet goed ingericht op de nieuwe externe samenwerking en kunnen de uitwerking van de samenwerking bemoeilijken. Daar komt nog bij dat in het logistieke werkveld, de interne prestatielat vaak hoog ligt. Als een logistiek medewerker vreest dat de interne KPI's onder druk komen te staan door de externe samenwerking, zal men minder snel geneigd zijn tijd te investeren in het opzetten, uitwerken van een samenwerking, zelfs al sluiten bedrijfsculturen op elkaar aan, en is er commitment van het topmanagement.

Het proces tot samenwerken

Om tot succesvolle samenwerking te komen, moeten de potentiële partners de vraagstukken voor de verschillende hiervoor aangegeven **aandachtspunten bespreekbaar maken en houden**. De case van het regionale netwerk van bedrijven (zie kader p60) dat er voortdurend open gezocht wordt naar raakvlakken en dat daarvoor desnoods de eigen scope of doelstelling wordt aangepast en er bereidheid moet zijn om compromissen te sluiten. Het zal altijd meerdere besprekingen vereisen om tot een uitwerking van de samenwerking te komen. En er zullen nogal wat

Uitwerken horizontale samenwerking Smurfit Kappa en Rockwool

In het onderzoek van masterstudent Supply Chain Management *Thijmen Braadbaart* is onderzocht hoe de samenwerking gerealiseerd kan worden tussen Rockwool en Smurfit Kappa. Beide hebben een grote productielocatie in de regio Roermond en leveren voor een groot deel in dezelfde regio's. De organisatie Roermond Bereikbaar heeft beide organisaties aan tafel gebracht om te kijken hoe de samenwerking verder uitgewerkt kan worden. Op basis van het COMPOSE-matchingtool zijn een aantal bestemmingen geïdentificeerd waar transporten kunnen worden gebundeld.

Om de samenwerking verder vorm te geven, werd iedere maand overleg gevoerd waarbij in totaal van beide bedrijven negen mensen betrokken waren. Waar men in het begin wat afwachtend was, "eerst maar eens zien wat dit kan opleveren", werd men toch al wel vanaf de tweede bijeenkomst proactiever. Dit was vooral te danken aan de aandacht die werd besteed aan de sociale component van de samenwerking maar ook aan de mediërende rol die Roermond Bereikbaar en COMPOSE hadden in dit traject.

Duidelijk was dat men in het begin niet veel aandacht had voor de sociale componenten in de relatie, maar naar gelang men elkaar beter leerde kennen veranderde dit en was een borreltje na de vergadering ook mogelijk. Om dit vertrouwen in elkaar verder te versterken werden de bijeenkomsten afwisselend bij Smurfit Kappa en Rockwool gehouden. Het had tot gevolg dat men naar verloop van tijd steeds opener werd in de communicatie. Deze open communicatie in combinatie met vertrouwen in elkaar, bracht ook het voordeel met zich mee dat voor discussiepunten naar een oplossing werd gezocht.

Maar alle betrokkenen bij het overleg beaamden achteraf ook dat bij momenten men moeite had de samenwerkingsoverleggen door te zetten. Ook al verwachtte men dat het aantal lege truck kilometers van 25 % naar 5 à 10 % kan worden gereduceerd, de motivatie om door te zetten, verdween wel eens. De mediërende rol van Roermond Bereikbaar en COMPOSE werd op dit punt als belangrijk element gezien. Zij hielden de mensen betrokken bij dit initiatief. Daarbij was het van belang een balans te vinden in initiatief tussen de verschillende partijen. Het bleek tijdens dit traject dat de mediërende partijen niet te veel de trekkersrol op zich moest nemen. Dit leidde ertoe dat de potentiële samenwerkingspartners zelf minder initiatief toonden. En uiteindelijk moeten de partijen die willen gaan samenwerken ook zelf het samenwerkingsinitiatief kunnen voortzetten en de rol van de mediërende partij overbodig maken.

Ondanks dat deze verkenning nog niet heeft geleid tot een samenwerking in transport, heeft dit proces wel voor alle partijen geleid tot nieuwe ideeën, waardoor dit door alle betrokkenen als zeer waardevol is ervaren.



vragen op de beide partners afkomen tijdens het uitwerken van de samenwerking waar men vooraf niet aan gedacht had. Door de complexiteit van dit proces en de daarbij horende onzekerheid, zullen de potentiële samenwerkingspartners regelmatig zichzelf de vraag stellen, of men nog verder wil met de samenwerking. Zeker als partijen voor een eerste keer een horizontale samenwerking aangaan, zal dit proces van uitwerken de nodige uitdagingen met zich meebrengen voor beide samenwerkingspartners. Waar medewerkers eerst relatief onafhankelijk de logistiek konden aansturen, wordt nu van hen verwacht dat men met andere verladers kijkt hoe logistieke processen onderling kunnen worden afgestemd. Het zal altijd tijd vergen

om in deze overlegfase een juiste balans te vinden tussen de partijen. Waarbij de eenmaal gevonden balans wel leidt tot resultaten die niet mogelijk waren geweest zonder samenwerking, de toegevoegde klantwaarde beschreven bij Stap 1!

De eenmaal gevonden balans leidt wel tot resultaten die zonder samenwerking niet mogelijk waren geweest

Dit overleg tussen partners vereist voor de betrokken medewerkers meestal een behoorlijke verandering in mind-set als men dit voor een eerste keer doet. Als geen aandacht wordt besteed aan de mogelijke noodzaak tot verandering in mind-set, en daarin begeleiding wordt gegeven, kunnen onvoorziene hobbels snel tot frustratie leiden en verhoogt daarmee het afbreukrisico binnen de samenwerking.

Gezien de complexiteit van dit proces, en de meestal benodigde verandering in mind-set, is het daarom niet onbelangrijk te overwegen een **onafhankelijke partij in de arm** te nemen bij het uitwerken van de samenwerking. Bij Tata Steel kwam dit als concreet advies naar boven (zie kader) en ook in het verkennen van de samenwerking van Smurfit Kappa met Rockwool was dit een cruciaal aspect evenals het oog krijgen voor de sociale kant van de samenwerking, de zachte factoren zoals eerder bij Stap 2 en 3 genoemd (zie kader 58). Deze onafhankelijke partij treedt als mediator op. Zij zorgt ervoor dat doelstellingen reëel worden gehouden. Maar ook dat de communicatie effectief blijft. En ook zeker niet onbelangrijk, een mediërende partij probeert altijd het vertrouwen tussen partners te versterken.

Een weloverwogen uitwerking vergt tijd en aandacht

Zoals wel duidelijk moge zijn uit het voorgaande, vergt het uitwerken van de samenwerking de nodige tijd en aandacht. Vele aspecten komen tijdens de besprekingen aan de orde en hiervoor zijn vaak meerdere besprekingen nodig. Informatie is niet altijd meteen beschikbaar, nieuwe zaken kunnen boven komen drijven tijdens overleg, etc. Om dit overleg succesvol te laten verlopen moet je je openstellen voor bespreking van onverwachte hobbels, en in staat zijn om tot compromissen te komen. Hiermee is niet gezegd dat elk proces tot samenwerking altijd veel tijd vergt. Maar men dient er wel rekening mee te houden dat het uitwerken van een samenwerking een half tot anderhalf jaar in beslag kan nemen.



Realiseren samenwerking tussen bedrijven organiseren

In een regionaal netwerk van zeven bedrijven is binnen COMPOSE gekeken naar de mogelijkheden voor meer concrete samenwerking op het logistieke vlak. Tot dan toe onderhielden bedrijven voornamelijk sociale contacten met elkaar, waarbij men elkaar in algemene termen op de hoogte hield van de gang van zaken bij eenieder. Vanuit het COMPOSE-project is door masterstudent Supply Chain Management *Kristian van Bommel* onderzocht hoe vanuit een dergelijk netwerk tot meer concrete samenwerkingsverbanden kon worden gekomen.

Onderkend is dat naarmate meer bedrijven betrokken zijn bij het opzetten van een samenwerking, de kans groter is dat verschillen in doelstellingen, werkwijzen e.d. gevonden worden. Dit kan tot problemen leiden in het vaststellen van gezamenlijke doelstellingen. Aan de andere kant kan ook gezegd worden dat binnen een groter netwerk de kans op het vinden van gelijkgestemden weer groter is. De onderzoeksvraag bij dit project was of het starten van samenwerking vanuit een groter netwerk de kans op start van succesvol samenwerkingsverband vergroot.

De gesprekken tussen de verschillende bedrijven maakten duidelijk dat inderdaad nog aardig wat verschillen bestonden tussen doelstellingen van de verschillende bedrijven in het netwerk. Dit leidde tot de nodige discussie over het stellen van prioriteiten voor mogelijke samenwerking op logistiek gebied. Maar het was ook snel duidelijk dat vrij eenvoudig subgroepen konden worden gevormd die een gezamenlijke doelstelling hadden. Dit werd voornamelijk mogelijk doordat de groep van bedrijven **openstonden voor het delen van ideeën en doelstellingen** over samenwerking. Deze open gesprekken leidden er tevens toe dat bedrijven ook **bereid waren compromissen te sluiten**. Een van de bedrijven in het netwerk zag dat de doelstelling die zij bovenaan hun lijstje hadden, bij geen van de doelstellingen pasten van de drie subgroepen. In vervolgoverleg gaf dit bedrijf aan toch wel bij een van de initiatieven te willen aansluiten. De doelstelling van een van de drie subgroepen sloot aan bij een van hun doelstellingen die wat lager op hun prioriteitenlijstje stond. Na kort wikken en wegen besloot men bij deze subgroep aan te sluiten. Hierbij was voor hen ook een reden dat men niet uitgesloten wilde zijn van de initiatieven die opgepakt werden binnen het netwerk van zeven bedrijven.

In het vervolgtraject voor deze subgroepen kon de samenwerking op redelijk korte termijn worden uitgewerkt. Binnen de subgroepen was het onderling vertrouwen tussen de bedrijven en de betrokkenheid versterkt door de gezamenlijke doelstelling. In de vervolg overleggen, waren de deelnemers **open in de communicatie en het delen van informatie**. Dit vergemakkelijkte het afstemmen van de operationele processen, waarbij het niet onbelangrijk was dat de afspraken over doelstellingen in de subgroep helder waren en goed pasten bij de individuele doelstellingen.

Tijdens het uitwerken van de samenwerking werd ook duidelijk dat de subgroepen geen gesloten netwerk vormden. Na de eerste besprekingen binnen de subgroepen, werd aangegeven dat men openstond voor verdere uitbreiding van het aantal bedrijven binnen de samenwerking. Maar vooraf eerst werd vanuit de huidige samenstelling de samenwerking verder uitgewerkt. Na een succesvolle start zou pas verder gekeken worden naar mogelijke uitbreiding van het aantal deelnemers in een subgroep.

Dit deelonderzoek naar een netwerk waarin meerdere bedrijven met elkaar in overleg zijn, laat zien dat het samenbrengen van meerdere bedrijven prima kan leiden tot succesvolle samenwerkingsverbanden. Door open overleg tussen meerdere bedrijven kunnen vrij snel subgroepen gevormd worden, die aan de slag gaan als clubje met een gemeenschappelijke doelstelling. Het delen van informatie en het sluiten van compromissen is hierin cruciaal.

Elk voordeel heeft zijn risico

Vanuit juridisch perspectief is het bij het uitwerken van de samenwerking van belang op welke wijze de afspraken in een verbintenis worden vastgelegd. Hoe de samenwerkingspartners zich in het samenwerkingsverband tot elkaar verhouden en de rol van het platform daarin, zegt namelijk ook iets over **aansprakelijkheden voor toerekenbare nalatigheden en schade veroorzaakt door derden**. Het is verstandig om daar nog even goed bij stil te staan voor de implementatie start. De voordelen die de partners genieten van het samenwerken staan tegenover de risico's die het met zich meebrengt. Dat geldt dus niet alleen voor de samenwerkingspartners, maar ook voor de alleen initiërende of zelfs blijvende rol van het platform of logistiek dienstverlener dat de partijen verbindt. Vanuit een helicopterperspectief (en dus ook met een noodzakelijk verlies aan nuances) kan daarbij onderscheid worden gemaakt tussen 4 soorten verbintenissen die worden aangegaan door platformen, waarbij elke verbintenis meer verdergaand is en er dus ook een grotere aansprakelijkheid voor het platform is. Hoogleraar transport recht *Wouter Verheyen* gaat in Verdieping 3 uitgebreid in op deze vormen van verbintenissen en de risico's die het werken op logistieke platformen zeker ook met zich mee kan brengen.

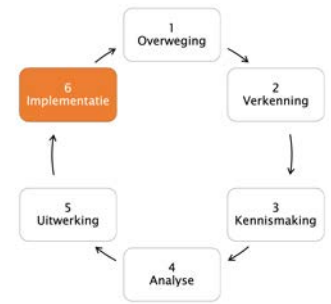


Conclusie

Bedrijven die Stap 5 succesvol hebben afgerond en een weloverwogen verbintenis zijn aangegaan, zijn er klaar voor om te starten met de implementatie! Zij hebben de processen en systemen op elkaar afgestemd en commitment op het strategisch, tactisch en operationeel niveau. De relatie is uitgegroeid tot een diepe wederzijdse intrinsieke motivatie om een duurzame samenwerking aan te gaan. Bedrijven die niet zover kwamen haakten af of gingen terug naar de tekentafel in één van de eerdere stappen.

Stap 6 – Implementatie: continue in beweging

Nanne Schriek en Stefan Heeringa
projectleiders Supply Chain Management evofenedex



Na een vaak lange periode van overleg, afstemming en het overkomen van hobbels, is dan eindelijk het moment daar: een daadwerkelijke implementatie van een samenwerking. Nadat de slingers weer zijn opgeruimd en de champagne is opgedronken volgt de opvolging van de samenwerking en ontstaan er uiteraard weer nieuwe hobbels en ook kansen. Hierbij zijn op basis van huidige literatuur en succesvolle trajecten uit het verleden enkele lessen te benoemen. We weten namelijk dat zowel de omgeving als de eigen organisaties continue in beweging zijn, wat van invloed is op de ontstane samenwerking. Voor de identificatie van lessen wordt de opzet van het eerder ontwikkelde Supply Chain Assessment Instrument gebruikt⁷.

Aansluiting op de supply chain strategie

Het is goed om naderhand stil te staan bij de vraag in hoeverre de opgezette samenwerking (nog steeds) bijdraagt aan de supply chain strategie en dus bijdraagt aan de bedrijfsstrategie op de lange termijn. ‘The greater goal’ wordt omschreven als het hogere doel waarnaar is gestreefd in de samenwerking. Het behoeft geen toelichting dat bij veranderende bedrijfsstrategie getoetst dient te worden in hoeverre de samenwerking standhoudt. Belangrijk is om hierover met elkaar in gesprek te blijven. In de samenwerking van **Greenflow Boskoop** (zie kader p63) bleek al dat door de kleinere klantorders en ontstane congestie een gewijzigde distributiestrategie noodzakelijk was, wat de belangrijkste aanleiding was voor het opzetten van de samenwerking.

Organisatie van de samenwerking

Is het duidelijk welke (operationele) beslissingen genomen kunnen worden genomen wanneer de samenwerking operationeel is en hoe de afstemming hierover verloopt met de partners? Hoe wordt er omgegaan met nieuwe partijen die zich willen aansluiten bij de bestaande samenwerking of wanneer een partij de samenwerking toch wil beëindigen? Bijvoorbeeld in de samenwerking in Noord-Nederland maakte men bewust gebruik van de eerder beschreven Non Disclosure Agreement (NDA). Hierdoor konden alleen partijen toetreden tot de samenwerking bij akkoord van de anderen. Uit de lessen van **CHEP** (zie kader p64) bleek al dat ‘think big, start small’ van toepassing was: ‘groot’ denken is voor samenwerking nodig is, maar klein beginnen met bijvoorbeeld een pilot is een goede basis en zorgt voor het noodzakelijke vertrouwen. Deze vragen vallen onder het onderdeel organisatie van de samenwerking.

Besturing en beheersing

Voor de besturing en beheersing is het van belang hoe het succes van de samenwerking opgevolgd kan worden. Zijn duidelijke gemeenschappelijke KPIs geformuleerd die regelmatig worden opgevolgd met en zo transparant mogelijk aan de belanghebbende partijen worden gedeeld? Voor iedereen te begrijpen, heldere KPIs en verdeling van kosten en opbrengsten

⁷ <https://www.evofenedex.nl/kennis/supply-chain-management/ketensamenwerking/supply-chain-assessment-instrument-scai>

Greenflow Boskoop

Het samenwerkingsproject 'GreenFlow' was de winnaar van de evofenedex Keten Award 2017. Het project won de prijs onder meer vanwege de goede samenwerking tussen ondernemers en overheden. De gemeente Alphen aan den Rijn, de provincie Zuid-Holland, Greenport Boskoop, Delphy en Smartid Services werkten hierin samen aan een efficiëntere logistiek.

In Boskoop, het centrum van de boomteelt, was het altijd druk op de weg. Kwekers, handelaren en vervoerders zochten elkaar de hele dag op met bestel- of vrachtauto's. Ook bleek dat de orders van de klanten steeds kleiner waren, waardoor veelal eigen transportmiddelen maar beperkt benut werden. De hefbrug die Boskoop-Oost en Boskoop-West met elkaar verbindt, bleek hierbij een knelpunt. Het project GreenFlow bood uitkomst. Zo werd er onder meer besloten om in Boskoop-Oost een extra depot te creëren. Ook werd er een app ontwikkelt die de communicatie tussen alle kwekers verbeterde. Inmiddels is het aantal dagelijkse ritten flink teruggebracht. Door de samenwerking kunnen kleine orders nog steeds gerealiseerd worden.

Handelaren en producenten zijn voor hun succes afhankelijk van een efficiënte logistiek. Daarom houden bijvoorbeeld groothandelaren en retailers zich *ook* dagelijks bezig met het slim organiseren van hun goederenstroom. Door een goede samenwerking met logistiek dienstverleners kunnen alle bedrijven een betere service aan hun klanten bieden. Toch blijkt zo'n samenwerking in de praktijk vaak weerbarstiger dan de theorie.

Inmiddels worden de volumes die gebruik maken met de regionale hub met lokale transporteurs alleen maar groter. Inkoopende partijen zorgen ervoor dat er meer kwekers aanhaken bij het initiatief. De groei verloopt organisch en na een lange periode waarin veel energie is gestopt in het initiatief is dat nu minder nodig. 'Het is van groot belang dat het idee door ondernemers wordt gedragen om op lange termijn gedragsverandering en logistieke optimalisatie te bewerkstelligen' aldus Michel Oldenburg die vanuit zijn rol als logistiek makelaar betrokken was en in de regio samen met de overheid en bedrijfsleven slimme en schone logistiek realiseert.



Transportsamenwerking loont: succesverhaal met CHEP

Door ritten en vrachtwagencapaciteit te bundelen of te combineren, verminderen bedrijven kosten, het aantal (lege) vrachtwagens op de baan en CO₂-uitstoot. Vorig jaar heeft CHEP in de Benelux op die manier meer dan 200.000 kilometer en 161 ton CO₂ kunnen elimineren.

Eén van de samenwerkingen is een gezamenlijk transport van vol- en leeggoed tussen Coca-Cola European Partners (Chaufontaine), AB InBev (Jupille) en retailer Delhaize in België, met indrukwekkende resultaten:

- 10 tot 15% CO₂-reductie;
- 3% lege kilometers, maximaal 10 km op een volledige rondrit van 269 km;
- Max. 1u doorlooptijd dankzij geoptimaliseerde tijdslots;
- 1170 extra pallets opgehaald op 3 maanden voor meer stockruimte;
- 15% kostenbesparing.

In Nederland is CHEP samen met supply chain analyst en consultantbureau Argusi in een innovatieprogramma gestapt. Op die manier helpen ze Dinalog en Topsector Logistiek om 40 miljoen vrachtwagenkilometers in Nederland te besparen met efficiënter transport. De eerste implementaties zijn gepland met partners zoals Aviko en Refresco. Die laatste nemen hun transporteurs proactief mee in de gesprekken, zodat er een groter draagvlak ontstaat voor transportsamenwerking.



Grootste database van goederenstromen

Dankzij het sterke lokale en internationale netwerk en schaalgrootte beschikt CHEP over één van de grootste databases van goederenstromen en pallettransacties in Europa. Die CHEP-database vormt de spil bij het bundelen van ritten.

Zo helpen ze om samenwerkingen te identificeren en stabiele, regelmatige dienstregelingen te implementeren. Daarin volgen transportstromen dagelijks en/of wekelijks dezelfde routes via meerdere aan elkaar geschakelde ritten (afstandbundeling) of worden ladingen gebundeld in eenzelfde vrachtwagen (capaciteitbundeling).

CHEP Benelux helpt al meer dan 40 jaar om goederen tot bij de consument te brengen. De blauwe pallet groeide uit tot de onzichtbare ruggengraat van de wereldwijde supply chain. CHEP zoekt voortdurend naar efficiëntere en duurzamere oplossingen. En innovatie gaat bij hen altijd hand in hand met openheid en samenwerking. Want hoe gevulder een netwerk, hoe efficiënter en duurzamer de logistieke keten.

zijn hierbij de basis en blijken veel beter dan meer accurate ingewikkelde berekeningen: het verdienmodel moet uitlegbaar zijn. Veelgebruikte voorbeelden hierbij zijn: kosten/ opbrengsten, kwaliteit, snelheid, betrouwbaarheid, flexibiliteit en duurzaamheid.

Mens & Cultuur

Door de inhoudelijk ingestelde logistiek- en supply chain professionals bestaat een gevaar dat de mens-kant onder druk komt te staan. Een werksfeer waarin alle betrokkenen zich veilig voelen om hun mening te geven en ideeën te delen is een ander belangrijk element. Hierbij ontstaat er een sfeer van 'slim' vertrouwen; de mensen durven te vertrouwen, maar zijn niet bang om vragen te stellen.

Zoals in het geval van **Coolrail Spain** (zie kader p66) waren er ook voortrekkers en mensen met visie die hun nek uit durven steken juist wanneer er onzekerheid is of het spannend wordt. Een goede basis voor het creëren van vertrouwen is het gezamenlijk in kaart brengen van alle processen, waarin iedereen vakinhoudelijk wordt betrokken. Ook hier is het belangrijk dat de juiste mensen aan tafel blijven zitten om de aannames te valideren.

Leren en innovatie

Samenwerkingen komen niet altijd tot stand op basis van het eerste de beste idee. Meerdere malen bleek dat een proces wat werd ingegaan op samenwerking in transport leidde tot een samenwerking op andere vlakken als warehousing of het delen van personeel. Randvoorwaardelijk hiervoor is de ruimte voor experimenten en falen. Vaak bleek ook een onderzoek naar samenwerking een grote invloed te hebben op het in kaart gebrachte interne optimalisatiepotentieel. Ondersteuning en bijvoorbeeld het beschikbaar maken van tijd door senior management aan overleg door tactisch en operationeel betrokkenen bleek al een succesfactor die onderling vertrouwen vergroten en een leercultuur tot gevolg hebben. Doordat deze samenwerkingen vaak een deel zijn van het werk, is het niet eenvoudig snel stappen te maken. Wanneer de (operationele) druk in het eigen bedrijf toeneemt, lopen dit soort projecten als eerste vertraging op. Ook hierdoor is het een gegeven dat dit soort processen tijd kost.

Keten & Relaties

Samenwerkingen die goed zijn doordacht blijken bestand tegen veranderende omstandigheden en druk van buitenaf. Zo blijkt de samenwerking aan de zogenaamde 'Ronde Tafel' die is opgezet in Bergen op Zoom over hergebruik van zeecontainers door importeurs en exporteurs, dermate robuust dat deze bestand is tegen de dynamiek die de inkoop van zeecontainertransport (tendering) met zich meebrengt. Transparantie, overleg en op een structurele basis werken aan innovatie voor het verbeteren van de klantwaarde zijn hierin de basis. Zoals bij het initiatief Greenflow in Boskoop zet de groei van deelnemers organisch door, sluiten partijen aan en haken er partijen af. Ook dit is onderdeel van de dynamiek die hierbij hoort.

Conclusie

Nu alle 6 Stappen uit het model om tot horizontale samenwerking te komen, is de cirkel rond en komen we weer bij de overweging: waarom deden we deze samenwerking ook al weer en willen we hem wellicht uitbreiden met andere partners in andere regio's of voor andere varianten? Willen we de samenwerking continueren of is bijsturing nodig? De stappen worden opnieuw doorlopen maar nu met de kennis en ervaring van het proces in de eerste ronde.



Koeltrein naar Spanje

Initiatiefnemers Euro Pool System, Bakker Barendrecht en Albert Heijn werkten gezamenlijk aan een nieuwe treinverbinding van en naar Valencia.

Voor de import van groente en fruit en Spanje zocht Bakker Barendrecht en Albert Heijn al langere tijd een alternatief hebben voor wegtransport. Al in 2012 startten de eerste gesprekken over de inzet van een trein. Samen met de emballage leverancier Euro Pool System, die de kratten verzorgt voor de groente- en fruit leveranciers, werd samenwerking gezocht.

Op het moment van overleg bestond er nog geen treinverbinding tussen Nederland en Valencia en was een treininitiatief waarin verladers de lead namen nog nieuw. Zo zorgde bijvoorbeeld verschil in spoorbreedte in Spanje en de noodzakelijke huur van wagon en containers voor uitdagingen die gezamenlijk opgelost moesten worden. Ook het feit dat groente en fruit sterk seizoensgebonden zijn, gaf extra uitdagingen.

In 2016 werd er een eerste pilot gehouden waarbij groente en fruit uit de regio Valencia per koeltrein richting Noord-Europa werd vervoerd, maar toen bleken er nog wat obstakels te zijn. Uiteindelijk werd met railoperator Shuttlewise een partner gevonden in het treintransport die kon helpen bij de afstemming met de verschillende 'Prorails' in de landen die doorkruist zouden worden: het concept kreeg de naam Coolrail Spain.

Hoewel veel verladers op zoek zijn naar het verduurzamen van de keten, bespeurt Martijn Elbers van Shuttlewise nog wel wat koudwatervrees bij deze partijen. "Zij moeten vaak nog een mindshift maken. Natuurlijk, een vrachtauto bestel je en die staat morgen op de stoep. Dit vergt wat meer planning, maar als de frequentie verder omhooggaat dan is dat straks geen issue meer." Daarnaast verwacht hij dat ook de reistijd van 48 uur op termijn naar beneden gaat. "Er zit nogal wat ruis op de lijn. Maar ik denk dat er nog zeker 20 uur vanaf kan. Als dat lukt is de trein sneller dan de vrachtauto.

Inmiddels blijkt de spoorverbinding tussen Nederland en Valencia tijdelijk gestopt. Wel rijdt de trein nog naar Lille in Frankrijk vanwaar over de weg Nederland geleverd kan worden. Coolrail richt zich nu ook op transporten naar Engeland, Duitsland, Polen en Scandinavië. "De Scandinavische landen worden per feederschip vanaf Rotterdam aangeleverd. De verwachting is dat bij stijgende volumes de trein tussen Nederland en Valencia weer zal rijden" aldus Fred Lessing, Transport manager van Euro Pool System.

De werking van de COMPOSE-matchingstool

Gregor Brandt – Quo Mare

De COMPOSE-matchingstool, te vinden op www.supplychainsamenwerking.nl, kwam al vele malen voorbij in het stappenplan hiervoor. Hoog tijd om wat dieper in te gaan op de tool zelf. Gregor Brandt beschrijft de werking van de tool. De aanbevelingen van masterstudent law and technology Krzysztof Badurek waren leidend om aan te geven hoe COMPOSE rekening houdt met AVG.

Het uiteindelijke doel van de COMPOSE-matchingstool is om deelnemende managers van bedrijven van goede suggesties te voorzien voor potentiële samenwerkingspartners. Hierbij is uiteraard zowel aandacht voor de ‘softere’ psychologische, bedrijfsculturele kant, waarbij ook de supply chain volwassenheid van een bedrijf meespeelt, als voor de ‘hardere’ kant, die gerelateerd is aan de locatie van het bedrijf en het logistieke netwerk. Beide kanten zijn belangrijk voor een goed voorstel.

Om een suggestie te kunnen doen wordt gebruik gemaakt van data die worden omgezet in informatie voor gebruikers. De aansluiting op de psychologische, culturele kant volgt uit een vragenlijst die deelnemers invullen (figuur 15). Hierbij geldt voor veel vragen dat van antwoorden die ongeveer overeenkomen een goede match wordt verwacht, waar andere antwoorden goed matchen wanneer op de vragen juist een tegenovergesteld antwoord wordt gegeven. Om duidelijk te maken aan een deelnemer in hoeverre er een match wordt verwacht op cultureel gebied, toont de matchingstool ‘hartjes’ op een schaal van 1 tot 5.



Figuur 15: Voorbeeld van de vragenlijst voor het bepalen van de 'zachte' kant van het profiel

Daarnaast voeren de deelnemers netwerkgegevens in die nodig zijn om de potentie te bepalen voor een samenwerking op transportgebied, het delen van magazijnruimte of uitruil van logistiek personeel (figuur 16). Om duidelijk te maken aan een deelnemer in hoeverre er een logistieke match wordt verwacht, toont de matchingstool ‘sterren’ op een schaal van 1 tot 5.

Een website met hartjes en sterretjes, het ziet er zo simpel uit. Op de achtergrond worden echter behoorlijk complexe berekeningen uitgevoerd om tot de matchingscores te komen. In dit artikel lichten we een tip van de sluier op, van het geheim van een goede match.



Figuur 16: Voorbeeld van het invulscherm voor transportroutes (in te tool 'lanes' genoemd)

Met COMPOSE matchen we bedrijven die een vergelijkbare cultuur hebben, omdat dit een belangrijke succesfactor is voor een geslaagde samenwerking, en die ook een serieuze kans op logistieke synergie hebben. Een samenwerking kan alleen werken als **beide partijen voordeel hebben van de samenwerking**. Bij het vaststellen van de voordelen van een mogelijke samenwerking komt onze kennis van wiskunde om de hoek kijken!

Bij COMPOSE geldt dat data nodig zijn om goede matches te kunnen berekenen. Dit maakt het lastig. Bedrijven hebben vaak geen zin/tijd/prioriteit om op een website data te gaan intikken om zo *misschien* een kans te maken op een samenwerking. Toch hebben we deze data hard nodig om betekenis te geven aan de voorgestelde matches. De berekeningen die we loslaten op deze data variëren van betrekkelijk simpel tot complex.

Een betrekkelijk simpele berekening berekent het aantal hartjes als indicatie van de culturele match tussen 2 bedrijven. Uit de gegeven antwoorden op een aantal meerkeuzevragen die gesteld zijn aan de bedrijven berekent de matchingstool in welke mate de culturen van de bedrijven overeenkomen. Als een vraag bijvoorbeeld 5 mogelijke antwoorden heeft, is ervoor gezorgd dat er een logische volgorde is in de antwoorden. In de regel geldt bij de meeste vragen: hoe dichterbij de antwoorden bij elkaar liggen, des te groter is de overeenkomst van de bedrijven. Oftewel, als mogelijke antwoorden A, B, C, D en E zijn en bedrijf 1 geeft als antwoord A, dan is de match het beste als bedrijf 2 ook antwoord A geeft. In dat geval levert de desbetreffende vraag een vol punt op. Indien bedrijf 2 antwoord B had gegeven, is het niet zo dat er dan gelijk geen punten meer te vergeven zijn; in dat geval scoort de vraag nog steeds 0.75 punten. Bij C levert het 0.5 op, bij D nog 0.25 en tenslotte levert E niets meer op aangezien de 2 bedrijven dan het verst uit elkaar liggen. Er zijn ook een paar vragen waarbij het juist omgedraaid is omdat het gewenst is dat de antwoorden zo ver mogelijk uit elkaar liggen en juist niet hetzelfde moeten zijn. De berekening kunnen dan nog steeds in aangepaste vorm toegepast worden. Zo kun je op alle vragen een score berekenen en uiteindelijk de vragen met een bepaald gewicht meenemen en weer normaliseren om tot een eindscore te komen tussen 0 en 1. Op basis van deze eindscore wordt dan het aantal hartjes toegekend. Figuur 17 geeft een voorbeeld van een mogelijke uitkomst.

Bedrijfsnaam	Provincie	Functie	Industrie (NTR)	Profiel match	Netwerk potentieel	Meer informatie	Status
AH467 <small>Nieuw</small>	Noord-Brabant	Manager Agro Logistiek	0	♥♥♥♥♥	★★★★★	Info	
GB284 <small>Nieuw</small>	Noord-Holland	Consultant	0	♥♥♥♥♥	★★★★★	Info	Contact in aanvraag
AE380 <small>Nieuw</small>	Utrecht	Supply Chain Manager	0	♥♥♥♥♥	★★★★★	Info	
RB326 <small>Nieuw</small>	Zuid-Holland	Logistiek manager	0	♥♥♥♥♥	★★★★★	Info	

Figuur 17: Voorbeeld van een de uitkomst van een culturele en netwerk match

Een stuk complexer is de berekening voor de matchscore op het netwerkgebied. Bij Stap 4 kwam deze al even aan de orde. De deelnemers geven daarvoor een lijst op van hun belangrijkste transportroutes. Van elke route geven zij de informatie van waar naar waar deze route is en hoe vaak deze gereden wordt (figuur 16 en 19). Laten we in een voorbeeld eens uitgaan van een bedrijf 1 die een route heeft van A naar B (de blauwe pijl in figuur 18) en een bedrijf 2 die een route heeft van C naar D (de rode pijl in figuur 18). Als een vrachtwagen de lading van A naar B heeft gebracht en op de terugweg de lading van C naar D mee kan nemen, dan is er sprake van synergie als het aantal te rijden kilometers minder is dan van A naar B en weer terug plus van C naar D en weer terug.



Figuur 18: Voorbeeld van een A-B-C-D route

We doen de check:

Indien

$$\text{Dist}(A,B) + \text{Dist}(B,C) + \text{Dist}(C,D) + \text{Dist}(D,A) < 2 \times \text{Dist}(A,B) + 2 \times \text{Dist}(C,D)$$

waarbij $\text{Dist}(X,Y)$ de afstand is tussen X en Y,

dan kan het interessant zijn om op deze 2 lanes samen te gaan werken.

Het effect van de samenwerking is het grootst als C dicht bij B ligt en D dicht bij A. In het allerbeste geval zijn B en C dezelfde locatie en A en D ook, in dat geval is er een besparingspotentieel van maximaal 50%.

Uiteraard zijn er nog meerdere zaken waar we rekening mee houden. Ook de frequentie waarmee gereden wordt, wordt meegenomen in de berekening. Indien bedrijf 1 wel 10 keer per week de route A-B rijdt en bedrijf 2 maar 1 keer per week de lane C-D, is er uiteraard minder te winnen dan als ze beiden de route 10 keer rijden.

Indien bedrijf 2 meerdere routes heeft die goed te combineren zijn met A-B van bedrijf 1, bepalen we door middel van een wiskundige optimalisatie alleen de beste combinaties die het meeste opleveren zonder routes van een bedrijf dubbel te mogen koppelen aan een route van het andere bedrijf. Dubbeltelling zou niet eerlijk zijn.

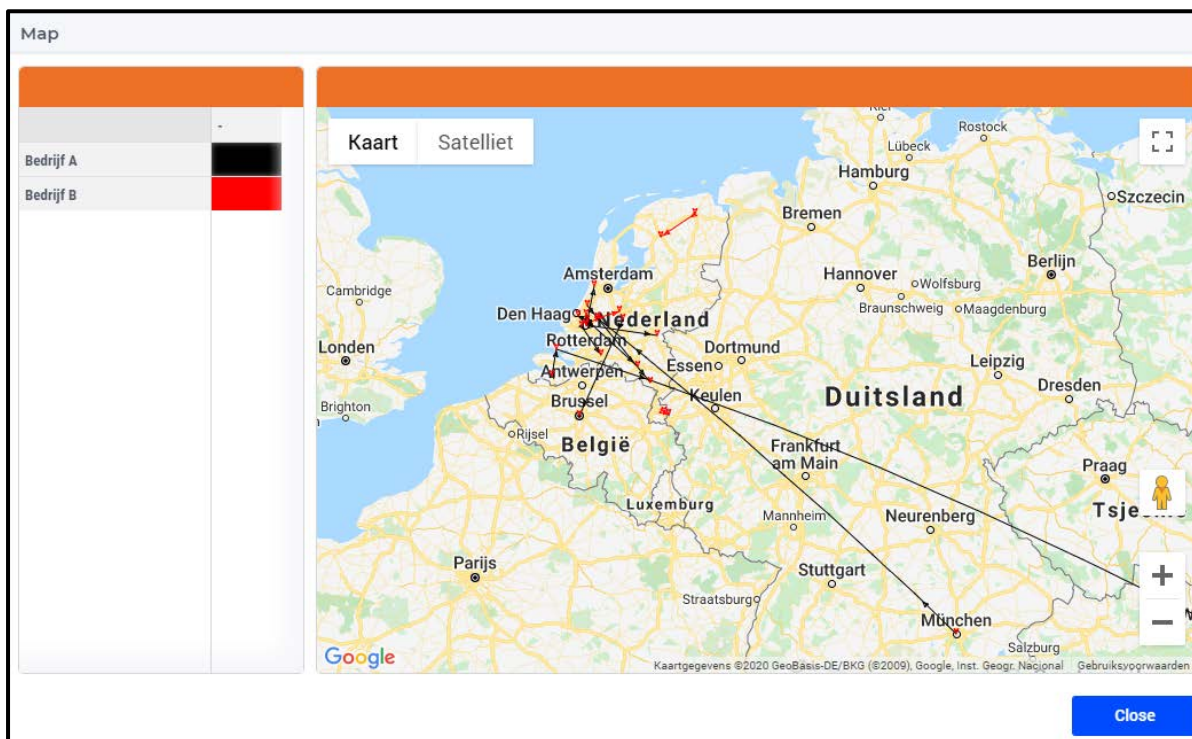
Een besparing van een paar kilometers weegt vaak niet op tegen de organisatorische moeite die gedaan moet worden om ritten te combineren. We zetten daarom een minimale besparingsgrens op elke mogelijke combinatie. Besparingen onder die grens vinden we niet interessant genoeg om na te streven.

Door te kijken naar hoeveel kilometers er in totaal bespaard kunnen worden ten opzichte van het totale aantal kilometers, wordt het besparingspotentieel berekend. Dit wordt hierna weer omgezet naar de sterren op de website, zoals gevisualiseerd in figuur 17.

Of het allemaal nog niet complex genoeg is, kijken we ook nog naar de situatie waarbij bedrijf 1 en 2 dezelfde kant op rijden. In dat geval kun je soms een rit besparen maar in andere

gevallen ook de leverfrequentie verhogen en daarmee de service verbeteren of besparen op voorraadkosten. De rit wordt dan niet A-B-C-D, maar A-C-B-D, of A-C-D-B, of C-A-B-D, of C-A-D-B. Ook hier wordt vervolgens weer rekening gehouden met de frequenties en geoptimaliseerd zodat er geen dubbeltellingen kunnen plaatsvinden. Bovendien zijn er nog een aantal voorwaarden en subtiliteiten in de berekeningen meegenomen waaraan voldaan moet worden om de kans op succes te vergroten. Het gaat wat te ver om deze details hier te bespreken.

Onze wiskundige benadering is geen garantie op succes. Bedrijven die hoog scoren in hun matching op COMPOSE zijn niet gegarandeerd van een succesvolle samenwerking. Wat we wél kunnen stellen is dat er tenminste een samenwerkingspotentieel uitgedrukt in 1 of meer oranje sterretjes moet zijn om nut te halen uit de eventuele samenwerking. Ook al werkt de praktijk niet precies zoals in de wiskunde, het heeft zeker zin om op COMPOSE te kijken met wie je goed matcht, om zo een shortlist te krijgen van potentiële samenwerkingspartners. Het kost je daarna een uurtje en een kop koffie om eens verder kennis te maken en te testen of de wiskunde gelijk had.



Figuur 19: Visualisatie in de tool van alle ingevoerde routes van bedrijf A en B

www.supplychainsamenwerking.nl

Privacy by Design and Privacy by Default

Het onderzoek naar de impact van de AVG (beschreven in Stap 2 en Verdieping 1) maakte duidelijk dat het belangrijk is om al bij het ontwerp en het kiezen van de standaardinstellingen van het platform en de matchingstool rekening te houden met de AVG en andere relevante wetgeving. Voor Tinder en Uber bleek dat achteraf nauwelijks te doen.

Het onderzoek van *Krzysztof Badurek* kwam met diverse aandachtspunten voor COMPOSE om compliance aan GDPR te realiseren en deze zijn doorgevoerd:

- Voor alle persoonlijke gegevens die verwerkt worden, worden logboeken bijgehouden, wat moet volgens AVG. Alle de acties waarbij persoonlijke gegevens worden verwerkt moeten zijn uitgeschreven in logboeken.
- De juridische afdeling van evofenedex en Tilburg Universiteit zijn (in de rol van een Data Protection Officer) betrokken bij de opzet en het beheer van COMPOSE.
- Er is een COMPOSE-specifieke Privacy Policy opgesteld om transparantie voor de gebruikers te garanderen. Dit had ook verwerkt mogen worden als een COMPOSE-artikel in de algemene privacy policy van evofenedex, maar om volledigheid te garanderen is gekozen voor het opzetten van een losse Privacy Policy. Dat projectmedewerkers van evofenedex volledig inzicht hebben in de gegevens is hierin opgenomen, evenals informatie over het algoritme (transparantie, duidelijkheid, begrijpelijk). De privacy policy is beschikbaar gesteld op de website van COMPOSE.
- Er is onderzocht welke organisatorische en technische maatregelen genomen zijn om de data te beschermen. Dit is voldoende. Hetzelfde geldt voor de beveiligingsmaatregelen.
- IP-adressen worden door de softwareleverancier gemonitord zodat we weten wie toegang vraagt. Deze IP-adressen worden verder niet verwerkt.
- Er is een verwijderingsbeleid opgesteld voor de gebruikers van COMPOSE. Deze staat op de website.
- De data worden niet oneindig lang bewaard. Er is veel contact met gebruikers en als na een vaste periode de data niet wijzigen, wordt contact opgenomen met de gebruikers of de data nog correct zijn. Dit zodat dit niet ten koste gaat van de kwaliteit van de service.
- Namen zijn geanonimiseerd in de verwerking en in de resultaten.
- In de sociaalpsychologische vragenlijst zit een vraag over organisatiecultuur binnen het bedrijf. Het advies was om deze vraag te elimineren omdat de antwoordopties refereren aan etniciteit. Het zijn echter geen persoonsgegevens, waardoor het niet in strijd is met de AVG. Voor het belang van een kwalitatieve en goede match – waar organisatiecultuur een groot aandeel in heeft is ervoor gekozen om de vraag te behouden.
- Om te voorkomen dat gebruikers tóch persoonlijke gegevens invoeren is een help knop geplaatst op de plek waar data ingevoerd moeten worden. Bijvoorbeeld een help knop bij het in te voeren adres. Hierin staat duidelijk dat het gaat om het adres van het bedrijf.
- Richting de toekomst heeft Badurek als laatste advies dat als COMPOSE in de toekomst uitgebreid wordt en het algoritme automatisch gemaakt wordt, moet er opnieuw gekeken worden naar de AVG. Als het algoritme zelflerend gemaakt wordt, moet dit bijvoorbeeld verwerkt worden in de privacy policy.

Reflectie

Nanne Schriek en Goos Kant, projectleiders COMPOSE

De afgelopen jaren heeft evofenedex samen met Tilburg University binnen het project COMPOSE multidisciplinair onderzoek verricht bij bedrijven uit de achterban van evofenedex op het gebied van horizontale verladerssamenwerking. Dit onderzoeksproject is gefinancierd door het NWO met ondersteuning vanuit TKI Dialog en de Topsector Logistiek en heeft geresulteerd in 3 deliverables:

- De opzet van een platform waar bedrijven elkaar kunnen vinden wanneer zij zoeken naar een geschikte strategische samenwerkingspartner op gebied van logistieke ketensamenwerking: www.supplychainsamenwerking.nl. De tooling die aan dit platform ten grondslag ligt, baseert een succesvol matchingsvoorstel niet alleen op de 'harde' netwerkkant van een supply chain (op basis van logistieke data), maar juist ook op relevante bedrijfsculturele en persoonlijkheidskenmerken (op basis van sociaalpsychologisch onderzoek binnen Compose).
- Gebundelde innovatieve multidisciplinaire kennis inclusief relevante praktijkcases over het onderwerp strategische horizontale verladerssamenwerking in de vorm van een 'stappenplan voor supply chain samenwerking'.
- De opzet van een community met ± 60 afgevaardigden van bedrijven op supply chain en/ of logistiek senior managementniveau die deze vorm van samenwerking nastreven ('Supply Changers').

Terugkijkend over de afgelopen jaren van onderzoek, samenwerking, projectmanagement, netwerkvorming en business development komen we op de volgende tien lessen, in willekeurige volgorde.

1. Waarde van samenwerking voor bedrijven bleek nog onvoldoende bekend

Bij de aanvang van het project leefden we in de veronderstelling dat het Nederlands bedrijfsleven het vakgebied supply chain management volledig omarmd had en daarnaast de waarde van samenwerking binnen de supply chain en logistiek volledig onderschreef. Niets bleek minder waar! Waar de waarde van de deeleconomie binnen de consumentenomgeving al enige tijd bekend is en omarmd wordt, zagen we dit in de business to business omgeving nog nauwelijks terug. Veel bedrijven moeten nog wennen aan het idee onderdeel te zijn van een keten, en zien nog onvoldoende de overduidelijke optimalisatievoordelen die uit samenwerking te halen zijn. Dit vraagt dus de nodige overtuigingskracht, geduld, tijd en inzet van slimme communicatie op vele events en uitingen om zo awareness te creëren voor dit next level denken. In het verlengde hiervan bleek, dat veel bedrijven logistiek op een vrij operationeel tot tactisch niveau behandelen en moeite hebben om op strategisch niveau deze materie te bezien. COMPOSE is dan ook zeker instrumenteel geweest om op dit strategische niveau het onderwerp logistiek en supply chain management te profileren.



2. Inzet studenten van grote waarde op meerdere vlakken

De afgelopen 3 jaar zijn meer dan 50 studenten afgestudeerd binnen COMPOSE, veelal bij aangesloten ledenbedrijven van evofenedex. Hoewel er altijd risico's zijn dat rapporten in een la belanden, bleek de inzet van studenten vooral een laagdrempelige manier voor bedrijven om met deze materie in aanraking te komen. Zeker wanneer het gedachtegoed nieuw voor de bedrijven was. Studenten zorgden er met hun aanwezigheid ook voor, dat deze materie voor langere tijd binnen het bedrijf aanwezig was. Dit is daarmee effectiever gebleken dan communicatie en events. Tenslotte nemen de studenten dit gedachtegoed natuurlijk weer mee naar hun volgende werkgever en verspreiden zo het gedachtegoed van strategische verladere-samenwerking.

3. Communities vormen een basisvoorwaarde voor vertrouwen

Vertrouwen blijkt meer dan we al beseften een basisvoorwaarde voor strategische samenwerking. Binnen reeds bestaande regionale en/of thematische communities blijkt deze vertrouwelijkheid al ruimschoots aanwezig. Hiermee is aan een belangrijke basisvoorwaarde voldaan, waardoor sneller resultaat kan worden geboekt op het vlak van samenwerking. In een toekomstige aanpak zal communitydenken dan ook een belangrijk uitgangspunt moeten zijn.

4. Tooling creëert inzicht

Naast het gegeven dat tooling de platformfunctie faciliteert, biedt het ook standalone inzicht in optimalisatiemogelijkheden. Hier bleek bijvoorbeeld de tooling rond transportoptimalisatie een bruikbaar hulpmiddel te zijn wanneer specifieke partijen gericht op zoek gingen naar onderlinge samenwerkingsmogelijkheden. Of bood het handvatten om bedrijven tijdens gesprekken te duiden, wat de omvang kan zijn van potentiële samenwerking. Dit lerend vermogen van de tool op zich is van onschatbare waarde gebleken bij het aan de man brengen van het samenwerkingsconcept (los van de matchmakingsfunctionaliteit op het platform). Een nieuwe opzet voor een soortgelijk project in de nabije toekomst dient hier ook rekening mee te houden.

5. Na de koplopers haakt nu ook MKB aan

In eerste instantie haakten de bekende koplopers aan die in het bezit zijn van gespecialiseerde afdelingen met de noodzakelijke kennis op HBO/WO-niveau. Meest recent merken we ook dat het MKB aanhaakt. Zij zien kansen voor bedrijfscontinuïteit (bijvoorbeeld binnen eigen productieomgeving produceren voor anderen in het dalseizoen), maar ook in het genereren van klantwaarde. Een voorbeeld is het op eigen initiatief bundelen van complementaire goederen richting een bouwmarkt. Belangrijk is wel het concept en terminologie af te stemmen op het referentiekader van het gemiddelde MKB-bedrijf. Zeker communicatie moet in de awareness fase gesegmenteerd plaatsvinden, met een duidelijke doelgroepafbakening en/of product-marktcombinatie.

6. Horizontale samenwerking biedt kansen in de volle breedte van supply chains

Niet alleen transport, maar juist ook andere onderwerpen bleken kansrijk voor strategische samenwerking. Zo is er ook een module gemaakt die partijen koppelt voor tijdelijk gebruik van magazijnruimte en ontstond het idee mede naar aanleiding van COVID-19 om ook partijen met elkaar in contact te brengen voor het tijdelijk uitruilen van logistiek personeel. Anders gesteld: de mogelijkheden zijn talrijk, maar hebben (in beginsel) dezelfde randvoorwaarden

en bedreigingen. Het vervolgproject moet dan ook focussen op de stremende, frustrerende elementen die strategische samenwerking negatief beïnvloeden.

7. Sociaalpsychologische factoren

Een van de grootste leermomenten (vanuit de sociaalpsychologische onderzoekscomponent) is dat gedrag en vertrouwen een

enorme invloed hebben op het succesvol aangaan en slagen van de samenwerking. Waar eerder nog het vermoeden was dat in een B2B omgeving vertrouwen een mindere rol speelt, blijkt het een factor van groot belang. Hoe dit te bereiken of te vergroten, is slechts mondjesmaat bekend. In een vervolg moet dan ook gericht fundamenteel onderzoek worden gedaan naar de impact van sociaalpsychologische factoren op deze materie en de optimalisatiemogelijkheden voor de logistieke sector. Een grote doorbraak in strategische samenwerking zal in onze beleving voor een groot deel van de sociale psychologie afhankelijk zijn!



8. Samenwerkingstrajecten duren lang

Een belangrijke les is dat samenwerkingstrajecten trajecten zijn van de lange adem. Dit is dan ook meteen een van de grootste drempels voor bedrijven om überhaupt een start te maken. Niet alleen vanwege gebrek aan tijd/capaciteit, maar zeker omdat de ROI zich later laat zien dan wat bedrijven als standaard accepteren voor een terugverdienperiode. Strategische samenwerking vraagt dan ook om op een andere wijze naar dit soort trajecten te kijken. Het gaat immers over de lange termijn, handel daar dan ook naar! Een belangrijke component die randvoorwaardelijk in literatuur en communicatie moet worden meegenomen.

9. Wees flexibel binnen je projectdoelstelling

Ten aanzien van management is de grootste les, dat je gaandeweg bereid moet zijn om je uitgangspunten en projectuitvoering aan te passen aan de opgedane ervaring gedurende het project. Al snel bleek dat de projectdoelstelling om bedrijven actief een matchmakingsplatform te laten gebruiken te vroeg kwam. Dit terwijl de kennis en tooling die vrijkwam van onschatbare waarde bleek voor bedrijven om op het gewenste startniveau te komen. Kortom, de fundamentele transitie bleek niet van onbewust naar bewust bekwaam maar veel meer van onbewust onbekwaam naar bewust bekwaam. Gaandeweg hebben wij, door een ruimere opvatting van de projectdoelstellingen deze transitie kunnen faciliteren. Zonder overigens te wijzigen van 'stip op de horizon'. Nu kunnen we een volgende periode, met meer focus op die componenten die essentieel bleken, ons richten op een volgende transitie stap.

10. Synergie en consolidatie

Tijdens de uitvoeringspraktijk hebben we ervaren dat samenwerking en kennisdeling tussen diverse programma's en projecten gericht op B2B samenwerking nog te weinig van de grond komt. Het betreft hier geen onwil, maar eerder focus, tijdsdruk en gebrek aan organisatie. Toch ligt hier nog een enorme onontgonnen multiplier. In een vervolg moet hier van alle kanten meer aandacht voor zijn en energie in worden gestoken.

COMPOSE is nog niet klaar!

Hiervoor hebben we al meerdere keren aangegeven dat COMPOSE niet klaar is. Er is beweging in de manier waarop bedrijven tegen strategische samenwerking aankijken. Maar de transitie is nog maar net begonnen en heeft naar onze mening nog veel extra externe energie en duiding nodig, alvorens het bedrijfsleven zelf deze handschoen succesvol op kan pakken. Om toekomstige noodzakelijke stappen te zetten op gebied van digitalisering, duurzaamheid, klantwaarde en circulariteit, zijn wij overtuigd van de noodzaak van brede erkenning en implementatie van strategische verladingsssamenwerking. Hieronder een aantal aspecten die in onze beleving de komende periode binnen een vervolg op COMPOSE opgepakt moeten worden, grotendeels in lijn met de 4C synthese studie van Frans Cruijssen⁸ die recent is gedaan.

- Wat zijn de voordelen voor zowel ketenpartijen als andere deelnemers aan het logistieke systeem (inclusief overheid) als er massaal wordt samengewerkt, zowel op macroniveau als voor de individuele deelnemers? Inzichtelijk maken van deze voordelen, sterkt de noodzakelijke discussie die zo nodig is voor verregaande transitie en implementatie. Deze nieuwe samenwerkingsvorm moet ook voor beleidsmakers een gegeven worden waar in projecten en beleid rekening mee wordt gehouden. Daadwerkelijk een nieuw handelsperspectief (met nieuwe kijk op initiatief, eigenaarschap, pain and gain, verantwoordelijkheid en security).
- Gericht werken aan het in gang zetten (dan wel houden) van de transitie van het brede verladend bedrijfsleven naar strategische samenwerking. Daarmee ook het vergroten van de eerdergenoemde noodzakelijke communities (letterlijk stap voor stap van onbewust onbekwaam naar bewust bekwaam, van groot bedrijf tot klein MKB).
- De goedwerkende tooling moet, naast aanpassing aan nieuwe elementen en gewijzigde inzichten van gebruikers en netwerk, ook gebruiksvriendelijker worden en meer gericht op laagdrempelig output teruggeven aan deelnemers.
- De randvoorwaardelijk genoemde communities (inclusief MKB) moeten worden uitgebouwd en opgeschaald (inclusief informatievoorziening en governance), waarnaast gebruikmakend van de tooling ook standalone binnen het netwerk kansen kunnen worden gegenereerd.
- Intensiveren van het sociaalpsychologisch onderzoek, in combinatie met operations research en supply chain management. Focus moet voornamelijk gericht zijn op het wegnemen van hoofdredenen van bedrijven om niet te komen tot strategische samenwerking.
- Marketing en communicatie moeten slim op volle kracht en breedte worden ingezet om de gewenste transitie in volle omvang te faciliteren en netwerkbuiding (communities) te ondersteunen.

Bovenstaande betekent hoofdzakelijk, dat een vervolg van COMPOSE bestaat uit 3 onderdelen:

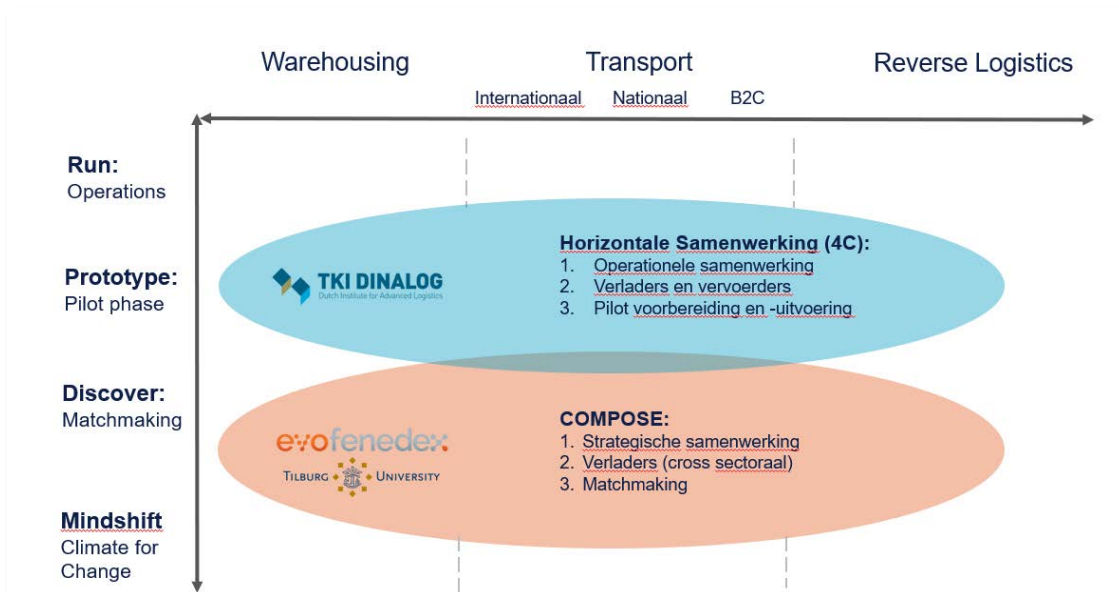
- Kennisontwikkeling (zowel praktijkgericht via casuïstiek als fundamenteel)
- Toolingontwikkeling (met name inzet op gebruiksvriendelijkheid en doorontwikkeling)
- Communitybuilding / netwerkontwikkeling / communicatie

⁸ <https://topsectorlogistiek.nl/2020/08/06/synthese-studie-4c-horizontale-ketensamenwerking-in-de-logistiek/>

Positionering COMPOSE ten opzichte van andere projecten

Goos Kant, hoogleraar Operations Research Tilburg University

Het project COMPOSE is mede tot stand gekomen vanuit het Accelerator programma van NWO, gefinancierd door TKI Dinalog, ten behoeve van kennis en innovatie voor een concurrerende logistieke sector. Het programma past in het 4C programma van TKI Dinalog (zie ook <https://www.dinalog.nl/themes/cross-chain-collaboration-center-4c/>), gericht op bundelen en horizontale samenwerking, wat ook een speerpunt is van de Topsector Logistiek. COMPOSE wijkt qua positionering wel iets af van de meeste TKI Dinalog projecten, uitgebeeld in het volgende diagram (figuur 20):



Figuur 20: Positionering COMPOSE t.o.v. TKI Dinalog projecten

COMPOSE is vooral gericht op strategische samenwerking, vooruitlopend op de uitwerking richting operationele samenwerking. Ook is het gericht op de matchmaking tussen verladers, waarbij in de opvolgende operationele samenwerking vervoerders en logistiek dienstverleners een belangrijke rol kunnen hebben. Ook kan uit de matchmaking komen dat de verdere operationele uitwerking prima tot stand gebracht kan worden binnen een specifiek initiatief. Te noemen zijn:

- Lean & Green Offroad <https://lean-greenoffroad.nl/> : voor bundeling van goederenstromen op internationale corridors om hier vervolgens een modal shift naar rail/barge te realiseren.
- Stockspots <https://www.stockspots.eu/nl/>: voor het vinden van operationele magazijnruimte.

Verder zijn er zowel bij TKI Dinalog als bij andere instellingen (zoals Connekt, TNO) onderzoeksprojecten en pilots geweest op specifieke doelgroepen en instellingen, zoals in de bouw of binnenstedelijke distributie. De adviseurs van evofenedex kunnen uit een eerste potentiële matching tussen de bedrijven de juiste specialisten betrekken van de betreffende instanties om de operationele aspecten verder uit te werken. Dit kunnen ook eventuele juridische of andere experts zijn.

Verdieping 1

Matchmaking en beginselen voor verwerking van persoonsgegevens

Colette Cuijpers, universitair hoofddocent Law & Technology aan de Tilburg University

Inleiding

Het doel van COMPOSE is om partijen bij elkaar te brengen ten behoeve van efficiency, kostenvermindering en het milieu. Om dit te bereiken wordt via een platform op basis van data-analyse gezocht naar zogenaamde “matches”. Hoewel het gaat om het bij elkaar brengen van bedrijven, valt niet uit te sluiten dat via het platform ook persoonsgegevens worden verwerkt. Dit is relevant met het oog op de toepasselijkheid van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (verder AVG).⁹ Deze Europese wetgeving en bevat de basisbeginselen voor de verwerking van gegevens die herleidbaar zijn, direct of indirect, tot een natuurlijke persoon. Bij eenmanszaken zijn bedrijfsgegevens ook direct persoonsgegevens, maar ook bij grote bedrijven kunnen natuurlijke personen genoemd worden als directeur of manager, hetgeen dan ook persoonsgegevens zijn. Bovendien werkt COMPOSE met een survey welke wordt ingevuld door natuurlijke personen, en ook in dit kader kan er sprake zijn van de verwerking van persoonsgegevens. De antwoorden op de vragen kunnen terugleiden naar de natuurlijke persoon die de antwoorden gegeven heeft, of de antwoorden kunnen persoonsgegevens bevatten. Zodra persoonsgegevens verwerkt worden in het kader van de activiteiten van een vestiging van een verwerkingsverantwoordelijke of een verwerker in de Unie, zoals het geval is bij COMPOSE, is de AVG van toepassing. De verwerkingsverantwoordelijke is de persoon of entiteit die alleen of samen met anderen, het doel van en de middelen voor de verwerking van persoonsgegevens vaststelt. De verwerkingsverantwoordelijke kan een verwerker inschakelen die ten behoeve van hem persoonsgegevens verwerkt. De verwerkingsverantwoordelijke is verplicht een betrouwbare verwerker aan te stellen en is hiervoor ook aansprakelijk. De betrokkene – de persoon wiens persoonsgegevens verwerkt worden – kan echter in heel veel gevallen zowel de verantwoordelijke als de verwerker aanspreken, wanneer hij schade leidt doordat de regels uit de AVG niet worden nageleefd. Bovendien kan de Autoriteit Persoonsgegevens hier hoge boetes voor opleggen, zelfs wanneer niet naleving (nog niet) geleid heeft tot daadwerkelijke schade. De regels van de AVG kunnen in dit kader vergeleken worden met verkeersregels, het enkel niet naleven ervan kan leiden tot een boete. Onder de AVG kunnen boetes opgelegd worden tot 20 miljoen euro, of, voor een onderneming, tot 4 % van de totale wereldwijde jaaromzet in het voorgaande boekjaar, indien dit cijfer hoger is.

Hieronder wordt kort uiteengezet waar de verwerking van persoonsgegevens aan moet voldoen om niet het risico van dergelijke boetes te lopen. Er kan geen sprake zijn van een volledige analyse, aangezien de verordening bijna 100 bepalingen telt.¹⁰ Echter, de belangrijkste

⁹ Verordening (EU) 2016/679 van het Europees Parlement en de Raad van 27 april 2016 betreffende de bescherming van natuurlijke personen in verband met de verwerking van persoonsgegevens en betreffende het vrije verkeer van die gegevens en tot intrekking van Richtlijn 95/46/EG (algemene verordening gegevensbescherming) (Voor de EER relevante tekst)

OJ L 119, 4.5.2016, p. 1–88. Current consolidated version: 04/05/2016, ELI: <http://data.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>

¹⁰ In deze bijdrage is geen ruimte om in te gaan op de gehele AVG. Voor een uitgebreide analyse wordt verwezen naar de scripties van Chrissy Janssen en Kristopher Badurek. Kristopher Badurek, Data protection implications of algorithmic matchmaking platforms: Analyzing and preventing possible risks to data protection in the context of COMPOSE-

beginselen voor de verwerking van persoonsgegevens zijn voornamelijk terug te vinden in artikel 5 en 6 van de AVG, en deze zullen daarom nader uitgelegd worden. Dit biedt een eerste inzicht in de randvoorwaarden waaraan voldaan moet worden wanneer persoonsgegevens worden verwerkt.



Artikel 5 AVG: Beginselen inzake verwerking van persoonsgegevens

Op grond van artikel 5 van de AVG mogen persoonsgegevens in de eerste plaats alleen verwerkt worden op een wijze die ten aanzien van de betrokkene **rechtmatig, behoorlijk en transparant** is. Wil hiervan sprake zijn moet voldaan zijn aan alle rechten en verplichtingen die in de AVG zijn neergelegd, zoals een rechtmatige verwerkingsgrond waar artikel 6 AVG dieper op ingaat. Voor transparantie gelden verschillende specifieke bepalingen in de AVG. Alleen als betrokkenen op de hoogte zijn van de verwerking van persoonsgegevens kunnen zij hier immers tegen optreden. De AVG kent daarom verschillende informatieplichten en meldplichten, zoals bijvoorbeeld voor datalekken.¹¹

In de tweede plaats bepaalt artikel 5 dat persoonsgegevens **enkel** voor welbepaalde, uitdrukkelijk omschreven en gerechtvaardigde doeleinden mogen worden verzameld. Zoals hierboven aangegeven is er bij een matchmaking platform als COMPOSE in principe sprake van een gerechtvaardigd doel: het **vinden van de juiste partners ten einde kosten en het milieu te sparen**.

platform, Part of the COMPOSE-project, Master Thesis: Law & Technology Tilburg University - Tilburg Law School 2019. Chrissy Janssen, The European General Data Protection Regulation Recital 14: a loophole for businesses? Challenges and implications for multi-stakeholders in the light of Recital 14 GDPR - Including a case study by the project of 'COMPOSE' for Evofenedex, Master Thesis: Law & Technology Tilburg University - Tilburg Law School 2019.

¹¹ Zie bijvoorbeeld artikel 12, 33 en 34 AVG.

Op grond van Art. 5 AVG mogen de verzamelde gegevens enkel voor het specifiek omschreven doel verwerkt worden, en niet voor andere doeleinden verder verwerkt worden. Dit wordt ook wel het beginsel van doelbinding genoemd.

Ten derde moeten de gegevens die verwerkt worden **toereikend zijn, ter zake dienend en beperkt tot wat noodzakelijk is** voor de doeleinden waarvoor zij worden verwerkt. Er mogen op een matchmaking platform dus niet meer gegevens verzameld worden dan noodzakelijk is om het doel van het vinden van geschikte partners te verwezenlijken. Dit vraagt dus om beperking van de gegevensverzameling. Als het voor de zoektocht naar geschikte partners niet noodzakelijk is om persoonsgegevens te verwerken, moet dit niet gebeuren. Het minimale aan gegevens moet verwerkt worden om het doel te bereiken. Wil men toch meer gegevens verwerken, bijvoorbeeld voor reclamedoeleinden, dan zal hiervoor een ander doel geformuleerd moeten worden. Ook voor dit doel gelden dan opnieuw alle vereisten uit de AVG, zoals een verwerkingsgrond en niet meer verzamelen dan noodzakelijk is voor het doel van reclame. Wanneer het niet noodzakelijk is om persoonsgegevens te verwerken, is het verstandig dit niet te doen en/of deze gegevens volledig te anonimiseren. Alleen als de gegevens niet meer herleidbaar zijn tot een natuurlijke persoon, is de AVG niet van toepassing en gelden de strenge regels uit de AVG dus niet voor deze verwerking.

Naast het goed nadenken over de noodzakelijkheid van de gegevens, kan gewezen worden op het vierde relevante beginsel, het beginsel van juistheid. Op verwerkingsverantwoordelijken rust een plicht om te waken over de juistheid van gegevens. Hierbij geldt dat het systeem dusdanig moet zijn ingericht dat gegevens **eenvoudig te actualiseren** zijn, en dat gegevens die onjuist zijn direct gewist of gerectificeerd kunnen worden. Hiertoe hebben betrokkenen onder de AVG ook allerlei rechten, zoals het recht op inzage, recht op correctie en het recht op verzet.

Het vijfde beginsel van Art. 5 AVG betreft bewaartermijnen, persoonsgegevens mogen **niet langer worden bewaard dan noodzakelijk om het doel te bereiken**. Bovendien moeten passende technische en organisatorische maatregelen worden getroffen om de rechten en vrijheden van de betrokkene te beschermen. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om afspraken binnen een organisatie over wie er wel en geen toegang hebben tot bepaalde systemen, eventueel ondersteund met autorisatie rollen ingebouwd in het systeem. Daarnaast gaat het vooral om een deugdelijke beveiliging, waarbij expliciet gewezen wordt op het belang van pseudonimisering.

Hier komt het zesde beginsel van Art. 5 AVG in beeld, het beginsel van **integriteit en vertrouwelijkheid**. Door het nemen van passende technische en organisatorische maatregelen wordt bijgedragen aan een passende beveiliging van persoonsgegevens. Deze gegevens moeten worden beschermd tegen ongeoorloofde of onrechtmatige verwerking en tegen onopzettelijk verlies, vernietiging of beschadiging. Ook voor een platform als COMPOSE gold dat goed nagedacht moest worden over hoe de persoonsgegevens die verwerkt worden te beveiligen. Hierbij moest niet alleen gedacht worden aan de techniek, maar ook aan organisatorische maatregelen zoals duidelijke afspraken zowel binnen de organisatie als met externe partijen.

Tot slot is in Art. 5 AVG de zogenaamde **verantwoordingsplicht** neergelegd: de verwerkingsverantwoordelijke is verantwoordelijk voor de naleving van de AVG en kan dit ook aantonen. Vooral dit laatste is kenmerkend voor de AVG. Er moet niet alleen sprake zijn van naleving, maar dit moet ook blijken uit een aantal maatregelen die de verwerkingsverantwoordelijke, en vaak ook de verwerker, moet nemen. Zo bevat de AVG verplichtingen om een register van

verwerkingen bij te houden, om een zogenaamde Data Protection Impact Assessment (DPIA)¹² uit te voeren bij verwerkingen met een hoog risico voor betrokkenen, en moet er aantoonbaar aandacht zijn besteed aan Privacy by Design en Privacy by Default (p71)¹³. Dit betekent het inbouwen van privacy in producten, diensten, systemen en processen waarbij de standaardinstelling zo privacy vriendelijk mogelijk is. Dit betekent dat inzichtelijk moet zijn welke technische en organisatorische maatregelen er genomen zijn om de risico's – welke mogelijk geïdentificeerd zijn met de DPIA – te beperken.



Artikel 6 AVG: Rechtmatigheid van de verwerking

Artikel 6 van de AVG bepaalt dat de verwerking van persoonsgegevens alleen rechtmatig is indien de verwerking rust op een rechtmatige verwerkingsgrond. Artikel 6 voorziet in een limitatieve opsomming van 6 gronden. De helft hiervan is niet relevant in het kader van een matchmaking platform: verwerking van persoonsgegevens om te voldoen aan een wettelijke verplichting; ten behoeve van vitale belangen van een betrokkene; en de vervulling van een taak van algemeen belang of openbaar gezag.

De gronden die mogelijk wel relevant zijn, betreffen de verwerking van persoonsgegevens die **noodzakelijk is voor de uitvoering van een overeenkomst** waarbij de betrokkene partij is; of de verwerking die noodzakelijk is voor **de behartiging van de gerechtvaardigde belangen van de verwerkingsverantwoordelijke of van een derde**, tenzij de privacybelangen van de betrokkene zwaarder wegen. Indien bij een platform als COMPOSE de beginselen van artikel 5 AVG nageleefd worden, zullen deze verwerkingen naar alle waarschijnlijkheid op deze twee

¹² Een DPIA is een instrument om vooraf de privacyrisico's van een gegevensverwerking in kaart te brengen en vervolgens maatregelen te kunnen nemen om de risico's te verkleinen. In het Nederlands ook wel gegevensbeschermings-effectbeoordeling genoemd.

¹³ Artikel 25 AVG - Gegevensbescherming door ontwerp en door standaardinstellingen

gronden geoorloofd zijn. Mochten er persoonsgegevens verwerkt worden voor andere doeleinden dan de matchmaking, dan kan mogelijk gebruik gemaakt worden van de restgrond voor verwerking: **toestemming**. Op basis van toestemming is de verwerking van persoonsgegevens toegestaan en dus lijkt dit een zeer hanteerbare verwerkingsgrond. Nadeel bij toestemming is echter dat hier strikte voorwaarden aan verbonden zijn. Toestemming is enkel rechtsgeldig indien specifiek, vrij, geïnformeerd en ondubbelzinnig gegeven.¹⁴ Bovendien is toestemming altijd in te trekken, en ligt de bewijslast van toestemming bij de verwerkingsverantwoordelijke. Dit betekent dat een register van toestemmingen bijgehouden moet worden, een verwerking van persoonsgegevens waarop de AVG als zodanig ook van toepassing is, en dat het systeem zo ingericht moet zijn dat gegevens verwijderd worden zodra er geen toestemming meer is. Het baseren van de verwerking van persoonsgegevens op contract of gerechtvaardigd belang is hierdoor, indien mogelijk, aan te bevelen boven het vragen van toestemming.

Tot slot

Hierboven zijn in vogelvlucht de belangrijkste verplichtingen die voortvloeien uit de AVG weergegeven. Het nalopen van de hierboven geschetste randvoorwaarden kan zeker bijdragen aan een verantwoorde verwerking van persoonsgegevens. Uiteraard is een volledige analyse van de verwerking van persoonsgegevens in het kader van een matchmaking platform noodzakelijk, om persoonsgegevens overeenkomstig de AVG te verwerken en risico's op schade en/of boetes te beperken. Hierbij is het van belang om erop te wijzen dat bovenstaande bijvoorbeeld niet ingaat op de verwerking van zogenaamde bijzondere categorieën van persoonsgegevens¹⁵ en doorgiften naar derde landen. Voor beide situaties gelden striktere vereisten. Hoewel in het kader van COMPOSE de verwerking van bijzondere persoonsgegevens niet voor de hand ligt, kan van doorgifte naar derde landen mogelijk wel sprake zijn, zeker wanneer gebruik gemaakt wordt van clouddiensten en buitenlandse servers. Bovendien gaat bovenstaande enkel in op de verwerking van persoonsgegevens. Ook andere juridische regimes kunnen van toepassing zijn op de verwerking van andersoortige gegevens, zoals bijvoorbeeld bedrijfsgeheimen. Bij het ontwikkelen en op de markt brengen van producten en diensten die gebaseerd zijn op de verwerking van gegevens, is het altijd verstandig om de toepasselijke juridische regimes te identificeren en te gebruiken als ontwikkelkader. Niet alleen om schade en/of boetes te voorkomen, maar juist om een beter product of een betere dienst te ontwikkelen.



¹⁴ In artikel 4 lid 11 van de AVG wordt toestemming gedefinieerd als: "elke vrije, specifieke, geïnformeerde en ondubbelzinnige wilsuiting waarmee de betrokkene door middel van een verklaring of een ondubbelzinnige actieve handeling hem betreffende verwerking van persoonsgegevens aanvaardt."

¹⁵ Artikel 9 AVG bepaalt dat, tenzij er een uitzondering van toepassing is, de verwerking van persoonsgegevens waaruit ras of etnische afkomst, politieke opvattingen, religieuze of levensbeschouwelijke overtuigingen, of het lidmaatschap van een vakbond blijken, en verwerking van genetische gegevens, biometrische gegevens met het oog op de unieke identificatie van een persoon, of gegevens over gezondheid, of gegevens met betrekking tot iemands seksueel gedrag of seksuele gerichtheid verboden zijn.

Verdieping 2

Horizontale samenwerking en het mededingingsrecht

*Saskia Lavrijsen, hoogleraar regulering en toezicht Tilburg University
en Tim van Helfteren¹⁶*

Het mededingingsrecht heeft als doel het bewaken van een gelijk speelveld en concurrentie tussen ondernemingen. Dit leidt tot economische efficiëntie wat uiteindelijk de consument ten goede komt. Artikel 101(1) van het Verdrag betreffende de Werking van de Europese Unie (VWEU) vormt de basis van een van de pijlers van het mededingingsrecht. Hieruit volgt dat overeenkomsten tussen ondernemingen, beslissingen van ondernemersverenigingen en onderling afgestemde feitelijke gedragingen die de handel tussen lidstaten ongunstig kunnen beïnvloeden zijn verboden als deze ertoe strekken of ten gevolge hebben dat de mededinging wordt verhinderd, beperkt of vervalst.¹⁷ De Europese Commissie (Commissie) handhaaft het mededingingsrecht in grensoverschrijdende gevallen, terwijl de Autoriteit Consument en Markt (ACM) verantwoordelijk is voor de handhaving van het verbod in Nederland.

Artikel 101(1) VWEU verbiedt niet enkel de klassieke prijskartels, maar is ook van toepassing op horizontale samenwerking tussen ondernemingen. De Commissie is zich er van bewust dat horizontale overeenkomsten economische voordelen kunnen voortbrengen.¹⁸ In een eerder beleidsrapport heeft de Commissie tevens benadrukt dat wegvervoer een onmisbaar onderdeel vormt van de Europese interne markt.¹⁹ Naar aanleiding van de COVID-19 uitbraak heeft de Commissie recent duidelijk gemaakt dat verschillende vormen van samenwerking geen mededingingsbezwaren creëren, mits voldoende garanties op voorhanden zijn.²⁰ Bijvoorbeeld, samenwerking op het gebied van gezamenlijk vervoer van inputmaterialen of het aggregeren van niet-geïndividualiseerde informatie over productie en capaciteit kan bijdragen aan het opvangen van tekorten aan essentiële producten tijdens de COVID-19 crisis.²¹ Ondanks het feit dat de Commissie en nationale mededingingsautoriteiten hebben verklaard het mededingingsrecht niet actief te handhaven met betrekking tot gevallen van voorzieningszekerheid en distributie van schaarse producten, blijft Artikel 101 VWEU nog altijd van toepassing op horizontale samenwerkingsovereenkomsten.²²

Dit hoofdstuk bespreekt drie mededingingsrechtelijke vraagstukken die relevant zijn voor horizontale samenwerking via het COMPOSE-platform. Ten eerste wordt ingegaan op de situaties waarin informatie-uitwisseling tussen ondernemingen onder het verbod van Artikel 101(1) VWEU valt. Ten tweede wordt ingegaan op de gevallen waarin eventueel verboden afspraken

¹⁶ Tim van Helfteren heeft een LLM van Tilburg University en King's College London en is aankomend advocaat bij Freshfields Bruckhaus Deringer. Saskia Lavrijsen is hoogleraar regulering en toezicht aan Tilburg University en oprichter van Oyster Legal.

¹⁷ Dezelfde bepaling is tevens terug te vinden in Artikel 6 van de Mededingingswet, dat gebaseerd is op de bewoording van Artikel 101 VWEU. Artikel 6 Mededingingswet vereist niet dat de handel tussen lidstaten ongunstig moet kunnen worden beïnvloed.

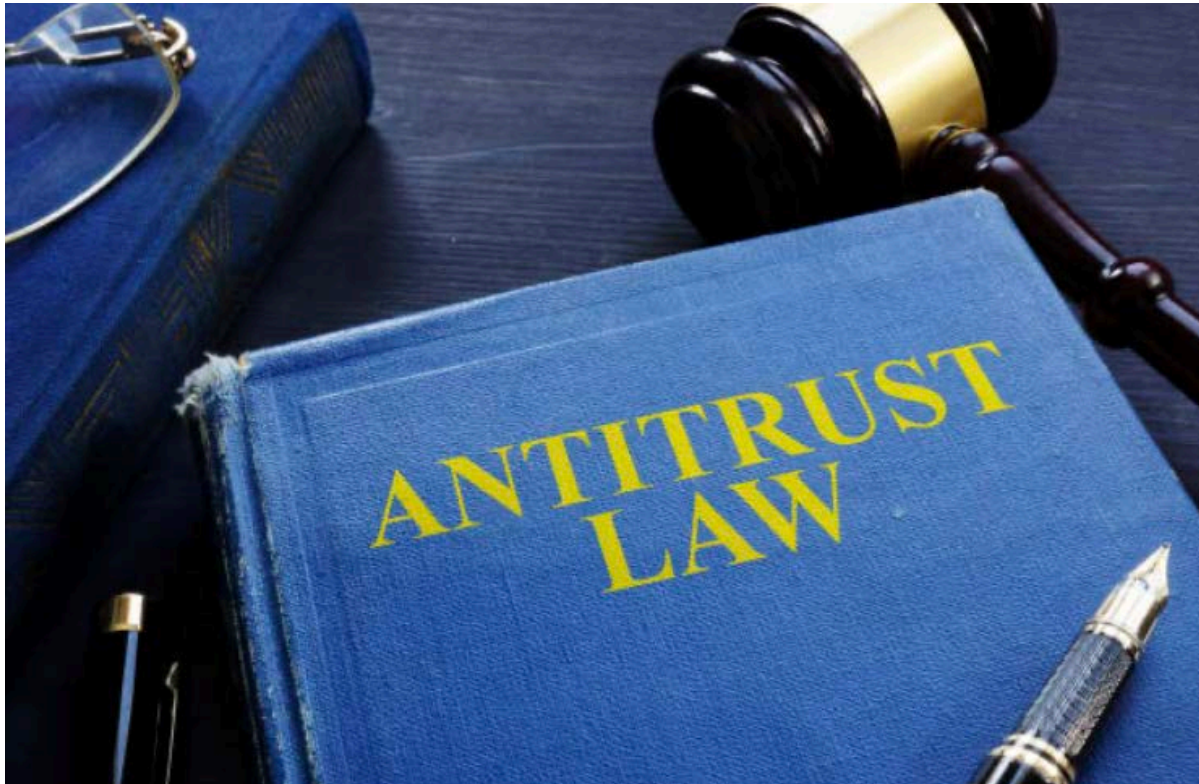
¹⁸ Commissie Richtsnoeren inzake de toepasselijkheid van artikel 101 van het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie op horizontale samenwerkingsovereenkomsten, para 4.

¹⁹ Commissie Verslag over het mededingingsbeleid 2016, p 12.

²⁰ Commissie Tijdelijk raamwerk voor de beoordeling van mededingingskwesties met betrekking tot samenwerking tussen bedrijven in respons op noodsituaties voortvloeiend uit de huidige COVID19-uitbraak (2020/C 116 I/02), para 13.

²¹ *ibid*, para 12.

²² European Competition Network, Antitrust: Joint statement by the European Competition Network (ECN) on application of competition law during the Corona crisis.



kunnen worden vrijgesteld op grond van economische en niet-economische gronden onder Artikel 101(3) VWEU. Als laatste bespreekt dit hoofdstuk hoe de governance van een samenwerkingsplatform de kans op overtredingen van het mededingingsrecht kan verkleinen.

Artikel 101(1) VWEU en informatie-uitwisseling

Artikel 101(1) VWEU bepaalt dat overeenkomsten of onderling afgestemde feitelijke gedragingen tussen ondernemingen de mededinging bij strekking of bij gevolg kunnen vervalsen. Een mededingingsautoriteit, die hiervoor de bewijslast draagt, hoeft voor overeenkomsten die als strekking hebben om de mededinging te vervalsen geen daadwerkelijke effecten op de markt aan te tonen.²³ Een overeenkomst heeft een mededingingsbeperkende strekking als deze de mededinging in voldoende mate aantast.²⁴ Daarbij moet worden gelet op de bewoordingen en doelstellingen van de overeenkomst en de economische en juridische context,²⁵ waarbij voldoende solide en betrouwbare ervaring moet bestaan dat de overeenkomst naar haar aard schadelijk is voor de mededinging.²⁶ Een overeenkomst beperkt de mededinging bij strekking als deze geen ander doel heeft dan het commerciële belang om niet te concurreren op basis van verdienste.²⁷ Mededingingsbevorderende economische voordelen kunnen de kwalificatie van ‘beperking naar strekking’ enkel wegnemen als deze voordelen specifiek door de betrokken overeenkomst worden voortgebracht en dusdanig groot zijn zodat de voldoende mate van schadelijkheid voor de mededinging redelijkerwijs kan worden betwijfeld.²⁸ Het maken van prijsafspraken, vaststellen van productiecapaciteit of afzet, en het verdelen van markten zijn voorbeelden van overeenkomsten die de mededinging naar strekking vervalsen.

²³ Zaak 56/65 *Société Technique Minière v Maschinenbau Ulm* EU:C:1966:38.

²⁴ Zaak C-67/13P *Groupement des Cartes Bancaires* EU:C:2014:2204, para 57.

²⁵ *ibid*, para 53.

²⁶ Zaak C-228/18 *Budapest Bank* EU:C:2020:264, para 76.

²⁷ Zaak C-307/18 *Generics (UK) Ltd* EU:C:2020:52, para 87.

²⁸ *ibid*, paras 106-107.

Ook het uitwisselen van informatie kan de mededinging bij strekking beperken als het de onzekerheid kan wegnemen over het tijdstip waarop, de mate waarin en de wijze waarop betrokken ondernemingen hun marktgedrag zullen aanpassen.²⁹ Deze mededingingsbeperkende strekking kan niet worden weggenomen door het enkele feit dat een onderling afgestemde feitelijke gedraging geen rechtstreeks verband houdt met uiteindelijke consumentenprijzen.³⁰ Informatie-uitwisseling beperkt de mededinging bij strekking als de informatie betrekking heeft op toekomstige prijzen of hoeveelheden en wanneer de informatie ziet op het gedrag van ondernemingen in plaats van actuele gegevens.³¹ De samenwerking en informatie-uitwisseling binnen COMPOSE is echter niet van deze aard, waardoor het zeer onwaarschijnlijk is dat er sprake zal zijn van overeenkomsten of onderling afgestemde feitelijke gedragingen die ertoe strekken de mededinging te vervalsen.

Informatie-uitwisseling tussen ondernemingen kan tevens op een zelfstandige basis ten gevolge hebben dat de mededinging wordt vervalst. Dit is het geval als de onzekerheid over de werking van de betrokken markt wordt verminderd of weggenomen.³² In deze gevallen moet een mededingingsautoriteit een plausibele analyse maken van de effecten van de informatie-uitwisseling op de relevante markt. Hierbij zou rekening moeten worden gehouden met de economische context op de betrokken markt, en de kenmerken en het doel van het systeem van horizontale samenwerking. Tevens zou moeten worden ingegaan op de voorwaarden voor toegang tot de informatie-uitwisseling, de frequentie van uitwisseling, de aard van de informatie, en het belang van de informatie voor het vaststellen van prijzen, hoeveelheden of leveringsvoorwaarden.³³ Informatie-uitwisseling zal niet snel onder Artikel 101(1) VWEU vallen als



het geen betrekking heeft op strategische informatie, als de ondernemingen die deelnemen aan de uitwisseling een klein deel van de relevante markt bestrijken, als de uitwisseling ziet

²⁹ Zaak C-286/13P *Dole Food Company* EU:C:2015:184, para 122.

³⁰ *ibid*, para 123.

³¹ Richtsnoeren horizontale samenwerkingsovereenkomsten (n 3), paras 73-74.

³² Zaak C-238/05 *Asnef-Equifax* EU:C:2006:734, para 51.

³³ *ibid*, para 54.

op geaggregeerde in tegenstelling tot geïndividualiseerde gegevens, wanneer sprake is van historische gegevens, als uitwisseling niet frequent plaats vindt, en wanneer uitgewisselde gegevens openbaar zijn.³⁴ Binnen het COMPOSE-platform wordt met deze mededingingsrechtelijke randvoorwaarden voor informatie-uitwisseling rekening gehouden.

De relevante EU-wetgeving en Commissie richtsnoeren met betrekking tot horizontale overeenkomsten worden momenteel geëvalueerd. Uit de reacties op de openbare raadpleging van de Commissie blijkt dat het raamwerk voor informatie-uitwisseling wordt gezien als het type gedraging waar de meeste rechtsonzekerheid over bestaat.³⁵ Respondenten hebben onder andere kritiek geuit op de onduidelijkheid wat betreft informatie-uitwisseling in data-pooling, het delen van gegevens, en nieuwe samenwerkingsvormen met betrekking tot *network sharing* en platforms.³⁶

Artikel 101(3) VWEU en duurzaamheid

In gevallen waarin een overtreding van Artikel 101(1) VWEU zou worden vastgesteld door de Commissie of een nationale mededingingsautoriteit kan deze worden vrijgesteld op grond van Artikel 101(3) VWEU. De bewijslast voor het aantonen van de elementen van Artikel 101(3) VWEU rust op de onderneming. Het verbod van Artikel 101(1) VWEU blijft buiten toepassing als aan vier cumulatieve criteria is voldaan. Er moet sprake zijn van (i) een verbetering van productie of distributie, of een verbetering van technische of economische vooruitgang, (ii) hiervan moet een billijk deel ten goede komen aan consumenten, (iii) de beperkingen opgelegd aan de betrokken ondernemingen moeten onmisbaar zijn voor het bereiken van de doelstellingen, en (iv) deze beperkingen mogen niet de mogelijkheid geven dat een wezenlijk deel van de mededinging wordt uitgeschakeld.

De Commissie interpreteert de voordelen die voortvloeien uit een overeenkomst strikt als efficiëntiewinsten. Meer specifiek gaat het hierbij om kostenverbeteringen en kwalitatieve efficiëntieverbeteringen.³⁷ De focus op efficiëntiewinsten en een voordeel voor consumenten laat zien dat Artikel 101(3) VWEU voornamelijk is gericht op consumentenwelvaart. Samenwerking via COMPOSE kan in de praktijk zorgen voor verschillende efficiëntiewinsten. Zo kunnen logistieke kosten worden verminderd, en kunnen de kwaliteit van distributie en de leveringsdiensten voor consumenten worden verbeterd.

Het is minder duidelijk in hoeverre niet-economische factoren een rol spelen in de beoordeling van Artikel 101(3) VWEU. De voordelen van COMPOSE zien namelijk tevens op duurzaamheid door middel van minder uitstoot van broeikasgassen en betere toegankelijkheid van snelwegen doordat het platform bijdraagt aan een efficiëntere bezetting van vrachtwagens. De Commissie lijkt vast te houden aan de huidige structuur van Artikel 101(1) en 101(3) VWEU, dat focust op efficiëntiewinsten voor consumenten, en lijkt daarbij minder belang te hechten aan andere factoren zoals duurzaamheid. Volgens de Commissie geldt dat, als het nastreven van niet-economische doelen leidt tot efficiëntievoordelen voor consumenten, zulke belangen ook dan onder een strikte benadering van Artikel 101(3) VWEU kunnen worden meegewogen. Effecten moeten daarvoor wel kwantificeerbaar zijn om na te kunnen gaan in hoeverre ze ook worden doorgegeven aan consumenten. Dit is vaak moeilijk bij belangen zoals duurzaamheid.

³⁴ Richtsnoeren horizontale samenwerkingsovereenkomsten (n 3), paras 75-94.

³⁵ Commission, Factual summary of the contributions received during the public consultation on the evaluation of the two block exemption regulations and the guidelines on horizontal cooperation agreements, p 7.

³⁶ *ibid*, p 8.

³⁷ Commissie Richtsnoeren betreffende de toepassing van artikel 81, lid 3, van het Verdrag, para 3.2.

Academici zijn verdeeld over de vraag of ondernemingen redenen van niet-economisch belang, zoals duurzaamheid en dierenwelzijn, zouden moeten kunnen invoeren onder Artikel 101(3) VWEU.³⁸ In het verleden heeft de Commissie sporadisch overwegingen van niet-economisch algemeen belang in haar beoordelingen opgenomen ter aanvulling van efficiëntiewinsten,³⁹ en volgens de rechtspraak van het Hof van Justitie lijkt de Commissie in beginsel ruimte te hebben om in haar analyse onder Artikel 101(3) VWEU overwegingen van niet-economisch belang mee te nemen.⁴⁰

De ACM in Nederland lijkt positiever te staan tegenover niet-economische factoren dan de Europese Commissie. De ACM heeft in het verleden erkend dat afspraken omtrent duurzaamheid de algemene welvaart kunnen vergroten, maar dat ondernemingen moeten kunnen aantonen dat in geval van hogere prijzen een substantieel deel van de consumenten de bereidheid heeft extra te betalen voor dergelijke producten of diensten, of dat duurzaamheid in het belang is van toekomstige consumenten.⁴¹ Zo heeft de ACM in een aantal zaken op beperkte wijze niet-economische belangen meegewogen in haar analyses.⁴² De ACM heeft als uitgangs-



punt dat het niet optreedt tegen maatschappelijk breed gedragen duurzaamheidsafspraken, mits deze de concurrentie niet verstoren. In problematische gevallen geeft de ACM de

³⁸ Zie voor verschillende opvattingen bijvoorbeeld: R.J.G. Claassen and A. Gerbrandy, 'Rethinking European competition Law: From a Consumer Welfare to a capability approach' (2016), 12(1) *Utrecht Law Review*; E. van Damme, 'De betovering van de consumentenwelvaart' (2014) 99 *Economisch Statistische Berichten*; en S. Lavrijssen, 'What role for National Competition Authorities in protecting non-competition interests after Lisbon?' (2010) 35(5) *European Law Review*.

³⁹ G. Monti, 'Article 81 EC and Public Policy' (2002) 39(5) *Common Market Law Review*, p 1090-91.

⁴⁰ Gevoegde Zaken T-528, 542, 543 en 546/93 *Métropole télévision* EU:T:1996:99, para 118.

⁴¹ ACM Visiedocument Mededinging & Duurzaamheid (Mei 2014), para 3.5.1.

⁴² Zie bijvoorbeeld 'Analyse ACM van duurzaamheidsafspraken 'De Kip van Morgen'', 26 januari 2015 (ACM/DM/2014/206028); en 'Analyse van de Autoriteit Consument en Markt met betrekking tot de voorgenomen afspraak tot sluiting van 80er jaren kolencentrales in het kader van het SER Energieakkoord', 26 september 2013.

voorkeur aan snelle onderhandse oplossingen zonder het opleggen van een boete.⁴³ De ACM is door middel van een beleidsregel van de Minister van Economische Zaken al opgedragen om de voordelen van duurzaamheidsafspraken voor de samenleving mee te wegen in de beoordeling van Artikel 101(3) VWEU.⁴⁴ De Commissie was kritisch over deze beleidsregel en liet destijds weten dat het Europees mededingingsrecht ruimte biedt om duurzaamheidsoverwegingen mee te nemen als zij voordelen creëren voor daadwerkelijke consumenten, en niet voor de samenleving als geheel.⁴⁵ De Minister van EZK heeft recentelijk het wetsvoorstel 'Wet ruimte voor duurzaamheidsinitiatieven' ingediend om de ACM nog meer aanwijzingen te geven voor het meewegen van duurzaamheidsaspecten in de besluitvorming.⁴⁶ Het is duidelijk dat duurzaamheid een steeds grotere rol speelt in de beoordeling van Artikel 101(3) VWEU in Nederland, maar dat de exacte wijze waarop dit een belang kan spelen in mededingingsanalyses nog controversieel is.

In het verlengde van eerdere initiatieven heeft de ACM op 9 juli 2020 een concept leidraad gepubliceerd waarin zij de toepassing van het mededingingsrecht op duurzaamheidsafspraken nader toelicht.⁴⁷ Ten eerste geeft de leidraad aan dat duurzaamheidsafspraken buiten het verbod vallen als zij concurrentieparameters zoals prijs en kwaliteit niet of niet merkbaar beïnvloeden.⁴⁸ Als voorbeelden noemt de ACM duurzaamheidsinitiatieven zonder verplicht karakter, codes voor milieu- of klimaatbewust marktgedrag, afspraken omtrent het niet verkopen van minder duurzame producten, of initiatieven voor het introduceren van nieuwe producten of markten.⁴⁹ Ten tweede maakt de concept leidraad duidelijk in welke gevallen een mededingingsbeperkende overeenkomst de toets van Artikel 101(3) VWEU kan doorstaan. De ACM houdt rekening met objectieve duurzaamheidsvoordelen voor de samenleving in brede zin.⁵⁰ Zowel cijfermatig onderbouwde voordelen als kwalitatieve beschrijvingen van de aard van de voordelen zullen in acht worden genomen.⁵¹ Voor milieuschadeafspraken is de ACM voornemens af te wijken van het criterium dat een billijk deel van de voordelen ten goede moet komen van gebruikers van de producten als aan twee voorwaarden is voldaan. De afspraak moet zien op het beperken of voorkomen van evidente milieuschade en moet bijdragen aan de naleving van internationale of nationale normen waaraan de overheid gebonden is.⁵² Met betrekking tot overige duurzaamheidsafspraken, zoals afspraken omtrent eerlijk loon in ontwikkelingslanden of minimumeisen voor dierenwelzijn, blijft bepalend dat gebruikers moeten worden gecompenseerd voor de nadelen van de mededingingsbeperking.⁵³ Kwantificering van

⁴³ Uitgangspunten toezicht ACM op duurzaamheidsafspraken <<https://www.acm.nl/nl/onderwerpen/concurrentie-en-marktwerking/concurrentie-en-afspraken-tussen-bedrijven/duurzaamheid-en-concurrentie/uitgangspunten-toezicht-acm-op-duurzaamheidsafspraken>>.

⁴⁴ Beleidsregel mededinging en duurzaamheid 2016, <<https://wetten.overheid.nl/BWBR0038583/2016-10-06>>.

⁴⁵ Brief van Johannes Laitenberger van 26 februari 2016, bijlage bij Kamerstuk 30 196 nr. 463 <<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/blg-775505>>.

⁴⁶ De Wet ruimte voor duurzaamheidsinitiatieven is momenteel in behandeling bij de Tweede Kamer, <https://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/35247_wet_ruimte_voor>.

⁴⁷ ACM Concept Leidraad Duurzaamheidsafspraken, Mogelijkheden binnen het mededingingsrecht (9 juli 2020) <<https://www.acm.nl/sites/default/files/documents/2020-07/concept-leidraad-duurzaamheidsafspraken-nw.pdf>>.

De ACM houdt een consultatie voor de concept-leidraad tot 1 oktober 2020.

⁴⁸ *ibid.*, para 16.

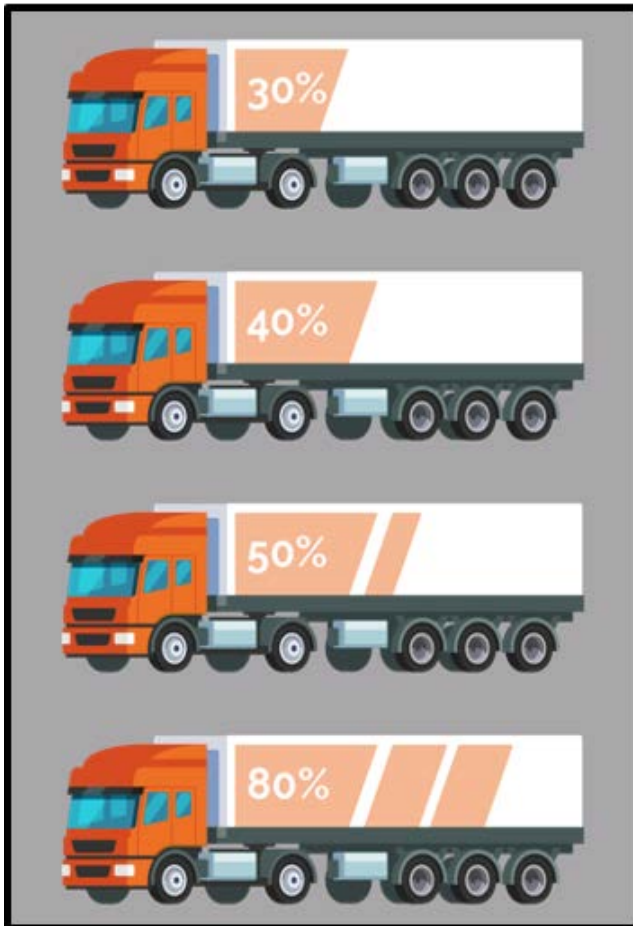
⁴⁹ *ibid.*, paras 19-22.

⁵⁰ *ibid.*, paras 29-30.

⁵¹ *ibid.*, paras 31-34.

⁵² *ibid.*, para 38.

⁵³ *ibid.*, para 43.



voordelen is niet vereist als het gezamenlijk marktaandeel niet meer is dan 30% en het initiatief specifiek gericht is op duurzaamheidsbelangen en redelijkerwijs voordelen zal voortbrengen.⁵⁴ Ten slotte geeft de ACM aan open te staan om actief mee te denken aan het inrichten van duurzaamheidsinitiatieven. De ACM zal terughoudend optreden wat betreft het opleggen van boetes wegens mededingingsrechtelijke overtredingen als de leidraad te goeder trouw is gevolgd of als afspraken met de ACM zijn besproken en er destijds geen risico's zijn gesignaleerd.⁵⁵ De Commissie heeft naar aanleiding van de concept leidraad van de ACM tevens een persbericht gepubliceerd waarin zij de noodzaak van richtlijnen voor duurzaamheidsafspraken ondersteunt. In het licht van de evaluatie van EU wetgeving en richtsnoeren voor horizontale overeenkomsten onderzoekt de Commissie nadrukkelijk hoe zij houvast kan bieden aan bedrijven en benadrukt zij het belang van een uniform beleid in de EU.⁵⁶ Het ziet er naar uit dat de Commissie in tegenstelling tot eerdere geluiden open lijkt te staan voor

het meewegen van duurzaamheidsvoordelen voor de samenleving als geheel onder Artikel 101(3) VWEU, iets wat in overeenstemming zou zijn met haar Europese Green Deal strategie.

Governance en compliance binnen COMPOSE

Voor een platform als COMPOSE waarin samenwerkingsverbanden tussen ondernemingen worden aangegaan is het belangrijk dat het platform een governance structuur heeft dat mogelijke overtredingen van het mededingingsrecht verkleint. Informatie-uitwisseling is de meest voor de hand liggende gedraging die mededingingsrechtelijke vragen kan oproepen, zoals hiervoor besproken. Men kan vanuit een theoretisch oogpunt ook denken aan andere horizontale concurrentiebeperkingen zoals het uitsluiten van specifieke ondernemingen die willen toetreden tot een samenwerkingsnetwerk.⁵⁷

Netwerk governance studies bieden een goed inzicht in verschillende hybride vormen van horizontale samenwerking tussen ondernemingen. Zo kan men een onderscheid maken tussen netwerken die intensief gestuurd worden door haar deelnemers, door een of meerdere deelnemende ondernemingen, of door een externe monitoring trustee.⁵⁸ Vanuit een organisatorisch oogpunt is het waarschijnlijk dat een trustee structuur het meest bijdraagt aan efficiënte

⁵⁴ *ibid*, para 47.

⁵⁵ *ibid*, paras 61-62.

⁵⁶ Europese Commissie, Statement on ACM public consultation on sustainability guidelines <<https://ec.europa.eu/competition/antitrust/news.html>>.

⁵⁷ Zaak T-461/07 *Visa Europe* EU:T:2011:181.

⁵⁸ Zie bijvoorbeeld K. Provan en P. Kenis, 'Modes of Network Governance: Structure, Management and Effectiveness' (2008) 18(2) *Journal of Public Administration Research and Theory*.



samenwerking tussen een groter aantal deelnemers op de lange termijn. De trustee kan tevens een actieve rol spelen bij het monitoren van informatie-uitwisseling en kan bijdragen aan het onderhouden van objectieve en transparante criteria voor toetreding tot het samenwerkingsnetwerk. Hiermee wordt de kans op het ontstaan van handelingen in strijd met het mededingingsrecht verkleind. Voor de materiële mededingingsbeoordeling van de gedragingen binnen het netwerk zelf speelt de governance structuur geen doorslaggevende factor. Zo heeft bijvoorbeeld informatie-uitwisseling tevens betrekking op indirecte uitwisseling via gemeenschappelijke instanties, brancheorganisaties en derde partijen.⁵⁹ Hier moet ook worden opgemerkt dat er tevens een risico kan bestaan dat platforms zelf als *cartel facilitators* optreden, waarbij mededingingsgevoelige informatie-uitwisseling op initiatief van het platform zelf zonder actieve inmenging van deelnemers tot aansprakelijkheid van alle deelnemers kan leiden, tenzij ze zich van de informatie hebben gedistantieerd.⁶⁰ Het platform kan zelf ook aansprakelijk zijn wegens schending van het mededingingsrecht, zelfs als het niet op de betrokken relevante markt actief is.

In de beginfase van COMPOSE ligt het voor de hand dat samenwerking op een *ad hoc* basis zal plaatsvinden door middel van contractuele relaties. Men zou bij frequente samenwerking en een duurzaam netwerk van een groot aantal ondernemingen kunnen gaan denken aan een meer structurele inrichting van het platform. Een voorbeeld zou kunnen zijn het creëren van een joint venture door deelnemende partijen middels een ondernemingsrechtelijke rechtsvorm. Corporate governance zal waarschijnlijk geen doorslaggevende rol spelen voor de materiële beoordeling van gedragingen onder het mededingingsrecht.⁶¹ Het beperken van directe communicatie tussen ondernemingen binnen de joint venture structuur en het instellen van onafhankelijke bestuurders kan echter bijdragen aan het verkleinen van mogelijke mededingingsrechtelijke overtredingen.

Ten slotte kan compliance met het mededingingsrecht onder deelnemers van het platform worden versterkt door het instellen van compliance programma's. De Commissie heeft in het

⁵⁹ Richtsnoeren horizontale samenwerkingsovereenkomsten (n 2), para 55.

⁶⁰ Zie Zaak C-74/14, *Eturas* EU:C:2016:42. De *Eturas*-zaak van het Hof van Justitie betrof een platform dat op eigen initiatief besloot een maximum in te stellen voor de korting die deelnemers aan hun klanten mochten geven.

⁶¹ Zie bijvoorbeeld S.W. Waller, 'Corporate Governance and Competition Policy', (2011) 883 *George Mason Law Review*, p 869-870. Na mededingingsrechtelijke processen in de Verenigde Staten tegen Visa en Mastercard veranderde Mastercard haar corporate governance structuur van een coöperatieve structuur tussen banken naar een economische entiteit met aandeelhouders, waarin de deelnemende banken minder macht zouden hebben over dagelijkse activiteiten van de entiteit. Deze veranderingen hadden weinig invloed op latere mededingingsrechtelijke aanklachten.

verleden de implementatie van compliance programma's aangemoedigd. Volgens de Commissie moet de beloning van een succesvol compliance programma echter beperkt blijven tot het feit dat er geen onwettig gedrag heeft plaatsgevonden.⁶² Academics zijn verdeeld over de vraag of de oprechtheid van een compliance programma invloed zou moeten hebben op handhaving van het mededingingsrecht en de hoogte van eventuele boetes die worden opgelegd door mededingingsautoriteiten.⁶³ De Commissie heeft dergelijke programma's nog nooit op die wijze in overweging genomen.⁶⁴ Het gebruik van een compliance programma vergroot echter het bewustzijn voor deelnemende ondernemingen van de juridische consequenties van het uitwisselen van informatie en verkleint daarmee de kans op overtredingen.

Conclusie

Vastgesteld kan worden dat de informatie-uitwisseling tussen ondernemingen binnen COMPOSE zeer waarschijnlijk niet kwalificeert als een beperking van de mededinging naar strekking onder Artikel 101(1) VWEU. De uitwisseling zou in theorie kunnen worden onderzocht op haar gevolgen voor de mededinging, maar dit is afhankelijk van de aard van de informatie. Gelet op het feit dat COMPOSE zich als dynamisch platform na verloop van tijd kan ontwikkelen is het van belang dat men het type informatie dat wordt uitgewisseld blijft monitoren. Er moet dus voor worden gewaakt dat veranderde omstandigheden niet zullen leiden tot het uitwisselen van vertrouwelijke gegevens die problemen kunnen opleveren met het mededingingsrecht. Wat betreft de vrijstelling van Artikel 101(3) VWEU is het evident dat COMPOSE een verscheidenheid aan efficiëntiewinsten voortbrengt, ondersteund door duurzaamheidsverbeteringen, wat het verbod buiten toepassing kan laten. De recente concept leidraad van de ACM voor duurzaamheidsafspraken en mogelijke richtlijnen van de Commissie laten zien dat er in de toekomst waarschijnlijk meer ruimte zal zijn voor het meewegen van duurzaamheidsvoordelen. In de praktijk is het een drempel om aan te kunnen tonen dat de efficiëntiewinsten de mededingingsbeperkingen overtreffen, omdat de bewijslast bij de deelnemende partijen ligt. Het is daarom belangrijk dat de betrokken partijen mededingingsbeperkingen te allen tijde proberen te voorkomen.

De governance van COMPOSE, zeker bij een groot aantal deelnemers, zal het meest efficiënt zijn met de aanwezigheid van een trustee. Deze kan er tevens toe bijdragen dat informatie-uitwisseling en samenwerking in overeenstemming blijft met het mededingingsrecht. Het creëren van een compliance programma met betrekking tot het mededingingsrecht en informatie-uitwisseling kan daarnaast deel uitmaken van een platform breed compliance initiatief, aangezien de verwerking van persoonsgegevens via de matchingstool op het platform ook in overeenstemming moet zijn met de Algemene Verordening Gegevensbescherming (2016/679).

⁶² Speech by Commissioner for Competition Policy Joaquín Almunia, 14 April 2011, SPEECH/11/268.

⁶³ Zie bijvoorbeeld D. Geradin, 'Antitrust Compliance Programmes & Optimal Antitrust Enforcement: A Reply to Wouter Wils,' (2013) 1(2) *Journal of Antitrust Enforcement*; en W. Wils, 'Antitrust Compliance Programmes & Optimal Antitrust Enforcement,' (2012) 1(1) *Journal of Antitrust Enforcement*.

⁶⁴ F. Thépot, 'Chapter 9: Can Compliance Programmes Contribute to Effective Antitrust Enforcement?' in J. Paha, *Competition Law Compliance Programmes, An Interdisciplinary Approach* (Springer, 2016), p 192.

Verdieping 3

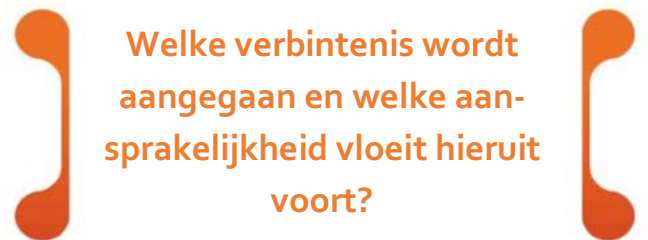
Logistieke platformen: elk voordeel heeft zijn risico

Wouter Verheyen, BOFZAP onderzoeksprofessor platformeconomie, e-commerce en transportrecht transport recht, UAntwerpen

Groepswerk in de middelbare school of aan de universiteit. De reacties gaan steeds van “yes minder werk” (kostenbesparing), over “moeten we weer samenkomen” (organisatiekosten) tot “wat als het misloopt” (risico’s) en “ik wil wel indienen, want ik vertrouw de anderen niet” (wantrouwen). Dezelfde factoren die toen speelden komen ook naar voren wanneer bedrijven bevroegd worden naar hun bereidheid tot samenwerking. Als besparingen mogelijk zijn: graag, maar wat te doen met kosten en risico’s. Het sociale internet maakt niet alleen de mogelijkheid om partners te vinden groter, maar heeft ook een explosie mogelijk gemaakt van platformen. Deze platformen kunnen bedrijven niet alleen helpen bij de selectie van partners, maar ook bij het reduceren van de kosten en het managen van de samenwerking om zo risico’s en wantrouwen te reduceren. Horizontale samenwerking en platformlogistiek worden hierdoor vaak in één adem genoemd. Echter logistieke platformen treden ook op in de verticale relatie tussen verladers en logistieke dienstverleners. Daarbij rijzen echter steeds dezelfde bedenkingen als deze die ook bestaan bij groepswerk of horizontale samenwerking. Kostenbesparing is prima, maar welke kostprijs (hier vaak in de vorm van risico) heeft die kostenbesparing?

Een uniform antwoord op deze vraag is niet te geven, gezien de grote verscheidenheid aan platformen. Ondanks de grote verschillen tussen platformen onderling verschilt platformlogistiek op minstens twee punten van de traditionele logistieke keten. In de eerste plaats wordt er met het platform een actor toegevoegd aan de logistieke keten. Daarmee ontstaat het risico op schade die rechtstreeks toerekenbaar is aan het platform. Daarnaast anonimiseert de tussenkomst van het platform de logistieke keten verder. Dit doet ook vragen rijzen met betrekking tot het risico voor slechte uitvoering door deze derde. Is die voor de gebruiker van het platform of toch voor het platform zelf?

Het antwoord op deze twee vragen, die naar aansprakelijkheid voor toerekenbare nalatigheden en schade veroorzaakt door derden, hangt nauw samen met die naar de rol en daarmee ook verantwoordelijkheden van het platform: in het recht volgen verbintenissen uit beloftes en het niet naleven van verbintenissen triggert op zijn beurt dan weer aansprakelijkheid.



Probleem hierbij is dat terwijl we in het transportrecht traditioneel goed zijn in “hokjesdenken” (u hoorde wellicht al over de CMR-aansprakelijkheid van de wegvervoerder of de expediteuraansprakelijkheid), er geen specifiek hokje is voor het “logistiek platform”. Op een platform-per-platform-basis moeten partijen (en bij geschil de rechter) dan ook nagaan wat de door het platform aangegane verbintenissen zijn en welke aansprakelijkheid hieruit voortvloeit. Dit vereist dan ook een zorgvuldige lezing van de platformvoorwaarden. De commerciële boodschap van platformen is immers niet noodzakelijk (volledig) in lijn met hun algemene voorwaarden.

Dat wil niet zeggen dat de aansprakelijkheid per definitie beperkt is tot wat bepaald werd in de algemene voorwaarden. Zo valt allerminst uit te sluiten dat het platform in één van de eerdergenoemde vakjes valt en daarmee ook onderworpen blijkt aan bijvoorbeeld vervoerders-

of expediteursaansprakelijkheid. Immers, de vraag of iemand bijvoorbeeld vervoerder is wordt niet noodzakelijk bepaald door het feit of hij al dan niet zelf het vervoer verricht, maar veeleer door het feit of hij **belooft** om het vervoer te verrichten, ook als het feitelijke vervoer nadien door een derde wordt verricht. Zeker wanneer het platform wordt gekwalificeerd als vervoerder, heeft dit ingrijpende gevolgen, vermits vervoerrecht in de regel dwingend is. Dat heeft tot gevolg dat de wettelijke regels voorrang hebben op contractuele bepalingen. Indien de platformvoorwaarden dan bijvoorbeeld een clause bevatten die stelt dat het platform niet aansprakelijk is, dan zal de wettelijke aansprakelijkheid in de plaats treden van deze aansprakelijkheidsontheffing.



Vanuit een helicopterperspectief (en dus ook met een noodzakelijk verlies aan nuances) kan daarbij een onderscheid worden gemaakt tussen 4 soorten verbintenissen die worden aangegaan door platformen, waarbij elke verbintenis meer verdergaand is en er dus ook een grotere aansprakelijkheid voor het platform is. Deze verbintenissen zijn: 1) de verbintenis om verschaft informatie accuraat weer te geven; 2) de verbintenis om accurate informatie weer te ge-

ven; 3) de verbintenis om het vervoer te organiseren en 4) de verbintenis om de goederen te vervoeren. Hieronder volgt in figuur 21 een schematisch overzicht de aansprakelijkheid die voor het platform voortvloeit uit elk van de verbintenissen. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen schade die voortvloeit uit “gebrekkige informatieverstrekking of matching” en “gebrekkige uitvoering door de logistieke dienstverlener”.

Het verschil tussen deze verbintenissen en daarbij horende aansprakelijkheden kan het best worden toegelicht aan de hand van het bekende voorbeeld van de Teleroute-fraude. Teleroute is een platform voor vrachttuitwisseling, waarbij je via het platform in contact kan komen met een FCL-vervoerder. Echter, Teleroute is ook (zo blijkt uit de veelvuldige rechtspraak) een geliefkoosd middel voor criminelen om toegang te krijgen tot ladingen die vervolgens worden gestolen. Daarbij nemen de oplichters een andere identiteit aan op het platform of nemen de identiteit van een betrouwbare vervoerder over door diens account te hacken.

Verbintenis	Gebrekkige informatieverstrekking of matching	Gebrekkige uitvoering door de logistieke dienstverlener
1. Informatie accuraat weergeven	Enkel als “kopieerfout” bij platform.	/
2. Accurate informatie weergeven	Bij gebrekkige controle verschaft info.	/
3. Vervoer organiseren	Bij gebrekkige controle verschaft info/ gebrekkige organisatie vervoer.	Enkel bij gebrekkige organisatie vervoer.(foutaansprakelijkheid)
4. Vervoer verrichten	Aansprakelijkheidsvermoeden voor schade tussen inontvangstneming en aflevering.	

Figuur 21: Verbintenis en aansprakelijkheid van platformen

Indien het platform zich nu verbond als vervoerder, dan is de diefstal voor de ladingbelanghebbende jammer, maar geen financieel drama. Immers, waar het gaat om internationaal wegvervoer is CMR van toepassing en overeenkomstig CMR rust op de vervoerder in de eerste plaats een aansprakelijkheidsvermoeden. De ladingbelanghebbende moet dan ook slechts het bestaan van schade te bewijzen om de vervoerder aansprakelijk te stellen. Daarnaast is onder CMR de vervoerder ook aansprakelijk voor schade door aangestelden en ondergeschikten, zoals voor zijn eigen handelen. Het verweer dat het platform zelf slachtoffer werd van oplichting zal bijgevolg niet succesvol zijn, nu een fout niet vereist is om de CMR-aansprakelijkheid in het gedrang te brengen. Dat werd ook beslist door het Gerechtshof 's-Hertogenbosch in de bekendste Teleroute-zaak, zij het dat hier de hoofdvervoerder het oplichtingsverweer wilde invoeren tegen de ladingbelanghebbende.⁶⁵ Bovendien is de aansprakelijkheid in het geval van diefstal door een aangestelde zelfs onbeperkt (artikel 29). Tot slot is de vervoerdersaansprakelijkheid dwingend, waardoor exoneratie niet mogelijk is. Rekening houdend met de zeer grote mogelijke risico-blootstelling voor het platform, zijn platformen vanzelfsprekend niet happig om onderworpen om de verbintenis om te vervoeren op te nemen, vermits daar automatisch deze aansprakelijkheidsblootstelling uit voortvloeit.

Indien het platform zich slechts verbindt tot 1 van de 3 andere verbintenissen, is een eerste belangrijk gemeenschappelijk verschilpunt dat de aansprakelijkheid van het platform niet langer vermoed wordt bij schade, maar er slechts sprake is van een foutaansprakelijkheid. De ladingbelanghebbende zal hier dan ook bewijs moeten leveren van fout of nalaten vanwege het platform. Hier wordt het verschil tussen de drie verbintenissen duidelijk. Bij de eerste verbintenis zal het platform in onze type-casus (Teleroute-fraude) niet aansprakelijk zijn. Immers: het platform moet slechts zorgen dat de door de gebruikers verschaft informatie correct wordt doorgezet. Biedt een gebruiker foute informatie, dan loopt het platform geen aansprakelijkheid op door deze accuraat (en dus foutief) aan te bieden. Dat is anders bij de tweede verbintenis. Hier moet het platform zelf onderzoeken of de informatie die verschaft werd wel correct is. Dat zal echter geen resultaatsverbintenis zijn, maar slechts een middelenverbintenis. Het platform moet met andere woorden redelijke inspanningen doen om dit te controleren. De vraag wat redelijk is, zal dan door de rechtspraak worden beoordeeld. Te denken valt bijvoorbeeld aan controleren ondernemingsnummer (wat automatisch en digitaal kan) en het daaraan gekoppelde telefoonnummer.⁶⁶ Bij de derde verbintenis, wanneer het platform optreedt als expediteur, moet het platform niet alleen de aangeleverde informatie controleren,

Platformen kunnen logistieke processen optimaliseren en goedkoper maken maar zijn geen verzekeraar

maar zal het ook redelijke zorg moeten betrachten om het vervoer te organiseren. Het zal op basis van de door beide partijen aangeleverde informatie (zowel ladingbelanghebbende als logistieke dienstverlener) dan ook moeten beoordelen of de aangewezen logistieke dienstverlener toelaat het vervoer succesvol te laten plaatsvinden. Klassieke expeditie-rechtspraak leert ons dat vorderingen tegen de expediteur vaak niet succesvol zijn, net omdat er slechts sprake is van een middelen- of inspanningsverbintenis. Het doortrekken van deze rechtspraak naar het platform is echter niet vanzelfsprekend. Enerzijds beschikt het platform mogelijk over meer informatie dan een klassieke expediteur (denk ook aan reviews etcetera), wat het mogelijk eenvoudiger maakt om de gebrekkige organisatie te bewijzen. Anderzijds beperkt het platform het aanbod tot organiseren vaak uitdrukkelijk tot logistieke dienstverleners actief op het platform.

⁶⁵ Hof 's Hertogenbosch 15 april 2014, ECLI:NL:GHSHE:2014:1068, Rechtspraak.nl, S&S 2014/116.

⁶⁶ Zie bijvoorbeeld: Hof van Beroep Lyon 15 september 2016, 5/06269, BTL, N° 3612-26/09/2016 www.lextenso.fr

Een tweede belangrijk gemeenschappelijk verschilpunt tussen de situatie waarin het platform één van de eerste drie verbintenissen opneemt en die waar het zich verbindt tot vervoeren bestaat hierin dat enkel de vervoerder onderworpen is aan dwingend recht. Ook indien het platform principieel de aangegane verbintenissen schendt en hiermee schade veroorzaakt, kan het hier dus nog door middel van beperkingsbedingen de aansprakelijkheid beperken. Ook sectorvoorwaarden, zoals de FENEX-voorwaarden bevatten dergelijke bedingen die de aansprakelijkheid beperken tot een maximumbedrag per kilogram en/of per incident. Nog meer verregaand zijn exoneratieclausules die de aansprakelijkheid van het platform uitsluiten, hetzij volledig, hetzij bij specifieke schadeoorzaken. Zeker tegenover volledige exoneratieclausules neemt nationale rechtspraak soms een zeer kritische positie in. Zo mogen clausules de essentiële verbintenis onder de overeenkomst niet uithollen. Een voorbeeld hiervan biedt hogervermelde zaak van het hof van beroep van Lyon, waar dit hof oordeelde dat een algemene exoneratieclausule (hoewel opgenomen op elke pagina van de website) strijdig is met de marketing van Teleroute als zijnde “een beveiligde marktplaats”. In deze zaak werd Teleroute dan ook veroordeeld wegens het niet controleren van het telefoonnummer. Echter, deze positie wordt zeker niet gedeeld door rechtspraak in alle landen.

Deze bijdrage lijkt een pessimistisch perspectief voor te staan op platformlogistiek. Enkel wanneer het platform optreedt als vervoerder kan het risico voor schade door zowel gebrekkige informatieverstrekking of matching als door gebrekkige uitvoering van het vervoer naar de logistieke dienstverlener volledig naar het platform worden geschoven en is de aansprakelijkheidspositie gelijk aan die bij klassiek vervoer. Ik verwijs evenwel graag terug naar de titel: elk voordeel heeft zijn risico. De toegevoegde waarde van platformen in de logistiek is dat zij logistieke processen kunnen optimaliseren en goedkoper maken. Een platform is echter geen verzekeraar en gebruik maken van platformen wordt dan ook met name risicovol wanneer de ladingbelanghebbende dit verkeerdelijk wel verwacht.



Dankwoord

Het project COMPOSE en deze uitgave is tot stand gekomen dankzij de financiële steun van NWO, middels het 'Accelerator' programma vanuit de Topsector Logistiek en TKI Dinalog. Hen is veel dank verschuldigd. Hierbij willen we specifiek Bas van Bree van TKI Dinalog bedanken voor de vele sparringsmomenten gedurende dit traject.

Grote dank ook aan de volgende auteurs, die meeschreven aan de inhoud van dit boekje:

Albert Veenstra	Directeur TKI Dinalog	Dinalog
Cindy Kuijpers	Universitair docent Supply Chain Mngt.	Tilburg University
Colette Cuijpers	Lector Recht en Digitale Technologie	Tilburg University
Edwin Wenink (interview)	DGA, Supply Chain expert	SCEnergy
Egbert Guis (eindredactie)	Logistiek adviseur en Interimmanager	De Guise
Emile Aarts	Oud-rector Universiteit Tilburg	Tilburg University
Goos Kant	Hoogleraar Logistieke Optimalisatie	Tilburg University
Gregor Brandt	Partner	Quo Mare
Ilja van Beest	Hoogleraar Sociale Psychologie	Tilburg University
Jack van der Veen	Hoogleraar Supply Chain Management	Nyenrode Business Universiteit
Maaïke de Bruijn	Lecturer Sociale Psychologie	Tilburg University
Machiel van der Kuijl	Algemeen directeur	evofenedex
Manue Azoulay	Beleidsadviseur Human Capital	evofenedex
Mark Overboom	Lecturer Supply Chain Management	Tilburg University
Michiel van Veen (interview)	Directeur Supply Chain & Operations	Royal Lemkes
Nanne Schriek	Project manager	evofenedex
Peter Ruyter	Manager Legal affairs	evofenedex
Peter Vink	Supply Chain Development	AS Watson
Ruud Brekelmans	Universitair docent Econometrie en Operations Research	Tilburg University
Saskia Lavrijsen	Hoogleraar Regulering en Mededingingsrecht	Tilburg University
Stefan Heeringa	Project manager	evofenedex
Tim van Helfteren	Ex-student mededinging	Tilburg University
Wouter Verheyen	Research Professor Transport Recht	Universiteit van Antwerpen



De volgende studenten hebben een bijdrage geleverd aan het onderzoek binnen het project COMPOSE en hun resultaten zijn direct of indirect verwerkt in dit boekje:

Anna-Maria Köhler	Supply Chain Management	Lyondell Basell
Anouk Verhagen	Business Analytics & Operations Research	AS Watson
Bas Brohm	Supply Chain Management	evofenedex
Bram Luijtelaar	Supply Chain Management	Edco
Cahyu Cantika Amiranti	Sociale Psychologie	evofenedex
Caner Özdemir	Sociale Psychologie	evofenedex
Chiara Belfiore	Supply Chain Management	Drake & Farell
Chrissie Janssen	International Business Law	evofenedex
Christian Saurer	Business Analytics & Operations Research	Royal Lemkes
Christien Visser	Business Analytics & Operations Research	evofenedex
Dennis van Berkel	Supply Chain Management	Lyondell Basell
Dirk Zwetsloot	Supply Chain Management	Meelunie
Elizabeth Abijo	Sociale Psychologie	evofenedex
Ewout Timmer	Supply Chain Management	evofenedex
Federica Gravina	Supply Chain Management	Drake & Farell
Fleur Kokje	Supply Chain Management	Edco
Fleur Peters	European Union Law	evofenedex
Greta Brunetti	Supply Chain Management	Tata Steel
Jelle de Rooij	Business Analytics & Operations Research	Royal Lemkes
Jelle van den Berg	Supply Chain Management	Houtwerf
Jimmie de Kruijf	International Business Law	evofenedex
Jimmie Song	Business Analytics & Operations Research	evofenedex
Julia Hantila	International Business Law	Flora Holland
Kevin Rahan	Supply Chain Management	Nutreco
Koen Grootswagers/ Giota Panagota/ Dimitrii Davidiak	Sociale Psychologie	evofenedex
Kristian van Bommel	Supply Chain Management	evofenedex
Krzysztof Badurak	Law & Technology	evofenedex
Lieke van Daele	International Business Law	evofenedex
Lina Palomino	Sociale Psychologie	evofenedex
Marenne Gevers	Supply Chain Management	Philips
Martijn Damme	Supply Chain Management	Zuivelindustrie
Monika Martinkova	Supply Chain Management	evofenedex
Neha Kestur Narasimha	Supply Chain Management	Cargill
Nick Mennen	Supply Chain Management	Signify
Niels Cornelissen	Supply Chain Management	Zooplus
Niels van Kaathoven	Supply Chain Management	Belden
Noud van Schijndel	Supply Chain Management	Edco
Pascal Dijkshoorn	Supply Chain Management	Rockwool
Polina Mordvinova	Sociale Psychologie	evofenedex

Remon Engelen	Supply Chain Management	evofenedex
Robbert van Gaal	Business Analytics & Operations Research	Flora Holland
Rudmer de Vries	Supply Chain Management	AS Watson
Theano Kakaziani	Sociale Psychologie	evofenedex
Tijmen Braadbaart	Supply Chain Management	Bereikbaar Maastricht
Tijmen Koch	Supply Chain Management	evofenedex
Tim van Helfteren	International & European Law	evofenedex




Het projectmanagement vanuit evofenedex is in het eerste jaar uitgevoerd door Emile van Rijn (waarvoor grote dank) en vervolgens opgepakt door Nanne Schriek en later met ondersteuning van Stefan Heeringa van evofenedex. Onderdeel van de sturing voor een goede inbedding in de strategie en uitvoering bij evofenedex is de stuurgroep, die elk kwartaal samenkomt. Grote dank hierbij aan de stuurgroepleden voor hun inbreng:

Machiel van der Kuijl	Algemeen directeur	evofenedex
Johan Kerver	MT-lid, manager Veiligheid, Digitalisering en Supply Chain	evofenedex
Jack van der Veen	Hoogleraar Supply Chain Management	Nyenrode Business University
Michiel van Veen	Directeur Supply Chain & Operations	Royal Lemkes
Edwin Wenink	DGA, Supply Chain expert	SCenergy
Patrick Maitimo	Business Architect	ASR
Goos Kant	Hoogleraar Logistieke Optimalisatie	Tilburg University
Nanne Schriek	Project Manager	Evofenedex
Stefan Heeringa	Project Manager	Evofenedex

evofenedex,
Signaalrood 60
2718SG Zoetermeer

Nanne Schriek
www.evofenedex.nl
+31 (0)79 3467 335

n.schriek@evofenedex.nl
www.supplychainsamenwerking.nl
+31 (0) 6 5576 3403



Drie jaar lang bogen vele wetenschappers en studenten zich samen met bedrijven over het vraagstuk hoe het nu toch mogelijk is dat horizontale samenwerking niet van de grond komt terwijl de bijdrage aan de verbetering van winstgevendheid en duurzaamheid zo evident lijkt te zijn. Dan kan het niet anders of er zijn factoren in het spel die tot nu toe onderbelicht bleven, puzzelstukjes die ontbreken.

Andere disciplines werden bij het vraagstuk betrokken en de invalshoek verschoof van de logistiek dienstverlener naar de rol van de verlader als de speler met de sleutel in handen. Bedrijven werden uitgedaagd eens wat verder te kijken dan de neus lang is bij het zoeken naar een geschikte partner om te verleiden en om niet alleen te kijken naar kostenreductie maar vooral naar toegevoegde klantwaarde. En let niet alleen op de harde factoren die de samenwerking legitimeren, maar let in alle stappen van het proces vooral ook op de zachte factoren die de samenwerking daadwerkelijk mogelijk maken.

Het resultaat van deze aanpak 'over een andere boeg' in het project COMPOSE leest u in dit boekje.

compose