

LOGISTIEK SAMENWERKEN IN DE PRAKTIJK – EEN TOETSINGSKADER MET 7 P'S

Eric Brouwers Prosales

Bart Vannieuwenhuyse Tri-Vizor NV

Abstract

Een goede logistiek is cruciaal voor sierteeltbedrijven uit Zuidoost-Nederland en West-Duitsland. De veilingen liggen op afstand (Aalsmeer, Naaldwijk) en de daghandel (vandaag bestellen en dezelfde dag of morgen geleverd) wordt steeds belangrijker. De bedrijven die in de buurt van de veilingen liggen hebben een kosten- én tijdsvoordeel. Samenwerking op het gebied van logistiek is cruciaal voor sierteeltbedrijven, omdat de logistiek bepalend is voor winst of verlies in regio's die verder van het Westland liggen. Door samen in kaart te brengen welke vrachtwagens wanneer waar naartoe gaan, kunnen vrachten gecombineerd worden en zo sneller en efficiënter naar de gewenste bestemming gebracht worden.

Coöperatie Paletti Growers is een samenwerkingsverband van sierteeltbedrijven in Zuidoost-Nederland en het aanliggende deel van Duitsland. Zij hebben de samenwerking opgezocht met de logistieke onderneming Floriway. Met behulp van ervaringen uit eerdere projecten is een toetsingskader opgesteld, om samenwerking tussen diverse organisaties zo succesvol mogelijk te laten verlopen. In dit paper wordt uiteengezet hoe ervaringen met het SPRING project en het Governance project vanuit de topsector Logistiek hebben geleid tot het gebruik van een toetsingskader met zeven P's om logistieke samenwerking tussen sierteeltbedrijven te optimaliseren.

Binnen de agro-logistiek heeft de sierteelt een flink aandeel wat volume betreft. Het in opdracht van de topsector Logistiek uitgevoerde SPRING project had tot doel om de sierteelt logistiek te verduurzamen. Daarnaast was het doel om de logistiek en de sierteelt in regio Venlo rendabeler te maken. Dit project heeft niet alleen een virtueel vrachtplatform opgeleverd om samenwerking te vergemakkelijken, maar ook het inzicht dat governance binnen een samenwerking een belangrijk aspect is bij de voortzetting van een project. Governance gaat over de manier waarop een organisatie bestuurd wordt. Wie heeft waarover zeggenschap en wie is waarvoor verantwoordelijk? Na afronding van het SPRING project is het Governance project van start gegaan, om te onderzoeken hoe een geschikte governance opgezet en toegepast kan worden binnen logistieke projecten.

Eric Brouwers heeft het SPRING project en het Governance project¹ (mede) opgezet en uitgevoerd en heeft als coördinator/bestuurder van Paletti Growers de opgedane ervaringen in de praktijk kunnen brengen. Paletti Growers en logistieke organisatie Floriway zijn een samenwerking van maar liefst vijf jaar aangegaan. Intussen loopt deze samenwerking een jaar en kunnen de eerste ervaringen gedeeld worden. Verschillende bedrijven, culturen en werkwijzen brengen uitdagingen met zich mee. Het model met de zeven P's kan gehanteerd worden om een logistiek samenwerkingsverband te evalueren, monitoren en hiermee te verbeteren.

¹ Beide projecten uitgevoerd met steun vanuit de Topsector Logistiek.

In dit paper beschrijven we allereerst het SPRING project en het Governance project. Vervolgens wordt de samenwerking tussen coöperatie Paletti Growers en Floriway uitgelicht. Hierna beschrijven we op welke manier de twee projecten als basis hebben gediend voor de manier van samenwerking tussen Paletti Growers en Floriway. Tot slot beschrijven we het model met de zeven P's dat in de praktijk kan helpen bij het opzetten van een succesvol samenwerkingsverband in de logistiek, binnen deze casus specifiek ten behoeve van de sierteeltsector.

1. Het SPRING Project



In april 2016 hebben we in opdracht van de Topsector Logistiek het project SPRING uitgevoerd. Spring komt van het Engelse werkwoord 'to spring': opborrelen, ontspringen, van onderuit ontstaan. Spring betekent daarnaast ook lente: een seizoen waar naar uitgekeken wordt, in het bijzonder door de tuinbouwsector. Spring staat ook voor 'springen' in het Nederlands. Naar een hoger niveau komen, opschalen en nieuwe kansen aanboren. Deze omschrijving is met dit project in praktijk toegepast. De aanleiding was de versnipperde sierteeltlogistiek in Noord-Limburg. Door de toenemende daghandel werd het steeds moeilijker om een goed businessmodel op te zetten, zowel voor de sierteeltbedrijven als voor de logistiek dienstverleners gespecialiseerd in de sierteelt. Voor de sierteelt in de regio is kwaliteitsvolle logistiek van levensbelang. Voor de logistieke bedrijven is voldoende volume van groot belang.

Een tiental logistieke bedrijven reed als een treintje achter elkaar bij de sierteeltkwekers het erf op, haalden een paar karren product op en reden daarna achter elkaar naar de veilingen of naar de groothandel in de regio. Dit was volgens ons (Bart Vannieuwenhuijse en Eric Brouwers) als initiatiefnemers van het SPRING project verre van duurzaam en op termijn ook niet rendabel te maken. Het was in onze ogen niet mogelijk om het proces te optimaliseren zonder samen te gaan werken. We hebben binnen het SPRING project zes bedrijven bereid gevonden om te participeren: twee logistieke bedrijven, drie Noord-Limburgse sierteeltbedrijven en twee IT-bedrijven. Samen hebben we een 4C platform opgezet: Een Cross Chain Control Center platform. Daarnaast hebben we een systeem ontwikkeld om de ladingdragers (in dit geval zogenaamde Deense karren en stapelwagens) te registreren, te volgen en te herplaatsen.

Het ontwikkelen van een adequaat virtueel vrachtplatform is de innovatie waarmee we binnen dit project aan de slag zijn gegaan. Op dit platform komen orders in de regionale Limburgse daghandel voor tuinbouw samen en worden ze verdeeld aan de hand van transparante spelregels met een fair gain sharing. De naam van dit systeem? Het SPRING platform. Maar met het creëren van een platform ben je er nog niet. We hadden te maken met grote uitdagingen zoals het gebrek aan vertrouwen in elkaar,

het afstemmen van verschillende IT-systemen en de intrinsieke motivatie om samen te werken (de nood was blijkbaar nog niet hoog genoeg).

We hebben veel positieve reacties gehad op het SPRING project. Uiteindelijk is op de beoogde opzet met de beoogde partners niet doorgepakt. Na evaluatie kwamen we tot de volgende conclusies:

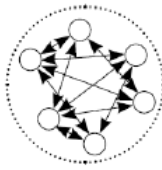
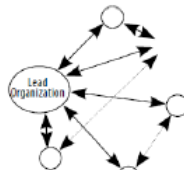
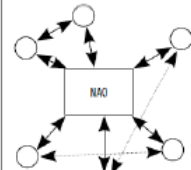
- Het vertrouwen tussen de logistieke partners was onvoldoende om als basis te dienen van een gedegen samenwerking;
- Het onderwerp governance heeft onvoldoende aandacht gekregen, waardoor tijdens de afronding van het project niemand zich eigenaar voelde van de oplossing en er onvoldoende wil was om door te pakken;
- Het project kwam wellicht te vroeg gezien de nood bij de logistieke partijen niet groot genoeg was om samen op te trekken.

2. Het Governance project

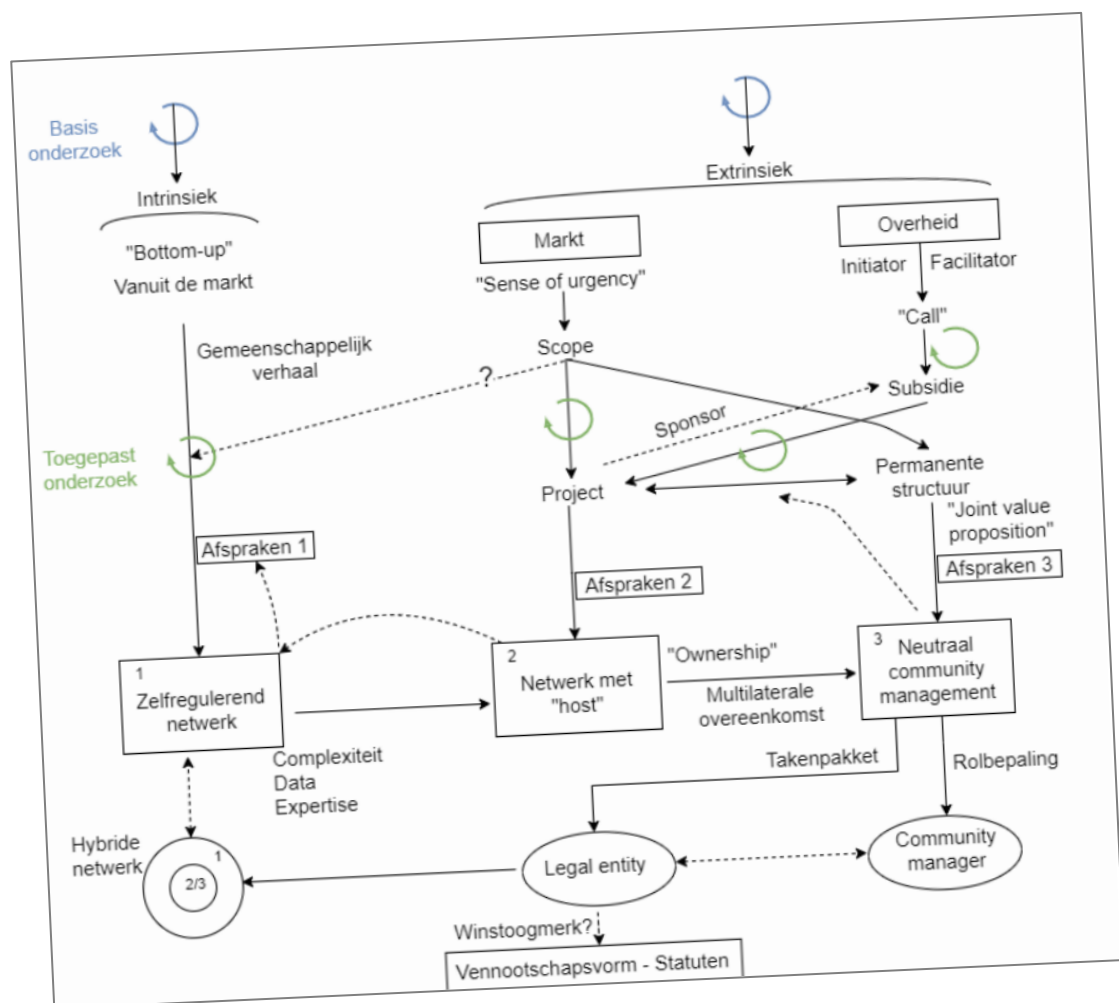
Een van onze conclusies bij de afronding van het SPRING project was dat het onderwerp governance onvoldoende aandacht heeft gekregen. Vanuit de topsector Logistiek hebben we de opdracht gekregen om dit onderwerp nader te bestuderen, gericht op toepassing in de logistieke praktijk. Een geschikt governance-model kan de sleutel zijn tot een samenwerking die voldoende comfort geeft om daadwerkelijk de samenwerking op te starten en door te pakken. Na bestudering van de theorie concludeerden we dat er geen generiek governance-model bestaat voor horizontale samenwerking in de logistiek. Daarom hebben we een model opgezet dat zorgdraagt voor organisatieopzet, aansturing en coördinatie van het samenwerkingsverband. Ook hebben we een set van spelregels opgesteld die toegepast kunnen worden bij horizontale samenwerking binnen de logistiek. We hebben de volgende bouwstenen beschreven om de samenwerking in goede banen te leiden:

Rechtsvorm, financiële afspraken, scope en exclusiviteit, doel, planning en controle, geschilprocedures, gezagsverhoudingen, communicatiestructuur, leiderschap, reputatie, persoonlijke relaties, cultuur, vertrouwen en betrokkenheid, gunfactor, risk and gain sharing, normen en waarden.

Een governancenetwerk kan op drie verschillende manieren worden vormgegeven, namelijk zelfregulerend, gefaciliteerd door een hostingpartij of met een neutraal community management:

Netwerk governance	Zelfregulerend netwerk	Netwerk gefaciliteerd door hostorganisatie	Netwerk met neutraal community management
Visualisatie			
Principe	Geen administratieve entiteit, participatie in netwerkmanagement door alle partijen	Administratieve entiteit (en netwerk-manager) is een belangrijke netwerkpartij die ook een rol heeft in het primaire proces	Een toegewezen en aparte entiteit is gecreëerd om het netwerk te managen

Wij denken dat een netwerk met een neutraal community management de grootste kans van slagen heeft. Onderstaand schema geeft een illustratie van de beslissingsboom.



3. De Coöperatie Paletti Growers en Floriway



3.1 Paletti Growers

Paletti Growers is een coöperatie van een twintigtal bloemen- en plantenkwekers gesitueerd in Zuidoost-Nederland en het aanliggende deel in Duitsland. Het bijzondere aan Paletti Growers is de combinatie van Nederlandse en Duitse bedrijven. Paletti staat voor diversiteit. Diversiteit in producten, cultuur en bedrijfsgrootte. We leren als deelnemers vanuit de twee landen veel van elkaar. Waarom Paletti Growers is opgericht 13 jaar geleden? In die periode verdwenen productgroepen (waarbij telers die dezelfde soort teelt hadden, bij elkaar kwamen en met elkaar sparden) en hierdoor verdween een groot deel van de verbondenheid tussen brancheleden in de sierteelt. Die verbondenheid werd gemist en weer gevonden in het oprichten van Paletti Growers.

Coöperatie Paletti Growers is geen handelsonderneming, maar een coöperatie die dingen wil bereiken die individueel niet of moeilijk mogelijk zijn. We kijken bij elkaar in de keuken en de grotere spelers leren van de kleine ondernemingen en andersom. Een van de speerpunten van de coöperatie is de samenwerking binnen de logistiek. Tien jaar geleden regelde ieder bedrijf apart haar logistiek. In het eerste jaar van het bestaan van Paletti Growers werd de logistiek gebundeld en vervolgens werd er ieder jaar een logistiek bedrijf gezocht dat het volume van de coöperatie kon vervoeren en gespecialiseerd was in de sierteeltlogistiek. Zes jaar geleden is deze koers verlegd en is Paletti Growers gestart met het aangaan van een partnership met een logistiek partij. Er is toen gekozen voor een vijfjarige overeenkomst met De Winter Logistics. Voor de logistiek partner is er een zekerheid van groot volume voor een periode van vijf jaar en de leden van Paletti Growers weten waar ze af en aan zijn. De afgesproken prijzen zijn door de bundeling voor alle leden gunstig.

Samen werd de kwaliteit van de gehele operatie verbeterd en de coöperatie hoefde niet meer ieder jaar een tender uit te zetten. Ieder kwartaal vond een evaluatie plaats, waarbij verbeterpunten werden aangedragen en gezamenlijke oplossingen werden gezocht voor de uitdagingen die voorbij kwamen. Na het verlopen van de -zeer succesvolle- vijfjarige overeenkomst met De Winter Logistics, werd De Winter Logistics opgekocht (samen met van Zaal Logistics en Wematrans) door Royal Flora Holland.

Hierdoor kon er geen nieuwe overeenkomst worden aangegaan met De Winter Logistics. Tijdig voor het einde van de overeenkomst met De Winter is een start gemaakt met het selecteren van logistieke bedrijven gespecialiseerd in de sierteelt. Gezien het grote volume en de complexiteit van de opdracht vanuit de coöperatie was het niet makkelijk om een longlist te maken. Het werd meteen een shortlist. Uiteindelijk zijn we op 1 januari 2024 gestart met een nieuwe vijfjarige overeenkomst in partnership met Floriway.

3.2 Samenwerking met Floriway

In de sierteeltlogistiek hebben zich de afgelopen periode flinke verschuivingen voorgedaan. Drie grote spelers (De Winter Logistics, Van Zaal Transport en Wematrans) zijn opgekocht en samengevoegd in de logistieke onderneming Floriway (100% van de aandelen in bezit van Royal Flora Holland). Floriway heeft de opzet van het SPRING project in praktijk gebracht. Logistieke partijen die samengaan en de stromen bundelen, maken het verschil. De eisen van de handel worden steeds complexer. Men verwacht dat er de dag van bestellen al geleverd kan worden en steeds kleinere partijen zijn een uitdaging voor alle organisaties in de keten. Het is gelukt om het volume van de leden van Paletti Growers onder te brengen bij Floriway, met goede voorwaarden voor beide partijen.

Intussen loopt de samenwerking al een jaar en kunnen de eerste ervaringen gedeeld worden. De start van de samenwerking met Floriway verliep niet vlekkeloos. De verschillende bedrijven die samen Floriway zijn geworden, hadden andere systemen, werkwijzen, mentaliteit, materieel en bedrijfsstructuren. Een hele uitdaging om dit te vormen tot een soepel lopende organisatie. De inspanningen die verricht moeten worden om alles te aligneren op de genoemde gebieden vergen tijd en energie. De inspanning die nodig is om het proces te optimaliseren, het bedrijf winstgevend te maken, de medewerkers te boeien en te binden, is niet gering. In het begin ging deze inspanning ten koste van effectief en efficiënt werken met een foutmarge tot gevolg. Door de opgedane ervaring met het SPRING project en het Governace project hebben we het nu bestaande samenwerkingsverband tussen Coöperatie Paletti Growers en Floriway op kunnen zetten. Sleutel tot blijvend succes is het toetsingskader met de 7 P's.

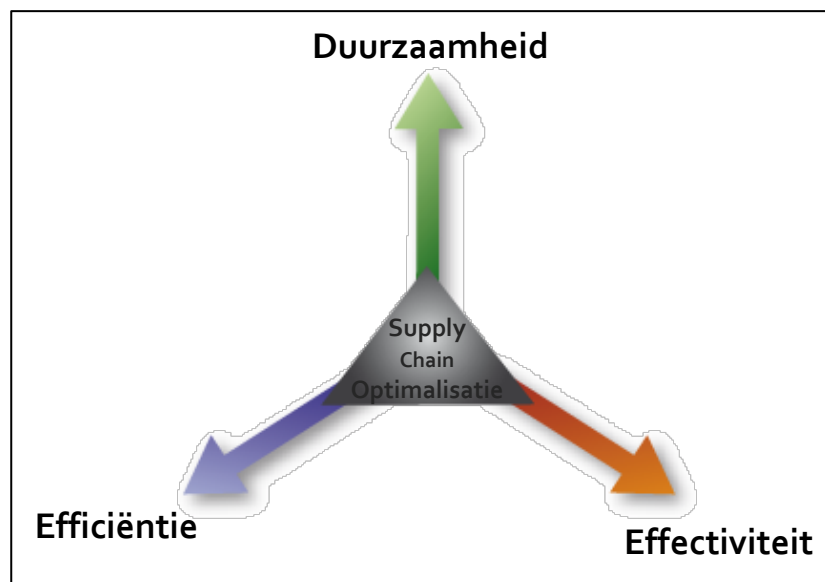
4. Logistiek als kleurrijk palet

Logistiek is vaak een verhaal met vele aspecten en diverse doelen. Traditioneel wordt er gesproken over de 3 P's: Profit, People en Planet. Wij breiden dit uit met vier extra P's en komen zo tot 7 P's: Profit, People, Planet, aangevuld met Participation, Performance, Peace en Partnerships. Deze uitgebreide benadering zorgt voor een holistisch perspectief dat werkelijk alle aspecten van duurzame logistiek omvat in een kleurrijk palet.

Net zoals een kunstenaar zijn kleuren zorgvuldig selecteert om een harmonieus en uitgebalanceerd meesterwerk te creëren, zo worden ook in de logistiek verschillende elementen samengebracht om een naadloos en effectief systeem te vormen. Elke kleur draagt bij aan de algehele esthetiek en functionaliteit van het geheel, en samen vormen ze een levendig tableau dat de essentie van logistiek weerspiegelt: een dynamische en evoluerende discipline die cruciaal is voor het succes van moderne bedrijven en economieën.

Vaak worden in de logistiek de kleuren blauw, rood en groen gebruikt. Deze worden verbonden aan de hoofddoelen in de logistiek. Blauw, een kleur die vaak geassocieerd wordt met stabiliteit en kalmte, vertegenwoordigt het financiële aspect van logistieke oplossingen en staat voor de kost-efficiëntie. Rood, een krachtige en expressieve kleur, belichaamt het menselijk aspect van logistiek. Rood staat voor het sociale aspect, de klantenservice en hiermee de doeltreffendheid of effectiviteit van de logistieke keten. Groen, geïnspireerd door de kleuren van de natuur, symboliseert het ecologische aspect van logistiek. Groen staat voor het milieu- en klimaatvriendelijke van een logistieke keuze.

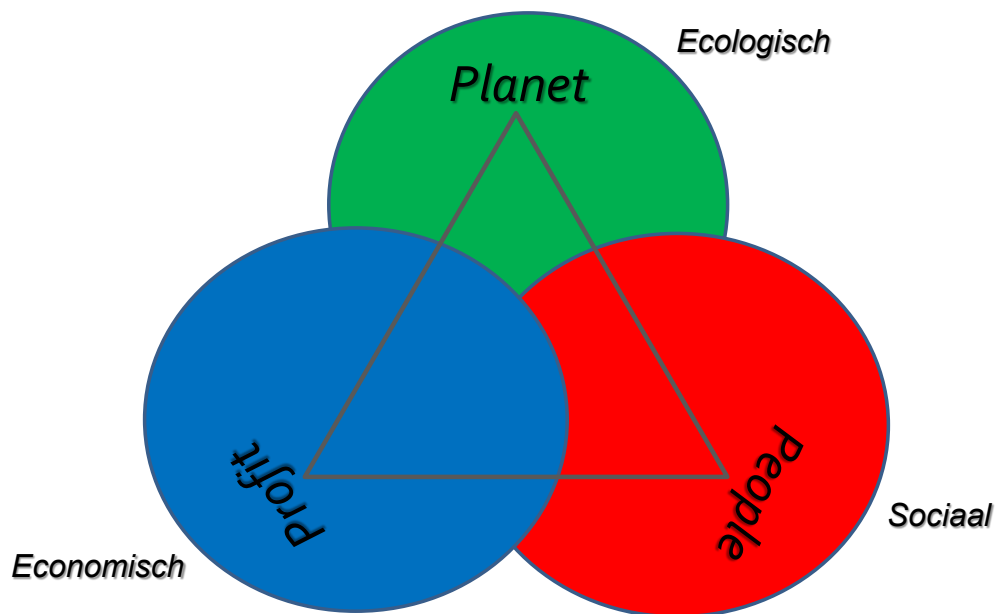
Financiën, mensen en natuur kunnen omschreven worden met behulp van de 3P's: Profit (blauw), People (rood) en Planet (groen). Deze drie P's vormen de kernprincipes waarmee bedrijven hun logistieke strategieën en activiteiten kunnen sturen, waarbij ze tegelijkertijd rekening houden met financiële, sociale en milieuoverwegingen. Het streven naar evenwicht tussen deze drie dimensies vormt de basis voor duurzame en maatschappelijk verantwoorde logistieke praktijken.



Figuur 1: De hoofdkrachten in de traditionele logistiek [bron: www.trivizor.com]

Ieder project kan getoetst worden op deze drie doelen, respectievelijk efficiëntiewinst, doeltreffendheids- of servicewinst en duurzaamheidswinst. Belangrijke voorwaarde is dat deze winsten

op objectieve manier gemeten kunnen worden. De drie doelen dienen met elkaar verzoend te worden, zodat het project in evenwicht blijft (zie Figuur 2).



Figuur 2: De hoofdkrachten dienen in de logistiek één geheel te vormen: Profit, People ánd Planet

5. Meer kleur aan de logistiek

Uit het SPRING project en het Governance project is gebleken dat er meer kleuren nodig zijn om een logistieke samenwerking te laten floreren. Een project kan wel opgezet worden met groen, blauw en rood, maar zal -om daarna zelfstandig verder te gaan- meer kleuren nodig hebben. De kleuren die toegevoegd worden aan de drie primaire kleuren, zijn oranje, geel, indigo en violet.

Oranje is doorgaans de kleur van de sociale omgang, steeds gericht op samenwerking. Deze moet inclusief en fair zijn. Hier kan de P van **Participation**, actief deelnemen aan, gekoppeld worden. Oranje staat voor optimisme, enthousiasme en een immer positieve, constructieve instelling. Bij oranje stroomt de energie en komt men in beweging. Het weerspiegelt creativiteit in het zoeken en vinden van nieuwe oplossingen. De krachten worden gebundeld. Noodzakelijke voorwaarde is dat er vertrouwen is, meer nog dat er generositeit of een gunfactor is naar de andere. Supply chains en logistiek staan ten dienste

van de samenleving (Supply Chain for Society). Veeleer dan de schade te beperken (cfr. CSR²), vertrekt men nu van waarde-creatie voor mens en samenleving (cfr. CSV³)⁴.

Geel staat voor stralend, als symbool voor het licht, het (in)zicht. Geel staat voor smart, dus slimme oplossingen en voor innovatiekracht. Geel staat ook voor het lerend vermogen en de optimalisatie van een logistieke organisatie. Geel staat voor excellentie, met hieraan gekoppeld de P van **Performance**. Slim betekent ook meer realiseren met minder middelen.

Indigo is de tint van kalmte en rust, hier onthaasting (despeeding) en ontstressen. Teveel logistieke processen staan onder overdreven druk en zijn gefocust op snelheid en vergen een hoge mate van flexibiliteit en responsiviteit. Indigo staat voor rustige robuustheid, harmonie en balans in de logistieke oplossingen. Daartoe moeten directe en snelle processen al eens ontkoppeld worden. Hier wordt de P van **Peace** naar voor geschoven.

Violet is een krachtige kleur die 'verbinden' als eigenschap heeft. Inspiratie, intuïtie, kennis en vertrouwen die leiden tot een krachtig, gemeenschappelijk verhaal. Hier past de P van **Partnership**. Violet staat ook voor het betrekken van belanghebbenden bij het besluitvormingsproces (multi-stakeholder benadering). Een verbindend project dat gezamenlijk wordt ontwikkeld, creëert alleen maar winnaars onder de partners.

Het integreren en balanceren van al deze "kleuren" in de logistieke activiteiten kan leiden tot een meer holistische en duurzame benadering van logistiek management.

Kleur	Doel	P
Blauw	Kosten	<i>Profit</i>
Rood	Service	<i>People</i>
Groen	Ecologie	<i>Planet</i>
Oranje	Samenwerken	<i>Participation</i>
Geel	Smart	<i>Performance</i>
Indigo	Robuust	<i>Peace</i>
Violet	Verbindend	<i>Partnership</i>

Figuur 3: De 7 P's voor een duurzame logistiek

² Corporate Social Responsibility (CSR) of maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) streeft naar een evenwicht tussen de economische belangen van het bedrijf (profit), haar sociale rol (people) en haar natuurlijke omgeving (planet).

³ CSV staat voor Creating Shared Value

⁴ Het belangrijkste verschil tussen CSR en CSV is dat CSR gaat over het gebruik van de middelen van een bedrijf om te reageren op sociale en milieuproblemen in de wereld, terwijl CSV gaat over het opnemen van die positieve sociale en ecologische impact in het bedrijfsmodel van het bedrijf op een manier die economische waarde genereert.

6. Van kleurrijk pallet tot krachtig vliegwiel

Door alle kleuren een plaats te geven in het logistieke proces, kunnen we streven naar een evenwichtig en toekomstbestendig systeem. Een echt duurzame logistiek gaat verder dan alleen ecologie; het omvat ook sociale, economische en milieuvriendelijke aspecten. Wanneer we elke kleur - elke component, elk aspect - van logistiek erkennen en integreren, ontstaat er een krachtig en wervend verhaal. Dit verhaal gaat over veerkracht en duurzaamheid, waarbij elk element bijdraagt aan het creëren van een sterke basis voor de toekomst.

Wanneer de verschillende kleuren elkaar versterken, ontstaat er een krachtig momentum, vergelijkbaar met een vliegwiel in volle draaiing. Dit momentum zorgt voor een logistiek die niet alleen functioneert, maar floreert. Het voegt een versnelling toe waardoor de logistiek uiteindelijk haar volledige potentieel bereikt. Altijd in dienst van de doelen, maar met de noodzakelijke verbeeldingskracht en daadkracht om de uitdagingen van vandaag én morgen met succes aan te gaan. Een duurzaam project of initiatief scoort op alle kleuren hoog. Indien een kleur minder aan bod komt, is het evenwicht zoek. Dat zou een signaal moeten zijn om op dat aspect verder te werken. Deze kleurenanalyse zou zo kunnen resulteren in concrete werkpunten of acties. We spreken van een logistieke kleurenmonitoring.

7. Kleurenmonitoring toegepast op Paletti Growers samenwerkingsverband

In onderstaande tabel hebben we met de kleurenmonitor het Paletti Growers samenwerkingsverband geëvalueerd. De oorspronkelijke situatie wordt in de AS IS (huidige situatie) vergeleken met de nieuwe situatie, de TO BE (wenselijke situatie).

Hier wordt de Likert schaal van 1 tot 7 op een kwalitatieve en relatieve wijze gehanteerd. Een score 4 geldt als neutraal, hier de referentie of de zogenaamde baseline. Een score boven 4 betekent een verbetering, van een matige (5) over een grote (6) tot een heel grote (7) verbetering. Een score onder 4 betekent een verslechtering of vermindering, opnieuw respectievelijk van een matige (3), over een grote (2) tot een heel grote (1) verslechtering. In de kolom TO BE (wenselijke situatie) wordt de situatie na de implementatie van het samenwerkingsverband geëvalueerd. Hier in deze case maken we een evaluatie na 1 jaar. Op bepaalde kleuren wordt heel goed gescoord. Anderen blijven voorlopig een beetje achter. Dit is meteen het signaal om hier in de toekomst werk van te maken of extra aandacht aan te geven.

Idealiter wordt deze oefening periodiek gemaakt en worden de evoluties in kaart gebracht. Zo wordt dit een monitoringinstrument.

Kleur	Doel	<i>P</i>	<i>AS IS</i>	<i>TO BE</i>
Blauw	Kosten	<i>Profit</i>	4	5
Rood	Service	<i>People</i>	4	6
Groen	Ecologie	<i>Planet</i>	4	6
Oranje	Samenwerken	<i>Participation</i>	4	6
Geel	Smart	<i>Performance</i>	4	4
Indigo	Robuust	<i>Peace</i>	4	5
Violet	Verbindend	<i>Partnership</i>	4	5

8. Slotsom

Steeds meer worden logistieke samenwerkingsverbanden opgezet. Dit zijn geen vrijblijvende oefeningen. Uiteindelijk moet dit iets opleveren, anders heeft een samenwerking geen zin. Via een kleurenmonitoring op basis van de 7 P's kan ieder samenwerkingsverband geëvalueerd worden. Het duidt meteen ook de verbeterpunten aan. Het uiteindelijk doel is door samenwerking de logistiek voor alle partijen te verbeteren en toekomstbestendiger te maken. Het Paletti Growers samenwerkingsverband is alvast op goede weg!