

NETWERKEN *)

ONDERWEG NAAR MORGEN

De klant kiest eerder een compleet transportnetwerk dan een individuele transporteur. Wil Nederland een internationaal distributiepoint blijven, dan zal de sector moeten samenwerken.

door ARD-PIETER DE MAN **illustratie** RONALD SLABBERS

Waarom stijgt er zelden een vliegtuig op dat halfvol is, terwijl de helft van de vrachtauto's in Nederland leeg rondrijdt? Het antwoord is samenwerking. De grote luchtvaartmaatschappijen in de wereld spelen elkaar passagiers toe en wisselen personeel en vliegtuigen uit. Maar in de transportsector, die toch een internationaal karakter heeft, is samenwerking nog ver te zoeken. Ondernemers zien elkaar als toeleverancier of concurrent, maar niet als partner.

Dit kan niet lang meer duren. Verschillende factoren zullen de Nederlandse logistieke sector dwingen om

anders met elkaar om te gaan.

De eerste is de verzadiging van West-Europese markten en het verschuiven van productie- en consumentenconcentraties naar Oost-Europa, Azië en Latijns-Amerika. Hierdoor verschuiven de goederenstromen. Steeds meer zal aan de Nederlandse mainports voorbijgaan. De verbeterde infrastructuur in Oost-Europa speelt hier ook een rol. Vracht vanuit China, die altijd via Rotterdam naar Oost-Europa ging, kan nu heel goed via de Zwarte Zeehavens van Odessa en Constanza worden aangevoerd.

De tweede is de verschuiving van eigendom. De afgelopen jaren zijn een paar vooraanstaande logistieke partij-

*SERIE: DE KRACHT VAN HET NETWERK

- Samenwerking is noodzaak, of het nu gaat om energiebesparing, nieuwe technologie of het veroveren van markten.
- Nederland kent veel succesvolle netwerken, van de tomatentelers in het Westland tot de technologiesector rond Eindhoven.
- FD Outlook publiceert een serie over netwerken van de toekomst, waarvan de eerste contouren zichtbaar zijn. Volgende aflevering: de gezondheidszorg.



Netwerkspecialist

ONZE KRACHT
LIGT IN DE REGIE

De recente crisis was een grote kei in een grote vijver. Het is duidelijk hoe sterk bedrijven en landen met elkaar verbonden zijn. De schade is gelukkig veel beperkter dan ik had verwacht.



**Sjoerd
Vollebregt**

Exportierend Nederland leunt nog steeds stevig op de industrie. We hebben sterke posities in het buitenland, dankzij de combinatie van specialistische producten, diensten en bedrijfsmodellen. Essentieel in die positie is het netwerk. Onze meest succesvolle bedrijfsmodellen zijn gebouwd op een sterke kern in Nederland, gekoppeld aan eigen infrastructuur en netwerken in binnen- en buitenland. Denk aan een kenniscentrum als Delft (universiteit, TNO en het lucht- en ruimtevaartlab NLR), een keten van hoogwaardige buitenlandse toeleveranciers en een Nederlands bedrijf dat de zaak regisseert. Stork heeft Amerikaanse klanten waarvoor het ontwerp en productie eerst in Nederland uitvoert. Functioneert dat eenmaal goed, dan hevelen wij het gedeeltelijk over naar buitenlandse partners die de klant selecteert. Zo'n regiefunctie in delen van een vaak complexe ontwikkel- en toeleveringsketen, is een specialisme dat Nederland succesvol ontwikkelt in een steeds complexere wereld. Die rol past goed bij de sterke punten van onze economie: technologie, ontwikkeling, productie, dienstverlening, logistiek, kenniscentra, management. Het zorgt er, wellicht verrassend, ook voor dat Stork niet aarzelt om in Nederland te blijven investeren in hoogwaardige productieactiviteiten.

**Sjoerd Vollebregt is
bestuursvoorzitter van Stork**

en in buitenlandse handen overgegaan (KLM, Frans Maas, Nedlloyd). Hoewel dit niet direct een bedreiging hoeft te zijn, zijn de bestuurscentra van deze partijen wel buiten Nederland gevestigd. Daardoor dragen de overnames wel bij aan het sentiment dat Nederland niet automatisch een leidende logistieke positie zal behouden.

De derde is het bekende probleem van congestie en milieu. De aanleg van meer wegen is niet de enige oplossing voor filevorming. Er zijn nieuwe concepten nodig om vervoer te optimaliseren. Nu rijdt bijna de helft van de vrachtwagens leeg heen of terug. Daar liggen dus mogelijkheden tot verbetering. Hoe minder vrachtwagens er nodig zijn, hoe minder het milieu hoeft te lijden onder uitstoot van fijnstof en CO₂.

Hoewel de positie van Nederland op logistiek gebied nog sterk is, vormen deze trends een gevaar voor de concurrentiekracht. De sector beschikt over belangrijke mainports als Schiphol en Rotterdam. Tegelijkertijd zijn de ondernemingen sterk versnipperd, weinig innovatief en slecht renderend.

Op het eerste gezicht lijken Schiphol en Rotterdam wel sterke netwerken, maar in feite is het aantal intensieve samenwerkingsrelaties beperkt. Veel relaties zijn nog gebaseerd op transacties: er worden prijs- en kwaliteitsafspraken gemaakt om een bepaalde vracht te transporteren. Er wordt niets afgestemd op strategisch niveau, er is geen gezamenlijke besluitvorming, investering in innovatie of langdurige, intensieve samenwerking.

Om Nederland als logistiek knooppunt attractief te houden, zullen dus nieuwe concepten moeten worden ontwikkeld. Gebeurt dat niet dan zal Nederland zijn concurrentiepositie verliezen. Nu al is het voor veel be-

drijven in de logistieke sector moeilijk om overeind te blijven. Met name in het wegtransport en de binnenscheepvaart worden grote verliezen geleden. Op langere termijn kunnen ook de sterkere onderdelen van de sector worden geraakt. De files en de milieu-problemen jagen de kosten op, terwijl baanbrekende innovaties uitblijven en klanten alternatieve transportroutes kiezen.

INITIATIEVEN

Als samenwerking evidente voordelen heeft, waardoor komt die dan niet van de grond? Een belangrijke oorzaak is dat bij de meeste partijen een langetermijnvisie ontbreekt. Concurrentiekracht wordt vooral gezien als concurrentie tussen individuele bedrijven, terwijl een klant geïnteresseerd is in de hele keten. De logistieke sector heeft nog onvoldoende in de gaten dat niet bedrijven, maar complete logistieke netwerken met elkaar concurreren.

Ook is de focus van de sector beperkt. Transporteurs kennen wel de schakel voor of achter hen in de keten, maar wat er daarna gebeurt, weten ze niet. Daardoor ontgaat ze bepaalde mogelijkheden om te optimaliseren, bijvoorbeeld door lading voor verschillende eindklanten te combineren.

Wat ook niet helpt, is dat individuele ondernemers – zeker in het wegtransport en de binnenscheepvaart – sterk aan hun vrijheid zijn gehecht. De cultuur van 'vrije jongens' is sterk en problemen worden eerder op basis van relaties opgelost dan met behulp van betrouwbare en volledige informatie over de lading.

De samenwerking tussen grote en kleine bedrijven komt ook moeizaam van de grond door het verschil in kennisniveau. Grote logistieke bedrijven als UPS of DHL bestrijken al de hele

DE 'VRIJE JONGENS' IN HET TRANSPORT ZIJN STERK GEHECHT AAN HUN AUTONOMIE



Allianties: Binnen de transportketen is meer samenwerking noodzakelijk.

keten en stellen hoge eisen. Zij zullen dus niet snel samenwerken met kleinere bedrijven, zodat die zich ook niet aan hen kunnen optrekken.

Ten slotte is de verlader (de partij die opdracht geeft om iets te transporteren) schuldig aan de zwakte van de logistieke sector. De verlader koopt nog te veel in door alleen te letten op prijs en leverbetrouwbaarheid, waardoor het transportbedrijf nauwelijks ruimte heeft voor een rendabele bedrijfsvoering. Op de korte termijn lijkt dat gunstig voor de verladers. Op de lange termijn zullen zij er spijt van krijgen dat zij niet gezamenlijk met leveranciers zijn gaan innoveren. Voor ieders concurrentiekracht is innovatie uiteindelijk beter dan platte prijsconcurrentie.

Een aantal partijen onderkent dit. Er zijn diverse initiatieven om de samenwerking te verbeteren, zoals in de luchtvaart en de zeescheepvaart. Daar zijn al geruime tijd vergaande samenwerkingsverbanden actief. De luchtvaart kent drie grote netwerken waarin vele luchtvaartmaatschappijen samenwerken. Dit zijn de Oneworld, Star Alliance en Skyteam-alliantie. KLM is lid van de laatste. Bedrijven spelen elkaar binnen een netwerk passagiers toe en wisselen personeel en toestellen uit, zodat op elke vlucht het optimale materieel wordt ingezet. Deze samenwerkingsverbanden zouden een voorbeeld kunnen zijn voor

logistieke dienstverleners buiten de luchtvaart.

Een positief voorbeeld van een attractief logistiek knooppunt is de samenwerking rondom Smartgate. In dit publiek-private initiatief werken Schiphol, de douane en Air Cargo Netherlands (de brancheorganisatie van luchtvracht) samen voor een snellere en veiliger afhandeling van luchtvracht. Door een aantal controles op één moment te bundelen en door op basis van elektronische informatie te bepalen of een vracht wel op Schiphol moet worden gecontroleerd, kan vracht sneller en goedkoper worden afgehandeld.

Brabant Intermodal is een andere vorm van intensieve samenwerking. Vier Brabantse containerterminals in Oosterhout, Tilburg, Waalwijk en Veghel hebben Brabant Intermodal opgericht om vervoer over water te stimuleren. Op dit moment sparen de terminals per jaar 1500 vrachtwagenritten vanuit Rotterdam uit. De terminals willen dit aantal opvoeren door aan verladers en reders een loket te bieden dat diensten over water en spoor aanbiedt.

Rondom stadsdistributie zijn ook interessante initiatieven gestart om zendingen van verschillende transporteurs aan de rand van de stad te combineren in kleinere en milieuvriendelijke vrachtwagens. Dit brengt het aantal verkeersbewegingen in de stad

FEITEN & CIJFERS

HEEL VEEL WEGVERVOER IN NEDERLAND, MAAR STERK VERSNIPPERD EN OOK VERLIESGEVEND

6

Aantal jaren sinds 2000 dat het **binnenlandse wegvervoer** verliesgevend is geweest.

12.256

Aantal wegtransporteurs in Nederland. De versnippering in de Nederlandse transportsector is groot.

56

Percentage **beladen ritten** van Nederlandse transporteurs. Veel vrachtwagens rijden (deels) leeg rond.

750.000

Werknemers in de logistieke sector in Nederland.

6

Gemiddelde procentuele stijging van het **aantal verliesuren** door files tussen 1995 en 2008.

Bronnen: www.niwo.nl, TNO (2009), Hans Strikwerda (2009)



VOORUITDENKEN

Transporteurs en verladers hebben baat bij een gezond netwerk

EDC

Nederland is een belangrijke vestigingsplaats voor Europese Distributiecentra (EDCs).

Veel ondernemingen van buiten Europa kiezen Nederland als vestigingsplaats voor hun logistieke activiteiten. De vraag is of Nederland hier veel van profiteert. Een deel van de EDCs vraagt nauwelijks om hoogwaardige arbeid. Zij beperken zich tot 'dozen schuiven': eenvoudige transportwerkzaamheden met een lage toegevoegde waarde.



Topinstituut Logistiek

Dinalog, het Dutch Institute for Advanced Logistics, is sinds vorig jaar gevestigd in Breda.

Dit topinstituut bundelt de kennis van onderzoeksinstellingen en werkt samen met de logistieke sector om innovatie te stimuleren. Doel is een internationaal toonaangevend instituut. Tegelijk moet de campus in Breda zich ontwikkelen tot een hotspot voor nieuwe innovatieve bedrijven.



Green Tender

Klanten van transporteurs hebben ook baat bij een gezond netwerk van logistieke bedrijven. Daarom hebben

InterfaceFLOR, Mars Nederland en Heinz gezamenlijk een nieuwe manier van aanbesteden ontwikkeld waarbij ook criteria als sociaal welzijn en milieu zijn opgenomen. Doelstelling is duurzame samenwerking.



terug, spaart het milieu en vergroot de veiligheid. Bovendien krijgen klanten nu één vrachtwagen voor de deur, in plaats van drie vrachtwagens op drie verschillende tijden. Greencitydistribution, waar onder meer DHL gebruik van maakt, is een voorbeeld van deze werkwijze. In de stad Utrecht werken partijen als de bierboot, Cargohopper en horecagroothandel Gepu samen om distributie over de weg én via de grachten te stimuleren.

Het meest vergaande netwerkconcept ligt nog op de tekentafels: 4-C. Dat staat voor *cross chain control center*. Zo'n organisatie combineert en optimaliseert ladingstromen in verschillende transportketens. Unilever, Hero en Mexx hebben bijvoorbeeld al bestudeerd of het mogelijk is samen zo'n centrum op te zetten.

Het interessante is dat hier tussen ketens wordt samengewerkt die voorheen gescheiden waren. Voeding, grondstoffen en kleding kennen aparte transportketens. Door die te combineren, ontstaan nieuwe mogelijkheden voor optimalisatie. Bovendien wordt rondom 4-C ook nagedacht over het aanhaken van diensten. Zo zouden banken en IT-bedrijven kunnen assisteren bij de financiële en informatiehuishouding die over verschillende transportketens loopt.

MULTIMODAAL

Deze voorbeelden laten zien dat er verschillende initiatieven zijn voor nadere samenwerking. Hoe zouden de netwerken van de toekomst eruit kunnen zien? Eerst zullen er grotere partijen moeten ontstaan binnen het wegvervoer en de binnenscheepvaart, zodat de vervoerders een sterkere positie in de keten kunnen innemen. Dit kan door fusies en overnames, maar voor de vrije jongens is de coöperatie misschien een

geschiktere vorm van netwerken. In de binnenscheepvaart begint dit nu te komen. Daarbij kunnen verschillende netwerken ontstaan die met elkaar concurreren, net als in de luchtvaart. Binnen die netwerken kan uiteindelijk informatie worden uitgewisseld over klanten en lading, wat nieuwe mogelijkheden geeft om sterker te staan ten opzichte van een ander netwerk. Maar dat is momenteel nog onbespreekbaar, omdat die informatie als concurrentiegevoelig wordt ervaren.

Vervolgens zal de samenwerking binnen de keten moeten verbeteren. Een verlader die iets van Boston naar München getransporteerd wil hebben, bekijkt hoe het hele traject het effectiefst kan verlopen. Naast samenwerking in één type vervoer zal daarom ook multimodale samenwerking moeten ontstaan. Dat wil zeggen dat het netwerk gezamenlijk zowel lucht-, land- als watertransport aanbiedt. Binnen een dergelijk logistiek netwerk kunnen nieuwe organisaties ontstaan die zorgen voor afstemming, optimalisering en zelfs merkvorming voor dat netwerk.

Dit vraagt ook om duurzamere relaties tussen verladers en logistieke bedrijven. In andere sectoren, zoals de auto-industrie en de tuinbouw, is al aangetoond dat een continue, gezamenlijke zoektocht naar verbetering leidt tot meer kwaliteit tegen lagere kosten. In de logistiek moet dat ook mogelijk zijn. Daardoor kan de prijsconcurrentie plaatsmaken voor concurrentie op basis van innovatieve concepten.

De grootste uitdaging voor de sector is het doorbreken van de sfeer van onderling wantrouwen. Geen van de mooie concepten en technologieën die op de tekentafel liggen, zal een lang leven beschoren zijn als partijen niet het vermogen hebben om tot langdurige relaties te komen. De transportsector met zijn cultuur van vrije jongens zal ook 'zachte' eigenschappen moeten ontwikkelen. ■

PRIJSCONCURRENTIE MAAKT PLAATS VOOR CONCURRENTIE OP BASIS VAN INNOVATIE

Ard-Pieter de Man is hoogleraar Management Studies aan de Vu en organisatie-adviseur bij Atos Consulting. Met dank aan Roel Zuidema (partner Atos en gastdocent Erasmus Universiteit)

