

## 1. Inleiding

De logistiek staat aan de vooravond van grote veranderingen, die in de wereld gaande zijn. Ik noem er een paar<sup>1</sup>:

- Connectiviteit, toenemende transparantie en digitalisering leiden tot nieuwe verdienmodellen en een andere interactie met klanten en ketenpartners. Wat kunnen we leren van Airbnb, Uber, Amazon en Booking.com?
- De komende 30 jaar moet de logistieke sector een factor 6 winnen in CO<sub>2</sub>-productiviteit ten opzichte van 1990 om aan de klimaatdoelstellingen van Parijs te voldoen.
- Hoe voeden we 9 miljard mensen in 2050? Klimaatverandering leidt tot meer volatiliteit in het aanbod, en in de prijzen van landbouwproducten. Logistiek gaat niet meer alleen over de juiste hoeveelheid op tijd, maar ook over de juiste prijs, beheerste risico's en het voorkomen van deriving.
- Robotisering en automatisering gaan de logistieke processen behoorlijk wijzigen. Denk hierbij ook aan concepten als drones, platooning (electronisch gekoppelde trucks in een kolonne) en 3D-printing.
- De ontwikkeling van megasteden vraagt om nieuwe oplossingen voor leefbare, veilige en robuuste steden, zoals met city-hubs en vrachtfietsen en real-time besturing van de goederenflow door de stad.

Logistiek gaat over het zo slim en efficiënt mogelijk inzetten van de middelen om goederenstromen binnen de gestelde kaders uit te voeren. De afgelopen tien jaar is door de logistieke sector gewerkt aan zo goed mogelijke afstemming met de toeleverancier en ontvanger, verticale samenwerking genaamd. Door goede transparantie en afstemming tussen de schakels in de keten kan efficiency en service verbeteren, maar hier zijn al vele verbetertrajecten gerealiseerd in de afgelopen jaren.

Horizontale samenwerking tussen verladers wordt daarom door velen gezien als de volgende stap in logistieke efficiëntie<sup>2,3,4</sup>. Verladers zijn partijen die transport aanbieden, zoals producenten en groothandelsbedrijven. Horizontale samenwerking betekent dat zij onderling afspraken (kunnen) maken voor het realiseren van synergie in hun logistieke stromen, bijvoorbeeld het delen van logistieke resources. Deze trend past ook helemaal in de 'deeleconomie'. Ook heeft de verlader veel invloed op de logistieke structuren door hun infrastructuur, inkoopbeleid, maar ook het mogelijk aanpassen van klantafspraken. Anderzijds is het realiseren van horizontale samenwerking ook een spannende, omdat er niet direct contractuele afspraken zijn tussen de verladers. Naast mogelijke synergieën zijn er ook risico's zijn zoals onderlinge concurrentie of de mededingingswet (kartelvorming).

Het vinden van de juiste samenwerkingspartner tijd, aandacht en energie, en samenwerking kan mogelijk ook je vrijheid beperken. Maar er liggen ook grote kansen: volgens een rapport van het World Economic Forum ligt de gemiddelde beladingsgraad in transport op 57% en rijdt 24% van de

---

<sup>1</sup> Ploos van Amstel, W. (2016), *Logistiek moet weer relevant worden*, blog op [www.logistiek.nl](http://www.logistiek.nl).

<sup>2</sup> TLN, ABN-AMRO en Fenex (2013-2014), *Logistieke waarde creer je samen*, drieluik rapport.

<sup>3</sup> Leitner, R., Meizer, F., Prochazka, M., & Sihn, W. (2011). *Structural concepts for horizontal cooperation to increase efficiency in logistics*. *CIRP Journal of Manufacturing*, 4(3), 332–337

<sup>4</sup> Vanovermeire, C., Sörensen, K., Van Breedam, A., Vannieuwenhuysse, B., & Verstrepen, S. (2014). *Horizontal logistics collaboration: decreasing costs through flexibility and an adequate cost allocation strategy*. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 17(4), 339-355.

voertuigen leeg<sup>5</sup>. In dit artikel gaan we daarom nader in op de kansen en het wegnemen van belemmeringen rondom horizontale samenwerking tussen verladers.

## 2. Van deeleconomie naar horizontale samenwerking

De deeleconomie is aan een opmars bezig, dankzij de mogelijkheden van digitalisering en transparantie. Iedereen kent wel Uber, airbnb of andere initiatieven zoals het delen van auto's (snappcar, blablacar), fietsen (flickbike) of gereedschap (peerby). Allemaal methoden om efficiënt om te gaan met resources. Vanuit deze consumentenapps zijn ook allerlei logistieke business varianten ontstaan, zoals het delen van warehousing (stockspot), ladingruimte in vrachtwagens (Quicargo), marktplaatsen voor transportuitwisseling en city-hubs: locaties net buiten de stad, van waaruit transport gebundeld de stad in gaat.

De trend van de deel-economie is definitief, met de focus op het verminderen van assets en zoveel mogelijk gebruik maken van bestaande assets. Dit lijkt sterk op aspecten bij horizontale samenwerking: het delen van assets of resources om op die manier efficiënter te zijn en/of een hogere servicegraad te bereiken. Een belangrijk kenmerk bij de hierboven genoemde initiatieven van de deel-economie is dat het gaat om relatief korte-termijn samenwerking, en veel minder op strategisch langere termijn, om structureel de supply chain als zodanig in te richten.

Horizontale samenwerking tussen verladers gebeurt in de praktijk al vaak impliciet door de uitvoering van het logistieke proces uit te besteden aan een derde partij, een logistiek dienstverlener (3PL). Deze 3PL wordt geacht dit efficiënter te kunnen uitvoeren, doordat deze zijn resources ook in kan zetten voor andere verladers. Middels een 3PL werken verladers dus al samen. Echter, een 3PL kan de logistiek van de verlader alleen combineren met andere verladers die hij bedient, wat dus het aantal mogelijkheden sterk beperkt. Daarnaast overziet een verlader de gehele keten, en is daarmee in staat om afspraken met de klant of toeleverancier te wijzigen, als dit gunstig is voor de synergie. Een 3PL heeft dit overzicht en mogelijkheden niet. Kortom, in principe liggen er grote kansen en mogelijkheden als verladers meer onderling gaan samenwerken.

Deze samenwerking kan op diverse terreinen. Voor de hand ligt transport: het bundelen van transportstromen, die dezelfde kant op gaan. Een voorbeeld in Nederland is Lean & Green Off-road<sup>6</sup> (getrokken door Connekt) voor het bundelen van internationale Europese goederenstromen: zodra er voldoende transportaanbod aangemeld is voor een bepaald traject, dan loont het om op dit traject deze transporten intermodaal uit te voeren, bijv. over het spoor. Een voorloper hiervan is het project CO3<sup>7</sup>, wat staat voor Collaboration Concepts for Co-modality. Dit project is ook gericht op een gedragsverandering te stimuleren in duurzaamheid van de Europese logistiek door horizontale samenwerking te bevorderen tussen Europese verladers.

Een zelfde synergie kan er zijn in stedelijke gebieden. Als twee verladers allebei leveringen hebben in binnensteden en zij bundelen dit aan de rand van de stad, dan hoeft er maar één voertuig de drukke binnenstad in. Synergie kan er ook zijn als de De transportstromen tegengesteld van richting zijn, bijvoorbeeld het combineren van een exportrit vanuit Nederland naar Italië met een importrit voor een collega-verlader vanuit Italië of Zwitserland terug naar Nederland.

Een geheel andere vorm van samenwerking tussen verladers kan zijn het combineren van magazijnen, shared warehousing genaamd. In één magazijn wordt voor meerdere verladers het voorraad- en verzamelproces uitgevoerd. In het bijzonder als de pieken in capaciteitsbehoefte tussen de verladers liggen op verschillende momenten in het jaar, dan zijn hier mooie kansen. Hieraan gerelateerd is het

---

<sup>5</sup> World Economic Forum (2009). *Supply chain decarbonization - The role of logistics and transport in reducing supply chain carbon emissions*.

<sup>6</sup> Zie <http://www.lean-greenoffroad.nl/> voor meer achtergrond informatie

<sup>7</sup> Zie <http://www.co3-project.eu/> voor meer achtergrond informatie

samenwerken op personeelsgebied. Door samen te werken kan personeel tussen de bedrijven uitgewisseld worden, en verkleint dit de afhankelijkheid ten opzichte van een uitzendbureau. Hierdoor kan ook de medewerkertevredenheid verhoogd worden, wat gegeven de schaarste aan goed personeel een belangrijk aspect is.

De samenwerking kan gericht zijn op het verbeteren van de efficiency, maar voor de verlader zijn er vaak ook nog fundamentele voordelen zijn, zoals nieuwe inzichten vanuit de andere verlader, de toegang tot nieuwe markten en klanten, het ontwikkelen van nieuwe processen of producten en het versterken van het duurzaamheidsimago. Deze voordelen zijn voor een verlader zeker zo belangrijk aangezien de logistieke kosten vaak maar 5-10% van de totale kosten zijn.

### 3. Belemmeringen in horizontale samenwerking

Het klinkt allemaal mooi, maar feit is dat ondanks een aantal mooie gesubsidieerde subsidieprojecten horizontale samenwerking tussen verladers nog niet echt een vlucht heeft genomen in de afgelopen jaren. In een recent onderzoek<sup>8</sup> is een overzicht gemaakt van deze initiatieven en de belangrijkste aangevoerde belemmeringen:

1. Vertrouwen: vanuit de belangrijkste belemmering is het gebrek aan onderling vertrouwen: de echte wil om onderling samen te werken. Vooral als het opstarten van de samenwerking kinderziektes kent of de eigen vrijheid inperkt is wantrouwen dodelijk.
2. Operationele aspecten: op grove lijnen lijkt een samenwerking mogelijk, maar op operationeel niveau blijken er toch onoverkomelijke bezwaren te zijn, bijvoorbeeld vereisten bij het transporteren of in het magazijn.
3. Klantafspraken: de samenwerking is mogelijk alleen interessant, als de klantafspraken aangepast worden. Dit is eenvoudiger gezegd dan gedaan.
4. Organisatie van de samenwerking en bijbehorende contracten: na het vinden van de juiste partner moet er een samenwerkingsverband opgezet worden. Dit kan bijvoorbeeld door het introduceren van een 'trusted 3rd party' waarin de samenwerking juridisch vorm krijgt. Dit kan de nodige inspanning vergen, bijvoorbeeld het regelen van de verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid en de kwaliteit kunnen meten over de uitvoering. Dit zijn allemaal goede redenen waarom het initiatief NexTrust<sup>9</sup> is opgezet.
5. Verdelen van de opbrengsten: een 'eerlijke' verdeling van de kosten en opbrengsten kan leiden tot het introduceren van vele beslisregels en algoritmen, die niet goed meer te begrijpen zijn. Dit bemoeilijkt de acceptatie ervan.
6. Mededingingswet: de vraag is of de samenwerking wel toegestaan is vanuit mededingingsoogpunt: leidt het tot een verstoring van de onderlinge competitie? Welke data mag er uitgewisseld mag worden in de voorbereiding en tijdens de uitvoering?

### 4. Wat is belangrijk bij het vinden van de juiste partner?

In essentie zijn vele van bovenstaande belemmeringen terug te voeren op het gebrek aan onderling vertrouwen en de wil om er een gezamenlijk succes van te maken. Net als bij het vinden van een partner in een privé-situatie is het de uitdaging een zodanige partner te vinden, waarmee het 'klikt' en

---

<sup>8</sup> Koch, T.G. (2017), *Toward fully-loaded trucks - A study on the impediments to horizontal logistics collaboration between shippers*, MSc. Thesis Tilburg University

<sup>9</sup> NexTrust is een EU-gesponsord project met 31 partners om samenwerking in de logistiek te realiseren, middels de juridische constructie van een 'trusted 3rd party'. Zie de website <http://nextrust-project.eu/> voor meer informatie.

de slaagkans zo groot mogelijk is. Voor het vinden van de juiste partner zijn in ieder geval 3 zaken essentieel:

1. Je eigen strategie: iedereen is wel voor samenwerken, maar in hoeverre is horizontale samenwerking ècht zodanig belangrijk voor een verlader, dat dit ook in de genen van het bedrijf zit en hierop beleid is ontwikkeld: zijn er personen die tijd en ruimte hebben om dit ook te ontwikkelen om samenwerking tot stand te brengen? En begrijpt het bedrijf dat dit weerstand kan oproepen, vrijheid kan kosten en vooral veel doorzettingsvermogen vereist?
2. Synergievoordeel: er moeten natuurlijk wel goede aantoonbare voordelen te behalen zijn, die sterk opwegen tegen de nadelen. Zoals gesteld kan dit liggen in het reduceren van kosten of verhogen van de service, maar kan ook liggen in fundamentele zaken: het verhogen van de leverbetrouwbaarheid, het toegang verkrijgen tot nieuwe markten of nieuwe kennis, vergroten van de service of het aanbod naar je klantenkring, etc.
3. Culturele aspecten: dit kenmerkt zich in wederzijds vertrouwen, een gezamenlijke focus en een gezamenlijk belang. Hiervoor is een gelijksoortig profiel en de wil om er een gemeenschappelijk succes ervan te maken. Hoe meer bedrijven respect voor elkaar hebben, bijvoorbeeld omdat ze qua cultuur en organisatie op elkaar lijken, hoe groter de kans.

In de diverse initiatieven die er lopen wordt vooral aandacht gegeven aan punt 2: het berekenen van de voordelen, terwijl de punten 1 en 3 ook noodzakelijke voorwaarden zijn. Hierbij kan Sociale Psychologie helpen. Bij punt 1 door middel van bijvoorbeeld een 'game' om te ervaren dat samenwerking met andere bedrijven echt lonend is, en hoe om te gaan met allerlei weerstanden. Bij punt 3 helpt een vragenlijst om inzicht te krijgen in de bedrijfscultuur maar ook in de persoonlijke eigenschappen van de contactpersoon. Want ook het contact leggen en onderhouden blijft afhankelijk van personen. Een matching is ook pas succesvol als niet alleen het andere bedrijf in jouw toplijstje staat voor mogelijke samenwerking, maar ook andersom.

Deze meer sociaal psychologische kenmerken worden nu nog te vaak onderbelicht in de logistieke praktijk, maar vereisen veel meer aandacht om horizontale samenwerking echt te realiseren.

## 5. Juridische en governance aspecten

Horizontale samenwerking tussen verladers kan grote issues geven op het gebied van de mededingingswet, dus het is belangrijk hier goede aandacht aan te geven. De belangrijkste relevante wetsartikelen herbij zijn artikel 101 van de Treaty of the Functioning of the European Union (TFEU) en een vergelijkbare verwoording in artikel 6 van de Mededingingswet. Deze artikelen weren alle overeenkomsten als competitie wordt beperkt. De Europese commissie en nationale overheden spelen een belangrijke rol in de handhaving ervan (in Nederland de ACM). Deze artikelen hoeven echter een samenwerking niet te belemmeren, zolang de horizontale samenwerkingsvorm grondig wordt getoetst aan de regels.<sup>10</sup> Het is belangrijk om het doel van de samenwerking goed te begrijpen en te analyseren wat het effect is op competitieve elementen op de markt. Bij het uitwisselen van informatie is het belangrijk om voorzichtig te handelen en te voorkomen dat strategische informatie gedeeld wordt.

Een overeenkomst binnen de scope van artikel 101(1) TFEU hoeft ook niet onmogelijk te zijn, aangezien 101(3) enkele wettelijke uitzonderingen aangeeft op basis van een aantal niet-competitieve voordelen, zoals duurzaamheid. In een recent onderzoek<sup>11</sup> is echter aangetoond dat een overeenkomst niet louter op basis van niet-competitief voordelen vrijgesteld kan worden, omdat de ACM dit voordeel altijd beschouwt in samenhang met de vier . Om vrijgesteld te worden, moeten alle vier cumulatieve condities van 101 TFEU gelden. De ACM betreft soms de niet-competitieve voordelen,

---

<sup>10</sup> Kruijff, J., Article 101 TFEU and Horizontal Cooperation (2017), MSc. Thesis, Tilburg Univ.

<sup>11</sup> Daele, L.R.M. van, *Under what circumstances can horizontal agreements that restrict competition be exempted on the basis of the presence of non-competition benefits?*, (2017), MSc. Thesis, Tilburg Univ.

maar altijd in samenhang met de competitieve voordelen. Ook moet de situatie per case beoordeeld worden.

In de uitvoering zal de praktische uitvoering logischerwijs plaatsvinden door een derde partij, bijvoorbeeld een logistiek dienstverlener. Als de twee partijen hiervoor een onderlinge samenwerkingsvorm voor opzetten, dan ligt het voor de hand hiervoor gebruik te maken van kennis, zoals ontwikkeld bij NexTrust. Een algemene standaard contractvorm lijkt hierbij trouwens lastig, omdat elke samenwerkingsvorm vaak zijn eigen kenmerken heeft.

Een belangrijk aandachtspunt in deze samenwerking is het verdelen van kosten en opbrengsten. Er is in de speltheorie behoorlijk wat kennis verzameld op het gebied van verdelen van kosten en opbrengsten, bijv. middels de shapley-value rondom coalitie vorming<sup>12</sup>. Naast het aspect van berekenen en zo eerlijk mogelijk toewijzen van kosten en opbrengsten speelt hier het psychologische aspect een hele belangrijke rol: het begrijpen van de regels helpt in het accepteren ervan. Soms hoeven deze regels niet helder te zijn, bijv. op basis van welke regels bepaalt mijn mail-server of iets spam-mail is of niet? Maar voor het verdelen van kosten en opbrengsten in een gevoelige situatie met geld en mogelijke concurrentie is dit cruciaal voor het accepteren ervan. Stelregel is daarom dat eenvoudige en transparante regels die iedereen begrijpt een grotere acceptatiegraad hebben dan ondoorgrondelijke regels, die mogelijk in voorkomende gevallen eerlijker zijn. Ook hangt de acceptatie van een mogelijke verdeelregel af in hoeverre het bedrijf alternatieven heeft. Stel dat de bedrijven A en B willen samenwerken, maar als bedrijf A met bedrijf C eenzelfde soort samenwerking kan opzetten en B geen alternatief heeft, dan neemt B logischerwijs in de samenwerking met A relatief met minder genoegen dan bedrijf A. Deze context van mogelijke alternatieven heeft dus invloed in het opstellen van de verdeelregels.

## 6. Conclusie

Horizontale samenwerking tussen verladers wordt door velen gezien als de ‘next level in logistics’, en past heel goed in het huidige economische denken van de deeleconomie. Er zijn al diverse initiatieven opgestart op een aantal deelterreinen (zoals met Lean & Green Off-road en met CO3) en diverse andere projecten, maar het heeft nog niet tot een echte doorbraak geleid. Om deze wel te bewerkstelligen is een mindshift nodig bij de verladers, en moet er voor het vinden van de juiste partners niet alleen gekeken worden naar de kwantitatieve voordelen, maar ook in hoeverre partners bij elkaar passen qua bedrijfsculturele aspecten. In de vervolgstappen qua uitvoering spelen juridische aspecten een rol, maar ook begrijpelijke, acceptabele regels voor het verdelen van opbrengsten. Het combineren van multi-disciplinaire kennis vanuit sociaal psychologische, juridische, supply chain strategische en kwantitatieve hoek is noodzakelijk om in de komende jaren tot een grote doorbraak te komen.

---

<sup>12</sup> Dinalog, *Value Creation and Gain Sharing*, <https://www.dinalog.nl/stap/stap-6-value-creation-and-gain-sharing/>