



Samenwerking in de logistiek:

Stimulansen en succesfactoren

Onderzoeksrapport

Samenwerking in de logistiek

Stimulansen en succesfactoren

Onderzoeksrapport

Auteur: Valerija Golubić

Onderzoeksteam: Berfu Ünal, Kees Jan Roodbergen, Ilke Bakir

Onderzoeksinstituten: Rijksuniversiteit Groningen, Campus Fryslân en Faculteit Economie en
Bedrijfskunde

Dit onderzoeksproject maakt deel uit van het SMiLES-project (met projectnummer 439.18.459) van het onderzoeksprogramma 'Duurzame Living Labs fase 2' dat (mede) is gefinancierd door de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO).

Inhoud

Project samenvatting	4
Inleiding.....	6
Onderzoeksvragen	6
Methode	7
Bedrijven in onze steekproef.....	7
Voorbeelden van samenwerking	8
Bevindingen	10
Stimulansen om samen te werken	10
Stimulansen uit het bedrijfsdomein.....	10
Stimulansen uit het industriële domein	10
Regulerende en normatieve stimulansen	11
Duurzame prestaties als stimulans?	11
Het samenwerkingsproces en de kenmerken voor succes	12
Gemeenschappelijke businesscase voor samenwerking	15
Initiatie of bemiddeling door een onafhankelijke partij.....	15
Een stimulerende omgeving voor samenwerking.....	15
Bedrijfs- en managerswaarden.....	15
Informeren en screenen	16
Vaststellen of er sprake is van een fit	16
Duidelijke afspraken	17
Vertrouwen opbouwen en samenwerking voortdurend evalueren.....	18
De kwestie van vertrouwen	18
Aanvullende inzichten	21
Obstakels voor samenwerking	21
Samenwerken met directe concurrenten	24
Logistiek en duurzaamheid.....	24
Conclusies	28
Aanbevelingen	28
Dankbetuigingen	29
Bijlagen	30
Bronvermelding	31

Lijst met figuren

Afbeelding 1: Bedrijfsactiviteiten van bedrijven in onze steekproef	7
Afbeelding 2: De omvang van de bedrijven in onze steekproef, gemeten naar het aantal werknemers.....	8
Afbeelding 3: Eigendom van bedrijven in onze steekproef.....	8
Afbeelding 4: Voorbeelden van samenwerking in onze steekproef	8
Afbeelding 5: Het samenwerkingsproces.....	14

Lijst met tabellen

Tabel 1: Uitdagingen voor logistieke samenwerkingen	22
Tabel 2: Uitdagingen voor duurzaamheidstransities in de logistiek	26

Project samenvatting

Het primaire doel van ons onderzoek was om de redenen te identificeren waarom logistieke bedrijven ervoor kiezen om samen te werken en de factoren te bepalen die bijdragen aan de duur en het succes van dergelijke samenwerkingen. We richtten ons op samenwerkingen vanwege hun potentieel om logistieke operaties efficiënter te maken en daarmee de milieu-impact ervan te verminderen.

Om ons onderzoeksdoel te bereiken, hebben we interviews gehouden met vertegenwoordigers van organisaties die zich bezighouden met logistiek en ervaring hebben met samenwerking. Zo wilden we meer te weten komen over het samenwerkingsproces, hoe zij dit hebben aangepakt en wat zij ervan hebben geleerd.

Uit onze interviews bleek dat de basis voor samenwerking een businesscase is die door alle samenwerkingspartners wordt gedeeld. Een businesscase kan vanuit verschillende domeinen worden afgeleid. Een stimulans voor samenwerking kan voortkomen uit de wens om de bedrijfsvoering te verbeteren, om in te spelen op ontwikkelingen en veranderingen binnen de sector, of het kan een reactie zijn op regelgevende of normatieve druk.

Zodra een gemeenschappelijke businesscase is vastgesteld, volgt een fase waarin informatie ingewonnen wordt over de potentiële partner en deze gescreend wordt. Dit leidt tot een beslissing over de geschiktheid van de potentiële partners. Geschiktheid verwijst naar zowel de technologische fit, zoals vergelijkbare bedrijfsactiviteiten, geschikte omvang en compatibele procedures, als de culturele fit, zoals vergelijkbare bedrijfsculturen, waarden en principes. Het vaststellen van geschiktheid leidt tot het initiële vertrouwen dat nodig is om samenwerkingen aan te gaan.

Daadwerkelijke samenwerking begint met duidelijke afspraken die ervoor moeten zorgen dat alle verwachtingen duidelijk zijn en dat alle partijen tevreden zijn met de kosten en baten van de samenwerking. De fase van implementatie van de overeenkomst is tevens de fase waarin het uiteindelijke vertrouwen wordt opgebouwd, mits partners zich aan de afspraken houden en positief samenwerken, of met andere woorden, het initiële vertrouwen rechtvaardigen. Uiteindelijk vertrouwen leidt vaak tot voortzetting en uitbreiding van de samenwerking.

Bovendien suggereren onze bevindingen dat er manieren zijn om samenwerking te stimuleren, bijvoorbeeld door een stimulerende omgeving te creëren of een onafhankelijke, neutrale partij in te schakelen om de samenwerking te bemiddelen. Er zijn echter ook verschillen in de bereidheid tot samenwerking tussen bedrijven. Deze verschillen zijn afhankelijk van bedrijfswaarden en -culturen, en van de persoonlijke kenmerken van de mensen die betrokken zijn bij de besluitvorming over samenwerkingen. Tot slot moeten er, om duurzaamheidsinitiatieven verder te stimuleren, zowel door individuele bedrijven als via samenwerking, verschillende obstakels worden aangepakt, zoals bijvoorbeeld het ontbreken van een lange termijn visie, onvoldoende investeringsondersteuning en een gebrekkige infrastructuur.



Inleiding

Samenwerkingen in de logistiek bieden aanzienlijke mogelijkheden om de operationele efficiëntie te verbeteren door transportkosten en reisafstanden te verlagen, waardoor het energieverbruik daalt en de CO₂-uitstoot die gepaard gaat met logistieke activiteiten wordt geminimaliseerd (Cruijssen, 2020; Klumpp, 2016). Dergelijke samenwerkingen kunnen verticaal zijn, in de toeleveringsketen, of horizontaal, waarbij twee of meer bedrijven op hetzelfde niveau in de toeleveringsketen, met vergelijkbare logistieke functies, samenwerken (Cruijssen et al., 2007). Het delen van (onderbenutte of andere) middelen - transport- en opslagcapaciteit, arbeid, processen, data of kennis - is een van de vormen die dergelijke samenwerkingspraktijken kunnen aannemen.

Samenwerking in de logistiek biedt een groot potentieel om de duurzame prestaties van logistieke activiteiten te verbeteren. Onze kennis over de prikkels voor samenwerking en het samenwerkingsproces is echter beperkt.

Ongeacht het belang van samenwerkingen in de logistiek voor efficiëntie en, bijgevolg, betere duurzame prestaties, zijn er zeer weinig voorbeelden van echte, succesvolle en langdurige logistieke samenwerkingen (Badraoui et al., 2024; Cruijssen, 2020; Ferrell et al., 2020). De bestaande literatuur heeft zich voornamelijk gericht op barrières voor (horizontale) logistieke samenwerkingen (Abideen et al., 2023; Basso et al., 2019; Karam et al., 2021) en zeer zelden op faciliterende of stimulerende factoren (Abideen et al., 2023; Badraoui et al., 2024). Nog minder aandacht is besteed aan het proces van logistieke samenwerkingsontwikkeling, de stappen die worden genomen en hun kenmerken, die resulteren in een succesvolle en langdurige logistieke samenwerking (Jepsen, 2014).

Daarom wilden we met dit onderzoek kijken naar geïmplementeerde, succesvolle initiatieven voor logistieke samenwerking. Zo wilden we de stimulansen identificeren die logistieke dienstverleners ertoe aanzet om samen te werken met andere, vergelijkbare bedrijven. Daarnaast wilden we de kenmerken definiëren die leiden tot succesvolle en langdurige samenwerkingen.

Onderzoeksvragen

Het onderzoek werd geleid door twee hoofd onderzoeksvragen:



Wat zijn de stimulansen voor logistieke bedrijven om met elkaar te gaan samenwerken (in het belang van duurzaamheid)?



Hoe kan deze samenwerking succesvol worden gemaakt?

Methode

Om onze onderzoeksvragen te beantwoorden, hebben we logistieke bedrijven en bedrijven met een sterke logistieke component (zoals productiebedrijven, groothandelsbedrijven en bouwbedrijven) benaderd. Deze bedrijven zijn geselecteerd op basis van hun ervaring met een of andere vorm van samenwerking. Daarnaast hadden we één beroepsvereniging in onze steekproef, die bedrijven, onderwijsinstellingen en de lokale overheid samenbrengt rond logistieke vraagstukken. De rol van de in de steekproef opgenomen beroepsvereniging is het initiëren en coördineren van samenwerkingsactiviteiten tussen bedrijven in de logistieke sector. De ervaringen en inzichten die zijn opgedaan door het organiseren en bemiddelen van samenwerkingen tussen bedrijven, maakten de vereniging tot een geschikte deelnemer aan het onderzoek.

We hebben interviews gehouden met 19 professionals die werkzaam zijn in de logistiek bij 13 bedrijven en één beroepsvereniging met ervaring in samenwerking.

Bij het benaderen van de organisaties kregen we hulp van het Logistiek Kenniscentrum, een triple helix-organisatie die zich richt op logistiek; van partnerorganisaties en personen die betrokken zijn bij het SMiLES-project; en van Circulair Fryslân, een vereniging van organisaties, waaronder logistieke bedrijven, die zich inzetten voor de overgang naar een circulaire economie.

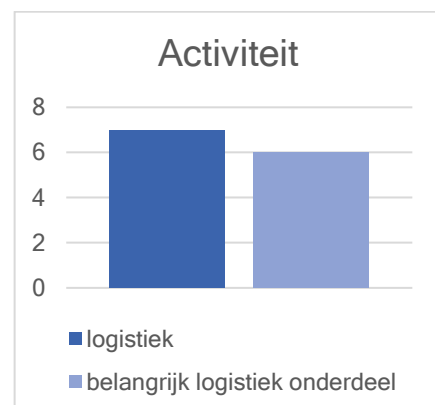
Onze steekproef bestond uit 19 logistiek- of supply chain managers, directeuren of eigenaren van bedrijven/organisaties. We hebben in totaal 17 semi-gestructureerde interviews afgenomen, wat betekent dat er in sommige gevallen meerdere vertegenwoordigers van dezelfde organisatie aanwezig waren bij de interviews (Bijlage 1).

We hebben de interviews opgenomen en getranscribeerd. We hebben de transcripties gecodeerd om patronen te vinden in de interviews die betrekking hadden op onze hoofdvragen.

Bedrijven in onze steekproef

In totaal waren er 14 organisaties in onze steekproef: 13 bedrijven en één beroepsvereniging. De bedrijven in de steekproef hadden de volgende kenmerken:

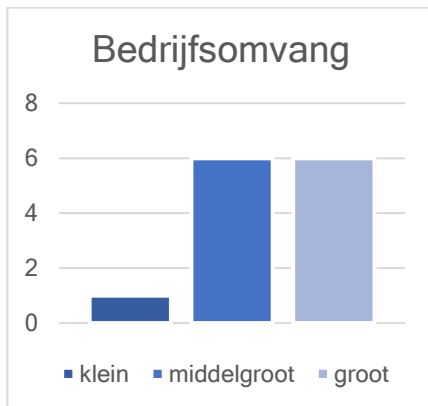
- Met betrekking tot de **bedrijfsactiviteiten** van de bedrijven waren zeven bedrijven in de steekproef puur logistieke bedrijven, terwijl zes bedrijven in de steekproef zich bezighielden met productie, groothandel of bouw, maar een belangrijke logistieke component hadden (Afbeelding 1).
- De bedrijven in de steekproef voerden (één of meer van) de volgende **logistieke functies** uit: orderverwerking, voorraadbeheer, warehousing, wegtransport, multimodaal transport, materiaal-/productafhandeling en verpakking.
- Er was hetzelfde aantal **middelgrote** en **grote** bedrijven in de steekproef, zes van elk, en slechts één **klein** bedrijf (geteld naar het aantal werknemers) (Afbeelding 2).



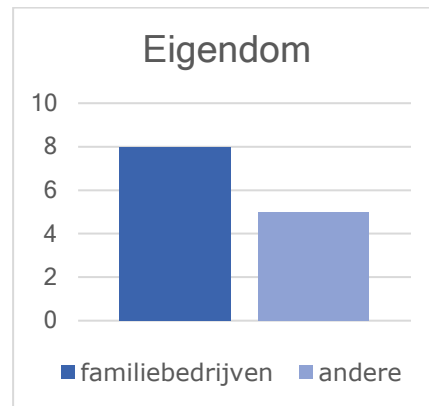
Afbeelding 1: Bedrijfsactiviteiten van bedrijven in onze steekproef

- Acht bedrijven in onze steekproef waren **familiebedrijven**, terwijl de overige vijf andere eigendomsvormen hadden (bijvoorbeeld aandeelhouders) (Afbeelding 3).

De bedrijven waarmee wij spraken, waren gevestigd in Drenthe, Friesland, Groningen, Overijssel en Noord-Holland.



Afbeelding 2: De omvang van de bedrijven in onze steekproef, gemeten naar het aantal werknemers

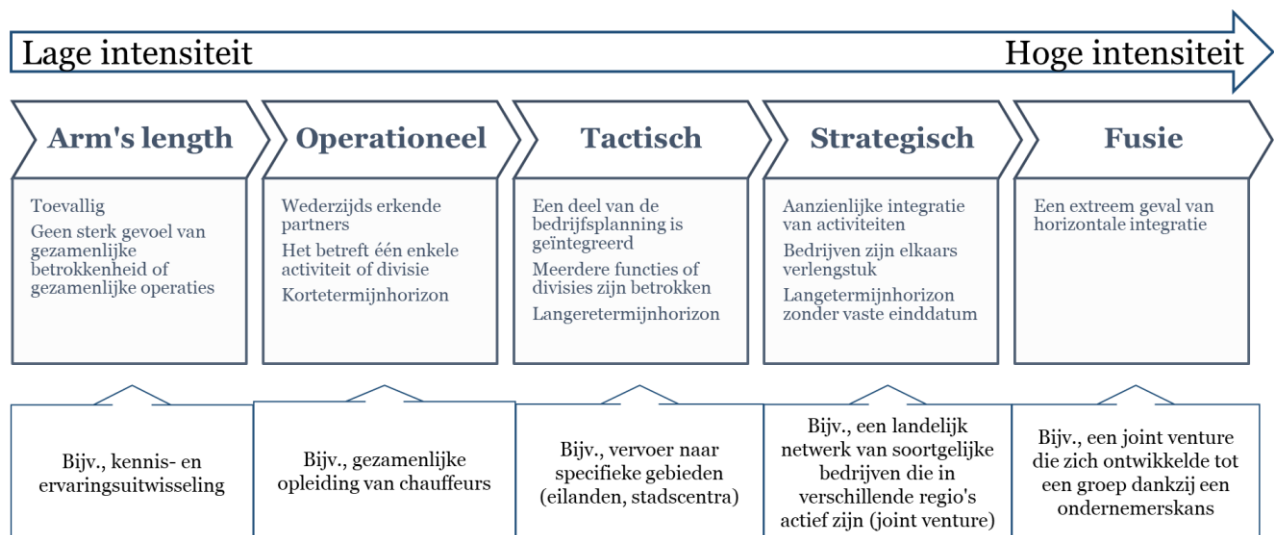


Afbeelding 3: Eigendom van bedrijven in onze steekproef

Voorbeelden van samenwerking

De voorbeelden van samenwerking in ons voorbeeld varieerden in intensiteit van vrij incidentele, ad hoc-samenwerking, bijvoorbeeld door magazijnmedewerkers uit te wisselen met een ander bedrijf wanneer de seizoenpieken op verschillende tijdstippen in het jaar vallen, tot een aanvankelijk incidentele samenwerking die geleidelijk uitgroeide tot een fusie (Afbeelding 4).

Afbeelding 4: Voorbeelden van samenwerking in onze steekproef



Gebaseerd op Lambert et al. (1999); Pomponi et al. (2013)

Het laagste niveau van samenwerking is een **incidentele samenwerking** of **arm's length** samenwerking. Voorbeelden zijn:

- kennis- en ervaringsuitwisseling (digitalisering, robotisering, ergonomie) (organisaties A, B, C, D, E, F, H, I)
- het vullen van de vrachtwagencapaciteit met de lading van een andere partij (bedrijven A, H)

- personeelsuitwisseling (magazijn) (bedrijf B)
- verhuur van apparatuur (bedrijf C).

Een niveau hoger is er **operationele samenwerking** met bedrijven die als partner erkend zijn. Deze samenwerking is nog van korte duur en heeft meestal betrekking op slechts één activiteit. Voorbeelden van dergelijke samenwerkingen zijn:

- lidmaatschap van branche gerelateerde platforms/belangenorganisaties (bedrijven A, B, C, D, E, H, I)
- gezamenlijk een deel van de opdracht uitvoeren die door een partner/concurrent via een aanbesteding is gewonnen (bedrijven C, H, L)
- delegeren van een deel van het werk (bedrijven H, J)
- deelname aan platforms voor het delen van vervoer (bedrijven A, G, K)
- het aansluiten bij werkgroepen om gezamenlijke problemen op te lossen (stadsdistributie, retourverpakkingen, laadnetwerk) (bedrijven D, I)
- gezamenlijke opleiding van personeel (vrachtwagenchauffeurs) en organisatie van open dagen om potentieel personeel te werven (bedrijven I, J).

Samenwerking op tactisch niveau, met een nog hogere intensiteit, verwijst naar gevallen waarin een deel van de bedrijfsplanning geïntegreerd is met de samenwerkende bedrijven. Meestal is dit een samenwerking op langere termijn en omvat het meer dan één activiteit of functie. Voorbeelden van dergelijke samenwerking zijn:

- toegewijd team en middelen die samenwerken met een partner (co-sourcing) (bedrijven G en H)
- vervoer naar specifieke gebieden (eilanden, stadscentra) of gebiedsindeling (Randstad, Noord) (bedrijven A, I, J, L, M).

Wanneer samenwerking op **strategisch niveau** plaatsvindt, neemt dit meestal de vorm aan van een meer geformaliseerde joint venture, waarbij de activiteiten aanzienlijk geïntegreerd zijn. Deze samenwerking is langdurig en heeft meestal geen vaste einddatum. Voorbeelden uit onze steekproef zijn:

- het vormen van een joint venture voor een gezamenlijke investering in gespecialiseerde activiteiten (bedrijf J)
- een landelijk netwerk van gelijksoortige bedrijven die in verschillende regio's actief zijn (joint venture) (bedrijf N).

Tot slot is er een **extreem geval van samenwerking**, of van horizontale integratie, namelijk fusies, waarbij een groep bedrijven één nieuw bedrijf wordt. In onze steekproef hadden we de volgende voorbeelden:

- wat begon als een joint venture, ontwikkelde zich tot een groep (J)
- een besluit om te fuseren vanwege een ondernemerskans (M).



Bevindingen

Stimulansen om samen te werken

Nou, je moet er wat uit kunnen halen, zeg maar. Er moet wel echt een voordeel aan zitten. (P5)

Zoals de bovenstaande verklaring van een van onze deelnemers getuigt, moet er **een solide, gemeenschappelijke businesscase voor samenwerking** zijn voordat een bedrijf besluit een samenwerking aan te gaan. Een businesscase betekent dat er een bepaald doel, een bepaalde behoefte of een bepaald voordeel aan samenwerking moet zijn, en dat dit doel, deze behoefte of dit voordeel gemeenschappelijk of gezamenlijk moet zijn voor alle deelnemende partijen.

De basis voor samenwerking is een gemeenschappelijke businesscase die ontstaat uit de bedrijvigheid, de sector of het regelgevende en normatieve niveau.

De stimulans om samen te werken kan echter op verschillende niveaus ontstaan: vanuit het bedrijf zelf, vanuit de sector waartoe het bedrijf behoort of vanuit de lokale, regionale, nationale en/of supranationale niveaus die regelgevende of normatieve druk uitoefenen die het beste door samenwerking kan worden aangepakt.

Stimulansen uit het bedrijfsdomein

Een stimulans tot samenwerking kan voortkomen uit **de wens om de bedrijfsvoering te verbeteren**, bijvoorbeeld om:

- **Efficiëntie te verhogen** (bijvoorbeeld het combineren van ladingen om de volledige capaciteit te benutten; het opdelen van het gebied om het aantal gereden kilometers te beperken, vooral als er geen lading is)
- **Kosten te verlagen** (bijvoorbeeld door gezamenlijke inkoop voor een betere prijs; minder lege kilometers rijden, wat nauw samenhangt met efficiëntie)
- **Omzet te verhogen** (bijv. meer werk, meer goederen)
- **Capaciteit aan te vullen** (bijvoorbeeld in het geval dat iemand niet voldoende capaciteit heeft om aan contractuele verplichtingen te voldoen)
- **Aanvullende/gespecialiseerde/deskundige diensten aan te bieden** om aan de vraag van klanten te voldoen en een marktkans te benutten (bijvoorbeeld door samen te werken om elektrische vrachtwagens voor een bouwplaats of gespecialiseerd transport voor leidingen en buizen te leveren; gezamenlijke investering om een nieuwe dienst aan te bieden, zoals melktransport in een tankwagen)
- **Een nieuwe zakelijke kans** met goede potentie **te benutten** (bijvoorbeeld het verkrijgen van een nieuwe en grotere gezamenlijke locatie)
- **Het klantenbestand uit te breiden** om stabiliteit te garanderen (bijvoorbeeld door meer inkomstenbronnen te creëren en de afhankelijkheid van een klein aantal klanten te verminderen door fusies).

Stimulansen uit het industriële domein

Ontwikkelingen en uitdagingen in het domein van de industrie (digitalisering, innovatie, arbeidsmarktvraagstukken, etc.) creëren extra stimulansen tot samenwerking om:

- **Kennis op te doen en/of ervaringen uit te wisselen** (bijvoorbeeld bij het implementeren van innovaties, zoals de aanschaf van elektrische vrachtwagens of WMS- en ERP-software)
- **Personeelstekorten aan te pakken** (bijvoorbeeld door gezamenlijke organisatie van open dagen en gezamenlijke opleidingen voor vrachtwagenchauffeurs; door uitwisseling van [magazijn]personeel - om zowel het personeelstekort in de spitsuren te compenseren als om voor afwisseling in het personeel te zorgen)
- **Het concurrentievermogen te vergroten** (bijvoorbeeld door informatie uit te wisselen over processen, inspiratie op te doen en netwerken te creëren).

Regulerende en normatieve stimulansen

Regelgevende druk (de noodzaak om te voldoen aan wetten en regels, bijvoorbeeld nul-emissie, vrachtwagenheffing) en **normatieve kwesties** (bijvoorbeeld de behoefte om de reputatie te behouden of te verbeteren) resulteren in de volgende prikkels om samen te werken om:

- Een **sterkere vertegenwoordiging te maken** richting de overheid bij het oplossen van vraagstukken die verband houden met de transitie naar duurzaamheid (bijvoorbeeld elektrische laadinfrastructuur)
- **Oplossingen voor duurzaamheidsproblemen te vinden** die te groot zijn om zelf op te lossen (bijvoorbeeld oplossingen voor herbruikbare verpakkingen)
- **Gezamenlijke investeringen te doen** wanneer de benodigde investeringen te groot of te riskant zijn om zelf te doen en wanneer deze gedeeld kunnen worden door de investerende bedrijven (bijvoorbeeld laadpunten en elektriciteitsopwekking).

Duurzame prestaties als stimulans?

Het verbeteren van de duurzaamheidsprestaties is op zichzelf **geen stimulans om samen te werken**, behalve in gevallen waarin **duurzaamheidsvraagstukken te groot zijn om zelfstandig aan te pakken** en de benodigde veranderingen **voor de hele sector gelden**. In die gevallen kan het verbeteren van de duurzaamheidsprestaties of het voldoen aan duurzaamheidsvoorschriften een stimulans zijn voor bedrijven om samen te werken (zoals blijkt uit regulatieve en normatieve domeinen).



Individuele bedrijven ondernemen echter **zelf actie** gericht op het verbeteren van hun duurzaamheidsprestaties.

Voorbeelden van individuele duurzaamheidsinitiatieven die bedrijven ondernemen, zijn:

- Elektrische vrachtwagens (maar meestal niet de hele vloot)
- HVO 100-brandstof
- Duurzame verpakkingen/folie/tape
- Hergebruik van verpakkingen
- Zonnepanelen
- Elektrische of hybride bedrijfswagens
- Afvalscheiding
- Lidmaatschap van organisaties die zich bezighouden met duurzaamheid.

Het samenwerkingsproces en de kenmerken voor succes

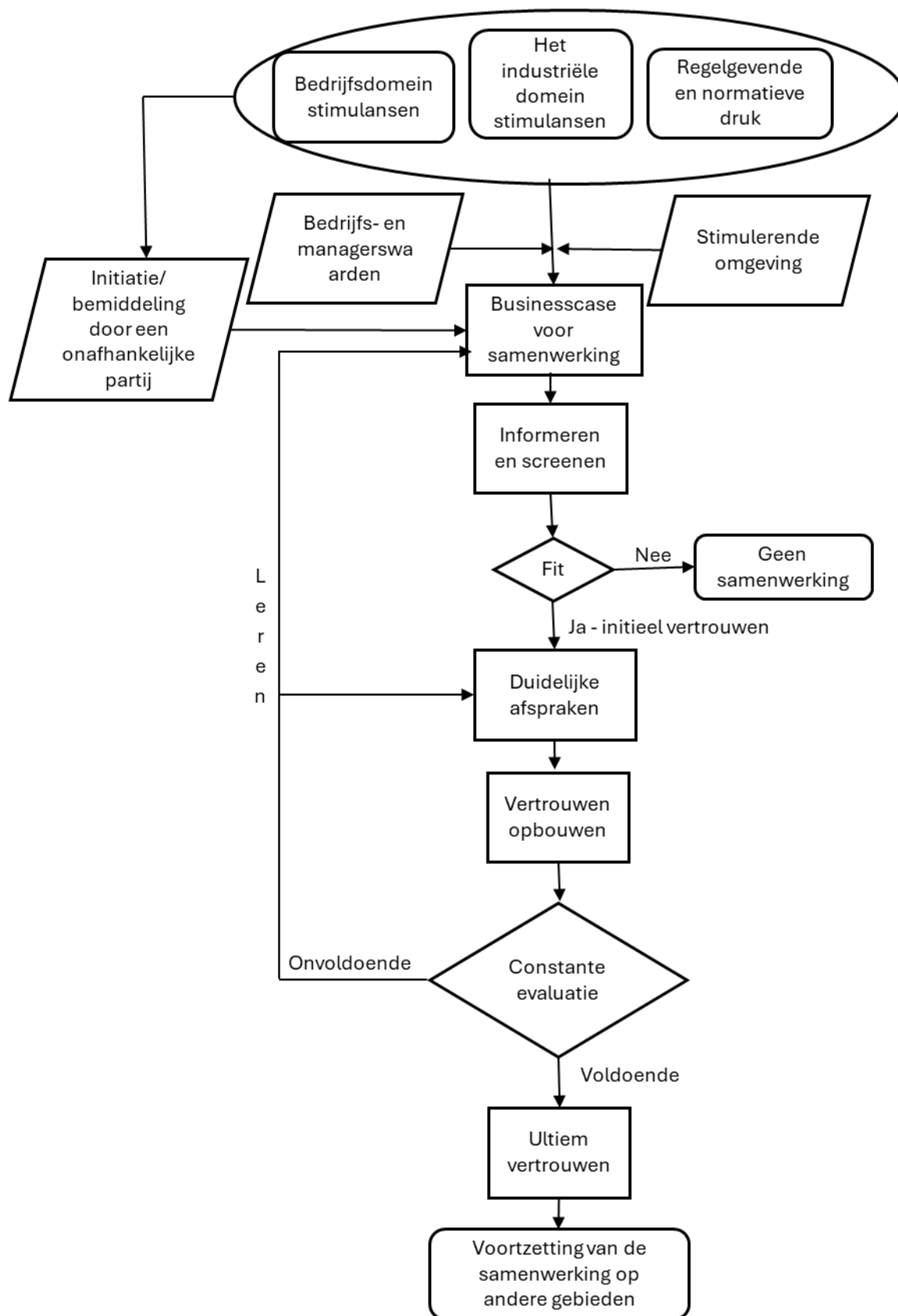
Op basis van de uitspraken van onze deelnemers hebben we een samenwerkingsproces ontwikkeld dat moet leiden tot de meest veelbelovende resultaten (zie Afbeelding 5).

Tijdens dit proces hebben we een aantal belangrijke aspecten en sleutelfases geïdentificeerd die, indien succesvol afgerond, leiden tot een samenwerking met een grotere kans op succes op de lange termijn.





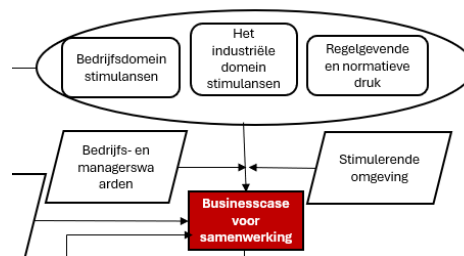
Afbeelding 5: Het samenwerkingsproces



Hieronder worden de belangrijkste fasen van het proces uitgewerkt.

Gemeenschappelijke businesscase voor samenwerking

Samenwerking begint wanneer er een **gemeenschappelijke** zakelijke reden is voor samenwerking. Deze reden kan worden afgeleid uit het domein van het bedrijf zelf, de sector of het regelgevend of normatief kader, zoals beschreven in de sectie over Stimulansen om samen te werken.



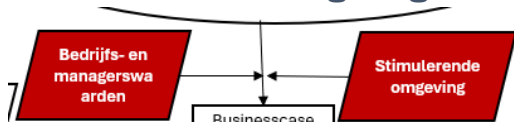
Initiatie of bemiddeling door een onafhankelijke partij



Het definiëren van wat een gebruikelijke businesscase voor samenwerking is, kan worden gefaciliteerd door een **onafhankelijke bemiddelaar**, bijvoorbeeld in de vorm van een **beroepsvereniging**, die zaken rondom samenwerking initieert en organiseert, of een **neutraal partij** die kan omgaan met gevoelige of vertrouwelijke gegevens van de partijen, vooral als het om concurrenten gaat.

In sommige gevallen kan een onafhankelijke partij bemiddelen bij het vinden van een gemeenschappelijke businesscase.

Een stimulerende omgeving voor samenwerking



Bepaalde omgevingen zijn geschikter voor het vinden van een gemeenschappelijke businesscase en het vormen van een samenwerking.

Als een bedrijf bijvoorbeeld **omringd is door andere bedrijven die een goede match zouden zijn** wat betreft potentiële samenwerking, lijkt de kans groter dat deze bedrijven de handen ineenslaan om bepaalde problemen aan te pakken of nieuwe zakelijke kansen te creëren.

Bovendien kunnen **voorbeelden van samenwerking, succesverhalen of voorbeelden van best practices** dienen als inspiratiebron of aanmoediging om te gaan zoeken naar manieren om behoeften te vervullen of plannen te realiseren door middel van samenwerking.

Bedrijfs- en managerswaarden

Sommige bedrijven lijken meer open te staan voor samenwerking dan andere. Deelnemers aan het onderzoek schrijven dit verschil toe aan twee factoren: individuele kenmerken van managers die samenwerkingen initiëren en erover beslissen, en de waarden en cultuur van het bedrijf.

Sommige omgevingen zijn gunstiger voor het vinden van een gemeenschappelijke businesscase. Bovendien is er een verschil in openheid voor samenwerking tussen bedrijven en de mensen die er werken.

De deelnemers zijn het er over het algemeen over eens dat **het opzetten van een samenwerking sterk afhangt van het soort persoon dat erbij betrokken is** - sommige mensen staan meer open voor samenwerking. Een samenwerkingsinitiatief wordt vaak geleid door een handvol mensen wiens focus van hun dagelijkse activiteiten wordt afgeleid en hun energie en tijd moeten besteden aan het vormen en onderhouden van samenwerking, zelfs voordat de concrete voordelen zichtbaar worden. Het is ook noodzakelijk dat samenwerking zowel de steun van het management als de betrokkenheid van de operationele afdeling heeft, want het een zonder het ander leidt mogelijk niet tot succes.

Bepaalde **bedrijfswaarden en -culturen** vergemakkelijken het opzetten van samenwerkingen. Enkele kenmerken van een bedrijfscultuur die gunstig zijn voor het opzetten van samenwerkingen zijn: leergierigheid, een samenwerkingsgerichte houding die binnen een bedrijf wordt gekoesterd, een langetermijnvisie en een bedrijfsstrategie die samenwerking omvat. Bedrijven die dergelijke kenmerken vertonen, zijn ook eerder bereid om individuen binnen hun organisatie te ondersteunen en te stimuleren om deel te nemen aan samenwerkingen, door hen het mandaat en de benodigde tijd te geven.

Informeren en screenen



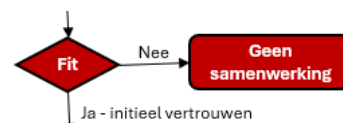
Samenwerking wordt niet blindelings aangegaan, maar gaat vooraf aan het **informeren over en screenen van een potentiële partner**. Dit kan inhouden dat men elkaar leert kennen door elkaar te ontmoeten, te spreken of te bezoeken, of door de reputatie en certificaten te controleren. In sommige gevallen kan het ook inhouden dat er een lijst met eisen wordt opgesteld (zoals in een aanbesteding) waaraan een potentiële partner moet voldoen, vooral wanneer een sterkere partner samenwerkt met een zwakkere.

Na het vaststellen van een gemeenschappelijke business case, gaan de potentiële partners gewoonlijk elkaar screenen om te kijken of er een klik(fit) is.

De informatie- en screeningfase leidt tot een belangrijk beslissingsmoment bij het opzetten van een samenwerking: de conclusie trekken of er wel of geen sprake is van een klik tussen de potentiële samenwerkingspartners.

Vaststellen of er sprake is van een fit

Het beeld dat tijdens de voorlichtings- en screeningsfase ontstaat van de potentiële samenwerkingspartner, geeft de samenwerkingspartners inzicht in of de bedrijven voldoende bij elkaar passen, waardoor een eventuele samenwerking in de toekomst een grotere kans van slagen heeft.



Een fit betekent dat de kenmerken van een potentiële medewerker geschikt zijn voor de geplande samenwerkingsactiviteiten, maar ook dat de bedrijfsculturen van de potentiële medewerkers compatibel zijn.

Een fit is een voorwaarde voor het verlenen van initieel vertrouwen aan een toekomstige partner.

Ideale partners vertonen twee vormen van fit:

• Technologische fit

Een ideale partner opereert meestal in **dezelfde branche**, dat wil zeggen, handelt in **dezelfde of soortgelijke bedrijfsactiviteiten** of

werkt met **dezelfde of soortgelijke, meestal standaard transportgoederen**. Deze voorwaarden maken het gemakkelijker om de activiteiten te combineren, tenzij het doel van de samenwerking is om activiteiten aan te vullen (bijvoorbeeld met gespecialiseerde goederen of diensten).

De partner is bij voorkeur van **dezelfde grootte** en in **dezelfde ontwikkelingsfase**, meestal een groeifase. Dit zorgt voor een machtsverhouding en een vergelijkbare bedrijfsvisie en -doelen.

Deelnemers aan het onderzoek benadrukten het belang van **gelijkenis als het gaat om de strategie voor klantrelaties**. Bedrijven aarzelen soms om samen te werken uit angst dat de kwaliteit van de dienstverlening aan hun klanten en de relatie die ze met hen opbouwen, zullen verslechteren als de dienstverlening (deels) aan een partner wordt gedelegeerd. Een gelijke toewijding aan klantenservice en -tevredenheid vermindert deze angst.

Vergelijkbare en compatibele procedures, van veiligheidsmaatregelen tot digitale systemen en deelname aan platforms, maken het gemakkelijker om activiteiten en gegevens te combineren of te consolideren en leiden tot efficiëntere samenwerking.

- **Culturele fit**

De meeste deelnemers aan het onderzoek beschreven een soort fit die we een culturele fit noemen. Het wordt omschreven als toewijding aan **gedeelde kwaliteiten, gedeeld DNA, een fit met een bedrijfsidentiteit, dezelfde basisprincipes, dezelfde bedrijfscultuur**, een samenwerkingspartner **met wie je een goede klik hebt**, een samenwerkingspartner **met wie je een relatie kunt opbouwen**, een samenwerkingspartner met een **visie die past, een klik die ontstaat** tussen de samenwerkingspartners. Al deze beschrijvingen duiden op een kwaliteit die vaak subjectief wordt beoordeeld.

Aanvullende kenmerken van de medewerker die bijdragen aan de conclusie dat er sprake is van een fit zijn:

- **Elkaar goed kennen**, een **positieve eerdere ervaring** hebben met een bedrijf of een **goede reputatie hebben** helpt bij het bepalen of een fit mogelijk is.
- **Geografische nabijheid** kan het leggen van contact en het elkaar leren kennen bevorderen. Ook kan het, vanwege de regionale culturele overeenkomsten, een gevoel van culturele fit creëren.

Ten slotte zouden de meeste deelnemers aan het onderzoek (maar niet allemaal) **niet bereid zijn om samen te werken met een directe concurrent**, behalve in enkele gevallen (zie het gedeelte Samenwerken met directe concurrenten).

De conclusie dat een potentiële samenwerkingspartner een goede fit is, leidt tot **initiëlel vertrouwen**. Dat is een soort sprong in het diepe, in het geloof dat de samenwerking goed zal verlopen, en leidt tot het besluit om met de samenwerking te beginnen.

Een fit is een voorwaarde voor het verlenen van initiëlel vertrouwen aan een toekomstige samenwerkingspartner.

Als de informatie- en screeningfase echter tot de conclusie komt dat er **geen fit is**, is het **niet waarschijnlijk dat de samenwerking tot stand komt**, want het vinden van een fit lijkt een belangrijke rol te spelen in de beslissing om al dan niet samen te werken.

Duidelijke afspraken

Om ervoor te zorgen dat de samenwerking voor alle betrokken partijen de gewenste resultaten oplevert, is het essentieel om duidelijke afspraken te maken.

Het maken van duidelijke afspraken wordt gezien als de sleutel tot succesvolle samenwerking, ongeacht of de partners al eerder met elkaar hebben samengewerkt of hoe goed ze elkaar al kennen.



Duidelijke en goede afspraken voorkomen dat er aannames worden gedaan over wat er

van beide kanten wordt verwacht en zorgen er bovendien voor dat andere potentiële obstakels voor samenwerking, zoals een **eerlijke verdeling van kosten en baten**, worden weggenomen, en een duidelijke formulering van de benodigde **kosten en investeringen** vooraf worden gecommuniceerd, begrepen en overeengekomen. Uiteindelijk moeten duidelijke en goede afspraken ervoor zorgen dat alle partijen in de samenwerking tevreden zijn.

Kenmerken van duidelijke afspraken zijn:

- Ze worden **in het begin** van de samenwerking **gemaakt**
- Ze beschrijven de **structuur van de samenwerking**
- Zij definiëren de **verwachte prestatie**
- Het liefst zijn ze **langdurig**.

Vertrouwen opbouwen en samenwerking voortdurend evalueren

Het initiële vertrouwen wordt bevestigd of juist opgegeven tijdens het proces van vertrouwensopbouw. Hierbij vindt voortdurend een evaluatie plaats van de samenwerking en de betrokken partners op basis van gemaakte afspraken en verwachtingen.

Het onderwerp van evaluatie is de **nakoming van de overeenkomst**, zoals het leveren van de **geplande prestaties**, maar ook of de samenwerkingspartner betrouwbaar, transparant en eerlijk is. Dat wil zeggen, of de samenwerkingspartner **positief samenwerkingsgedrag vertoont**. Enkele kenmerken van positief samenwerkingsgedrag zijn:

- **Betrouwbaarheid** - doen wat je zei dat je zou doen
- **Transparantie** en **eerlijkheid** over mogelijke problemen bij het nakomen van afspraken en over gemaakte fouten
- **Regelmatige communicatie** en korte communicatielijnen
- **Wederkerigheid** - elkaar helpen, inspelen op de behoeften van anderen en de situatie, zowel geven als nemen
- **Samen op zoek naar oplossingen** van problemen
- **Tijd investeren** ook al levert het misschien niet meteen inkomsten op.

Het opbouwen van vertrouwen is een langdurig proces van daadwerkelijke samenwerking, waarbij partijen de naleving van afspraken evalueren. Indien succesvol, leidt dit uiteindelijk tot ultieme vertrouwen.

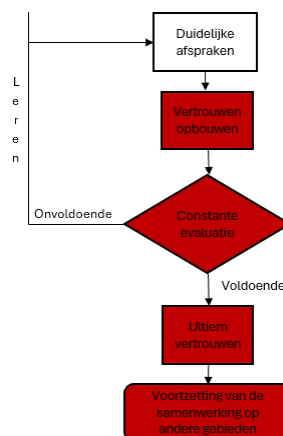
De fase van het opbouwen van vertrouwen, tijdens de daadwerkelijke samenwerking, wordt door onze onderzoek deelnemers omschreven als een **leerfase**, een fase van **uitproberen en testen**, en van **het leren van fouten**. Als het resultaat van deze fase onbevredigend is, kunnen de deelnemers

teruggaan naar het herdefiniëren van

hun overeenkomsten, of zelfs de samenwerking helemaal opgeven, en op zoek gaan naar een gezamenlijke businesscase met een andere deelnemer. Als deze fase echter bevredigend is, wordt er continu vertrouwen opgebouwd, totdat het resulteert in wat een van onze deelnemers het **ultieme vertrouwen** noemde, wat leidt tot de **voortzetting van de samenwerking** en/of het **uitbreiden van de samenwerking** naar andere kwesties.

De kwestie van vertrouwen

Gebrek aan vertrouwen wordt in de literatuur over samenwerking vaak genoemd als een belangrijk obstakel voor het aangaan van samenwerkingsverbanden. Onze analyse laat echter zien dat, hoewel vertrouwen een "groot probleem" is en zeer belangrijk, er niet zoiets bestaat als "blind vertrouwen" waarmee samenwerkingen beginnen. Samenwerkingen beginnen met iets wat beter een **geïnformeerd, initieel vertrouwen** genoemd zou kunnen worden. Het is het



vertrouwen in elkaars kwaliteit en betrouwbaarheid, het vertrouwen dat de samenwerking zal slagen, voortkomend uit de informatie- en screeningfase.

Echt of **ultiem vertrouwen** moet verdiend en opgebouwd worden. Dit komt voort uit de vraag of het initiële vertrouwen terecht is. Uiteindelijk vertrouwen ontstaat na jaren van goede prestaties, wanneer afspraken niet één keer, maar vijf, zes of tien keer worden nagekomen, en wordt verder gestimuleerd wanneer een probleem samen met een medewerker succesvol wordt aangepakt.





Aanvullende inzichten

De interviews met onze onderzoekdeelnemers leverden ons aanvullende inzichten op in de thema's samenwerking en duurzame logistiek, die verder gingen dan onze onderzoeksvragen. Een aantal van die inzichten delen we hier.

Obstakels voor samenwerking

In elke fase van het proces dat we identificeerden, kunnen er omstandigheden, uitdagingen en gedragingen zijn die sommige bedrijven terughoudend maken om samen te werken of die redenen kunnen zijn om het proces van samenwerking stop te zetten. We identificeerden de volgende omstandigheden, uitdagingen en gedragingen die het opzetten of succesvol samenwerken in de weg staan, zoals beschreven door onze onderzoekdeelnemers:

In elke fase van het samenwerkingsproces zijn er mogelijke obstakels die de voortzetting van de samenwerking in de weg kunnen staan.



Tabel 1: Uitdagingen voor logistieke samenwerkingen

Samenwerkingsfase	Uitdagingen
Stimulansen	• Complexiteit van de logistiek: niet alle activiteiten kunnen op een manier worden gecombineerd die voordelen oplevert voor alle partijen • Sommige bedrijfsstrategieën zijn niet bevorderlijk voor samenwerking, bijvoorbeeld op maat gemaakte, gespecialiseerde, aanvullende of waarde toevoegende logistieke diensten, niche-typen van transportdiensten • Er is geen noodzaak tot samenwerking
Gezamenlijke businesscase voor samenwerking	• Geen businesscase: verschillende belangen, problemen en behoeften maken het moeilijk om een gezamenlijke businesscase voor samenwerking te vinden; samenwerking is geen prioriteit; het bedrijf kan alle taken zelf uitvoeren • Slechte ervaring bij eerdere samenwerking • Oneerlijkheid over belangen bij samenwerking • Focus op samenwerking op korte termijn om een probleem op korte termijn op te lossen, en een gebrek aan visie op lange termijn • Korte termijn belangen (bijv. winst) • Gebrek aan een gemeenschappelijk doel • Gebrek aan bewustzijn van de voordelen die kunnen worden behaald uit samenwerking • Angst voor: ○ Verlies van identiteit bij de klant ○ Reputatieverlies door een onbetrouwbare partner ○ Het verlies van unieke positie ○ Samenwerkingspartner wordt concurrent ○ Verlies van vertrouwelijke zakelijke inzichten ○ Het delen van een hulpbron die een concurrentievoordeel kan opleveren (bijvoorbeeld energie) ○ Personeel verliezen • Kenmerken van de ongeschikte partner: ○ Grootte van het bedrijf (bijvoorbeeld te klein) ○ De fase waarin het bedrijf zich bevindt (bijvoorbeeld teruglopende activiteit) ○ Fysieke afstand • Juridische en wettelijke kwesties (bijvoorbeeld certificeringsvoorwaarden, veiligheidsvoorschriften voor het vervoer van

	specifieke goederen, verzekeringen bij het delen van goederen) • Het is moeilijk om los te laten en compromissen te sluiten • Persoonlijke houding en gebrek aan bereidheid tot samenwerking • Soms is het moeilijk om verder te gaan dan er alleen maar over te praten
Informer en screenen	• Weten dat een potentiële partner een slechte reputatie heeft • Een potentiële partner die niet aan de verwachtingen kan voldoen
Fit	• Verschillende culturen, waarden en identiteit (<i>verschillende culturen is de meest genoemde reden</i>) • Andere strategie voor klantrelaties • Verschillende doelen • Verschillende gerichte serviceniveaus • Algemene fit
Initieel vertrouwen	• Algemene moeilijkheden bij het verlenen van initieel vertrouwen (ondanks voorlichting, screening en het vinden van een geschikte kandidaat): ◦ Niet zeker weten of de klant tevreden zal zijn ◦ Eigen kwaliteit willen behouden/nastreven
Duidelijke afspraken	• Beslissen over de leidende partij; machtsverschillen • Zorg dat alle partijen tevreden zijn, vooral als niet alle partijen dezelfde behoeften hebben • Aanpassen van de manier van werken • Compromissen sluiten • Gebrek aan evenwicht tussen de partners wat betreft kosten en baten • Anticiperen op alle benodigde kosten en investeringen
Vertrouwen opbouwen	• Het nakomen van afspraken • Wanneer samenwerking niet gerelateerd is aan kerntaken en winstgeneratie: ◦ Weinig mensen nemen het initiatief ◦ Samenwerking kost tijd en energie ◦ Het is moeilijk om enthousiasme voor samenwerking te behouden ◦ Mensen concentreren zich op dagelijkse activiteiten en operaties en verwaarlozen samenwerkingsactiviteiten

Samenwerken met directe concurrenten

Terwijl directe concurrenten onder bepaalde voorwaarden kunnen samenwerken, komen dergelijke partnerschappen in de logistiek nog maar zelden voor.

Hoewel sommige deelnemers aangaven niet met hun directe concurrenten te willen samenwerken, is dergelijke samenwerking mogelijk en gebeurt het ook. Voorbeelden hiervan zijn:

- Het ontwikkelen van gezamenlijke oplossingen die toepasbaar zijn voor de gehele industrie

(bijvoorbeeld herbruikbare verpakkingen)

- Apparatuur verhuren aan een concurrent
- Gezamenlijk een aanbesteding uitvoeren die door een concurrent is gewonnen
- Het leveren van niet-gestandaardiseerde goederen voor een concurrent die de concurrent niet kan leveren
- Gezamenlijke opleiding van personeel en gezamenlijke organisatie van open dagen.

Uit deze voorbeelden kunnen enkele **voorwaarden** worden afgeleid die gunstig zijn voor de totstandkoming van samenwerking tussen concurrenten:

- De samenwerking betreft geen kernactiviteiten, maar vraagstukken die van gemeenschappelijk belang zijn en oplossingen bieden voor de gehele sector. Kenmerkend voor dergelijke samenwerking is dat er doorgaans geen winstverwachtingen aan de activiteit ten grondslag liggen.
- Samenwerkende partijen vullen elkaar aan en concurreren niet met elkaar door de samenwerking. Dit is meestal het geval wanneer concurrenten klanten worden.
- Zoals eerder vermeld, kan een onafhankelijke, neutrale bemiddelaar die gevoelige gegevens verwerkt, de samenwerking tussen concurrenten vergemakkelijken.

Logistiek en duurzaamheid

Onder onze onderzoekdeelnemers bestaat vrijwel unanieme overeenstemming over het feit dat duurzaamheid steeds belangrijker is geworden in de logistiek, vooral in de afgelopen jaren, en dat het niet meer weg te denken is. Dit blijkt ook uit het grotere bewustzijn en de frequentere duurzaamheidsinitiatieven die bedrijven nemen.

Duurzaamheid in de logistiek is een steeds belangrijker onderwerp.

De deelnemers ervaren druk van de overheid als belangrijkste motor van duurzaamheidsinitiatieven. Er is echter ook een groei in de vraag van klanten, bijvoorbeeld wanneer elektrische vrachtwagens een vereiste zijn voor de uitvoering van bepaalde contracten, zoals in de bouw. Sommige deelnemers beschouwen het naleven van duurzaamheidseisen en het volgen van duurzaamheidstrends als een noodzaak voor hun concurrentiepositie. Enkele deelnemers waren van mening dat het ondernemen van een duurzaamheidsinitiatief niet uitsluitend afhankelijk moet zijn van regelgeving, maar voort moet komen uit eigen initiatief van bedrijven, zoals een toewijding aan duurzaamheid.

Veel deelnemers staan positief tegenover duurzaamheid in de logistiek. Ze zien dat bedrijven steeds meer openstaan voor duurzame initiatieven, die niet alleen top-down, maar ook bottom-up worden geïntroduceerd via interne bedrijfsregels en medewerkersbetrokkenheid. Deze groep deelnemers beschouwt duurzaamheid als vanzelfsprekend, omdat **duurzamere benaderingen besparingen kunnen opleveren en de efficiëntie kunnen verhogen**.

Er zijn echter ook deelnemers die veel uitdagingen zien in duurzaamheidseisen. Zulke eisen maken het juist **ingewikkelder** en **onpraktisch** (een voorbeeld hiervan zijn zero-emissiezones in steden), ze zijn **niet realistisch** en daarom **nog niet haalbaar**. Ze gaan soms "te ver" en **staan de efficiëntie in de weg** (in plaats van het te verhogen, zoals sommige andere deelnemers zien). De transitie naar duurzaamheid gaat **te snel** en **kost geld**. Sommige deelnemers twijfelden aan de authenticiteit van de duurzaamheidsacties van bedrijven en stelden dat deze meer "voor de show" waren dan dat ze daadwerkelijk vanuit duurzaamheidsoverwegingen werden ondernomen.



De **uitdagingen** die logistieke bedrijven zien met betrekking tot de duurzaamheidstransitie in hun sector, kunnen als volgt worden gegroepeerd:

Tabel 2: Uitdagingen voor duurzaamheidstransities in de logistiek

Uitdaging	Beschrijving
Onvoldoende ontwikkelingsniveau van duurzame oplossingen om de logistiek te laten overstappen	Vaak ontbreekt de technologie of is deze onvoldoende ontwikkeld. Voorbeeld: Elektrische vrachtwagens hebben beperkte snellaad mogelijkheden en een beperkte actieradius. Er bestaan zorgen over de restwaarde van zo'n vrachtwagen na een aantal jaar, zeker gezien mogelijke innovaties (waarmee de huidige maximale actieradius zou kunnen toenemen).
Onvoldoende infrastructuur	Een ontoereikende infrastructuur staat de haalbaarheid en opschaling van duurzaamheidsopties in de logistiek in de weg. Voorbeeld: Er zijn te weinig laadpunten, wat een voorwaarde is voor meer elektrische vrachtwagens. De capaciteit van het elektriciteitsnet is onvoldoende, wat een voorwaarde is voor meer laadpunten.
Riskante investering in duurzame oplossingen	De initiële kosten voor de implementatie van sommige vormen van duurzame oplossingen zijn hoger dan die van conventionele oplossingen. Er bestaat bezorgdheid over de juiste balans tussen het waarborgen van de bedrijfscontinuïteit en het doen van aanzienlijke financiële investeringen. Er zijn vragen over waarin er allemaal geïnvesteerd moet worden (bijvoorbeeld alleen in voertuigen of ook in infrastructuur; welke brandstofopties in de toekomst haalbaar zullen zijn) en hoe dat gedaan moet worden (bijvoorbeeld alleen of in samenwerking). Investeringsbeslissingen van vandaag zullen echter bepalend zijn voor hoe logistiek er over zes of zeven jaar uit zal zien.
Duurzaamheid loont nog steeds niet	Klanten in de toeleveringsketen willen vaak geen hogere prijzen betalen voor duurzame logistieke diensten, zoals transport met een elektrische vrachtwagen, terwijl de aanschaf en exploitatie van zo'n vrachtwagen duurder is.
Onvoldoende aantal praktische succesvoorbeelden	De uitdagingen van duurzaamheidstransities in de logistiek leiden tot een onvoldoende aantal praktische succesvoorbeelden die (door inspiratie en ervaring) een omslag naar duurzamere praktijken kunnen stimuleren. Dit verandert echter langzaam.
Duurzaamheidstransities vereisen langetermijndenken	Kortetermijndenken, zoals een focus op jaarlijkse winst, kan duurzaamheidsinitiatieven in gevaar brengen, omdat ze zich op de lange termijn doorgaans terugbetalen. De mate waarin bedrijven zich inzetten voor langetermijndenken

	hangt af van veel factoren, zoals de eigendomsstructuur en de bedrijfsdoelstellingen en -strategie.
Sommige duurzaamheid oplossingen kunnen onbedoelde gevolgen hebben	Onbedoelde gevolgen maken effectieve transities naar duurzaamheid complex. Voorbeelden: Men verwacht dat herbruikbare verpakkingen, als duurzamere oplossing, het transportverkeer zullen doen toenemen. Tijdsblokken in magazijnen zijn bedoeld om de efficiëntie te verhogen (en daarmee het gebruik van hulpbronnen), maar wanneer deze tijdsblokken niet worden gerespecteerd, moeten vrachtwagens heen en weer rijden, wat weer leidt tot meer transportbewegingen.
De duurzaamheid van logistiek is sterk afhankelijk van de sectoren die logistiek bedient	Processen en werkwijzen binnen de sectoren die door de logistiek worden bediend, bepalen de grenzen van duurzaamheidsinitiatieven die binnen logistieke dienstverlening kunnen worden ondernomen. Voorbeelden: Om de bouwlogistiek duurzamer te maken, moeten er een aantal veranderingen in de bouwsector worden doorgevoerd. Denk bijvoorbeeld aan het gebruik van lichtere materialen, het invoeren van andere processen en het anders nadenken over de mobiliteit op de bouwplaats. Last-minute bestellingen zorgen voor een aanzienlijke toename van de logistieke activiteiten en meer vervuiling. Het is lastig om bestaande duurzame oplossingen, zoals elektrische vrachtwagens, toe te passen in sectoren waar zwaar transport of lange afstanden nodig zijn.

Uiteindelijk zijn de deelnemers van mening dat **de druk op duurzaamheid kan bijdragen aan het stimuleren van samenwerkingen**, om zo de onzekerheid te verminderen en de risico's te spreiden die gepaard gaan met het ondernemen van duurzaamheidsinitiatieven.



Conclusies

Samenwerking in de logistiek is mogelijk als er een solide en gemeenschappelijke businesscase is. Het verbeteren van duurzaamheidsprestaties is tot nu toe geen gangbare businesscase voor samenwerking. De regelgevende druk op duurzaamheid in de logistiek kan echter een stimulans zijn om samen te werken aan het oplossen van grotere vraagstukken. **Werken aan duurzaamheidsvraagstukken die van belang zijn voor de sector als geheel**, kan een gemeenschappelijke businesscase opleveren die logistieke bedrijven samenbrengt.

Er zijn manieren waarop samenwerking kan worden **gestimuleerd**, bijvoorbeeld door **een stimulerende omgeving te creëren** of via **de bemiddeling door een onafhankelijke, neutrale partij**. Logistieke bedrijven verschillen echter in hun **bereidheid tot samenwerking** en hun openheid om samen te werken.

Het opzetten van een succesvolle en langdurige samenwerking is **een lang proces van testen en leren**. Elke fase in het samenwerkingsproces kan obstakels bevatten die, indien niet goed aangepakt, de samenwerking kunnen beëindigen.

Uiteindelijk moeten we in gedachten houden dat logistiek complex is en **samenwerking niet altijd mogelijk is** - niet alle activiteiten kunnen op een manier worden gecombineerd die voordelen oplevert voor iedereen.

Aanbevelingen

- Om een **stimulerende omgeving te creëren voor logistieke samenwerkingen**, voorbeelden van **bestaande succesvolle samenwerkingen** moet worden **verspreid** en worden gebruikt als casestudies om inzicht te verschaffen in het samenwerkingsproces en de succesfactoren ervan, en om te dienen als inspiratiebron.
- **Bemiddeling van een onafhankelijke partij** moet worden beschouwd als een manier om het opzetten en onderhouden van (enige vormen van) samenwerking te vergemakkelijken, met name tussen concurrenten. Dit zou een rol kunnen zijn voor beroepsverenigingen of zelfs een commercieel bedrijfsmodel.
- **Duurzaamheidsinitiatieven**, of het nu gaat om individuele bedrijven of samenwerkingsverbanden, zouden verder gestimuleerd kunnen worden door **een aantal van de geïdentificeerde uitdagingen aan te pakken**, bijvoorbeeld door te zorgen voor een **langetermijnvisie op beleid, investeringsondersteuning** en de **beschikbaarheid van infrastructuur**.
- Een meer **systemische aanpak** moeten worden toegepast bij het bedenken van duurzame logistieke oplossingen. Een dergelijke aanpak moet rekening houden met de complexiteit van logistiek, evenals met de gehele toeleveringsketen en alle gerelateerde activiteiten, om **onbedoelde gevolgen te voorkomen** en een echte impact te hebben op de duurzaamheid van de logistiek.

Dankbetuigingen

Wij willen het Logistiek Kenniscentrum en haar leden hartelijk danken voor hun hulp bij het verzamelen van de gegevens. Ook willen we alle deelnemers aan het onderzoek en alle ondersteuners bedanken die belangeloos hun tijd hebben besteed om met ons te praten of ons van contactgegevens te voorzien.



Bijlagen

Bijlage 1: Interviewdeelnemers en de organisaties die zij vertegenwoordigen

Codenaam deelnemer	Functie	Codenaam organisatie	(Bedrijfs)activiteit van de organisatie	Familiebedrijf	Bedrijfsgrootte
P1	logistiek manager	A	logistiek	Ja	medium
P2	logistiek manager	B	import & groothandel	Nee	medium
P3	algemeen teamleider magazijn	B	import & groothandel	Nee	medium
P4	logistiek coördinator	C	B2B-diensten en verhuur van apparatuur	Ja	medium
P5	logistiek assistent	C	B2B-diensten en verhuur van apparatuur	Ja	medium
P6	senior teamleider logistiek en transportplanning	D	productie & groothandel	Nee	groot
P7	supply chain manager	D	productie & groothandel	Nee	groot
P8	directeur	E	productie & groothandel	Nee	groot
P9	initiatiefnemer en coördinator	F	beroepsvereniging	N.v.t.	N.v.t.
P10	kwaliteits- en veiligheidscoördinator	G	logistiek	Nee	groot
P11	teamleider meet & greet, veiligheidsinspecteur	G	logistiek	Nee	groot
P12	bedrijfsleider	H	logistiek	Ja	medium
P13	contractmanager - contractlogistiek	G	logistiek	Nee	medium
P14	algemeen directeur en mede-eigenaar	I	logistiek	Ja	medium
P15	CEO	J	logistiek	Ja	groot
P16	contractmanager weg & intermodaal	K	productie & groothandel	Nee	groot
P17	directeur	L	bouw	Ja	groot
P18	algemeen directeur	M	logistiek	Ja	medium
P19	algemeen directeur en mede-eigenaar	N	logistiek	Ja	klein

Bronvermelding

- Abideen, A. Z., Sorooshian, S., Sundram, V. P. K., & Mohammed, A. (2023). Collaborative insights on horizontal logistics to integrate supply chain planning and transportation logistics planning - A systematic review and thematic mapping. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100066. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100066>
- Badraoui, I., van der Lans, I. A. M. C., Boulaksil, Y., & van der Vorst, J. G. A. J. (2024). Horizontal logistics collaboration success factors: expectations versus reality. *Benchmarking: An International Journal*, 31(1), 29-52. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2022-0274>
- Basso, F., D'Amours, S., Rönnqvist, M., & Weintraub, A. (2019). A survey on obstacles and difficulties of practical implementation of horizontal collaboration in logistics. *International Transactions in Operational Research*, 26(3), 775-793. <https://doi.org/10.1111/itor.12577>
- Cruijssen, F. (2020). *Cross-Chain Collaboration in Logistics: Looking Back and Ahead*. TKI-Dinalog.
- Cruijssen, F., Dullaert, W., & Fleuren, H. (2007). Horizontal Cooperation in Transport and Logistics: A Literature Review. *Transportation Journal*, 46(3), 22-39. <https://doi.org/10.2307/20713677>
- Ferrell, W., Ellis, K., Kaminsky, P., & Rainwater, C. (2020). Horizontal collaboration: opportunities for improved logistics planning. *International Journal of Production Research*, 58(14), 4267-4284. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1651457>
- Jepsen, L. (2014). Critical Success Factors for Horizontal Logistic Collaboration. In T. Blecker, W. Kersten, & C. M. Ringle (Eds.), *Innovative Methods in Logistics and Supply Chain Management* (1st ed., pp. 457-473). epubli GmbH.
- Karam, A., Reinau, K. H., & Østergaard, C. R. (2021). Horizontal collaboration in the freight transport sector: barrier and decision-making frameworks. *European Transport Research Review*, 13(1), 53. <https://doi.org/10.1186/s12544-021-00512-3>
- Klumpp, M. (2016). To Green or Not to Green: A Political, Economic and Social Analysis for the Past Failure of Green Logistics. *Sustainability*, 8(5). <https://doi.org/10.3390/su8050441>
- Lambert, D., Emmelhainz, M. A., & Gardner, J. T. (1999). Building successful logistics partnerships. *Journal of Business Logistics*, 20, 118-165.
- Pomponi, F., Fratocchi, L., Rossi Tafuri, S., & Palumbo, M. (2013). Horizontal Collaboration in Logistics: A Comprehensive Framework. *Research in Logistics & Production*, 3, 243-254.