

Eén voor allen, allen voor één : hoe een gezamenlijke distributiedienst op perifere gebieden kan worden ontwikkeld

Citation for published version (APA):

Kruijff, de, A., Verhoeven, A., & Janssen, P. M. (1995). Eén voor allen, allen voor één : hoe een gezamenlijke distributiedienst op perifere gebieden kan worden ontwikkeld. In *Symposiumbundel "Logistiek Brabant op weg naar de top!"*, 18 oktober 1995 BRAVO-Werkgroep.

Document status and date:

Published: 01/01/1995

Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of Record (includes final page, issue and volume numbers)

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.tue.nl/taverne

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.

Logistiek Brabant op weg naar de top!

Concrete verbeterprojecten in Brabantse Transport & Distributie bedrijven

E. EEN VOOR ALLEN, ALLEN VOOR EEN

Belangrijkste aandachtspunt :

Werk pro-actief aan relaties met klanten en collega's

EEN VOOR ALLEN, ALLEN VOOR EEN

Hoe een gezamenlijke distributiedienst op perifere gebieden kan worden ontwikkeld

Van alle kanten wordt horizontale samenwerking tussen logistieke dienstverleners aanbevolen als mogelijkheid om te komen tot efficiencyverbeteringen. De overheid, banken en branche-organisaties laten zich in dit opzicht niet onbetuigd. In het eerste deel van het BRAVO onderzoek is aangetoond dat bedrijven die intensief met collega's samenwerken gemiddeld genomen een betere operationele prestatie leveren dan bedrijven die dit niet doen. In theorie zitten de voordelen vooral in een betere benutting van de beschikbare capaciteit en een betere marktpositie als gevolg van schaalvergroting. Toch ontwikkelt structurele samenwerking tussen logistieke dienstverleners zich in de praktijk moeizaam. Door ondernemers wordt als reden hiervoor vaak gebrek aan onderling vertrouwen, tijd en het ontbreken van ervaring met dit soort processen genoemd.

Een van de doelstellingen van het BRAVO-project is bedrijven te helpen succesvolle samenwerking te ontwikkelen. Om daar invulling aan te geven heeft BRAVO samen met Indutil, het Middenbrabantse sociaal-economisch stimuleringsorgaan, een project opgezet dat qua werkwijze sterk afwijkt van de meestal gehanteerde aanpak. Geheel in overeenstemming met de BRAVO uitgangspunten is er voor gekozen de operationele processen van bedrijven centraal te stellen. Door eerst in een breed gezelschap de goederenstromen van de deelnemende bedrijven te analyseren en niet te vroeg te fixeren op concrete samenwerkingsvormen of de vraag wie als potentiële partners in aanmerking komen hebben de deelnemers beter inzicht verkregen in de voordelen die specifieke vormen van samenwerking kunnen bieden. Concrete mogelijkheden voor samenwerking in verschillende combinaties van bedrijven worden in het verloop van het proces vanzelf duidelijk en kunnen, als de deelnemers dat willen, verder worden uitgewerkt. Het uiteindelijke resultaat van het project onderstreept de waarde van de gekozen aanpak. Deze bijdrage bevat een verslag van de werkwijze en de resultaten van dit project. Op verzoek van de betrokken bedrijven worden in deze bijdrage geen bedrijfsnamen vermeld. De fase waarin het project verkeert laat dat op dit moment nog niet toe. Men wil in alle rust verder kunnen bouwen aan de uitwerking van de plannen.

EEN VOOR ALLEN, ALLEN VOOR EEN

Hoe een gezamenlijke distributiedienst op perifere gebieden kan worden ontwikkeld

A. de Kruijf, A. Verhoeven en P. Janssen

Inleiding

Een van de drie hoofdactiepunten uit het "Masterplan voor de Transport & Distributie sector in Midden-Brabant" van Indutil is:

stimuleren dat Transport & Distributie bedrijven meer gaan samenwerken, zowel onderling als met verladers, als strategisch antwoord op de scherper wordende concurrentie.

Deze doelstelling past enerzijds in de algemene taakstelling van Indutil, die gericht is op structuurversterkende maatregelen in de regio, en anderzijds in de doelstelling van BRAVO, die gericht is op het verbeteren van de concurrentiepositie van de Brabantse Transport & Distributie bedrijven. Vandaar dat Indutil en BRAVO een poging in het werk hebben gesteld om horizontale samenwerking in de Transport & Distributie sector tot stand te brengen.

Pogingen om horizontale samenwerking in de T & D sector te bevorderen zijn op zichzelf niet nieuw. Het blijkt in de praktijk echter moeilijk om daadwerkelijk iets van de grond te krijgen. Initiatieven blijven vaak beperkt tot bedrijven die het moeilijk hebben en samenwerking als een uitweg uit hun problemen zien. 1993, een uitgesproken slecht jaar voor veel logistieke dienstverleners, liet een hausse zien in plannen en initiatieven om tot horizontale samenwerking te komen. Een dergelijke defensieve strategie is echter meestal geen goed uitgangspunt. De aandacht lijkt inmiddels, mede door het verbeterde economische klimaat, weer wat weggeëbd.

Zolang het goed gaat staat het ontwikkelen van samenwerking laag op de prioriteitenlijst. Toch zijn ook in die situatie juist belangrijke voordelen te behalen.

De belangrijkste drempels om te komen tot succesvolle samenwerking zijn door Indutil in kaart gebracht. Bovenaan de lijst staan:

- onvoldoende vertrouwen onderling
- onvoldoende inzicht in samenwerkingsmogelijkheden
- onvoldoende kennis en gebruik van informatietechnologie.

Daarnaast spelen ook gebrek aan tijd en onvoldoende inzicht in het proces een rol (Bron: BRAVO 1995).

Wat het eerste punt betreft is de situatie in Midden-Brabant eigenlijk relatief gunstig. Indutil onderhoudt al een aantal jaren intensieve contacten met de Transport & Distributie sector in de regio. Bedrijven ontmoeten elkaar regelmatig in TRANSTIL, een samenwerkingsverband gericht op overleg en promotie. Daarnaast is er een "klankbordgroep" van logistieke dienstverleners en verladers. Deze komt van tijd tot tijd bijeen om in het kader van het "Masterplan" structuurversterkende projecten te bespreken. Ook dat is een ontmoetingspunt. In de loop van de tijd hebben bedrijven elkaar beter leren kennen in gesprekken die verder gaan dan het onmiddellijke eigen bedrijfsbelang. Het netwerk dat op die manier gecreëerd is, vormt een geschikte voedingsbodem voor verdere samenwerking. In dit project is daar dankbaar op voortgebouwd.

Uitgangspunten van het project

Bij de start van het Indutil/BRAVO project is een aantal uitgangspunten vastgelegd. Het doel van het project was een open inventarisatie van samenwerkingsmogelijkheden tussen geïnteresseerde bedrijven. De start zou dus een vrijblijvend karakter dragen. Van de deelnemende bedrijven zou een actieve inbreng in het proces gevraagd worden. Men moest bereid zijn zelf tijd te investeren in het proces. Er werd tevens een zekere mate van openheid ten aanzien van vertrouwelijke bedrijfsgegevens verondersteld. De aanwezigheid van een derde, neutrale, niet direct belanghebbende partij (Indutil/BRAVO) maakte het in principe mogelijk inzicht te ontwikkelen in voor- en nadelen van concrete samenwerkingsvormen zonder te veel bedrijfsgeheimen in een vroeg stadium prijs te moeten geven.

Het project richtte zich op bedrijven uit de regio Midden-Brabant, die zich bezig houden met het vervoer van stukgoed en een grootte hebben van 10 tot 50 trekkende eenheden. Uiteindelijk zijn negen bedrijven voor het project uitgenodigd. De reacties waren in het algemeen positief. Zeven bedrijven verklaarden zich bereid om mee te doen. Later zijn daar ook nog enkele grotere bedrijven bijgekomen.

Projectaanpak

Pogingen om samenwerking tussen T&D bedrijven van de grond te krijgen blijken in de praktijk vaak vast te lopen op gering vertrouwen tussen ondernemers, een gebrekkig inzicht in samenwerkingsmogelijkheden en onvoldoende kennis en gebruik van informatietechnologie (RWI Indutil 1993). Karakteristiek is de situatie waarin een bedrijf anderen uitnodigt na te denken over samenwerking maar direct stuit op een muur van wantrouwen of onbegrip. Een voorstel van één partij wordt vaak gezien als het belang van dat bedrijf alléén en niet als het belang van anderen. Dergelijke teleurstellende ervaringen helpen niet om bedrijven enthousiast te maken om zelf (opnieuw) het voortouw te nemen.

Men zou ook kunnen opmerken dat aan een te directe benadering kennelijk bezwaren kleven. In dit project is er daarom voor gekozen om niet te beginnen met het benoemen van potentiële partners, maar eerst in een breed gezelschap goederenstromen te analyseren. Op die manier wordt vermeden dat bedrijven zelf "oplossingen" bedenken die zij vervolgens aan potentiële partners moeten zien te "verkopen", iets wat in de praktijk vaak juist niet goed lijkt te werken. Het proces verandert daardoor van karakter. De vraag wie met wie kan samenwerken doet zich dan pas veel later in het proces voor. Dat leidt tot een meer geleidelijke ontwikkeling waarin bedrijven de tijd krijgen om aan elkaar te wennen en mogelijkheden voor samenwerking stap voor stap te verkennen. Het ontwikkelen van samenwerking tussen bedrijven wordt in dit geval gezien als een veranderingsproces.

De eerste stappen

Zoals gezegd waren de reacties op de uitnodiging om aan dit project deel te nemen verrassend positief. De reputatie van Indutil zal hierbij ongetwijfeld een belangrijke rol hebben gespeeld. De voornaamste reden om van deelname af te zien was eigenlijk dat men het (aantoonbaar) te druk had met het opzetten van andere nieuwe activiteiten. Als eerste stap is vervolgens voor elk van de deelnemende bedrijven een gedetailleerde bedrijfsbeschrijving opgesteld. Dat is gebeurd door middel van een gestructureerd interview en enkele bedrijfsbezoeken. Het feit dat vertrouwelijkheid kon worden gegarandeerd omdat gegevens door een onafhankelijke onderzoeker verzameld werden, heeft ongetwijfeld bijgedragen aan de openheid van bedrijven in deze fase.

Mogelijke vormen van samenwerking

De bedrijfsbeschrijvingen zijn in het onderzoeksteam naast elkaar gelegd om mogelijkheden voor samenwerking te inventariseren. De aandacht ging daarbij alleen uit naar structurele vormen van samenwerking omdat de deelnemers te kennen hadden gegeven alleen daarin geïnteresseerd te zijn.

Het projectteam concludeerde dat op vier gebieden samenwerking mogelijk zou kunnen zijn, namelijk:

- aanbieden van complementaire diensten
- maken van regio-afspraken
- opstellen van vaste dienstregelingen
- uitbesteden op basis van gewicht.

De presentatie van deze voorstellen leidde al snel tot verdere gedachtenvorming over samenwerking. Een van de mogelijkheden die aldus ter sprake kwam, was het opzetten van gezamenlijke vaste dienstregelingen op een aantal landen/gebieden met een beperkt aantal logistieke dienstverleners. Een van de deelnemende bedrijven fungeert ondermeer als expediteur en besteedt als zodanig veel uit aan collega dienstverleners. Deze ervaart het als een probleem dat de drukbezette planners voortdurend een groot aantal collega's moeten benaderen om vrachten te kunnen uitbesteden. Om het planningsproces te vereenvoudigen wilde men laten onderzoeken of het mogelijk is om met een beperkt aantal logistieke dienstverleners een vaste dienstregeling op te zetten.

Een aantal van de aanwezige deelnemers stond daar zeer positief tegenover.

Dit is niet zo vreemd omdat het om een samenwerkingsverband gaat dat alle partijen voordeel biedt. Om meer inzicht te ontwikkelen in de mogelijkheden zijn door het projectteam gegevens opgevraagd van de geïnteresseerde bedrijven. Met behulp daarvan is een eerste grove "dienstregeling" opgesteld. De resultaten daarvan waren bemoedigend.

Om verder vorm te geven aan de plannen zal nog veel werk moeten worden verzet. Voor een dergelijke samenwerking dient een aantal goede afspraken gemaakt te worden. Deze afspraken betreffen met name het melden en reserveren van vrije capaciteit. De uitbestedende partij zal vrije capaciteit moeten reserveren tot een bepaald tijdstip en hier eventueel voor moeten betalen. Hij neemt als het ware een optie op de vrije capaciteit. De logistieke dienstverlener zal op zijn beurt tijdig moeten melden of men vrije capaciteit heeft op de ritten en hoeveel deze capaciteit bedraagt. Vervolgens dient er tussen de partijen goed afgesproken te worden wanneer de "optie" van de uitbestedende partij verloopt en welke actie de collega dient te nemen wanneer een verlader (of andere collega) in de periode van de optie vracht aanbiedt.

Kan men dit zo aannemen of moet men dit eerste melden aan de "optiehouder"? Hierbij kan het communicatieplatform voor de transportsector, dat in de regio Tilburg ontwikkeld wordt, een rol gaan spelen. Door middel van dit systeem kunnen waarschijnlijk de reserveringen en aangeboden vrije capaciteit eenvoudiger bijgehouden worden. Binnen het tijdsbestek van dit project was het niet mogelijk om deze samenwerkingsvorm verder uit te werken. Er zijn echter wel afspraken gemaakt om het onderzoek voort te zetten.

Een tweede mogelijkheid die besproken werd tijdens de bijeenkomst waarop de voorstellen van de projectgroep gepresenteerd werden, betrof de samenwerking in de distributie op perifere gebieden. Dit zijn gebieden waar bedrijven te kampen hebben met slechte ritprestaties omdat er weinig lading voor de betreffende regio wordt aangeboden, de geografie rondritten moeilijk te realiseren maakt of veel aan- en afrij kilometers vereist zijn. Om antwoord te krijgen op de vraag welke besparingen door samenwerking mogelijk zijn is samen met het NEA een simulatie uitgevoerd. Met behulp van het rittenplanningspakket "Roadshow" zijn op basis van de orders en capaciteiten van de geïnteresseerde bedrijven ritten samengesteld. Voor de kosten per kilometer en tijd is voorlopig uitgegaan van NEA-getallen. Door de gereden kilometers en de rijtijden bij afzonderlijke en gezamenlijke distributie te vergelijken worden de theoretische voordelen van samenwerken duidelijk.

De theoretische besparingen op gereden kilometers en rijtijden die aldus berekend zijn lagen in een orde van grootte van 15 tot 25%. Het doel van de simulatie was bedrijven meer inzicht te bieden in de mogelijke besparingen. Toch bleek tijdens de bijeenkomst dat theoretisch te bereiken voordelen niet voor iedereen zó overtuigend zijn dat de drempel naar intensievere samenwerking geslecht wordt. Twee bedrijven toonden zich uiterst geïnteresseerd en wilden verder met dit project, twee andere haakten echter om uiteenlopende redenen af.

Verdere uitwerking van de plannen

Met de twee bedrijven die sterke belangstelling toonden is verdere uitwerking van dit idee ter hand genomen.

Al snel werd een derde bedrijf uitgenodigd om deel te nemen aan een bijeenkomst om deze vorm van samenwerking verder te onderzoeken. De sfeer tijdens de bijeenkomst die volgde was vanaf het begin gemoedelijk en open. Men sprak zonder aarzeling over de eigen problemen.

Dat maakte het vervolgens ook mogelijk om constructief na te denken over oplossingen.

Besloten werd om samenwerking op twee specifieke gebieden opnieuw, maar nu voor deze drie bedrijven, door middel van een simulatie met Roadshow te onderzoeken. Bij deze simulatie werd ervan uitgegaan dat in de oorspronkelijke situatie alle bedrijven hun opdrachten zelf uitvoeren. In de praktijk vindt op dit moment gedeeltelijk uitbesteding plaats. Ontevredenheid over de kwaliteit van de dienstverlening bij deze uitbestedingsrelaties vormde juist een belangrijke reden voor de betreffende bedrijven om de mogelijkheden voor een gezamenlijke aanpak te onderzoeken. Van elk bedrijf werden de orders van een week op het betreffende gebied verzameld. Verschillende scenario's werden doorgerekend. Enkele vielen daarbij af omdat zij niet winstgevend bleken voor alle deelnemers of in de bestaande situatie niet uitvoerbaar bleken met het beschikbare materieel. Eén scenario bleek echter zowel uitvoerbaar als sterk besparend. Drie varianten hiervan zijn met elkaar en de huidige situatie vergeleken:

- de bestaande situatie: de bedrijven doen de distributie elk afzonderlijk
- de bedrijven doen de distributie volledig samen
- zendingen voor bepaalde gebieden worden op vaste dagen, in een 48-uurs dienst, gedistribueerd
- zendingen voor bepaalde gebieden worden uitbesteed.

In onderstaande tabel staan de uitkomsten van de simulatie van deze vorm van samenwerking op het betreffende gebied weergegeven.

Tabel 1: Resultaten van samenwerking tussen drie bedrijven

Afzonderlijk	Samen	48-uurs dienst	Gebieden uitbesteed
gereden km. 7604	gereden km. - 35%	gereden km. - 37%	gereden km. - 50%
kosten/stop f 72,69	kosten/stop - 29%	kosten/stop - 31%	kosten/stop - 32%
kosten/kg. f 0,16	kosten/kg. - 29%	kosten/kg. - 31%	kosten/kg - 36%
beladingsgr. 47%	beladingsgr. + 68%	beladingsgr. + 68%	beladingsgr. + 62%

¹Lading/capaciteit aan het begin van de rit

Zoals uit de tabel blijkt leveren alle drie de varianten aanzienlijke besparingen op vergeleken met de huidige situatie. Opvallend is dat besparingen in de laatste twee varianten maar weinig meer opleveren ten opzichte van de eerste.

Toen de uitkomsten van de simulatie aan de deelnemers gepresenteerd werden bevestigde dit de verwachtingen die men had. Naast de cijfers sprak ook de grafische weergave van routes, die met Roadshow mogelijk is, de bedrijven zeer aan.

Duidelijk was dat er aanzienlijke voordelen te behalen waren door samenwerking. In de dagen na deze bijeenkomst werd op initiatief van de deelnemers een vierde bedrijf uitgenodigd om aan de besprekingen deel te nemen. De simulatie is daarop nog een keer herhaald, nu voor alle vier. Uit tabel 2 is af te lezen dat de resultaten ten opzichte van de samenwerking tussen drie bedrijven nog substantieel verbeteren.

Tabel 2: Vergelijking van mogelijke besparingen bij deelname van drie of vier bedrijven (berekend voor een week)

	3 Afzonderlijk	4 Afzonderlijk	Vershil
Kilometers	7.604	11.324	3.720
Routekosten (<i>f</i>)	12.357	18.370	6.013
	3 Samen	4 Samen	Vershil
Kilometers	4.936	6.287	1.351
Routekosten (<i>f</i>)	8.767	11.279	2.512
	Vershil	Vershil	
Kilometers	2.668	5.037	
Routekosten (<i>f</i>)	3.590	7.091	

Besparingen op jaarbasis (50 werkweken per jaar)

Kilometers	133.400	251.850
Routekosten (<i>f</i>)	179.500	354.550

N.B. De routekosten zijn de directe kosten die worden veroorzaakt door het inzetten van capaciteit. Het betreft hier derhalve de directe truckkosten (banden, diesel, afschrijvingen) en het uurloon van de chauffeur(s).

Mede naar aanleiding van de bovenstaande resultaten hebben de bedrijven besloten dit scenario verder uit te werken. Duidelijk is dat samenwerken tot aanzienlijke besparingen kan leiden en dat samenwerken met méér bedrijven leidt tot méér besparingen.

Om een beter beeld te krijgen van de échte besparingen en opbrengsten van de samenwerking, zullen de bedrijven over de gehele maand september hun orders bijhouden. De NEA zal de simulatie opnieuw uitvoeren, maar nu met nauwkeuriger kostengegevens. Daarnaast worden nu ook de opbrengsten in de simulatie meegenomen.

De vier bedrijven zijn inmiddels zelf begonnen de vorm die de samenwerking uiteindelijk dient te krijgen verder uit te werken. Om alle risico's zo klein mogelijk te houden heeft men drie uitgangspunten geformuleerd waaraan voorlopig niet getornd zal worden.

- Er worden voorlopig geen bedrijven toegevoegd aan de samenwerking hoewel dit zeer waarschijnlijk wel zou leiden tot grotere besparingen.
- De orders zullen op één punt verzameld worden zodat integrale planning mogelijk wordt.
- Er zal gebruik worden gemaakt van de bestaande capaciteiten zodat zo min mogelijk geïnvesteerd hoeft te worden.

Indutil en het NEA zullen het proces verder blijven begeleiden. Hoewel de concrete uitwerking nog veel voeten in de aarde zal hebben zijn alle betrokkenen positief gestemd over de ontwikkeling tot nu toe. Men heeft goede verwachtingen over de afloop.

De voordelen van samenwerking in een bredere context

De hierboven beschreven vorm van samenwerking biedt grote voordelen voor meerdere partijen die hiermee te maken hebben.

Voor de deelnemende bedrijven geldt natuurlijk op de eerste plaats de aanzienlijke besparing die gerealiseerd kan worden. Daarnaast kan door de samenwerking de service aan klanten verbeterd worden. Uitbesteding aan derden zal minder voorkomen waardoor de betrouwbaarheid in aflevermomenten toeneemt. Verder kan men de dienst, distributie op het betreffende gebied, gaan aanbieden aan collega's en, waarschijnlijk in een later stadium, ook aan verladers.

Voor klanten/verladers geldt dat zij een betere service krijgen omdat de samenwerking 24-uurs-distributie zal gaan leveren tegen relatief lage kosten terwijl men op dit moment soms met 48-uurs-distributie genoeg moet nemen.

Voor de overheid is belangrijk dat door deze vorm van samenwerking grote besparingen op gereden kilometers kunnen worden gerealiseerd (zie Tabel 1 en 2). Ook het milieu-effect is substantieel.

Terugblik

Terugblikkend op de wijze waarop de ontwikkeling naar meer samenwerking tot stand is gekomen kan een aantal conclusies worden getrokken. Deze zijn overigens volledig voor rekening van de auteurs.

Essentieel voor de gekozen aanpak is dat begonnen wordt met een analyse van goederenstromen voor een grotere groep van bedrijven. Vragen die betrekking hebben op de keuze van potentiële partners of specifieke samenwerkingsvormen worden vooruit geschoven. Om op zo'n manier te kunnen werken is een zekere mate van vertrouwen en openheid tussen de deelnemende bedrijven nodig. De kans van slagen is beduidend groter als kan worden voortgebouwd op een bestaand netwerk van relaties tussen bedrijven. Daarom was het zo belangrijk dat in dit project kon worden voortgebouwd op contacten tussen bedrijven in de regio die door organisaties als Indutil en TRANSTIL waren gelegd. Wellicht nog belangrijker is dat instanties als de bovengenoemde een neutrale positie innemen ten opzichte van ondernemers. Zowel in het voortraject als tijdens de bijeenkomsten is de aanwezigheid van een derde, niet direct belanghebbende, maar wel ter zake kundige partij uiterst nuttig.

Daarnaast speelt ongetwijfeld ook een rol dat een projectmedewerker beschikbaar was, in dit geval afkomstig van BRAVO, die tijd en kennis beschikbaar had om, tussen de bijeenkomsten van de deelnemende bedrijven dóór, gegevens te verzamelen, analyses uit te voeren en daar op een begrijpelijke manier over te rapporteren. Alleen op die manier is vaart in een project te houden en voldoende voortgang te boeken om het enthousiasme overeind te houden.

Een vierde punt is de intentie waarmee bedrijven om de tafel gaan zitten om mogelijkheden te verkennen. Men moet bereid zijn om tot op zekere hoogte open kaart te spelen en zorgen of problemen die men heeft niet te verbergen of af te zwakken. Men moet de gedachten ook niet te vroeg op één oplossing fixeren maar op een open manier zoeken naar aanknopingspunten die bruikbaar kunnen zijn om die in een later stadium verder uit te werken.

De timing van het proces is daarbij heel belangrijk. Samengevat kan men stellen dat de ontwikkeling van samenwerking in de T & D sector een proces is waarin zowel inhoudelijke als veranderkundige elementen tezamen bepalend zijn voor het uiteindelijke succes. Er is visie voor nodig en het kost veel tijd. De te bereiken voordelen rechtvaardigen die inspanning echter ruimschoots.

Geraadpleegde literatuur

- [1] BRAVO, Tussenrapportage, *BRAVO: Kansen voor logistiek Brabant?*, Technische Universiteit Eindhoven, 1995