

Purple Paper 1 - Samenwerken

In de logistieke sector is samenwerken een veelgehoord woord. We praten over het bundelen van goederen, het clusteren van krachten om business samen te doen en we bedenken allerlei methoden om het aantal lege kilometers te beperken. Samenwerken is een essentieel thema bij supply chains en in netwerken. Maar geen makkelijk thema!

Zonder daar diepgaand onderzoek naar gedaan te hebben, durf ik vanuit mijn jarenlange praktijkervaring te stellen dat samenwerken moeilijk is gezien eigenaren van logistiek dienstverleners met hun bedrijf begonnen zijn omdat ze *zelfstandig* ondernemer willen zijn. Het runnen van het eigen bedrijf is de belangrijkste drijfveer. Zelfstandig beslissingen kunnen nemen en autonoom handelen geven een gevoel van vrij zijn, van op eigen benen staan. Het is een bepalende motiverende factor voor de logistieke MKB ondernemer en eerlijk gezegd voelen de meeste medewerkers binnen dit soort bedrijven hetzelfde. Zij zijn dan wel geen eigenaar in de zin van dat ze kapitaal in het bedrijf hebben geïnvesteerd, maar chauffeurs en planners zien het bedrijf vaak simpelweg als hun “eigen” bedrijf. Deze interne dynamiek leidt ertoe dat kennis delen als vorm van samenwerken aangemoedigd wordt, maar alle andere vormen toch in principe met argus ogen worden bekeken.

Vormen van samenwerking

Toch sluit de logistiek dienstverlener zich niet geheel af voor samenwerking. Om hier de vingers achter te krijgen, zal ik eerst kort ingaan op het begrip samenwerking. Samenwerking kent diverse vormen. Vormen die afhangen van de doelen die nagestreefd worden, van de intensiteit die gezocht wordt in de samenwerking en van de aard van het partnerschap. Bij partnerschap is het zaak goed te letten op de ambitieniveaus van de partners. Alertheid op de verschillen tussen partners is wenselijk en omdat de doelen altijd enigszins uiteenlopen, is zorg en aandacht voor dit facet van levensbelang. Partnerschappen hebben een lange termijn voor ogen en de opbouw van de relatie moet dan ook zeer zorgvuldig gebeuren.

Kijkend naar de doelen van partnerschappen dan kunnen deze worden ingedeeld in tactisch, strategisch en operationeel. Tactische samenwerkingen betreffen beleidszaken of het laten verrichten van onderzoeken in de markt, bijvoorbeeld: de levensvatbaarheid van stadsdistributie. Strategische partners zoeken elkaars steun en sterktes met het doel een structureel concurrentievoordeel te behalen. Deze allianties hebben altijd een lange termijn perspectief en starten op basis van duurzame, langdurige relaties. Het huidige NewWays project waarin verladers en vervoerders samenwerken is een mooi voorbeeld van strategische samenwerking (zie Logistiek dag Tilburg, Congres Topsector Logistiek Amsterdam).

Operationele samenwerkingen treffen we het meeste aan in de markt. Dit wil niet zeggen dat dit per definitie de makkelijkste vorm van samenwerking is. Vaak gaat een ondernemer die wil deelnemen in een tenderproces, maar die niet beschikt over alle middelen of capaciteiten, op zoek naar één of meerdere partners. De samenwerking tijdens het voorbereiden van de tender leidt altijd tot een leerproces. De bedrijven krijgen tactisch inzicht in elkaars kwaliteiten, bedrijfsprocessen en wijze van dienstverlening waarbij ongemerkt het vertrouwen in elkaar groeit, of juist verminderd.

Praktijk van de dag

Tijdsdruk door deadlines van de aanbidding zorgen helaas in veel gevallen ervoor dat dit bedrijfskundige proces van samen werken veelal met parate kennis en op gevoel wordt uitgevoerd. De praktijk wijst uit dat hierdoor het ‘al doende leren’ te snel en te onzorgvuldig verloopt. Dit gaat *altijd* ten koste van de latere implementatie!

Ondernemers doen mee met tenders vanuit een (onbewuste) grondhouding dat ze de tender niet gaan winnen. Dit blijkt uit de ervaring dat zij vóór het aangaan van de samenwerking onvoldoende hebben gekeken naar de daadwerkelijke reden van de samenwerking. Zij hebben niet onderzocht in welke mate de samenwerking voor een ieder afzonderlijk, voldoende bediend zal worden door het aangaan van het partnerschap. Waarschijnlijk hebben ze elkaars organisatorische of bedrijfskundige talenten slechts in een oogwenk gezien, maar kennen ze elkaars diepere drijfveren voor het ondernemerschap niet. Het nut van de samenwerking is onbesproken gebleven door de waan van de dag. Dit gebrek aan tijd brengt een zekere vorm van onzorgvuldigheid met zich mee waardoor er te weinig aandacht wordt besteed aan het samen onderzoeken welke beslissingen er genomen kunnen worden en welke risico's deze keuzes met zich mee dragen. Hierdoor is de kans op het binnenhalen van de tender gering. Echter; goed voorbereide tenders die aangeboden worden in concurrentie met andere bedrijven of partnerships kunnen ook gewonnen worden. Dan breekt ineens het echte moment van partnerschap aan! Vanaf dat moment komt alle aandacht te liggen op de samenwerking in de uitvoering. Inzichten in de voorbereiding zullen vanaf dat ogenblik operationeel vertaald moeten worden naar winstgevende dienstverlening. En op dát moment, tijdens het mobiliseren van de implementatiekracht, verankert een goede samenwerking in een stevig partnerschap. Het mobiliseren van deze implementatiekracht bepaalt het succes van de samenwerking en de tevredenheid van de eindklant.

ImpLementLeren

Het implementeren leidt tot effectief teamwork als het wederzijds respect en vertrouwen er is. Dan pas kan een samenwerkingsklimaat er één worden van het elkaar resultaat gunnen, van het mogen leren van fouten en vergissingen, van het uitbannen van vinger wijzen en van het regelmatig bijstellen van operationele keuzes. I-Kwadraat noemt dit *impLementLeren*. Het tonen van leiderschap, dat een hoge mate van zelfsturing toestaat en waarbij het continu verbeteren en leren uitgangspunt is, vraagt een speciaal talent in de logistieke dienstverlening. Onze sector is nog jong inzake het besturen van de bedrijfsvoering bij partnerships, de gerichtheid op het samen geld verdienen, tevreden zijn, gezonde relaties onderhouden en elkaar gelukkig maken.

Pay-off

Bovenstaande geldt als de tender doorgaat. Als de tender wordt verloren dan is er eveneens nog werk aan de winkel. Het is zaak om de samenwerking goed te analyseren en hierbij het lean denken toe te passen. Geïnvesteerde tijd, geld en energie van logistiek professionals mag niet zomaar verspild worden. Samenwerken en met meerdere bedrijven afstemmen om een vuist te maken in de markt, zie ik als interessante professionele speeltuin. Het kan een kweekvijver van doorleefde kennis en ervaring zijn en een plek waar talenten al doende leren van elkaar. *Het scheppen van een klimaat waarbinnen men de eigen inzichten kan versterken en andere, nieuwe inzichten kan verkrijgen is één van de beste investeringen die een logistieke dienstverlener kan doen. Het proces moet dan wel te allen tijde serieus genomen worden.*



Betrouwbaarheid bindt en wint

De MKB logistieke dienstverlener werkt in een zeer dynamische sector. Een sector die gedreven wordt door operationele snelheid en betrouwbaarheid en exactheid van levering eist. Klanten willen graag het proces van leveren volgen middels moderne technologie. Zij willen vooral zekerheid over het afgesproken moment van afleveren en ze vinden een succesvolle prestatie van de keten eigenlijk gewoon normaal. De wijze waarop de gehele dienstverlening feitelijk tot stand komt, is voor de klanten minder interessant dan de betrouwbaarheid ervan. Bij bedrijven die samen werken aan de totale prestatie is vooral in aanvang de onzekerheid groot. Ruimer de tijd nemen levert verliezen op, keuze voor de juiste tijd oefent druk uit op overdrachtsmomenten. Zelfs het beste estafette – team laat het stokje wel eens vallen. *Leiderschap van de ondernemer met de kwaliteiten om duurzame relaties te onderhouden bij klanten en teamleden en het bouwen aan vertrouwen tussen partners, maken in deze fase het onderscheid.* Gelukkig bezitten de logistieke dienstverleners een surplus aan deze talenten. Jammer genoeg zorgt de tijdsdruk en geringe schaalgrootte nog te weinig voor focus en wordt de aandacht afgeleid door dagelijkse besommingen. Het brein wordt gedwongen sneller te denken in plaats van beter. Strategische en tactische beslissingen worden routinematig genomen hetgeen ten koste gaat van feilloos verlopende implementaties en uitvoering. Succesvolle innovaties zijn nog te vaak bijvangst en niet het resultaat van goeddoordacht denken op basis van dromen en durven. Hier is nog een slag te slaan voor de logistieke dienstverlener.

Partnership

Partnership mag hier een oplossing bieden. Het leiden van zelfsturing in de operationele processen van de MKB logistiek dienstverlener. Aandacht voor leerprocessen, voor teamwork, voor het bouwen aan vertrouwen, voor het leren van zaken die goed gaan en voor het scheppen van een werkklimaat waarbinnen vragen gesteld mogen worden, waarbinnen initiatief aangemoedigd wordt en waarin leiders steun geven aan het primaire proces zonder de activiteiten af te pakken. Voorbeelden als *Morning Star* in de logistiek, *Buurtzorg* in de zorgsector en *Semco* in de industrie bewijzen dat het nu de tijd is voor een nieuwe vorm van organiseren van de logistiek bedrijven. Ongeacht de grootte van het bedrijf.

I-Kwadraat is er van overtuigd dat er een weg is die logistieke dienstverleners leidt naar samenwerkingen, zowel binnen het bedrijf als tussen bedrijven, die zelfsturend resulteert in langdurig tevreden en gelukkige medewerkers, ondernemers, leveranciers en klanten. De tijd zal het leren. Dus wacht niet te lang met impLementLeren!

Noot: I-Kwadraat brengt met enige regelmaat Purple Papers uit. Met een knipoog naar de van oorsprong wetenschappelijk getoetste White Papers, dragen deze informatieve samenvattingen onze visie over relevante thema's binnen de logistieke sector uit. De Purple Papers worden geschreven door John Schellekens.

