



## Impactproject “Luchtvracht poort Brucargo”

Ook individuele bedrijven kunnen door dit draaiboek geïnspireerd worden en vervolgens bijvoorbeeld contact opnemen met een potentiële begeleider met het oog op het opzetten van een samenwerkingstraject in transport en logistiek.

### 2. Situering van het project binnen het Logistiek Platform Vlaams-Brabant

De regio Vlaanderen-Nederland heeft het potentieel en de ambitie om uit te groeien tot de logistieke topregio van Europa. Logistiek is in deze regio geëvolueerd tot een strategische sector voor de creatie van werkgelegenheid en toegevoegde waarde.

Het interregionaal project ‘Grenzeloze Logistiek’ waarbinnen de POM Vlaams-Brabant partner is heeft tot doel de logistieke sector op duurzame wijze te verankeren in de grensregio Vlaanderen-Nederland via grensoverschrijdende samenwerking en het demonstreren van activiteiten met grensoverschrijdende meerwaarde.

In deze context dient ook het project ‘Luchtvracht Poort Brucargo’ te worden gezien. Vlaams-Brabant neemt in de grensregio een bijzondere plaats in gezien de aanwezigheid van de luchthaven en goede verbindingen met de verschillende Vlaamse zeehavens. Brussels Airport met de vrachtcomponent Brucargo is als tweede grootste economische pool van Vlaanderen dé economische poort en het centrum van de logistieke activiteiten in de provincie Vlaams-Brabant.

Toch volstaat een centrale ligging in de nabijheid van logistieke poorten niet om een leidende rol te spelen op het vlak van logistiek. Om de provincie als logistieke topregio te kunnen bestendigen en versterken, zijn logistieke procesinnovaties en samenwerking tussen de verschillende logistieke actoren nodig. De provincie Vlaams-Brabant zet dan ook voluit in op een hoogwaardige (innovatieve en duurzame) **logistieke dienstverlening die toegevoegde waarde en werkgelegenheid creëert**.

Met dit impact-project rond clustering van logistieke activiteiten en bundeling van goederenstromen van en naar de vrachtcomponent van de Luchthaven van Zaventem wil de POM Vlaams-Brabant dit transportconcept in de praktijk gaan toepassen met **overtuigende business cases** die inspirerend zijn voor de grensregio. De POM Vlaams-Brabant wil zo een regisseurs- en voortrekkersrol (blijven) spelen in het **stimuleren van innovatieve, slimme logistiek en het sensibiliseren van logistieke actoren rond logistieke samenwerking**. De luchthaven dient, naast een toegangspoort voor goederen, ook een toegangspoort voor logistieke kennis te worden die fysieke goederenstromen in Vlaanderen verankert.

Het clusteren van activiteiten en bundelen van goederenstromen vormt enorme opportuniteiten voor het creëren van schaalvoordelen, en dus het verhogen van efficiëntie (logistieke kosten verminderen) en effectiviteit (service naar de klanten). Dit zorgt voor een verdere verankering van

### Impactproject “Luchtvracht poort Brucargo”

ketens en van logistieke én industriële activiteit in het algemeen. **Tegelijkertijd zorgt de optimalisatie van de supply chain met een verlaging van de logistieke kosten en een verhoging van de servicegraad voor een vermindering van zowel congestie als CO2-uitstoot.** Op deze manier kan een competitief voordeel uitgespeeld worden en creëert men tegelijk kansen naar een duurzame invulling van logistiek. Duurzaamheid is immers een belangrijk gegeven waarmee te allen tijde rekening dient te worden gehouden met het oog op het creëren van een draagvlak voor de verdere logistieke ontwikkeling van de provincie. Geen rekening houden met duurzaamheid zou als gevolg hebben dat de lasten voor de samenleving te groot worden, in verhouding tot de bereikte ‘lusten’. Zonder slimme, hoogwaardige logistiek dreigt de provincie een in- en doorvoerregio voor logistiek te worden, met weinig tewerkstelling en toegevoegde waarde in de sector.

De ontwikkeling van dergelijke slimme logistiek situeert zich meestal rond hoogwaardige goederencategorieën; sectoren die ook bij voorkeur gebruik maken van de luchtvaart. *Farma, life science, perishables*, elektronische componenten, computeronderdelen,... zijn kansrijke sectoren die uit **de studie ‘Logistiek Poort Vlaams Brabant’ (2008)** naar voren kwamen. Het gaat om tijdskritische goederen met een hoge toegevoegde waarde die vaak ook een speciale behandeling vergen. De provincie Vlaams-Brabant beschikt op deze manier over belangrijke troeven voor de realisatie van innovatieve en duurzame logistieke concepten.

### 3. Business case consolidatie van pakketzendingen op research park Haasrode

In deze case werden **vijf toonaangevende verladers**, gevestigd op het research park Haasrode, door POM Vlaams-Brabant rond de tafel gebracht met het perspectief op het bundelen van hun goederenstromen. De scope hier wordt gevormd door **pakketten** (parcels) die **hoofdzakelijk in spoedorders over Europa** gedistribueerd dienen te worden. Er wordt geopteerd voor een gezamenlijke logistieke dienstverlener die de ophalingen (pick-ups) in de onderscheiden bedrijven met één voertuig kan combineren. Voordien gebeurden die ophalingen door diverse logistieke spelers, telkens met aparte (bestel)wagens.

In het platform “*Flanders Smart Hub*”, waar POM Vlaams-Brabant deel van uitmaakt, werden de kiemen gelegd voor deze horizontale samenwerking. Eén van de verladers vertolkte op dit forum haar ambities op vlak van CO2-reductie. Deze ambities bleken alleen haalbaar via een bundeling van de goederenstromen met deze van collega-verladers.

## Impactproject “Luchtvracht poort Brucargo”

### 4. Business case Gateway Access Point (GAP) BelOrta

Met het opzetten van **geregisseerde Gateway Access Points (GAPs)** kan de luchthaven, net zoals de zeehaven, de logistieke prestaties van haar achterlandverladers beïnvloeden en substantieel verbeteren door daadwerkelijk in te spelen op de bundelingsopportunities en aldus bepalend te zijn voor de *total supply chain cost* van de verlader. Dit is meteen een sterk argument voor het aantrekken van nieuwe verladers in het nabije of het verre achterland en de verankering van bestaande en nieuwe stromen. Het concept van de GAP werd initieel ontwikkeld voor zeehavens, maar kan vertaald worden naar luchthavens.

Met GAP BelOrta kwam de POM Vlaams-Brabant tot een win-win voor de diverse betrokkenen (*stakeholders*). De luchthaven BruCargo krijgt een performant toegangspunt geconnecteerd met een zogenaamde *green lane* shuttle dienst. De **veiling BelOrta** krijgt een uitdieping van haar dienstenaanbod op het veilingterrein. De **Douane** krijgt met het gezamenlijk ankerpunt “GAP BelOrta” een testcase voor haar hernieuwde manier van werken. Het **federaal voedselagentschap (FAVV)** krijgt de mogelijkheid haar diensten op BelOrta verder uit te breiden. Tot slot biedt GAP BelOrta voor de **marktpartijen, verladers en vervoerders**, een performante oplossing, zowel naar fysieke als naar administratieve afhandeling, gebaseerd op schaafeffecten gegenereerd door de bundeling van volumes.

### 5. Stappenplan voor logistieke bundeling en consolidatie

Op basis van de ervaringen opgedaan in dit impactproject, aangevuld met soortgelijke ervaringen in andere projecten en trajecten, wordt een generiek stappenplan opgesteld rond het op een projectmatige manier komen tot een ‘logistieke samenwerking onder verladers’ en tot een ‘bundeling van goederenstromen’. Dit stappenplan focust zowel op het inhoudelijke als op het procesmatige, daar deze onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn wanneer men succesvolle business cases wil opzetten. In het verleden zijn kansrijke pilots/business cases vaak mislukt, juist omdat er een *mismatch* was tussen de inhoud (uitwerken business case, *facts & figures*) en het proces (omgaan met stakeholders en hun impact op de business case, *people management*). Dit draaiboek gaat uit van **een gebalanceerd evenwicht tussen het inhoudelijke en het procesmatige** om zo de slaagkansen van de logistieke samenwerking te maximaliseren.

Dit instrument moet het initiëren en implementeren van logistieke bundeling en het introduceren van slimme logistiek structureren en stroomlijnen. De generieke lessen getrokken uit dit project en uit de vele interviews met bedrijven werden meegenomen in het raam van het opstellen van onderhavig stappenplan.

*“Grenzeloze Logistiek”*

**Impactproject “Luchtvracht poort Brucargo”**

Dit **draaiboek is generiek** opgevat. Dit betekent concreet dat bepaalde onderscheiden stappen of onderdelen naargelang de case of de piste soms heel cruciaal zijn en in andere gevallen veel minder essentieel zijn. Bovendien is het opzetten van samenwerking meestal **geen rechtlijnig proces** dat mits een aantal stappen te volgen gegarandeerd doeltreffend is en succes oplevert. Vaak gaat het om **een iteratief proces**, waarbij men verschillende ‘loops’ moet maken om stap voor stap tot het einddoel te komen, namelijk het opzetten van logistieke samenwerking onder verladers.

Via een ‘voortschrijdend inzicht’ worden de projectdoelstelling(en) en -focus vaak verder aangescherpt.

“Grenzeloze Logistiek”

**Impactproject “Luchtvracht poort Brucargo”**

Ten einde de onderscheiden stappen te ordenen, worden deze ingedeeld in vier hoofdfases:

- Oriëntatie;
- Ontwikkeling;
- Implementatie;
- Opvolging.

Er wordt in deze aanpak nadrukkelijk gekozen voor een brede oriëntatiefase. Opportuniteiten tot samenwerking worden best van onder uit (**bottom-up**) ontdekt. Samen met de verladende bedrijven worden intenties, openingen en kansen opgetekend. Met dat materiaal wordt aan de slag gegaan om nieuwe concepten rond samenwerking of slimme logistiek te ontwikkelen (= ontwikkelingsfase). Deze bottom-up en marktgerichte aanpak blijkt de juiste, gegeven bijvoorbeeld de vaak niet voor de hand liggende samenwerkingsmogelijkheden tussen ‘concullega’s’. Een logistiek samenwerkingsconcept eerst uitwerken en dan pas bedrijven hiervoor benaderen en hier rond draagvlak creëren –de *top down* benadering- lijkt minder aangewezen. Daarenboven percipiëren bedrijven een top down benadering, in het bijzonder indien aangestuurd door een publieke instantie, vaak als een soort van ‘bemoeizucht of dirigisme’. Dit tempert vaak hun bereidheid tot of hun enthousiasme voor samenwerking reeds van bij de start, wat nefast is voor het opzetten van een succesvolle business case.

Indien alle relevante stakeholders zich kunnen vinden in een welbepaald logistiek samenwerkingsconcept, kan worden overgegaan tot de implementatie. De implementatie wordt gevolgd door een opvolgingsfase.

*Ook in de twee business cases opgezet door de POM Vlaams-Brabant (zie hoger) werden de kiemen gelegd door marktpartijen. In Haasrode was het een toonaangevende verlader die haar ambities rond duurzame logistiek publiek maakte en zo aan de kar trok. Voor het ‘GAP BelOrta’ traject waren het zowel de veilingorganisatie BelOrta als de luchthavenuitbater Brussels Airport Company die hier rond combineerbare ‘ideeën’ hadden.*

---

### Stap 1: Scherpstellen van projectdoelstelling(en)

---

De oriëntatiefase start met het verduidelijken van wie betrokken actor is in het betreffende project. Het identificeren van de diverse stakeholders of direct betrokkenen in het project en het afbakenen van hun respectievelijke rol en verantwoordelijkheid zijn bij aanvang van het project primordiaal.

“Grenzeloze Logistiek”

**Impactproject “Luchtvracht poort Brucargo”**

De resultaten van deze oefening kunnen eenduidig samengevat worden in een overzichtelijke **project stakeholders tabel**.

*Voor het ‘GAP BelOrta’-traject werd in een eenvoudige tabel per betrokkenen of stakeholder (BelOrta, Brussels Airport Company, Douane, FAVV, verladers, logistieke dienstverleners) zowel de voordelen of opportuniteiten (kansen) en de eventuele risico’s, nadelen of tegenkanten in kaart gebracht. Zo werd het voor iedere stakeholder duidelijk wat de pro’s en con’s waren voor de collega-stakeholders. De “Opportunity-Risk”-tabel werd ook steeds afgetoetst met de verschillende stakeholders om nog ontbrekende elementen verder toe te voegen. Het zo vooruitschrijdend inzicht in de verschillende pro’s en con’s vergemakkelijkte het proces om te komen tot een gezamenlijke projectdoelstelling.*

Uit ervaring blijkt dat eenmaal het (onderzoeks) project opgezet en dus gestart is, er toch nog nood is aan een **verdere bijstelling en aanscherping van de projectdoelstelling(en)**. Het is essentieel dat de verschillende, betrokken actoren (opdrachtgevers, opdrachtnemers en derden) op één lijn zitten (*alignment*).

**Agreement of alignment**

*De projectdoelstellingen moeten dé beoogde finaliteit van de opdrachtgever omvatten, zonder al te veel details of tweede orde voorwaarden. Achter de projectdoelstellingen moeten tenslotte alle relevante stakeholders zich kunnen schragen. Zij moeten zich hier in kunnen vinden (= alignment), zonder het noodzakelijk eens te zijn over alle mogelijke punten en komma’s (=agreement). Agreement (=klassieke manier van werken) willen nastreven, hoe nobel het ook mag klinken, is behalve erg tijdrovend ook een (haast) onmogelijke opdracht, hoewel verbazend velen in de valkuil blijven trappen om ‘agreement’ te willen bereiken. Voor het succesvol opzetten van projecten of business cases is de alignment benadering zeer op haar plaats. Immers binnen de alignment-benadering is er wel degelijk ruimte voor disagreement, maar het belemmert niet de succesvolle voortgang (in tegenstelling tot de vaak gehanteerde ‘agreement’ benadering, waarin een situatie van disagreement wél het proces doet stikken). Bovendien versterkt de alignment-benadering de inhoudelijke betrokkenheid van potentiële stakeholders. Die stakeholders die zich niet kunnen vinden in de uitwerking van het projectvoorstel, zullen hun verantwoordelijk vroegtijdig moeten nemen en er desgevallend definitief uitstappen. Op deze wijze wordt vermeden dat er ‘last minute’ stakeholders uit het verhaal stappen, met alle onnodige en onmogelijke vertragingen tot gevolg. Tot slot kan ‘alignment’ toegepast worden zowel op inhoudelijke aspecten als op procesmatige en relationele aspecten. Met andere woorden, het kan*

*“Grenzeloze Logistiek”*

**Impactproject “Luchtvracht poort Brucargo”**

*zowel ingezet worden bij de inhoudelijke uitwerking van het projectvoorstel als bij de procesmatige aspecten.*

De projectdoelstelling wordt best in één zin samengebonden waaraan formeel goedkeuring door alle partijen wordt gegeven. Het is essentieel dat de verschillende, betrokken actoren (opdrachtgevers, opdrachtnemers en derden) op één lijn komen over de beoogde projectdoelstelling(en), d.i. waar willen we naartoe; zonder het reeds unaniem eens te willen zijn over de te bewandelen weg(en) om deze projectdoelstelling(en) te bereiken.

De projectdoelstelling heeft meestal een **bedrijfseconomische en maatschappelijke component**. De bedrijfseconomische component vertaalt zich vaak in het verminderen van de (totale logistieke) kosten en het verhogen van de klantenservice. De maatschappelijke component houdt bijvoorbeeld in het verminderen van voertuigkilometers en dus het verhogen van de benuttingsgraad van de ingezette voertuigen (bv. van 50% naar 70%), het verlagen van de carbon footprint, een modal shift (bv. in termen van aantal voertuigkilometers van de weg gehaald).

*Output van stap 1 is een bondige formulering van de projectdoelstelling(en), waarin alle projectrelevante stakeholders zich kunnen vinden.*

---

## **Stap 2: Bepalen van de scope van het project**

---

Vaak ontbreekt een welomlijnde scopebepaling bij aanvang van het project. Het is niet altijd aangewezen heel breed te gaan in het project teneinde de projectdoelstelling(en) te verwezenlijken. Enige focus is aan te bevelen. Hier zijn twee richtingen te volgen:

- **Geografische scope**

Afbakening van regio/bedrijventerrein waar het project zal uitgevoerd worden.

- **Sectorale scope**

Afbakening van sector (bv. automotive, chemie, voeding, FMCG)/ type logistiek (lange afstandstransport, warehousing, fijndistributie)/ type goederenstromen (waardedensiteit, verpakingsintensiteit, conditionering) waar het project zich zal op richten.



“Grenzeloze Logistiek”

**Impactproject “Luchtvracht poort Brucargo”**

Uiteraard kan de projectscope ook **een combinatie** inhouden van een geografische en sectorale afbakening. Deze combinatie lijkt logisch, want dan zijn er al twee ‘overeenkomsten’. Evenwel, dit maakt de scope van het project soms te nauw, zodat er onvoldoende schaafeffect te halen valt.

*In de business case Haasrode is de scope duidelijk geografisch. GAP BelOrta focust op een specifieke niche, namelijk export van groenten en fruit via luchtvracht (= sectorale scope).*

Een duidelijke scope voor een project is belangrijk. Evenwel, een te strakke aflijning, waarbij teveel (sectorale) overeenkomsten worden beoogd kan ook versmachtend werken. Samenwerking tussen direct concurrerende bedrijven bijvoorbeeld is en blijft een moeilijke opgave, zelfs in transport en logistiek.

*In de case Haasrode werd het feit dat geen directe concurrenten aan tafel zaten als een troef voor het welslagen van het consolidatieproject aanzien.*

### Project presentatie opstellen

Het is voor de projectuitvoering bijzonder nuttig om een (PowerPoint-)presentatie samen te stellen met daarin op een gestructureerde en overzichtelijke wijze de doelstelling(en), de stakeholders en de scope. Deze presentatie vormt meteen de **intro bij verladende bedrijven of ‘derde’ stakeholders**.

Ervaring leert ons dat een dergelijke **PowerPoint-presentatie een dynamisch gegeven** is. Tijdens de gesprekken die hier rond gevoerd worden, worden nieuwe inzichten opgedaan die in de presentatie kunnen verwerkt worden.

*In de business cases geïnitieerd door POM Vlaams-Brabant werd ook gewerkt met een overzichtspresentatie ter introductie van de case bij de diverse actoren. Deze presentatie helpt tevens de medewerkers van de POM Vlaams-Brabant om hun rol als initiator en facilitator te verduidelijken en te kaderen binnen hun algemene missie en visie. Het geeft de medewerkers van de POM Vlaams-Brabant de kans om te verduidelijken dat de POM neutraal dient te blijven en bijgevolg geenszins kan participeren in het marktgebeuren en zo marktverstoring zijn.*

---

*Output van stap 2 is een (PowerPoint-)presentatie (max. een 10-tal slides) waarin gestructureerd en overzichtelijk het project, de stakeholders, de doelstelling(en) en de projectscope worden voorgesteld.*

---

**Impactproject “Luchtvracht poort Brucargo”**

---

**Stap 3: Selecteren van kansrijke bedrijven**

---

**In overleg met opdrachtgever/’front office’ selectiecriteria definiëren**

Hier wordt de vraag beantwoord: “Wat zijn, gegeven de projectdoelstelling en de focus, kansrijke bedrijven?” In geval van bundeling van stromen zou het selectie criterium kunnen zijn: bedrijven met grote goederenstromen. Het is evident dat de selectie van bedrijven bepaald wordt door de projectscope.

**Vooreerst een longlist van kansrijke bedrijven opstellen door samenbrengen van expertise/know how/contacten van opdrachtgever(s), opdrachtnemer(s) en betrokken actoren.**

Er wordt een lijst van bedrijven opgesteld die in eerste instantie in aanmerking zouden kunnen komen voor participatie in het project. Deze lijst geldt als een eerste selectie.

**Samenwerking met een branche-organisatie of een werkgeversorganisatie** kan in deze stap helpen. Deze organisaties hebben meestal een goed zicht op de markt van bedrijven die mogelijk in aanmerking komen voor het betreffende project.

*De POM Vlaams-Brabant heeft respectievelijk gebruik gemaakt van de diensten van VOKA en de intercommunale Interleuven voor de business case Haasrode en van de diensten van Fresh Trade Belgium voor de business case “GAP BelOrta”.*

**Gezamenlijk komen tot de meest kansrijke bedrijven in een (open) shortlist**

In een tweede fase wordt op de longlist een filter gezet. De meest kansrijke bedrijven worden weerhouden in een shortlist. De expertise/know how/inzichten van de betrokken actoren worden aangewend als filter, steeds vanuit het principe van *alignment*. Het is primordiaal binnen de bedrijven de juiste contactpersonen te kunnen aanspreken. Dit vergroot sterk de kans om effectief een gesprek te kunnen inplannen. Ook hier zijn de expertise, de know how en de contacten van de betrokkenen essentieel.

Ook in deze stap kan de inbreng van brancheorganisaties en/of werkgeversorganisaties substantieel zijn.

## Impactproject “Luchtvracht poort Brucargo”

### Een lijst van voor het project relevante en interessante stakeholders opstellen

Vaak is het interessant naast de bevraging van verladers (die de goederenstromen of de logistieke activiteiten genereren) ook derde externe partijen, zoals logistieke dienstverleners of belangengroeperingen, te bevragen. Zo krijgt de projectuitvoerder of opdrachtnemer inzicht in de materie en zicht op de **context** waarin gewerkt dient te worden. Deze derde partijen komen vaak slechts in het vizier tijdens de eerste interviews met verladers.

De case Haasrode werd sterk ingestoken vanuit de verladers- of vraagzijde: eerst bundelen en vervolgens een geschikte logistieke dienstverlener zoeken. De case BelOrta daarentegen was eerder aanbodgestuurd: eerst met de stakeholders het GAP concept verder uitwerken en concretiseren, vervolgens een geschikte logistieke partner vinden om tot slot de traders te overtuigen om via GAP BelOrta te werken.

---

*Output van stap 3 is een shortlist van kansrijke bedrijven met respectievelijk de meest geschikte contactpersonen.*

---

---

### Stap 4: Bevragen van kansrijke bedrijven

---

In deze stap worden de geselecteerde bedrijven (stap 3) doelgericht bevragd.

#### Contactname (eventueel door *front office*)

De kansrijke bedrijven uit de shortlist (stap 3) dienen te worden gecontacteerd. Dit kan op verschillende wijzen gebeuren: per brief, mail of telefoon. Vaak moet men de verschillende kanalen aanboren. Men start met een formeel schrijven ter kennisgeving door of namens de (publieke) opdrachtgever, vervolgens wordt een mail verstuurd door de opdrachtnemer met voorstel tot het maken van de afspraak en per telefoon wordt tot slot concreet afgesproken. In sommige gevallen wordt de contactname volledig in handen gelegd van een **front office**, dit is de project stakeholder die het dichtst bij de te bevragen bedrijven staat. In praktijk wordt deze taak vaak door de opdrachtgever opgenomen.

**Impactproject “Luchtvracht poort Brucargo”**

*Gegeven het strategische belang voor de verschillende stakeholders van een project zoals “GAP BelOrta” werd er bewust voor gekozen alle communicatie te stroomlijnen via POM Vlaams-Brabant als projectmanager.*

**Desk research – voorbereiding interviews bedrijven**

Het is belangrijk dat een interview goed wordt voorbereid. Dit kan op verschillende manieren.

Het screenen van de bedrijfswebsite is vaak de eerste oefening. Het oplijsten van mogelijke aanknopingspunten is een volgende oefening. Een performant **CRM** (Customer Relationship Management)-systeem biedt hier welgekomen ondersteuning. De voorgeschiedenis van het betreffende bedrijf in relatie tot de projectuitvoerder in kaart brengen is via CRM een eenvoudige, doch heel nuttige oefening. Zo kan de propositie (het verhaal) voor het bedrijf doelgericht en specifiek gemaakt worden. Er kan immers ingespeeld worden op specifieke thema’s die actueel en relevant zijn in het betreffende bedrijf.

Het actief inzetten van een CRM levert een aanzienlijke meerwaarde op doordat de geïnterviewde van het bedrijf zich tijdens het interview aangesproken voelt, waardoor zijn/haar openheid om na te denken over een eventuele logistieke samenwerking, aanzienlijk wordt verhoogd. Een goede voorbereiding van de interviewer maakt een ‘connectie’ mogelijk tussen interviewer en geïnterviewde, wat de kans op een duurzaam engagement aanzienlijk verhoogt.

“Grenzeloze Logistiek”

**Impactproject “Luchtvracht poort Brucargo”**

**Doelgerichte bevraging**

De bevraging gebeurt best aan de hand van een gestandaardiseerde vragenlijst. Deze vragenlijst wordt evenwel met de nodige flexibiliteit gehanteerd om toe te laten in te spelen op signalen en specifieke thema’s van de geïnterviewde.

Twee hoofdonderdelen worden in de bevraging onderscheiden: het optekenen van **samenwerkingsbereidheid** en het opvragen van **goederenstromen** (in eerste instantie geaggregeerde informatie: oorsprong, bestemming, volume, condities, modi). Daartoe is het nodig dat de ondervrager een eenvoudig (*Excel*-)bestand met de vereiste velden ter beschikking stelt aan de geïnterviewde om de stromen in te geven. Hier dient best een geheimhoudingsovereenkomst (*Non-disclosure Agreement*, NDA) aan gekoppeld te zijn. Op deze wijze wordt de betreffende verlader gerust gesteld dat er uiterst confidentieel en enkel in functie van de projectdoelstellingen zal worden omgegaan met de door hem ter beschikking gestelde data. Bovendien heeft dit eerste gesprek als doel om bewustwording of *awareness* te creëren rond het thema van het bundelen van stromen of logistieke samenwerking. Een dergelijke bewustwording kan intern, in de eigen organisatie, groeien of onder invloed van externe partijen ontstaan of opgewekt worden. Soms kan een vervolgesprek, eventueel bijgewoond door andere personen binnen de organisatie, noodzakelijk zijn om de betreffende verlader (en zijn gegevens) mee te krijgen in het verhaal.

**Gestructureerde verslaggeving met nadruk op mogelijke vervolgacties**

De gestandaardiseerde vragenlijst laat ook toe op een gestructureerde en overzichtelijke manier verslag uit te brengen van de bevraging. In het laatste onderdeel van het verslag worden de generieke lessen rond samenwerkingsbereidheid en goederenstroompatronen bondig samengevat en worden vervolgacties duidelijk geformuleerd.

De gestructureerde verslaggeving laat tevens de projectleider toe **een ‘logistieke foto’** te maken van het bedrijf. Niet alleen voor het vervolg van het uit te voeren project is deze verzamelde informatie bijzonder nuttig, ook voor vervolgprojecten kan men op deze gestructureerde en gedocumenteerde informatie terugvallen. Zo bouwt men een **‘logistiek geheugen’** op.

---

*Output van stap 4 is een gestructureerde verslaggeving van de bevraging met nadruk op vervolgacties.*

---

## Impactproject “Luchtvracht poort Brucargo”

Hier eindigt de oriëntatiefase. Het materiaal verzameld tijdens de doelgerichte bevraging wordt meegenomen in de ontwikkelingsfase (stap 5 tot en met 7).

---

### Stap 5: Analyse van opportuniteiten tot samenwerking

---

#### Oplijsten van opportuniteiten

Op basis van het materiaal verzameld tijdens het interview (stap 4) worden logistieke opportuniteiten tot samenwerking opgesteld. Bedrijven worden tijdens de bevraging expliciet gevraagd naar de mogelijkheden en kansen die zij vanuit hun bedrijfsvoering zien. Na de bevragingronde worden door de projectuitvoerder (opdrachtnemer) de opportuniteiten opgesteld en samen met de opdrachthouder doorgenomen.

#### Karakteriseren (kwalificeren) van opportuniteiten

De opportuniteiten worden beschreven en gekarakteriseerd. Twee dimensies worden in het bijzonder hierbij gehanteerd: de haalbaarheid en het effect (de effectiviteit). Hoe groter de **haalbaarheid**, hoe kleiner het risico van mislukking of faling en vice versa. De **effectiviteit** of doeltreffendheid staat in relatie tot de projectdoelstelling(en) en uit zich in ‘besparingen’ in de ruime zin van het woord. Deze besparingen kunnen ofwel eerder bedrijfseconomisch (in termen van kosten) ofwel eerder maatschappelijk (bv. meer duurzaamheid, minder overlast, minder voertuigbewegingen) zijn.

#### Prioritering van opportuniteiten

De verzamelde opportuniteiten krijgen een rangschikking inzake ‘kansrijkheid’. Dit gebeurt hoofdzakelijk op basis van de hierboven aangehaalde hoofddimensies: haalbaarheid en effectiviteit.

Het is evident dat haalbare opportuniteiten met een groot (ingeschat) effect hoog scoren in de rangschikking. Weinig haalbare opportuniteiten die bovendien weinig effect beloven, zullen niet weerhouden worden voor verdere analyse.

*In de business case Haasrode waren initieel een 3-tal pistes als mogelijke samenwerkingsopportuniteiten aangeduid. Het consolideren van spoedorders in pakkettransport*

*“Grenzeloze Logistiek”*

***Impactproject “Luchtvracht poort Brucargo”***

*naar Europese bestemmingen werd weerhouden als de meest kansrijke piste met “quick win” perspectief.*

*Output van stap 5 is een rangschikking van kansrijke logistieke opportuniteiten tot samenwerking.*

**Impactproject “Luchtvracht poort Brucargo”**

---

**Stap 6: Synthese – uitwerken van mogelijke pistes/scenario’s en optekenen engagement van bedrijven**

---

Op basis van de projectdoelstellingen en gegeven de projectscope worden de meest kansrijke opportuniteiten voor dit project weerhouden. Samen met de opdrachtgever worden de opportuniteiten verder geconcretiseerd en worden er pistes/scenario’s voor verdere aanpak uitgewerkt.

Een kansrijke piste tot logistieke samenwerking zou kunnen zijn dat twee bedrijven hun transport op bv. Spanje gebundeld gaan organiseren. Een andere piste zou kunnen zijn dat twee bedrijven voor hun Belgische distributie een aantal winkelpunten via een gemeenschappelijk distributieplatform gaan beleveren.

Op basis van de analyse van de goederenstromen van één of meerdere bevroagde verladers zou een piste/scenario naar boven kunnen komen die inhoudt **dat doelgericht naar complementaire (extra) bedrijven of goederenstromen** gezocht wordt. Hiervoor gaat men terug naar stap 3 – selectie van kansrijke bedrijven.

In deze stap worden de intenties van de verschillende mogelijke betrokken bedrijven geverifieerd. Er wordt nagegaan of er bij de betrokken bedrijven voldoende openheid en engagement is omtrent de concepten rond logistieke samenwerking zoals ze in de scenario’s worden voorgespiegeld. Het is belangrijk dat in deze stap de **beslissingsnemers (decision makers)** in de onderscheiden bedrijven geconsulteerd worden en hun goedkeuring geven voor verder onderzoek.

*In de business case Haasrode werd op een gegeven ogenblik in een werkvergadering de mensen rond de tafel expliciet gevraagd of ze wel degelijk het mandaat vanuit hun bedrijf hadden om een dergelijke logistieke samenwerking aan te gaan. Deze vraagstelling wordt best niet te lang uitgesteld. Indien deze vraag pas gesteld wordt ná de conceptfase, dan wordt een actor rond te tafel die de logistieke samenwerking binnen het betreffende bedrijf niet erdoor kan krijgen, ervaren door de andere partijen als een bijzonder onaangename ‘show stopper’.*

Een **intentieverklaring** kan deze stap formaliseren. In deze verklaring drukken de betrokken partijen/bedrijven hun intentie tot samenwerking uit. Een dergelijk verklaring vertrekt vanuit de gezamenlijke uitgangspunten en bepaalt in hoofdlijnen de te hanteren spelregels van de logistieke samenwerking.

*In de business case “GAP BelOrta” werd een intentieverklaring door de diverse stakeholders ondertekend. Gegeven de diversiteit aan betrokken actoren en de innovativiteit van het geambieerde logistieke concept, gold deze getekende intentieverklaring als een mijlpaal in het project.*



“Grenzeloze Logistiek”

**Impactproject “Luchtvracht poort Brucargo”**

---

*Output van stap 6 zijn concrete pistes/scenario’s rond logistieke samenwerking met voldoende interesse en engagement bij de betrokken bedrijven om een concept hier rond (verder) uit te werken.*

---

---

**Stap 7: Conceptfase**

---

Op basis van de pistes/scenario’s uitgetekend voor de weerhouden opportuniteiten worden concepten tot samenwerking uitgewerkt. Innovatie en creativiteit staan hier centraal.

Er is in het bijzonder aandacht voor de drie hoofdkrachten die spelen bij logistieke processen: **kost-efficiëntie, klantenservice en duurzaamheid.**

**Definiëring van bundelings- of samenwerkingsconcept(en)**

In een voorbereidende stap wordt het concept uitgewerkt. Aan de hand van een aantal **overzichtelijke ‘plaatjes’** waarin de kansen, maar ook de gestelde randvoorwaarden, worden beschreven, wordt een eerste meeting met de diverse betrokken verladers voorbereid. De logistieke processen op een geografische kaart kunnen tonen, wordt in deze fase als een belangrijke competentie beschouwd. Hiertoe zijn diverse tools beschikbaar in de ICT-markt. Het maakt de processen en de opportuniteiten zichtbaar (visibiliteit creëren).

*In de business case “GAP BelOrta” werd tijdens de interviews duidelijk dat het louter bundelen van goederenstromen van de veiling naar de luchthaven niet voldoende impact zou hebben om verladers te overtuigen om van de dienst gebruik te maken. Het hier bovenop aanbieden van VAL-(Value Added Logistics) en VAS-(Value Added Services) activiteiten op de GAP zou wel een meerwaarde betekenen. Op basis van deze inzichten werd de project scope aangepast.*

**Aftoetsen met betrokkenen – bv. door middel van een gerichte workshop – ronde tafel**

Het aftoetsen gebeurt ofwel bilateraal ofwel onmiddellijk met de verschillende betrokken actoren in een gezamenlijke meeting. Indien een aantal cruciale elementen nog niet volledig uitgeklaard zijn, is bilateraal overleg te verkiezen. Het is belangrijk dat de betrokken actoren **op het juiste moment** rond de tafel gebracht worden. Tijdens de ronde tafel worden de diverse deelnemers dan niet meer met onvoorziene elementen en verrassingen geconfronteerd. De verschillende partijen te vroeg (met onvoldoende uitgekristalliseerde elementen) rond de tafel brengen, kan de slaagkans van het hele project ondermijnen.

“Grenzeloze Logistiek”

**Impactproject “Luchtvracht poort Brucargo”**

Tijdens deze gemeenschappelijke meeting wordt het terrein verder verkend en worden de mogelijkheden en de grenzen van samenwerking en/of bundeling afgetast. Een belangrijk element in deze verkennende workshop is het nagaan of de partijen bereid zijn het voorliggende concept verder te **exploreren** en bereid zijn daartoe de nodige data ter beschikking te stellen.

Volgende vragen worden voorgelegd:

- Is er daadwerkelijk samenwerkingsbereidheid bij het bedrijf of de organisatie?
- Waar zitten volgens het bedrijf de grootste opportuniteiten (combinatie haalbaarheid en effect)?
- Welke zijn volgens het bedrijf de belangrijkste kritische succesfactoren voor logistieke samenwerking?
- Waar ziet het bedrijf mogelijke valkuilen (bv inzake aansprakelijkheid/verantwoordelijkheid in geval van problemen)?
- Is een ‘cultural fit’ mogelijk tussen de bedrijven rond de tafel – is er zogeheten ‘chemie’ tussen de betrokken bedrijven?
- Waar zitten volgens het bedrijf de overall gains van de logistieke samenwerking?
- Hoe zien de bedrijven het verdere vervolg op dit project?
- ...

**Verfijnen van bundelingsconcept – een iteratief proces**

Enmaal er concrete interesse en samenwerkingsbereidheid zijn opgetekend ‘rond de tafel’ kan het samenwerkings- of bundelingsconcept verder uitgewerkt worden. Dit is een iteratief proces, waarbij er voortdurend teruggekoppeld wordt met de betrokken actoren. Het is evident dat in deze fase meer gedetailleerde logistieke (proces)gegevens nodig zijn. Hier is zeker een geheimhoudingsovereenkomst (NDA) aangewezen (cfr. stap 4). Ook hier is het nuttig een aantal eenvoudige instrumenten te kunnen inzetten ten einde doelgericht de nodige data op te vragen en te analyseren. Een eenvoudige **Total Logistics (Supply Chain) Cost calculatie** met hieraan gekoppeld een **Carbon Footprint calculatie** via een toegankelijke, dikwijls zeer visuele software geldt hier als eerste stap. Er wordt een eerste indicatie gegeven van de kostenstructuur en de carbon footprint van de onderscheiden alternatieven.

*De verladers die streefden naar bundeling in Haasrode zagen ook een rol voor de logistieke dienstverlener inzake conceptualisering, gebaseerd op diens vergaarde kennis en ervaring. De potentiële toekomstige partners werden gevraagd om zelf een voorstel te doen inzake concretisering van het bundelingsproject.*

“Grenzeloze Logistiek”

**Impactproject “Luchtvracht poort Brucargo”**

*Via achtereenvolgens een Request for Information (RFI) en Request for Proposal (RFP) werd de vraagstelling van de community van verladers geformaliseerd. Op een objectieve manier kon op basis van de voorstellen een keuze gemaakt worden. Zo kwam men tot de meest geschikte logistieke dienstverlener voor de uitvoering van de geconsolideerde zendingen. De POM Vlaams-Brabant vervulde als initiator of opdrachtgever van dit project in dit aanbestedings- of tenderproces de rol van (neutrale) facilitator of begeleider.*

**Opvragen van (gedetailleerde) stroomgegevens**

Het opvragen van gedetailleerde stroomgegevens geldt als een belangrijke stap in het iteratieve proces van verfijnen van het samenwerkingsconcept. Naast oorsprong en bestemming, volume, conditionering en modus (zie stap 4), worden nu ook **meer specifieke proceskarakteristieken** opgevraagd.

De logistieke proceskarakteristieken die nodig zijn voor de gedetailleerde analyse bepalen het logistiek profiel van de goederenstromen. Volgende elementen karakteriseren dat profiel:

- Leverfrequentie (m.i.v. eventuele venstertijden bij klant)
- Waardedensiteit (kost van voorraad)
- Laadvorm of verpakkingsdensiteit (pallets, colli's,...)
- Type afleverpunten (platform, DC, winkelpunt,...)
- Conditionering (koeling – temperatuurrange, gevaarlijke goederen,...)
- Logistieke dienstverlening (transporteur, logistieke dienstverlener of LSP, contractvorm)
- Tarifiering (koststructuur) – totale logistieke (supply chain) kost
- Spanning op de logistieke keten (of de mate waarin men flexibel kan omgaan met het “anders organiseren” van goederenstromen)
- Retourstromen?
- ...

Na de opmaak van het logistieke profiel van de goederenstroom, zijn alle elementen beschikbaar om een business case uit te werken.

*In de Haasrode-community, gericht op het bundelen van pakketten (vaak express-diensten), was de flexibiliteit inzake het “anders organiseren” bij de betrokken partijen beperkt. Een hoge graad van restricties beperkt de kansen van samenwerking, gezien bij samenwerking verschillende processen op elkaar afgestemd worden. Eén van de verladers toonde echter aan dat het in dialoog treden met klanten (of leveranciers) inzake het ontspannen van de logistieke keten verrassend effectief kan zijn.*

*“Grenzeloze Logistiek”*

**Impactproject “Luchtvracht poort Brucargo”**

**Doorrekenen van business case rond bundelingsconcept, op kosten, service en carbon footprint**

Enmaal de nodige gegevens verzameld zijn rond het logistiek profiel van de betreffende stromen of processen kan de doorrekening van de business case starten. Er wordt gerekend op drie hoofdlijnen: efficiëntie (kosten), effectiviteit (service) en duurzaamheid (carbon footprint).

Wezenlijk element in de business case is het definiëren van een **‘community’**. Dit is de groep van actoren (private, soms ook publieke) die daadwerkelijk zullen participeren in de operationele logistieke samenwerking (zie verder) en daartoe de nodige engagementen aangaan. Deze engagementen vertalen zich in termen van aan te brengen volumes, benodigde stockruimte, financiële participatie bij investeringen, ...

De resultaten van deze doorrekening worden meegenomen in het implementatieplan.

**Bepalen van meest geschikte organisatiestructuur**

Voor de uitwerking van de organisatiestructuur moet steeds bepaald worden wat de gewenste positie is van de opdrachtgever(s), van de betrokken verladende bedrijven en van eventueel derde partijen inzake drie elementen: **risico – rendement – zeggenschap**.

Een aantal factoren zoals budgettaire middelen, in-house ervaring op het vlak van logistieke samenwerking, strategische prioriteiten en het belang van maatschappelijke aspecten (zoals het dalen van negatieve externe effecten) bepalen **de positionering van de publieke partijen** in de optimale organisatiestructuur voor de te bereiken projectdoelstelling. Zullen de overheidspartijen de ontwikkeling zelf in handen nemen, of worden er private partijen gezocht die binnen bepaalde randvoorwaarden de ontwikkeling deels of geheel uitvoeren en commercialiseren? In elk geval moet bij de genomen keuze de balans tussen risico, rendement en zeggenschap voor alle partijen in evenwicht zijn. Bijvoorbeeld: hoe meer zeggenschap de overheid wenst, hoe meer risico zij moet aanvaarden. Of nog: indien aan een private partij gevraagd wordt om veel risico's op te nemen, zal hij een hoog rendement willen.

Een evenwicht tussen publieke en private actoren en tussen vragende en aanbiedende partijen kan bewerkstelligd worden door een neutrale orkestrerende partij. Deze onafhankelijke partij opereert ofwel in opdracht van een publieke speler ofwel namens een community van private spelers. Hij heeft sowieso in eerste instantie als opdracht partijen samen te brengen en stromen te bundelen om vervolgens voor de gebundelde stromen adequate infrastructuur en dienstverlening te vinden. In die



“Grenzeloze Logistiek”

**Impactproject “Luchtvracht poort Brucargo”**

De hier bepaalde spelregels vormen samen met de doorgerekende business case en de uitgetekende organisatiestructuur het business plan dat opgenomen wordt in het implementatieplan.

**Principiële goedkeuring - engagementsverklaring**

Op basis van het business plan wordt een principiële goedkeuring gegeven. Belangrijk is dat het management dat deze goedkeuring kan/mag geven reeds eerder in het project betrokken werd, zo niet bestaat de kans dat op dit ogenblik het volledige project ‘terug naar af moet’. De inspanning van de verschillende (andere) partijen blijkt dan tevergeefs. Het is dus belangrijk dat de beslissingsnemers tijdig betrokken worden in het project (cfr. stap 6).

---

*Output van stap 7 is een volledig uitgewerkt business plan, klaar om te worden geïmplementeerd.*

---

Hier eindigt de ontwikkelingsfase. Alle materiaal is nu ‘ontwikkeld’ om over te gaan tot implementatie. M.a.w., het studiewerk is afgerond. Nu moet er werk gemaakt worden van de implementatie. De eerste stap is hier het opstellen van een concreet implementatieplan (stap 8).

---

**Stap 8: Implementatie**

---

**Opstellen van implementatieplan**

Vertrekkend van een principiële akkoord wordt in deze stap per geselecteerde opportuniteit een plan van aanpak geschreven. Dit **plan van aanpak** of implementatieplan geeft aan op welke wijze de implementatie van de logistieke samenwerking kan plaatsvinden. Volgende aspecten komen aan bod:

De **doelstelling(en)** van het (logistiek) samenwerkingsverband (zijn niet noodzakelijk identiek aan de initiële projectdoelstelling(en) – zie stap 1, maar moeten hier wel conform aan zijn). Deze doelstellingen zijn soms ook verschillend al naar gelang de betrokken spelers (kost – service – duurzaamheid). Deze sluiten aan bij de potentiële besparingen zoals berekend in de business case (stap 7);

- Het **business plan** (stap 7);

“Grenzeloze Logistiek”

**Impactproject “Luchtvracht poort Brucargo”**

- De verschillende **implementatiestappen**;
- Het **tijdspad**. In welke tijdsperiode wordt de implementatie uitgevoerd?
- **Valkuilen**. Welke tegenslagen of moeilijke punten kunnen voorkomen tijdens de implementatie of op welke punten is de implementatie nog onzeker?
- **Definitie van de logistieke community**. Welke verladende bedrijven participeren? Welke publieke actoren participeren? Welke logistieke dienstverleners verlenen hun diensten?
- **Het projectteam**. De neutrale orkestrator of regisseur levert de projectleider. Dit wordt de zogenaamde community manager. Welke medewerkers in de respectievelijke bedrijven of organisaties moeten bij de implementatie van het logistiek samenwerkingsverband worden betrokken? Wie treedt er op als contactpunt? Welke externe partijen moeten bij de implementatie betrokken worden (uitbesteding van activiteiten)?
- **Rolverdeling**. Welke actor heeft welke rol in de logistieke community? (zie verder).
- **Financieringsplan**. Wat zijn de kosten van implementatie (loonkosten, kosten adviseur, kosten externen, e.d.)? Moeten er eenmalige investeringen worden gedaan (bv. ICT)?
- **Welke partij(en) gaat/gaan investeren?** Hoe komen nieuwe eigendomsverhoudingen te liggen? Op welke wijze worden de investeringen gefinancierd? Zijn er subsidiemogelijkheden voor implementatie? Welke financiële besparing gaat de implementatie het bedrijf opleveren (terugverdientijd investeringen)? Zijn er nog commerciële onderhandelingen mogelijk om de kostenvoordelen te vergroten?
- **Monitoringplan**. Op welke wijze gaat men de voortgang van het project bewaken?
- Wanneer wordt er ingegrepen? Welke **prestatie-indicatoren** worden bepaald om de resultaten van het project in beeld te brengen? (zie verder).
- **Legal framework**. Gain/risk sharing spelregels en de entry en exit strategie van de logistieke community, met inbegrip van rolverdeling en verantwoordelijkheden, worden vastgelegd en juridisch onderbouwd in een sluitend contract.
- **Communicatie en rapportage**. In welke frequentie wordt over de tussentijdse resultaten gesproken in het projectteam en op welke wijze wordt gerapporteerd aan het management?
- Het implementatieplan dient **doelgericht en bondig** te zijn, maar ook **volledig**. Het wordt voorgelegd aan het management.

Volgende elementen verdienen voldoende aandacht:

**Monitoring:** probeer het plan zo concreet mogelijk te maken door doelstellingen te kwantificeren. Dit kan ook door een aantal zogenoemde prestatie-indicatoren te benoemen. Een aantal voorbeelden van indicatoren die gebruikt worden om de kwaliteit van de huidige en alternatieve





“Grenzeloze Logistiek”

**Impactproject “Luchtvracht poort Brucargo”**

Op basis van het implementatieplan wordt door de beslissingnemers (decision makers) in de participerende bedrijven of organisaties een formele go (of no go) gegeven. In geval van een ‘go’ kan werk gemaakt worden van de uitvoering.

**Implementatie**

Aan de hand van het goedgekeurde implementatieplan wordt het implementatieproces uitgevoerd. Tijdens de uitvoering van dit proces bewaakt de projectleider/regisseur/orkestrator/community manager de voortgang en rapporteert over het project aan de opdrachtgever/projectsponsor.

---

*Output van stap 8 is een volledig uitgewerkt implementatieplan waar formele goedkeuring rond gegeven is door de beslissingnemers in de participerende bedrijven en waarvan de uitvoering gestart kan worden.*

---

**Na de implementatie volgt de opvolging.** Er kan rond de samenwerkingscase gecommuniceerd worden. Belangrijker nog is dat na de implementatie op een structurele manier aan het samenwerkingsverband opvolging wordt gegeven. Ook hier is de rol van een neutrale actor essentieel voor het succes en de continuïteit van het samenwerkingsverband.

## Impactproject “Luchtvracht poort Brucargo”

---

### Stap 9: Communicatie

---

Communicatie vormt een belangrijk onderdeel van een samenwerkingsproject, zowel voor de publieke actor (o.a. de opdrachtgever) als voor de private marktspelers. Het betekent **exposure** en kan andere bedrijven aan het denken zetten. Zo kunnen nieuwe samenwerkingsprojecten geïnitieerd worden. Best practices zijn vaak de beste getuigenissen om de *mental shift* te realiseren bij de vele logistieke actoren.

#### Communicatieplan opstellen

Ten einde doelgericht en krachtig te communiceren is een evenwichtig communicatieplan nodig. Hierin dienen de verschillende stappen en kanalen beschreven te worden. Allereerst moet de inhoud van het verhaal bepaald en duidelijk afgelijnd worden.

Als **communicatiekanaal** onderscheiden we onder meer het organiseren van een (disseminatie)evenement.

Enmaal het verhaal van de logistieke samenwerking afgelijnd is en de boodschap voldoende duidelijk is, kan er hier rond o.a. een **evenement** georganiseerd worden. Dit verhaal kan ofwel geïntegreerd worden in een ruimer geheel ofwel kan er een evenement opgezet worden met het betreffende verhaal als centraal topic. Volgende aandachtspunten dienen in acht genomen te worden bij de organisatie van een evenement:

- Uitnodiging
- Wat brengen we in de uitnodiging?
- In welke vorm gieten we de uitnodiging?
- Wie nodigen we uit (verladers, logistieke dienstverleners, overheden, kennisinstellingen, pers,...)?
- Langs welke kanalen nodigen we uit (post, email, nieuwsbrief, website, direct,...)?
- Hoe organiseren we de inschrijvingen?
- Tarifiering (gratis of betalend)
- Locatie (bereikbaarheid, centraliteit, comfort, faciliteiten, catering,...)
- Programma (geschikte sprekers, evenwichtige opbouw)
- Evenementmateriaal (Wat geven we mee aan deelnemers? bv. deelnemerslijst, handouts)
- Netwerking (Hoe voorzien in het evenement?)
- Benadering van de pers (opvang, persmoment, persbericht, persmap)
- Opvolging en nawerking (evaluatie? verdere contactname?)



**Impactproject “Luchtvracht poort Brucargo”**

**Bundeling/consolidatie uitbreiden (expansie)**

Naast het opzetten en het opvolgen van het samenwerkingsverband, heeft de community manager, eenmaal het samenwerkingsverband stabiel is, de taak om doelgericht **uit te kijken naar nieuwe spelers** die het samenwerkingsverband verder kunnen versterken. Het gaat hier om spelers die qua goederenstromen en logistieke processen complementair zijn aan deze gebundeld via de community.

Het toevoegen van nieuwe spelers tot het samenwerkingsverband of de logistieke community dient te gebeuren **conform de entry strategie** uitgetekend in het business plan/implementatieplan (stap 8). Het is mogelijk dat vanuit deze oefening een nieuwe indeling van communities ontstaat, m.a.w. dat er een uitwisseling tussen verschillende communities doorgevoerd wordt. Ook dit behoort tot het takenpakket van de orkestrator, regisseur of community manager.

Output van stap 10 is een uitgewerkt, duurzaam vervolgtraject dat de diverse participanten aan de logistieke community blijvend voldoende gains garandeert.

## 6. Slotsom

Het hier beschreven generiek draaiboek beschrijft de stappen die leiden tot een succesvolle ondersteuning of begeleiding van een bundelings- of consolidatietraject. Het is een stappenplan voor:

- bundeling van goederenstromen in het algemeen;
- consolidatie van goederenstromen via shuttle op gateway (zee- en/of luchthaven) in het bijzonder;
- het opzetten van een Gateway Access Point of Extended Gateway.

Zoals reeds gesteld is een dergelijk traject altijd maatwerk. Het voorgestelde stappenplan geldt **veeleer als leidraad, dan als een strak uitvoeringsplan**. Vaak dienen bepaalde stappen via verschillende iteraties gezet te worden.

Volgende algemene **kritische succesfactoren** komen steeds weer naar boven en dienen door de projectmanager in het oog gehouden worden:

“Grenzeloze Logistiek”

**Impactproject “Luchtvracht poort Brucargo”**

- Inpikken op ideeën en initiatieven reeds aanwezig bij de bedrijven (bottom-up benadering);
- Alignment creëren rond uitgangspunten en scope van het project;
- Beginnen met logistieke foto’s van bedrijven te maken, zowel naar inkomende als naar uitgaande goederenstromen;
- Inzicht verwerven in de goederenstromen en bundelingsopportunities;
- Optekenen van samenwerkingsbereidheid;
- Waakzaam zijn voor een nodige *cultural fit*, niet alleen tussen de bedrijven, maar ook onder de concrete mensen betrokken in het project;
- Mensen rond de tafel brengen met een mandaat vanuit hun bedrijf voor logistieke samenwerking;
- Confidentialiteit waarborgen;
- Transparante en heldere communicatie garanderen;
- Proces van aanstelling logistieke dienstverlener bewaken, dit betekent zonder inbreuk op de geldende handelsrelaties;
- Een stapsgewijze aanpak volgen;
- Een flexibele doch doelgerichte attitude etaleren;
- ...

Via het uitwerken van business cases, het opzetten van pilots en via het uitwerken van dit generiek draaiboek rond het bundelen van stromen en het opzetten van horizontale verladerssamenwerking **speelt de POM Vlaams-Brabant een actieve rol** in de ondersteuning en versterking van transport en logistiek ten behoeve van de lokale industriële activiteit. Via deze slimme logistiek wordt meteen ook een antwoord geformuleerd op brede maatschappelijke thema’s zoals de congestieproblematiek en de klimaatverandering.