



Broos vertrouwen tussen partners vraagt om onpartijdige tool of 'orchestrator'

Dirigeren of gedirigeerd worden

Veel bedrijven zijn in hun eigen supply chain wel zo'n beetje klaar met optimaliseren. Slechts met veel moeite kunnen ze hier en daar nog wat eurootjes uit de keten persen. Er valt veel meer te besparen als die bedrijven onderling eens zouden gaan samenwerken. De vraag is echter hoe je dat organiseert. Kan een logistiek dienstverlener dat voor zijn rekening nemen of is een onafhankelijke *orchestrator* daartoe het beste in staat? Er is nog een derde alternatief: een softwaretool.

Door Marcel te Lindert

Het zijn steeds vaker netwerken die met elkaar concurreren, niet individuele bedrijven. Die netwerken kunnen bestaan uit verticale samenwerkingsverbanden zoals in de traditionele supply chain, maar ook uit horizontale of zelfs diagonale samenwerkingsverbanden. Dit is de gedachte die centraal staat in het Smart Business Networks Initiative (SBNI), een consortium van partijen dat acht jaar geleden door de Erasmus Universiteit in het leven is geroepen. Eén van de termen die in dit consortium is ontstaan, is netwerkhorizon. 'Hoe ver kun je kijken in het netwerk? Ken je de klanten van je klanten en de leveranciers van je leveranciers? En ken je de klanten van je leveranciers en de leveranciers van je klanten? Dat kunnen je concurrenten zijn, maar ook potentiële samenwerkingspartners', vertelt wetenschapper Otto Koppius van de Erasmus Universiteit, die stelt dat het netwerkhorizon van veel bedrijven te beperkt is. Eén van de onderzoeksvragen waarop het SBNI een antwoord zoekt, gaat over de rol van ketenregisseurs of netwerkorchestrators, zoals Koppius ze noemt.

Moet dat één van de schakels in het netwerk zijn zoals het machtige Wal-Mart, dat de andere partijen in het netwerk zijn wil oplegt? Of is er ook ruimte voor kleine, onafhankelijke ketenregisseurs? Als voorbeeld van dat laatste noemt Koppius iDeal, dat op internet het betalingsverkeer regelt. Deze organisatie heeft voor elkaar gekregen wat een Rabobank, ING of ABN Amro wellicht minder gemakkelijk had kunnen realiseren. 'Zo'n kleine partij zonder eigen assets en zonder verborgen agenda is minder bedreigend voor de andere partijen in het netwerk.'

Maestro-auto's

Termen als netwerkhorizon en netwerkorchestrator zijn actueel nu in verschillende supply chains steeds meer wordt gesproken over horizontale samenwerking. Partijen schuiven bij elkaar aan tafel om te praten over het bundelen van goederenstromen en het synchroniseren van supply chains.

Tim Beckmann van Kuehne + Nagel gelooft in dergelijke concepten, maar niet in de stelling dat daarvoor een netwerk

orchestrator nodig is. De director contract logistics van de logistiek dienstverlener haalt daarvoor net als Koppius een voorbeeld uit het betalingsverkeer aan: Maestro. Consumenten kunnen dankzij deze standaard wereldwijd bij elke geldautomaat pinnen. 'Blijkbaar hebben banken op een gegeven moment besloten om niet meer te concurreren op infrastructuur', stelt Beckmann, die zich hardop afvraagt waarom zoiets niet in de logistiek zou kunnen werken. 'Waarom willen we groene, blauwe of rode auto's laten rondrijden? Waarom hebben we geen Maestro-auto's?' Het Maestro-voorbeeld vormt één van de inspiratiebronnen voor 4C4More, het onderzoeksproject van een consortium van bedrijven en instellingen dat door Dinalog wordt gefinancierd. Binnen dit kader onderzoekt Kuehne + Nagel samen met concurrenten Bakker en Nabuurs de mogelijkheden om door horizontale samenwerking het aantal lege transportkilometers in de foodsector te reduceren. 'Onze zendingen richting de markt zijn redelijk uitgeoptimaliseerd, die wagens zitten vrij vol. Daarmee hebben we echter

► 'Door samenwerking kunnen we de volumes en daarmee ook de optimalisatiemogelijkheden vergroten'

nog steeds maar 50 procent van de transportcapaciteit benut, want hoe rijden we terug? Ondertussen zien we vanuit het raam van onze vestiging in Veghel de auto's van Nabuurs en Bakker lossen bij de dc's van Jumbo, Sligro en Kruidvat. Daar liggen kansen', vertelt Beckmann.

In de cloud

Kuehne + Nagel, Bakker en Nabuurs willen onderling blijven concurreren in hun dienstverlening richting verladere, maar samenwerken in de uitvoering van ritten. Het idee is dat elke rit wordt uitgevoerd door de vrachtwagen die daartoe het beste in staat is, ongeacht of dat nu een wagen van Kuehne + Nagel, Bakker of Nabuurs is.

Het middel daartoe moet een nieuw transportmanagementsysteem (TMS) worden dat zich 'in de cloud' bevindt. Elke dienstverlener krijgt voor het samenstellen van ritten zijn eigen omgeving in de cloud, die volledig is afgeschermd voor anderen. Het feit dat alle partijen op hetzelfde platform met dezelfde database werken, maakt het echter wel mogelijk om bovenop dit platform een extra optimalisatietool te plaat-

sen. Op basis van de ritten die door de drie dienstverleners zijn ingebracht, moet deze tool dan uitrekenen met welke auto's van welke dienstverleners het aantal lege kilometers zoveel mogelijk wordt gereduceerd.

Dat kan dus betekenen dat een rit die door Kuehne + Nagel is ingebracht, wordt toegewezen aan een auto van Nabuurs of Bakker. Beckmann: 'Uit simulatie blijkt dat van de 100 ritten die wij inbrengen, slechts 70 weer terugkomen bij ons. Dat betekent dat we bij 30 procent van de ritten het aantal lege transportkilometers kunnen reduceren door de uitvoering over te laten aan een ander.'

De dienstverleners blijven dus concurreren, benadrukt Beckmann. De toegevoegde waarde en de gefactureerde bedragen, waarin de kostenbesparingen wel of niet zijn verdisconteerd, blijven per dienstverlener verschillen. Ze moeten alleen onderling afspraken maken over de verrekening van kosten als een ander het transport uitvoert. Beckmann verwacht op dat punt geen problemen. 'De dieselprijs en de cao voor chauffeurs is overal in Nederland hetzelfde. Op basis daarvan

moeten we per voertuigtype een vast tarief per kilometer en/of uur kunnen afspreken.'

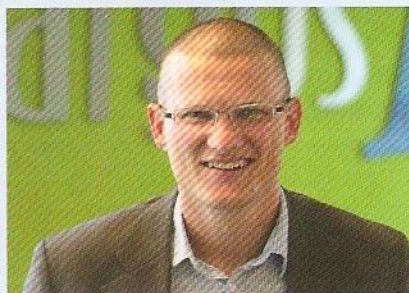
Planningstool

In het 4C4More-project neemt dus een planningstool de functie van ketenregisseur of network orchestrator over. Deze tool bepaalt straks welke dienstverlener welke rit uitvoert en wat de kosten zijn die daarmee zijn gemoeid.

Voor een orchestrator met een team van planners is in de ogen van Beckmann geen rol weggelegd. 'Zo'n orchestrator wekt op z'n minst de schijn van partijdigheid. Daar komt bij dat een logistiek dienstverlener niet snel een bedrijfskritisch proces als transportplanning geheel zal overlaten aan een derde partij. De kwaliteit van de planning bepaalt immers de efficiëntie van het transportnetwerk en daarmee het resultaat van de firma', aldus de directeur van Kuehne + Nagel. 'Ik geloof meer in een methode waarbij het netwerk wordt geoptimaliseerd terwijl de deelnemers kunnen meedenken en beslissingsvrijheid houden. Dat kan dus met behulp van een collaborative planningstool.'

WIE ZIJN DE KETENREGISSEURS?

Tot vier jaar terug was Caroz nog een expediteur uit Venlo, zeer bedreven in de in- en verkoop van transportcapaciteit. Eind 2007, nog voor de kredietcrisis losbarstte, begon het bedrijf van oprichter Ruud Claessens echter te twijfelen aan zijn eigen rol in de supply chain en de overlevingskansen als expediteur. Online platforms zoals Transwide en Transporeon nemen immers steeds meer de expeditiefunctie over. 'De toegevoegde waarde van een expediteur in de supply chain was al niet groot en zal alleen nog maar minder worden', stelt Edgard Hendrikse, commercieel directeur van Caroz. Sinds twee jaar positioneert Caroz zich nu als ketenregisseur, net als het Vlaamse Tri-Vizor. De inspiratie voor deze 'extreme makeover' putte de dienstverlener uit het rapport van de Commissie Van Laarhoven, waarin staat dat horizontale samenwerking de toekomst heeft met cross chain control centers (4C) als uitwerking



Bas Groothedde (Argusi): 'Wij proberen de synergie als een soort accountant te borgen.'

daarvan. Hendrikse: 'De toegevoegde waarde van een dienstverlener zit 'm voor een belangrijk deel in de schaalbaarheid van de aangeboden diensten. Bij een expediteur beperkt die schaalbaarheid zich tot de lijnen waarvoor je het transport verzorgt. Daarentegen praat je bij horizontale samenwerking met verladers over hun hele supply chain, waarbij ook nog eens

andere verladers aanschuiven', stelt Hendrikse. De transformatie van expediteur naar ketenregisseur vereiste rigoureuze maatregelen. Caroz implementeerde een compleet nieuw transportmanagementsysteem en bracht de organisatie op een hoger kennisniveau. Daarnaast zocht de dienstverlener contact met verschillende universiteiten, waarvan continu meerdere studenten in Venlo rondlopen. 'We hebben in een jaar tijd onze complete organisatie omgeturnd', vertelt Hendrikse.

Trusted party

Naast Caroz en Tri-Vizor is er nog een derde partij die zich heeft bekwaamd in horizontale samenwerking: Argusi. Deze dienstverlener is opgericht door Bas Groothedde en Frans Cruijssen, twee wetenschappers die zijn gepromoveerd op thema's die gerelateerd zijn aan horizontale samenwerking. Het verschil met

Bovendien presteert een planningstool beter dan een planner, stelt Beckmann. 'Zeker nu we die netwerken aan elkaar gaan koppelen, wordt de omvang en complexiteit zo groot dat niemand het hele netwerk nog kan overzien.'

Hoogleraar Ton de Kok van TU Eindhoven verwacht dat het voor de drie dienstverleners lastig wordt om het toewijzingsproces helemaal aan een planningstool toe te vertrouwen. De projectleider van 4C4More is het met Beckmann eens dat de waarde van een planningstool steeds groter wordt als de omvang en complexiteit van het netwerk toeneemt. Volgens hem gebeurt het echter maar zelden dat planners de uitkomst van planningstools zonder aanpassingen overnemen. 'Wat in die uitkomsten ontbreekt, is de ervaringskennis van de planners. Planningstools rekenen op basis van modellen van de werkelijkheid. Alle adressen op tijd beleveren met volle vrachtauto's kan meestal niet volgens die modellen. Planners kunnen met hun ervaringskennis een servicegraad van 95 procent omvormen in 100 procent, een softwaretool kan dat niet', stelt De Kok. Ondanks de beperkingen van plan-

ningstools is de hoogleraar het met Beckmann eens dat het geen oplossing is om een orchestrator met een team van intelligente planners boven de partijen te plaatsen. 'Dan staan de planners te ver af van de operatie. Wel zal er bij de beheerder van de planningstool iemand moeten zijn die de kwaliteit van de data controleert', stelt De Kok, die enthousiast is over het project. 'Vergeet niet dat de simulatie alleen op basis van de software, dus zonder hulp van planners, al een flink besparingspotentieel laat zien.'

Mededingingswet

Grootste hobbel bij de realisatie van 4C4More is de mededingingswet, die het concurrenten verbiedt om afspraken over tarieven en het verdelen van werk te maken. De drie dienstverleners zijn daarom bezig om een stichting op te richten die opdracht moet geven voor de daadwerkelijke bouw van het TMS en die straks het proces moet kunnen toetsen aan de mededingingswet. 'Geen joint-venture dus, want iedereen moet in staat blijven zijn eigen netwerk te optimaliseren', vertelt Beckmann.

De kans is groot dat bij de bouw van het TMS Ortec een belangrijke rol speelt. Als specialist in transportplanning heeft deze softwareleverancier onderzocht hoe een TMS in de cloud inclusief de planningstool eruit zou kunnen zien.

De praktijk moet straks uitwijzen hoe intensief de tool zal worden gebruikt. Wat zal er bijvoorbeeld gebeuren als de toewijzing van een rit aan een andere dienstverlener betekent dat de oorspronkelijke dienstverlener een auto moet stilzetten? Beckmann: 'Dat zal niet snel gebeuren omdat elke logistiek dienstverlener een percentage van zijn transportcapaciteit flexibel inricht. Maar bovenal zullen we de aangesloten dienstverleners in ieder geval niet kunnen verplichten om mee te doen. Deelname blijft vrijwillig. Ze bepalen zelf welke ritten ze inbrengen en welke ritten ze per se zelf willen doen.'

Leverfrequenties afstemmen

Naast Kuehne + Nagel, Bakker, Nabuurs, Ortec, TNO en TU Eindhoven zijn ook de food-klanten van de drie logistiek dienstverleners bij het project betrokken. Daaronder bevinden zich namen als Unilever, >

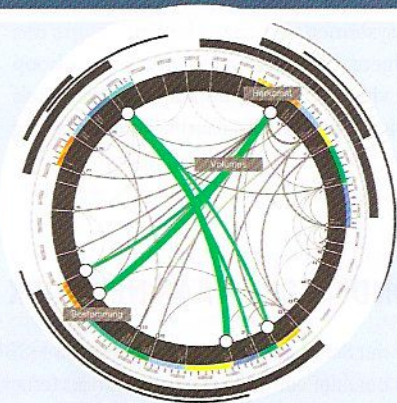
Caroz en Tri-Vizor is dat Argusi zich niet bemoeit met de logistieke uitvoering van horizontale samenwerkingsverbanden. 'Onze rol is die van een onafhankelijke trusted party. Wij brengen de synergie tussen verladers in kaart en hebben een verdeelsleutel voor het verdelen van de synergievoordelen ontwikkeld. En als de samenwerking tussen de verladers eenmaal start, proberen wij die synergie als een soort accountant te borgen', vertelt Groothedde.

De logistieke planning en afstemming tussen de verladers laat Argusi over aan logistiek dienstverleners. 'Wij kijken over hun schouder mee en verschaffen inzicht: zoveel zendingen zijn ingebracht, zoveel zendingen zijn samengevoegd, zoveel hebben we met z'n allen verdiend.' Volgens Groothedde nemen die logistiek dienstverleners ook steeds vaker zelf het initiatief. 'Ook zij zien in dat horizontale samenwerking iets goeds is voor hun klanten. Steeds vaker vragen

ze ons om de synergie tussen hun klanten in kaart te brengen.'

Juiste keuzes

De vraag is of de traditionele logistiek dienstverleners zelf ook de rol van ketenregisseur kunnen vervullen. Volgens Tri-Vizor, Caroz en Argusi zijn hun mogelijkheden beperkt, voornamelijk dankzij de positie waaruit ze komen. 'Het is van essentieel belang om volledig neutraal en onafhankelijk van wie dan ook in de markt te opereren', stelt Hendrikse. Logistiek dienstverleners met eigen assets hebben er op korte termijn belang bij om zoveel mogelijk transportkilometers te maken, niet zo weinig mogelijk. 'Bij een dienstverlener die eigen auto's inzet, zullen verladers zich altijd blijven afvragen in wiens belang nu eigenlijk wordt gehandeld', aldus Hendrikse. Daarnaast vragen de ketenregisseurs zich af of een traditionele logistiek dienstverlener über-



Argusi gebruikt deze ring om op iedere verbinding per dag de mogelijke synergie in kaart te brengen; hoe dikker de groene lijn, hoe meer synergie.

haupt dezelfde synergie als zijzelf kunnen realiseren. Groothedde: 'Een logistiek dienstverlener gaat vaak alleen in zijn bestaande klantenbestand op zoek naar synergie. Wij kijken verder dan dat.'

► 'De toegevoegde waarde van een expediteur was al niet groot'

Mars, Sara Lee, Heinz, SCA, Arla, FrieslandCampina en Nutricia. 'Voor ons als verlader is het belangrijk dat we met dit project de CO₂-uitstoot kunnen reduceren, wat weer gepaard gaat met kostenbesparingen', vertelt Tom Tillemans, European head of logistics network development bij Heinz.

Voor de meeste aangesloten verladers is horizontale samenwerking een logische volgende stap. Binnen hun supply chains valt niet veel meer te optimaliseren. 'Daarom is het zaak om de scope nu breder te trekken. De één is wat proactiever dan de ander op dit gebied, maar uiteindelijk zullen we elkaar allemaal nodig hebben', aldus Tillemans.

Tillemans denkt al verder dan de horizontale samenwerking tussen de logistiek dienstverleners waarover Beckmann spreekt. 'Uiteindelijk moeten we samen met de andere verladers het totale netwerk slimmer organiseren. Denk aan afstemming van leverfrequenties en orderpatronen. Onze klanten hoeven geen volle vrachtauto's bij Heinz te bestellen. Waar het om gaat is dat ze volle vrachtauto's bestellen van de artikelen die uit hetzelfde dc komen. En het moet niet de logistiek dienstverlener zijn die dat organiseert. Dat moet automatisch zo worden gepland met de systemen van onze klanten.'

Volgens De Kok zijn intussen ook op dit vlak al wat kleine stapjes gezet. Zelf pleit de hoogleraar daarbij voor verlaging

van leverfrequenties richting retailers. 'Waarom twee halfvolle vrachtwagens op maandag en woensdag leveren en niet één volle op woensdag? Het argument van retailers is dat de winkels onvoldoende ruimte hebben om veel voorraad aan te houden, maar dat is onzin. Achter tachtig procent van de artikelen op de schappen gaat een groot gat.'

Samen naar Roemenië

Een recent voorbeeld waarbij verladers al concreet zijn begonnen met het bundelen van goederenstromen, speelt zich af in België. Medicijnfabrikant UCB voegt zijn zendingen richting Roemenië sinds dit voorjaar samen met die van Baxter, een Amerikaanse producent van infuus-systemen, dialyseapparatuur, plasma- en bloedproducten. Het Europese dc van Baxter staat in Lessines, 40 kilometer ten westen van Brussel, dat van USB in Braine-L'Aleud, 35 kilometer ten zuiden van Brussel.

In dit voorbeeld van horizontale samenwerking is wel een belangrijke rol weggelegd voor een network orchestrator. Sterker nog: de orchestrator in kwestie – het drie jaar geleden opgerichte Tri-Vizor – stond aan de wieg van de samenwerking. UCB en Baxter zijn via Tri-Vizor met elkaar in contact gekomen. Tri-Vizor heeft vervolgens de goederenstromen van beide verladers over elkaar heen gelegd en geanalyseerd. Op basis van de uitkomst

besloten de drie zich eerst te concentreren op acht stromen richting Oost-Europa. Vorig jaar hebben UCB en Baxter definitief het licht op groen gezet, waarna in mei de eerste vrachtwagen met pallets van beide verladers vertrok richting Roemenië. De ritten naar Roemenië worden uitgevoerd door H. Essers, een logistiek dienstverlener waarmee beide partijen al ervaring hadden.

Volgens Marc Mostinckx, senior director en head global logistics van UCB, heeft de traditionele logistieke omgeving waarbinnen verladers op zoek gaan naar optimalisatie zijn langste tijd gehad. 'Ik geloof in dit concept. Waarom? Omdat het ons concurrentievoordeel biedt. Het stelt ons in staat om een betere servicegraad te bieden en de carbon footprint te verlagen.' Ludovic Ménédème, director transport & distribution services van Baxter in Europa, vult hem aan. 'Natuurlijk zijn we intern al uitgebreid bezig geweest met optimalisatie van goederenstromen, en ik weet dat op dat punt nog steeds kansen liggen. Maar door onze scope te verbreden en samenwerkingspartners te zoeken, kunnen we de volumes en daardoor ook de optimalisatiemogelijkheden vergroten.'

Op de trein

Baxter reed al met full truck loads richting Roemenië, maar worstelde wel met de frequentie. De verlader had zendingen voor hooguit een paar keer per maand een volle vrachtwagen naar Roemenië. Baxter wilde wel vaker leveren, maar pakketzendingen waren economisch niet rendabel. UCB daarentegen stuurde 'less than truckloads' op weg naar Roemenië en was op zoek naar een hogere frequentie en meer schaalvoordelen. 'Een uit oogpunt van duurzaamheid is het natuurlijk beter om met één auto in plaats van twee auto's te rijden', stelt Mostinckx.

De voordelen zijn divers. In de eerste plaats zijn beide verladers flexibeler geworden in hun leveringen omdat de frequentie richting Roemenië is verhoogd. Er gaat nu twee keer per week een transport richting Roemenië. In de tweede plaats wordt de transportcapaciteit beter benut; niet alleen omdat nu elke vierkante

ONDERZOEK NAAR NETWORK ORCHESTRATION

Het Smart Business Networks Initiative (SBNI) is in samenwerking met BearingPoint Consulting een jaarlijks terugkerend Europees onderzoek gestart naar network orchestration. Via een online enquête probeert SBNI inzicht te krijgen in de wijze waarop bedrijven hun netwerken regisseren. Eén van de hypotheses die aanleiding vormt voor het onderzoek is dat goede netwerkregisseurs de partners in de keten laten uitblinken in twee of meer van de drie aspecten product leadership, customer intimacy en operational excellence, en niet op slechts één van die drie aspecten zoals in veel bestaande theorieën wordt gesteld. Het is de bedoeling om de onderzoeksresultaten eind dit jaar tijdens een seminar te presenteren.

Bedrijven die willen deelnemen aan dit onderzoek, kunnen de link vinden op www.sbninweb.org.



Otto Koppius, Erasmus Universiteit: 'Het netwerk-horizon van veel bedrijven is te beperkt.'

Tim Beckmann, Kuehne + Nagel: 'Een logistiek dienstverlener zal niet snel een bedrijfskritisch proces zoals planning overlaten aan een derde.'

Ton de Kok, TU Eindhoven: 'Planners kunnen dankzij hun ervarings-kennis van 95 procent 100 procent maken, een softwaretool niet.'

Tom Tillemans, Heinz: 'Uiteindelijk moeten we samen met andere verladers het totale netwerk slimmer organiseren.'

Alex van Breedam, Tri-Vizor: 'Wij hebben geen eigen belang anders dan het maximaliseren van de winst van het samenwerkingsverband.'

Marc Mostinckx, UCB: 'Een orchestrator is nodig vanwege het platform en de transparantie die ze ons bieden.'

meter in de vrachtwagen vol staat, maar ook omdat de pallets nu op elkaar worden gestapeld. De pallets van Baxter wegen gemiddeld 600 kilogram, die van UCB slechts 150 kilogram. Daarnaast maken UCB en Baxter nu beter gebruik van de modaliteiten. De logistiek dienstverlener rijdt met een 45-voets reefercontainer eerst naar UCB in Braine en dan naar Baxter in Lessines om de container vol te maken en vervolgens naar Genk, waar de container op de trein wordt gezet. In het Noord-Roemeense Oradea wordt de container van de trein gehaald om de pallets per auto op de juiste adressen te kunnen afleveren.

Transparantie

In dit project speelt Tri-Vizor een belangrijke rol. Niet alleen bij het opstarten, maar juist ook bij de uitvoering van de samenwerking. Op het kantoor van de orchestrator in Niel, onder de rook van Antwerpen, komen de transportorders van UCB en Baxter binnen. De planners van Tri-Vizor proberen vervolgens om op basis van de transportorders volle containers te maken. Daarbij gaan ze proactief te werk. Als een container niet vol is, wordt met de verladers overlegd of één van hen niet alvast een paar pallets uit het volgende transport een paar dagen eerder kan versturen. Als het aantal pallets te groot is voor een container, vraagt

Tri-Vizor na welke transportorders eventueel een paar dagen kunnen wachten. 'Een logistiek dienstverlener mag vaak zover niet gaan. Wij kunnen dat wel, juist omdat we geen eigen belangen hebben anders dan het maximaliseren van de winst van het samenwerkingsverband', aldus Alex van Breedam, CEO van Tri-Vizor. UCB is blij met de rol die Tri-Vizor speelt. 'Of een orchestrator nodig is? Ja, vanwege het platform en de transparantie die ze ons bieden', stelt Mostinckx. Transparantie is met name belangrijk voor gainsharing, de wijze waarop de besparingen over de deelnemende partijen worden verdeeld. 'Daarom hebben we ook niet met elke verlader een apart contract opgesteld zoals bij logistiek dienstverleners. Daar weten verladers niet van elkaar wat ze betalen. Wij hebben daarentegen maar één multilateraal contract dat de structurele samenwerking tussen alle deelnemende partijen regelt', stelt Van Breedam. De vraag is ook of een horizontale samenwerking zoals deze zou zijn gestart zonder de actieve rol van Tri-Vizor. 'Er wordt veel over gesproken, maar veel bedrijven staan nog erg sceptisch tegenover dit soort projecten. De logistieke sector is nog niet volwassen genoeg. Een partij als Tri-Vizor kan dat doorbreken door het vertrouwen, het concept en de systemen die ze bieden', stelt Ménédème. Wat de kostenbesparingen exact zijn, wil-

len de drie partijen niet zeggen. Ze willen alleen kwijt dat het gaat om een percentage met dubbele cijfers. Dat geldt ook voor de CO₂-reductie. 'Dat kan nog groter worden als een derde partij zou deelnemen. We zijn al met een bedrijf in gesprek', weet Van Breedam, die overigens stelt dat er grenzen zijn aan het aantal deelnemers. Wordt dat aantal te groot, dan leveren nieuwe deelnemers niet veel extra toegevoegde waarde. 'Wel kan het netwerk daardoor stabiel worden, en dat kan ook een argument zijn.'

Voordat een nieuwe partner heeft kunnen aanhaken, hebben de drie partijen het aantal stromen al uitgebreid. Naast Roemenië worden nu ook de stromen naar Bulgarije, Hongarije, Slovenië en Slowakije gebundeld.

Net als in het 4C4More-project hebben ook Tri-Vizor, UCB en Baxter zich verdiept in de mededingingswet. 'Uiteindelijk bleek dat geen groot issue te zijn, maar je moet het wel onderzoeken', stelt Van Breedam. 'Het belangrijkste is echter vertrouwen. Daarom heeft het ook zo lang geduurd. Als je zoiets overhaast doet, kan het breken.' Mostinckx geeft toe inderdaad regelmatig zijn twijfels te hebben gehad. 'Soms vroegen we ons af of we wel zoveel met deze samenwerking zouden winnen. Het is echter een kwestie van geven en nemen. En aan het eind van de dag wint iedereen.' ◀