

Performancemeting in de luchtvracht biedt kansen op sturing

Annelies van der Ham

Door de luchtvrachtsector is onder de vlag van de ATAN (Air Transport Association Netherlands), in samenwerking met CONNEKT, het Efficiënt Cargo Communication project (ECC) opgezet met als doel het verbeteren van de luchtvrachtprocessen. Onder de ECC vlag zetten verladers, expediteurs, transporteurs, afhandelaren en luchtvaartmaatschappijen zich in om Schiphol dé mainport van Europa te laten blijven. In dit kader is door TNO Inro en ECC een sectorbrede performancemeting voor de exportstromen binnen de Nederlandse luchtvrachtsector ontwikkeld en toegepast. De praktijk bleek weerbarstig maar kansen voor sturing lijken voorhanden.

1 Inleiding

Achtergrond voor het ECC project was de wens om een efficiëntieverbetering te bereiken in de luchtvrachtsector. Niet alleen de luchthaven streeft hiernaar, maar ook verladers worden kritischer ten aanzien van deze sector en vragen zich af of het er allemaal wel zo effectief en efficiënt aan toe gaat. Het feit dat een aantal bedrijven in de luchtvaart na 11 september in financiële moeilijkheden kwamen, hebben deze ontwikkelingen alleen nog maar in een stroomversnelling gebracht.

Een betrouwbare en accurate informatievoorziening moet ondersteunend werken bij het verbeteren van de luchtvrachtprocessen; ECC richt zich daarom met name op verbetering van de informatie-



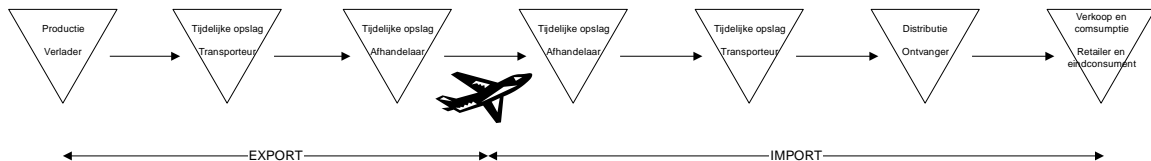
uitwisseling tussen partijen. Informatie over prestaties in de logistieke keten werd als één van de belangrijke voorwaarden gezien om de processen anders te doen verlopen. Onder de naam LOGIC (Logistically Integrated Chain) werd een pilotproject gestart dat inzicht moest gaan bieden in de haalbaarheid en toepasbaarheid van een prestatie-meetsysteem. Dit meetsysteem zou als instrument fungeren om de luchtvrachtsector effectiever en efficiënter te doen opereren..

In dit artikel wordt LOGIC uiteengezet en geëvalueerd. Alvorens daarop in te gaan, wordt de context, luchtvrachtsector globaal beschreven.

2 Luchtvrachtketens

2.1 De luchtvrachtketen

De goederenstroom volgend, ziet de luchtvrachtketen er uit zoals in figuur 1 weergegeven. Hierin is elke schakel die weergegeven is een opslagpunt, dat beheerd wordt door verschillende ketenpartijen. In tabel 2 wordt kort samengevat wat elk van de ketenpartijen aan logistieke activiteiten uitvoert. In de figuur is een onderscheid gemaakt naar import en export; de ontvanger en de retailer vallen derhalve buiten de context van het LOGIC project, aangezien het hier alleen de exportprocessen betreft. Hiermee wordt bedoeld dat de keten in dit kader ‘ophoudt’ zodra het vliegtuig vertrokken is.



Figuur 1: De luchtvrachtketen

De expediteur speelt een belangrijke rol in de keten, hoewel deze in figuur 1 niet terug te vinden is. De expediteur speelt geen rol in de goederenstroom, maar treedt namens de

verlader op om de het transport te organiseren en te coördineren. Dit doet de expediteur vaak voor de gehele keten, tot aan de ontvanger in het land van bestemming aan toe. Informatie is hierbij een belangrijk middel om de processen in goede banen te leiden.

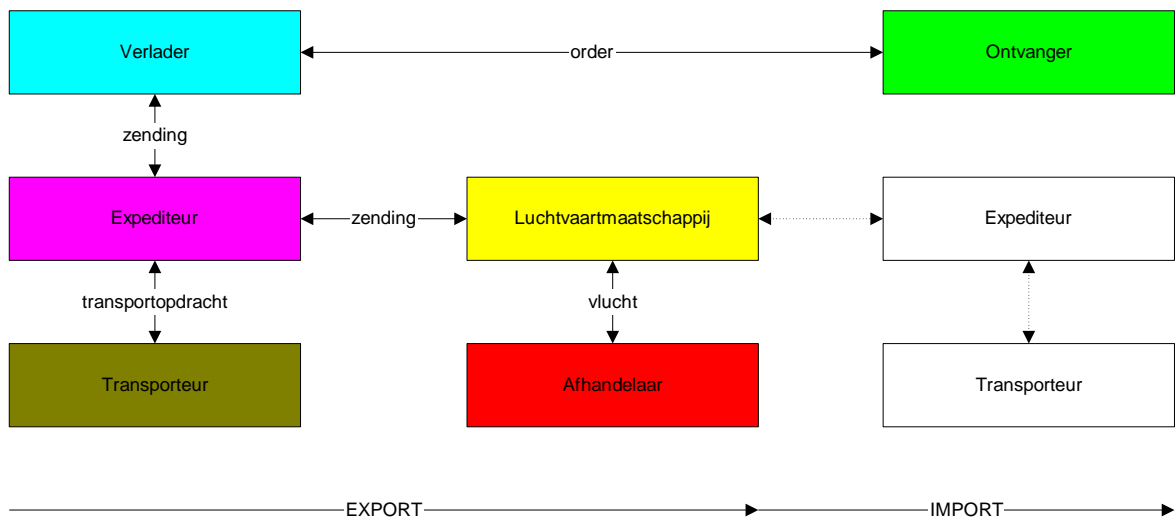
Ketenpartij	Activiteiten
1. Verlader	<ul style="list-style-type: none"> • Produceert goederen • Maakt goederen klaar voor verzending (verpakken en klaarzetten)
2. Expediteur	<ul style="list-style-type: none"> • Draagt zorg voor boeking van vlucht • Draagt zorg voor benodigde vervoersdocumenten • Organiseert transport naar en van de luchthaven
3. Transporteur	<ul style="list-style-type: none"> • Transporteert goederen van verlader naar eigen loods, vervolgens naar de afhandelaar (export) • Transporteert goederen van afhandelaar naar eigen loods en vervolgens naar de ontvanger (import)
4. Afhandelaar	<ul style="list-style-type: none"> • Bouwt goederen op, geschikt voor vliegtuig • Laadt vliegtuig • Lost vliegtuig
5. Luchtvaartmaatschappij	<ul style="list-style-type: none"> • Transporteert goederen met bijbehorende vrachtdocumenten via de lucht
6. Ontvanger	<ul style="list-style-type: none"> • Ontvangt goederen • Eventuele productie en assemblage • Distributie

Tabel 2: Activiteiten per ketenrol

De onderlinge samenhang tussen ketenpartijen wordt enerzijds dus bepaald door de goederenstroom; de overdracht van goederen vereist dat ketenpartijen samenwerken. De relaties tussen de ketenpartijen wordt ook bepaald door de handelsrelaties die er bestaan. Deze zijn van belang omdat deze de belangen van de partijen mede bepalen. Per ketenpartij wordt daarom in paragraaf 1.2 aangegeven welke doelstellingen zij primair nastreven.

2.2 Ketenpartijen

In Figuur 3 worden de handelsrelaties die in de luchtvrachtsector bestaan, weergegeven. Hierbij is aangegeven waarover een afspraak gemaakt wordt; zo maken verlader en ontvanger op orderniveau afspraken, terwijl een verlader met een expediteur over een zending praat. In het LOGIC project zijn alleen de exportpartijen meegenomen; vandaar dat de expediteur, transporteur in land van bestemming niet in beschouwing zijn genomen. De ontvanger is belangrijk maar wordt niet expliciet beschouwd.



Figuur 3: Contractniveaus in de luchtvrachtsector

Aan de hand van deze figuur wordt bij elk van de ketenpartijen gekeken welk doel zij dienen.

2.3 Verlader

De verlader heeft primair een relatie met zijn ontvanger. Dit kan een buitenlandse vestiging van het eigen bedrijf zijn, maar ook een ander bedrijf. Voor de verlader geldt dat hij de eindontvanger zo goed mogelijk van dienst is. Afhankelijk van de concurrentiestrategie van de verlader, kan dit in verschillende aspecten tot uiting komen;

snelheid, stiptheid, productkwaliteit, kosten en klantenservice zijn hierbij een aantal aspecten die voor de verlader van belang zijn om te realiseren. De verkoop van een product (een order) is de primaire bate van een verlader.

Daarnaast schakelt de verlader een partij in om het transport van de goederen te regelen, namelijk de expediteur. De verlader verwacht van de expediteur dat deze zo goed mogelijk zijn eisen en wensen weet uit te voeren. Deze eisen en wensen hangen af van de onderlinge afspraken die deze partijen maken. Denk bijvoorbeeld aan afspraken over de snelheid en de stiptheid waarmee goederen worden afgeleverd. Daarnaast regelt de expediteur vaak douaneverplichtingen, zoals het doen van uitvoeraangifte.

2.4 Expediteur

Zoals al gezegd heeft de expediteur primair de verlader als opdrachtgever en probeert de verlader zo goed mogelijk van dienst te zijn door de goederen af te leveren conform de afspraken waaraan de verlader zich heeft gecommitteerd met zijn klant. Uiteraard probeert de expediteur de eigen bedrijfsvoering zo efficiënt mogelijk te organiseren. Voor de expediteur is de hoeveelheid te verzenden zendingen bepalend voor zijn bedrijfsresultaat.

Daarnaast schakelt de expediteur, als organisator van het transport, een luchtvaartmaatschappij en transporteur in om het transport over de weg en door de lucht te realiseren. Ook hier geldt dat de expediteur kan kiezen voor een concurrentiestrategie; kosten, snelheid, flexibiliteit en betrouwbaarheid kunnen hierbij een rol spelen. Zo kan een expediteur zich sterk maken door te kiezen voor de goedkoopste oplossing; dit kan bijvoorbeeld ten koste gaan van de snelheid maar voor bepaalde producten hoeft dit geen probleem te vormen. Het is dus voor de expediteur van belang datgene te doen, dat de verlader verwacht en wat is afgesproken.

2.5 Transporteur

Voor de transporteur is de expediteur de klant. Voor de transporteur is daarom van belang de overeengekomen afspraken met de expediteur te vervullen en een optimale bedrijfsvoering te realiseren door zendingen van verschillende expediteurs te combineren. Het aantal transportopdrachten is maatgevend voor de inkomsten van de transporteur.

2.6 Afhandelaar

De afhandelaar heeft de luchtvaartmaatschappij als belangrijkste klant. Op de luchthaven Schiphol zijn momenteel vijf afhandelaren vertegenwoordigd en elk van deze afhandelaren doet zaken met een aantal luchtvaartmaatschappijen. Voor deze luchtvaartmaatschappij zorgt de afhandelaar dat de goederen op tijd en in de juiste verpakking het vliegtuig in gaan. Ook ontvangt de afhandelaar de goederen namens de luchtvaartmaatschappij.



2.7 Luchtvaartmaatschappij

De luchtvaartmaatschappij voert vluchten uit en krijgt hiervoor boekingen van de expediteur. Een luchtvaartmaatschappij vliegt veelal op basis van vaste schema's dus het zoveel mogelijk realiseren van deze vluchtschema's is de belangrijkste dienstverlening aan de klant, de expediteur, en indirect, aan de verlader. Voor de luchtvaartmaatschappij is het aantal zendingen (in relatie tot het aantal vluchten) en het aantal passagiers de bron van inkomsten.

2.8 Deelconclusie

In het voorgaande zijn de relaties tussen de ketenpartijen op twee manieren bekeken. Wanneer de logistieke en commerciële relaties met elkaar vergeleken worden, springen twee verschillen in het oog. Ten eerste vindt er een overdracht van goederen plaats tussen de verlader en transporteur terwijl deze partijen geen contractrelatie onderhouden. Hetzelfde geldt voor de transporteur en de afhandelaar. In het eerste geval is de expediteur de verbindende schakel, in het tweede speelt naast de expediteur ook de luchtvaartmaatschappij een belangrijke rol. Deze constatering is belangrijk wanneer naar informatieprocessen wordt gekeken; informatie-uitwisseling vindt namelijk vaak plaats via handelskanalen en is niet altijd verknoopt met de goederenstroom. Zo gebeurt het dat de transporteur niet de afhandelaar informeert over een goederenaanlevering, maar zijn expediteur, die dat weer communiceert naar de luchtvaartmaatschappij. Prestatiemeting legde deze gang van zaken bloot, maar voor op de resultaten in te gaan, wordt het systeem uiteengezet.

3 Prestatiemeting in de luchtvracht

Prestatiemeting is niet nieuw, ook niet in de luchtvrachtsector. Bedrijven in de keten gebruiken interne indicatoren om hun bedrijfsvoering te beoordelen. Vanuit ketenperspectief bestond echter geen systeem, terwijl juist op dit niveau behoefte was aan inzicht in de operationele processen om beter te kunnen sturen. Vanuit de gedachte dat meten ook tot weten zou leiden, is een aantal ketenpartijen bereid gevonden om mee te doen met LOGIC. Prestatiemeting werd gezien als een instrument waarmee de vereiste

inzichten verkregen zouden worden om vervolgens de diverse luchtvrachtketens te optimaliseren.

Hoe zou het meetsysteem tot verbeteringen moeten leiden? Ten eerste zouden normen gesteld worden door de ketenpartijen aan de diverse luchtvrachtprocessen. Dit zou leiden tot een meer uniforme en gestandaardiseerde manier van werken met uiteindelijk industrienormering als doel. Daaraan gekoppeld zouden partijen ‘gecertificeerd’ worden als zij deze normen konden waarmaken. Een neutraal kwaliteitsinstituut zou hierbij een belangrijke rol moeten gaan spelen. Tot slot zou objectieve vaststelling van de huidige gang van zaken tot meer inzicht leiden, wat vervolgens voor ketenpartijen een kans zou zijn om bedrijfsprocessen beter af te stemmen.

Met name op het gebied van tijdigheid en betrouwbaarheid van informatie, gekoppeld aan de goederenstromen, lag een behoefte aan meer inzicht. Daarom zijn de volgende twee indicatoren van belang:

1. Tijdigheid van goederen, informatie en documenten
2. Hoedanigheid en juistheid van respectievelijk goederen (schade), informatie en documentatie

Op een aantal essentiële schakels in de keten zijn meetpunten gedefinieerd die betrekking hebben op deze drie indicatoren. Maar wat is dan essentieel in dit verband? Om antwoord op deze vraag te geven, zijn twee benaderingen mogelijk. Ten eerste kan vanuit de logistiek een keuze gemaakt worden; prestaties op punten in de keten die de efficiency en effectiviteit van de keten bepalen, zijn dan meetmomenten. Dit kunnen bijvoorbeeld voorraadpunten zijn (hoe lang liggen de goederen daar?) of het moment van bestellen en het moment van afleveren (orderdoorlooptijd). Vanuit deze benadering is het ook mogelijk om tot normen te komen, namelijk die normen die de kosten in de keten minimaliseren en de effectiviteit garanderen. Echter, dit werpt meteen de vraag op, hoe je ervoor zorgt dat alle ketenpartijen zich conformeren aan deze normen en ook wie deze

taak op zich kan nemen? Daarbij is het natuurlijk ook nog maar de vraag of ketenoptimalisatie betekent dat individuele schakels ook optimaal presteren. Dit is een voorwaarde wil het systeem door de ketenpartijen geaccepteerd worden. Om die reden is een alternatieve benadering gekozen.

Ketenpartijen zijn marktpartijen en zoals eerder beschreven wordt hun gedrag in hoge mate door hun zakelijke omgeving en de relaties daarin bepaald. Iedere ketenpartij onderscheidt zich daarnaast vanuit zijn missie van concurrenten op bepaalde punten: de één is goedkoop, de ander flexibel en weer een andere zeer betrouwbaar. Dit levert een diversiteit aan manieren van bedrijfsvoering op, die onderling altijd zullen bestaan. Dit betekent dat een prestatiesysteem en met name de daarbij behorende normen, niet vanzelfsprekend uniform of standaard kunnen zijn voor een sector. Als luchtvaartmaatschappij X zich profileert met een betrouwbare aflevering, dan zal het bedrijfsproces anders ingericht zijn en nog belangrijker, zullen ketenpartners zijn dienstverlening met name op die betrouwbaarheid beoordelen. In dat geval is de meting van de betrouwbaarheid het meest interessant. Een prijsvechter zal echter vooral op prijs beoordeeld worden.

Profilering van je eigen bedrijf of de eisen die klanten stellen zijn moeilijk definieerbare grootheden. Daarom is gekozen om afspraken tussen ketenpartijen als basis te nemen voor het definiëren van meetpunten. Hierbij geldt het uitgangspunt dat tussen de ketenpartijen steeds een klant-leveranciersrelatie bestaat. De gemaakte afspraken tussen de ketenpartijen, waarbij eerder beschreven relaties als uitgangspunten dienden, vormen dan een eerste set van meetpunten.

De nakoming van deze afspraken, leidt tot een tweede set van meetpunten. Dit in combinatie met de eerder genoemde logistieke indicatoren, leidt tot een aantal prestatie-indicatoren. Op een rijtje gezet, zijn er meetpunten gedefinieerd op de volgende drie niveaus:

- | | |
|--------------|--------------------------------------|
| A. Requested | Wat vraagt de klant? |
| B. Committed | Wat spreken klant en leverancier af? |

C. Actual

Wat levert de leverancier aan de klant?

Wanneer de meetgegevens gecombineerd worden, is het resultaat een tweetal indicatoren:

- In hoeverre is de leverancier in staat aan de klantvraag te voldoen? (B-A)
- In hoeverre komt de leverancier zijn afspraak na? (C-B)

Om het project haalbaar te houden is gekozen om in eerste instantie naar de tweede indicator te kijken: komt de leverancier zijn afspraak na? Uiteraard blijft dan nog wel de vraag staan, wanneer een leverancier dan niet aan zijn afspraak voldoet. Besloten werd daarom om eerst te kijken naar een 80% norm, waarbij men zich in 80% van de gevallen aan de afspraak hield. Bleek dat haalbaar, dan werd bij een volgende meting de norm aangescherpt tot bijvoorbeeld 90%. De indicatoren dienden daarbij als signaal om de ketenpartijen onderling te laten besluiten al dan niet tot verbeteracties te komen.

De volgende indicatoren zijn gebruikt:

1. Order received by the customer as agreed between customer and shipper
2. Consignment delivered at the customer as agreed between the shipper and forwarder
3. Shipment flown as booked
4. Shipment ready for collection as agreed between forwarder and airline
5. Road shipment delivered by transport company as agreed between forwarder and transport company
6. Shipment received by airline as agreed between airline and forwarder
7. Flight built as agreed between airline and handling agent
8. Building/loading information received as agreed between airline and handling agent
9. Road shipment collected as agreed between transport company and forwarder
10. Consignment received by the forwarder as agreed between forwarder and shipper

Voor elke indicator werd een aantal meetpunten gedefinieerd, die aangaf in hoeverre de gemaakte afspraak nu nagekomen werd. Voor de derde indicator *Shipment Flown as Booked* werd bijvoorbeeld gemeten:

B. Wat is het vlucht met bijbehorende tijden zoals de expediteur deze heeft geboekt?

C. Wanneer is de vlucht daadwerkelijk vertrokken volgens de luchtvaartmaatschappij?

Door beide metingen te vergelijken weet men of de afspraak tussen expediteur en luchtvaartmaatschappij is nagekomen.

Zo werd op elk van de hier genoemde indicatoren binnen een aantal ketens gedurende zes maanden maandelijks op de gedefinieerde meetpunten data verzameld over een aantal zendingen. Aan het begin van elke maand werden de prestaties gepresenteerd aan de werkgroep, waarin vertegenwoordigers van de ketenpartijen zaten, en volgde een discussie over de resultaten en vervolgacties.



Deze zes maanden leverden tal van inzichten op, zowel over de ketens, als over de gevolgde aanpak. In dit artikel wordt met name ingegaan op de wijze waarop het proces is verlopen, maar ter illustratie is het aardig een paar inhoudelijke resultaten de revue te laten passeren.

Eén daarvan gaat om het boeken van een vliegtuig voor vracht; verladers boeken via hun expediteur ruimte in het vliegtuig. De afspraak die hier tussen expediteur en luchtvaartmaatschappij gemaakt wordt, bleek in de praktijk zelden nagekomen te worden; de omvang van de daadwerkelijk aangeleverde vracht was beduidend minder dan wat er geboekt was aan ruimte. Luchtvaartmaatschappijen reageerden hierop door aan te geven dat zij inspelen op deze meer voorkomende situatie door vluchten over te boeken. De meting leidde tot een discussie, waarbij de wenselijkheid van deze gang van zaken door de ketenpartijen betwist werd. De afhandelaar gaf bijvoorbeeld aan dat capaciteitsplanning voor hen lastig is als de overeengekomen hoeveelheden niet aangeleverd worden.

Een ander resultaat was dat gegevens over het moment van goederenoverdracht, wanneer gemeten bij de afleveraar en ontvanger, niet altijd overeenkwamen. Hoewel door deze constatering niet meteen een conclusie getrokken worden, vormde dit soort metingen vaak de start voor een open discussie over knelpunten, ervaren door de betrokken partijen.

Zoals gezegd wordt LOGIC in dit artikel met name vanuit het proces geanalyseerd, omdat de in dit project getrokken lessen over sturing van ketens interessant kunnen zijn voor toekomstige ketenoptimalisaties.

Samenwerking in ketens wordt gekenmerkt door een drietal aspecten: pluriformiteit, geslotenheid en interdependentie [De Bruijn et. al., 1995]. Als rekening gehouden wordt met deze kenmerken van ketens, wordt de kans op effectieve sturing van de ketens groter. Het LOGIC project heeft op elk van deze aspecten een aantal inzichten opgeleverd, die van waarde zijn voor toekomstige soortgelijke initiatieven.

3.1 Pluriformiteit

Pluriformiteit is op vele niveaus aanwezig in netwerken [De Bruijn et. al., 1995]. Zo zijn organisaties verschillend van aard, de macht in ketens kan op verschillende momenten in de tijd anders liggen, partijen kunnen open of gesloten zijn. Mede vanwege deze pluriformiteit werd gekozen om de normstelling binnen het pretatiemeetsysteem afhankelijk te maken van de geldende afspraken in de betreffende keten. Zo werd recht gedaan aan de pluriformiteit van de sector. Deze aanpak sprak de betrokken ketenpartijen aan; er werd recht gedaan aan de verschillen en de autonomie van elke deelnemers werd behouden. Aan de andere kant stuitte deze aanpak op een aantal nadelen.

Ten eerste bleek het moeilijk vast te stellen welke afspraken er gemaakt waren. Op een aantal aspecten bestonden geen afspraken, met name op het gebied van informatie-uitwisseling. Wanneer dient een bepaald document er nu precies te zijn? In welke hoedanigheid? Iedere partij had zo wel zijn verwachtingen, maar deze bleek niet altijd wederzijds te zijn.

Ten tweede bleek het pluriforme karakter van de ketenpartij zelf een barrière voor effectieve sturing. Zo zat de afdeling Transport van een expediteur aan tafel. Op het moment dat de meetresultaten aanleiding gaven tot het verbeteren van de prestaties van de expeditie activiteiten van de ketenpartij, werd van de persoon aan tafel verwacht dat deze zijn afdeling Expeditie aan ging sturen. Dit bleek lastig aangezien de organisatie zélf pluriform is en de kansen op sturing elders lagen. De kansen op sturing lagen bij sommige deelnemende ketenpartijen zelfs geheel ergens anders, namelijk op het hoofdkantoor dat elders in de wereld gevestigd was en van waaruit het bedrijfsbeleid gemaakt werd.

Tot slot betekent een pluriform netwerk dat de partijen ieder gevoelig kunnen zijn voor geheel verschillende stuursignalen. Objectief constateren dat een prestatie onder de maat is, levert bij de één een reactie op van ‘daar moeten we meteen met zijn allen iets aan

gaan doen' , terwijl een ander de resultaten wegwuift. Het blijkt al lastig één keten met objectieve resultaten te overtuigen, laat staan een hele sector.

3.2 Geslotenheid

Actoren in een netwerk kennen een zekere mate van geslotenheid ten opzichte van hun omgeving [De Bruijn et. al., 1995]. In het LOGIC project was dit ook duidelijk.

Het maandelijks presenteren van de prestaties die in de keten geleverd werden, leverde verschillende reacties op bij de ketenpartijen, zoals eerder al geschetst werd. Er waren deelnemers die meteen met de vuist op tafel sloegen en hun verbazing uitten over het reilen en zeilen in de keten, een ander luisterde en bleef ogenschijnlijk op dezelfde manier voortgaan.

De geslotenheid van bepaalde partijen kwam echter het meest tot uiting bij het meten zelf. De partijen die de meeste baat bij verandering in de keten hadden, leverden volledige en accurate gegevens. Echter, met name voor de expediteur, wiens business juist het geven van informatie is, was de transparantie die in de keten ontstond, bedreigend. Ook bleek dat er nogal verschil bestond tussen gemaakte afspraken en de werkelijkheid; het commercieel belang van bepaalde ketenpartijen komt juist tot uiting in het feit dat zij flexibel inspelen op de werkelijkheid en teveel openheid hierover kan hun business schaden. Om die reden waren sommige partijen gesloten.

Daarnaast was gekozen voor een sectorbrede aanpak. Het enthousiasme over de gekozen aanpak, leidde er toe dat steeds meer ketenpartijen meededen. Hierdoor zaten verschillende afhandelaren, expediteurs en luchtvaartmaatschappijen gezamenlijk aan tafel zaten. Dit werkte geslotenheid in de hand; men wil niet 'de vuile was buiten hangen' of voor 'klokkenluider' spelen met de concurrentie in de zaal.

3.3 Interdependentie

Actoren in een netwerk zijn in verschillende opzichten afhankelijk van elkaar: financieel afhankelijk als klant en leverancier of afhankelijk als concurrent bijvoorbeeld. De afhankelijkheidsrelaties kunnen complex zijn doordat zij soms asymmetrisch zijn. Dit is goed zichtbaar bij de relaties rondom de afhandelaar. De afhandelaar is afhankelijk van de luchtvaartmaatschappij, maar deze is weer afhankelijk van de expediteur. De afhandelaar is wel afhankelijk van de transporteur voor de voortgang van het logistieke proces, maar diezelfde transporteur is contractueel afhankelijk van de expediteur. Dit maakt sturing van de luchtvrachtketens complex.

Deze afhankelijkheden tussen partijen werden zichtbaar en de rol van de afhandelaar was hierbij illustratief. Deze partij bleek zeer afhankelijk, enerzijds van de informatie van de luchtvaartmaatschappij (hoe de lading op te bouwen), anderzijds van de expediteur en transporteur (wanneer en hoeveel goederen worden aangeleverd). Het meten van de gang van zaken, bood voor de afhandelaar de kans deze afhankelijkheid duidelijk te maken. De afhandelaar kon nu aangeven of informatie op tijd was, goederen op tijd geleverd werden, welke afspraken er (niet) gemaakt waren. Kritiek van de keten werd zo in de kiem gesmoord, omdat de cijfers uitwezen dat de afhandelaar goed presteerde.

Interdependentie geeft ook nog om een andere reden kansen op sturing; alle partijen wilden graag meedoen in LOGIC omdat ze ook zeer afhankelijk van elkaar zijn en de concurrentie in de sector groot is. Men wilde 'erbij zijn' en de kans dat ze geheel afhaakten was daarom niet groot.

Tot slot bleek dat de luchtvrachtketen zeer afhankelijk van de verlader was, aangezien deze uiteindelijk kiest om met luchtvracht en via Schiphol goederen te verzenden. Met name juist deze verlader eiste openheid van zaken door prestatie meting. Juist het argument dat de verlader wil weten waar hij voor kiest, was voor veel partijen reden zich gesloten op te stellen en dat inzicht niet te geven.

3.4 Geleerde lessen

Het LOGIC project heeft veel inzichten opgeleverd over het huidige reilen en zeilen in de luchtvrachtsector en heeft winst geboekt doordat ketenpartijen met elkaar aan tafel zitten om knelpunten samen aan te pakken. Om dit uiteindelijk effectief te laten zijn, moet aan een aantal voorwaarden voldaan worden:

- Afspraken moeten de basis zijn van het elkaar beoordelen op prestaties. Afspraken zorgen er bovendien voor dat partijen van elkaar weten wat ze kunnen verwachten en dit maakt planning van de processen eenvoudiger.
- De juiste ketenpartijen en personen moeten betrokken worden. Dit zijn personen die hun eigen organisatie kunnen meenemen en sturen en partijen die een belangrijke rol in de keten spelen en tevens openheid willen geven.
- Er moet rekening gehouden worden met de thema's waar ketenpartijen belang aan hechten en daar sturing op geven. Een luchtvaartmaatschappij die zich profileert als betrouwbare partner moet op leverbetrouwbaarheid beoordeeld worden en minder op kosten bijvoorbeeld. Het recht doen aan verschillen houdt de bedrijven betrokken.
- Om de openheid te bevorderen, is het verstandig in eerste instantie per keten aan tafel te zitten. Het belang om met handelsrelaties problemen aan te pakken is vermoedelijk groter dan de geslotenheid. Wanneer concurrenten echter aan tafel zitten, is de kans op geslotenheid groot.
- Het moet duidelijk worden gemaakt aan partijen dat het belang van transparantie en prestatiemeting als tool daarin gunstig uit kan pakken voor hun eigen bedrijfsvoering; de processen worden beter planbaar, makkelijker en efficiënter uitvoerbaar. Het dreigement dat verladers andere (lucht)wegen gaan zoeken indien geen openheid wordt gegeven, is geen aansporing voor de sector om transparant te worden.

Eén van de belangrijkste lessen uit het project was dat afspraken een voorwaarde zijn om iets te zeggen over het functioneren van de keten. Bekeken vanuit de sector, komt dan het concept van het covenant in beeld. Volgens De Bruijn et. al. [1995] leggen convenanten afspraken vast die niet alleen betrekking hebben op wat contractanten

traditioneel al met elkaar afspreken maar hebben deze een ruimer bereik. Ook hebben deze afspraken een minder dwingend karakter. Convenanten bieden een aantal kansen op sturing:

- Er kan tegemoet gekomen worden aan de pluriformiteit in de sector; er kunnen niet alleen afspraken gemaakt worden over informatie-uitwisseling, goederenoverdracht, maar ook procesafspraken ('what-if');
- De totstandkoming van een convenant is een proces waarbij veel informatie-uitwisseling plaatsvindt. LOGIC zélf is al een goed voorbeeld hiervan; partijen wisselden informatie uit over hun eigen manier van werken en verwachtingen ten opzichte van andere partijen en dit op zichzelf leidde tot nieuwe inzichten;
- Onderlinge afhankelijkheid wordt versterkt en dat biedt kansen op meer openheid en mogelijkheden elkaar te beïnvloeden;
- Een convenant is minder formeel en niet erg juridisch 'dichtgetimmerd'; dit maakt de risico's tot toetreding voor partijen minder groot en de drempel lager.

Daarnaast heeft LOGIC voor een deel duidelijk gemaakt welke verhoudingen er heersen, welke knelpunten er zijn en welke belangen gediend worden. Dit biedt een goede basis voor verbetering van deze sector.

3.5 *Het vervolg*

Het pilotproject LOGIC is afgerond en de resultaten zijn samen te vatten in drie deelproducten. Ten eerste is meetdata verzameld die, verwerkt tot een aantal prestatie-indicatoren enig inzicht geeft in de aspecten waarop in de luchtvrachtindustrie efficiënter en effectiever zou kunnen opereren. Om een meer volledig, objectiever en voor alle partijen overtuigend beeld te krijgen, moet echter in de toekomst over meer zendingen data verzameld worden. De ontwikkelde tools stellen de sector daartoe in staat, omdat gebleken is dat het ontwikkelde prestatie-meetsysteem, het tweede deelproduct, robuust en geaccepteerd door de sector is. Het derde, wellicht minder concrete, maar niet minder

belangrijke deelproduct, is de opgebouwde kennis over het (on)mogelijkheden van prestatiemeting in een keten, het gedrag en de belangen van de ketenpartijen.

Hoewel in de pilot is gebleken dat prestatiemeting in luchtvrachtketens alles behalve eenvoudig is, werden de eerste resultaten veelbelovend geacht en zijn de betrokkenen vanuit Schiphol verder gegaan met de ketenpartijen. Momenteel wordt gewerkt aan het vereenvoudigen van de dataverzameling en –verwerking, zodat een groter aantal zendingen met minder tijd en energie te meten is. De interne (meet-)systemen bij de diverse ketenpartijen zijn hierbij een belangrijk hulpmiddel. Daarnaast wordt naar een constructie gezocht waarin partijen op continue basis prestatiegegevens kunnen uitwisselen en wederzijdse sturing kunnen uitoefenen, waarbij een onafhankelijk kwaliteitsinstituut een onafhankelijke en centrale rol zal gaan spelen.

Samenvatting

Ketenoptimalisatie in de luchtvracht is een complexe aangelegenheid. De contractuele verhoudingen tussen de ketenpartijen lopen niet parallel aan de wijze waarop deze partijen in logistieke zin van elkaar afhankelijk zijn. Met name tussen de afhandelaar en de transporteur zou een meer directe relatie vanuit logistiek oogpunt wenselijk zijn. Beide partijen dienen een andere ketenpartij, de luchtvaartmaatschappij respectievelijk de expediteur. Met name de informatievoorziening tussen de transporteur en de afhandelaar is daarmee niet optimaal waardoor de activiteiten van beide ketenpartijen niet altijd efficiënt kunnen verlopen.

Om objectief vast te stellen welke inefficiënties en knelpunten bestaan, is een prestatie-meetsysteem in de sector geïntroduceerd. Hoewel het systeem geaccepteerd lijkt als meet- en weetinstrument, is er een aantal hindernissen ten aanzien van effectieve sturing van ketenpartijen geconstateerd. De sector en de ketenpartijen zelf zijn pluriform; sturing wordt effectief wanneer de juiste personen of afdeling aangestuurd worden en zij op voor hen belangrijke argumenten aangesproken worden.

Ketenpartijen zijn ten tweede gesloten en ze willen of kunnen in bepaalde gevallen geen openheid bieden. Openheid kan gecreëerd worden door de afhankelijkheden van bedrijven binnen één keten te benutten, zonder dat concurrentieposities direct worden aangetast. Interdependentie komt tot slot tot uiting doordat partijen afhankelijk zijn van elkaar om zelf goed te presteren. Goed presteren is alleen mogelijk als ketenpartijen goede informatie verstrekken over wat te verwachten

Literatuur

Bruijn, J.A. de, Heuvelhof, E.F., ten, *Netwerkmanagement. Strategieën, instrumenten en normen*, Lemma, Utrecht, 1995