

De JIT-trein

Symbool voor de nieuwe manier van samenwerken

Om producten bij winkels te krijgen, gebruiken bedrijven allemaal hun eigen logistiek. Dat moest toch milieuvriendelijker kunnen, dacht een vijftal multinationals. Ze besloten om samen te werken in een coöperatie. Notaris Adriaan Rothfusz was de spil van het project.

TEKST Tatiana Scheltema | BEELD Truus van Gog

‘De JIT-trein is net uit Polen vertrokken – op weg om de CO₂-uitstoot in heel Europa te helpen verminderen!’ – zo juichte de kop boven het persbericht dat transportbedrijf Seacon Logistics in november 2013 de wereld instuurde. JIT staat voor ‘*Joint in Transport Cooperative*’, een logistieke coöperatie van grote bedrijven zoals Colgate Palmolive, Nestlé en Mondelez International. Volgeladen met producten van al deze bedrijven ging de ‘JIT-trein’ op weg naar het Verenigd Koninkrijk, meldde het transportbedrijf trots.

Het bericht werd alleen opgepikt door SeeNewsShipping, een nieuwssite voor zakenmensen en investeerders. Toch was wat hier gebeurde tamelijk uniek, zegt de Utrechtse notaris Adriaan Rothfusz. ‘Je moet je realiseren dat het gaat om bedrijven die elkaar met hun producten volledig beconcurreren. Dat ze zó openlijk met elkaar gingen samenwerken, was een grote stap vooruit.’

CHOCOLADEKOEKJES

Het idee voor de JIT-trein werd geboren in de context van het *Global Commerce Initiative*, een platform dat in 1999 is opgericht door bedrijven en brancheorganisaties uit Noord- en Zuid-Amerika, Europa en Azië, om na te denken over manieren om goederenstromen efficiënter, maar vooral ook milieuvriendelijker te laten werken. ‘De samenwerking zit hem puur in het transport van de spullen, met

de bedoeling een aanzienlijke CO₂-reductie te realiseren’, vertelt Rothfusz. ‘Een *pool*stelsel dus, om goederen van A naar B te vervoeren.’ Tot dan toe organiseerden bedrijven de goederenstroom van hun producten zelf, al zag dat proces er bij elk bedrijf ongeveer hetzelfde uit. Neem chocoladekoekjes van Prince en KitKat. Beide worden natuurlijk in eigen fabrieken (van Mondelez International, respectievelijk Nestlé) gebakken en verpakt. Maar het transport vanuit de fabriek besteden de bedrijven uit aan een andere partij, de *Business Process Outsourcing Agent* – kortweg BPO-agent. De BPO-agenten van de verschillende bedrijven brengen de koekjes vervolgens in containers naar hetzelfde distributiecentrum en uiteindelijk dezelfde supermarkt als de concurrent, waar de koekjes broederlijk in belendende schappen terechtkomen. De BPO-agent die de Prince-koeken van Mondelez International

bezorgt, doet in wezen dus niks anders dan zijn collega voor Nestlé’s KitKat.

CORRIDOR

Al die verschillende vrachtauto’s vormen een enorme belasting voor het milieu. Dat kon beter, vonden de transportmanagers van een vijftal multinationals. Ze bedachten hoe ze het transport van hun producten gezamenlijk op een milieuvriendelijke manier, namelijk per trein, konden organiseren. In dit systeem verzorgt één BPO-agent (Seacon Logistics) het transport van de goederen van alle JIT-bedrijven naar het vertrekpunt van de trein en vervolgens van het eindpunt van de trein naar de ontvanger. Rothfusz: ‘Een trein is veel CO₂-vriendelijker dan een vrachtwagen. En deze bedrijven zijn daar natuurlijk allemaal mee bezig. In plaats van ‘ieder voor zich’ besloten ze om een gezamenlijke corridor



‘Ik was de enige onpartijdige jurist in het hele circus. Daardoor was ik ook het enige verbindende element’

op te zetten: een vaste route over het spoor van het ene naar het andere station.’

MACHT VAN HET GETAL

Rothfusz werd al in een vroeg stadium bij het project betrokken. De klant had ook een groot Zuidas-kantoor benaderd, maar koos voor het Utrechtse nichekantoor Turn Legal. ‘Daar waren wij natuurlijk erg blij mee’, grinnikt Rothfusz. Hij adviseerde de bedrijven om een Nederlandse coöperatie op te richten en overeenkomsten te maken waar alle deelnemende bedrijven zich in konden vinden. ‘Het management wilde deze samenwerking graag, daar zaten de idealisten – zij waren de trekkers van het project.’

Wat niet betekende dat alle neuzen automatisch meteen dezelfde kant opdraaiden. Volgens Rothfusz was het een ‘gecompliceerd en diplomatiek juridisch proces’ (lees: op eieren lopen). ‘Je moet je voorstellen dat dit soort grote bedrijven gewend is om altijd alles helemaal zelf te doen en daarbij hun voorwaarden aan anderen op te leggen. Dat kon ook, puur vanwege de macht van het getal. Elk bedrijf heeft bovendien een eigen bedrijfs-cultuur, het zijn een soort ministaatjes: zoals zij het doen, is hoe het moet gebeuren. In dit geval moesten ze op één set statuten en voorwaarden uitkomen waarin iedereen zich kon vinden. Dat werkt alleen als je één gezamenlijke standaard kiest.’

GOUDSCHAALTJE

Maar bij bedrijven van deze omvang staat tussen droom en daad van de idealisten vaak nog een afdeling juridische zaken die mogelijke obstakels moet beoordelen, bijvoorbeeld in de mededingingsrechtelijke sfeer. En niet onterecht, zegt Rothfusz. ‘Het mededingingsrecht is bedoeld om consumenten te beschermen tegen machtsblokken van bedrijven. Als je als bedrijf een dominante marktpositie inneemt, kun je in grote problemen komen – dat raakt letterlijk aan de kern van het bedrijf. Ieder bedrijf wil natuurlijk groeien, maar je moet enorm oppassen dat je niet over een bepaalde grens heengaat. Daarom liggen dit soort samenwerkingsprocessen tussen bedrijven ontzettend gevoelig, en worden ze op een goudschaaltje gewogen.’

MARKT

Om die grens te bewaken, bedacht Rothfusz samen met mededingingsadvocaten een protocol waar alle betrokkenen zich aan moesten houden: over de wijze van vergaderen, wat wel en wat niet ter sprake gebracht zou worden, welke informatie aan wie werd verstrekt. ‘De bedrijven werken weliswaar samen in een coöperatie, maar dat betekent niet dat iedereen zomaar alles van elkaar mag weten. Informatie over voorraden bijvoorbeeld ligt gevoelig. Er moest ook een directie komen van de coöperatie die aan geen van de bedrijven was gelieerd, maar waar wel mensen inzaten die uit de branche komen. Hun taak was precair: zij moesten ervoor zorgen dat alles volgens de regels ging en de *Chinese walls* tussen de participanten bewaken.’

Maar waar het uiteindelijk om gaat, aldus Rothfusz, is op welke markt je zit. ‘In dit geval ging het om bedrijven die elkaar in de supermarkt keihard beconcurreren, maar ze domineren daarmee nog lang niet de markt van transport over het spoor. Dus daarmee kon het sein voor deze coöperatie op groen.’

NOTARIEEL PROCES

Bij het proces waren in wisselende samenstelling tientallen mensen betrokken – het was



‘een doorlopende voorstelling’, aldus Rothfusz. ‘Vijftien bedrijfsjuristen, zes externe advocaten, de mensen van het management, meestal twee per bedrijf. En dan nog zes externe adviseurs die ik had ingehuurd: een accountant, een fiscalist, mededingings- en transportrecht-advocaten. En de bedrijven hadden ook nog operationele adviseurs.’

Te midden van al die mensen was Rothfusz als notaris de spin in het web: alle lijntjes kwamen bij hem samen. Dat maakte het bij uitstek een notarieel proces, zegt hij niet zonder trots. ‘Ik was de enige onpartijdige jurist in het hele circus. Daardoor was ik ook het enige verbindende element. En dat is bij uitstek de rol die je als notaris moet vervullen.’

GELIJKWAARDIG

Het meest opmerkelijke aan het project vond Rothfusz dat deze grote bedrijven in zee gingen met nichekantoren en niet automatisch met grote fullservicekantoren kwamen aanzetten; een teken dat de juridische markt sterk aan het veranderen is. Het feit dat er zoveel verschillende partijen gingen samenwerken, had ook een ander effect, denkt hij. ‘Als dit project door één kantoor was gedomineerd, zou het misschien niet zijn gelukt. Dat heeft ook te maken met de manier waarop kantoren werken. Grote kantoren hebben toch iets van: zoals wij het doen, moet het. Maar bij samenwerkingsprocessen als dit is het heel belangrijk dat iedereen een gelijkwaardige positie heeft, zeker in de onderhandelingsfase. Je moet niet één dominante partij hebben, alleen al omdat deze bedrijven gewend zijn te bepalen wat er gebeurt. Maar uiteindelijk, als je werkt met goede juristen die ook hun eigen positie kunnen relativeren, vind je een oplossing waar iedereen mee kan leven.’ Nu, twee jaar verder, komen projecten als de JIJ-trein ook in andere landen – Frankrijk, Italië – van de grond. Rothfusz: ‘Ik zie het als een *hidden treasure*. Het is de nieuwe wereld om op deze manier met elkaar samen te werken.’ ■