

INTERVIEW MET MIT-DIRECTOR LARRY LAPIDE

## 'Ik wil de SUPPLY CHAIN juist vertragen'

► 'Iedereen heeft het tegenwoordig over het versnellen van supply chains, maar ik wil ze juist vertragen. Klanten zijn te veeleisend en dat is erg energie-inefficiënt', dat stelt Larry Lapide, director demand management van het MIT Center for Transportation and Logistics. Hij geeft op 5 juni een presentatie tijdens het Transportation-seminar 'Trust & transparency in de supply chain'.

Lapide legt zijn stelling in een exclusief interview met Supply Chain Magazine uit aan de hand van een voorbeeld. 'Klanten willen geen voorraad meer aanhouden. Daarom leveren we alles *just in time*. Het gevolg is dat we niet meer met volle vrachtwagens rijden en dat we de goederen per vliegtuig vervoeren in plaats van per boot. Al die termen zoals *lean*, *responsive* en *agile*: allemaal erg energie-inefficiënt dus misschien moeten we *just in time* nog maar eens herzien.'

### Macrofactoren

Deze boodschap van Lapide vloeit voort uit een veel groter project dat MIT Center for Transportation and Logistics een tijdje geleden is gestart. MIT-collega professor Yossi Sheffi wilde graag onderzoek doen naar de supply chains van de toekomst. Het eerste jaar spendeerden de professoren aan de vraag: hoe ziet vandaag de dag een excellente (succesvolle) supply chain er uit? Ze onderzochten 21 bedrijven in negen verschillende industrieën. De gemeenschappelijke deler tussen de excellente supply chains bleek te zijn dat ze allemaal sterk in lijn waren met de strategie van het bedrijf en tegelijkertijd competitief waren.

Daarna definieerden ze zes macrofactoren die invloed uitoefenen op de wereld zoals die er over tien tot vijftien jaar uit zal zien. Iedereen weet dat de vergrijzing intreedt in de ontwikkelde landen en dat er een tekort aan blauwe boorden ontstaat. Arbeiders in warehouses en productiebedrijven zullen ouder worden en daardoor vaker zowel mentale als fysieke beperkingen zullen hebben. Het ligt in de lijn der verwachting dat bedrijven meer zullen



Groene wetgeving is volgens professor Larry Lapide één van de zes macrofactoren die 2020 beïnvloeden.

automatiseren in hun magazijnen en fabrieken. 'Maar we weten bijvoorbeeld niet wat er gebeurt met het migratiebeleid van landen: zal er een toename of juist een afname van de immigratie zijn', merkt Lapide op.

### Spin city

De MIT-professoren kwamen uiteindelijk tot drie scenario's van de wereld in 2020: *synchronicity*, *spin city* en *alien nation*. In *spin city* vertelt elke overheid zijn eigen waarheid en is er geen internationale consensus. Globalisatie is nog steeds een sterke ontwikkeling maar is streng gereguleerd. 'Dit is de wereld waarin we nu leven', becommentarieert Lapide, die zelf graag in *synchronicity* wil leven. 'Iedereen wil toch in *synchronicity* leven?' In tegenstelling tot de *alien nation*, waar iedereen lokaal denkt en acteert, is er in deze wereld globalisatie en democratie. Vertrouwen en integriteit behoren tot de cruciale sociale waarden van de bedrijfsvoering. Tijdens het Transportation-seminar 'Trust & transparency in de supply chain' gaat professor Larry Lapide in op de zes macrofactoren en leert de deelnemers hoe ze de implicaties van een onzekere toekomst moeten analyseren.

Wilt u het Transportation-seminar 'Trust and transparency in the supply chain' op 5 juni in het Aviodrome in Lelystad bijwonen? Aanmelden kan via [www.scmonline.nl](http://www.scmonline.nl) (ga naar Evenementen, SCM Masters).

### DE ZES MACROFACTOREN DIE 2020 BEÏNVLOEDEN

- 1) vergrijzing van ontwikkelde landen
- 2) veranderlijkheid van olieprijs
- 3) verschuiving van economische/ krijgsmacht naar het oosten
- 4) strak uitgelijnde vrije handelszones
- 5) groene wetgeving
- 6) indringende krachtige technologieën

### RECTIFICATIE

## VERKEERDE FOTO bij reactie Patrick Gunther

► In het artikel over IT-gebruikerservaringen in het aprilnummer van Supply Chain Magazine is per abuis de foto van Dorel-directeur Jeroen Walraven bij de reacties van Patrick Gunther, directeur EMEA Supply/Demand Control bij Bausch & Lomb,



Patrick Gunther, Bausch & Lomb.

geplaatst. SCM profileerde beide heren in respectievelijk het oktober- en decembernummer van 2007.

## WINNAAR van de maand Sierra Nova, TNT Post en Ceva Logistics

► Sierra Nova, TNT Post en Ceva Logistics zijn de winnaars van de LogiMatch Award met hun gezamenlijk ontwikkelde healthcare-concept. Door dit initiatief kunnen sinds 1 januari 2007 medicijnen op veilige wijze worden besteld en bezorgd via de internetsite nationale-apotheek.nl. Juryvoorzitter en TLN-directeur Ron van 't Schip noemde het winnende project 'een uniek samenwerkingsproject in Europa dat laat zien dat logistieke verbetering absoluut bijdraagt aan de maatschappelijk zeer gewenste kostenbesparing in de gezondheidszorg'. Volgens hem is het jaarlijkse besparingspotentieel enorm. 'Met slechts een bescheiden marktaandeel van enkele procenten in deze complexe en traditio-



Bron: Logistiek

nele markt is een jaarlijkse besparing tot wel vier miljoen euro realiseerbaar gebleken.'

## VERLIEZER van de maand Heathrow

► De opening van de nieuwe terminal 5 op de luchthaven Heathrow in Londen had een verademing moeten zijn, maar werd een flop.

Het maandenlang geteste bagageafhandelingsysteem, geleverd door het Nederlandse Vanderlande Industries, moest 12.000 koffers kunnen verwerken, maar veel mensen moesten op de dag van opening met alleen handbagage naar huis. Onvoldoende getraind perso-

neel lag naar verluidt ten grondslag aan de problemen.

British Airways heeft ook zwaar onder de problemen te lijden. De problemen met de nieuwe terminal heeft de luchtvaartmaatschappij al omgerekend ruim 20 miljoen euro gekost. British Airways maakte extra kosten en raakte inkomsten kwijt doordat reizigers Heathrow mijden. De beurskoers van Heathrow heeft al een klap gekregen.



### GELEZEN IN:

Het Financieele Dagblad, 25 maart 2008

## BSML

► Een groep Nederlandse bedrijven is bezig om een nieuwe chipmachineproducent op te zetten. Het project staat in de wandelgangen bekend als BSML, naar analogie van ASML, de bestaande chipmachineproducent uit Veldhoven. Beide bedrijven zullen complementair aan elkaar zijn: de machine van ASML maakt de chips, terwijl het toekomstige apparaat van BSML ze op elkaar stapelt. Voor stapelmachines zien analisten binnen enkele jaren een afzetmarkt ontstaan van 1,5 miljard euro. Onder leiding van onderzoeksorganisatie TNO is vorige maand een cluster van hightech-bedrijven gevormd om de stapelmachine te ontwikkelen.

Het Financieele Dagblad, 27 maart 2008

## Nemours efficiënter

► Het Amerikaanse DuPont de Nemours, dat in Dordrecht kunststof halffabricaten produceert, verwacht een efficiëntere productie op basis van een verbetersysteem dat het wereldwijd invoert. De producent rekent op een besparing van 1 miljard dollar de komende drie jaar. De kern van de methode, die DuPont afkeek van de Japanse autofabrikant Toyota, bestaat uit het per vestiging inventariseren van overbodige stappen in het productieproces om die vervolgens met inzet van alle betrokkenen te lijf te gaan.

Mathieu Vrijsen, chief operating officer van DuPont, zegt al jaren Kaizen, Lean-management en Six Sigma-methoden te gebruiken. 'Het nieuwe hiervan is dat je eerst de stappen in het proces van bijvoorbeeld productie, onderhoud en kwaliteitsbewaking inventariseert. Die rangschik je naar de mate van invloed op het geheel en vervolgens gaan alle betrokkenen de zaak rationaliseren. Dat vereist een cultuurverandering, vooral bij het middenmanagement.'

## WORKSHOP SPEND MANAGEMENT

# VET uit voorraden

► In een tijd van veel fusies en overnames is het onderwerp 'Spend Management', oftewel 'hoeveel mag ik uitgeven aan voorraden?', heel erg hot. Met deze constatering begon Walther Ploos van Amstel de eendaagse workshop, die Supply Chain Magazine en softwareleverancier Slimstock organiseerden op 16 april op het TiasNimbas Business School in Tilburg.

Ploos van Amstel vertelde uit een groothandelsfamilie afkomstig te zijn: 'Als jochie van zes werkte ik voor mijn opa, die als motto "Van geld uitgeven wordt je niet rijk" bezigde, en belde ik debiteuren na. Pas later begreep ik wat mijn opa bedoelde wanneer hij zei weer een jaar armer te zijn, terwijl zijn handel jaarlijks twintig procent groeide. Elk jaar moest hij weer naar de bank om extra geld te lenen, omdat zijn voorraden toenamen.'

Volgens Ploos van Amstel draait het hier om het overtollige vet snijden uit de voorraden. In een prikkelende collegevorm begon hij met de theorie van voorraadbeheer en stelde de deelnemers van de workshop de vragen wat er bijvoorbeeld gebeurt met de voorraad als de onzekerheid toeneemt, welke voorraad het gemakkelijkste te verlagen is: de courante of de incurante en waar moet je 'langzaamlopers' leggen: dicht bij de markt of niet.

Ploos van Amstel pleitte voor een integrale aanpak van spend management. 'Vaak gebruiken bedrijven veel procedurele lapmiddelen bij het uit de hand lopen van voorraden en slechte



Foto: Gaus Prakla

**Hoogleraar Walther Ploos van Amstel legde tijdens de workshop 'Spend Management' uit dat het draait om overtollig vet uit voorraden te snijden.**

servicegraad. Een voorbeeld van een dergelijke pleister is een langere levertijd van een leverancier in het eigen ERP-pakket zetten. Voor het analyseren van voorraden moet je echter diep graven.' De deelnemers van de workshop hadden daarom vooraf huiswerk meegekregen met de opdracht verschillende voorraadanalyses mee te nemen.

## Bottleneck

Na de lunch moesten kleine groepjes een zogenaamde 'elevator pitch' voor de klas geven, waarin ze in een minuut aan hun directeur uitlegden waar bij hen de bottleneck ligt op gebied van voorraden en wat ze nodig hebben om hierin structureel verbetering te brengen. De meeste groepjes meldden dat ze een jaar lang een goede interim-professional nodig zouden hebben, die doorlopend voorraadanalyses zou maken en verbeteringen zou door voeren om de tonnen dan wel miljoenen uit de voorraden te halen. 'Ik heb nog nooit meegemaakt dat deelnemers aan een workshop dit zo concreet en eerlijk durfden en konden aangeven', aldus Eric van Dijk, directeur van Slimstock en mede-initiatiefnemer van deze eerste, succesvolle sessie.

## VEILIGHEID EN DOUANE

# AEO-CERTIFICATEN voor Nederlandse bedrijven

► Maar liefst negentien Nederlandse bedrijven ontvingen in april het AEO-certificaat. Tot de trotse bezitters horen MOL Logistics, Van den Meerendonk en SILS. De overige bedrijven maakten zichzelf niet bekend aan Supply Chain Magazine. Het was de eerste uitreiking sinds de invoering van dit systeem.



SILS ontvangt AEO-certificaat van douanebeambte.

Met de Authorised Economic Operator-status krijgen bedrijven een vereenvoudigde doorgang aan de buitengrenzen van de Europese Unie. Houders van dit certificaat hebben hun administratie volgens de Douane dusdanig transparant gemaakt, dat zonder een fysieke controle al veel benodigde informatie voorhanden is en krijgen daarom vereenvoudigde douanecontroles.

MOL Logistics heeft naar eigen zeggen hiermee een basis gelegd voor het nieuwe Europese denken wat betreft communicatie met de Belastingdienst Douane. Het ultieme doel van de logistiek dienstverlener is zich voor de gehele keten, van oorsprong tot afnemer, te certificeren. Tijdens de feestelijke bijeenkomst namen ook logistiek dienstverleners Van den Meerendonk en SILS het certificaat in ontvangst uit handen van Willy Rovers, lid van het managementteam van de Belastingdienst.

POSTDOCTORALE LES

## Brainstormsessie voor SNELLERE PITSTOPS

► Hoe kunnen pitstops in de Nascar-races nog sneller worden uitgevoerd? Over dat vraagstuk bogen zo'n veertig supply chain-specialisten zich op de tweede dag van de zesdaagse postdoctorale studie 'Managing the extended Supply Chain' van het IMD in Lausanne.

Andy Papathanassiou, beter bekend als Papa in de racewereld, zoekt momenteel naar de volgende doorbraak in het verbeteren



Andy Papathanassiou slaagde erin om tijden van pitstops te halveren.

van de performance van zijn pitbemanning. Hij boekte jaren geleden al succes met atletische en georganiseerde trainingen voor pitbemanning en slaagde erin om tijden van pitstops te halveren. Papa zat nu echter verlegen om nieuwe ideeën en schakelde daarom Corey Billington, professor in operations management en inkoop, in voor hulp.

'Elk brein telt', legde Billington al eerder in de les uit. Hij gaf een aantal voorbeelden uit de geschiedenis rond problemen die intelligente wetenschappers zoals Isaac Newton maar niet op konden lossen maar waarvoor een "gewoon" mens uiteindelijk de oplossing bedacht. 'Het is vaak zelfs beter dat het iemand is die geen achtergrond heeft in die industrie. Mensen met een bepaalde achtergrond komen vaak met ideeën die al geprobeerd zijn en niet werken. Hoe vreemder de ideeën, hoe beter vaak.'

Verder vertelde Billington over de website InnoCentive, een open innovatieplatform om sommige van de moeilijkste problemen op te lossen. Deelnemende bedrijven schrijven hier anoniem een prijsvraag uit met hierin hun probleem. Degene die het probleem oplost krijgt het geldbedrag. Deze bedragen kunnen oplopen tot een miljoen dollar. Problemen worden zo snel en relatief goedkoop opgelost. Anders zou een bedrijf misschien twee jaar en een paar miljoen dollar aan research verder zijn.

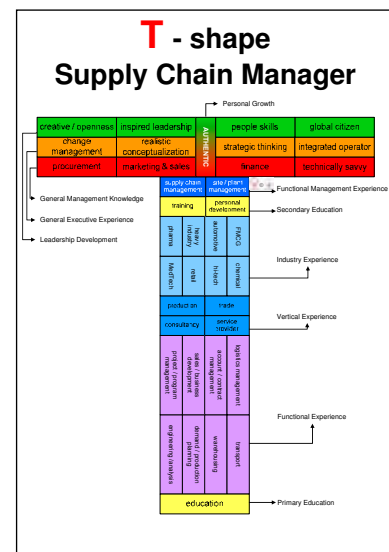
LEADERSHIP SUMMERSCHOOL

## EMPATHISCH vermogen

► Op 12 en 13 juni spreken organisatieadviseurs Rob Fijlstra en Harry Wullings op de Leadership Summerschool. Deze interactieve dagen zijn vooral gericht op de bovenste twee lagen van het zogenoemde T-Shape Supply Chain Manager-model, oftewel de soft skills die supply chain managers zouden moeten hebben.

De T-Shape Supply Chain Manager is een recente ontwikkeling van werving- en selectiebureau Inspired-Search, samen met FSN-Group organisator van de Leadership Summerschool. 'Het model kan dienst doen als handleiding om van logistics manager naar chieff logistics officer te komen, om het juiste profiel van een vacature vast te stellen en als balanced scorecard voor carrièreontwikkeling of het selecteren van kandidaten', legt Edwin Tuyn van Inspired-Search uit. De verticale lijn van de T staat voor kennis, de hard skills, terwijl de horizontale lijn staat voor de soft skills, die nodig zijn om bijvoorbeeld op boardroom-level te communiceren.

Tijdens de training krijgen deelnemers instrumenten aangereikt voor het beter managen van de supply chain door het vergroten van hun empathisch vermogen en inzicht in eigen gedrag. Naast Fijlstra en Wullings, spreken ook Olympisch bokskampioen Arnold Vanderleyde, Niek Visarius van Rockwell en professor Léon de Caluwé, specialist in verandermanagement. Voor meer informatie en aanmelden: [www.leadershipsummerschool.nl](http://www.leadershipsummerschool.nl). SCM-abonnees krijgen korting.



ONDERZOEK ABN AMRO

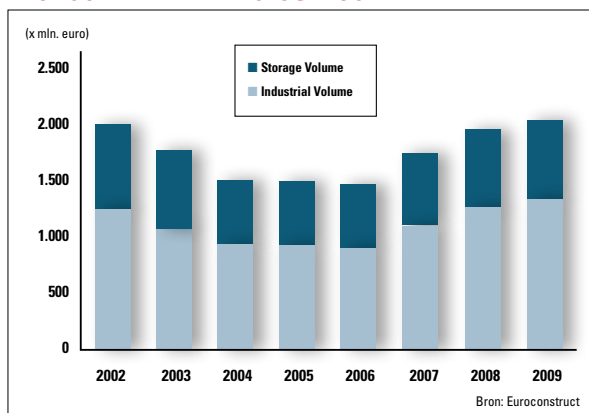
## Bouw van LOGISTIEK VASTGOED veert op

► De nieuwbouw van bedrijfspanden, oftewel hallen en loodsen, is in 2007 opnieuw gestegen. Dat blijkt uit de Sector Studie Projectontwikkeling van ABN AMRO Sector Research. De economische groei is hierin een belangrijke motor. Daarnaast blijkt Nederland zijn positie als logistiek knooppunt te kunnen vasthouden, ondanks de verschuiving van distributiepatronen richting Centraal Europa.

De komende jaren is er sprake van afzwakkende economische groei. Ook bij de ontwikkeling van nieuw logistiek vastgoed is een groeivertraging zichtbaar. Belangrijke omgevingsfactoren houden echter een positieve invloed. Zo zal de ontwikkeling van Maasvlaakte 2 een substantiële bijdrage gaan leveren aan het nieuwbouwwolume.

Opvallend is dat er steeds vaker sprake is van clustering van activiteiten rondom bepaalde thema's, zoals Bio Valley en Food Valley. Bedrijven uit een bepaalde sector vestigen zich op één bedrijventerrein. Dit bevordert maximale kruisbestuiving, zo is de achterliggende gedachte. Of het mogelijk is dergelijke projecten te realiseren is afhankelijk van de uitgifte van nieuw bedrijventerrein. De noodzakelijke herstructurering van bestaande terreinen komt echter nauwelijks van de grond. Zo ontstaat er ook bij logistiek vastgoed een tweedeling. Wat oudere bestaande terreinen hebben moeite te concurreren met aantrekkelijke nieuwe ontwikkelingen. Oplopende leegstandspercentages zouden wel eens het gevolg kunnen zijn. Het eindrapport van de Sector Studie Projectontwikkeling wordt gepresenteerd tijdens vastgoedbeurs ProVada in Amsterdam van 10 tot en met 12 juni 2008. In de studie worden trends en ontwikkelingen voor projectontwikkeling belicht. Naast logistiek vastgoed is er aandacht voor de woningmarkt en commercieel vastgoed.

### PRODUCTIE VAN BEDRIJFSGEBOUWEN



## 'Trust is good, control better'

(part 2)

door Gerard Ekhart

Vorige maand spraken we over Trust versus Control met betrekking tot leveranciers. Deze keer dezelfde vraag in relatie tot uw inkoopteam. De mannen en vrouwen die de grootste portomonnee van uw bedrijf beheren, soms tot wel 90% van uw totale bedrijfskosten. De behoefte om deze groep in hoge mate te controleren is logisch en deels zelfs wettelijk geregeld. Uw jaarrekening wordt niet goedgekeurd als de externe accountant en/of Sarbanes Oxley auditor niet uw interne controlemechanismen heeft beproefd.

Controle op de inkoopprocessen is goed en noodzakelijk. Het eigenaarschap van deze controle ligt bij de inkoopmanager, de verantwoordelijkheid voor de uitvoering bij het team zelf.

Bij de inhoudelijke inkoopactiviteiten, (leveranciersselectie, inkoopbesparingsprogramma's, oplossen operationele problemen) moet dit precies omgekeerd zijn. Eigenaarschap bij het inkoopteam, (eind-)verantwoordelijkheid bij de inkoopmanager.

In de praktijk zie ik vaak het tegenovergestelde. Inkoopteams worden lastig gevallen met naleving van administratieve procedures. Inkoopmanagers stappen in het vliegtuig om nieuwe leveranciers in Oost Europa of Azië te zoeken of zelfs leveringsproblemen op te lossen. De omgekeerde wereld.

Gevolg? Gedemotiveerde medewerkers, want ze doen niet waarvoor ze ooit in het inkoopvak zijn gestapt. Ontevreden managers die roepen dat ze alles zelf moeten regelen omdat hun medewerkers dit soort inkoopzaken niet aankunnen.

Bekend beeld? Er is iets aan te doen. Moeilijk is dit niet, maar vaak wel confronterend. Methoden zijn voldoende voorhanden (o.a. RACI charts) om dit snel helder te krijgen.

De manager of coach moet slechts 'enabler' zijn van inkoopsucces, de teamleden degenen die scoren.

Als de coach zelf het veld op gaat om mee te spelen wordt het een chaos. Louis van Gaal in de spits gaat niet werken. Is het vertrouwen ('Trust') er niet dat de juiste spelers in het veld staan, dan wordt het tijd voor een wissel.



Gerard Ekhart is partner bij Coppa Consultancy  
www.coppaconsultancy.com