

ROUNDTABLE PRODUCT LIFECYCLE MANAGEMENT

EVOLUTIELEER: van fruitvliegen tot dinosaurussen

► 'We leven in de derde generatie Product Lifecycle Management. De eerste bestond uit het beheren van productdata. Daarna kwam het managen van de levenscyclus van een product. De derde generatie kent twee vertakkingen: het managen van productportfolio's en het gelijktijdig ontwerpen van een product, het proces en de supply chain.' Dat zei Charles Fine, professor aan de MIT Sloan School of Management in Boston en tevens auteur van de bestseller 'Clockspeed', op 21 mei tijdens de Roundtable PLM in Tiel.

Charles Fine doceerde zeven leerlingen, die op uitnodiging van adviesbureau TruEconomy deelnamen aan de rondetafel. De rondetafeldeelnemers, afkomstig van Eneco, NXP, Defensie, EMI Music, Barco, Asco Numatics en Springer Uitgeverij, gingen geanimeerd in discussie met Fine naar aanleiding van zijn inspirerende betoog.

'Concurrent Engineering van product, proces en supply chain is te vergelijken met het ontwerpen van een huis. Het ontwerpen van een supply chain is geen mathematische activiteit. Vergelijk het met een partijtje schaken, maar dan met mensen van vlees en bloed. Stel je voor dat je niet alleen speelt tegen een vervaarlijke tegenstander, maar dat jouw schaakstukken een eigen wil hebben. Het bepalen van een Value Network draait om de vraag hoe je verschillende partijen tot participatie in het schaakspel krijgt.' Fine gaf hoe je kunt bereiken dat medewerkers zich confirmeren aan de beoogde supply chain: 'Een chemisch bedrijf gebruikt dagelijks kunstmatige omzetcijfers in een spreadsheet gebaseerd op in- en uitgaande stromen. De supply chain manager manipuleert de cijfers om de medewerkers te laten ontdekken wat de knoppen zijn. De spreadsheet buiten het ERP-pakket beïnvloedt het menselijke gedrag van de schaakstukken.' Fine



Charles Fine en de deelnemers aan de rondetafel over Product Lifecycle Management.

stelde dat overigens alle complexe softwarepakketten beginnen als spreadsheet.

Dubbele helix

Fine bekende uit persoonlijke interesse de evolutie van supply chains te bestuderen. 'Om de verandering in evolutie vast te stellen volgen biologen de ontwikkeling van fruitvliegen vanwege hun korte levenscyclus van vijf dagen. De pc-industrie is vergelijkbaar met fruitvliegen die een complete levensloop doorlopen. IBM creëerde de waarde van de pc, maar wist deze niet kapitaliseren.'

Fine toonde het figuur van de zogenaamde dubbele helix, een liggende vorm van het cijfer acht. 'Alle bedrijven doorlopen de dubbele lus van de ontwikkeling in een horizontale markt van producten naar de verticale integratie van aanpalende producten. In de tweede lus ontstaan de grote moloch zoals IBM aan het begin van de jaren tachtig. Dinosaurussen zijn groot en gevaarlijk, maar heel traag. Wanneer de meteoriet inslaat, dan verandert de omgeving en zijn de dinosaurussen niet in staat om zich aan te passen.' Fine liet zien dat dinosaurussen IBM met succes werd beconcurrereerd door Microsoft, dat zich inmiddels ook dreigt te ontwikkelen tot een gevaarlijk grote moloch met een verticaal geïntegreerd productportfolio van operating systems, software, netwerkdiensten en hardware.

'Toyota is een dinosaurus, die heel Lean is. Het heeft verschillende onderdelen juridisch uitbesteed, maar managet deze alsof ze een geïntegreerd onderdeel zijn. Geen enkele dynastie leeft voor eeuwig. Elk competitief voordeel is tijdelijk. Kijk naar Ford in de jaren twintig van de vorige eeuw, GM in de jaren vijftig en Toyota anno nu. Hoe sneller de kloksnelheid van een industrie, des te korter de machtsperiode.'



Charles Fine, professor aan de MIT Sloan School of Management in Boston.

WINNAAR van de maand Solland Solar Energy Holding

► Solland Solar Energy Holding, producent van innovatieve zonnecellen, is de winnaar geworden van de Koning Willem I Prijs 2008. Het is voor Solland Solar de derde belangrijke ondernemersprijs binnen een jaar. De Heerlense onderneming won in augustus 2007 de Rising Star Award 2007 als 'meest belovende technologiebedrijf van Nederland'. In november volgde de FD Gazellen Award, de prijs voor het snelst groeiende bedrijf in de voorgaande drie jaren.

Solland Solar in Heerlen liet in de categorie bedrijven met minder dan 250 medewerkers Software Improvement Group in Amsterdam en Xsens Technologies in Enschede achter zich. De Koning Willem I Prijs wordt tweejaarlijks uitgereikt aan ondernemingen die zich hebben onderscheiden op daadkracht, durf, doorzettingsvermogen en innovatie. Ondanks dat het bedrijf zijn activiteiten begon op het moment dat een vorig kabinet



Foto: Peter Zuydgeest

de subsidiëring van zonne-energie aan particulieren staakte, wist Solland door continu innoveren explosief te groeien. Solland Solar-CEO Gosse Boxhoorn mocht op 29 mei een replica van een ruitersstandbeeld van Koning Willem I in ontvangst nemen uit handen van prins Willem-Alexander.

VERLIEZER van de maand Deutsche Post

► Deutsche Post liet eind mei voor de zoveelste keer postbakken onbeheerd achter in Amsterdam. Dat meldde AT5,



de lokale nieuws- en actualiteitenzender van Amsterdam en omstreken. Op de Van Houweningenstraat in Westerpark hebben gele bakken met post van DHL een uur onbeheerd op de stoep gestaan. De week ervoor stonden er volgens omwonenden ook bakken post zonder toezicht in de Van Houweningenstraat. Eerder al werden poststukken onbeheerd aangetroffen bij de Silodam, op het Singel en in de Eerste Jan van der Heijdenstraat.

DHL zegt na een eerder incident in Amsterdam de procedures te hebben aangescherpt, maar erkent dat deze nog scherper moeten worden nageleefd en gaat hiertoe stappen ondernemen.

GELEZEN IN:

Colruyt uit Nederland

► De Belgische hard discounter Colruyt trekt zich terug uit Nederland, omdat het te moeilijk bleek locaties te vinden en bouwkundige vergunningen te bemachtigen zoals in Terneuzen. In Eindhoven opende Colruyt een eerste winkel voor de keten Bio Planet. 'Dat was een redelijk succes, maar het heeft geen zin één winkel open te houden als we de formule niet verder kunnen uitbreiden', aldus financieel directeur Wim Biesemans van Colruyt. Volgens Biesemans 'heeft het zeker niet geholpen' dat Colruyt een buitenlandse retailgroep is. 'Als je in België een vergunning krijgt om een winkel te openen, is het niet moeilijk om ook een bouwvergunning te verkrijgen. In Nederland bleek dat lastiger.'



Het Financieele Dagblad, 20 mei 2008

Ontevreden over offshoring

► Verplaatsen van productie en kennis valt vaak tegen. Maar liefst 85 procent van de Nederlandse bedrijven die productie en kennis verplaatsen naar het buitenland ('offshoring') is ontevreden over de resultaten ervan. Gebrek aan ervaring met offshoring-strategieën en moeizame ervaring met buitenlandse bedrijven zijn belangrijke knelpunten. Dit blijkt uit de Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor 2008 van de Rotterdam School of Management, een onderzoek onder 10.000 bedrijven en organisaties in Nederland. Bedrijven die wel succes boeken bij offshoring hebben meestal meer dan de helft van het eigenendom in de buitenlandse deelneming.

EVENEMENTEN

Duo Krabbe wint Supply Chain CLASSIC CAR RALLY

► Wicher-Henk Krabbe en Erik Hermsen, beiden van D / NL Tax Consult Belastingadviseurs, zijn met hun BMW 3.0 csi winnaar geworden van de Supply Chain Classic Car Rally 2008. Supply Chain Magazine organiseerde de rally samen met The Facility Group en DHL voor de derde keer.

In tegenstelling tot vorig jaar was het al bij de ontvangst prachtig weer. Het startpunt lag dit jaar bij Nedac Sorbo in Duiven. Vanaf deze locatie begonnen veertig equipes aan hun eerste route, nadat Sander en Camille van Intermec de deelnemers vakkundig hadden geklokt met het RFID-tijdregistratiesysteem van Intermec.

De eerste tussenstop was bij Nabuurs in Haps, het eindpunt van de eerste route. Daar stond een heerlijke lunch klaar en konden de deelnemers een aangepaste versie van een zenuwspiraal doen met een heftruck van Toyota. Jan Drent (Drent Logistics)



Peter Peeters (Kon. Minolta) en Maarten van der Linden (DHL) hadden toch geen gouden greep gedaan met hun gouden kever, want kregen pech onderweg.



Na de overtocht met een pont kregen de IFS-rijders de handrem van hun Burton er niet meer af.

bleek zijn zenuwen het beste onder controle te hebben en won een ticket naar de Formule 1 in Spa-Francorchamps.

De routes waren niet geheel zonder hindernissen. De Olympia's Tour in Groesbeek zorgde voor vertraging bij flink wat deelnemers en Martijn Lofvers, hoofdredacteur van Supply Chain Magazine, werd zelfs aangehouden door de motorpolitie in de valse veronderstelling dat hij de illegale rally moest staken. Ook waren er nog wat pechvogels: de Burton van softwareleverancier IFS ondervond handremproblemen bij het weggrijden van het pontveer en de inzittenden van de gouden kever kregen hun auto op een gegeven moment helemaal niet meer aan de praat.

Tijdens de behendigheidsproef verloor een van de deelnemers zijn oliepeilstok, nadat hij een pion had meegesleept. Deze bestuurder kreeg de troostprijs. Uiteindelijk wonnen Pank Hertsberg (Toyota) en zijn bijrijder Tjebbe Nabuurs (Nabuurs Transport) in hun Lancia Fulvia 1600 HF de behendigheidsproef dit keer wel, na een mislukte poging vorig jaar.

De dag werd afgesloten met een buffet in Kasteel Huis Berg in 's-Heerenberg. Onderweg terug naar het startpunt in Duiven begaf de auto van Hans van Dijk (Stow) het, waarop hij het vehikel levensgevaarlijk boven aan de afrit aan de A12 achterliet. Gelukkig zijn er geen meldingen van ongelukken geweest.

ONDERZOEK VIL

Groene LOGISTIEK in Vlaanderen

► Het Vlaams Instituut voor de Logistiek doet een grootschalig onderzoek naar 'Groene Logistiek in Vlaanderen'. De enquête peilt de initiatieven, behoeften en bezorgdheden van Vlaamse bedrijven omtrent groene logistiek. Daarbij doelt de VIL op het organiseren van de noodzakelijke goederenstromen in supply chains, waarbij uitdrukkelijk rekening gehouden wordt met ecologische aspecten zonder de efficiëntie en de service naar de klant toe uit het oog te verliezen.

De resultaten van dit onderzoek geven het VIL de mogelijk-

heid om op een gerichte manier ondersteuning te bieden in dit groeidomein binnen de logistieke wereld. Het onderzoek wordt ondersteund door de Vereniging voor Inkoop en Bedrijfslogistiek (VIB), het Institute of Transport and Maritime Management Antwerp (ITMMA), de Katholieke Hogeschool Leuven en de Vlerick Leuven Gent Management School.

De enquête is via de website van de VIL te bereiken: www.vil.be/enquete/ifs. Respondenten krijgen feedback over de onderzoeksresultaten en er worden drie Apple iPod's verloot.

EXACT LOGISTIEK EVENEMENT

BARCODESCANNING meest gebruikte auto-ID oplossing

► 'Barcodescanning is nog altijd meest gebruikt auto-ID oplossing', dat zei Charles Worm van Motorola in zijn presentatie tijdens het Exact Logistiek Evenement op 27 mei. Niet zo heel raar, want het kost weinig, is relatief eenvoudig te implementeren en het is betrouwbaar.

Het voordeel van *enterprise mobility* is dat het processen als crossdocking mogelijk maakt. Hiervoor zijn auto-ID oplossingen nodig, mobiele apparaten en een draadloos netwerk. Het lijkt een open deur, maar Worm vond het toch nodig wat basiszaken uit te leggen van mobiele oplossingen. 'Toen ik hier twee jaar geleden stond voor zeventig mensen, gebruikten slechts drie mensen uit de zaal barcodescanners en helemaal niemand RFID.' Worm is afkomstig van Symbol Technologies dat in 2006 werd

overgenomen door Motorola.

Toentertijd was Symbol de marktleider in barcodescanning, mobile computing en draadloze oplossingen.

Ongeveer 350 mensen kwamen af op het Exact Logistiek Event, dat voor de tweede keer in Hart van Holland in Nijkerk plaatsvond. Exact-CEO Rajesh Patel kwam dit jaar niet, maar trendwatcher, futuroloog en e-commerce expert Richard Lamb mocht het evenement opluisteren met een lezing over de laatste ontwikkelingen in logistiek Nederland.



E-commerce expert Richard Lamb.

SEMINAR REVERSE CHAIN

GELD VANGEN voor retouren

► Veel bedrijven zien retouren van goederen nog steeds als een kostenpost. Het recyclen van producten, al dan niet in het kader van cradle-to-cradle, kan een besparing op de inkoop van grondstoffen betekenen. Maar veel bedrijven vergeten dat de belasting ook mee moet betalen aan retouren van goederen. Dit was een van de belangrijke boodschappen tijdens het seminar over retourlogistiek door PricewaterhouseCoopers (PwC) op 27 mei in Maarssen.

Als voorbeeld noemde PwC een bedrijf dat voor honderd miljoen euro de retourlogistiek uitbesteed, wat een BTW van twintig miljoen euro betekent. Hoe zeker ben je als bedrijf dat je dit geld van de belasting terugkrijgt? 'Verkoopbeleid is een

belangrijk aspect voor retourlogistiek; kunnen afnemers ongebruikte goederen terugsturen?', sprak Hubert Verweij, senior advisor bij PwC en een van de onderzoekers van het recente rapport 'Reverse Logistics'. En hoe meer grensoverschrijdende transacties, hoe meer belastingcomplexiteit.

Uit het Europese onderzoek onder bedrijven uit de markt van consumentenelektronica blijkt dat de respondenten retourlogistiek wel zeer belangrijk vinden, maar dat de meerderheid neutraal is qua tevredenheid hierover. De helft antwoordt dat belasting een integraal onderdeel is van retourlogistiek, maar dat deze bedrijven zich nog niet echt comfortabel voelen over de noodzakelijke terugvordering van betaalde belasting. Ruim 40 procent zegt in het onderzoek de betaalde BTW te kunnen terugvorderen. Dit klinkt veel, maar 60 procent erkent slechts maar iets meer van de helft terug te krijgen. Vaak vallen de hiervoor benodigde gegevens over retouren niet terug te vinden in de ERP-systemen.

Naast het terugvorderen adviseerde PwC zoveel mogelijk retouren te vermijden. Retouren vermijden betekent ook transport vermijden. Spreker Thomas Marinelli van Philips Consumer Lifestyle vertelde dat zijn bedrijf door aanpassing van de verpakking voor een bepaalde tv het transportvolume met 4,2 procent is verminderd, wat een vermindering van 22,4 procent vrachtauto's en 450.000 liter brandstof betekende.

Het rapport 'Reverse Logistics' is op te vragen bij via hubert.verweij@nl.pwc.nl.

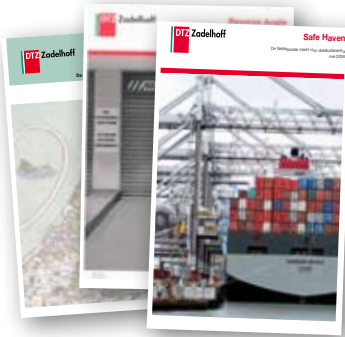




ONDERZOEK DTZ ZADELHOFF

Markt voor DISTRIBUTIECENTRA naar hoger niveau

► De afgelopen jaren is de markt voor distributiecentra in Nederland op structureel hoger niveau komen te liggen. Dat stelt DTZ Zadelhoff naar aanleiding van het jaarlijkse onderzoek naar de Nederlandse markt voor distributiecentra, dit jaar getiteld 'Safe Haven'. 'De groei ligt vooral op de multimodale knooppunten', zegt Bart Vink, die het onderzoek voor de derde keer leidde.



In 2007 wisselde ongeveer een miljoen vierkante meter distributieruimte van gebruiker, een verdubbeling van de gemiddelde jaaropname in de voorgaande drie jaar. Een absoluut recordniveau volgens het rapport van DTZ Zadelhoff, waarmee wordt bevestigd dat de vrije markt voor distributiecentra op een structureel hoger niveau is komen te liggen.

De opkomst van de regio Arnhem/Nijmegen heeft zich dermate sterk doorgezet in 2007 dat DTZ Zadelhoff nu spreekt over zes logistieke hotspots in plaats van vijf. Samen met Schiphol, Amsterdam, Rotterdam, Venlo en Tilburg herbergt Arnhem ruim 9 miljoen vierkante meter opslagruimte. De groei van de voorraad in deze regio's lag het afgelopen jaar circa 6 procentpunt hoger dan in de overige regio's in Nederland. 'De doorvoerfunctie van Nederland ligt nog steeds in Rotterdam en Schiphol verankerd', zegt Vink.

Groei cargo Schiphol

Na Vink was het woord aan Otto Ambachtsheer van Schiphol Real Estate, dat over een vastgoedportefeuille van bijna 500.000 vierkante meter beschikt. Iets meer dan 40 procent daarvan zijn logistiek/cargo-gerelateerde gebouwen. 'Amsterdam is Europa's derde grootste cargo airport. De cargobusiness groeit sneller dan de passagiersbusiness van Schiphol', laat Ambachtsheer weten. Om de groei te faciliteren zijn er verschillende initiatieven zoals Cargo World, dat eerder dit jaar van start ging, en Amsterdam Cargo Terminal (ACT).

'Do or die'

door Gerard Ekhart

'The moment you think you have everything under control....you are too late.' Dat zei Mario Andretti eens aan het einde van een Indy 500 race toen hem werd gevraagd naar de essentie van succesvol racen.

De dynamiek van onze huidige geglobaliseerde wereld trekt een forse wissel op het wendbaarheidvermogen van bedrijven en hun toeleveranciers. De engineering- en marketingafdelingen zijn volop bezig nieuwe producten en diensten te ontwikkelen in een wereld die steeds harder roept: 'Goedkoper! Sneller! Beter!' Productie en Inkoop rennen daar vaak al klagend achteraan. Ondernemingen die niet in staat zijn deze ratrace bij te benen hebben inmiddels het loodje al gelegd of zijn overgenomen. Of het nu ABN AMRO is of Stork.

Kenmerkend voor ondernemingen die succesvol zijn op globaal niveau, is dat ze allemaal een fabelachtig marketing- en ontwikkelingspotentieel weten om te zetten in winstgevende producten voor ons klanten. Bij al deze ondernemingen neemt inkoop of zoals het daar vaak wordt genoemd supply chain management, een centrale rol in bij de totale bedrijfsvoering. Boeing, van oudsher een bedrijf dat alles zelf in huis deed, liet in een artikel in de Financial Times noteren wat hun overlevingsstrategie is: 'Design, supply chain management, marketing and branding'. Niks geen 'productie of assembly' meer.

Ook dichterbij huis spreekt Philips in exact deze termen: supply chain management en inkoop behoren tot de kernfuncties van deze bedrijven. Niet zozeer omdat ze scherp kunnen inkopen, maar vooral omdat met het verregaand outsourcen van de eigen productie, deze bedrijven erin zijn geslaagd de flexibiliteit van hun operatie te vergroten door met de juiste leveranciers gezamenlijk nieuwe producten te ontwikkelen.

Inkoop is niet alleen meer het goed op orde hebben van uw contracten en leveringsperformance. Inkoop is het mede vormgeven aan 'product leadership' waarmee uw organisatie zich moet onderscheiden in onze nieuwe wereld. Do or die.



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