

Bedrijven niet klaar om CO₂-doelstellingen

Houdt u al rekening met de benodigde emissiereductiedoelstellingen, die de overheid gesteld heeft voor de komende jaren? En als u dat doet, weet u dan wat dat betekent? Waarschijnlijk weet u niet echt hoeveel emissie (CO₂) in uw bedrijfsvoering in alle schakels van uw keten wordt uitgestoten. Laat staan dat u daarbij rekening houdt met de indirecte uitstoot (bijvoorbeeld geleverd door uw energieleveranciers) en directe uitstoot (van uw wagenpark, productie-units of distributiecentrum).

Door Meindert Boorsma

In Trouw stond pas een artikel waaruit bleek dat we allemaal nog niet goed weten waar het eigenlijk om gaat als we praten over zaken als duurzaamheid, corporate social responsibility, emissiereductie (CO₂-reductie), groen en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ik ben er vrij zeker van dat ook u hiermee geconfronteerd wordt en zich telkens afvraagt: wat betekent dit nu eigenlijk voor mijn onderneming? Wat kan ik bijdragen en hoe?

Om deze onduidelijkheid weg te nemen zijn er op dit moment ondernemingen die projecten uitvoeren om de emissie (CO₂) inzichtelijk te maken. Immers, zonder te weten wat je emissie is, kun je niet aangeven hoeveel je waar kunt besparen. Een voorbeeld hiervan is een onderdeel van BCTN (Container Terminals Nederland), waar de emissie van alle schakels tussen de Rotterdamse haven, Nijmegen en de klant zijn berekend. Op basis van deze berekening is BCTN nu een implementatieplan aan het ontwikkelen om intern en op termijn ook samen met zijn ketenpartners een verdere invulling te geven aan de reductie van CO₂-emissie. Een ander voorbeeld is een productiebedrijf van DSM in Rotterdam, waar momenteel de emissie gemeten wordt voor de schakels;



Illustratie: Ruben L. Oppenheimer

van de aanvoer van grondstoffen tot en met de uitlevering van de door deze fabriek gefabriceerde producten aan haar klanten.

Als je weet waar en in welke mate de CO₂-emissie plaatsvindt in je waardeketen, kun je onderzoeken waar je het beste reductiemaatregelen kunt treffen. Bij het bepalen daarvan is doorgaans niet de reductie van emissies, maar de financiële prikkel de drijvende factor om te investeren. De vertaalslag van emissie naar kosten is daarbij een essentiële stap, die voor zover ik weet nog door niemand is

gemaakt. Laat staan dat de CO₂-emissie standaard wordt gemeten en aansluit op de reeds beschikbare transactiedata in het ERP-systeem. Dit zou een enorme stap voorwaarts zijn in de integrale keten-transacties.

Kwantumstappen

Consequentie van dit alles is dat niemand op dit moment in staat is om helder te definiëren hoe zij vanuit het perspectief van de eigen voortbrengingsketen de reductiedoelstellingen voor emissies gaat realiseren, zoals die door de EU en lokale

INSTUREN OPINIES EN REACTIES

Lezers kunnen reageren op gepubliceerde opiniestukken en kunnen ook zelf een duidelijke prikkelende stelling schriftelijk verdedigen in maximaal 700 woorden. Eisen over stijl en opbouw van het ingezonden opiniestuk zijn op te vragen bij de redactie (redactieSCM@springeruitgeverij.nl). De redactie behoudt zich het recht voor ingezonden stukken in te korten, te redigeren of te weigeren.

te realiseren

overheden zijn vastgesteld. Daar komt bij dat de doelstellingen voor niemand echt helder zijn. De Rotterdamse overheid heeft zich ten doel gesteld om de emissies in 2025 met 50 procent te hebben gereduceerd ten opzichte van de emissies in 1990. Rekeninghoudend met een economische groei in de periode van 1990 tot 2020 van gemiddeld zo'n 2 procent per jaar, betekent dit effectief dat een gemiddeld bedrijf zeker 75 procent van de CO₂-emissie moet reduceren. De tijd schrijdt voort en het is duidelijk dat de besparingen niet zullen lukken met conventionele besparingsprogramma's en verbeterde technieken.

Er worden kwantumstappen van ondernemingen verwacht. Dat kan een bedrijf niet meer alleen. Daar is een compleet andere manier van denken en werken voor nodig. Daarvoor moeten processen en waardeketens op draconische wijze anders worden ingericht om een substantiële bijdrage te leveren aan de emissiereductie die moet worden gehaald. Volgens mij moet de uiteindelijke discussie hierover gevoerd worden. Dat betekent dat u wordt gevraagd buiten de grenzen van uw onderneming te treden en na te gaan hoe u in die veranderende wereld mee kunt werken. Dit alles met het risico dat uw schakel in de waardeketen mogelijk wordt uitgeschakeld of gereduceerd. Die manier van werken, zo voorspel ik u, zal vooral gericht zijn op snelheid, mooi gezegd: gericht op *economies of speed* en niet meer op *economies of scale* zoals op dit moment het geval is.

Wellicht zet u dit aan het denken en overweegt u om dit denken mee te nemen in uw toekomstvisie en strategie: wellicht niet meer een groot Europees dc, maar directe aflevering bij uw klanten of via gespecialiseerde efficiënte netwerken of productielocaties toch wat dichterbij de afzetmarkt?

Meindert Boorsma is partner bij Intelligence for business en columnist van SCM Online. Meer artikelen van Meindert Boorsma zijn te vinden op www.scmonline.nl (onder Columns & Opinions).

Outsourcing

Door Bert van Eekhout

In het midden van de jaren negentig werd de adviesorganisatie waar ik destijds voor werkte benaderd door een manager van een verladingsorganisatie. Het betrof een organisatie die goederen produceerde en inkoopt en deze goederen vervolgens via een eigen winkeldistributiecentrum (wdc) naar winkels distribueerde. De levering naar winkels ging met de nodige problemen gepaard. Veel van de afgesproken leveringen werden niet of niet goed door het winkeldistributiecentrum uitgeleverd. Het management zag eigenlijk nog maar een uitweg in deze problematiek, dat was het uitbesteden van het wdc aan een logistiek dienstverlener.

Voor de medewerkers van het wdc betekende dit in alle opzichten een achteruitgang. Ze wilden dit daarom niet en gaven aan niet mee te gaan in de uitbesteding van het wdc. Kortom, een conflict was geboren. Het management vroeg mij vervolgens om als onafhankelijke de situatie te bestuderen en een oordeel te vellen over de voorgenomen keuze.

Aan meningen en goede voorbeelden heb je op zo'n moment niets. Het enige dat restte was een gedegen onderzoek naar de echte oorzaken van het niet kunnen leveren door het wdc. Allereerst werd een nulmeting uitgevoerd. De resultaten daarvan gaven aan dat circa 9 procent van de afgesproken leveringen aan winkels niet of niet goed door het winkeldistributiecentrum werden uitgeleverd. Vervolgens werd samen met productie, inkoop en het wdc een gedetailleerde meting opgezet naar fouten bij leveringen. Bij elke optredende fout werd minutieus uitgezocht waar de oorzaak van de fout aan was toe te schrijven.

Het resultaat van dit onderzoek was verrassend. Minder dan 2 procent van de oorzaken was daadwerkelijk in het wdc te vinden. Dit betrof vooral pickfouten en te late aanvulling van picklocaties vanuit bulklocaties. Meer dan 7 procent van de oorzaken was te vinden in het inkoopproces. Dit betrof vooral te late bestelling of te late aanlevering door de eigen productie en door leveranciers. Uitbesteden had slechts invloed op de 2 procent en liet de 7 procent onberoerd. Kortom, met uitbesteden zouden leveringen aan winkels niet of nauwelijks beter worden.

Het management van deze verladingsorganisatie was verbaasd en ook teleurgesteld over het resultaat. De contractbesprekingen met eventuele logistiek dienstverleners werden opgeschort. Enkele jaren nadien heb ik vernomen dat deze verladingsorganisatie toch tot uitbesteden is overgegaan. De reden daarvan heb ik niet vernomen, maar het zal zeker met andere argumenten zijn onderbouwd.

Bert van Eekhout is zelfstandig consultant
www.vaneekhoutconsulting.nl

