



De reverse chain raakt langzamerhand uit de verdomhoek. Voor sommige bedrijven is het zelfs corebusiness! Maar veel bedrijven schenken onvoldoende aandacht aan hun retourstromen. Naïef, blijkt uit onderzoek van PricewaterhouseCoopers én een rondetafeldiscussie over het onderwerp.

Door Ingrid Essenburg

## Reverse chain

# Last(en)post of omzetgenerator?

**N**egen vakgenoten komen op 27 mei in Maarssen bijeen voor een rondetafeldiscussie over reverse chain. Aanleiding voor dit discussieonderwerp is het onderzoeksrapport 'Reverse Logistics – How to realise an agile and efficient

reverse chain within the Consumer Electronics Industry' van PricewaterhouseCoopers (PwC). Het rapport zal in de middag tijdens het PwC-seminar 'Think forward, act in reverse' openbaar worden gemaakt en gedeeld met deelnemende bedrijven

en andere geïnteresseerden. Hieraan voorafgaand vindt op initiatief van PwC en Supply Chain Magazine een discussie plaats voor een laatste 'validatietoets' van de onderzoeksuitkomsten. Hoofdredacteur Martijn Lofvers leidt de



Foto's: Jos de Vos

V.l.n.r.: Ger Vergeldt, Hubert Verweij, Erik Bosman, Maurice Geelen, Eelco Meenhout, Jos Hagebols, Guido Mouws, en Jan-Ton Prinsze.

discussieochtend en vraagt allereerst zijn tafelgenoten zich voor te stellen en hun retourstromen te benoemen.

### Remanufacturing & repairs

Jan-Ton Prinsze, director supply chain management consumer products van Canon, krijgt als eerste het woord. Hij benadrukt dat Canon zoveel mogelijk forward logistics maximaliseert en reverse logistics minimaliseert. Daarna noemt hij Canons retourstromen. Deze bestaan uit consumer returns, retail returns en end-of-life returns van copiers. In het laatste geval worden copiers teruggenomen en vervolgens gerecycled of geremanufactured. Voor wat betreft industriële producten, zoals X-Ray machines, krijgt Canon weinig returns. Maurice Geelen, general manager bij DHL Exel Supply Chain, vertelt dat DHL Exel Supply Chain sinds tweeënhalf jaar een unieke operatie uitvoert: 'Wij verzorgen voor Philips niet

alleen klassieke warehousing, maar ook material planning en finance. Retour krijgen we voornamelijk repairables, zoals LCD- en plasmaschermen. Daarnaast komen ook returns voor spare parts voor.' Guido Mouws, director consumer care business management Europe van Philips Consumer Lifestyle heeft in zijn functie te maken met retouren vanuit consumenten. Kosten en consumententevredenheid zijn hierbij belangrijke factoren. Via dealers ontvangt Philips naast retouren die door consumenten zijn geïnitieerd ook retouren die niet door consumenten zijn geïnitieerd, maar door dealers zelf. De volgende discussiedeelnemer is Erik Bosman, site controller in de Amsterdamse vestiging van Jabil, een wereldwijde toeleverancier van elektronicaoplossingen, inclusief ontwikkeling, productie en aftermarket-diensten voor bedrijven in de elektronica- en technologie-sector. De tak Aftermarket Services van Jabil biedt

oplossingen voor reverse supply chain, zoals exchange models, parts repair en spare parts.

Jos Hagebols, manager Returns & Asset Productivity van Xerox, is werkzaam in de service supply chain van spares en consumables richting Europa, Afrika en Azië. Hij en zijn collega Ger Vergeldt, manager Returns Service Supply Chain, rechts van hem aan tafel, krijgen in hun functie vooral te maken met de retourstroom van zowel gebruikte als ongebruikte spares en consumables, en end-of-lease machines die worden ingezet voor reserveonderdelen en remanufacturing.

Eelco Meenhout, CEO van Cycleon: 'Wij helpen klanten als Canon en Philips met waste-wetgeving en een pan-Europees drop-off netwerk voor hun end-of-life, garantie- en e-commerce retourstromen. Veel bedrijven worstelen met classificatie van hun retouren en eisen aan cross border-transport. Daarin staan wij ze bij

► Eelco Meenhorst (Cycleon): 'Als je retouren goed faciliteert, ook op internet, verkoop je meer'



**Maurice Geelen (46)**

**FUNCTIE:** general manager bij DHL Exel Supply Chain (1 jaar)

**OPLEIDING:** Radboud Universiteit Nijmegen

**WERKERVARING:** sinds een jaar general manager bij DHL Exel Supply Chain, locatie Eindhoven 2; daarvoor in de automotive logistiek met als laatste functie directeur Spare Parts DC Benelux bij PSA Peugeot Citroën



**Ger Vergeldt (58)**

**FUNCTIE:** manager Returns Service Supply Chain bij Xerox (9 jaar)

**OPLEIDING:** HBO Werktuigbouwkunde

**WERKERVARING:** sinds 1974 werkzaam bij Xerox op het gebied van manufacturing en supply chain; bij Xerox verschillende functies uitgeoefend als projectmanager (o.a. voor automated warehouse, centralisatie en automatisering van spare parts distributie) en manager (o.a. logistics engineering, packaging engineering, IT-Systems support)



**Jan-Ton Prinsze (44)**

**FUNCTIE:** director supply chain management consumer products bij Canon (2 jaar)

**OPLEIDING:** HTS Bedrijfskunde

**WERKERVARING:** hightech industry (Digital Equipment, Apple Computer, Ingram Micro, Canon); order management, inventory management, warehouse operations, physical distribution, projectmanagement en people management



**Guido Mouws (32)**

**FUNCTIE:** director consumer care business management Europe bij Philips Consumer Lifestyle (sinds januari)

**OPLEIDING:** Technische Bedrijfskunde aan de TU Eindhoven (Industrial Engineering and Management Science)

**WERKERVARING:** 2000-2004: Philips, supply chain consultant; 2004-2007: Philips Consumer Lifestyle, consumer care productmanager; 2008-heden: Philips Consumer Lifestyle, director consumer care business management Europe

met de achterliggende gedachte dat als je retouren goed faciliteert, ook op internet, je meer verkoopt.' Hubert Verweij, managementconsultant van PwC, sluit de voorstelronde af. Hij vertelt over de aanleiding van het PwC-onderzoek naar reverse logistics: 'Retouren liggen vaak in een vergeten hoek van een warehouse. Bedrijven hebben meestal geen idee hoeveel geld daar nog ligt.'

**Sustainability is hot**

Na de voorstelronde poneert Lofvers de eerste stelling 'Cradle to cradle is een overtrokken hype'. 'De aanleiding voor mijn stelling is dat er veel ophef is over

het dumpen van schepen in Bangladesh. Sustainability is hot', aldus Lofvers. Bosman vindt het wel een hype, maar niet een overgewaardeerde. Bij Canon staat sustainability hoog op de agenda. Prinsze: 'De corporate filosofie is kyosei oftewel 'living and working together for the common good'. Deze sustainability-filosofie wordt niet alleen uitgedragen, maar ook beleden. Zo hebben we in Europa bijvoorbeeld een eigen recyclingfabriek voor toners en een remanufacturing-fabriek voor copiers. Gerecycled materiaal wordt ook gebruikt in nieuwe producten, zoals onze green calculators.' Volgens Mouws is sustainability niet een hype, maar een

behoefte vanuit de markt. 'Wanneer je hierop inspeelt, verhoog je je brand en sales value', meent hij. Xerox profileert zich op grote beurzen, zoals de Drupa, als groen bedrijf. Vergeldt: 'We hebben al jaren afspraken met onder andere Amerikaanse instellingen dat de CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2012 met 20 procent moet zijn verminderd. Dit wordt gemeten en blijkt makkelijk haalbaar. Onze filosofie is dat je verplicht bent te doen wat goed is voor je omgeving. Een financieel argument mag bij ons niet botsen met het milieu. Onze cartridges bestaan voor 80 tot 90 procent uit gerecycled materiaal. Dit is goed voor je imago en voor je winst.'



### **Erik Bosman (33)**

**FUNCTIE:** site controller bij Jabil Amsterdam (2 jaar)

**OPLEIDING:** SPD, Certificerend Accountant (AA), WO Bedrijfskunde

**WERKERVARING:** 9 jaar accountancy; 6 jaar financial controller; 2 jaar Europees hoofdkantoor Amerikaanse multinational; 2 jaar Frankrijk op productielocatie van hetzelfde bedrijf; 2 jaar Jabil



### **Hubert Verweij (30)**

**FUNCTIE:** management consultant bij PricewaterhouseCoopers (7 jaar)

**OPLEIDING:** Technische Bedrijfskunde aan de TU Eindhoven

**WERKERVARING:** breed scala aan supply chain-managementopdrachten, zoals supply chain-strategie, advanced forecasting & planning, sourcing & procurement en ERP



### **Jos Hagebols (49)**

**FUNCTIE:** manager Returns & Materials Productivity bij Xerox Service Supply Chain (6 jaar)

**OPLEIDING:** Werktuigbouwkunde TU Eindhoven

**WERKERVARING:** Volvo Car: manufacturing engineering; Xerox: logistics engineering, materials management, business process re-engineering, project-management, management Cartridge Recycling Operatie, returns & asset recovery management, purchasing



### **Eelco Meenhorst (34)**

**FUNCTIE:** CEO bij Cycleon (sinds maart 2008)

**OPLEIDING:** Mechanical Engineering aan de TU Delft

**WERKERVARING:** bij Cycleon in 2006 in dienst getreden als COO; daarvoor partner en CEO van Dutch Open Projects/Xlab, gericht op open source softwareontwikkeling en IT-strategieconsultancy; van 2000 tot 2003 verschillende IT-gerelateerde bedrijven opgezet, zoals Studentenkamers en Electric Dream Factory

Lofvers vraagt zich af of het beter is voor het milieu wanneer minder productie wordt verplaatst. Vergeldt: 'Grote bedrijven nemen nog niet in overweging om dichterbij huis te produceren. Dit zal wel gebeuren als de olieprijs gaan stijgen. Vanwege lange ketens breng je spullen niet snel terug naar China.' Hagebols vult zijn collega aan: 'Wij produceren cartridges in drie continenten: Amerika, Europa en Azië. Cartridges worden in de afzonderlijke continenten ook gerecycled en het materiaal wordt hergebruikt.' Bosman denkt dat het verplaatsen van productie niet het probleem is. Wat volgens hem wel belangrijk is, is dat er overal goede

milieuwet- en regelgeving moet zijn. Verweij vraagt zijn tafelenoten of producenten ook rekening houden met extra emissies van retourlogistiek. Prinsze: 'Ja, we kijken naar de leeftijd van vrachtauto's bij onze vervoerders en integreren requirements op dit gebied in tenders. Daarnaast maximaliseert Canon truckloads naar recyclingbedrijven door onze samenwerking met Cycleon.' Jabil focust op het verminderen van het aantal bewegingen. Bosman: 'Wij zien dat een heleboel zogenaamd defecte retouren helemaal niet defect zijn. In dergelijke gevallen geven wij onze klanten bijkomende informatie en richtlijnen, zodat het aantal no trouble

en no fault found returns daalt.'

Lofvers merkt tussendoor vragend op dat wanneer de reverse chain de verantwoordelijkheid is voor iedereen niemand zich wellicht verantwoordelijk voelt. Vergeldt antwoordt dat bij Xerox per engineer retouren worden gemeten. Mouws zegt op zijn beurt: 'Hoe we omgaan met returns is een kritische factor ten aanzien van consumententevredenheid. We spreken daarom over consumer care in plaats van reverse logistics. Consumer care kan een differentiator zijn in deze markt.'

### **Ownership**

Verweij weet uit gesprekken met logistici >

en financiële managers van diverse producenten dat aan het eind van de maand salesvolumes vaak omhoog gaan, omdat salesmanagers dan van alles aanbieden, maar geen ownership voelen voor retourstromen. Zij worden er ook niet op aangesproken. Dit geldt ook voor de voorraad. Hij vraagt daarop: 'Moet sales niet owner worden?' Vergeldt reageert: 'Sales moet owner zijn van kosten, niet zozeer van pieces, wanneer ze "gratis retour" verkopen.' Bosman zegt daarop: 'Eén van de eerste vragen die ik bedrijven stel, is: "Metten jullie uitsluitend profit of kijken jullie ook naar return on net assets?" Vaak is dit onvoldoende duidelijk.'

Lofvers stelt vervolgens een vraag aan alle discussiedeelnemers: 'Welke (on)geschreven regels hebben jullie als je praat over sustainability?' Bij Xerox wordt ieder jaar een Earth Award uitgereikt. Bij Philips wordt het vermarkten van een product gestopt of uitgesteld wanneer de verwachte reverse logistics te hoog is, wat alles te maken heeft met brandperceptie, kosten en milieu. Bij DHL worden dunne kwaliteiten karton ingezet, zodat minder kilo's worden vervoerd. Daarnaast vindt scherper toezicht op retouren plaats, hetgeen Mouws de opmerking ontlokt dat in de consumentenmarkt mensen niet voor niks met een apparaat terugkomen. 'No trouble found betekent niet per se dat het een goed product is waar consumenten tevreden over zijn', aldus Mouws. Verweij haalt daarop een onderzoek van Mediamarkt aan, waaruit blijkt dat 40 procent retour komt, omdat consumenten de handleiding dan wel het apparaat niet snappen of kunnen bedienen door de complexiteit. Als servicemonteurs langs komen bij consumenten is het wel zaak dat ze onderdelen bij zich hebben en dus uit voorzorg misschien teveel bestellen, want anders moeten ze nog een keer komen en is de klant ontevreden, weten Vergeldt en Prinsze. Een monteur kan er dus in negatieve zin uitspringen als het gaat om materiaalverbruik, maar in positieve zin als het gaat om tevredenheid van de klant. 'Als we stappen willen maken in reverse logistics, moeten alle disciplines aan de bak, niet alleen de tech-



**Ger Vergeldt (Xerox): 'Een financieel argument mag bij ons niet botsen met het milieu.'**

nici en logistic', vindt Mouws. Meenhorst valt hem bij: 'Het probleem is alleen dat niemand uit de business- en marketinghoek zich verantwoordelijk voelt.' Mouws reageert: 'Bij ons is "cost of non quality" – de integrale kosten van consumer care – de verantwoordelijkheid van de consumer care manager en de quality manager. Beiden rapporteren aan de marketingmanager. Supply chain retouren vallen hier overigens niet onder.'

### Voorspelbaarheid

Lofvers brengt de tweede stelling in: 'Forecasting en planning van retourgoederen is makkelijk, omdat je weet wat je hebt verkocht.' Bosman is het eens met de stelling. 'Bij een productintroductie krijgen we forecast-cijfers van de klant over sales en retourverwachting. Na de eerste weken gaan we uit van onze eigen forecasting en planning als onderdeel van onze contractuele serviceverlening. Dit verloopt succesvol', vertelt Bosman. Mouws wijst erop dat op basis van historie forecasten voor spare parts vaak niet opgaat als gevolg van steeds korter wordende levenscycli. Verweij vraagt of het zou helpen om componenten te standaardiseren? Daarover is iedereen het eens. Volgens

Prinsze is de parts business redelijk voorspelbaar behalve als ze net nieuw zijn. 'Lastiger om te voorspellen zijn de retail sales returns, wat onder meer te maken heeft met salespieken aan het eind van de maand of aan het eind van het kwartaal. Retourstromen van copiers die uit een contract lopen, zijn daarentegen weer heel voorspelbaar', aldus Prinsze. Meenhorst benadrukt dat het vooral belangrijk is hoe je met retouren omgaat: 'Je weet immers lang niet altijd wanneer het product terugkomt, omdat er te veel variabelen in het spel zijn. Dit is een fact of life.'

Volgens Vergeldt kun je reverse logistics niet voorspellen en moet je dit ook niet willen, maar moet je er flexibel op inspringen. Bosman is het hier niet helemaal mee eens: 'Reverse logistics valt wel te plannen met de modellen waarmee we werken en nog accuraat ook.' Verweij wijst op de noodzakelijke randvoorwaarden voor forecasting en planning: samenwerking, intern en extern. Bosman noemt het schaalvoordeel dat Jabil kan bieden voor verschillende klanten: 'We werken voor verschillende elektronica- en computerfabrikanten en kunnen dezelfde onderdelen dus gebruiken voor verschillende klanten.'

## Hubert Verweij (PwC): 'ERP is bureaucratisch en de reverse chain is dit helemaal niet' ◀



Lofvers acht het tijd voor de derde stelling: 'Retourlogistiek en voorwaartse logistiek laten zich niet mixen.' Volgens Hagebols zijn beide voor spare parts wel te combineren. Ook Prinsze ziet combinatiemogelijkheden voor bepaalde producten. 'Zo wordt, wanneer het contract voor een copier afloopt, de oude teruggenomen en een nieuwe gebracht', vertelt hij. Mouws is voorstander van het opsplitsen van supply chain-retouren en consumentenretouren: 'Consumenten hebben andere wensen en verwachtingen. Dit vraagt om andere processen én andere competenties. Consumer care is veel meer dan alleen logistiek.' Dan komt even de Olympische Spelen op tafel. Op zulke evenementen kunnen fotografen vanzelfsprekend niet zonder camera. Deze professionele camera's zijn te duur om zomaar te vervangen en dus gaan containers met alle mogelijke reserveonderdelen mee naar het evenement.

### ERP en returns

Lofvers interrumpeert met een vraag: 'Wanneer besluit je nu om reverse logistics-processen uit te besteden?' 'Dit hangt ervan af in hoeverre je deze als corebusiness beschouwt. Voor Philips hebben we bijvoorbeeld drie DHL-sites in de regio

Eindhoven', antwoordt Geelen. Canon besteedt onder meer het ophalen van cartridges uit, omdat het managen hiervan lastig is. Lofvers vraagt dan of het de crux is om die delen van de portfolio uit te besteden die zeer specifiek zijn. Geelen meent dat bij het opstellen van een contract duidelijk moet zijn of returns onderdeel vormen van de uitbestede activiteiten. Volgens Verweij hebben veel bedrijven weinig inzicht in de kostenstructuur van retourlogistiek en zien daarom geen urgentie om het op te pakken. De knop moet van Verweij om bij topmanagers van deze bedrijven. Meenhorst ervaart wel dat bedrijven meer bewust raken van de toegevoegde waarde die reverse logistics kan bieden. Waardecreatie met retourlogistiek in plaats van waardeverlies is nu de trend.

Op de laatste stelling, 'ERP is even geschikt voor de supply chain als de reverse chain', reageert Bosman resoluut: 'Nee, ERP is op dit moment nog niet aangepast voor de reverse chain, maar daar wordt aan gewerkt.' 'ERP is bureaucratisch en de reverse chain is dit helemaal niet', vult Verweij aan. Cycleon heeft zelf een oplossing ontwikkeld. Prinsze meent dat standaard ERP-pakketten goede voorzieningen hebben voor retail sales returns, maar min-

der goede voorzieningen hebben voor het managen van leasecontracten. 'Dat vereist specialistische applicaties of maatwerk in een ERP-pakket', aldus Prinsze.

### Verbeteringen

Lofvers besluit de discussie met een laatste vraag: 'Wat zou je over een jaar gerealiseerd of verbeterd willen hebben als het gaat om reverse chain?' 'De IT-component. We lopen tegen grenzen aan. Ik zou blij zijn als er een module kwam die processen beter inricht', aldus Geelen. Bosman, lachend: 'Ik hoop dat bedrijven meer belang gaan hechten aan de reverse supply chain en dan bij ons voor oplossingen komen aankloppen.' Prinsze, relativerend: 'De reverse chain voor retail sales returns maakt maar twee tot drie procent van je kosten uit. Het is wel belangrijk om met name zaken als recycling en remanufacturing goed te organiseren.' Meenhorst zegt daarop: 'In internetsales heb je anders een veel hoger retourpercentage.' Prinsze vindt internetsales een interessant fenomeen, maar heeft geen heel grote wensen als het gaat om de reverse chain. Alleen had hij graag dat retailbedrijven wat meer controle houden op wat ze terugsturen. Mouws wil af van discussies als 'retouren maken slechts twee procent van de kosten uit'. 'Je kunt daarentegen een stuk waarde toevoegen', meent hij. Bij Hagebols staat harmonisatie van wetgeving en dan vooral de interpretatie van die wetgeving bovenaan zijn wensenlijst. 'Aan de ene kant wordt recycling gestimuleerd, maar aan de andere kant worden barrières gecreëerd.' Meenhorst deelt de mening van zijn tafelenoten en voegt toe dat hij graag zou zien dat voor reverse chain voldoende draagvlak kwam en wel op het juiste niveau binnen bedrijven. Verweij rondt af met de opmerking dat hij zich na deze discussie gesterkt voelt in de conclusies van PwC over de reverse chain. Aan deze levendige discussie valt weinig meer toe te voegen, behalve een oproep richting bedrijven en IT'ers om de reverse chain op te pakken en er geld mee te verdienen.

Meer informatie over het PwC-onderzoek naar de reverse chain kan Hubert Verweij, management consultant PricewaterhouseCoopers, geven, e-mail: [hubert.verweij@nl.pwc.com](mailto:hubert.verweij@nl.pwc.com). ◀