

SUPPLY CHAIN RISK

# Daadwerkelijk risicomanagement BLIJFT ACHTER

► Supply chain risk staat steeds hoger op de agenda van bedrijven, maar het daadwerkelijke risicomanagement blijft achter. Dat blijkt uit in juni uitgevoerd onderzoek van The McKinsey Quarterly onder 273 operati- ons en andere senior executives uit de hele wereld. De meeste respondenten zeggen dat hun bedrijf de strategisch gestelde doelen op dit gebied niet haalt en relatief weinig onder- vraagden hebben actie ondernomen op de wereldwijde trends met de meeste invloed op supply chains.

The McKinsey Quarterly, het huisorgaan *business journal* van adviesbureau McKinsey & Company, vroeg respondenten naar de supply chain-strategieën van bedrijven, naar de factoren die deze strategieën beïnvloeden en de manier waarop bedrijven reageren op die factoren. Daarnaast werd onderzocht in hoeverre managers denken dat hun bedrijf de doelstellingen haalt, hoe ze hun supply chains managen en de uitdagingen die gemoeid zijn met het runnen van een wereldwijde supply chain.

Meer dan driekwart van de responden- ten zegt dat de mate van supply chain risk waarmee hun bedrijf te maken heeft, in de afgelopen vijf jaar is gestegen. Twee jaar geleden vond tweederde van de ondervraag-

den dit. Managers in algemene posities zijn iets minder geneigd te zeggen dat het gestegen is dan managers in operationele rollen, te weten 74 procent vergeleken met 86 procent. Een mogelijke verklaring is dat operations managers dichter op de supply chain-processen en dichter op de dagelijkse uitdaging om de risico's te managen zitten. Het complexer worden van producten en diensten voert de lijst van zaken aan die de grootste invloed hebben op supply chain-strategieën, gevolgd door hogere energie- prijzen, verhoogde financiële kwetsbaarheid (*volatility*). Relatief weinig respondenten zeggen echter dat hun bedrijf het belang dat het aan deze factoren hecht ook vertaalt naar actie. Evenmin worden de belangrij- ste gestelde strategische doelen, te weten het reduceren van kosten, het verbeteren van customer service en producten sneller op de markt krijgen, gehaald. Minder dan de helft van de ondervraagden geeft aan dat hun bedrijf de strategische doelen bijna of volledig hebben gehaald. Daar komt nog eens bij dat de respondenten zaken die veel publieke aandacht krijgen, zoals de bezorgdheid om het milieu inclusief global warming, identificeren als zaken die geringe invloed uitoefenen op supply chain-strategieën.



NIEUWE MEDEWERKER  
SPRINGER UITGEVERIJ

## INGE EIKENS projectmanager Supply Chain Magazine

► Inge Eikens (27) is per 1 juni in dienst gekomen bij Springer Uitgeverij als projectmanager. Ze wordt verantwoordelijk voor diverse evenementen rond Supply Chain Magazine en gaat een online boekenportal opzet- ten. Daarnaast levert ze een inhoudelijke bijdrage aan SCM.

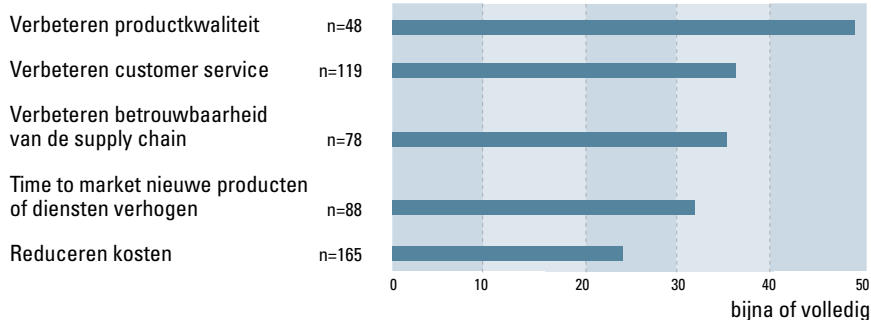
In 2004 rondde Inge Eikens haar opleiding HBO Technische Bedrijfs- kunde af en aansluitend is ze een jaar werkzaam geweest bij Philips SLE als medewerker IT-CIM engineering. Hier heeft zij onder andere trainin- gen gegeven en rapportages ontwik- keld bij de implementatie van een nieuw IT-productiesysteem.

Vervolgens is zij bedrijfskunde gaan studeren aan de Erasmus Universi- teit Rotterdam met afstudeerrichting Supply Chain Management.

Momenteel legt Eikens de laatste hand aan haar scriptie en daarna hoopt ze binnen enkele maanden af te studeren.

### BEHALEN VAN STRATEGISCHE DOELEN

In hoeverre haalt uw bedrijf de strategisch gestelde supply chain doelen?



n= aantal respondenten die het doel van strategisch belang kozen

Bron: The McKinsey Quarterly (2008)

## WINNAAR van de maand Gemeente Montferland

► Na een jarenlang slepend conflict doet transporteur Wim Bosman afstand van percelen langs de grens van het bedrijven-terrein in 's-Heerenberg. Deze grond heeft de gemeente Montferland nodig voor infrastructuur, zoals riolering en wegen. Over de grond ontstond tussen de transportondernemer en de gemeente Montferland een hooglopend conflict, met als gevolg dat andere kleine ondernemers geen perceel op het bedrijventerrein kon worden aangeboden. De gemeente Montferland heeft lange tijd voorgesteld om de grond van Bosman te kopen en de infrastructuur aan te leggen, waarna de ondernemer het terrein terug zou kunnen kopen. Wim

Bosman wilde niet verkopen, omdat hij het terrein zelf wil ontwikkelen voor uitbreiding van zijn bedrijf. Eerder dit jaar, twee uur voordat de gemeenteraad Montferland waarschijnlijk zou besluiten om de gronden van Bosman te onteigenen, kwam het tot een overeenstemming en begin augustus lagen de contracten klaar waarmee het conflict definitief wordt opgelost. De gemeente krijgt de percelen dus eindelijk in het bezit en in ruil daarvoor krijgt Bosman grond op de hoek van de rondweg terug. Daarnaast koopt Bosman 15.320 vierkante meter grond. Op het terrein wil Bosman nieuwe hallen bouwen. 'We zijn al volop bezig met nieuwbouw', zegt Bosman.

## VERLIEZER van de maand Free Record Shop

► Door de invoering van SAP is Free Record Shop voor het eerst in de rode cijfers beland. 'Het nieuwe softwaresysteem kregen we niet goed aan de gang. De bevoorrading van de winkels liep daardoor spaak. De magazijnen stonden vol en de winkels waren leeg', zegt eigenaar Hans Breukhoven in een toelichting tegenover het FD. Breukhoven berekent de strop op 3 miljoen euro. De software is geïmplementeerd door het beursgenoteerde Ctac, maar Breukhoven weigert hen de zwarte piet toe te spelen: 'Die

hebben razend hun best gedaan om het voor elkaar te krijgen. Ik ga niet de beschuldigende vinger in hun richting wijzen.' Volgens Breukhoven is er sprake geweest van interne, menselijke fouten waardoor de computersystemen zijn vastgelopen. Inkoop, voorraadbeheer en distributie sloten niet meer goed op elkaar aan. Er was drie jaar voorbereiding aan de implementatie van het SAP-pakket voorafgegaan. In de laatste fase werkten er dertig tot veertig man continu aan. Dat het allemaal toch nog misging, rekent Breukhoven vooral zichzelf aan. 'Ik heb op de knop gedrukt.' Dat deed hij ondanks de waarschuwing van implementatiepartner Ctac dat het gevaarlijk kon zijn om het systeem te lanceren in oktober, vlak voor de drukste periode van het jaar. 'Er gingen 85 kleine dingen mis. Het werd één groot probleem.'



[www.FreeRecordShop.nl](http://www.FreeRecordShop.nl)

### GELEZEN IN:

nrc.next, 22 augustus 2008

## Eigen mijnen

► Staalbedrijf ArcelorMittal kocht de afgelopen jaren eigen mijnen en nam handel in grondstoffen en havens over. Zo wil het bedrijf zo min mogelijk afhankelijk zijn van anderen. Recentelijk nam het een Braziliaanse mijn over, met een geschatte reserve van 1,1 miljoen ton ijzererts. Een woordvoerder zegt dat ArcelorMittal op dit moment 45 procent van het benodigde ijzererts uit eigen mijnen haalt. 'In 2012 moet dat 65 procent zijn, en uiteindelijk moet dat 75 procent worden.' Inmiddels heeft het bedrijf mijnen in Kazachstan, Oekraïne, Algerije, Bosnië, Mexico, Canada, de VS, Brazilië, Zuid-Afrika, Rusland, Senegal en Liberia. Met de torenhoge grondstofprijzen heeft ArcelorMittal met de eigen mijnen een groot voordeel ten opzichte van concurrenten, die bijna helemaal afhankelijk zijn van mijnbouwbedrijven die dit jaar prijsstijgingen van soms wel 87 procent doorvoerden.



Strategy + Business, Issue 51, summer 2008

## Green sourcing

► Inkoop verbindt binnen een organisatie verschillende functies en businessunits, kan met zijn invloed tot actie aanzetten en is daarom een goed startpunt voor een groener beleid. Green sourcing geeft hetzelfde diepgaande inzicht in je processen als kwaliteitsgerichte verbetermethoden als Six Sigma. Naast kostenbesparingen kan het ook effectievere operaties en een sterkere binding met klanten opleveren. Een goed voorbeeld vormt 3M. 3M past onder andere lifecycle-management toe over de gehele productportfolio. Dit resulteerde in het herontwerpen van veel producten en processen, een verlaging van de hoeveelheid vervuulende stoffen met 1,3 miljard kilo en een kostenbesparing van 1 miljard dollar.



ONDERZOEK GROENERE SUPPLY CHAIN

## Verladers laten LOGISTIEK DIENSTVERLENERS opdraaien voor milieukosten

Veel bedrijven die hun logistieke operatie milieuvriendelijker willen maken, leggen de kosten daarvoor neer bij derden. Dat blijkt uit onderzoek van Transport Intelligence, gesponsord door softwareleverancier Kewill.

► Hoewel veel bedrijven tegenwoordig het hoogste woord hebben over het groener maken van hun logistiek, presenteren ze de rekening hiervoor het liefst aan subcontractors. Driekwart van de respondenten neemt milieueisen op in hun tenders. Maar 54 procent maakt daar geen geld voor vrij. Dat zal ongetwijfeld tot irritatie leiden bij de logistiek dienstverleners die de milieumaatregelen zien als een door hun klanten opgelegde kostenpost. Het zou ook een verklaring kunnen zijn waarom uit 3PL-onderzoek dat Supply Chain Magazine onlangs verrichtte, duurzaamheid door logistiek dienstverleners niet als unique selling point wordt genoemd.

Toch lijkt het erop dat logistiek dienstverleners mee moeten in de investeringen in het milieu. Uit het onderzoek blijkt dat 70 procent van de bedrijven die logistieke tenders uitschrijven milieueisen 'redelijk belangrijk' of 'erg belangrijk' vinden. Ze verwachten zelfs dat de economische recessie niet van invloed zal zijn op het enthousiasme over milieumaatregelen. Dat komt volgens tweederde van de respondenten vooral vanwege de win-winsituatie die groene initiatieven opleveren: operationele efficiency en kostenreductie.

De meeste milieumaatregelen die bedrijven nemen liggen op het gebied van transport, variërend van chauffeurstrainingen, hybride motoren en beter management van 'leeg terug rijden'. Ook een efficiëntere planning door middel van IT-tools en verbeterde administratieve processen werden genoemd. Misschien verbazingwekkend, maar warehousing werd door een veel kleiner deel van de respondenten genoemd als aandachtsgebied voor milieuvriendelijke maatregelen.

Het volledige onderzoeksrapport is te downloaden via [www.kewill.com/greensurvey](http://www.kewill.com/greensurvey).

# Inkoper M/V ?

door Gerard Ekhart

Er moet een nieuwe auto worden aangeschaft voor het gezin. Man bereidt zich grondig voor op het vlak van modellen, prestaties, technische specificaties, et cetera. Vrouw gaat mee en kijkt naar het pand, de ontvangst door de verkoper, de sfeer in de showroom, speelplek voor de kids, de lekkere koffie en naar de kleur, vorm en milieuvriendelijkheid van de auto. Komt het in een later stadium tot onderhandelen, dan gaat de vrouw wat anders doen, want dat 'machogedrag' om een paar euro te besparen is niets voor haar. Vraag de man naar wat hij heeft gekocht en hij zegt: '180 pk voor 45.000 euro met het businesspakket voor de helft van de prijs.' Zij zegt: 'Een rode.'

Is een goede inkoper nu een man of een vrouw? Eerst maar even wat extra invalshoeken voordat we deze vraag beantwoorden. Een decennium geleden was het inkoopvak voornamelijk een mannenclub. Een directe resultante van het profiel dat werd gezocht voor die functie: sterk inhoudelijk en technisch gericht met de focus op resultaat. Veel *hard skills*. Een echte *man's job* onder het motto: 'I win, you lose.' De ontwikkelingen in het inkoopvak zijn echter snel gegaan: meer relatiegericht, oog voor het proces, de samenwerking en een overvloed aan communicatie. Veel meer behoefte dus aan *soft skills*, waar menig vrouw meer van in huis heeft dan de vaak technisch opgeleide ingenieur. Het nieuwe motto: 'We both win.'

Dus: inkoper M/V? Ik denk het niet. Ook hier is de *best of both worlds* datgene waar organisaties naar op zoek zijn. Met alleen *soft skills* lopen prijsonderhandelingen met een geslepen verkoper op niets uit, en met alleen *hard skills* is er vaak maar één winnaar.

De Nyenrode Business Universiteit heeft inmiddels al een 'Ladies circle'. Misschien iets voor de NEVI?



Gerard Ekhart is partner bij  
Coppa Consultancy  
[www.coppaconsultancy.com](http://www.coppaconsultancy.com)