

Supply Chain Manager wordt Chief

Broeikasgassen veranderen de wereld en hebben een veel grotere betekenis voor supply chain management dan bijvoorbeeld Corporate Social Responsibility, een ethische code of het aanpassen van het mission statement. Het wordt dan ook tijd dat supply chain managers zich als chief carbon officer positioneren.

Door Rob van Ipenburg

Inmiddels heeft iedereen wel een mening over klimaatverandering, het broeikaseffect en duurzaam ondernemen. Het valt me op dat zelfs het meest algemene en vrijblijvende gespreksonderwerp – het weer – steeds vaker in direct verband wordt genoemd met de invloed van menselijk handelen. Het maakt al niet meer uit of je gelooft in het broeikaseffect of niet: het thema staat op de kaart en de druk komt van zeer verschillende kanten. Overheid, consumenten, pressiegroepen en investeerders. Bij de eerste drie kunt u zich waarschijnlijk wel wat voorstellen, bij de laatste rinkelt het belletje misschien niet meteen. Geld is echter wel een drijvende kracht achter de *carbon economy*.

Money talks

In Nederland is het nog niet helemaal doorgedrongen, maar de CEO's and CFO's van beursgenoteerde grote ondernemingen hebben inmiddels ervaren dat de institutionele beleggers en de analisten tot eenderde van hun vragen over 'sustainability' van de ondernemingsstrategie laten gaan. Een vlag van moralisme? *Think again: money talks*. Uit onderzoek van Goldman Sachs is gebleken dat beursgenoteerde ondernemingen die het beste scoren in de FTSE 4Good (een reeksindex die financiële prestaties van ondernemingen meet in het kader van wereldwijd erkende normen voor maatschappelijk gedrag), een beurswaarde hebben die 25 procent hoger is dan het gemiddelde in hun referentiegroep. Omdat de beloning



van het topmanagement gekoppeld is aan de beurskoers, is er dus een sterke stimulans om duurzaam te ondernemen.

Een voorbeeld? Vanuit de Londonse City wordt het Carbon Disclosure Project gerund. Dit is een non-profit organisatie opgezet door investeerders die 41 triljard dollar aan activa beheren en vragenlijsten rondsturen aan de 2.400 grootste beursgenoteerde ondernemingen, waarvan de antwoorden op de website worden gepubliceerd. Kijk voor de grap maar eens naar een onderneming in uw branche die u goed kent; ik kan u verzekeren dat er serieus werk wordt gemaakt van deze verslagen. Wie nog steeds denkt dat duurzaamheid een speeltje is voor milieuactivisten moet echt even wakker worden.

Nederland loopt achter de ontwikkeling

aan, omdat CO₂-uitstoot nog te veel als politiek wordt gezien en niet als economie. Angelsaksische retailers als Tesco, Marks&Spencer en Wal-Mart zijn al volop in de weer met het klimaatneutraal labelen van producten op het schap en het implementeren van aangepaste sourcing- en track & trace-richtlijnen voor leveranciers. Innovatieve consumentenmarketingbedrijven als Innocent Drinks, Ben & Jerry en Proctor & Gamble knokken met de retailers om de *brain position* bij de consument. In navolging van de Nederlandse consument kijkt het bedrijfsleven hier vooral naar Straatsburg en naar de prijs van het product in euro's.

Supply chain revisited

De impact op de supply chain is aanzien-

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.

Carbon Officer

lijk. Voor Nike nemen bijvoorbeeld productie en vervoer samen 70 procent van de totale CO₂-uitstoot voor hun rekening. Tesco analyseerde binnen het eigen assortiment een boodschappenmandje voor de maaltijd van een gezin en kwam tot de conclusie, dat van de CO₂-uitstoot die direct veroorzaakt werd door het invliegen en transporteren van de producten een gemiddeld gezin acht maanden kon koken!

In de afgelopen zes maanden heeft Supply Chain Consulting, een van onze partners, een methode ontwikkeld om carbon (en broeikasgassen in het algemeen) een integraal onderdeel te maken van supply chain management. Deze methoden zijn gegroepeerd rond drie stappen.

Allereerst is er de *Static Footprint*, ofwel het in kaart brengen van emissies met behulp van uitgebreide databases. De *Live Footprint* is bedoeld om in realtime de supply chain-executie op te volgen, beslissingsondersteunende technieken in te zetten en transparantie over de keten te realiseren. De *Optimal Footprint* betreft de inzet van wiskundige optimalisatiemodellen om de emissies structureel te verlagen.

De eerste ervaringen zijn dat dit een reis is en geen bestemming. Het goede nieuws is dat de 'groene' resultaten zich vaak ook direct vertalen in lagere supply chain-kosten en dus geen tegengesteld kosteneffect hebben. Voor een Duitse klant bereikten we in drie maanden een reductie van circa 1.250 ton CO₂ per maand. Bij een offset prijs voor emissierechten van twintig euro per ton, is dit een reductie van 25.000 euro per maand.

CFO's zullen supply chain managers gaan vragen om een bijdrage te leveren aan de aandeelhouderswaarde en een duurzame ondernemingsstrategie. We staan voor een grote herziening van de doelstellingen, kosten en baten. Tijd dus om het initiatief te nemen en jezelf alvast als chief carbon officer te positioneren.

Rob van Ipenburg is managing partner bij Quyntess.

Kijken en waarnemen

door Bert van Eekhout

Het is al een aantal jaren geleden. Ik stond met mijn auto voor een stoplicht te wachten. Ineens een harde klap tegen mijn auto. Ik stap uit om te kijken wat er is gebeurd. Er ligt een jongeman buiten kennis achter mijn auto. Zijn fiets ligt ernaast. Direct vormde zich een menigte om de jongeman en mij heen. Een politieagent was ook snel ter plaatse en vroeg aan omstanders wat zij gezien hadden. Een van de omstanders beweerde dat ik hard gereden had en bij een uitwijkmanoeuvre de jongeman had aangereden. Dit verhaal werd door enkele andere omstanders bevestigd en de politiemannam vervolgens ook aan dat dit het ware verhaal was. Ik stond perplex. Hoe was dit mogelijk?

Bij het verbeteren van processen is goed waarnemen cruciaal. Als je iets vertekend waarneemt of als je maar een deel van wat gebeurt waarneemt, beschik je ook maar over een deel van de noodzakelijke informatie om het proces te verbeteren en trek je mogelijk verkeerde conclusies.

In mijn trainingen gebruik ik een filmpje om dit te illustreren. In dit filmpje wordt een bal overgegooid. Daarbij vraag ik aan de cursisten om goed op te letten en te tellen hoe vaak de bal wordt overgegooid. Dit lukt meestal heel aardig. Wat er verder buiten het overgooien om gebeurt wordt niet of nauwelijks waargenomen. Dat er, goed zichtbaar, een object door het groepje mensen loopt wordt haast nooit gezien. Een deel van de werkelijkheid wordt domweg uitgesloten.

Mijn ervaring is dat goed kunnen waarnemen, oefening vereist. Hoe vaker je processen waarneemt, hoe beter je waarneemt. Daarbij is het waarnemen van hetzelfde proces met meerdere personen zeker aan te raden. Nog beter is het op video vastleggen van processen, maar dat is niet altijd wenselijk en beïnvloedt vaak het proces.

De fietser kwam na enige tijd weer bij zijn positieve. Het viel gelukkig allemaal erg mee. Hij vertelde dat hij zich het voorval niet meer kon herinneren en dat hij de laatste tijd last had van duizeligheid en waarschijnlijk een black-out had gehad. Het gemak waarmee omstanders hun eigen versie van het voorval construeerden, blijft voor mij wonderlijk.



Bert van Eekhout is zelfstandig consultant
www.vaneekhoutconsulting.nl