

SCENARIOSTUDIE ERNST & YOUNG

INTERNATIONALE POSITIE

transport & logistiek Nederland op het spel

► Als Nederland zijn internationale positie niet wil verliezen moet de sector transport & logistiek meer bewust gemanaged worden. De sector lijkt nu vooral te reageren op de snel opeenvolgende internationale ontwikkelingen. Ernst & Young hoopt met de onlangs uitgevoerde scenariostudie *Transport en Logistiek 2015* een bijdrage te leveren aan de keuze die overheid en bedrijfsleven moeten maken gericht op het gewenste toekomstbeeld.

Historisch gezien heeft Nederland een unieke positie binnen transport en logistiek. Desondanks ziet het zijn internationale concurrentiepositie als distributieland teruglopen. Ontwikkelingen in de sector wijzen op een stijgende vraag naar vervoerscapaciteit, maar tegelijkertijd zijn er ook meer investeringen zodat er kans is op overcapaciteit. Wat gaat er gebeuren met de vraag naar wegvervoer? Kan de sector genoeg capabele arbeidskrachten vinden? Welke invloed zullen congestie en beprijzing hebben? In 'Transport & Logistiek 2015' formuleert Ernst & Young scenario's voor de sector transport en logistiek in het jaar 2015 met een focus op wegvervoer en logistieke dienstverlening.

Nieuwe Gouden Eeuw

Het onderzoeksrapport van Ernst & Young schetst drie mogelijke toekomstscenario's. Het gunstigste scenario is die van de 'Nieuwe Gouden Eeuw'. Om dit scenario uit te laten komen, moeten bedrijven flink gas geven op gebied van professionalisering, ketenregie en internationalisering. De schone taak aan de overheid om een solide ondergrond de sector te creëren. 'Uit het onderzoek blijkt dat 50 procent van de ondernemers het huidige overheidsbeleid in transport en logistiek als een belangrijke bedreiging zien voor de continuïteit van hun bedrijf. Dat is

zorgwekkend', vindt Marcel Huizer, partner bij Ernst & Young. 'Volgens de ondernemers kan de overheid hen op verschillende manieren tegemoet komen.' Zo willen ze meer en bredere wegen. Daarnaast zijn er opties die minder kapitaal vragen, zoals het beter op elkaar afstemmen van internationaal, nationaal, regionaal en lokaal beleid en versoepeling van regels en wetten om ondernemen te vergemakkelijken.

Modal shift

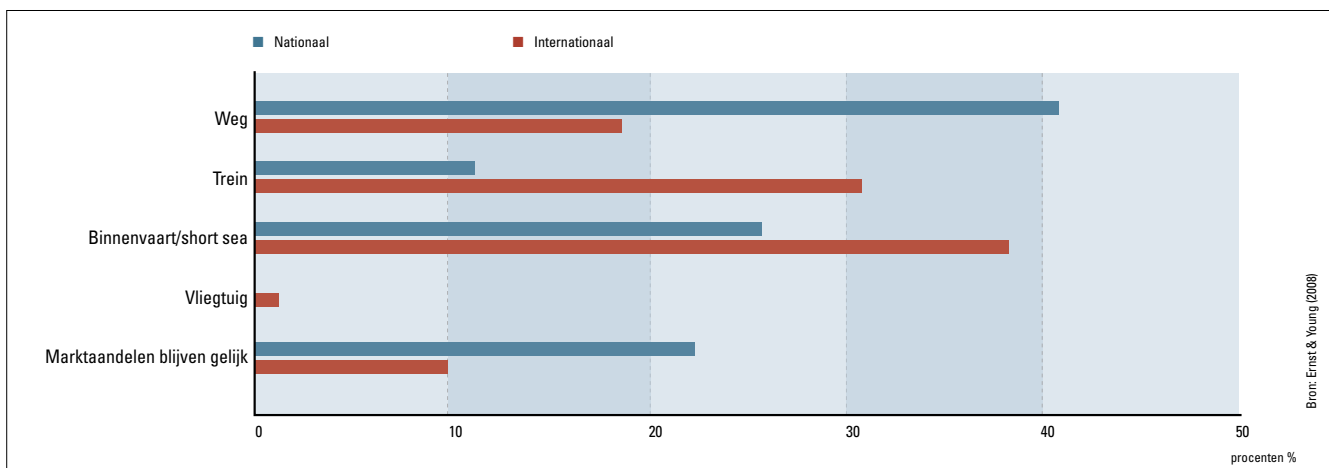
Het gebrek aan genoemde zaken hindert niet alleen het wegvervoer maar ook de door de overheid beoogde *modal shift*. Internationale infrastructuurprojecten en multimodale terminals lopen vaak vertraging op door wetgeving en gebrek aan coördinatie, terwijl ruim de helft van de ondernemers overweegt om meer transport te (laten) verrichten via spoor of water in plaats van over de weg.

Ernst & Young hield voor de studie 48 interviews met ondernemers en brancheverenigingen in de transport en logistiek. Daarnaast vulden 95 bedrijven een enquête volledig in. Het rapport is te bestellen via de pagina 'Publicaties' op de website van Ernst & Young (www.ey.nl). Ook kunnen ondernemers een checklist invullen om te zien in welk scenario ze geloven.



Ernst & Young keek in de toekomst van de logistiek.

WELKE MODALITEIT ZAL NAAR VERWACHTING TOT 2015 HET MEESTE MARKTAANDEEL WINNEN?



WINNAAR van de maand BV Nederland

► Nederland streeft dit jaar Frankrijk voorbij als de grootste exporteur naar Duitsland. Dit stelde de Nederlands-Duitse Handelskamer (DNHK). Volgens de handelskamer heeft Nederland in de eerste helft van het jaar meer dan 35,3 miljard euro aan goederen naar Duitsland geëxporteerd. Frankrijk, in 2007 de grootste exporteur naar Duitsland, voerde in dezelfde periode ongeveer 34 miljard uit.

'De oorzaak is vooral de stijging van de omvang en de prijs van de aardgasleveringen', zegt Axel Gerberding, directeur van de DNHK. Ten opzichte van een jaar eerder werd in de eerste helft van dit jaar 26,5 procent meer aardgas uitgevoerd naar de oostburen. Tegelijkertijd stegen de prijzen ten opzichte van vorig jaar met gemiddeld 23,2 procent. 'Hierdoor kunnen wij er zeker van zijn, dat het importvolume uit Nederland een nieuw record zal behalen.'

De economische groei lag in Nederland in



het afgelopen jaar bij 3,5 procent, waarmee het land in geheel Europa een toppositie bekleedt. Als grootste import- en exportpartner neemt Duitsland met betrekking tot de Nederlandse economie een sleutelrol in. Het handelsvolume van beide landen lag in 2007 bij circa 140 miljard euro. Nederland is met afstand de belangrijkste directe investeerder in de Bondsrepubliek. Volgens de Duitse centrale bank gaat het hier om een bedrag van bijna 112 miljard euro. In 2002 lag dit bedrag nog bij slechts 57,7 miljard euro.

VERLIEZER van de maand Sanlu

► Melkpoeder voor baby's van de Chinese zuivelfabrikant Sanlu bleek aangelengd met melamine, een stof die in verdunde melk het eiwitgehalte hoger doet lijken. De stof zorgt echter voor nierproblemen bij mensen en dieren. Tot dusver zijn vier Chinese baby's aan melamine in melkpoeder gestorven en meer dan vijftigduizend baby's en jonge kinderen ziek geworden. Zeker twaalf landen hebben de invoer

van Chinese zuivelproducten inmiddels verboden en een aantal landen is ertoe overgegaan ook andere voedselproducten uit China die melk bevatten te testen. Het Nederlandse zuivelbedrijf Friesland Foods werd ook getroffen. Het riep al zijn in plastic verpakte melkproducten terug uit Hongkong en Macau omdat een van de in China gemaakte producten was besmet geraakt met melamine. Het ging om melk van het merk 'Dutch Lady'.

Ook Koninklijke DSM, producent van melamine, heeft maatregelen moeten nemen om zeker te zijn dat de chemische stof melamine die het Nederlandse chemiebedrijf verkoopt niet wordt gebruikt in voedingsproducten en geen verband houdt met het Chinese melkschandaal.



GELEZEN IN:

Algemeen Dagblad, 28 augustus 2008

Inkooprijzen Heineken

► Heinekens strijd tegen de hogere inkooprijzen voor grondstoffen als mout en aluminium is nog niet voorbij. De brouwer is in staat gebleken de hogere prijzen door te berekenen en zal dit ook in de toekomst moeten blijven doen. Het bierconcern zag in het eerste halfjaar de kosten voor grondstoffen met 15 procent per hectoliter bier stijgen. Volgend jaar zullen de inkooprijzen voor Heineken 8 procent hoger liggen dan dit jaar, is de verwachting, vooral door de kosten van verpakkingsmaterialen. Heineken zag de biervolumes toenemen tot 58,6 miljoen hectoliter, vooral door overnames. Ruim 5 procent van de groei komt door sterke resultaten in opkomende markten zoals Afrika, Midden- en Oost-Europa en Azië. De bierconsumptie in 'volwassen' markten als West-Europa en de VS nam af.

Supermarkt, 31 juli 2008

Albert Heijn realtime

► Acht jaar geleden begon Albert Heijn na te denken over een nieuw systeem en startte in 2003 een proef met Cels in de Zwolle. Anno 2008 is de omschakeling compleet. Met de overschakeling van het landelijke distributiecentrum (Idc) Geldermalsen op het nieuwe computersysteem Cels, is het logistieke systeem van Albert Heijn compleet gebaseerd op realtime informatie. De barcode regeert in de supply chain en heeft geleid tot een bijna foutloze logistiek. Ten aanzien van de logistieke operatie hanteert Albert Heijn drie uitgangspunten: 'De leveringen moeten op tijd, compleet en foutloos zijn', zegt Marcel Holtmaat, die als manager van het Idc in Geldermalsen en het landelijk verscentrum in Nieuwegein nauw betrokken is bij de implementatie. De implementatie in Geldermalsen was complex en verliep niet zonder problemen. 'Het is een hele puzzel geweest om de carroussels te laten communiceren met Cels. Daarom hebben we ook op zes zondagen proefgedraaid met het systeem.'

SEMINAR ONDERZOEK WMS-MARKT

Intelligent WMS zorgt voor CHAOS-TOLERANTE STURING

► Jeroen van den Berg Consulting organiseerde in samenwerking met Logistiek.nl en de vLm op 3 september een seminar over de WMS-markt. Uit onderzoek van het consultancybureau onder 22 WMS-leveranciers komen drie trends naar voren: de doorbraak van voicepicking, de toenemende intelligentie in warehouse-managementsystemen die zorgt voor een chaos-tolerante sturing en de versnelling van implementatieprojecten.

Na een korte inleiding van Gody Meeuwissen (Jeroen van den Berg Consulting) en Marcel te Lindert (Logistiek.nl/Transport+Opslag) gaf Van den Berg een toelichting op de onderzoeksresultaten en zijn Maturity Model, dat hij in zijn boek 'Integral Warehouse Management' al introduceerde. Volgens Van den Berg geven WMS-leveranciers aan dat ze veel vraag verwachten naar voice (toename van 12 procent ten opzichte van 2005). Het is vanwege hoge productiviteit en weinig fouten populair bij retailers en koel- en vrieshuizen. Toch blijft de daadwerkelijke toepassing nog een beetje achter, zo blijkt later ook in de paneldiscussie met het publiek; slechts een enkeling werkt al met voice. Spreker Hanny Kapelle (Wehkamp) en panellid Joke Vink-Goudriaan (V&D) geven aan dat voice voor hun warehouses ook nog toekomstmuziek is.

Van push naar pull

Door nieuwe geavanceerde technieken kan een WMS nu wel complexe situaties aan met bijvoorbeeld smalle gangen, doorstroming op docks en dubbelspelen. Van den Berg karakteriseert deze trend als 'het WMS wordt chaos-tolerant'.

De derde trend die Van den Berg signaleert is die van snellere implementatieperiodes. Dit wordt door de leveranciers ook als eerste genoemd als propositie waarmee ze zich proberen te onderscheiden van de concurrent. In de paneldiscussie werd bij deze trend wel een kritische kanttekening gezet. Kapelle: 'De processen moeten goed beschreven zijn.' Vink-Goudriaan voegde daaraan toe: 'Ook de artikelstamdata moeten op orde



Jeroen van den Berg ontwikkelde een Maturity Model voor het warehouse.



Over de stelling 'Voicepicking is geweldig. Iedereen zou het moeten gebruiken' waren de meningen verdeeld.

zijn.' Een WMS-implementatie brengt volgens haar bovendien een verandertraject bij de medewerkers met zich mee. 'Ze moeten een andere manier van denken aanleren.' Een implementatie is een investering die langdurig kosten moet besparen, dus je moet niet bekknibbelen op de implementatietijd als dat niet kan doordat bepaalde processen nog niet op orde zijn.

Hoe volwassen een warehouse is, kan blijken uit de toepassing van het Maturity Model van Van den Berg. Het model onderscheidt vier fases van volwassenheid voor warehouse-managementproces: reactive, effective; responsive en collaborative. Van den Berg 'Het warehouse heeft zich ontwikkeld van een push naar een pull-organisatie.' In een volwassen warehouse wordt effectief wave management (centrale sturing op uurbasis) en task management (realtime taaktoewijzing aan medewerkers en material handling-systemen) toegepast. Bovendien kenmerkt een volwassen magazijn zich door goed labor management: het voorspellen en plannen van de werklast en controleren of het werk synchroon loopt met de planning, en waar nodig bijsturen.

LBS bij Wehkamp

Een goed voorbeeld van een volwassen magazijn dat labor management toepast kwam naar voren in de case die Hanny Kapelle presenteerde over Wehkamp. Het thuiswinkelbedrijf dat tegenwoordig 80 procent van de omzet via internet realiseert, had een aantal jaren terug te kampen met niet nagekomen leverafspraken door bezettingsproblemen en hoge kosten door productiviteitsverlies. Met labor management, dat overigens niet had kunnen worden gerealiseerd zonder de eerder succesvol verlopen implementatie van een WMS, wilde Kapelle de service verhogen, de bezetting flexibiliseren en de medewerkers duidelijkheid geven over de verwachtingen over de werktijden.

Wehkamp werkt nu met een zogenaamde troepenplanning. Voor de twee dc's wordt al zes weken van tevoren een volumevoorspelling gedaan op basis van inkoop- en verkoopvoorspellingen. Een week van tevoren wordt de definitieve planning vastgesteld die vervolgens nog dagelijks wordt bijgesteld.

Het LBS van Wehkamp laat tot op medewerker- en batchniveau zien of het werk op schema ligt en waar eventueel achterstand dreigt te ontstaan. Zo kan snel worden bijgestuurd en kunnen inpakmedewerkers bijvoorbeeld tijdelijk worden ingezet om te helpen bij orderpicken.

Uit de zaal kwam de vraag of het systeem de medewerkers niet het gevoel geeft van 'big brother is watching you'. Kapelle zei dat dat meevalt, vooral de jonge 'game'-generatie vindt het wel prettig om direct te weten hoe ze presteert. Verder heeft duidelijke communicatie vooraf over het hoe en waarom van het nieuwe systeem voor een redelijk groot commitment gezorgd.

INKOOP, LOGISTIEK EN OPERATIONS

NOG VEEL TE VERBETEREN in ontschotting supply chain

► Het blijkt dat bedrijven zichzelf gemiddeld nog geen zes geven voor het ontschotten van de supply chain. Max Boodie van DPA Supply Chain People presenteerde op 4 september in Rotterdam de resultaten van een grootschalig onderzoek naar het weghalen van denkbeeldige schotten die er tussen de disciplines inkoop, logistiek en operations staan.

Ketenmanagement zou moeten beginnen bij de interne keten: de verbindingen tussen inkoop, logistiek en operations. Echter, er bestaan vaak denkbeeldige schotten tussen deze disciplines. Soms in fysieke, maar ook heel duidelijk in organisatorische en mentale zin. Processen die niet op elkaar zijn afgestemd, KPI's die los van elkaar zijn ontwikkeld en HRM-instrumenten die tegenstrijdig gedrag oproepen, omdat de beloningssystematiek van inkopers, logistieke medewerkers en operations-specialisten niet op elkaar is afgestemd.

Hoe kunnen bedrijven de externe keten managen als ze intern de boel niet op orde hebben? 'Verbeter de wereld, begin bij jezelf', dient volgens DPA het motto te zijn en bij het verbeteren zouden bedrijven zich moeten richten op zes elementen: kennis, processen, besturing, financiën, HRM en cultuur. Het onderzoek van DPA in samenwerking met NEVI en vLm laat zien dat er nog veel te verbeteren valt door de zes elementen van supply chain-ontschotting in organisaties te toetsen aan de resultaten. Over alle zes elementen geven de deelnemers van het onderzoek zichzelf gemiddeld een mager zesje. Een belem-



Max Boodie van DPA Supply Chain People.

mering voor het slechten van de silomuren is de relatieve kracht van één van de drie disciplines ten opzichte van de andere. Als bijvoorbeeld inkoop goed is georganiseerd en logistiek en operations minder, dan zal ontschotting lastiger zijn. Daarnaast speelt de omvang van de organisatie een rol. Hoe groter de organisatie, hoe lastiger *alignment* te bewerkstelligen is. Dat heeft alles te maken met complexiteit, zeker als er in het buitenland ook vestigingen zijn. Ook blijkt uit het onderzoek dat bedrijven met veel hoogopgeleiden, niet te veel mensen die al lang in dienst zijn en een gering percentage inleners, een hogere ontschottingsindex hebben.

In aanvulling hierop is een extra moeilijkheid dat de meeste alignment-problemen tussen inkoop, logistiek en operations onzichtbaar zijn voor de board. Veel van die problemen zijn van technisch-inhoudelijke aard (werkvloerproblemen) en het is vaak onbekend wat voor prijskaartje daaraan hangt. DPA hoopt dat dit onderzoek een eyeopener is voor bestuurders. De grootste kansen voor verbetering van de alignment in de voortbrengingsketen liggen op het vlak van besturing, finance en HRM. Onderwerpen die aansluiten bij de beleving van de board.

SEMINAR MET MIT UIT BOSTON

Europese VERSUS AMERIKAANSE supply chains



Tijdens de Supply Chain Masters op 21 november geeft Maarten van Rossem zijn zakelijke visie op de Amerikaanse verkiezingsuitslagen.

Foto: Ever-Jan Daniels

In vergelijking met de VS gebruiken Europese bedrijven twee keer zo vaak contracten met toeleveranciers om van een kostenefficiënte en effectieve aanvoer van goederen verzekerd te zijn. Dit blijkt uit het onderzoek van MIT uit Boston en Tru-Economy Consulting onder 110 beslissers uit de Amerikaanse en Europese supply chain. Tijdens de Supply Chain Masters van dit magazine op vrijdag 21 november presenteert de gerenommeerde MIT-professor David Simchi-Levi de resultaten van dit onderzoek en geeft Amerika-deskundige Maarten van Rossem zijn visie op de zakelijke verschillen tussen de VS en Europa. Rens de Jong van BNR Nieuwsradio treedt op als middagvoorzitter.

Kijk voor meer informatie op: www.scmonline.nl/masters

SLIMSTOCK SUMMER SCHOOL

VOORRAADSPECIALISTEN delen kennis

► ‘Er is geen pakje in de logistiek dat uit zichzelf gaat bewegen. Dat hangt af van wat jullie beslissen’, zo begon Walther Ploos van Amstel zijn training tijdens de tweede Slimstock Summer School. ‘Dus als je een betere logistiek wilt, dan moet je mensen beter laten beslissen.’

Specialisten in voorraadbeheer konden hun hart ophalen bij de Slimstock Summer School op 3 tot en met 5 september in Hilvarenbeek. Van de ongeveer 120 mensen kwam de helft voor een update over de Slimstock-applicatie voor voorraadbeheer. De gebruikers krijgen binnenkort namelijk een nieuwe versie. De andere helft kwam voor een managementtraining.

Het was aan Ploos van Amstel om de deelnemers van het managementdeel tijdens de eerste dag van de cursus weer op scherp te zetten. ‘Waarom zou je moeten wisselen van assortiment?’, vroeg hij de specialisten. ‘Wat kost een pak melk en wat kost een Breaker?’, illustreerde hij het grote margeverschil tussen de twee zuivelproducten. Friesche Vlag vernieuwde in 2001 het assortiment met de hooggeprijsde Breaker, een zuivelsnack die de trend van snel en makkelijk tussendoor met de hang naar en gezonder eten verenigt. Het wordt vooral verkocht bij benzinstations. ‘Het verversen van assortimenten heeft een waanzinnige impact op marges. Doe je dit niet, krijg je het “me too-effect” (andere producenten die vergelijkbaar product op de markt brengen, red.)’

Rendementsverbetering Halfords

In de middag presenteerden Stefan Kooijmans en Peter Bocken van Halfords hun bedrijfsfase en legden een aantal nog open-



staande vraagstukken op tafel die tot veel interactie leidden. Momenteel zit Halfords in een supply chain-transformatie. De retailer had een minder functionerende supply chain waarbij de noodzaak tot rendementsverbetering zich aandiende. De managers van Halfords bekeken daarom de logistieke grondvorm opnieuw en definieerden vijftien deelprojecten.

Voor de bedrijfsvoering van de winkels heeft het een grote impact. Reparatie & garantie is nu uitbesteed en de filiaalmanagers bestellen niet langer hun eigen artikelen op basis van een ABC-advies, maar krijgen de voorraad. ‘Waar ze eerst ook met supply chain management bezig waren, kunnen ze zich nu volledig op de verkoop richten’, aldus Kooijmans. Hiermee heeft Halfords een deel van de opslingereffecten weggehaald.

Een ander onderdeel van de transformatie bij Halfords was de implementatie van Slim4, software voor voorraadbeheer van Slimstock. Na de live-gang in het distributiecentrum is de voorraad met ten minste 10 procent verlaagd en er is een betere voorraadbeschikbaarheid. ‘We zijn nu een jaar live, maar de eerste resultaten waren al na acht weken zichtbaar.’ Een van de vraagstukken waarover Halfords zich nog buigt, is waar de buffervoorraden neergelegd moeten worden: bij de leveranciers, in de winkels of in het dc? Dit leverde reeds op de eerste dag een levendige discussie op tijdens de Slimstock Summer School. Op de tweede dag gaf Van Leeuwen Buizen een presentatie.



Walther Ploos van Amstel: ‘Waarom zou je moeten wisselen van assortiment?’



Peter Bocken (links) en Stefan Kooijmans van Halfords.

RELATIEDAG GORDIAN

MARITIEME SECTOR op weg naar FULL-SERVICE

► De verwachtingen tussen eindgebruikers en full-serviceproviders liggen vaak nog ver uit elkaar. Op de relatiedag van Gordian Logistics Experts vertelden SMIT Vessel Management Services en Imtech Marine & Offshore over hun ervaringen met full-servicecontracten.

De relatiedag op 18 september 2008 in het koetshuis van Buitenplaats Amerongen stond in het teken van full-servicecontracten. Jaap de Lange, partner bij Gordian, opende de bijeenkomst: 'De verwachtingen van eindgebruikers en serviceproviders worden omgeven door emoties en statements en sluiten daardoor niet direct op elkaar aan. Serviceproviders verwachten een vele malen hogere opbrengst van service dan van de verkoop van onderdelen.'

Uit onderzoek van Gordian blijkt dat meer dan de helft van de OEM'ers en serviceproviders verwacht over vijf jaar meer verantwoordelijkheid te dragen voor beschikbaarheid van assets en ook vaker het eigendom van de assets te hebben. De gebruikers hebben echter moeite om mee te gaan in deze verwachting. 'Eindgebruikers zijn vaak bang zijn om te afhankelijk te worden van de serviceprovider', aldus Jaap de Lange.

Kortetermijnplanningen

De twee presentaties gaven duidelijk weer dat beide partijen in het servicecontract rekening moeten houden met consequenties voor de organisatie. Imtech is zich door veranderingen in de markt vanuit strategisch oogpunt gaan richten op services. 'Een van de obstakels die we tegen kwamen, is dat we van het organiseren van projecten op lange termijn over moesten stappen op planningen met korte termijnen en activiteiten kregen die niet gepland konden worden', zegt Mark Lohmeijer, directeur van Imtech Marine & Offshore. 'Hier moeten processen voor worden ingericht en zijn gereedschappen voor nodig.'

Imtech heeft in 2006 Radio Holland overgenomen om een full-serviceprovider te kunnen zijn voor de maritieme sector. 'Radio Holland had een wereldwijd netwerk met meer dan zestig vestigingen, onder andere langs belangrijke scheepvaartroutes, en is een specialist in onderhoud en reparaties in de maritieme sector', aldus Lohmeijer. Mark de Jonge, general manager bij Smit Vessel Management Services, zei tijdens zijn presentatie dat Radio Holland de enige partij was die bij de tendering het concept van full-service begreep. 'De full-serviceprovider voor Smit moet onder andere een bewezen staat van dienst hebben, wereldwijd georganiseerd zijn en één aanspreekpunt bieden voor alle zaken.'

Succesfactoren

Na afloop van de presentaties mocht de zaal stemmen over welke factoren succesbepalend zijn voor een win-winsituatie

tussen klant en serviceprovider door rode of groene briefjes in de lucht te steken. Cultuur, visie en strategie en vaardigheden en competenties kregen de meeste 'groene' stemmen. Processen kregen evenveel groene als rode stemmen. En ICT en afspraken kleurden rood. Tijdens de hierop volgende discussie geleid door Jan Willem Rustenburg van Gordian kwamen verschillende reacties uit de zaal naar voren. De conclusie was dat afhankelijk van de fase waarin een organisatie zich bevindt, de verschillende factoren belangrijker kunnen zijn. Zo zijn bij een groeiende organisatie ICT en processen erg belangrijk, maar bij een organisatie die dit al voor elkaar heeft, ligt de focus meer op cultuur en strategie.



Cultuur, visie en strategie en vaardigheden en competenties vond de bezoekers van de Gordian-relatiedag succesbepalende factoren voor een win-winsituatie tussen klant en serviceprovider.



Borrelen na afloop van de relatiedag bij Gordian.

SYMPOSIUM GREEN SUPPLY CHAIN

DUURZAAMHEID grote invloed op bedrijfsmodel PHILIPS LIGHTING

► Duurzaamheid heeft grote invloed op het bedrijfsmodel van Philips Lighting. Dat blijkt uit de presentatie die Frank Sprenkels, SVP Supply Chain Management bij Philips Lighting, op 9 september gaf tijdens het symposium Green Supply Chain van vereniging Het Doel.

Philips genereert zelf niet alleen waarde uit een 'groene supply chain', maar duurzaamheid is ook van invloed op het bedrijfsmodel. De verlichtingsindustrie gaat namelijk een aantal significante veranderingen tegemoet. De vraag naar conventionele verlichting gaat richting energiebesparende lampen. 'Licht is honderd jaar analoog geweest, maar binnen tien jaar is alles digitaal', voorspelt Sprenkels. 'Dat betekent geen vervanging van lampen meer, maar een focus op de initiële installatie. Dat is een totaal ander businessmodel. We gaan van een "sell one, make one"-organisatie naar een "engineer to order"-achtige organisatie.'

Hoe Philips Lighting zich op deze verandering voorbereidt, laat Sprenkels helaas in het midden. Hij vervolgt met een verhaal over de energie-efficiënte supply chain van Philips Lighting. Het bedrijf verwacht dat de energiekosten in de supply chain naar schatting met 34 tot 77 procent zullen stijgen. Sprenkels verwacht een stijging van tussen de 120 en 240 miljoen euro aan emissiekosten voor de supply chain.

Philips heeft drie strategische opties: afwachten, het optimaliseren van energiekosten en het reduceren van risico's, of een proactief beleid voeren. 'Gewoon maar afwachten is geen optie, dus begin gewoon. Wij zijn begonnen met het identificeren van de CO₂-footprint van talloze supply chain-managementprocessen binnen het bedrijf', zegt Sprenkels, terwijl hij dit illustreert met een aantal voorbeelden waaronder een tl-lamp.

Tot slot liet Sprenkels nog zien dat een energie-efficiënte supply chain een kans voor differentiatie kan zijn. De bezorgdheid van klanten kunnen een kans zijn om je te differentiëren van je concurrenten. Consumenten zijn geneigd om bedrijven waarvan ze geloven dat die milieuvriendelijk werken, te belonen. Groen is volgens Sprenkels dus erg effectief voor reputatieverbetering. 'Echter, we halen er op dit moment nog geen competitief voordeel uit.'



Groen

door Gerard Ekhart

Al Gore is het gelukt met z'n film 'An inconvenient truth' het thema milieu uit het geitenwollen-sokken-circuit te halen en op zowel de globale politieke als de corporate agenda te krijgen. Fantastisch staaltje marketing. Groen inkopen is inmiddels ook tot ons kabinet in de lage landen doorgedrongen. In 2010 moet volgens onze ijverige milieuminister de gehele Nederlandse overheid 'groen inkopen'. Wat dat exact inhoudt en wat de standaarden zijn, is natuurlijk nog niet geheel helder.

Wat doet ons bedrijfsleven? Ondernemingen die al jarenlang in markten opereren waar milieu een belangrijke rol speelt (chemie, automotieve, olie), lopen ver voor op de vele andere ondernemingen die nu opeens denken te moeten gaan nadenken over 'groen'. De Dow Jones World Sustainability Index (een soort Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen-ranking) verdeelt de businesswereld in achttien sectoren, waarbij elk jaar een 'global sector leader' wordt benoemd. Met vier Nederlandse ondernemingen in de top (Akzo Nobel, Unilever, TNT en Philips) staan we bovenaan in het landenklassement samen met de UK.

Wat staat een professionele inkooporganisatie te doen? Als u niet al volop met 'groen' bezig bent, is het hoog tijd deze kernwaarde te integreren in uw inkoopstrategie en actieplannen. *Green is here to stay*. Maar pas op het tot doel te verheffen. Het is één van de middelen waarmee u zich blijvend kunt onderscheiden en met uw leveranciers langdurig waarde kunt creëren voor uw klanten.

Dat er nog genoeg mensen zijn die mijns inziens de boodschap niet goed begrepen hebben, bewijst de volgende quote van een Amerikaanse VP Supply, zojuist genomineerd voor een of andere Champion of Greenprijs: 'We can't be good for the earth if we're not able to stay in business...'

A very convenient truth.



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