

INSPIRATIE EN BULLWHIPS OP DE EFTELING

Orderpieken zo hoog als de MOUNT EVEREST

► De beklimming van de Mount Everest is te vergelijken met een supply chain. De expeditie bestaat uit meerdere, samenwerkende teams en verschillende kampen richting de top en het is noodzakelijk om voedsel, zuurstof en kachels naar boven te brengen voor een ander team. Dit betoogde bergbeklimmer Ronald Naar tijdens het eerste seminar over het zogenaamde *bullwhip*-effect op 5 september in de Efteling.

‘De pieken van orders bij de leverancier lijken op de Mount Everest, terwijl de vraag bij de retailer relatief vlak is’, haakte professor Hau Lee van Stanford in op de presentatie van zijn voorganger. Lee noemde de vier verschillende oorzaken van de opslingerende effecten in de keten, die zijn samen te vatten onder onduidelijkheid over de lijnen van verantwoordelijkheid: ‘Ik ben niet verantwoordelijk, dus kan ik meer bestellen.’ Volgens Lee zal de bullwhip nooit weggaan, omdat nieuwe producten, nieuwe bedrijven en nieuwe geografische gebieden zich blijven aandienen. ‘Cisco had een afschrijving van 2,3 miljard dollar voorraad na het knappen van de internetbel. Dit bedrijf is niet blij met dit wereldrecord’, illustreerde Lee de mogelijke omvang van dit probleem. ‘Cisco was terecht gekomen in de zogenaamde *lead time*



Bergbeklimmer Ronald Naar vergeleek de beklimming van de Mount Everest met een supply chain.

order spiral: vanwege de toegenomen vraag nam de levertijd toe van vier naar vijf weken, dus bestelde de afnemer twintig procent meer waardoor weer de levertijd toenam na snelle rescheduling.’ Lee somde vijf counterstrategieën op om de bullwhip te voorkomen. ‘Probeer de klanten en hun omgeving te begrijpen. Meet de bullwhip en vraag je af wie van de klanten deze veroorzaakt. Verhoog het delen van informatie en zichtbaarheid in de keten, bijvoorbeeld door Vendor Managed Inventory. Pas *collaborative demand planning* met de klant toe. En werk ten slotte naar integrale management van supply en demand toe.’ Als grappige case noemde Lee het probleem van Volvo met te veel groene uitvoeringen. Omdat de groene kleur slecht liep, werd deze in de uitverkoop gedaan, waarna het juist een succes werd en de productieaantallen ongewild weer omhoog gingen. Lee concludeerde dat de bullwhip een organisatieprobleem is, omdat iedereen en verschillende agenda heeft.



Massale outsourcing bij NACCO MATERIALS HANDLING

► Nacco Materials Handling in Nijmegen, producent van de zogenaamde ‘big trucks’ voor verkooporganisatie Hyster, bracht de afgelopen jaren flink wat veranderingen aan in zijn productielocatie.

Jaarlijks worden in Nijmegen 1900 big trucks gemaakt op twee assemblagelijnen. Deze monstertrucks worden vooral in havens gebruikt om zware zeecontainers te liften. Een grote verandering in de logistiek is het inkopen van onderdelen in het verre oosten geweest. ‘In 2002 hebben we besloten om massaal te outsourcen naar landen als China en Tsjechië’, vertelt plantmanager Pieter Jan van Rijnbach. ‘Contragewichten komen bijvoorbeeld uit China.’ Verder investeerde Nacco in landaanwinning. Er werd een kade aangelegd om grote trucks over het water te kunnen vervoeren. ‘Normaal gesproken moeten de trucks over de weg worden vervoerd onder politiebegeleiding’, zegt Van Rijnbach. ‘Die kade bespaart ons honderdduizenden euro’s per jaar.’

WINNAAR van de maand

Nedcar

► Nedcar heeft de opdracht voor de productie van naar verwachting 30.000 SUV's (sports utility vehicles) per jaar van Mitsubishi weten binnen te slepen. Dit is goed nieuws voor het enige autoproducerende bedrijf in Nederland, dat vorig jaar nog om zijn voortbestaan streed en begin dit jaar nog preventief voorbereidingen trof om 110 medewerkers te ontslaan. Directeur Jos Govaarts heeft de top van Mitsubishi na vele videoconferenties en bezoeken aan Japan ervan weten te overtuigen dat de Outlander het beste bij Nedcar kan worden gemaakt. Govaarts heeft het geluk dat er in Europa een grote vraag is naar de Outlander en dat andere fabrieken al op topcapaciteit draaien. Volgens een bericht in nrc.next weet niemand hoeveel extra werkgelegenheid de order oplevert. De Colt, de



enige auto die Nedcar nu maakt, is veel kleiner en wordt geheel geproduceerd in Nederland. De Outlander is moeilijker te maken, maar de onderdelen ervoor worden allemaal aangeleverd uit Japan. Als later blijkt dat het voor Mitsubishi aantrekkelijker is om onderdelen van de SUV in Nederland zelf te produceren, zal Govaarts daarop inhaken.

VERLIEZER van de maand

Mattel

► De Amerikaanse speelgoedfabrikant Mattel heeft eind september excuses aangeboden voor het ten onrechte beschadigen van de reputatie van China. Mattel heeft toegegeven dat eigen ontwerpfouten de belangrijkste oorzaak zijn geweest van het terughalen van grote hoeveelheden speelgoed in augustus. 'Dus fabricagefouten van de Chinese productie', aldus vice-president Thomas Debrowski. In augustus haalde Mattel ongeveer 20 miljoen stuks speelgoed uit winkels uit vele landen, omdat verf op deze producten te veel lood zouden bevatten. Ook konden bij sommige producten kleine magneetjes loslaten, waardoor kinderen die ze zouden inslikken verstikkingsgevaar liepen. De Mattel-manager liet ook weten dat hij geen plannen heeft om de productie van speelgoed geheel of gedeeltelijk terug te

trekken uit China. Hij kondigde zelfs aan 30 miljoen dollar te gaan investeren in een Barbie-winkel in Shanghai. Debrowski erkende dat de recall achteraf gezien overdreven was – omdat er zoals de Chinezen constateerden maar bij enkele producten fouten waren ontdekt – maar verklaarde dat zijn bedrijf veel waarde hecht aan betrouwbaarheid.

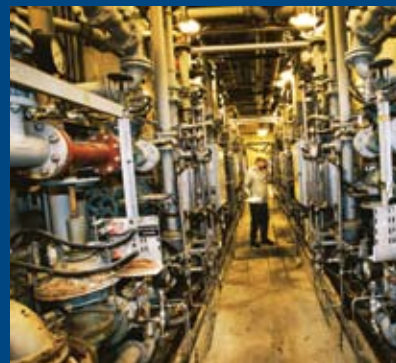


GELEZEN IN:

De Gelderlander, 15 september 2007

Betuwerroute

► Er moeten volgend jaar meer goederen over de Betuwerroute rijden dan één per uur in beide richtingen. Dat is noodzakelijk vanwege de ingrijpende onderhoudswerkzaamheden aan het gewone spoorwegnet door ProRail. Daardoor zien de vervoerders zich genoodzaakt om in 2008 500 goederentreinen te schrappen. Sinds de ingebruikname van de Betuwerroute op 16 juni 2007 hebben er welgeteld 29 commerciële treinen overgereden. De laatste maand zelfs maar zes. Dat is ver beneden de voor dit jaar beschikbare capaciteit van één trein per twee uur.



Het Financieele Dagblad, 21 september 2007

Chemiesector

► De investeringsgolf in Azië leidt tot somberheid over de toekomst van de chemie in West-Europa. De angst dat de sector in deze regio het loodje legt, is echter misplaatst, stelt Edouard Croufer, hoofd van de wereldwijde adviespraktijk chemische industrie van adviesorganisatie Arthur D. Little. De verplaatsingen zullen doorgaan, ook weer naar andere landen, voorziet Croufer. De vaak kostbare installaties kunnen echter niet telkens ergens anders worden neergezet. 'Daarom moet de chemie veel beter worden in logistiek en goederenvervoer, zodat mondiale klanten bevoorrad kunnen worden vanuit dynamische netwerken, zonder dat telkens nieuwe fabrieken moeten worden gebouwd.'

KLANTENDAG CONSAFE LOGISTICS

CITYCARGO voor stadsdistributie

► 'De Jan van Galenstraat is zo ongeveer de vieste straat van Amsterdam', vindt Charles Vaanhold, technical director van CityCargo. Vaanhold presenteerde op de klantendag van WMS-leverancier Consafe Logistics het vrachtramconcept van CityCargo dat een eind moet maken aan de lange rijen vrachtwagens in de binnenstad van Amsterdam.

Dagelijks rijden er in de binnenstad van Amsterdam vijfduizend vrachtwagens. Door de beperkte tijden (venstertijden) waarop het voor de vrachtwagens is toegestaan de stad in te komen, ontstaan niet alleen rijen bij de bevoorrading van de winkels, maar deze dieselveertuigen stoten ook nog eens veel schadelijke stoffen uit. 'Vooral in de Kalverstraat staan de vrachtwagens achter elkaar. Dat is rampzalig. Amsterdam is niet gebouwd om er met zijn allen tegelijk te gaan rijden', zegt Vaanhold.

CityCargo Amsterdam heeft twee crossdockcenters buiten de stad waar de goederen in de tram worden geladen. Deze trams rijden naar binnenstedelijke overslagplaatsen, zogenoemde hubs, waar de goederen in elektrisch aangedreven vrachtwagens worden geladen, die zorgen voor de fijndistributie naar de afleveradressen. Vaanhold geeft toe dat dit de rijen niet direct korter maakt. 'Maar het is wel een heel stuk goedkoper', beweert hij. Inmiddels hebben meerdere steden, waaronder Utrecht, interesse getoond in het concept.



Vrachtram moet eind maken aan lange rijen vrachtwagens in Amsterdam.



Niels Dijkman, groothandelspecialist bij ING Bank, presenteert op 14 november de resultaten van de sectorstudie groothandel.

SECTORSTUDIE VOORRAADMANAGEMENT

Dick Slootweg van Deli XL spreekt op GROOTHANDELSEVENT

► Dick Slootweg, algemeen directeur van Deli XL, geeft op 14 november aanstaande een presentatie op een groothandelsevent georganiseerd door ING Bank en Supply Chain Magazine. Tijdens dit evenement zal de sectorstudie voorraadmanagement in de groothandel die ING momenteel doet, uitgereikt worden.



De groothandelsstudie – ondersteund door partners Supply Chain Magazine, IMCC en Nijenrode – gaat over de wijze waarop voorraad op de strategische agenda staat van het topmanagement van groothandels. Het

beantwoordt vragen als: waarom vindt vrijwel iedere topmanager zijn voorraad te hoog? Waarom lijkt reductie van voorraden de enige juiste voorraadstrategie? Hoe betrokken is het topmanagement van groothandels daadwerkelijk bij deze kernactiviteit (voorraadhouden)?

Niels Dijkman, branchemanager groothandel bij ING, zal tijdens een speciaal georganiseerd seminar de resultaten presenteren. Slootweg zal in zijn presentatie ingaan op de recente participatie in Verhaaren en de relatie die hij als managing director ziet tussen bedrijfsstrategie en voorraad. De bijeenkomst is bedoeld voor directeuren/groootaandeelhouders, chief executive officers en chief financial officers van (middel)grote groothandels. Deelnemers ontvangen een gratis exemplaar van het rapport. De locatie van het seminar is het Nationale Nederlanden gebouw in Rotterdam.

Geïnteresseerden die het event willen bijwonen kunnen zich aanmelden via www.patch-marketing.nl/ing/events/voorraad

LOGISTICS LABOUR SURVEY

Optimisme over WERKGELEGENHEID

► De resultaten van het jaarlijkse marktonderzoek Logistics Labour Survey, op initiatief van Tempo-Team in samenwerking met vakblad Logistiek en Nederland Distributieland, zijn weer verschenen. Opvallend is het optimisme als het gaat om de werkgelegenheid in de logistieke sector.

Het aantal medewerkers in vaste dienst stijgt en de verwachting is dat deze toename aanhoudt. Er worden minder flexkrachten ingezet, maar hierin wordt in de toekomst een toename verwacht. Logistiek dienstverleners maken het meest gebruik van flexkrachten, maar ze maken ook steeds vaker gebruik van eigen pools en zetten vaker een intern mobiliteitsbureau in. Vijftig procent van hun logistieke kosten gaat naar personeel. Er is minder logistiek personeel beschikbaar dan in 2006 en 16 procent van de bedrijven huurt structureel personeel uit andere EU-landen in. Vooral in het zuiden van het land ervaren bedrijven de beschikbaarheid van personeel als slecht. Voor de werving van personeel worden internet en interne werving als belangrijkste middelen ingezet. Het ziekteverzuim ligt net iets lager dan vorig jaar. Goede werksfeer en arbeidsomstandigheden zijn de meest genoemde manieren om ziekteverzuim te voorkomen. Arbo is nog altijd het belangrijkste topic op de logistieke arbeidsmarkt.



SAMENWERKING

LOGISTORE kennispartner van groothandel

► Adviesbureau Logistore is sinds 1 september kennispartner van het Nederlands Verbond van de Groothandel (NVG), brancheorganisatie voor de groothandel. Tevens vierde Logistore onlangs zijn 20-jarige jubileum bij Nedac Sorbo in Duiven.

Een paar honderd mensen kwamen Logistore feliciteren met het 20-jarig bestaan. In een boekje dat Logistore heeft laten maken, zegt Peter Leerintveld dat hij 20 jaar geleden niet had kunnen vermoeden dat zijn bedrijf uit zou groeien tot wat het nu is. Nedac Sorbo had een deel van zijn magazijn ingericht als feestlocatie en de gasten werden vermaakt door trombonisten die bij elkaar op het conservatorium hadden gezeten. Voor de gelegenheid deden ze een act deden met stofzuigers. 'We vonden dit wel passen bij Nedac Sorbo', verklaarde een van de trombonisten.

ONDERZOEK CAPGEMINI

India bedreiging voor OFFSHORINGMARKT CHINA

► India kan de komende in drie tot vijf jaar een bedreiging vormen voor de positie van China als het mondiale centrum voor productieactiviteiten. Dat blijkt uit onderzoek van adviesbureau Capgemini en vastgoedontwikkelaar ProLogis.

Capgemini en ProLogis deden onderzoek onder 340 grote internationale producenten uit Europa, Noord- en Zuid-Amerika en Azië-Pacific. Uit hun antwoorden blijkt dat India in de komende drie tot vijf jaar een belangrijke bestemming voor productieactiviteiten zal worden. Momenteel is China de populairste bestemming voor de offshoring van productieactiviteiten en voor werkzaamheden op het gebied van IT, financiën en klantenservice heeft India de voorkeur.

Echter, de huidige ontwikkelingen wijzen erop dat een aantal belangrijke Chinese productiecentra te duur worden. De concentratie van industrie centra in belangrijke kustregio's in het oosten leidt tot stij-

gende kosten voor arbeid en onroerend goed. De lonen, de grootste kostenpost, zijn op dit moment gemiddeld ongeveer twee keer zo hoog als in buurlanden zoals India. Bovendien vormt de verplaatsing van productieactiviteiten naar andere delen van China eigenlijk geen oplossing, omdat een gebrek aan infrastructuur een aanzienlijke stijging van de transportkosten betekent.

Buurland India biedt lagere kosten, maar 43 procent van de bedrijven die hun productieactiviteiten naar India hebben verplaatst, geeft aan hun oorspronkelijke doelstellingen niet te hebben gehaald. De grootste belemmering vormden de gebrekkige productievoorzieningen en slecht georganiseerde supply chain-infrastructuur. Als de Indiase overheid bereid is sterk in deze infrastructuur te investeren, dan moet het mogelijk zijn buitenlandse productieactiviteiten aan te trekken en het aanwezige potentieel te benutten.