



Niemand in de supply chain-wereld ontkent dat innovatie cruciaal is. Maar waarom zijn goede innovatieve ontwikkelingen dan op een hand te tellen? Een rondgang langs de voorhoedespelers in supply chain-innovatie leert dat samenwerking een absolute voorwaarde is. Maar voor samenwerken is onderling vertrouwen nodig.

Door Jaap van Sandijk

## Bedrijfsprocessen en organisatie aanpassen net zo belangrijk als nieuwe technologie

# Innoveren doe je samen

Een korte denkpauze, gevolgd door een ferme waarschuwing. 'Als we niets doen, staan we over tien jaar stil.' Jannie van Aniel, supply chain development manager van Unilever Benelux, vindt het nog iets te kort door de bocht om te beweren dat het slecht gaat met de supply chain in Nederland. Maar: 'We moeten wél beter op de kaart komen,

anders loopt alles gegarandeerd vast.' Ze ziet het eindrapport van de commissie Van Laarhoven, die in 2006 concludeerde dat er veel moet veranderen op supply chain-gebied, niet zozeer als een noodklok, maar eerder als een belangrijke waarschuwing.

Van Aniel geeft leiding aan een belangrijke werkgroep die is ontstaan vanuit de commissie Van Laarhoven: de zogenoemde 4C-groep (Cross Chain Coordination Centres). Deze werkgroep heeft zichzelf ten doel gesteld om binnen twee jaar een gedeelde supply chain-cockpit op te zetten, waarbinnen bedrijven kennis delen om zo tot de broodnodige innovaties te komen. 'Die cockpit wordt niet alleen een kennisbank, maar ook een virtueel centrum met een faciliterende rol', legt Van Aniel uit.

In de 4C-werkgroep zitten supply chain-specialisten uit diverse ondernemingen, onder wie Ferry Boseker, directeur Operations van fruitproductenbedrijf Hero. 'Met de cockpit willen we dwars door alle industrieën heen een kruisbestuiving creëren en verder kijken dan de traditionele oplossingen zoals gemeenschappelijke warehousing en distributie', vult hij aan. De cockpit moet een einde maken aan de manier van innoveren zoals deze tot nu toe veelal plaatsvindt: binnen de eigen bedrijfsmuren. Van Aniel: 'Activiteiten ondernemen mét elkaar is heel wat anders dan náást elkaar.' Daarbij wordt ook ondersteuning geboden vanuit kennisinstituten. 'De TU Eindhoven ontwik-

kelt, parallel aan 4C, een logistiek topinstituut dat een kweekvijver moet worden voor logistieke toptalenten. Ook daarmee gaan we een verband slaan.'

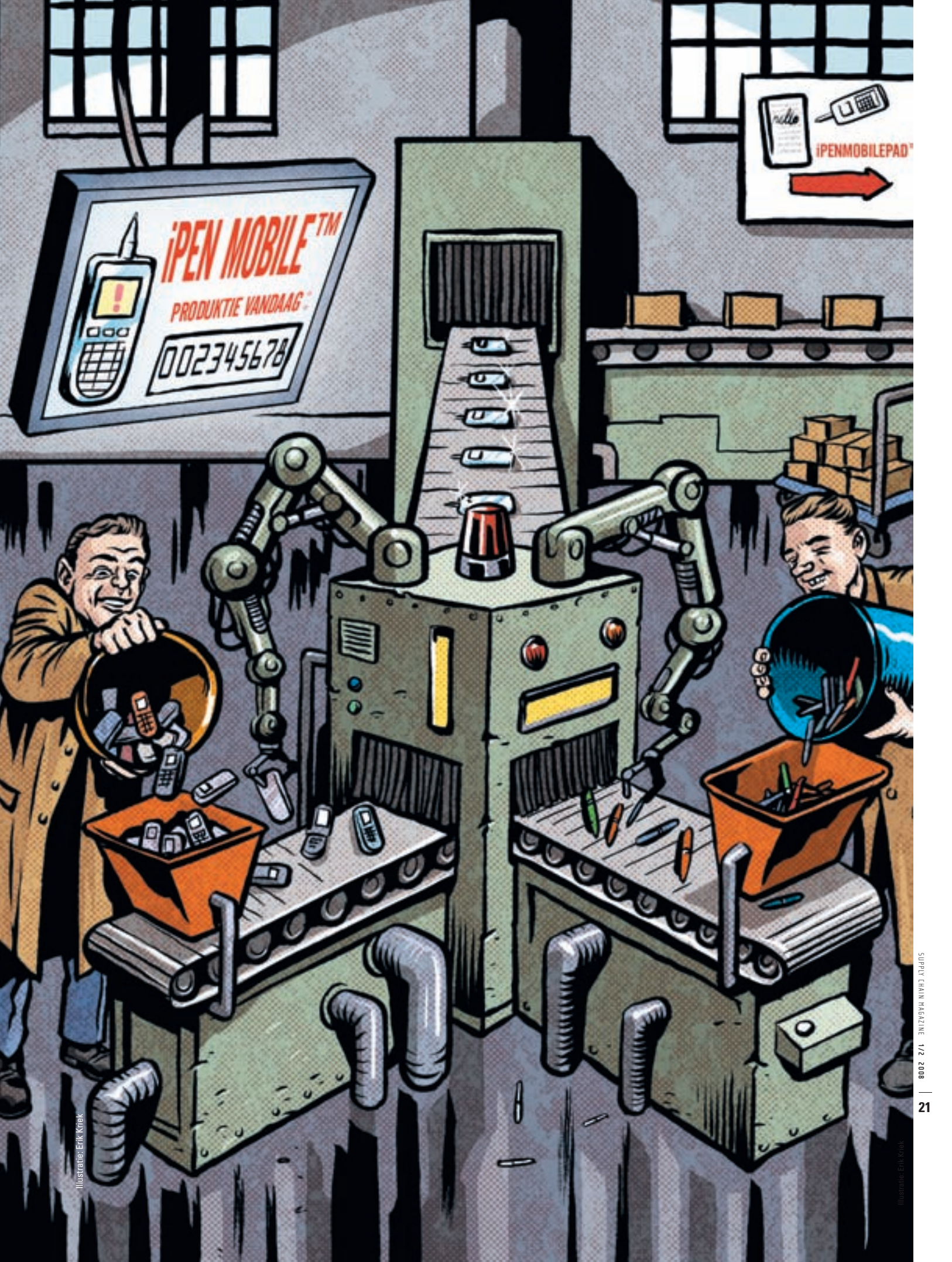
### Goederenstromen combineren

Voor samenwerking is echter vertrouwen nodig. Is het niet naïef om te veronderstellen dat bedrijven zomaar hun gegevens uitwisselen om tot een innovatiever supply chain-beleid te komen? 'Het bundelen van elkaars data moet in een onafhankelijke omgeving gebeuren en de uitvoering van projecten moet in handen van een onafhankelijke partij zijn', stelt Van Aniel. Ze benadrukt dat met eventuele bedrijfsgevoelige informatie zorgvuldig moet worden omgegaan. Boseker stelt hierover: 'Neem forecasting. Maximale verkrijgbaarheid van producten is in alle branches van wezenlijk belang. Waarom bundel je de krachten niet op dat terrein? Hero neemt planningdata af van Nielsen, terwijl andere industrieën daar weer hun eigen instanties voor hebben. Waarom bundel je die gegevens niet in een aparte laag binnen een samenwerkingsverband, zodat je accurater kunt forecasten en gezamenlijk de distributie op de weg optimaler benut? Dat leidt tot minder waste, minder kilometers en meer winst.' Van Aniel wijst erop dat de nieuwe manier van werken geen toekomstmuziek is: Hero en Unilever werken op het gebied van supply chain al samen. 'En wie had tien jaar geleden nou gedacht dat die twee bedrijven samen met één koelauto bij de



Lorike Hagdorn, directeur Academic Centre transPORT en hoogleraar Transport, Distributie en Logistiek aan de VU.





Illustratie: Erik Kriak

## ► 'De grootste fout bij innovatie is dat bedrijven te veel vanuit zichzelf denken en niet op de stoel van de klant zitten'

### DIGITALE WERKBON

Een klantgerichtere werkwijze en een betere grip op de dagelijkse organisatie. Dat waren de aanleidingen voor Van der Velden Rioleringsbeheer om innovatieve verbeteringen door te voeren in hun servicegerichte organisatie met decentrale vestigingen verdeeld over Nederland. Hiervoor werd samengewerkt met TomTom Work, dat met de case de Nederlandse Logistieke Prijs 2007 won. Maar hoe kwam het bedrijf tot die innovatie? Ruud Hofland, hoofd automatisering van Van der Velden Rioleringsbeheer: 'Om effectief te innoveren, moet je eerst vaststellen wat je zwakke punt is. Waar zit de inefficiëntie binnen de bedrijfsprocessen? Bij ons wat dat onder andere de werkbbon van de monteurs: die moet per regio op een centraal punt worden aangeleverd. Dat is omslachtig en bovendien heeft de planning geen actueel beeld van de status van de werkopdrachten.' Na een pilot met enkele chauffeurs van diverse disciplines werken inmiddels 83 chauffeurs met digitale werkbbonen. 'Chauffeurs krijgen nu vanuit de diverse decentrale administratiesystemen de werkorders. Deze komen, samen met de locatiegegevens die we verkrijgen dankzij een interface met Google Maps, terecht in het navigatiesysteem met boordcomputer van de chauffeur.' En dat werkt effectief. 'Door de digitalisering van de werkbbon

verloopt de logistiek veel efficiënter. Routes worden nu veel slimmer gepland, wat kilometers en dus CO<sub>2</sub>-uitstoot scheelt, terwijl ook de opdrachten op 'realtime' basis worden gereed gemeld op de TomTom in het voertuig. Zo hebben we de steviger grip op de organisatie die we wilden.'

Wil een logistieke innovatie echt slagen, moet deze goed verankerd zijn binnen de bedrijfsorganisatie, waarschuwt Hofland: 'Onze kantoorapplicatie moest worden aangepast, want het systeem van TomTom moest wel gekoppeld worden aan het onze. We wilden absoluut geen dubbele invoer van de werkbbonen. Dat heeft onze eigen afdeling automatisering uitgevoerd.' Bij de acceptatie van innovatie is ondersteuning en persoonlijke begeleiding van personeel cruciaal, voegt hij daaraan toe: 'De planners krijgen een beknopte handson cursus over de werking. De chauffeurs/monteurs ontvangen een korte instructie na installatie en hebben een hand-out met de primaire handelingen voor het werken met de TomTom. Op de langere termijn worden er cursussen gegeven per filiaal tijdens zogenaamde toolbox-meetings. Alert blijven op de werking blijft van belang. Ook bekijken we waar het systeem bijgesteld kan worden, om de efficiëntie nog verder te verbeteren.'



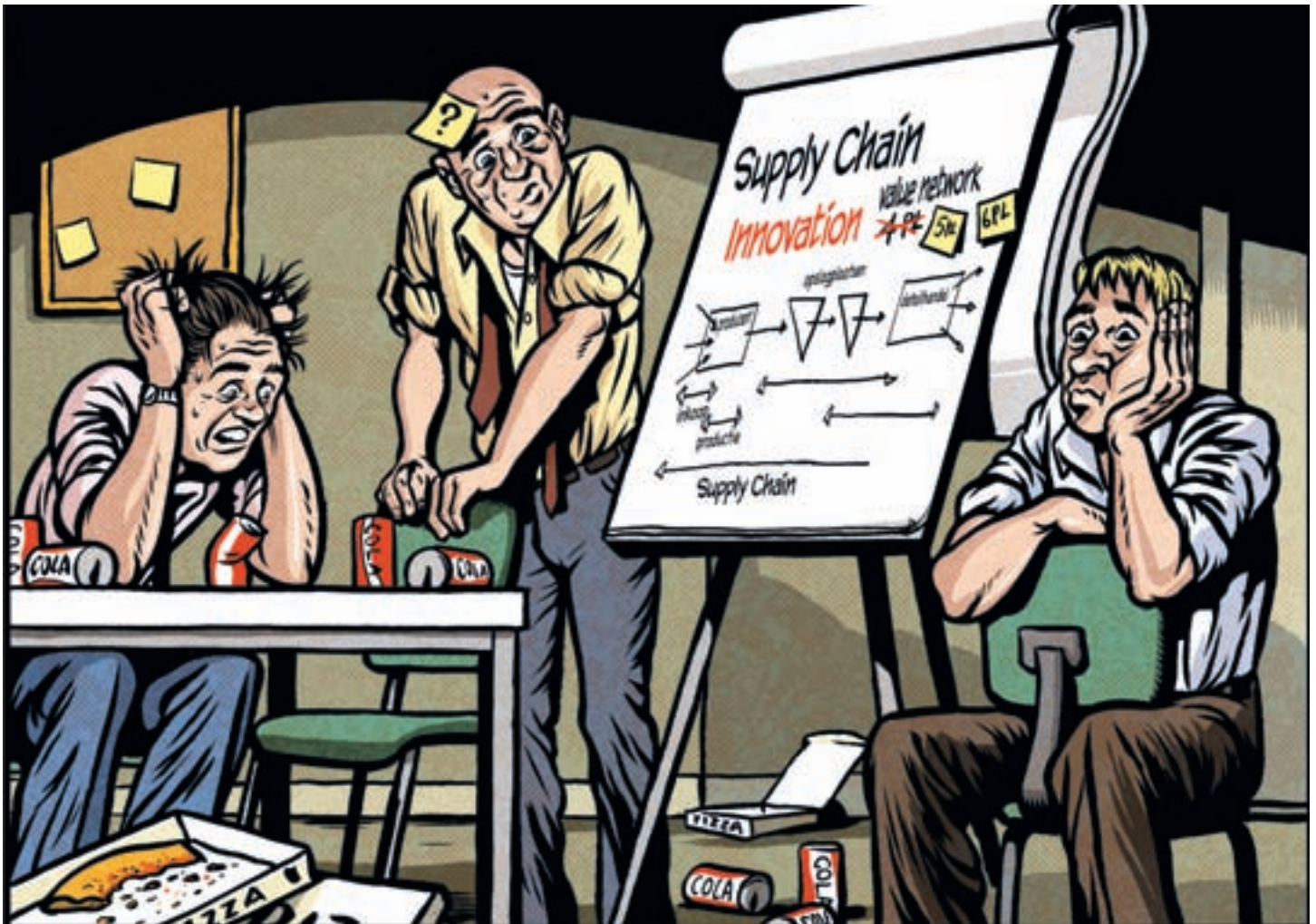
supermarkt zouden komen?'

Boseker heeft nog een praktijkvoorbeeld – een bijzonder voorbeeld, vindt hij, want er wordt door twee concurrerende logistieke dienstverleners in samengewerkt. Hero, papierproducent SCA Packaging én de twee logistieke dienstverleners combineren goederenstromen en gebruiken een speciaal hiervoor in het leven geroepen warehouse. 'SCA Packaging maakt producten als keukenrollen, toiletrollen en tissues', vertelt Boseker. 'Dat wij, als producent van fruitproducten, hiermee gingen samenwerken op supply chain-gebied, was voor velen onbegrijpelijk. Maar juist door over je grenzen heen te kijken kom je tot innovaties.' En dat leidde tot een krachtenbundeling van bedrijven uit dezelfde regio, die dezelfde distributiekanaalen gebruiken. 'Innovatief, ondermeer omdat we in deze vorm van public warehousing niet alleen outbound, maar ook inbound werken. We combineren de afvoerstromen van de productlocatie naar de logistiek dienstverlener met de aanlevering van grondstoffen. Dat kan heel gemakkelijk met producten waar je onderling toch niet op concurreert, zoals palletfolie. Dat project is goed van de grond gekomen. We hebben nu veel minder aanrij kilometers en produceren dus veel minder fijnstof.'

Het vergt wel een nieuwe manier van denken, benadrukt Boseker. 'Wij hebben zware producten en SCA Packaging lichte. Onze producten komen bij de belading dus onderop, en die van SCA bovenop. We denken daardoor nu veel meer in vierkante meters in plaats van het aantal wagens.'

### Te technologisch

Inspirerende voorbeelden, maar een belangrijke vraag blijft: wanneer zet je als bedrijf die altijd lastige eerste stap en hoe beoordeel je wáár in het bedrijf geïnnoveerd moet worden? Want één ding is duidelijk: innoveren om het innoveren is zinloos. 'De grootste fout bij innovatie is dat bedrijven te veel vanuit zichzelf denken en niet op de stoel van de klant zitten', betoogt Boseker. 'Je moet jezelf de vraag stellen: waarom is dat schap leeg?'



Welke nieuwe techniek zouden we kunnen proberen?' Probleem is ook, zegt Van Andel, dat supply chain-innovaties te technologisch gericht zijn. 'Terwijl je ook je bedrijfsprocessen en je organisatiestructuur erop moet inrichten. De aandacht is momenteel heel erg gericht op ontwikkelingen als navigatie en RFID. Natuurlijk – het zijn belangrijke onderdelen, maar ze zijn niet sturend in innovaties. Het gaat om de combinatie.' Door die overmatige aandacht voor technologie en het gebrek aan samenwerking, dreigt innovatie op onderdelen zelfs te floppen, waarschuwt de supply chain development manager van Unilever Benelux. 'RFID is een béétje aan het floppen, omdat veel bedrijven, met name de middelgrote, een afwachtende houding aannemen en tradi-

tioneel denken. Maar als je samenwerkt en kennis bundelt in een kenniscentrum, kom je in een stroomversnelling en dalen de kosten.'

Ander aspect dat supply chain-innovatie kan weerhouden, is het idee dat het moeilijk is om de winkel open te houden terwijl de verbouwing in volle gang is. Faalangst kan leiden tot stilstand en dus tot het afzien van innovatie. Wat is de beste manier om innovatie te managen? Van Andel: 'Wij hebben een Supply Chain Community opgericht: een aparte groep specialisten die de waan van de dag laat voor wat die is en werkt aan de verbetering van de supply chain, in samenwerking met de dagelijkse operatie. Zodra ideeën zijn uitontwikkeld, worden ze daadwerkelijk losgelaten in die dagelijkse

operatie. We hebben overigens wel overlegsituaties gecreëerd tussen de innovators en de operationele medewerkers, want je moet voorkomen dat zo'n groep komt los te staan van de werkelijkheid.'

### Omschakeling

Klantgerichtheid is ook de stimulator van de modernisering van de supply chain bij chemiebedrijf DSM. De miljardenonderneming, die innovatie tot een strategisch beleidsspeerpunt heeft benoemd, zit midden in een groot veranderingsproces, vertelt corporate supply chain directeur Walt Sep. 'We veranderen van een commodity-bedrijf in een specialty-bedrijf, actief op het gebied van life sciences en material sciences. De businessgroepen die niet in dit beleid passen, staan daarom nu in de >

## ► Hero en Unilever werken op het gebied van supply chain al samen



Walt Sep,  
corporate supply  
chain directeur  
DSM.

etalage. Gevolg van die omschakeling is wel dat wij nog beter moeten weten wat er leeft bij de klanten. Supply chain-flexibiliteit is daarom voor DSM een belangrijk thema. Als een klant iets geleverd wil hebben op 2 juni, moeten wij er gewoon voor zorgen dat het er op 2 juni is.'

Bij DSM staan tal van innovaties op de rol, ook binnen de supply chain, maar daar wil Sep ('dat is erg gevoelige informatie') niet specifiek op ingaan. Maar aan de hand van welke thema's wordt die supply chain-innovatie doorgevoerd? 'Voorop staan supply chain-planning, reductie van CO<sub>2</sub>-emissie en efficiency', zegt de supply chain directeur. 'Dat betekent dat we goede afspraken maken met onze klanten.' Klantoverleg is heel belangrijk, benadrukt hij: 'Als je nooit praat over bestelpatronen, heb je een ratjetoe aan ordergroottes.' Daarnaast is bij DSM de laatste jaren bimodaal verkeer doorgebroken: 'Steeds meer van onze trucks gaan op de trein naar hun eindbestemming, vooral op noord-zuidverbindingen. Denk hierbij aan landen met goede spoorverbindingen, zoals Duitsland, Oostenrijk en Italië.'

Tot nu toe was de strategie van DSM vooral gericht op operational excellence. Als gevolg daarvan waren bedrijfsprocessen erg gericht op interne efficiency. Ook op dat vlak moet het roer om bij

DSM en komt er naast de voortdurende aandacht voor operational efficiency veel meer focus op het integreren van de supply chains van klanten met die van DSM. Sep: 'Als je kiest voor een flexibele klantgerichte strategie waarin *supply chain agility* centraal staat, betekent dat je, om de bedrijfsdoelstellingen te realiseren ook andere KPI's moet ontwikkelen: hoe goed ben je in het waarmaken van nieuwe klantafspraken? Wat is je time-to-market?'

Andere kernthema's die centraal staan in de transitie van DSM zijn het verhogen van de kennis (vooral op het gebied van planning) door training en het aanpassen van de systemen om de veranderingen te ondersteunen.

### Kennis delen

Ook in de steeds verder uitdijende Rotterdamse haven is innovatie geboden om efficiënt te kunnen blijven ondernemen. Juist omdat het delen van kennis en onderlinge samenwerking hierbij van groot belang is, is het Academic Centre transPORT (ACTP) opgericht. Dit initiatief van het Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs (de belangenbehartiger van de logistieke en industriële bedrijven in het Rotterdamse haven- en industriegebied), de Erasmus Universiteit Rotterdam, de Technische Universiteit Delft,

de gemeente Rotterdam en de gemeente Delft, heeft maar één belangrijke doelstelling: het stimuleren van innovatie en vernieuwing bij het Rotterdamse havenbedrijfsleven. En dat heeft in het korte, tweejarige bestaan al ruim dertig projecten opgeleverd. Directeur is Lorike Hagdorn, die tevens hoogleraar Transport, Distributie en Logistiek is aan de Vrije Universiteit Amsterdam. 'De aanleiding voor de oprichting van ACTP is drievoudig', legt ze uit. 'De beperkte ruimte in de haven, de beperkte bereikbaarheid ertoe en de grenzen die worden gesteld op het gebied van milieu. Als we als gezamenlijke partijen in de Rotterdamse haven onze toepositie willen behouden, moeten we innoveren – dat was in 2005 de gedachte bij de lancering van ACTP.'

ACTP vertaalt de onderzoeksvragen van het Rotterdamse havenbedrijfsleven in concrete onderzoekopdrachten aan de TU Delft en Erasmus Universiteit. Hagdorn: 'Maar het werkt ook omgekeerd: we kijken ook wat er gebeurt bij de TU en de Erasmus Universiteit en dat kan ons op geweldige ideeën brengen.' Een succesvol project van ACTP is de overslag van auto's bij overslagbedrijf Broekman. Doordat iedere auto wordt voorzien van een RFID-chip hebben chauffeurs de auto's veel sneller op hun trailer en is er een veel hogere omloopsnelheid bereikt.

‘Met dezelfde ruimte kan het bedrijf op jaarbasis dus veel meer auto’s kwijt op de grote terreinen.’

## Diepere blik

Hagdorn noemt, net als Jannie van Andel van de werkgroep 4C, samenwerking een voorwaarde voor succesvol innoveren. ‘Dat is inderdaad cruciaal, dat bewijst ook ACTP. Maar dat is niet alles. Je moet over je eigen grenzen heen durven kijken. Dat betekent ook: niet alleen kijken naar je klanten en je toeleveranciers behoefte aan hebben, maar ook kijken waarmee de klanten van je klanten bezig zijn en andere toeleveranciers van je klanten. Wat beweegt die klant van je klant? Je moet dieper in het netwerk kijken; dat levert ideeën op.’ Die diepere blik vergt wél wat van supply chain managers, denkt Hagdorn. ‘Zij zijn van nature erg gericht op klanten en toeleveranciers, waardoor de supply chain te snel verwordt tot een operationele logistieke keten. Het zou goed zijn als supply chain managers zich meer op strategie zouden richten. Dat ze nét even dat stapje meer zetten en gesprekspartner worden van de directie en de raad van bestuur.’ Waarom dat tot nu toe veel te weinig gebeurt – daarover heeft ze wel een vermoeden: ‘Supply chain managers spelen meer op zekerheid dan op control – dat is ze nu eenmaal ingebakken. Bovendien worden ze opgeslokt door de dagelijkse activiteiten. Maar ze zitten wél op posities waar ze zelf iets moois kunnen creëren, want ze bevinden zich midden in het primaire proces van het bedrijf.’

Over het managen van innovatie in de supply chain zegt Hagdorn: ‘Een innovatieve oplossing moet altijd een middel zijn en nooit een doel. Een middelgroot containeroverslagbedrijf in de Rotterdamse haven was ervan overtuigd dat het iets met RFID moest doen, maar kwam er langzamerhand achter dat het daar nog niet robuust genoeg voor was. Dat is op zich niet erg, want door die conclusie van het bedrijf bewijst ACTP ook zijn waarde.’ Ze illustreert: ‘Als je een spijker in de muur moet slaan, houd je focus dan op die spijker en niet op de ontwikkeling van een hamer.’

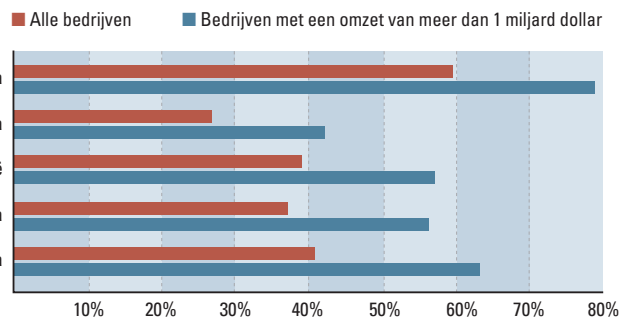
## NIEUWE WERELDMARKTEN

### ‘We moeten meer Europees denken’

Bedrijven ontplooiën steeds meer activiteiten in de nieuwe, opkomende economieën. Werden landen als India, China en het voormalige Oostblok in Europa aanvankelijk voornamelijk beschouwd als goedkope werkplaatsen, de komende jaren zullen steeds meer bedrijven bijvoorbeeld ook hun sales- en marketingactiviteiten en research & development er organiseren. Dat blijkt uit ‘Innovation in emerging markets 2007’, een jaarlijks onderzoek van Deloitte onder 446 executives van manufacturing-bedrijven. Bedrijven opereren daardoor steeds meer vanuit complexe, wereldwijde netwerken waarin distributie, design, sales en supply chain samenkomen. Daarbij is innovatieve slagkracht geboden, want het onderzoek van Deloitte wijst uit dat meer dan de helft van de geïnterviewde executives geen grote successen boekt op zowel het operationele vlak als op het gebied van winstdoelstellingen. Nederland moet zijn supply chain-ken-

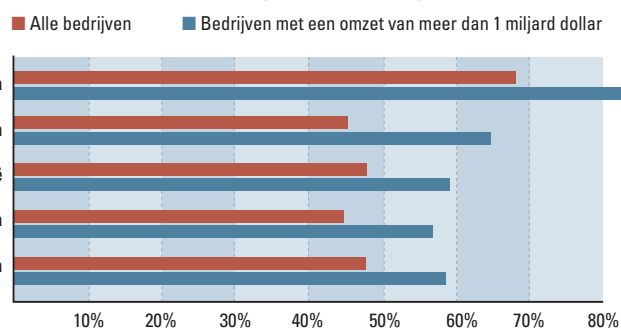
nis te gelde maken voordat het te laat is. Dat zegt Lorike Hagdorn, directeur van het Academic Centre transPORT (ACTP). ‘Steeds meer bedrijven ontplooiën activiteiten in het Verre Oosten en overwegen de Zwarte Zee te kiezen als route. Net als Barcelona en Genua is het Zwarte Zeegebied volop in ontwikkeling. Hierdoor loopt Rotterdam, dat een geoliede machine is en beschikt over veel kennis, het risico lading verliezen. We moeten veel meer Europees denken en een leidende rol zien te krijgen in het Europese deel van de wereldwijde supply chain. Dat kan zowel fysiek als virtueel: je kunt als Rotterdam je ladingen via ICT-systeem en satelliet via andere locaties laten lopen waarbij per transactie een bedrag rekent.’ Volgens Hagdorn moet dat Europees denken (en vooral: handelen) wel snel gebeuren: ‘We staan nú op het punt om een koppositie te kunnen innemen. Doen we dat niet, zullen anderen dat doen.’

#### Huidige activiteiten in opkomende markten



Bron: Deloitte's Global Manufacturing Industry Group

#### Verwachte toekomstige investeringen\*



Bron: Deloitte's Global Manufacturing Industry Group

\*Percentage extreem of zeer waarschijnlijk dat er binnen vijf jaar nieuwe activiteiten worden ontplooid of bestaande worden uitgebreid