

KOSTENBESPARING BELANGRIJKE DRIVE

DUURZAAMHEID blijft hoog op de agenda staan

► Natuurlijk beheerst de recessie de agenda van de supply chain professional. Hij richt zich voornamelijk op het kortetermijnresultaat, zoals voorraadoptimalisering. Toch staat duurzaamheid nog altijd hoog op het prioriteitenlijstje. De mogelijke kostenbesparingen die deze projecten opleveren zijn een belangrijke drive voor de professional. Dat is de uitkomst van een internationaal onderzoek van Capgemini Consulting onder driehonderd bedrijven. Ook Deloitte, IBM en Gartner publiceerden onlangs onderzoeksresultaten over dit onderwerp.

Ruim 65 procent van de ondervraagde managers zegt dat hun strategie en operatie wordt bepaald door de crisis. De focus van de geënquêteerden verschuift wel naar het kortetermijnresultaat. Het optimaliseren van de voorraad, het verbeteren van de supply chain visibility, sales- en operations-planning en het onder de loep nemen van bestaande contracten, staan meer in de belangstelling van de supply chain professional dan een half jaar geleden. De langetermijnprojecten worden duidelijk uitgesteld. Het gaat dan om strategische beslissingen en de aanschaf van kostbare IT-systemen.

Duurzaamheid blijft echter hoog op de agenda staan, is een uitkomst van het onderzoek van Capgemini. 'Je zou in eerste instantie denken dat deze vaak dure projecten op de lange baan geschoven worden. Dat is echter niet het geval, omdat het ook een grote kostenbesparing kan opleveren', aldus Hugo Haarman, senior consultant supply chain management bij Capgemini.

Duurzaamheid en kostenbesparing gaan vaak hand in hand samen. Dat vertelt ook het in maart verschenen onderzoek van PriceWaterhouseCoopers. Op basis van de duurzaamheidsbarometer die het accountant- en adviesbureau elk kwartaal uitbrengt, wordt geconcludeerd dat de recessie voor bedrijven juist



een aanleiding is om zich meer toe te leggen op duurzaamheidsinitiatieven. De 238 ondervraagden van dit kwartaalonderzoek zijn directeuren en managers die werkzaam zijn in de financiële dienstverlening, industrie, zakelijke dienstverlening, de overheid en de non-profit sector.

Ongeveer 18 procent van de ondervraagden van de duurzaamheidsbarometer zegt zich meer toe te leggen op duurzaamheid, tegen 6 procent die duurzaamheidsinitiatieven vanwege de recessie reduceert of stopzet. Voor de overige driekwart van de ondervraagden is er niets veranderd op het gebied van duurzaamheid. De geënquêteerden van PriceWaterhouseCoopers vinden wel dat de overheid meer het voortouw moet nemen op het gebied van duurzaam ondernemen. Daarnaast verwachten de ondervraagden een sterkere rol van de aandeelhouders hierbij.

Break-even

Een onderzoek van adviesbureau Deloitte uit 2008 onder zeshonderd bedrijven wees uit dat 43 procent van de respondenten de druk op de kosten als een drijvende factor voor *sustainability* ziet. Het economische klimaat zal volgens de onderzoeksresultaten geen invloed hebben op de initiatieven of creëert juist meer commitment. Meer dan negentig procent van de ondervraagden bevestigt dat ze verwachten de initiële investering te maken om duurzamer te worden. Een onderzoek van AT Kearney 2008 stelt dat bedrijven die gecommitteerd zijn aan duurzaamheid gemiddeld 15 procent beter presteerden dan andere bedrijven in de branche.

In het in maart 2009 verschenen onderzoek van IBM onder chieft supply chain officers wereldwijd is een top vijf van 'supply chain challenges' samengesteld. Daarin kwam duurzaamheid echter niet voor. Dat stond op nummer zes. Analistenbureau Gartner, dat onlangs de zeven punten in kaart bracht waar CEO's zich in 2009 mee bezig zullen houden, verwacht evenmin dat groene initiatieven noodzakelijk 'top of mind' zullen zijn in 2009. Het zal echter wel een (zevende) plek hebben zolang CEO's geloven dat het een nuttig onderdeel is van het reduceren van het break-even punt van de business. Opvallend genoeg vindt Gartner dat de chieft information officer hier de leiding moet nemen, omdat IT-operaties waarschijnlijk de grootste impact voor het milieu vertegenwoordigen in bedrijven die een lage totale milieu-impact hebben. Hoewel de onderzoeken verschillende uitkomsten hebben, is een ding in ieder geval duidelijk: duurzaamheid verdwijnt niet van de agenda.



WINNAAR van de maand

Portbase

► Samenwerken kan veel werk en geld besparen in de supply chain. Het initiatief van de Rotterdamse en Amsterdamse havens om één gezamenlijk Port Community System Portbase te lanceren levert voor iedereen winst op. Alle bedrijven en overheden in de twee havens kunnen via het systeem efficiënt en eenvoudig informatie uitwisselen. Dit verbetert ieders concurrentiepositie. Portbase profileert zich als 'home of logistics intelligence'. De nieuwe organisatie wil de neutrale en betrouwbare spin in het web zijn voor alle logistieke informatie in de Amsterdamse en Rotterdamse havens.

Portbase wil verder een sleutelrol gaan vervullen in havenlogistieke netwerken.

Portbase komt voort uit het Rotterdamse Port infolink en Amsterdamse PortNET. Het gezamenlijke Portbase verhoogt de slagkracht van beide havens en levert kostenbesparingen op voor de havenbedrijven, de klanten en de Douane. Vanaf 1 juli kunnen bedrijven namelijk eenvoudig de extra douaneverplichtingen zoals het melden van lading, laten verlopen via het nieuwe systeem. Ambitie is dat Portbase binnen afzienbare tijd het nationale Port Community System wordt.



VERLIEZER van de maand

Crocs

► De Amerikaanse schoeiselproducent Crocs, bekend van de kleurrijke kunststof klompen, is volgens de huisaccountant Deloitte & Touche in ernstige financiële problemen en kan omvallen als het niet snel reorganiseert. Volgens de accountant is Crocs met de huidige bedrijfsstructuur zeer kwetsbaar voor schommelingen in de markt en moet het die kwetsbaarheden beter spreiden om klappen op te vangen. In 2007 heeft het bedrijf fabrieken gesloten in Brazilië en Canada. Opvallend genoeg noemde professor Hau Lee van Stanford afgelopen november in Nederland hetzelfde Crocs als voorbeeld van een bedrijf dat goed zijn verschillende supply chains had ingericht volgens

een eigen matrix: binnenshuis op het eigen continent (in Florida, Mexico, Italië en Brazilië), binnenshuis offshore (in Canada), uitbesteed op het continent (in Bosnië) en uitbesteed offshore (in China). In Canada had het bedrijf een eigen vestiging om van daaruit zonder invoerrechten Israël te kunnen beleveren. Nu blijkt deze complexe organisatiestructuur achterhaald te zijn. De directeur van Crocs Benelux meldde vorige maand in het AD dat het bedrijf hier wel goed draait.



GELEZEN IN:

Nieuwsblad Transport, 18 maart 2009

Strijd tegen windmolens

► Het grote windmolenpark dat in de Noordzee moet komen, zou de scheepvaart kunnen belemmeren. De Rotterdamse havenmeester Jaap Lems is niet alleen bang voor aanvaringen van schepen met de molens, maar vreest ook dat de windmolens in de weg komen te liggen van bestaande vaarroutes. De haven probeert het ministerie van Verkeer en Waterstaat op andere gedachten te brengen.



Depers.nl, 24 maart 2009

China hamstert koper

► De koperprijs is een indicator voor economische gezondheid. Een stijging van 35 procent van de koperprijs op de wereldmarkt van de laatste weken, werd door veel economen als het keerpunt van de recessie gezien. Achter de stijging zit een Chinese staatsorganisatie die grootschalige koper aankopen doet. De beslissingen van de staatsorganisatie zijn echter gehuld in nevelen, zodat niemand weet waarom en hoeveel koper China heeft ingeslagen. Handelaren schatten dat China de afgelopen weken voor 300.000 ton aan koper heeft gehamsterd.

Fd.nl, 17 maart 2009

Groter frauderisico bedrijven

► Het frauderisico in bedrijven is groter geworden door de recessie. Er liggen gevaren op de loer bij verkoop, inkoop, medewerkers en bij de betalingen van afnemers en leveranciers. Het is raadzaam om de procedures rond offertetrajecten, betalingsprocessen, screening van medewerkers en debiteurenbeheer aan te scherpen.

PROJECT CONNEKT

Factor tijd gebruiken om te ONTHAASTEN in de keten

► In de logistieke keten sturen veel bedrijven op de factor tijd. Maar in de praktijk hebben goederen vaak helemaal niet zoveel spoed als initieel gedacht. Connekt ziet dit als een gemiste kans op het gebied van CO₂- en kostenreductie en startte daarom met het project 'Onthaasten in de keten'. In maart was er een rondetafelgesprek tussen de deelnemende bedrijven.

Het gebeurt klaarblijkelijk nog al te vaak dat een spoedzending verzonden wordt op dinsdag en dat deze nog onuitgepakt staat als de reguliere zending op donderdag komt. Waarom was er dan zoveel haast mee? 'Als sommige zaken wat langzamer gaan, dan kunnen bedrijven beter plannen en hun transport beter organiseren om zo substantieel hun kosten te verlagen en de CO₂-uitstoot met wel tien procent te verminderen', zegt Marcel van Nederpelt van Logica, die als partner van Connekt het project trekt. Met 'Onthaasten in de keten' wil Connekt aan de hand van een aantal cases laten zien dat de efficiency in de logistiek beter en duurzamer kan.



In maart gingen een retailer, transporteur, binnenvaartonderneming, farmaceutisch bedrijf en een logistiek dienstverlener in discussie in een rondetafelgesprek waarbij geen pers aanwezig mocht zijn. Van Nederpelt vat de uitkom-

sten kort voor Supply Chain Magazine samen: 'Het is voor de bedrijven heel belangrijk om het eigen interne proces en de knelpunten daarin goed te kennen om de volgende stap te kunnen zetten naar externe samenwerking. Informatie-uitwisseling tussen ondernemingen is essentieel om processen op elkaar te laten aansluiten waardoor kosten- en CO₂-reductie kan worden gerealiseerd.' Wie zijn vervoer heeft uitbesteed aan een logistiek dienstverlener geeft daarmee ook een deel van de kennis weg. Wil je onthaasten in de keten dan moet je kennis in huis hebben en houden om erover te praten. Je zou haast zeggen dat er logistieke kennis moet zijn in de Raad van Bestuur.'

Samenwerking

Wat Van Nederpelt verder is opgevallen is dat concepten die al tien tot vijftien jaar bestaan en met succes worden toegepast, zoals Vendor Managed Inventory, nog onvoldoende geïmplementeerd zijn. Hij vraagt zich af waarom dit niet vaker wordt toegepast. Tot slot merkt hij nog op dat sommige ontwikkelingen in de wetgeving optimalisatie in bepaalde branches kan beperken. 'Neem de venstertijden die gemeentes bepalen. Het wordt er niet makkelijker op om de transportstromen naar Hengelo en Enschede te optimaliseren als in beide steden de goederen tussen zeven en negen uur moeten worden afgeleverd.' Conclusie uit het rondetafelgesprek is dat in de logistiek al goede stappen zijn gezet om CO₂-uitstoot te reduceren en dat door samenwerking tussen verladers, logistiek dienstverleners, transportondernemingen en centrale en lokale bestuurders in de komende jaren nog een substantiële reductie is te realiseren.

HENDRIK-JAN DE WIT

NIEUWE WEBREDACTEUR SCM Online

► Hendrik-Jan de Wit (33) is 26 januari in dienst gekomen bij Springer Uitgeverij als webredacteur. Hij gaat zich voornamelijk bezighouden met SCM Online, de website van Supply Chain Magazine. De website krijgt hiermee een nieuwe positie ten opzichte van het tijdschrift. Beide media gaan elkaar versterken en aanvullen. Zo verschijnt de gratis nieuwsbrief SCM Update sinds de komst van De Wit wekelijks.

De Wit heeft Nederlandse taal- en letterkunde in Leiden gestudeerd en studeerde in 2002 af. Voor zijn afstudeerscriptie kreeg hij een eervolle vermelding van de Nationale scriptieprijs. Hij heeft in diverse functies gewerkt in het onderwijs, de regionale dagbladjournalistiek en de bedrijfsjournalistiek. Ervaring voor het web heeft De Wit in de bedrijfsjournalistiek opgedaan.



Hendrik-Jan de Wit is de nieuwe webredacteur van SCM Online.

ARTIKELN DOWNLOADEN OP SCM ONLINE

SCOR-MODEL in de praktijk

► SCOR is in Nederland geen onbekend begrip, maar in praktijk wordt dit model nog maar weinig gebruikt in de supply chain. De Supply Chain Council probeert het gebruik van SCOR weliswaar actief te stimuleren, maar tot nu toe heeft dat voornamelijk effect in de Verenigde Staten. In Nederland zijn onderwijsinstellingen de grootste voorvechters van het SCOR. De Hogeschool van Rotterdam liet onlangs een aantal studenten een aantal bedrijven met SCOR in kaart brengen.

Voorstanders van SCOR claimen dat de gebruikers van het model succesvoller zijn dan andere bedrijven. Michael Ginap: 'Wij denken inderdaad wel dat er veel aanwijzingen zijn dat bedrijven die SCOR gebruiken succesvoller zijn. De Supply Chain Council beschikt over cijfers, waaruit bijvoorbeeld blijkt dat de aandelenkoers van SCOR-gebruikers aan de beurs in New York hoger is dan bij andere beursgenoteerde bedrijven. Daar moet ik wel bij aantekenen dat je het ook kunt omdraaien, omdat de kans bestaat dat betere bedrijven kiezen voor SCOR.'

Toch is dit relatief goedkope model een uitstekende basis voor efficiëntieverbeteringen in de supply chain. Nederlandse onderwijsinstellingen zijn hier de grootste voorvechters van SCOR. 'Het is een goede methodologie om de supply chain-strategie af te stemmen op de business-strategie van een bedrijf.' Een



van de onderwijsinstellingen die SCOR in het curriculum heeft opgenomen is de Hogeschool Rotterdam. Bij de opleiding SCM gaan studenten zelfs langs bij bedrijven om ze met SCOR in kaart te brengen. John de Nijs, docent SCM aan de Hogeschool Rotterdam: 'Tijdens de opleiding leren studenten allemaal losse logistieke strategieën en technieken. In het SCOR-model komen die bij elkaar. Je ziet in SCOR alle processen overlappen, van sourcing tot maintenance en planning. Dankzij dit model kunnen ze de realiteit beter in kaart brengen, en zien ze dat het soms helemaal niet zo goed geregeld is in sommige bedrijven.'



Kijk op www.scmonline.nl

SCM stelt artikelen die niet meer in het blad passen via de website SCM Online gratis beschikbaar in pdf-formaat. Download het volledige artikel via www.scmonline.nl, zie Inhoud SCM.

SCM UPDATE

GRATIS op de hoogte van laatste ontwikkelingen

Strategie, samenwerken en concurreren
Recessie is een grote uitdaging
De recessie bereikt de supply chain in ondernemingen. Een algemeen terugloopt van de vraag en de supply chain managers die hun voorraad terugbrengen en daarmee de cash flow omhoog brengen. Het CBS en de Kamers van Koopkrachten hebben een same strategy in orders voor het bedrijfsleven in hun grote conjunctuurrapporten. De eerste baten: sneller. Over de berichten heerst een negatieve toon. [Lees verder >](#)

Meest bekeken SCM Jobs
► [Kroon zoekt hi Tweeluster](#)
► [Covadon, Mearns en Mearns in Praag \(Tijdelijk\)](#)
► [Purchase Manager in Brussel in Almere](#)
► [Meer vacatures op SCMJobs.nl >](#)

Planning en risicomanagement
Download vierdiagram gratis
Supply Chain Magazine heeft het vierdiagram van de Japanse statistiek Kato's trikwad omgezet in een diagram dat supply chain trends en de gevolgen daarvan overzichtelijk weergeeft. [Download ook het vierdiagram op SCMJobs.nl >](#)

Aanpak van Intact Barcode Security
Floorblock van Intact Barcode Security
Intact Barcode Security introduceert het Floorblock, een nieuwe manier om duurzame vloerlocaties te scoren. U wilt de vloerlocaties duurzaam scoren, maar geen flexibelen verliezen en frazen in de vloer is voor u geen optie? Dan heeft Intact nu de perfecte oplossing voor u, het Floorblock. Als u wilt weten hoe deze oplossing werkt dan klik u hier, of u heeft rechtstreeks contact met ons op. [Lees verder >](#)

De 25 trends in de supply chain
Een wereldwijd overzicht, engere supply chain, toename van outsourcing en een wereldwijd leveren supply chain. Het maatschappelijk van Supply Chain Magazine presenteert 25 trends in de supply chain. Veel bedrijven zijn niet voorbereid op maatregelen van financiers als besluiten niet binnen de termijnen zijn te voldoen. De maatregelen die bedrijven wel nemen, zijn duidelijk gericht op de korte termijn. Scenario's planning kan de oplossing zijn. [Lees verder >](#)

Evenementen
Agrarier of jager: welk type inkoper bent u?
Bemanning in de supply chain is in huidige tijden het ouden om concurreren te kunnen verstaan. Maar hoe kan in de

► De e-mailnieuwsbrief van Supply Chain Magazine, SCM Update, is vernieuwd en verschijnt nu iedere week. De nieuwsbrief zit boordevol met nieuws en achtergrondinformatie voor de supply chain professional. Zo vindt u in de Update compact de essentie van de laatste verschenen nationale en internationale rapporten over supply chain terug. Ook bevat de nieuwsbrief artikelen over trends en ontwikkelingen in het vak van de supply chain professional. Zo informeert SCM Update u over de recessie en geeft nuttige tips over wat u nog meer kunt doen dan alleen de voorraad terugbrengen. Kortom, informatie die u niet mag missen.



Kijk op www.scmonline.nl/update

Abonneer u GRATIS op de nieuwsbrief via: www.scmonline.nl/update en ontvang iedere week op donderdag het laatste nieuws in uw inbox.

INNOVATIESEMINAR

SLEUTELROL eindgebruikers bij productontwikkeling Nokia en Philips

► Hoge Net Promoter Scores (NPS), hogere klanttevredenheid en stijgende verkopen kunnen het resultaat zijn van een goed geïmplementeerde, eindgebruikergedreven productontwikkeling. Dit was de conclusie tijdens een seminar over *end-user driven innovation*



Minna Takala, senior manager devices R&D, vertelt over het inzetten van lead-users bij Nokia.

op de High Tech Campus, op 12 februari in Eindhoven. Philips Applied Technologies en Industry Consulting organiseerde het seminar, waar Nokia en Philips vertelden over hoe zij innovatie toepassen.

Nieuwe innovaties die zijn ontwikkeld met de eindgebruiker in gedachten blijken succesvoller dan overige innovaties. Het ontwikkelen van producten die gemakkelijk te gebruiken zijn, de verwachtingen van de gebruikers overtreffen en de onderliggende behoefte van de klant vervullen, zijn essentieel voor succes maar niet gemakkelijk om te realiseren. 'Veel bedrijven zien de noodzaak in om eindgebruiker georiënteerd te ontwikkelen, maar hebben moeite met de implementatie hiervan', aldus Elke den Ouden, hoogleraar Industrial Design. Best practice-bedrijven hebben dit gerealiseerd door een gestructureerde aanpak van het begin van het productontwikkelingsproces tot aan het ontvangen van een terugkoppeling van eindgebruikers in het veld. 'Nokia gelooft in het in contact brengen van eindgebruikers met engineers', zegt de Finse Minna Takala, senior manager devices R&D. In plaats van een-op-een onderzoek is de focus vandaag de dag gericht op het samenbrengen van eindgebruikers, face-to-face discussies voeren en het opzetten van internetcommunities waar ervaringen worden uitgewisseld. Een belangrijk element hierin is het identificeren van *lead users*. Een lead user is iemand die erg betrokken is bij een bepaald product en vaak meer weet van de eigenschappen van het product dan de ontwikkelaar zelf. De betrokkenheid van eindgebruikers begint vaak in het ontwikkelingsproces, al voordat de roadmap wordt vastgelegd en eindigt vaak aan het einde van de conceptfase. Bij Philips ontstaan de ideeën voor innovatieve producten voornamelijk door signalen vanuit de markt. Door contacten met onderzoeksinstituten, marktonderzoeken en innovatieve ideeën ontstaat het startpunt voor een innovatie of een nieuw product. Er is hier meer sprake van *market pull* dan van *technology push*.

Groene KIQ

Door Gerard Ekhart

In Senegal worden afgedankte autobanden gebruikt om sandalen van te maken. In Thailand hebben boeddhistische monniken een complete tempel gebouwd van één miljoen bierflesjes (merendeel Heineken trouwens), en in Amsterdam staan studentenflats die zijn gebouwd van ongebruikte zeecontainers. Mooie voorbeelden van groen innoveren lijkt me, opgetekend in FD.outlook.

Nederland staat niet boven aan de ranglijstjes op het vlak van 'groen' of 'innovatie'. Onze KIQ (Kennisinvesteringsquote, www.innovatieplatform.nl) blijft steken op zo'n 7,5 procent van ons BBP; landen als Finland en Amerika zitten rond de 11 procent. Daarnaast hadden we vorig jaar nog vier bedrijven in de Dow Jones Sustainability Index, nu nog maar twee (Unilever en TNT). Groot-Brittannië is hier leidend met vijf bedrijven.

Dat 'innovatie' en 'groen' elkaar niet hoeven te bijten, bewijst de Senegalese schoenmaker. Die weet waarde toe te voegen zonder daar trouwens direct een of andere Green Award voor te claimen. Kritische consumenten prikken dat groene ijdelheidsballonnetje dat veel bedrijven momenteel opblazen direct door.

Ondanks of wellicht als gevolg van de huidige recessie, staan genoemde thema's hoog op de agenda van zoals bedrijfsleven als overheid. Waar *People, Profit, Planet* een paar jaar geleden nog glimlachend werd gezien als de manier waarop Shell Greenpeace-activisten de wind uit de zeilen probeerde te nemen, is de green supply chain inmiddels een geaccepteerde strategische topprioriteit. Wat is de boodschap voor inkoop? Herzie indien noodzakelijk je inkoopstrategie als het thema groene innovatie ontbreekt. Omzeil de financiële afdeling en ga met de leiding van je onderneming praten over de 'groene inkoop KIQ'. Niet '*in splendid isolation*' maar als integraal onderdeel

van de visie van de totale onderneming. Ontbreekt die, dan is het tijd voor wat zendelingenwerk.

Bart Vos, onze eerste Nederlandse 'groene inkoopprofessor', helpt je graag op weg, heb ik persoonlijk ondervonden...



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