

**EDWIN VAN DER MEERENDONK
VERZILVERT PRIJS SCP2009**

'IMD-CURSUS sluit goed aan op de verkiezing'

► Edwin van der Meerendonk, vice-president European Operations bij Walt Disney en winnaar van de verkiezing Supply Chain Professional 2008, heeft afgelopen maand zijn prijs verzilverd met de zesdaagse cursus 'Managing the Global Supply Chain' bij het IMD in Lausanne. De postdoctorale opleiding aan de prestigieuze business school heeft zijn vakkennis weer geactualiseerd. 'Deze opleiding sluit goed aan op de Supply Chain Professional-verkiezing.'

'Ik zal hem binnenkort maar eens inplannen', grapte Edwin van der Meerendonk bij de laatste verkiezing van de Supply Chain Professional. Dit jaar was hij jurylid, maar de prijs voor het ambassadeurschap van de supply chain professional, de postdoctorale opleiding bij de business school IMD in Lausanne, had hij nog niet verzilverd.

Nu hij heeft de daad bij het woord gevoegd; van zondag 24 april tot en met vrijdag 1 mei volgde hij met twintig medecursisten de opleiding Managing the Global Supply Chain. We waren met een gevarieerd internationaal gezelschap met mensen uit Mexico, Argentinië, de Verenigde Staten en China. Uit Europa waren mensen uit Nederland, Denemarken, Zwitserland, Zweden en Engeland. De achtergrond van de deelnemers was eveneens divers. Mijn medecursisten waren van grote bedrijven als Shell, Nestlé, Tetrapak, Honeywell, Ericsson en farmaceuten als Geistlich en Vifor.'

Gedurende zes dagen kreeg Van der Meerendonk een opfriscursus in supply chain-strategie, network configuration, informatiestromen binnen de supply chain, portfoliomanagement, risicomangement, working capital management en onderwerpen rond innovatie. 'Een paar dingen kan ik direct inzetten voor mijn werk. Hoe kom je bijvoorbeeld aan de juiste informatie om je supply chain op te tuigen? Ook was het erg nuttig te kijken naar working capital management en hoe je het werk-



Edwin van der Meerendonk (Walt Disney) won vorig jaar de verkiezing Supply Chain Professional en was dit jaar jurylid.

kapitaal kunt optimaliseren. Het werkkapitaal wordt bepaald door investeringen, voorraad en openstaande rekeningen. Door een betere forecast kun je de voorraden verlagen, dat levert een vliegwieleffect op aan de rentabiliteit. Je moet ervoor zorgen dat je in je supply chain zo min mogelijk kapitaal hebt vastzitten. Als je klant op tijd betaalt, dan heeft dat eveneens een positief effect op de rentabiliteit.'

De trainingen werden verzorgd door deskundigen vanuit het IMD in Lausanne, het gerenommeerde opleidingsinstituut voor topmanagers. 'Corey Billington was drie dagen onze contributor. Hij wist veel van open innovaties en adviseerde wanneer je iets moet uitbesteden of zelf doen. Ook gaf hij advies rond organisatieveranderingen bij implementatie van een nieuwe methodiek zoals Six Sigma. Verder namen we onze eigen supply chains onder de loep en keken naar de risico's.'

Naast de nuttige lessen, was er ook veel aandacht voor netwerken. 'We hadden van tevoren informatie gegeven over ons bedrijf en ons werk. In groepjes van drie werd een gespreksleider aangesteld die dan over een onderwerp wat vertelde. Ik heb het gehad over hoe je een outsourced supply chain managet. Een ander vertelde over hoe je de distributie kunt regelen.' In de avonden was dan nog tijd om de stad in te gaan. 'Het was wel leuk om te zien hoe de groep zich in zes dagen tijd ontwikkelde', aldus een glimlachende Edwin van der Meerendonk.

Alle deelnemers waren supply chain managers en het niveau was hoog. 'Ik zag wel twee of drie John van Dongens (de Supply Chain Professional 2009, red.) in onze groep. Kortom, mensen die net als ik het werk als hobby doen.' Van der Meerendonk merkt wel dat er een groot verschil is met de verkiezing. 'Doordat het zes dagen was, konden we veel meer de diepte in. Bij de verkiezing kon dat veel minder. Ik vind het wel een logisch vervolg op de verkiezing. Deze opleiding sluit goed aan op de verkiezing van de Supply Chain Professional.'



Kijk op www.scmonline.nl/winnaar2008 voor een video-interview van Corey Billington met Edwin van der Meerendonk waarin hij uitgebreid beschrijft wat hij aan de opleiding heeft gehad.

WINNAAR van de maand Provincie Noord-Brabant

► Ontwikkelingsmaatschappij Rewin West-Brabant verwacht op korte termijn een viertal Amerikaanse bedrijven te verwelkomen en de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM) slaagde erin een Chinees bedrijf naar Brabant te trekken. Verder werd onlangs bekend dat Breda de thuisstad wordt voor het Nederlands Topinstituut voor supply chain management. De Amerikaanse onderneming Terex kondigde in mei aan zijn eerste Europese hoofdvestiging te bouwen op bedrijventerrein Borchwerf II in het Brabantse Halderberge. Van twee andere bedrijven moeten de contracten nog getekend worden, maar wordt het personeel al geworven en zijn de distributieactiviteiten reeds gestart. Van een vierde is het contract al gete-

kend, maar het personeel elders is nog niet geïnformeerd. 'Ik moet zeggen dat het in alle gevallen gaat om consolidatieprocessen. De bedrijven zijn reeds gevestigd in Europa, maar willen opschalen en consolideren om kosten te kunnen snijden', zegt Cees Nuijten, directeur investeringen in Zuidwest-Nederland en China bij de regionale ontwikkelingsmaatschappij Rewin West-Brabant.

Daarnaast gaat het Chinese bedrijf Norco zich vestigen in Brabant. Mede op initiatief en na bemiddeling van BOM in Tilburg start Norco in Eindhoven met een Europees verkoopkantoor. Norco Intelligent Technology is een Chinese fabrikant van industriële computersystemen en onderdelen met een jaaromzet van ruim 700 miljoen euro.

VERLIEZER van de maand Consultancy

► In Nederland zijn er weliswaar nog geen grote bureaus omgevallen of opgesplitst zoals het geval was met het Amerikaanse Bearingpoint, maar dat de kredietcrisis grote gevolgen heeft voor de adviesbranche moge duidelijk zijn. De jarenlange groei met dubbele cijfers, de aanzuigende werking op pas afgestudeerden, hun stevige voet tussen de deur bij vrijwel alle grote bedrijven; het lijkt ineens allemaal niet meer onaantastbaar, zo meldt Management Team nr. 10 van mei 2009. Bij Deloitte zijn al banen verdwenen en andere grote bureaus zoals Capgemini en Atos Consulting hebben momenteel een vacaturestop. De internationale adviesbrancheonderzoeker Kennedy verwacht niet alleen dat de omzetten in 2009 over de hele linie fors zullen dalen, maar

erger nog: ook voor de jaren erna zien zij nauwelijks zicht op herstel. In april kwam Cees Min met het boek *Bye bye consultant*. Tachtig procent van alle veranderingstrajecten mislukt. In Nederland wordt er zo'n 15 miljard uitgegeven aan externe ondersteuning en tachtig procent slaagt niet. Dat is volgens Min dus 12 miljard euro die zo wordt weggegooid. In een interview met *Dagblad De Pers* verwondert hij zich erover dat mensen steeds maar blijven vasthouden aan methodes die niet werken. Zoals het 7-S model van McKinsey. 'Geen bedrijf heeft het 7-S model daadwerkelijk geïmplementeerd, maar het wordt heel veel verkocht.' Consultants mogen van hem sowieso op zoek naar een andere baan.

GELEZEN IN:

z24.nl, 20 mei 2009

Fluctuatie voorraden

► Waarom hebben juist de Duitse en Nederlandse economie zo te lijden van de kredietcrisis? En waarom worden bedrijven als ASML en ArcelorMittal het hardst getroffen? Het antwoord bestaat uit drie woorden: 'just in time'. Iedere schakel in de keten zorgt dat hij precies maakt wat de volgende schakel nodig heeft. Er is geen ruimte voor buffers. Op de wereldmarkt rijden de auto's in volle vaart vlak achter elkaar aan. Iedereen remt precies gelijk, iedereen geeft precies gelijk gas.

Een fantastisch systeem, dat een hoop heeft bijgedragen aan de daling van de kostprijzen van veel producten. Maar niet zonder gevaar. Terugdraaien van de globalisering is niet de oplossing voor dit dilemma. Veranderen van het voorraadbepalingssysteem is waarschijnlijk wel. Net als banken weer moeten leren voldoende financiële buffers aan te houden voor 'je weet-maar-nooit', moeten de schakels van de mondiale productieketen in de toekomst misschien toch weer wat fluctuatie van de voorraden toestaan.

Levensmiddelenkrant, 8 mei 2009

Duurzamere supply chain

► Super de Boer maakt zijn supply chain duurzamer. Caspar Woolthuis, manager kwaliteit en duurzaamheid bij de supermarktketen, verklaart dat verduurzamen veel tijd en geduld kost maar dat de opbrengst dat waard is. De keten heeft in zijn tweede duurzaamheidsverslag omschreven welke visie het heeft op duurzaamheid en welke maatregelen het in petto heeft. Super de Boer concentreert zich op de speerpunten schone teelt, eerlijke handel, dierenwelzijn, milieu en klimaat. Woolthuis meent dat geen enkel product voor 100 procent duurzaam kan zijn. Daarom draait het traject niet zozeer om de producten in de winkel, maar om het duurzamer maken van de supply chain. Super de Boer zal leveranciers, ngo's en medewerkers stimuleren om de producten zo duurzaam mogelijk in de schappen te krijgen.

GUNSTIGE GROEIMOGELIJKHEDEN

Nieuw REGIONAAL DC voor Whirlpool Benelux

► Whirlpool Benelux heeft op industrieterrein Borchwerf in Oud-Gastel een nieuw regionaal distributiecentrum geopend. De Rooy Warehousing investeerde 30 miljoen in het 45.000 vierkante meter tellende magazijn. 'Deze locatie zit in het hart van ons afzetgebied, heeft gunstige groeimogelijkheden in zowel opslagruimte als arbeidsplaatsen en beschikt over een goede infrastructuur', zegt Mark van der Heijden, supply chain en finance manager van Whirlpool Benelux.

De witgoedfabrikant met Europese productie in eigen fabrieken maakte de afgelopen jaren een groei door. Het magazijn in Oosterhout werd daardoor te klein. De keuze viel op Oud-Gastel, en niet op bijvoorbeeld het Belgische Willebroek waar de grondprijzen lager zijn, vanwege het loonkostenvoordeel in Nederland. 95 procent van het personeel is meegegaan naar de nieuwe locatie. 'Een groot deel van onze omzet ligt in de Randstad, Antwerpen en Brussel. We zochten naar een locatie in het hart daarvan.



Mark van der Heijden, supply chain en finance manager van Whirlpool Benelux.

Wij hebben volumineuze producten. Daardoor wegen transportkosten zwaarder dan grondprijzen', verklaart Van der Heijden.

Whirlpool werkt al 35 jaar samen met De Rooy Warehousing. 'De Rooy is gespecialiseerd in fijnmazige distributie voor witgoed. Daar zijn er niet zoveel van. Daarnaast beschikt De Rooy over een aantal city trailers van 30 in plaats van de reguliere 24 kubieke meter. Dat is kostentechnisch interessanter en beter voor het milieu', zegt Van der Heijden. De Rooy neemt nu ook de warehousing voor zijn rekening en investeert fors. 'We hebben de inrichting van het magazijn volledig ingericht op de business van Whirlpool, maar we hebben nu ook Samsung binnengehaald', aldus de jonge Gerard de Rooy, die het familiebedrijf samen met zijn zus en vader runt.

VOICE-PENETRATIE LAAG IN MAGAZIJNEN

WMS-leveranciers NIEUW DISTRIBUTIEKANAAL voor Vocollect

► Vocollect boort een nieuw distributiekanaal aan voor zijn voice-oplossingen voor mobiele werkers. Vocollect, dat een partnergedreven verkoopmodel kent, wil zijn producten voortaan ook via WMS-leveranciers aan de man brengen. 'Slechts negen procent van de warehouses gebruikt voice. Dat betekent dus dat 91 procent nog geen voice heeft en de beste kans nog voor ons ligt', liet Joe Pajer, president van Vocollect Supply Chain, weten tijdens een persconferentie in Nice op 18 mei.



Joe Pajer, president van Vocollect Supply Chain.

Vocollect begon in 1987 in Noord-Amerika met een direct verkoopkanaal. De penetratie van Vocollects spraakoplossingen is in de Verenigde Staten dan ook hoger dan waar ook ter wereld. Inmiddels gebruiken 250.000 mensen de spraaktechnologie van

Vocollect en worden er dagelijks 1,5 miljard euro aan goederen mee verplaatst. 'Twintig miljoen mensen gebruiken handhels vandaag de dag. Ik ben ervan overtuigd dat ik ten minste vijf procent kan laten overstappen naar voice', zegt oprichter en CEO Roger Byford tijdens de conferentie.

Europees partnerkanaal

Het directe klantcontact in Amerika is nog steeds erg belangrijk voor de introductie van nieuwe producten en initiatieven. Daarnaast vormen partners een belangrijk verkoopkanaal. In de VS zijn WMS-leveranciers de grootste partners, zoals Manhattan en Infor. 'De supply chain daarachter is eigenlijk heel simpel', zegt Joe Pajer. 'Alles wordt in Pittsburgh geassembleerd en van daaruit naar de klanten of partner gedistribueerd.' Vocollect kent ongeveer veertig toeleveranciers waarvan er tien tot vijftien strategisch zijn.

Omdat Europa honderden WMS-leveranciers kent, wordt hier meer gewerkt met system integrators. Belangrijke Tier 1-partners zijn Zetes, Psion Teklogix en Dematic. 'Voice biedt enorm veel mogelijkheden en we zijn nog maar net begonnen met de markt op wereldschaal te penetreren. Via onze Tier 1-partners hebben we het laaghangend fruit gepakt. We hebben de WMS-leveranciers onvoldoende ingezet', zegt Pajer. Pajer werd ongeveer een half jaar geleden binnengehaald bij Vocollect om het bedrijf verder te laten groeien. Een van zijn speerpunten is het heel goed leren kennen van zijn klanten. Daarvoor doet hij veel onderzoek.

ONLINE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT GAME

Inschrijving geopend NIEUWE COMPETITIE The Fresh Connection

► Op maandag 5 oktober start de tweede competitie van The Fresh Connection. De opzet van de competitie blijft hetzelfde. Nog steeds worden teams van vier personen uitgedaagd om een zo groot mogelijk rendement te behalen voor het virtuele bedrijf The Fresh Connection. Wel bouwt Involvation, initiatiefnemer van de game, nieuwe elementen in.

De game duurt in totaal zeven weken, waarbij elke week gelijk staat aan een half jaar in werkelijkheid. De teams houden zich bezig met strategische en tactische keuzes. De intelligente software achter de game berekent elke week de consequenties voor de operatie. De resultaten van de eigen keuzes vormen de week daarop het uitgangspunt. De finalerondes worden in januari 2010 gespeeld tijdens een speciaal georganiseerd evenement. Naar aanleiding van de eerste competitie vorig jaar kreeg Involvation via een deelnemersenquête veel bruikbare suggesties voor de game, die de specialist in supply chain management heeft overgenomen. Voorbeelden zijn meer mogelijkheden voor gegevensverwerking en een betere rapportage. Daarnaast zijn er talloze andere functionele veranderingen aangebracht, zoals assor-



timentskeuze, meer keuze uit transportmodaliteiten en meer strijd tussen de deelnemende teams om klanten en leveranciers. Net als bij de vorige competitie is er rond de game een compact en uitgebalanceerd leerprogramma samengesteld, bestaande uit het finale event, rapportage en training en evaluatie achteraf. Een optioneel onderdeel van het programma is bijvoorbeeld een evaluatierapport waarin deelnemers persoonlijke feedback krijgen op hun prestaties als team. Wat waren de cruciale beslissingen? Waarom waren uw overwegingen goed of niet goed? Wat zijn de leerpunten?

Het spel is interessant voor iedere supply chain professional: niet alleen voor nieuwe deelnemers, maar ook voor deelnemers van de vorige competitie. De verenigingen vLm en NEVI zijn actief betrokken bij de inhoud van de game en spelen een belangrijke rol bij de training en evaluatie.

Inschrijven voor The Fresh Connection kan nu via de website: www.thefreshconnection.nl.

HOOGOPGELEID PERSONEEL LASTIG TE VINDEN

CLUSTER TRANSPORT en logistiek in Lelystad

► Lelystad wil tussen de luchthaven en de A6-clusters met een eigen identiteit gaan realiseren. 'Het staat nog in de kinderschoenen, maar te denken valt aan clusters in life science, agri science en transport & logistiek', zegt Jaap Ladders, wethouder Economische Zaken van de Gemeente Lelystad, tijdens een relatiebijeenkomst over investeren in Lelystad op 13 mei.

Ladders presenteerde tijdens de relatiebijeenkomst wat de hoofdstad van de provincie Flevoland te bieden heeft. Hij wees op de aanwezigheid van de maar liefst vijf modaliteiten en daarbij telde hij glasvezelkabels ook als mee. 'We willen van Lelystad Airport een belangrijke regionale luchthaven maken. Daarnaast hebben we 250 hectare grond uitgeefbaar op een bedrijventerrein dat gepland is tussen de luchthaven en de A6.' Verder beschikt Lelystad over een buitendijks bedrijventerrein: Flevokust ten noorden van Lelystad. Op de bedrijvenparken heeft Lelystad negenhonderd arbeidsplaatsen gerealiseerd in 2008. Daarna was het woord aan Clemens Struijk, directeur en grootaandeelhouder van Poppers Senco, gespecialiseerd in industri-

ele bevestigingstechniek. Deze producent, die sinds 2001 negen overnames heeft gedaan, opende in 2005 een nieuw hoofdkantoor en bedrijfspand in Lelystad. Hij gaf aan dat hij binnen een week de grond had gekocht, maar dat de arbeidsmarkt niet gunstig is. 'Midden en hoger kader is moeilijk te krijgen', aldus Struijk.



Het vliegveld van Lelystad.



Big Mac

Door Gerard Ekhart

'Amerikanen zijn niet gek', schreef Charles Groenhuijsen in een aardig boekje over het land waar hij dertien jaar lang vertoefde. Boeken vol zijn er geschreven over de verschillen tussen ons Europeanen en de Big Mac's aan de overkant van de grote plas. Vaker dan de overeenkomsten en wat we van elkaar kunnen leren, zijn de verschillen onderwerp van studie of gesprek.

Ik heb een aantal jaren mogen werken bij een Amerikaans, beursgenoteerd bedrijf als 'the man in Europe' voor inkoop en supply chain. Leerzame tijd met veel *roller coaster management*: naar boven klimmen gaat langzamer dan naar beneden denderen. Een aantal dingen vallen mij in het bijzonder op in de manier waarop Amerikanen omgaan met hun leveranciers:

1. 'Are you coming here to solve my problem or are you one of them?' Leveranciers worden systematisch gecategoriseerd in *grow*, *stay of exit*; performance-data bepalen deze lijstjes en allerlei niet-meetbare zaken spelen geen of nauwelijks een rol; probeerde je toch een minder presterende leverancier positief te behandelen, dan was je snel een 'vendor defender';
2. 'Trust is good, but control is better'; supplier relationship management gaat vaak meer om management dan om relationships. Voordat leveranciers worden gezien als *assets* in plaats van *liabilities* zijn er vele jaren van samenwerking nodig en moeten de meetbare *performance targets* continu zijn gehaald.

Wat kunnen wij desalniettemin leren van deze 'kortzichtige' werkwijze?

1. Meten is weten. De soms extreem datagedreven Angelsaksische aanpak zorgt er in ieder geval voor dat we niet wollig blijven praten over strategie, samenwerking en innovatie. Investeren in *vendor rating* loont echt. Zonder norm is een 'waarde' nogal waardeloos;
2. Neem afscheid van niet-presterende leveranciers; blij niet aanmodderen met oude relaties die sluipend destructie plegen op je onderneming.

Net als met je klanten, krijg je uiteindelijk de leveranciers die je verdient.



Gerard Ekhart is directeur van Imengo www.imengo.nl

GUNSTIG BELASTINGTARIEF

Consolidatie DISTRIBUTIESTROMEN leidt Amerikanen naar Nederland

► Even was Nederland een belastingparadijs in de ogen van president Obama. Nederland blijkt met een belastingtarief van 25,5 procent voor bedrijven inderdaad tot de zogenaamde 'low-tax countries' te behoren, maar de uitspraak van Obama was onterecht. 'Het was een ongelukkige uitspraak van Obama. In dat rijtje horen we niet thuis', reageert Stephan Satijn, vice president Logistics van Nederland Distributieland / Holland International Distribution Council (NDL/HIDC). 'Deze bedrijven hebben meer dan een fiscale reden om in Nederland gevestigd te zijn.'

Het blijkt in veel gevallen te gaan om bedrijven die hun distributiecentra consolideren en daarbij voor Nederland kiezen. 'Veel Amerikaanse bedrijven zijn vanwege deze economische tijd aan het herstructureren. De markt is ingezakt en veel voorraden blijven liggen op te veel locaties. Ze willen hun kosten verlagen en werkkapitaal vrijmaken. Ze consolideren daarom hun bestaande supply chains in Europa. Op dit moment worden veel contracten tussen Amerikaanse bedrijven en Nederlandse logistiek dienstverleners gesloten', zegt Satijn van NDL/HIDC.

Opschaling

Zo kondigde de Amerikaanse onderneming Terex in mei aan zijn eerste Europese hoofdvestiging te bouwen op bedrijventerrein Borchwerf II in het Brabantse Halderberge. Samen met logistiek dienstverlener Ceva Logistics gaat de fabrikant van graaf-, kraan- en grondwerk vanuit West-Brabant het gehele vasteland van Europa, het Midden-Oosten, Afrika en Rusland bedienen met al zijn producten. Het gaat om een consolidatie van de distributiestromen. De bestaande distributiecentra in het Verenigd Koninkrijk, Spanje, Frankrijk en Zweden worden gesloten. Matt Fearon, vice president en managing director van Terex voor Europa, het Midden-Oosten, Afrika en Rusland: 'De opschaling en samenvoeging zal tot een betere performance leiden met uitzicht op verdere groei en bloei.'

In het kader van het vrij krijgen van werkkapitaal, maakt de verleggingsregeling voor BTW Nederland aantrekkelijker. Daarnaast kent Nederland voor buitenlandse distributieactiviteiten een specifieke *tax ruling*: de zogenaamde *cost plus ruling*.

SCM



Lees het volledige 2-pagina artikel op www.scmonline.nl onder Inhoud SCM.