

MASTERCLASS WERKKAPITAAL

# 'Stuur op ONE SET OF NUMBERS!'

► *Cash is king.* Dat vindt iedereen, maar handelt iedereen er ook naar? Hoe stuur je nu op cash? Er zijn veel mogelijkheden om de cashflow te verbeteren, maar weet iedereen dat ook? Met deze vragen verwelkomt Jark Otten, directielid en partner bij Con-Quaestor, de honderd bezoekers bij de Masterclass Werkkapitaal Economics op 15 juni in Utrecht.

Het wordt een aangename ontmoeting tussen financieel deskundigen en supply chain professionals. Twee verschillende groepen medewerkers in het bedrijf die volgens de eerste spreker Jacques Adriaansen van Every Angle te weinig met elkaar communiceren. Volgens hem moet Finance niet alleen goed kijken naar de cijfers, maar ook naar de processen die erachter zitten. 'Een financieel deskundige die louter naar de cijfers kijkt, kan vinden dat Hoegaarden ergens anders gebrouwen moet worden omdat dit besparingen zou opleveren. Als hij naar de processen kijkt, merkt hij dat het alleen daar gebrouwen kán worden.' Fouten die geregeld worden gemaakt, omdat levertijd en leverbetrouwbaarheid vaak worden vergeten. Adriaansen vat het werk van de supply chain managers op als de 'wet tot behoud van ellende'. Waar Adriaansen het meeste op wijst, is dat de financiële en de operationele mensen goed moeten communiceren. 'Beiden moeten goed op de hoogte zijn van elkaars processen. Dan mag niet één belang gelden. Financiële medewerkers in een operationele functie worden zich veel bewuster van het proces. Andersom heb ik ook meegemaakt dat supply chain managers financieel verstandig opereren, doordat ze zich bewust zijn van wat er op de werkvloer gebeurt.'

## One set of numbers

John van Dongen, director Demand Flow Planning & Scheduling Europe van Electrolux Homeproducts en Supply Chain Professional 2009, geeft een toelichting op het gebruik van werkkapitaal bij zijn onderneming. Van Dongen wijst op het belang van een goede end-to-end supply chain, waarbij de supply chain manager van begin tot eind betrokken moet zijn bij het proces. 'Finance is blij met een leeg magazijn en Marketing & Sales zien graag een vol magazijn.' De kunst voor de supply chain professional is het om hier een goede middenweg in te vinden. Daarnaast helpt het om disciplines op een andere manier te belonen. 'De variabele bonus bij onze salesmensen is aangepast op de accuraatheid van de forecast. Daar worden ze nu op beloond. Onze forecast is daarmee enorm verbeterd. Er is namelijk geen discussie meer over cijfers. We kunnen wel discussiëren of het aantal klopt, maar we hanteren één getal, sturen op *one set of numbers!*' Van Dongen wijst erop dat *value creation* en *cash flow* voor zijn bedrijf uitermate belangrijk zijn. Bij lage

Jacques Adriaansen (Every Angle) vat het werk van de supply chain managers op als de 'wet tot behoud van ellende'.



John van Dongen (Electrolux): 'De variabele bonus bij onze salesmensen is aangepast op de accuraatheid van de forecast. Onze forecast is daarmee enorm verbeterd.'



Paneldiscussie met de zaal.



marges in Europa in de witgoed- en de vervangingsmarkt kan veel geld worden gewonnen door de processen sneller te laten verlopen en beter op elkaar aan te laten sluiten. Hij realiseert dat met behulp van de organisatie, continuïteit en leiderschap. Door een juiste integratie van deze drie vormen kan een supply chain in een onderneming goed worden opgezet en onderhouden. De controle over het werkkapitaal krijgt Van Dongen door zijn productieplanning tot op de dag nauwkeurig te voorspellen en ook dagelijks bij te stellen. 'We bekijken nu maandelijks de jaarplanning, wekelijks de maandplanning en dagelijks de weekplanning. We vergelijken elke dag de verkoopcijfers van een dag ervoor en kunnen daar haarfijn de productie op afstemmen.' De forecast is hierbij immens belangrijk en levert volgens Van Dongen enorme besparingen op. 'Het werkkapitaal is vorig jaar enorm gedaald, alleen al door het aanpassen van de plannings.' Na de paneldiscussie onder leiding van SCM-hoofdredacteur Martijn Lofvers sluit Jark Otten de bijeenkomst af. 'We moeten in deze tijd een balans zien te vinden en niet overal in snijden. Als we capaciteit afbouwen, gaat ook kennis verloren. Supply chain en financiën gaan hand in hand. Een intensieve samenwerking levert het mooiste resultaat op.'



Lees de uitgebreide versie op [www.scmonline.nl](http://www.scmonline.nl)

## WINNAAR van de maand Herbalife

► Herbalife, een internationale producent van gewichtbeheersingsproducten, voedingssupplementen en huidverzorgingsproducten, won twee supply chain awards en kreeg onlangs het certificaat voor de Authorized Economic Operator uitgereikt. Herbalife dong met het project 'breathing factory' mee naar de Supply Chain Distinction Awards, waarvan de winnaars op 9 juni werden bekendgemaakt tijdens de 11th Annual European Supply Chain & Logistics Summit in Düsseldorf. Herbalife won de overall Supply Chain of the Year-prijs en de Supply Chain Skills Award.

Het supply chain-team van het Europese logistieke centrum in het Noord-Limburgse Venray toonde aan dat de klantbehoefte in het hart van de operatie staat. Vanuit Venray gaan de producten rechtstreeks naar distributeurs in twaalf landen door heel Europa en gaan er bulktransporten naar alle Herbalife-vestigingen in de regio Europa, Midden-Oosten en Afrika, maar ook de rest van de wereld.

Het directe verkoopmodel betekent dat er weinig zicht is op een accurate voorspelling van de verkopen. De

onafhankelijke distributeurs verkopen de producten voor hun eigen business en hoeven geen sales forecasts aan te leveren. Een eerdere poging om meer inzicht in de toekomstige verkopen te krijgen met tools en systemen had beperkt succes, dus besloot de onderneming om de denkwijze van de medewerkers te veranderen.

De sleutel tot succes is dat producten snel, flexibel en foutloos worden aangeleverd met minimale risico's. 'Bij ons staat voorop dat het werkaanbod bepaalt hoe er gewerkt wordt, wij bewegen duidelijk mee met de orderstroom en anticiperen op de bottlenecks', zegt Anthio Straten, manager Warehousing bij Herbalife.



Paul Knipstra, Martin Bartlett en Wil-Jan Bekkers, nemen namens Herbalife de supply chain awards in ontvangst.

## VERLIEZER van de maand Samas

► Was Samas, groothandel in kantoorartikelen, in mei 2007 ook de verliezer van de maand, nu verdwijnt de kantoormeubelenleverancier definitief van het toneel. Toentertijd leidde het samenvoegen van achttien IT-systemen tot één centraal ERP van SAP tot een crisis; vandaag de dag is Samas het eerste beursgenoteerde slachtoffer van de economische en financiële crisis. De leverancier van

kantoormeubelen is failliet. De afgelopen jaren leed het bedrijf miljoenenverliezen, zo meldt het Financiële Dagblad op 20 juni. Er werden allerlei reorganisaties uitgevoerd. Onroerend goed werd verkocht. Nieuwe plannen werden gemaakt. Tot de markt voor kantoorinrichters vorig jaar door de economische crisis in elkaar klapte en het allemaal voor niets bleek.

### GELEZEN IN:



NYtimes.com, 2 juni 2009

## Hummer naar China

► General Motors heeft een akkoord bereikt over de verkoop van het merk Hummer aan een machinebouwer in West-China. Dit bedrijf heeft ambities om auto's te fabriceren. De koper is Sichuan Tengzhong, dat gevestigd is in Chengdu, onthulde General Motors gisteren. De onderhandelingen over de prijs zijn nog niet rond, maar industrieel analisten schatten dat de Hummer-divisie voor minder dan een half miljard dollar de deur uitgaat.

Itprofessional.be, 15 juni 2009

## Dell scoort via Twitter

► Volgens Dell is drie miljoen dollar omzet in het eerste kwartaal – van de 12 miljard in het totaal – toe te schrijven aan hun aanwezigheid op Twitter. 'We zien mensen rechtstreeks binnenstappen op onze Dell.com/outlet-site vanuit de @DellOutlet op de Twitter-site', stond te lezen op Dells bedrijfsblog. Volgens interne berekeningen zou die doorklikmogelijkheid rechtstreeks tot deals hebben geleid, met een totale waarde van ongeveer drie miljoen dollar. Natuurlijk is dat een peulenschil in vergelijking met de 12,3 miljard die op een kwartaal wordt omgezet. Maar het model heeft duidelijk nog groeipotentieel.

F.INC, nr. 27 2009

## 'Crocs groeit'

► De verhalen van een dreigend faillissement van Crocs ontkracht Lucas van Zandvoort, directeur Benelux: 'Ik maak me erg weinig zorgen om de financiële positie van de Amerikaanse merkeigenaar.' Crocs groeit nog altijd in de Benelux stelt Van Zandvoort. 'Na in 2005 gestart te zijn met 6.538 paar, verkochten we binnen twee jaar 800.000 paar Crocs en vorig jaar meer dan één miljoen. We groeien verder, maar nu in een wat rustiger tempo.' Volgens Van Zandvoort kwam het dreigende faillissement niet door het wegvallen van de vraag, zoals de media suggereerden, maar door een gebrek aan cash. 'Crocs US had een enorm aantal orders tegelijk openstaan. De voorfinanciering in Amerika van het enorm aantal orders was juist het probleem.'

TOPVROUWEN BIJ ELKAAR

## Slechts 12,3 PROCENT is vrouw in Raad van Bestuur

► In Nederland is slechts 12,3 procent van de zetels in de Raad van Bestuur gevuld door vrouwen. Ginka Toegel, leiderschapsprofessor bij IMD in Lausanne, was op 8 juni bij Shell in Den Haag de keynote spreker van een bijeenkomst voor topvrouwen. Ze presenteerde de laatste bevindingen uit onderzoeken naar verschillen tussen de beide geslachten in het bedrijfsleven.

Het aantal vrouwelijke CEO's bij Fortune 500-bedrijven (Amerika's vijfhonderd grootste bedrijven) blijft steken op 3 procent. 'Het is zwaar voor vrouwen. Vaak zitten vrouwen in situaties waar ze sterk in de minderheid zijn. Soms zijn ze zelfs de enige vrouw in het team', zegt Toegel. Dit heet tokenisme, het fenomeen dat een persoon behandeld wordt als representatie van een groep in plaats van als individuele mens. Een token is iemand die symbool staat voor een groep die door anderen als een speciale categorie, 'een soort' wordt gezien, en niet als een onafhankelijk individu. 'Dit moet je vermijden omdat je dan een blikvanger bent en de kans op isolatie aanwezig is.' Pas als 35 procent van het team vrouw is komt het omslagpunt waar ze minder zichtbaar worden. De verwachting is dat het aantal vrouwelijke CEO's in 2016 zal stijgen naar 5 tot 13 procent.



Ginka Toegel, leiderschapsprofessor bij IMD in Lausanne, was op 8 juni bij Shell in Den Haag de keynote spreker van een bijeenkomst voor topvrouwen.

Tijdens de bijeenkomst, waar bijna honderd topvrouwen op afkwamen, werd volop gediscussieerd over de positie en het imago van vrouwen in leiderschapsfuncties. Opvallend genoeg krijgen mannen vaak andere opdrachten toegekend dan mannen. Vrouwen worden vaker beschouwd als goed in crisissituaties, terwijl mannen vaker nodig worden geacht in tijden van groei, omdat ze beter zouden zijn in groeistrategieën en bereid zijn om meer risico's te nemen.

Een van de belangrijkste boodschappen die de deelnemers uit de discussies konden destilleren, is wellicht het belang om te werken met interne mentoren of sponsors. Een gebied waarop vrouwen achterliggen op hun mannelijke *counterparts*. 'Als je geen interne mentor hebt vandaag de dag, overweeg dan om er een te zoeken', aldus Toegel. Als ideaalvoorbeeld werd Indra Nooyi, CEO van PepsiCo, genoemd. Zij wordt beschouwd als een doortastende onderhandelaar terwijl zij anderzijds kledingtips geeft aan haar medewerkers.

VERWARRING TUSSEN SUPPLIER PERFORMANCE EN SUPPLIER RELATIONSHIPS

## Bedrijven VERWAARLOZEN leveranciers

► De relatie met toeleveranciers wordt slecht onderhouden. Er is weinig aandacht voor het verbeteren van het contact met de leverancier. Ook kijken weinig supply chain managers en inkopers naar een verbetering van de samenwerking. Dat blijkt uit onderzoek van State of Flux onder 223 inkopers, supply chain managers en supplier relationship managers van over de hele wereld. Acht procent van de 223 respondenten zegt meer dan 200 leveranciers in zijn portefeuille te hebben. Een goede klantrelatie is dan vrijwel onmogelijk.

Veel organisaties zien supplier relationship management (SRM) als een proces dat toeleveranciers in de gaten houdt, in plaats van een vorm van samenwerking. Zo blijkt uit het rapport dat State of Flux, een Londens consultancybureau, onlangs uitbracht. Bijna tweederde (62 procent) van de respondenten gaf aan dat ze binnen hun bedrijf geen duidelijke, overeenstemmende definitie van SRM heeft. Prestaties en vragen rond de service worden het meest besproken op vergaderingen over leveranciers, gevolgd door de mogelijkheden van kostenreduc-

tie. Bedrijfsstrategie en businessplannen, nieuwe producten van leveranciers, andere leveranciers en value scoorden aanmerkelijk lager op de lijst.

### Onvoldoende vaardigheden

Negen op de tien respondenten zegt dat het belang van SRM groeit, maar een aanzienlijk deel van de inkoopfuncties is niet voldoende toegerust om het effectief te beheren. De helft zegt de prestaties niet goed te kunnen meten, ondanks dat inkopers en supply chain managers intuïtief weten dat meer samenwerking veel voordelen oplevert. Driekwart erkent dat het niet genoeg tijd besteedt aan SRM, bijna de helft zegt dat het personeel onvoldoende relationship-managementvaardigheden heeft en 53 procent heeft geen teams of accountmanagers die de belangrijkste leveranciers in portefeuille hebben.



Lees het uitgebreide bericht over dit onderzoek op [scmonline.nl](http://scmonline.nl)

## Visie SALES & MARKETING

► **Productportfolio-optimalisatie is niet alleen een exercitie van in kosten snijden en werkkapitaalbeheersing. Het is ook direct gekoppeld aan de strategische visie van het bedrijf op sales & marketing.** Dat zei Peter Bouwsema, supply chain director Wavin NorthWest, tijdens een seminar van S&V Management Consultants in Slot Zeist op 16 juni.

Veel bedrijven proberen op dit moment hun werkkapitaal te reduceren via een strak beheer van debiteuren, crediteuren en voorraden. Voor beheersing van het werkkapitaal is het echter niet alleen interessant om naar de voorraad in zijn geheel te kijken, maar ook om de samenstelling van het assortiment eens onder te loep te nemen.

Wavin schoonde het assortiment op met een zogenoemde *business analytics tool* van S&V waarmee artikelen mee kunnen worden geclassificeerd. Equazion is een analytische tool en methodologie ter ondersteuning van tactische beslissingen waarmee Pareto-analyses worden gemaakt op winstgevendheid van de producten en van klanten. Door het combineren van de product- en klantclassificaties wordt inzichtelijk welke artikelen/klantcombinaties weinig of zelfs negatieve winst genereren. 'Deze artikelen staan op de hitlist om eruit te werken. Daarmee

verbeter je de omzetkwaliteit', vindt Erik Diks, associate partner bij S&V.

De analyse verschafte Wavin een goed inzicht in de samenhang tussen het klantenbestand en het artikelbestand. Na de screening van het assortiment is het intern allemaal veel transparanter geworden. 'We zien dat commercie en de operatie in deze portfoliodiscussies enorm naar elkaar zijn toegegroeid. Op basis van analyses worden nu inhoudelijke discussies met elkaar gevoerd', aldus Bouwsema.

Jan Hordijk, trade marketing director International Markets bij FrieslandCampina, benadert dezelfde problematiek vanuit een ander perspectief. Voor een land in Centraal-Europa liet het bedrijf een gelijksoortige analyse doen. 'Dit land trad toe tot de Europese Unie. Dit had nogal wat voeten in de aarde want de internationale retailers kwamen massaal het land binnen', zegt Hordijk. 'Hoe konden we op lange termijn winstgevend blijven opereren in deze sterk veranderende omgeving? Wat zijn voor onze eindgebruikers belangrijke afzetkanalen en welk assortiment moeten we voeren om succesvol te zijn in dat kanaal?' FrieslandCampina analyseerde daarom de kosten per levering en de gemiddelde leveringsgrootte.



Lees het uitgebreide bericht over dit seminar op [scmonline.nl](http://scmonline.nl)

### CONGRES LOGISTICS INNOVATION

## Defensie zoekt naar NIEUWE INVALSHOEK bij (re)deployment

► Wereldwijd worden de logistieke problemen van complexe militaire operaties in toenemende mate herkend en erkend. Ministeries van Defensie uit diverse landen zoeken naar een nieuwe benadering van *deployment* als onderdeel in de cyclus van de waardeketen. Daarom organiseert Europoint op 1 & 2 oktober het Annual Logistics Innovation Conference Europe (A.L.I.C.E.) 2009.

Het doel is om logistieke processen van deployment tot sustainment en redeployment duurzamer en tegen lagere kosten te beheren. Complexe internationale allianties en een kritische maatschappij vragen volgens Defensie om een andere benadering van logistieke processen bij militaire operaties. Nieuwe samenwerkingsvormen tussen overheid, industrie en onderzoek spelen daarbij een grote rol. Voor de sector transport en toeleverende industrie liggen hier kansen bij de ondersteuning van deployment, sustainment en redeployment. Tijdens een internationale conferentie op 1 en 2 oktober in de RAI in Amsterdam, wordt hierover informatie en kennis uitgewisseld.

Meer informatie: [www.alice2009.eu](http://www.alice2009.eu)



**PALLETRUIJL DEFINITIEF OP RETOUR**

## Van ruilen komt HUILEN

► Verschillende onderzoeken wijzen uit dat palletruil alleen maar geld kost. De oorzaak ligt in de complexe en soms ondoorzichtige aard van palletruil. Palletpools – waarbij de pallets worden gehuurd van de beheerder – winnen aan populariteit, zo werd al vaker geconstateerd in *Nieuwsblad Transport*. Is het palletruilsysteem definitief op zijn retour?

Begin dit jaar presenteerde Capgemini de resultaten van een onderzoek naar palletruil in opdracht van TLN. Daaruit blijkt dat palletruil, ooit begonnen als extra dienstverlening richting opdrachtgevers, de sector logistiek zeker 120 miljoen euro per jaar kost. Het is vaak onduidelijk van wie de pallets zijn en de vervoerders draaien meestal op voor de kosten van verloren, gestolen en afgeschreven pallets.

Daarnaast ondervinden producenten en retailers ook andere nadelen. 'Aan het palletruilsysteem zitten veel bezwaren, zoals inefficiënt transport als gevolg van leeg terug rijden', zegt Koen van Doorn, supply chain manager bij Schuitema. Bij het ruilsysteem moet de vrachtwagenchauffeur evenveel lege pallets terugnemen, als dat hij volle pallets afzet. In de praktijk rijden vrachtauto's deels of zelfs helemaal leeg om plaats vrij te houden voor retour komende pallets.

Daarnaast is er steeds minder sprake van directe palletruil, waardoor vervoerders niet direct altijd kunnen voldoen aan de gewenste aantallen pallets. Zonder pallets geen uitlevering van goederen. Dat terwijl flexibiliteit bij producenten juist nu erg belangrijk is, omdat de vraag onvoorspelbaarder is dan ooit.

Al deze redenen zorgen dat er steeds meer interesse is in palletpools. In palletpools nemen de beheerders de beschadigde pallets in, knappen die op en regelen de retourstromen.



**Wat vindt u: is het palletruilsysteem definitief op zijn retour? En moeten verkopers van producenten de palletkeuze in hun salespropositie richting retailers meenemen? Laat uw mening weten op [www.scmonline.nl](http://www.scmonline.nl). Daar vindt u op de home-pagina een poll.**

# Maatjes

Door Gerard Ekhart

Vorig jaar kocht ik op regenachtige zondagmiddag online een golfclub bij een Amerikaanse webshop. De transportkosten bedroegen 30 dollar en dinsdagochtend ging bij mij thuis de deurbel van de koeriersdienst. *Signed, sealed and delivered.*

Geregeld zie ik klanten premiumtarieven betalen aan lokale transportondernemingen die goederen de oceanen over sturen met als resultaat ellenlange levertijden en ontevreden klanten.

De vroegere magazijnmeester is de logistics manager geworden, omdat toch niemand dat vreemde transportwereldje begrijpt of wil begrijpen. De financiële man is allang blij dat iemand al die verschillende transportfacturen en -tarieven uitpluist en aftekent.

Beetje zwart-wit, maar het komt echt nog geregeld voor.

Mijn aanbevelingen om de inkoop van je logistieke apparaat (verder) te verbeteren:

- Wijs een strategische inkoop aan die deze categorie onder zijn hoede (erbij) neemt;
- Ga met Sales & Marketing om de tafel om te begrijpen of de logistieke functie onderscheidend vermogen heeft of kan krijgen in jouw markt voor jullie klanten;
- Praat met een aantal 3PL-partijen om te begrijpen wat er momenteel allemaal kan in deze zeer competitieve 'global market place';
- Ontwikkel een eigen logistieke inkoopstrategie inclusief een solide businesscase en implementeer die;
- Heb je dit in de afgelopen drie jaar al gedaan, herhaal deze exercitie dan, want de transportwereld verandert snel.

Klinkt simpel en dat is het ook eigenlijk wel. Mooi neveneffect van zo'n aanpak is dat Inkoop direct bezig is met wat de klanten van het bedrijf willen.

Daar schort het nogal eens aan. Inkoop en Logistiek moeten als maatjes optrekken om interne en externe klanten te helpen, in plaats van elkaar vliegen af te vangen met de vraag wie nou waar voor verantwoordelijk is.



Gerard Ekhart is directeur van Imengo [www.imengo.nl](http://www.imengo.nl)