

Centrale Informatie Stroom

De sleutel tot
compliance in de keten

Synchrologistics

Synchroniseer je
transporten in coalities

Cross Chain Control Centres

Deel informatie
over goederenstromen

**MEDIA
PLANET**

Nummer 1 / September '12

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT



Erik Botter: 'Die steeds veranderende puzzel opnieuw in elkaar leggen en in- en extern afstemmen welke bergtoppen beklommen moeten worden is wat mij betreft de essentie van Supply Chain Management.'



**DE MEEST EFFICIËNTE KETEN,
TEGEN ZO LAAG MOGELIJKE KOSTEN,
DUURZAAM EN KLANTGERICHT**

FOTO: TON ZONNEVELD



SCHENKER

DB Schenker Logistics Nederland,
voor elke **vraag** een **oplossing**.

Duurzaam, betrouwbaar en snel.

www.dbschenker.nl

DE UITDAGING

Lezers opgelet. Dit is geen gewoon kennisdossier. Maar Supply Chain Managers zijn dan ook geen gewone zakenmensen. Zoals de interviews, bespiegelingen, anekdotes en vooruitblikken duidelijk maken zijn Supply Chain Managers business (wo)men die gepassioneerd worden gedreven door een hoger doel. In het bijzonder belichamen zij een set waarden en verantwoordelijkheden rondom het thema “integraal samenwerken” die het niveau van “financial return to stakeholders alleen” ver overstijgt.

Voorwoord

door Erik Botter

Zoals veel van mijn collega's zullen beargumenteren werkt Supply Chain niet in een silo, maar strekt zij haar handen uit en gaat op verbinding met een veel grotere groep actoren in een gezamenlijke poging om de (interne) klant beter te bedienen; van de keten een efficiëntere keten te maken en van het bedrijf een beter bedrijf. En hoewel het uiteindelijk om het drijven van de top-line gaat (het vliegwiel moet draaien!) is de wijze waarop dat gebeurt minstens zo belangrijk als het geleverde resultaat.

Misschien wel boven alles (en dat geldt niet alleen in het zakelijke leven) staat 'het overtreffen van de verwachtingen'. Wat mij betreft in krap 4 minuten nooit trefender en ontroender in beeld gebracht dan door Lebbis. Zoek op YouTube maar eens naar 'Lebbis - terras' en verwonder jezelf. Lebbis sluit af met de, in mijn ogen, in ons vak, door menigeen onderschatte, woorden 'als we willen kan het'.

Nu is daar in Supply Chain Management natuurlijk niet ALLEEN een gepassioneerde wil voor nodig. Een aantal andere onontbeerlijke ingrediënten zijn ambitie, intellect en energie. Het resultaat moet tenslotte wel gehaald worden. Voor de wijze waarop zijn andere kwaliteiten nodig: structuur, optimisme, focus, closeness, nederigheid soms en teamwork zonder het zingevingsvraagstuk van het individu te vergeten. Met deze ingrediënten worden de cocktails bereid waarin balans moet worden gevonden tussen datgene wat een Supply Chain Directeur moet doen (als gevolg van wetgeving of accountantsrichtlijnen) krijgt te doen (als gevolg van groei- en expansie strategieën van de commerciële afdelingen c.q. aandeelhouder) wil doen (als gevolg van intrinsieke ontwikkeling en backoffice-strategie) en kan doen (als gevolg van beschikbare resources, kennis en geld). Die steeds veranderende puzzel opnieuw in elkaar leggen en in- en extern afstemmen welke bergtoppen beklommen moeten worden



CURRICULUM VITAE

Supply Chain and IT Director
Pearle Benelux B.V.
September 2008 - Heden

Director Supply Chain & Operations
McCormick & Company, Inc.
November 2004 - September 2008

Manager Supply Chain & Operations
SILVO BV
May 2002 - November 2004

Manager Supply Chain & Logistiek
van Sillevoldt Rijst BV
November 2000 - May 2002

Logistics & Operations Manager
Bakkersland
Augustus 1993 - November 2000

is wat mij betreft de essentie van Supply Chain Management.

Intussen ontstaan wereldwijd nieuwe paradigma's. Virtual retailing, augmented reality, 3D printing, reverse X-docking en de 'generatie Z consument' vragen om nieuwe Supply Chains. In dat Umfeld zal Supply Chain een steeds crucialere en uiteindelijk doorslaggevende rol gaan spelen.

In dit FD dossier wordt aandacht besteed aan een aantal componenten uit deze veranderende Supply Chain werkelijkheid. Professor van der Veen bespreekt verticale ketensamenwerking n.a.v. de omslag van aanbodgerichte- naar vraaggerichte strategieën. In dit dossier kan iedere leider aanknopingspunten vinden die hij of zij kan gebruiken om te excelleren. Het zet aan tot heroverweging m.b.t. gebaande paden en geeft richting. Bovenal echter hoop ik dat het u aanzet om te handelen.

ERIK BOTTER
redactie@mediaplanet.com



WIJ RADEN AAN



v.l.n.r. Esther Liskamp, Pieter van den Broecke, Tjebbe Smit

PAGINA 4-5

Rondetafel gesprek
'Vandaag de dag is supply chain management bijna het besturen van een gevechtsvliegtuig'

MEDIA PLANET

We make our readers succeed!

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
1E EDITIE, SEPTEMBER 2012

Managing Director: Marc Reineman
Editorial Manager: Stella van der Werf

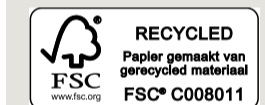
Design: Alana Giordano

Business Development Manager:
Bart Gabriëls

Project Manager: Anko Steenbeek
Telefoon: 020-7077033
E-mail:
anko.steenbeek@mediaplanet.com

Gedistribueerd:
Het Financieele Dagblad, september 2012
Drukkerij: Dijkman Offset

Mediaplanet contact informatie:
Telefoon: 020-7077000
Fax: 020-7077099
E-mail: redactie@mediaplanet.com



De inhoud van deze bijlage valt niet onder de hoofdredactionele verantwoordelijkheid van het FD.

VOLG ONS OOK OP:



Mediaplanet ontwikkelt hoogwaardige bijlagen die zich richten op een specifiek thema en de daarbij behorende doelgroep. Zo brengen wij lezer en adverteerder dichter bij elkaar.

winkel.
online.
mobiel.

U noemt het omnichannel... Zij noemt het **keus**.

Om haar vertrouwen en aandacht te behouden, is het een vereiste om haar een **Zero Disappointment™** ervaring te bieden, elke keer weer, ongeacht het verkoopkanaal. De Supply Chain optimalisatie oplossingen van Manhattan helpen u hierbij.

Hoe? Ontdek het bij onze stand F052 in hal 10 tijdens ICT&Logistiek van 13 tot 16 november.

www.manh.eu Manhattan Associates.

Foutloos sorteren met hoge snelheden en grote volumes

In de wereld van boeken, kleding en multi-media vindt een stille revolutie plaats. Waar door toename van E-commerce de marges onder druk staan, worden steeds hogere eisen gesteld aan foutloos sorteren voor foutloze levering. DistriSort uit Weesp maakt deel uit van de wereldtop op dit vlak en beschikt over kostenbesparende systemen met gepatenteerde technieken. Van balpen tot spijkerbroek: het komt altijd aan op de juiste plaats.



Hoewel honderden miljoenen verschillende artikelen dagelijks worden gesorteerd, kent de wereld van distributie slechts acht basis principes sorteeroplossingen. Dan gaat het al snel om specialistische systemen, die volledig zijn afgestemd op specifieke klantwensen. Waar de meeste één of enkele oplossingen bieden,

voor veel verschillende uitgangen”, legt Edwin van Kempen, Managing Director van DistriSort uit. “Elke klant krijgt zo zijn eigen specifieke levering.” Komende Logistica laat DistriSort de E-sort sorteeroplossing zien. Dat is een systeem dat zich specifiek richt op orders uit e-commerce. “Dan heb je korte systemen met veel uitgangen die veel orders op een kleine oppervlakte verwerken. Ideaal voor bedrijven die naast traditionele winkelleveringen

dan twee keer één item pikken. En die winst telt met een capaciteit van 3.000 tot 30.000 stuks per uur flink op. “Ondernemingen die meer dan 2 miljoen artikelen per jaar sorteren, kunnen hiermee een enorme tijds en kostenbesparing realiseren”, zegt Van Kempen. Een andere efficiencyverbetering is door meerdere batches tegelijk te verwerken. “Door voor meerdere batches de slow movers alvast te pikken en te pre-sorteren, lossen wij het probleem van slow movers op. Die staan vaak ergens achter in het magazijn, waardoor het tijdrovend is als er eens een product gepickt moet worden.”

Van doos tot delicaat

De oplossingen DistriSort spitzen zich allen toe op verschillende eigenschappen van producten. Van Kempen: “Zo is de Tilt Tray sorteermachine geschikt voor delicate producten als cd’s, fotolijsten en breekbare poststukken. Sommige producten kunnen niet tegen vallen, maar wel tegen glijden. De Tilt Tray kantelt richting de uitgang, zodat de producten er veilig uit kunnen glijden.” Relatief stijve en rechthoekige producten, zoals schoendozen en kratten, zijn op hun beurt goed te sorteren met een Slide Belt. Producten die normaal gesproken van een transportband komen, maar de Slide Belt blijkt flexibeler; hij kan met bochten worden geleverd. En dat geeft voordeel in bijvoorbeeld een beperkte ruimte.

Alle systemen zijn zo ontwikkeld, dat het sorteerdeel uit de logistieke keten geheel in eigen beheer wordt uitgevoerd. “De apparaten draaien stand

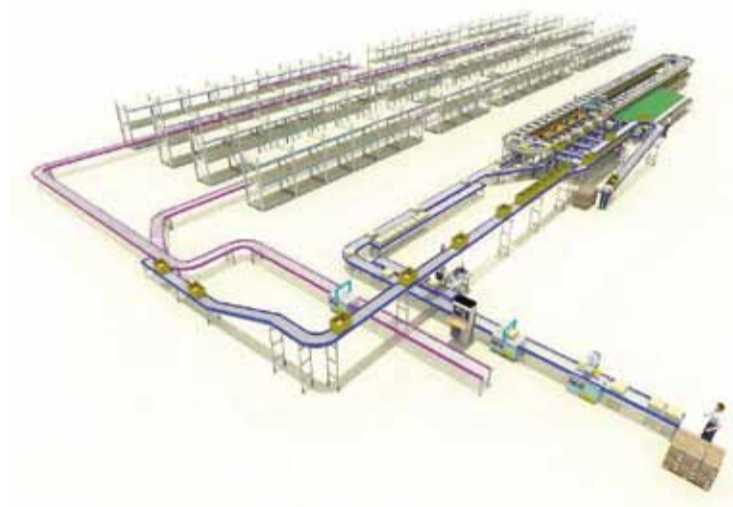
alone”, zegt Van Kempen. “Ze halen hun informatie uit een file van het host-systeem, zodat ze precies weten welke orders er uitgevoerd dienen te worden.” Het systeem koppelt een tray aan een bepaald product en dat product is weer gekoppeld aan de klant, zodat deze bij de juiste uitgang komt. “Je kunt zoveel uitgangen maken als je wilt, de grootte van het gebouw bepaalt de max. Het grootste systeem dat we tot op heden hebben geplaatst is 140 meter, dat zijn meer dan 500 uitgangen.”

Gepatenteerde techniek

DistriSort richt zich nu bijna tien jaar op maatwerksortering en heeft haar kennis over die jaren gebruikt om systemen telkens weer te upgraden. Veel van de ontwikkelde technieken zijn gepatenteerd. Zo is het nieuwe Push Tray-systeem een doorontwikkeling van een wat langer bestaande oplossing. Van Kempen: “Dat systeem is ook erg geschikt voor producten van ongelijkmatige vorm. Een algemeen erkend probleem bij dit soort systemen is dat dunne producten kunnen blijven hangen, wat leidt tot een sorteerfout. We hebben goed gekeken naar de

vlucht van de producten en de hoek aangepast, zodat ze gegarandeerd bij de juiste uitgang terecht komen. Dat is één van onze innovaties.»

DistriSort is één van de weinige specialisten die haar systemen een ‘self supportive’ karakter heeft meegegeven, waardoor besparingen extra groot zijn. Bijvoorbeeld door een zelf ontwikkelde diagnosesoftware waarmee klanten de werking van de systemen preventief kunnen testen. “Doe je dat ’s ochtends even, dan voorkom je dat je sorteerproces in het hitte van de strijd stil komt te liggen”, zegt Van Kempen. “Dat is toch een van de grootste kostenposten die je kunt hebben.” Indien er toch mechanische storingen optreden, zijn de gebruikers van de systemen door DistriSort getraind om 95 procent van de situaties zelf te kunnen oplossen. Van Kempen: “Een gezonde dosis technische interesse is al voldoende.” De zelfstandigheid neemt zeker niet weg dat DistriSort zelf ook ondersteuning biedt. Indien nodig kan een servicemonteur te hulp schieten. “We komen sowieso meerdere keren per jaar langs voor controle.”



heeft DistriSort er vijf. Dat is bijzonder, omdat iedere oplossing grote investeringen, kennis en besturingssystemen vereist. Dan zou je verwachten dat je te maken hebt met een multinational. DistriSort uit Weesp laat echter zien dat je met de focus op sorteren, met toegewijde specialisten, in termen van installed based systemen, marktleider kunt worden.

E-sort

“E-commerce heeft ervoor gezorgd dat sorteersystemen grote hoeveelheden moeten omzetten naar specifieke stromen

ook via internet aan consumenten willen verkopen. De systemen zijn ingericht op het efficiënt sorteren van enkelstuks producten in een verzendverpakking.”

De grote winst zit niet alleen in het foutloos sorteren van enkelstuks producten, maar in het anders kijken naar het logistieke pickproces. De traditionele werkwijze, waarbij medewerkers vaak het magazijn in moeten om orders te pikken, is volledig omgegooid. Nu verdeelt de sorter de orders. Het pikken van twee items ineens kost daardoor veel minder tijd

DistriSort op Logistica

Wie graag meer wil weten over de geavanceerde manier van werken die DistriSort biedt, kan al zijn vragen stellen tijdens Logistica in de Jaarbeurs Utrecht van 13 tot en met 16 november. DistriSort is er aanwezig met een stand (09.C010) en verschillende experts, die graag uitleggen wat de meest optimale manier is enkel stuks sortering in te zetten.

NIEUWS

RONDETAFFEL GESPREK



Van tekentafel naar fabriek, via vervoerders tot het winkeleschap: een supply chain manager overziet bijna alle aspecten van een bedrijf. Het streven is de meest efficiënte keten, tegen zo laag mogelijke kosten, duurzaam en klantgericht. Tegelijkertijd hebben onomkeerbare ontwikkelingen als de economische crisis, globalisering en de alom aanwezige informatietechnologie grote invloed op het vakgebied. Voor deze bijlage gingen drie experts, elk vanuit hun eigen specialisme, aan tafel voor een rondetafelgesprek.

Gastheer Tjebbe Smit ontvangt de gesprekspartners in een conferentiezaal in het gebouw van Océ R&D in Venlo. Hij is zelf sinds 1995 in dienst bij de printerfabrikant: begonnen als ontwerper, en via functies in het kwaliteitsmanagement en inkoop, inmiddels vice president Manufacturing & Logistics Machines. De specialist in supply chain-technologieën van dit gezelschap is Pieter van den Broecke, managing director Centraal-Europa bij softwareleverancier Manhattan Associates en zo'n beetje zijn hele werkende leven bezig met supply chain management. Het drietal wordt gecompleteerd door Esther Liskamp, vice president Purchasing bij Philips en lid van het Topteam Logistiek, dat een visie heeft gepresenteerd over hoe logistiek Nederland er over 30 jaar uit moet zien.

■ Waarom is supply chain management belangrijk? En zou een supply chain manager in de boardroom aan tafel moeten zitten?

Van den Broecke: Het belangrijkste is dat de supply chain gestroomlijnd is. Dat vereist dat men niet in hokjes denkt. Bestuurders voorkomen dat er conflicten ontstaan tussen verschillende afdelingen, die de supply chain kunnen belemmeren.

Liskamp: Het is misschien een beetje vloeken in de kerk, maar het feit dat die discussie over de boardroom al twintig jaar gevoerd wordt, geeft mij het antwoord al. Maar supply chain management gaat niet alleen over het zorgen dat je spullen bij de klant komen; het moet ook leiden tot flexibiliteit in de bedrijfsvoering, zodat je klappen kunt opvangen. Over dat risicomangement hoort wel op hoog niveau gesproken te worden.

Smit: Beslissingen over supply chain management kunnen zeer strategisch van aard zijn. Daarom moet er voldoende bewustzijn zijn op boardniveau over wat dat betekent, voldoende kennis om dat soort besluiten te nemen.

■ Welk soort informatie is daarvoor nodig?

Smit: Een voorbeeld. Men zegt altijd: de flexibiliteit moet omhoog. Een kortere levertijd, dat klinkt altijd goed. Maar wat betekent dat? Levert dat geld op? Of kost het geld en heb ik dat ervoor over? Dat moet worden afgewogen.

Liskamp: Het zijn communicerende vaten: flexibiliteit, kosten en servicegraad vormen een driehoek.

Van den Broecke: En de meest

betrouwbare forecast daarbij is die de meeste consensus heeft, niet wat de computer heeft berekend.

Smit: Daar ben ik het niet voor alle gevallen mee eens. Je kunt ook in het afstemmingsproces meer variatie in de planning creëren dan in de vraag aanwezig was.

Van den Broecke: Ik kom vanuit de technologie, dus ben uiteraard voorstander van het gebruik van systemen, maar dat kan niet meer dan een onderdeel zijn.

Smit: In de basis ben ik het met je eens. Ik pleit er ook niet voor om dat gesprek niet te hebben, maar ik zie er wel een risico in.

■ Wat is er door de crisis veranderd?

Van den Broecke: Ik heb bij heel wat bedrijven herstructureringsprogramma's gezien, waarin men distributiecentra sluit, consolideert, verplaatst naar andere landen.

Smit: Er is meer druk om een cash armere supply chain te hebben. Maar als het weer beter gaat is het de uitdaging om dat vast te houden.

Liskamp: Dit alles heeft ook te maken met je weerbaarheid. Hoe ga je om met tegenslagen? En niet alleen tijdens economische crises. In de supply chain is een van de groot-

ste crises het afsluiten van het luchtvaartverkeer twee jaar geleden (vanwege de aswolk boven een vulkaan in IJsland, red.) en vervolgens de aardbevingen in Japan. Je kunt je met financiële modellen indekken tegen wat de euro en de dollar gaan doen, maar een dergelijk natuurverschijnsel laat zich niet voorspellen of in een model gooien. Dan moet je echt in scenario's denken. Als dit gebeurt, wat moet ik dan doen?

■ Hoe kun je je weren tegen dat soort risico's?

Van den Broecke: Ik vergelijk het weleens met een gevechtsvliegtuig. Dat is hoogtechnologisch, snel, wendbaar. Vergelijk dat met een luchtvrachtschip, dat stabiel is, betrouwbaar en grote volumes kan transporteren. Vandaag de dag is supply chain management bijna het besturen van een gevechtsvliegtuig.

Smit: De vraag is of je je fundamenteel wilt richten op zulke risico's of dat je dat als incidenten beschouwt, waar naar handelt als het gebeurt. Als je alles een risico vindt wordt de organisatie in mijn optiek veel te dik qua overhead en veel te duur.

Liskamp: Binnen de automotivestroom bestond een aantal kleuropigmenten dat alleen werd gemaakt

in het tsunamigebied in Japan. Maar hoe erg is het als je niet uit 74 kleuren kunt kiezen voor een auto? Het gaat er om welke risico's een impact hebben en welke beheersbaar zijn. Niet alles is catastrofaal.

Smit: Alleen voor kritische leveranciers heeft Océ contingencyplannen. In dat geval hebben we onze fabrieken zo ingericht dat we ready to move zijn: we hebben alle kennis en kunde en ook alle documentatie in handen om het te kunnen verplaatsen.

■ Gelden er specifieke risico's voor lagelonenlanden?

Smit: Je denkt dat de oplossing is om alleen nog maar in je omgeving, in veilig Europa te kijken, maar zo zit de wereld niet meer in elkaar. Ik zat voor Océ een tijdje in Singapore. Op vier uur vliegen rondom Singapore woont driekwart van de wereldbevolking. Inderdaad, de structuren zijn anders, waardoor lage lonen mogelijk zijn. Daar moeten we slim gebruik van maken, maar het is niet meer de Derde Wereld. Het is een beetje Europees denken om te doen alsof in lagelonenlanden de fabrieken om de haverklap in brand vliegen.

Liskamp: In Sjanghai liggen de lonen echt niet anders meer dan hier. De werknemers die je daar krijgt, de poule waarin iedereen vist, zijn mensen die meerdere talen spreken, hooggeschoold zijn. Die komen echt niet voor drie kraaltjes en een spiegelje.

Van den Broecke: Dat afnemende verschil tussen lonen gaat ook een grote impact hebben op de organisatie van de supply chain.

■ Komt er dan weer productie terug uit Azië?

Liskamp: Wij hebben een gedeelte van een productielijn teruggehaald. Als de markt vooral hier is moet je een afweging maken, waarin ook de arbeidskosten een rol spelen.

Smit: Veranderde marktomstandigheden, of soms doorgeschoten



Tjebbe Smit
Vice president Manufacturing & Logistics Machines bij Océ R&D



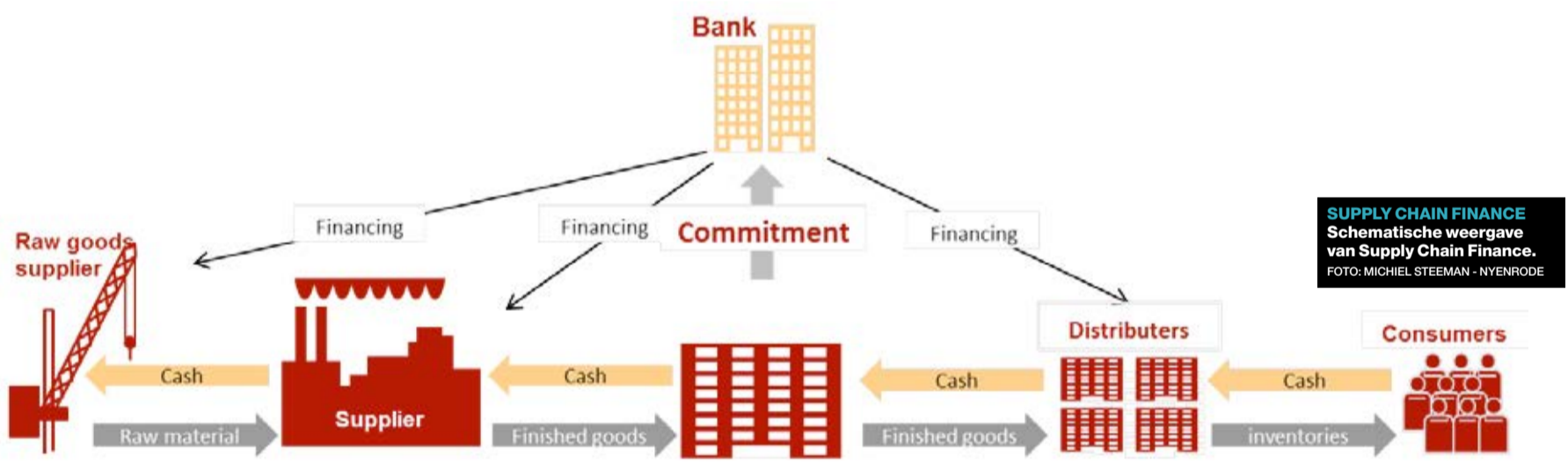
Esther Liskamp
Vice president Purchasing bij Philips en lid van het Topteam Logistiek



Pieter van den Broecke
Managing director Centraal-Europa bij softwareleverancier Manhattan Associates



STEL JE IN OP EEN KLANT-GEDREVEN MARKT



keuzes kunnen productie doen terugkeren. Voor veel bedrijven is het ook een leerproces geweest. Océ heeft in het verleden halffabricaten in Azië laten maken. Maar daar werd de keten gewoon te lang van. Overigens is er ondertussen in Azië ook een grote markt ontstaan. Over een paar jaar zit een gebalanceerd deel van je omzet in Azië.

Liskamp: Steeds meer producten van Philips blijven ook in Azië, die worden voor de lokale markt gemaakt. Het is niet meer of, maar en.

De komst van internet veranderde het verkooplandschap. Welke gevolgen heeft dat voor de supply chain?

Smit: Ik hoorde laatst een voorbeeld uit Korea. Een klant staat op een treinstation. Daar hangt een poster aan de muur, de klant pakt zijn mobiel en scant de code op die poster. Zo bestelt hij een spijkerbroek en die wordt tien minuten later op dat station afgeleverd.

Liskamp: En dan heeft hij ook nog kunnen kiezen tussen een rood, blauw of geel stiksel.

Van den Broecke: In een dergelijke markt staat de consument aan het roer van de supply chain. Het internet laat toe om alles eerst goed te bestuderen. De consument heeft

zijn beslissing al genomen, de enige vraag die hij dan nog heeft is: hoe snel kan ik het in mijn bezit hebben?

Smit: Dat wordt dus heel anders werken. Hoe kun je zorgen dat je op elk plekje van de stad binnen zoveel minuten een uniek product aflevert, dat iemand pas vlak daarvoor heeft gekozen?

Wat zijn de voordelen van deze veranderingen?

Smit: Océ levert printers voor printen on demand. Op het moment dat je op een boekenbestelplaats een boek bestelt, bestaat dat boek nog niet. Het wordt pas geprint als de bestelling er is. Voor de supply chain is dat eigenlijk geweldig. Voorheen werden eerst duizend boeken gedrukt, waarvoor je veel moest investeren terwijl je niet wist of alles werd verkocht. Nu neem je helemaal geen risico. Je krijgt bovendien het geld waarschijnlijk al vooraf binnen.

Liskamp: Het werkkapitaal is zo veel beter in te schatten. Het is per boek wel duurder, maar je moet het integraal bekijken.

Van den Broecke: Plus: de mensen willen die extra prijs waarschijnlijk wel betalen, omdat de service daar ook naar is.

En de nadelen?

Liskamp: De traditionele pieken

verschuiven onder invloed van internet. Wanneer is het het drukst bij een webshop? In het weekend. En die spullen moeten op dinsdag toch echt in huis zijn. Daarbij komt de versnippering van een levering. Eerst had je volle vrachtwagens, nu moet het in minder grote aantallen. Bovendien is een consument bijna nooit thuis op het moment dat jij wilt leveren. Duurzaam is dat allemaal niet.

Van den Broecke: Ahold heeft aangekondigd pick-up points op te zetten, zodat je op weg naar huis je bestelling kunt oppikken.

Liskamp: Dat is duurzamer en voor mijzelf als consument ook veel handiger.

Van den Broecke: Maar de consument wil zelf kiezen. Voor jou is dat handiger, maar iemand die gepensioneerd is wil dat thuislevergemak. Je moet de consument de keuze geven en dat vergt veel van de supply chain. Als oplossingsleverancier zien wij ook behoefte in de markt om de total cost to serve te kunnen bepalen. Waar er verschillende producten zijn en men met verschillende informatiesystemen werkt, is het moeilijk om het kostenplaatje in kaart te brengen.

Hoe past hierin de aandacht voor supply chain finance?

Liskamp: De crisis heeft ons ge-

leerd dat het terugduwen van risico maar beperkt effectief is. Het risico daarvan is dat jouw partij er niet meer gaat zijn. Bedrijven gingen tijdens de crisis niet alleen failliet omdat de prijzen heel laag waren, maar ook vanwege het verslechterde betalingsgedrag. Hoe beter je het moment dat je je geld zult krijgen kunt voorspellen, hoe stabiel je bent. Je zult manieren moeten vinden waarmee je de keten in stand houdt. Philips, maar ook spelers als Heineken en Unilever hebben modellen om kosten uit de financiële keten te halen, bijvoorbeeld via een bank tussen henzelf en de leverancier. Wij geven aan de bank door welke facturen eventueel betaald kunnen worden. De leverancier kan zelf bepalen wanneer dat gebeurt. Hij betaalt daar een klein rentepercentage voor, gelijk aan wat Philips moet betalen. Over het algemeen hebben wij een betere kapitaalpositie dan de gemiddelde dienstverlener, dus voor heel weinig geld heeft hij zijn geld onmiddellijk beschikbaar, leidend tot een betere cashflow.

Zie je dat ook terug in de rest van de sector?

Smit: Bij ons bedrijf vindt er een shift plaats. We dachten altijd in lo-

west total cost of ownership, uitgaand van een bijna onbeperkte hoeveelheid cash. Maar nu zeggen we eerder: kies een supply chain die cash vriendelijk is. 'Make what is needed, when it's needed, in the amount that is needed'. En optimaliseer daarna je kosten. Dat is wel een vrij fundamentele verandering, je moet creatiever worden.

Liskamp: Van klant tot zand, dat is het nieuwe denken, waarin je alle partijen en disciplines bekijkt.

Smit: Je kunt ook samen met je leverancier optrekken, zodat hij ook cash armer wordt, in plaats van alleen jouw cash probleem bij hem op het bordje te gooien. De essentie is: kunnen we niet zorgen dat er in de totale keten minder nodig is?

Liskamp: Supply chain finance wordt nu vooral ingericht door individuele bedrijven. Dat is arbeidsintensief en daardoor duur. Het streven met het Strategisch Platform Logistiek is om voor standaarden te gaan zorgen. Daardoor wordt je als land aantrekkelijker als vestigingsplaats en kom je veel sterker te staan.

Zendingen vragen om centrale informatiestromen

Door de snelheid van zendingen en veranderend douanebeleid is de vraag naar eenduidige en beheersbare informatiestromen steeds groter. De technische oplossingen zijn er, maar de praktische toepassing blijft soms achter.

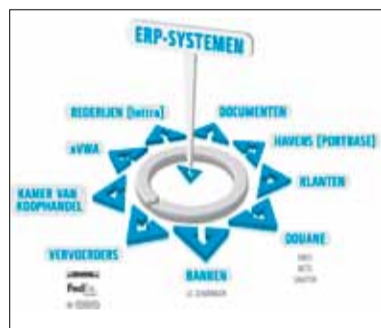
Een zendingproces vraagt om input van verschillende bronnen. Niet alleen vanuit de organisatie zelf, maar ook van douane, nVWA, KvK en vervoerders. Volgens Jurjen Groeneveld, Product Manager bij Stratech, kun je hier alleen op een efficiënte wijze mee omgaan door vanuit de verzending te denken en informatie centraal te stellen. "Je wilt overzicht en inzicht hebben en houden in het zendingproces en de communicatie met partijen en andere systemen, bij voorkeur vanuit één systeem. Documentsets mogen de snelheid van werken daarbij niet in de weg staan", zegt hij. "Het gaat om 'management by exception'. Ver-



JURJEN GROENEVELD
Product Manager bij Stratech

loopt alles naar behoren, dan merk je niets. Is er iets niet op tijd, dan word je gealarmeerd." Het klinkt als een logische zaak, maar menige organisatie blijkt nog flinke stappen te kunnen maken in verbetering van zendingprocessen. "Richt je hierbij op het automatiseren van processen, zodat informatie her-

bruikbaar wordt. Je wilt informatie verrijken en geen bruikbare zaken verliezen tijdens je proces. Bijvoorbeeld door gegevens over te moeten schrijven."



Compliance

Groeneveld ziet grofweg een tweedeling in informatiestromen. Reguliere zendingstrajecten en trajecten met zendingen die veel afwijkingen vertonen. In een goed systeem zijn die afwijkingen, zoals specifieke wensen van klanten, volgens hem te verwerken. "Een zending kun je bijvoorbeeld structureel een dag eer-

der naar een klant in Polen sturen, omdat de vrachtwagen altijd te laat is." Het gaat daarbij om kennis die al aanwezig is binnen de organisatie, maar die zo versnipperd is over de logistieke afdeling, dat het veel tijd en geld kost om deze (telkens weer) boven tafel te krijgen. Dat zorgt er ook voor dat het lastig is de compliance op orde te hebben. Snel aantonen dat je aan alle wettelijke verplichtingen voldoet, is steeds belangrijker. "Maar je wilt ook grip hebben op dat proces. Als je in je systeem kunt zien dat de helft van alle aangiftes naar Rusland verkeerd gaat, dan kun je daar verbetering in brengen."

Nieuw aangiftesysteem douane

Ondanks de winst die nog is te behalen, ziet Groeneveld wel vooruitgang, met name sinds de Authorized Economic Operator (AEO) in het leven is geroepen. "Na enige tijd de kat uit de boom te hebben gekeken, hebben veel bedrijven zich laten

certificeren. Het helpt heel erg als je eenvoudig rapporten kunt uitdraaien om te laten zien dat je de gestelde eisen hebt vertaald in je werkwijze. Zeker wanneer je aan moet sluiten op regels van bijvoorbeeld de VS." Een grote aanstaande verandering die hierop aansluit, is de overgang naar AGS2 door de douane. Dit systeem vervangt toepassingen als Sagitta In- en Uitvoer. In februari volgend jaar gaat het importgedeelte over, eind volgend jaar volgt export. "Dat zijn belangrijke veranderingen. Grotere softwareleveranciers participeren in het overleg tussen Douane en bedrijfsleven via de Verenigde Software Leveranciers (VSL) om te zorgen dat dat de BV Nederland op tijd klaar is."

NIELS ACHTEREERKTE
redactie@mediaplanet.com

SIPP: praktische tools voor snelle verbetering

Het opzetten van verbetertrajecten is niet zo lastig, maar deze ook goed implementeren geeft bij bedrijven minder vaak succes. Daarom heeft Process Improvers samen met Frank Westerduin van Berendsen & Partners een doeltreffende en kostenneutrale manier ontwikkeld om verbeteringen in logistieke ketens praktisch door te voeren: Strategic Improvement of People & Process (SIPP). Een permanente verbinding tussen mensen en processen.

SIPP is een combinatie van consultancy en training om mensen en processen te verbinden. "Wij zijn vaak aan twee kanten van het bedrijf aan het werk: aan de proceskant en aan de menskant", legt Stefan Hermes, Managing Partner van Process Improvers, uit. "Maar die worden nog te weinig gecombineerd."

Proceskennis

De middelen die Process Improvers gebruikt bij een implementatie zijn vaak al in een of meerdere vormen in het bedrijf aanwezig, maar zijn niet praktisch en concreet genoeg. Zo komt het regelmatig voor dat een algemeen kwaliteitshandboek door Process Improvers wordt omgeschreven tot werkinstructies met een hoog detailniveau. Aanvullend daarop wordt er een trainingsmatrix gemaakt, die drie niveaus bevat waarin de proces-

sen (werkinstructies) en mensen (functies) terugkomen. "Het eerste niveau beschrijft op welk niveau mensen zijn opgeleid", legt Hermes uit. "Het tweede bevat wat de organisatie vindt dat een bepaalde werknemer voor zijn functie moet kunnen. Bij het derde niveau leg je deze informatie over elkaar heen en zie je welke trainingsbehoefte er is."

De volgende stap is het formuleren van de juiste functie-omschrijvingen. "Wij praten met mensen door de gehele organisatie en merken gelijk dat er een gat zit tussen wat mensen doen en wat ze volgens hun functiebeschrijving moeten doen. Vaak komt dat doordat functiebeschrijvingen puur vanuit hr-perspectief worden bekeken met veel focus op persoonlijkheid, terwijl het belangrijker is dat een werknemer gedegen kennis heeft van het proces."

Om te zorgen dat bedrijven ook zelfstandig met de beschreven methode mensen en processen kunnen blijven verbinden, bevat het SIPP-model trainingen die worden gegeven aan de medewerkers. "Je moet constant verbeteringen kunnen implementeren", legt Hermes uit. "Stel dat een proces verandert, dan verandert de vraag naar kennis en kunde van medewerkers ook." De werkwijze geeft volgens hem een lagere foutmarge, zorgt voor een gecontroleerde en voorspelbare manier van werken en voor meer snelheid bij veranderingen. "Werknemers krijgen bovendien meer gerichte aandacht, omdat je je bij trainingen niet richt op algemene vaardigheden, maar op hun eigen werk. Binnen korte tijd zie je al resultaat."

processimprovers®



BERENDSEN+PARTNERS

International Trade Facilitation Conference

Process Improvers is als lid van ECN mede-organisator van het eerste International Trade Facilitation Conference op 31 oktober in Breda. Tijdens het congres komen onder andere de fiscaal-logistieke scan (Trade Facilitation) en de AEO Wegwijzer (Process Improvers) aan bod. Ook zijn er vele sprekers, waaronder experts van EVO, MARS en Safefficient.

Meer informatie: www.itfc.nl

ITFC is een initiatief van ECN, een samenwerkingsverband van:

DESCARTES

TRADE
Facilitation

processimprovers®

NIEUWS



HEALTH SECTOR
Op het vlak van distributie en opslag valt nog veel winst te behalen in de supply chain van de Health Sector.
FOTO: SHUTTERSTOCK

Sterke keten vraagt om verticale toenadering

■ **Vraag:** Welke stappen zijn essentieel voor verticale ketensamenwerking?
■ **Antwoord:** Meer inzien van strategisch belang en verandering van mindset

De logistieke sector is door de overheid als een van de topsectoren benoemd. Dit heeft erg goede en bruikbare initiatieven opgeleverd, die vooral zorgen dat fysieke en digitale infrastructuur verbeteren. Toch blijft de logistiek slechts een klein onderdeel van de supply chain. Om optimalisatie na te streven, moeten partijen door de gehele supply chain zorgen voor grotere klantwaarde. Jack van der Veen, Professor Supply Chain Management bij Nyenrode Business Universiteit, richt zich hierbij al jaren op het overbruggen van het gat tussen wetenschap en praktijk. "Je moet bepalen waar je als keten in uit wilt blinken. En daarvoor moet je je openstellen voor je ketenpartners. Een van 's werelds grootste bloemenveilingen in ons land is zich bijvoorbeeld gaan verdiepen in bloemisterijen om erachter te komen hoe deze beter kunnen concurreren met supermarkten en tankstations. Door in gesprek te gaan, kwamen ze erop uit dat bloemisterijen beter exclusieve bloemen en planten kunnen aanbieden om zich te onderscheiden."

Belangrijke veranderingen

Om ketensamenwerking succesvol in te zetten, zijn er volgens Van der Veen belangrijke veranderingen nodig. Niet alleen dient de structuur van bedrijven te veranderen, ook dienen mensen in de operatie het strategisch belang meer in te zien. "Bij een van Nederlands grootste levensmiddelenfabrikanten gaven ze de keten prioriteit boven de breinpositie bij de klant. Want je product kan nog zo goed zijn, maar zonder goede supply chain ligt het niet in de schappen en dan kiezen consumenten voor een ander merk dat er op lijkt." Een punt is het aannemen van een andere mindset. Bijvoorbeeld meer vertrouwen uiten richting leveranciers en transparantie bieden. "Intransparantie maakt juist het businessmodel voor veel bedrijven. Jij weet iets wat de ander niet weet en daar onderhandel je mee. Maar speel je open kaart, dan kun je gebruikmaken van elkaars kennis en zijn de gezamenlijke voordelen veel groter."

Corporaties en aannemers

Hoewel Van der Veen denkt dat een echte shift nog wel twee generaties in beslag zal nemen, wordt er ook zeker actie ondernomen. In de bouw bijvoorbeeld. "Zowel de corporaties en aannemers hebben het lastig. Dat zijn typisch bedrijven die elkaar niet opzoeken, maar onder druk van de markt is er een professionaliseringslag nodig. Door samen te werken krijgen ze het voor elkaar om de kwaliteit omhoog te brengen en de kosten naar beneden. En dat is precies waar het om gaat."



Jack van der Veen
Professor Supply Chain Management bij Nyenrode Business Universiteit

NIELS ACHTEREERKTE
redactie@mediaplanet.com

Medische supply chains maken inhaalslag

■ **Vraag:** Hoe kunnen medische supply chains voordeel behalen binnen belemmerende regelgeving?
■ **Antwoord:** Grotere transparantie, betere traceability en verticale samenwerking bieden mogelijkheden.

"Sommige landen hebben een toezichhoudende apotheker, waar alle producten langs moeten. Fabrikanten kunnen dan dus niet direct aan klanten leveren", zegt expert Radboud Olde Scheper over een van de belemmeringen. Maar de globalisering van de markt neemt niet weg dat veel ketens sterk nationaal ingericht zijn met grote versnippering. Fabrikanten leveren allen op eigen wijze aan nationale DC's, die vervolgens leveren aan apotheken. Volgens Olde Scheper valt daar winst te behalen. Bijvoorbeeld door de samenwerking aan te gaan op het vlak van distributie en opslag. "Cost control is voor iedereen het belangrijkste. Medicijnen liggen immers onder vuur vanwege de hoge prijs. Door activiteiten verticaal te integreren, kun je gezamenlijk voordeel behalen. Soms tot zo'n 15 tot 20 procent, waardoor de kostprijs daalt", aldus Olde Scheper.

Wereldspelers

Een van de prominente aandachtspunten binnen ketens in health en life sciences is 'traceability'. Een flinke uitdaging, want me-

dicijnen betaan uit veel verschillende grondstoffen die weer uit allerlei verschillende sectoren afkomstig zijn. Denk bijvoorbeeld aan een gelei uit de voedingsindustrie die als drager wordt gebruikt. "Behalve dat die al aan striktere eisen moet voldoen dan bij voeding, moet je ook precies weten waar alle ingrediënten vandaan komen en hoe het geheel geproduceerd is", zegt Olde Scheper. "Aangezien medicijnen door wereldspelers worden gemaakt, is dat een complex geheel. Zeker omdat landen in bijvoorbeeld Azië, waar veel ingrediënten vandaan komen, er minder ver in zijn dan wij in het Westen." De oplossing ligt volgens hem in transparantie tussen leveranciers en afnemers en wederom het gezamenlijk organiseren van distributie en opslag, wat ook een duurzaam effect heeft.

Botsende culturen

Een andere trend die voor uitdagingen in de supply chain zorgt, is het opkopen van kleinere bedrijven die de fase van research en development voorbij zijn en toe zijn aan de productie van medicijnen. Olde Scheper: "De integratie van een product van 'buiten' moet dan snel plaatsvinden, waarbij je vaak te maken krijgt met botsing van culturen. Na een lange en kostbare tijd van R&D stukt dan het proces, wat je bijvoorbeeld kunt voorkomen door ieder met een grotere mate van zelfstandigheid te laten doen waar hij goed in is." Ondanks de uitdagingen ziet Olde Scheper duidelijke verbeteringen. "De regelgeving en manier van financieren werken beperkend, maar de sector is zeker bezig met een inhaalslag."



Radboud Olde Scheper
Managing partner bij Riverland Management Consultants

NIELS ACHTEREERKTE
redactie@mediaplanet.com

MET KLEINE STAPJES RICHTING SYNCHROMODALITEIT

Vraag: Hoe wordt synchro-
modaal transport gemeengoed
in de logistieke sector?

Antwoord: Door kleine
stapjes te nemen. Zorg eerst
voor optimale interne informa-
tie synchronisatie en tactische
planning, dan ben je in staat
in coalities transporten te syn-
chroniseren.



Ben van Lier
Directeur Strategy &
Innovation bij
Centric IT Solutions

In het geval van ernstige verstorin-
gen op de weg direct omschakelen
naar vervoer via de trein. Of in plaats
van twee kleinere vrachten door de
lucht, de spullen bundelen en via
het water vervoeren. Synchro-
modaal transport - of breder: synchro-
logistiek - is het real time kunnen
schakelen tussen verschillende
transportmodaliteiten. Informatie-
uitwisseling over goederen, verkeer
én over transporten van andere be-
drijven op hetzelfde moment, kan
dan flinke voordelen opleveren in ef-
ficiency en duurzaamheid.

Dat is een mooie theorie, maar zo-
ver is het nog niet, zeggen Ben van
Lier, directeur Strategy & Innovati-
on en Jerry Caous, manager Sales en
Marketing voor logistieke oplossin-
gen, van ict-dienstverlener Centric
er meteen maar bij. "Dit soort ont-

wikkelingen kunnen uiteraard niet
zonder brede inzet van informatise-
ring", begint Caous, "en de techno-
logie is ver genoeg om dit te kunnen
faciliteren. Over drie onderdelen
moet informatie uitgewisseld wor-
den: over te plannen zendingen, over
de beschikbaarheid en capaciteit van
vervoermiddelen en over de goede-
ren zelf."

Klein beginnen

De techniek is er klaar voor. "Maar
op dit moment speelt binnen de sec-
tor de vraag of men dat ook wil", al-
dus Caous. "Dat bedrijven informatie
ontsluiten is voorstelbaar. Maar dat
ze dat gaan delen met concullega's,
is een ander verhaal." Daarom ad-
viseert hij: klein beginnen. "Veel
mensen denken dat dit meteen heel
grootschalig moet. Maar dit gaat met
kleine stapjes, onder andere vanwe-
ge dat vertrouwensaspect. Daar zal
voor bedrijven sprake zijn van een
leercurve, dat kost tijd", voorspelt
Van Lier.

Bovendien heeft een grootschalige
aanpak een groot afbreukrisico. "Je
hebt systemen nodig waarvan de ele-
menten snel aan elkaar te koppelen
zijn, zodat er steeds andere coalities



Jerry Caous
Manager Sales en
Marketing voor
logistieke
oplossingen bij
Centric IT Solutions

van bedrijven kunnen zijn", vindt
Van Lier. Het min of meer anoniem
uitwisselen van gegevens wordt
daarbij ook als mogelijke oplossing
gezien. En dat maakt standaarden
voor informatie-uitwisseling nood-
zakelijk.

Eén waarheid

Synchrologistiek is technisch gezien
het eindpunt van een ontwikkeling,
waarin een bedrijf eerst intern syn-
chroniseert. Caous: "Als er intern
verschillende systemen worden ge-
bruikt, wordt er wel eens vergeten
een factuur te sturen voor geleverde
diensten of producten. Om informa-
tie te kunnen delen moet je eerst in-
tern één waarheid realiseren: overal
over de juiste informatie beschik-
ken." Daarna is er ook in het tactisch
plannen nog een wereld te winnen.
"Als diverse schakels in de keten ver-
der van te voren plannen, is het mak-
kelijker transporten te combineren."

Vervolgens komt dan synchro-
modaliteit in zicht. Want dat die ont-
wikkeling niet meer te stoppen is,
daarvan zijn beiden overtuigd. "We
zien die coalities nu ontstaan in be-
paalde branches. Als je daar blind
voor blijft, mis je de boot. "Realiseer
je dat de ontwikkelingen doorgaan",
aldus Van Lier.

MARIE-LOUISE SCHONEWILLE
redactie@mediaplanet.com

TIP

2

SCHAKEL REAL-
TIME TUSSEN
TRANSPORT
MODALITEITEN



Supply Chain Magazine nu ook op de iPad



€ 87
per jaar

of



Digitaal

8 x voor slechts € 49,99



€ 49,99
per jaar

Print

8 x voor slechts € 87,-
op huisadres

Combinatie-abonnementen (print & digitaal) is ook mogelijk voor slechts € 110,-

Proefnummer op de iPad? Download vandaag de GRATIS supply chain app ter introductie

Bestel nu een abonnement op SCM via www.supplychainmagazine.nl/abonneer



VERSCHILLENDE MODALITEITEN
Synchronodaal transport: Het real time kunnen schakelen tussen verschillende transportmodaliteiten
FOTO'S: NOY LOGISTICS B.V., SHUTTERSTOCK

Hard op weg naar een Neutraal Logistiek Informatie Platform

Een internationale topositie binnen de logistieksector in 2020, dat is waar Nederland naar streeft. Met het adviesrapport 'Partituur naar de top', en het daaropvolgende uitvoeringsplan 'Het concert begint', heeft het Topteam Logistiek eind vorig jaar uiteengezet hoe die ambitie kan worden waargemaakt.

EXPERT

De manier waarop dit streven wordt aangepakt is uniek, zo zegt Rutger van Slobbe, lid van het Topteam. "Voor het eerst hebben we alle stakeholders - zowel van marktpartijen als van de overheid - aan tafel om deze doelstellingen met elkaar te bewerkstelligen. Op dit moment gaat dat dan ook in een behoorlijk tempo."

Van overheidswege is er dit jaar en volgend jaar ongeveer 13 miljoen beschikbaar om te investeren in innovaties. Een daarvan is het Neutraal Logistiek Informatie Platform (NLIP). Voor de door Nederland zo gewenste rol van 'ketenregisseur' is informatie-uitwisseling cruciaal en dit platform moet daarvoor gaan zorgen.

Beschikbare gegevens

Het NLIP wordt ontwikkeld met in het achterhoofd enkele belangrijke uitgangspunten, zo vertelt Van Slobbe. De eerste betreft de aanlevering van gegevens. "Nu moeten data



Rutger van Slobbe
Lid van het Topteam Logistiek

vaak nog voor verschillende doelen opnieuw worden ingevoerd. Straks gaan we naar eenmalige aanlevering, iets dat Europese regels voor de overheid ook verplicht stellen." Er wordt daarnaast gestreefd naar optimale beschikbaarheid voor instanties als douane en inspectie en vervolgens ook voor andere partijen. Tegelijkertijd benadrukt Van Slobbe dat de verstrekker van de gegevens eigenaar blijft: "Om die data te kunnen zien moet er altijd toestemming zijn van de eigenaar."

Technische uitgangspunten zijn er ook. "Het wordt een open ict-platform", aldus Van Slobbe, "met technische en procedurele standaarden." Er zal gebruik worden gemaakt van de technologische toepassingen die al bestaan. "Er zijn al goede port community systemen. Zo werken de havenbedrijven met Portbase, de luchtvaartsector met Cargonaut, de overheid met Digipoort en ook ande-

re marktpartijen hebben al specifieke platforms."

Efficiënt en duurzaam

Wat leveren al die inspanningen op? De woorden efficiënt, duurzaam en goedkoop vallen veel. Van Slobbe onderscheidt vijf groepen van stakeholders. "Als infrabeheerder kan de overheid zo beter plannen en daardoor de infrastructuur efficiënter benutten. Ook moet je denken aan veiligheid: meer informatie bij calamiteiten kan extra ongelukken voorkomen. Als toezichhouder heeft de overheid minder administratieve lasten en bovendien kan zij de risico's ook beter beheren, omdat bijvoorbeeld inspecties gerichter kunnen plaatsvinden."

"Main ports en andere logistieke knelpunten winnen op het gebied van gebruikscapaciteit en betrouwbaarheid. Dat is goed voor de Nederlandse concurrentiepositie", vervolgt van Slobbe. "Logistieke dienstverleners kunnen met een efficiënte planning iets doen aan het grote aantal 'lege kilometers' dat nu in de vervoerssector voor komt en zijn daarmee duurzamer." De verladers tot slot varen wel bij een betere betrouwbaarheid van hun levering richting klanten. "Zij kunnen daarover transparanter zijn en door de uitwisseling van informatie goedkoper."

MARIE-LOUISE SCHONEWILLE
redactie@mediaplanet.com

Dinalog Lab: 'open innovation' voor logistiek en supply chain

Open ontwikkeling van nieuwe kennis en tools voor de logistieke keten, waar toekomstige bedrijven op verder kunnen bouwen. Daarvoor staat het open ontwikkelplatform Dinalog lab van Dutch Institute For Advanced Logistics.

Dinalog Lab biedt ruimte aan ondernemers in de logistiek die willen experimenteren met nieuwe concepten. De bedrijven leren van elkaar en worden ondersteund door verschillende kennisinstellingen en het netwerk van Dinalog. Momenteel werken de eerste vier partijen in een pilot ieder aan een eigen

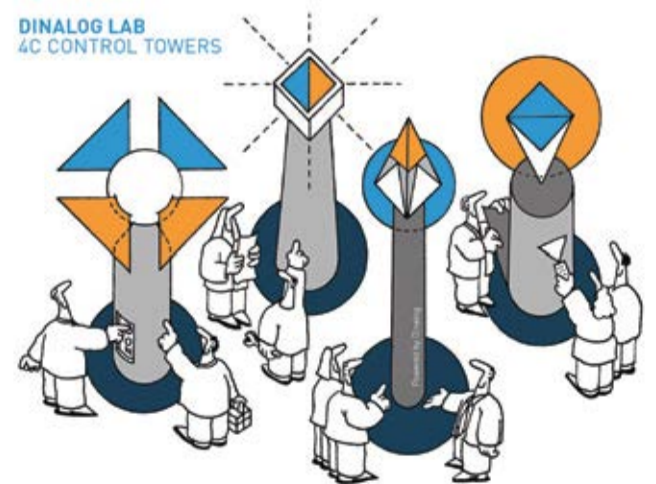
'control tower' voor het oplossen van vraagstukken in de supply chain.

- EyeOn (specialist in forecasting en planning) ontwikkelt een dienst om de forecasting van de gehele keten, van winkelvloer tot productie, te maken. EyeOn faciliteert een integraal proces dat transparantie creëert bij alle spelers in de keten.
- ArgusI heeft een platform ontwikkeld dat bedrijven in staat stelt om prijzen en prestaties in de supply chain te vergelijken. Door op een gecontroleerde manier informatie met elkaar te delen kunnen bedrijven van elkaar leren en aanzienlijke voordelen behalen.
- Gordian Logistic Experts ontwikkelt een nieuwe dienst om individuele bedrijven, en bedrij-

ven die horizontaal of verticaal samenwerken, actief te ondersteunen met hun spare parts management. Het bedrijf kan daarmee de verantwoordelijkheid voor beschikbaarheid en kosten op zich nemen.

- 12Return richt zich op retourlogistiek, de omgekeerde weg in de keten, en heeft een platform ontwikkeld om ketenpartijen samen te brengen en retouren efficiënter te laten verlopen. Denk aan samenwerking tussen klantenservice, vervoerders, reparateurs en fulfilment bedrijven.

De kennis die deze bedrijven hebben verzameld, komt digitaal beschikbaar, zodat een volgende lichting ondernemers erop verder kan bouwen. Het Lab staat open voor aanmeldingen.



Meer informatie over Dinalog Lab is te vinden op:
www.dinalog.nl
Het lab is een initiatief van Dinalog, REWIN en BOM, mogelijk gemaakt door een bijdrage van Pieken in de Delta.

Gordian
Logistic Experts

argus I

1 2 Return
Controlled Reverse Chains

eyeon
YEARS AHEAD



Deel informatie over goederenstromen en bundel je krachten.

Een Nederlandse regierol

Vraag: Op welke manier is een cross chain control center van waarde voor de logistieke sector?

Antwoord: Met een '4c' delen bedrijven informatie over hun goederenstromen, om die vervolgens te bundelen. Het laat zien hoe het vervullen van een regierol binnen de logistiek enorme voordelen kan brengen.

Samenwerking, kennisdeling, krachten bundelen. Het Nederlandse bedrijfsleven kan binnen de logistieke sector nog veel winst behalen met het vervullen van een 'regierol' waarin die zaken samenkomen. Niet voor niets heeft de regering het in 2009 opgerichte kennisinstituut Dinalog een ambitieuze doelstelling meegegeven: in 2020 moet de bijdrage aan het bruto nationaal product van die regie over goederenstromen verdrievoudigd zijn ten opzichte van 2007.



Paul Huijbrechts
Programmadirecteur
bij Dinalog

Een van de innovaties waarop wordt ingezet om die doelstelling te bereiken is de ontwikkeling van cross chain control centers. "Met een '4c', in feite een informatieplatform, bundelen we op een slimme manier de goederenstromen van verschillende bedrijven", legt Dinalog-directeur Remco Overwater uit. "Bedrijven kunnen daarmee de beladingsgraad verhogen, leegloop vermin-



Remco Overwater
Directeur van
Dinalog

dere merken verkoopt, krijgt zijn voorraad dus versnipperd binnen. Een van onze projecten beoogt die containers in China al op winkelniveau samen te stellen. Dat is goedkoper en schoner."

Om van dit soort regieprojecten een succes te kunnen maken, is een aantal voorwaarden essentieel. Bijvoorbeeld de ontwikkeling van geschikte software en oplossingen voor botsende regelgeving rond mededinging. Maar wellicht de belangrijkste voorwaarde is een open houding van bedrijven. "Concurrentiegevoelige informatie is vaak veel minder gevoelig dan bedrijven denken. Als we Nederland met deze markt internationaal op de kaart willen zetten, moeten we juist informatie uitwisselen", aldus Overwater.

MARIE-LOUISE SCHONEWILLE
redactie@mediaplanet.com

'Met een '4c' bundelen we op een slimme manier de goederenstromen van verschillende bedrijven'

deren, CO₂-uitstoot beperken en de service richting klant vergroten." Programmamanager Paul Huijbrechts geeft een voorbeeld: "Veel modewinkels ontvangen hun voorraad uit China. Daar vullen de modemerken elk hun eigen container. Een winkel die meer-



DE PRAKTIJK

Samenwerken met concullega's: een praktijkvoorbeeld

Jan Pedro Vis is manager customer service & sales operations bij DSM Engineering Plastics. Hij vertelt hoe een cross chain control center in de praktijk kan werken.

"Transportkosten bestaan voor een groot deel uit olie en loon. Daarop kun je onderhandelen, maar daar win je niet veel mee en duurzaam is het al helemaal niet. Om de kosten omlaag te brengen moet het proces dus efficiënter. DSM was al bezig met het slim combineren van verschillende ladingen binnen onze eigen keten. Zo haalden we al 'lege' kilometers



Jan Pedro Vis
Manager customer service & sales
operations bij DSM Engineering Plastics

uit het traject.

Toen zijn we nagegaan: kunnen we die keten ook samenvoegen met een andere verlader? Mitsubishi Engineering-Plastics verscheept net als wij granulaat en zit deels op de dezelfde plekken. We hebben vervolgens bij een derde partij alle benodigde informatie samengebracht in een cross chain control center. Op deze manier zijn we onafhankelijk van de medeverlader — we hoeven geen concurrentiegevoelige informatie te delen en behouden onze eigen contracten — maar omdat we gebruik maken van hetzelfde systeem, maken we een flinke efficiëncyslag. Die twee vrachtwagens hadden bij wijze van spreken achter elkaar op de weg gezeten.

Als dit systeem klaar is, zijn de mogelijkheden eindeloos, mits bedrijven bereid zijn zich bij zo'n platform aan te sluiten. Partijen moeten het bovendien eens worden over de vervoerder en goede afspraken maken over de verdeling van het kostenvoordeel. Dit concept is vooral lucratief als je in dezelfde regio werkt. Dan kom je er ook sneller uit als je afspraken maakt over die verdeling."

MARIE-LOUISE SCHONEWILLE
redactie@mediaplanet.com

Dé Cross Chain Control Facilitator



supply chain executors



www.idsnl.com

Vakbeurs ICT & Logistiek
13 t/m 16 november 2012
Jaarbeurs Utrecht, Beursstand 10.B051

Dé Logistics Control Tower specialist, IDS Supply Chain Executors, is als geen ander in staat om daadwerkelijke Cross Chain samenwerking te initiëren en te sturen. Bel ons op 030-88 437 4370 of bezoek ons op de beurs: graag lichten wij onze meest recente case daar aan u toe.

NIEUWS

DE ROUTES NAAR MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD INKOPEN PEOPLE-PLANET-PURCHASING

INTERNATIONAL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
Het internationale Supply Chain Management congres in november, brengt multinationals bij elkaar om te discussieren over de impact van hun supply chain.
FOTO'S: INITIATIEF DUURZAME HANDEL, NEVI

Duurzaam op grote schaal

Tien jaar geleden was duurzaamheid vooral een ethische keuze. Maar tegenwoordig maken grote ondernemingen er hun core business van, stelt Joost Oorthuizen. Hij is directeur van Initiatief Duurzame Handel en vertelt hoe een grootschalige aanpak leidt tot serieuze verduurzaming van productieketens.

“Duurzaamheid gaat niet alleen meer om de wereld verbeteren”, stelt Oorthuizen vast. “Zelfs Bernard Wientjes (voorzitter VNO-NCW, red.) zegt tegenwoordig dat het Nederlandse bedrijfsleven van duurzaamheid een speerpunt kan maken.” Daar zijn een aantal redenen voor, weet Oorthuizen. “Ten eerste: de grondstofschaarste. Ten tweede kan een bedrijf het zich niet meer permitteren om aan klanten te moeten uitleggen dat de aanvoer niet deugt. En ten derde zijn er grote marktkansen. Verduurzaming over de keten heen betekent meer efficiency, samenwerking met partners en daardoor de mogelijkheid om de keten korter te maken, of gezamenlijk te investeren in innovaties.”

Footprint van de keten

Vanwege die mogelijkheden en de wens om flinke stappen te maken, pakt het Initiatief Duurzame Handel de zaken grootschalig aan. “Binnen hun eigen spin of control hebben de meeste bedrijven duurzaamheid wel aardig voor elkaar. Maar als je kijkt naar de footprint van een keten, dan vertegenwoordigt het eigen aandeel van bedrijven daarin vaak maar een paar procent. Dertig tot veertig procent zit in de productieketen. Dus als je grote klappen wilt maken, moet je daarmee aan de slag.” Anders gezegd: voor 100 procent duurzame pinda's moeten niet

alleen de eigen fabrieken duurzaam zijn, maar ook die tienduizenden pinda-boeren.

Voor een bedrijf is het lastig om dit alleen te organiseren. Tegelijkertijd is samenwerken met concullega's ingewikkeld. “Daarom fungeren wij als neutrale platform daar tussenin. Bovendien kunnen we de investering matches en dus het budget voor innovatie verdubbelen. Daarnaast beschikken we over veel kennis. Voor ons is het wel een voorwaarde dat bedrijven zelf naar ons toestappen, zodat we zeker weten dat er veel energie is binnen een organisatie voor deze aanpak. En als je de boel wilt kantelen, moet je ook met flinke spelers aan tafel zitten. We gaan daarom pas aan de slag als de bedrijven die deelnemen meer dan 25 procent van het marktaandeel vertegenwoordigen.”



Joost Oorthuizen
Directeur van Initiatief Duurzame Handel

Actie

Wat volgt is een gezamenlijk actieplan. “Vaak begint dat met het investeren in het begin van de keten, waar nog verbeteringen in kwaliteit of productiviteit te maken zijn. De samen-

werkende bedrijven, NGO's en overheden komen samen overeen wat zij onder duurzaam verstaan en kunnen zo bijvoorbeeld vaak certificering en auditkosten omlaag brengen. Ze houden allemaal hun individuele supply chains, maar gaan samen de dialoog aan met partners. Zo werken Nederlandse en Belgische bedrijven binnen onze programma's voor natuursteen, soja-programma of kweekvis al samen en zoeken ze nu andere landen uit Noord-Europa erbij. Op die manier geven we een signaal richting productielanden: het is ons serieus.”

MARIE-LOUISE SCHONEWILLE
redactie@mediaplanet.com

Duurzame inkoop voor duurzame keten

Wie duurzaam inkoop, zet een forse stap richting een duurzame keten. Dat stelt NEVI, het kennisnetwerk voor inkoop en supply management. Vele Nederlandse bedrijven, waaronder een groot aantal multinationals, gingen er al met succes mee aan de slag.

De afgelopen vijf jaar heeft NEVI de nadruk gelegd op de verduurzaming van inkoop en waardecreatie in de keten. De brede inzet richting bedrijven en politiek heeft succes opgeleverd. “We zijn van een issue-gedreven aanpak naar inbedding in organisaties gegaan”, zegt voorzitter Ton Trommelen. Voor het tastbare bewijs, verwijst hij naar het Manifest Verantwoord Inkopen en Ondernemen, dat ondertekend is door zeventien grote organisaties uit de private en publieke sector.

Uit een recent onderzoek van NEVI naar inkoop bij zestien beursgenoteerde bedrijven, bleek dat twaalf ervan duurzaamheid als prioriteit hebben benoemd in hun inkoopstrategie. De schaalgrootte die zij hebben, geeft zicht op flinke impact. Gezamenlijk zijn zij namelijk goed voor een inkoopomzet van 86 miljard, wat 60 procent is van de totaalomzet. Trommelen heeft ook vertrouwen in de uitvoering. “Het zit inmiddels ingebed in de bedrijfsvoering. En de hele wereld kijkt mee.”

Verspilling uit de keten

Een belangrijk aspect van duurzame inkoop is dat het eisen stelt aan de gehele keten. “Inkoop is de poort van MVO”, stelt Trommelen. “Als je duurzaamheid daar serieus neemt, dan werkt dat door in de hele supply chain. Je kijkt beter naar wat je inkoop en gaat in gesprek met leveranciers. Dat zorgt voor efficiëntie en kwaliteitsverbetering en haalt verspilling uit de keten.” Een manier van kostenbesparing, dus ook hoog

nodig in verband met de toenemende schaarste aan grondstoffen. De blik van inkopers verschuift van een zo laag mogelijke prijs naar het toevoegen van maximale waarde, waarbij het besef van verantwoordelijkheid voor MVO groeit. Trommelen: “Grote concerns sturen hun eigen keten aan en dan is het hun taak om deze helemaal goed in te richten en te zorgen dat er veilig en milieuvriendelijk wordt gewerkt door alle betrokken partijen.”

Druk consumenten

Het streven naar duurzaamheid in de keten zorgt er evengoed voor dat bedrijven nieuwe business opportuniteiten creëren. Zo spreekt Trommelen over een chemie-concern dat zich weg beweegt van oliegebaseerde producten en zich verdiept in life sciences. Niet in de laatste plaats door toenemende duurzaamheidseisen van consumenten. Trommelen: “Mensen zijn zich er steeds meer van bewust hoe producten gemaakt worden en stellen steeds hogere eisen. Hoge CO2-uitstoot en ge-

vaarlijke stoffen tolereren ze steeds minder.”

Allianties

Om innovatie in ketens verder te stimuleren, blijft NEVI middels verschillende initiatieven informatie beschikbaar stellen aan inkopers. Zo is er een routekaart die organisaties de weg wijst naar een duurzame keten en ontwikkelt een gespecialiseerde denktank nieuwe ideeën, die verduurzaming in de toekomst nog meer effect moeten geven. Trommelen ziet voor nu in ieder geval een mooie win-winsituatie. “Je kunt een maatschappelijk probleem tackelen op een bedrijfseconomische manier. Maar dat kan alleen via allianties in de keten.”



Ton Trommelen
Voorzitter van NEVI

NIELS ACHTEREERKTE
redactie@mediaplanet.com

'De uitdaging zit 'm juist in Van B naar A'



Bart Coenen

Retourlogistiek is meer dan kostenbesparing

Hoe voorkom ik overbodige transportbewegingen en vernietiging van onderdelen die eigenlijk nog prima te gebruiken zijn? Een lastig vraagstuk voor veel bedrijven. 'Door Reverse Logistics-diensten aan te bieden, helpen we onze klanten om hun doelstellingen op het gebied van afvalreductie, kosten en CO₂-uitstoot te behalen', vertelt Bart Coenen. 'In deze tijd van economische teruggang en toenemende aandacht voor het milieu, is het verder ontwikkelen en aanbieden van deze diensten geen 'nice to have' meer.'



Inspelen op trends

Ondernemingen besteden steeds meer activiteiten, waaronder retourlogistiek, in het geheel uit aan logistieke dienstverleners. De werkzaamheden die deze dienstverleners verrichten, gaan een stuk verder dan voorheen. Waren de meeste dienstverleners in het verleden vaak niet meer dan een doorgeefluik naar leveranciers in bijvoorbeeld Azië, tegenwoordig houden ze zich vooral bezig met het beperken van 'bewegingen' en daarmee het verlagen van kosten. Bart Coenen, Senior Vice President Contract Logistiek bij DB Schenker Logistics Nederland: 'DB Schenker Logistics zag deze trend al tientallen jaren geleden opkomen en is zich toen al gaan toespitsen op de uitvoering van specialistische taken rondom Reverse Logistics. En met succes: van de ruim negenhonderd mensen die operationeel werkzaam zijn binnen de divisie Contract Logistiek in Nederland, is momenteel zo'n 35 procent dagelijks bezig met het verwerken van retourstromen. Geen wonder dat veel klanten voor DB Schenker Logistics kiezen als partner op het gebied van retourlogistiek', zegt Coenen.

DB Schenker Logistics is een van de grootste logistieke dienstverleners ter wereld. Het bedrijf biedt alle reguliere logistieke activiteiten aan en is bovendien gespecialiseerd in het aanbieden van hoogwaardige oplossingen voor retourstromen van bedrijven. Of simpel gezegd: DB Schenker Logistics vervoert niet alleen producten van A naar B, maar ook van B naar A. Retourlogistiek bij DB Schenker Logistics omvat meer dan enkel het transport van een artikel dat wordt teruggestuurd door de eindklant of retailer.



Retourlogistiek volgens DB Schenker Logistics

Voor DB Schenker Logistics begint de echte logistieke uitdaging pas op het moment waarop de klant besluit de geleverde producten te retourneren. Alle producten die worden teruggenomen, worden door DB Schenker Logistics aan een reeks inspecties en tests onderworpen. Het door DB Schenker Logistics zelf ontwikkelde IT-platform RMS (Reverse Management System) biedt hierbij ondersteuning. Dit softwarepakket bevat klantspecifieke beslissingscriteria die aan de hand van de testresultaten bepalen of reparatie nog mogelijk en/of economisch verantwoord is. Ook laat RMS zien of het geretourneerde product nog onder de garantie valt en toont het de status van de retourzending, zowel in transport als in afhandeling.

Kan een product nog worden gerepareerd, dan wordt de reparatie uitgevoerd door een van de vele uitvoerig getrainde technische experts die DB Schenker Logistics in dienst heeft. Zij verzorgen onder andere software-updates, harddrive-updates, reparatie van printplaten en vervangen zo nodig onderdelen. Ook voor onherstelbaar defecte producten is een uitgebreid scala aan services beschikbaar. Zo worden producten gestript om de nog bruikbare componenten als reserveonderdelen te kunnen gebruiken. Ook herverpakking, herdistributie of vernietiging behoren tot de mogelijkheden. 'Daarnaast kunnen wij managementtaken voor retourstromen voor onze klanten geheel uit handen nemen', aldus Coenen. 'Wij voeren de communicatie met eindklanten, maken prognoses van in te kopen onderdelen en verzorgen de gehele administratie van het retourproces.'

Een uitdagende markt

In Nederland is DB Schenker Logistics vooral actief in de markten Electronics, Healthcare, Semiconductor/Solar en Consumer. Vier sectoren die allemaal heel andere eisen stellen aan retourlogistiek. Niels Troost, Head of Business Development and Tender Management bij DB Schenker Logistics Nederland: 'Klanten in de Electronicmarkt vragen hoogwaardige technische services en een zeer korte doorlooptijd van de screening- en reparatieactiviteiten. Pharma-bedrijven vragen vooral om temperatuurgecontroleerde versturing en behandeling van producten. Bij hen moet het afvoerproces bovendien plaatsvinden binnen de strikte eisen van medische wetgeving. Juist die tegenstellingen tussen sectoren en de daaruit voortvloeiende diversiteit aan gevraagde services maakt deze markt zo uitdagend en aantrekkelijk.'

Alles onder één dak

DB Schenker Logistics Nederland heeft 21 logistieke centra en kantoren op 19 strategische locaties in Nederland, waar zowel warehousing als andere waardedoevoegende services worden geleverd, waaronder retourlogistiek. De dienstverlener is wereldwijd een grote speler op het gebied van wegvervoer, zeevracht, luchtvracht, en transportmanagement. Door de aansluiting van contract logistiek op deze modaliteiten, kan DB Schenker Logistics zijn klanten één totaaloplossing bieden voor de gehele supply chain.

Groen groener groenst

Milieubewust of 'groen' ondernemen wordt steeds belangrijker. Bij DB Schenker Logistics is duurzaamheid niet alleen een speerpunt in het eigen beleid, maar ook in dat van zijn klanten. 'Samen met onze klanten onderzoeken wij hoe we hun supply chain zo 'groen' mogelijk kunnen maken. Retourlogistiek vormt hier een zeer belangrijk onderdeel van', zegt Niels Troost. 'Door technische services dichterbij de eindklant uit te voeren, kunnen we bewegingen en dus CO₂-uitstoot beperken. In veel gevallen zouden de producten immers teruggestuurd moeten worden naar leveranciers op andere continenten.'

DB Schenker Logistics speelt ook een belangrijke rol in het recyclen van producten of componenten: 'Wij proberen zoveel mogelijk te voorkomen dat producten vernietigd of buiten werking gesteld moeten worden. Samen met onze klanten bekijken wij mogelijkheden voor hergebruik. Als er onverhoopt toch spullen vernietigd moeten worden, doen wij dit uiteraard zo milieubewust en kosten-effectief mogelijk binnen het kader van de Europese Milieuregeling', aldus Troost.



DB Schenker wereldwijd

- Internationale logistieke dienstverlener
- Onderdeel van Deutsche Bahn
- Ruim 95.000 medewerkers
- Actief in meer dan 130 landen
- 2.000 eigen vestigingen

DB Schenker in Nederland

- Sinds 120 jaar actief
- Ruim 2.100 medewerkers
- 21 logistieke centra en kantoren op 19 locaties

DB SCHENKER

Delivering solutions.

NIEUWS



ARS
Indien een klant gebruikmaakt van ARS, dan wordt bij de logistieke dienstverlener een vervangend product van hetzelfde type verzendklaar gemaakt. Dit wordt dan reeds eerstvolgende werkdag afgeleverd.
FOTO'S: DB SCHENKER LOGISTICS NEDERLAND



Retourlogistiek: ook de terugweg onder controle

Vraag: Welke voordelen biedt transparante retourlogistiek?
Antwoord: Door realtime updates dalen foutmarges en stijgt de klanttevredenheid.

EXPERT

De Amerikaanse thin client marktleider Wyse, sinds dit jaar onderdeel van Dell, levert haar kleine, geavanceerde apparaten in groten getale in Europa. Dit betekent dat de organisatie een uiterst goede retourlogistiek nodig heeft. Niet alleen voor defecte apparaten, maar ook voor apparaten die klanten simpelweg te ruim hebben ingekocht. "Tot aan een jaar geleden werkten we met drie onafhankelijke repair centers", vertelt Bob Severson, Manager Service Operations bij Dell Wyse en vanuit die rol nauw betrokken bij de retourlogistiek. "Die bevonden zich in drie verschillende landen, namelijk Noorwegen, Italië en Duitsland, wat voor een flinke versnippering zorgde." Wyse koos er daarna voor om deze activiteiten onder te brengen bij één logistieke partner, die zorgdraagt voor de gehele Europese retourlogistiek en reparaties.

Logistieke stromen

Klanten loggen met een eigen account in op een door Wyse ontwikkelde portal, voeren de producten in die zij retour willen sturen en krijgen via e-mail een RMA-nummer en in-

formatie over verzending of ophalen. Op basis van de serienummers van de producten weet het systeem precies welke rechten de eigenaar heeft. Severson: "Of er nog garantie op zit bijvoorbeeld. Of dat zij binnen een premium contract recht hebben op aanvullende service." De logistieke dienstverlener krijgt direct na invoer van de klant een e-mailnotificatie met daarin alle specificaties van de retour. Het bedrijf zet daarop één van de logistieke stromen in gang voor retouren (RMA en Service RMA), vervanging (ARS) en 'recalls'.

Vervangende product

De logistieke dienstverlener kijkt de opgehaalde units altijd eerst na om te besluiten of deze is te repareren en voert de reparaties ook zelf uit. "Bij een Service RMA haalt onze part-



Bob Severson
Manager Service Operations bij Dell Wyse

ner de producten bij de klant op. Vijf dagen nadat de chauffeur de goederen in ontvangst heeft genomen levert de chauffeur de goederen weer gerepareerd af bij de klant" zegt Severson. Het afhalen en afleveren gebeurt op de door de klant aangegeven dag en tijdstip. Indien een klant gebruikmaakt van ARS, dan wordt bij de logistieke dienstverlener een vervangend product van hetzelfde type verzendklaar gemaakt. Dit wordt dan

FEITEN

Redenen voor betere retourlogistiek

■ Door de toename aan e-commerce vinden er meer bestellingen plaats. Er is meer vertrouwen in online winkelen, mede door keurmerken. Mensen bestellen makkelijker, ook om eens te kijken of een product aan de verwachtingen voldoet. Ze kunnen hun geld immers eenvoudig weer terugkrijgen wanneer een product niet bevalt. Door zichttermijnen en een steeds sterker vrijblijvend karakter zijn er flink wat retouren.

Steeds meer (online) winkels bieden retourservices kosteloos aan, ook aan particuliere eindklanten. Wie zijn retouren efficiënt en voordelig inricht, kan een concurrentievoordeel creëren. Onder druk van krappe marges lijkt het zelfs een must om retouren te optimaliseren. Goede retourlogistiek betekent daarbij controle over goederen. Dat geeft aan de ene kant rust in de organisatie, maar zorgt tegelijkertijd ook dat het vertrouwen van klanten groeit. En dat is een belangrijk onderdeel van de klanttevredenheid.

reeds eerstvolgende werkdag afgeleverd. Blijkt het mogelijk dit afgehaalde product te repareren, dan wordt de reparatie toch nog uitgevoerd. Het gerepareerde product wordt dan opgeslagen in een speciale voorraad, van waaruit het kan worden verstuurd bij een volgende ARS melding.

Realtime updates

De nieuwe manier van werken heeft Wyse grotere klanttevredenheid opgeleverd. "We werken veel sneller nu. Processen zijn eenduidig waardoor de foutmarges kleiner zijn", zegt Severson. Een groot voordeel is volgens hem ook dat de voorraad die bij de logistieke dienstverlener ligt van Wyse zelf is en niet eerst door de partner ingekocht hoeft te worden. Dat was voorheen wel zo. "Nu hebben we de zekerheid dat we altijd de juiste spullen op voorraad hebben. Hierdoor kunnen we snel handelen." Severson is ook erg te spreken over de realtime updates in het systeem, waardoor Wyse erg goed inzicht heeft in het soort defecten en wensen van klanten. Ieder defect wordt door middel van een foutcode in het systeem verwerkt door de logistieke dienstverlener. "Mocht het eens voorkomen dat we een partij terug moeten halen, dan kunnen we precies uitzoeken naar wie deze is verzonden. We zijn volledig 'in control!'"

NIELS ACHTEREERKTE
redactie@mediaplanet.com



IN HET KORT



Pieter Touw
Manager BPO van Sitecom

"We laten klanten niet met onnodige voorraden zitten"

■ **Vraag:** Hoe is retourlogistiek goed te regelen?
■ **Antwoord:** Zorg voor heldere business rules voor de dienstverlener.

➔ Sitecom, leverancier van Home Networking-apparatuur, beschikt over een geautomatiseerde retourlogistiek. Het gros ervan bestaat uit mogelijk defecte apparaten die worden teruggestuurd vanuit alle hoeken van de wereld. Het enige dat een klant hoeft te doen, is de terug te sturen apparaten aan te melden via de portal van Sitecom en instructies voor terugzending op te volgen. Aangekomen bij de logistieke dienstverlener doorloopt iedere unit een traject in het controlesysteem door het beantwoorden van korte vragen over bijvoorbeeld beschadiging of opening van de doos. "Uiteindelijk wijst het systeem de gebruiker op basis van door ons opgestelde business rules naar de uiteindelijke bestemming van de unit: Return to Vendor, Return to Customer, Scrap of terug op voorraad", zegt Pieter Touw, Manager BPO van Sitecom. "Belangrijk daarbij is dat we bepaald hebben welke producten retour gaan naar onze fabrieken en welke producten voor recycling worden aangeboden."

Onmisbare automatisering

➔ Sitecom heeft een systeem ontwikkeld dat klanten helpt bij het oplossen van een belangrijk probleem binnen de retail: het hebben van courante stock en gezonde stock levels. Onder bepaalde voorwaarden kunnen klanten periodiek niet verkochte voorraden retourneren aan Sitecom. Over stock gaat direct weer de verkoopbare voorraad in. Het deel dat niet direct de voorraad in kan wegens beschadigde verpakkingen of opgeplakte beveiligingsstickers zal uiteindelijk via de RMA business rules worden verwerkt. Net als bij de defectenstromer geeft de logistieke dienstverlener binnen een dag na ontvangst gedetailleerde informatie door aan haar opdrachtgever. "We willen graag weten hoeveel uitval we hebben en welke producten retour komen. Maar ook voor het versturen van correcte credit nota's is de automatisering onmisbaar." Touw is erg te spreken over het resultaat dat ze in korte tijd hebben weten te bereiken. "De informatiestromen zijn veel efficiënter en er zijn geen verschillen meer in RMA's. Voordat het systeem volledig geautomatiseerd werd, was dat soms wel anders."

Logistiek uitblinker in vastgoedinvestering

Vastgoedinvesteringen zijn veelbesproken de laatste jaren. Beleggen in logistiek vastgoed blijft echter wat onderbelicht. Wie de resultaten ervan ziet, zal zich daarover verbazen. De rendementen zijn gunstig en het toekomstperspectief ziet er erg goed uit. Investeerder Eurindustrial legt uit wat beleggen in logistiek vastgoed zo interessant maakt.



Jan Brouns (links) en Arthur Verkerk.

Ruim twee jaar geleden namen Jan Brouns en Arthur Verkerk het fondsmanagement over van Koos Pons. Pons bouwde sinds 1999 een stabiele portefeuille op en de twee nieuwe fondsmanagers zien interessante kansen om deze uit te breiden. Zeker aangezien logistiek vastgoed nog een jonge maar steeds succesvollere 'asset class' is. Eurindustrial stond bij de oprichting dan ook aan het begin van de volwassenwording. "Investerders zijn

Eurindustrial richt zich daarvoor vooral op middelgrote pensioenfondsen die zoeken naar spreiding in hun vastgoedinvesteringen.

Toplocaties

Maar wat maakt logistiek vastgoed nu zo interessant? Volgens Brouns is de behoefte aan moderne, duurzame en kostenefficiënte panden groot. Er is een stabiele vraag naar panden op logistieke hot spots. Door de efficiency-slagen die noodzakelijk zijn bij logistieke dienst-

hot spots als Almere, Moerdijk, en Venlo. Andere grote succesfactoren voor een pand zijn multifunctionaliteit en kosten-efficiency.

Goede relaties

Eurindustrial specialiseert zich in Nederlands logistiek vastgoed. "Internationaal denken is belangrijk, maar de landelijke en regionale logistieke centra zijn ook aantrekkelijk", stelt Brouns. "Een van de huurders is bijvoorbeeld gehuisvest in een waardevol, groot pand van ons in Apeldoorn, vanuit waar zij het hele land bedienen." Zelf huisvest Eurindustrial in het WTC in Amsterdam. Verkerk benadrukt daarbij wel dat de lijnen richting huurders altijd kort zijn. Ondanks het institutionele karakter van een investeringsfonds wordt er pragmatisch gewerkt. "Problemen moet je natuurlijk zo snel mogelijk oplossen, dat zijn wij aan onze huurders verplicht en daar zetten we ons dan ook zeker voor in." Tot zijn tevredenheid stappen huurders die op zoek zijn naar een ander pand of willen uitbreiden ook eerst naar Eurindustrial. "Voor ons een duidelijke aanwijzing dat we onze relaties goed onderhouden."

Diepgravend onderzoek

De objecten die Eurindustrial in eigendom heeft en aankoopt, moeten aan strenge eisen voldoen. Brouns: "We hanteren investeringscriteria die we zelf hebben opgesteld, dat is onze expertise. Maar voor een second opinion schakelen we ook onafhankelijke partijen in, die diepgravend onderzoek doen. Dat gaat van bouwkundige keuringen tot verstrekkende milieu-eisen." De organisatie speelt met de keuze voor panden en bij het afsluiten van huurcontracten ook duidelijk in op veranderende wensen van huurders. "Huurders willen geen risico lopen op huurcontracten en willen deze 'back to back' hebben met hun eigen contracten. Zeker als een locatie voor een groot deel ingericht is voor een specifieke klant. Dat zorgt ervoor dat huurders steeds flexibeler huurcontracten wensen. Dat is voor ons geen probleem", aldus Brouns.

Strategisch plan

In het verleden heeft onder andere afwaardering van panden de resultaten van Eurindustrial negatief beïnvloed, maar vorig jaar keerde het tij. Brouns en Verkerk heb-

ben de kosten weten te verlagen en verhoogden de bezettingsgraad. Dat laatste is ook een van de punten waar Eurindustrial constant mee bezig is. De ruime ervaring van beide partners komt daarbij erg goed van pas. "Leegstand gaan we tegen door bijvoorbeeld makelaars in te schakelen, maar bovenal spreken we ons eigen netwerk aan. "Zelf zit ik al meer dan zeventien jaar in het vak en kom dus al jaren bij huurders over de vloer en weet goed wat er leeft." Het past goed bij de gezonde ambitie die Eurindustrial heeft. Brouns en Verkerk zien de toekomst met vertrouwen tegemoet en wil de portefeuille de komende jaren uitbreiden. Een strategisch plan daarvoor ligt klaar. Verkerk: "In ons strategisch plan tot 2016 streven we naar een verdere optimalisatie van de portefeuille en groei door aantrekken van nieuw kapitaal. Zeker nu de vastgoedprijzen weer naar een redelijk niveau zijn gedaald, en de waarden van eersteklas logistiek vastgoed robuust blijken te zijn, is het een goed moment om in te stappen."

INTERNATIONAAL DENKEN IS BELANGRIJK,
MAAR DE LANDELIJKE EN REGIONALE
LOGISTIEKE CENTRA ZIJN OOK AANTREKkelijk

op zoek naar voorspelbaar rendement en logistiek vastgoed is erg stabiel", legt directeur Brouns uit. "Dat is ook een van de redenen dat we bijvoorbeeld de Nederlandse pensioenfondsen onder onze investeerders mogen rekenen." Het gemiddelde dividendrendement is sinds de oprichting 7,5 procent en de aanvangsrendementen zijn hoger dan vele andere varianten van vastgoedinvesteringen.

verleners, betrekken huurders panden die op steeds gunstigere locaties liggen. Brouns: "De locatie is in verhouding veel belangrijker voor de courantheid van een pand dan de leeftijd. Toplocaties blijven altijd in trek. Tegelijkertijd zie je wel dat de discrepantie tussen een A- en een B-locatie steeds groter wordt." Het verbaast dan ook niet dat Eurindustrial over panden beschikt op logistieke



Eurindustrial®

logistic properties

T 020 - 333 14 00

www.eurindustrial.nl

Logistiek vastgoed: het liefst dicht bij de klant op een hot spot



FOTO'S: MARCEL VOETS - IVOETS

Vraag: Welke aspecten zijn van invloed op de waarde van logistiek vastgoed?

Antwoord: Locatie, ontsluiting, schaalgrootte en flexibiliteit

VOORBEELD

De strekkende kilometers die ons land beslaan zijn niet erg indrukwekkend, maar door toenemende druk op tijd streven logistieke dienstverleners ernaar het aantal kilometers naar de klant te minimaliseren. Locatie en ontsluiting blijven dan ook prominente punten bij de keuze voor een locatie. Hot spots hebben zich om die reden traditioneel vrijwel altijd gevormd bij handige knooppunten van snelwegen. Door steeds verdergaande beperkingen voor wegvervoer, is er echter een verschuiving merkbaar naar locaties die ook gunstig liggen voor vervoer per spoor en water. “De weg wordt steeds drukker en duurder, waardoor andere vervoersmogelijkheden steeds interessanter worden. Zeker aangezien de tijdsdruk steeds verder toeneemt,” zegt Diederik Antvelink, directeur van Van Uden Logistics. Een voorbeeld van die tijdsdruk is de steeds grotere beperking om als vrachtverkeer de binnensteden in te kunnen. “Je

kunt niet ieder uur meer tot in het hart komen. En ook met vrachtwagens de Rotterdamse haven inkomen is steeds lastiger. Momenteel mag 70 procent van het vervoer nog uit vrachtwagens bestaan, maar op termijn gaat dat terug naar 45 procent.”

Overcapaciteit gebruiken

“Zit je op een hot spot, dan kun je de locatie zien als een soort van public ware house, die je altijd vol krijgt”, zegt Antvelink. “Aan de andere kant is het ook vrij gebruikelijk om een dedicated warehouse te hebben bij

een grote fabrikant.” De voordelen van een hot spot gaan echter verder dan goede ontsluiting. Aangezien er veel andere logistieke dienstverleners aanwezig zijn, is het mogelijk gebruik te maken van elkaars overcapaciteit. Antvelink: “Als je samenwerkt, kun je makkelijker open afschalen, wat je flexibiliteit ten goede komt. Zo zijn er bedrijven met producten die het rond de feestdagen extreem goed doen. Andere delen van het jaar is het dan rustiger en maken anderen gebruik van de ruimte. Dat kun je gewoon onderling met elkaar regelen.”

Synergie in distributie

De trend is dat loodsen steeds groter worden, zodat er synergie is te realiseren in distributie. Bijvoorbeeld door producten van verschillende klanten die allemaal naar dezelfde supermarktketen moeten, samen te laten komen. “Die loodsen deel je dan vaak wel op in verschillende compartimenten”, legt Antvelink uit. “Daarmee scheid je processen en kun je efficiënter werken. En het biedt je ook de mogelijkheid om een of meerdere compartimenten te verhuren.” Wanneer een pand ook nog beschikt over een flinke hoeveelheid laaddeuren, dan maakt dat het gebruik nog extra flexibel.

Behalve dat een pand flexibel dient te zijn, wint ook duurzaamheid nog steeds aan populariteit. Een wens die aansluit op een nog grotere: een nieuw en goed geïsoleerd pand dat flexibel ingericht is, zodat het gebruik snel kan veranderen. Antvelink: “Iedereen wil het liefst in een nieuw pand zitten op een perfect ontsloten locatie. Dat zal nooit leeg staan.”



‘De weg wordt steeds drukker en duurder, waardoor andere vervoersmogelijkheden steeds interessanter worden’

Diederik Antvelink
Directeur van Van Uden Logistics



IN HET KORT

Positief beeld logistiek vastgoed Nederland

→ Ondanks de economische recessie staat de markt voor logistiek vastgoed er in ons land goed voor, zo blijkt uit verschillende onderzoeken en marktanalyses. Slechts 7,2 procent staat leeg.

Een duidelijke trend binnen logistiek vastgoed is de verschuiving van bedrijven naar nieuwe locaties. Hubs die het daarbij het beste doen, zijn locaties die multimodale toegang bieden. Onderzoeksbureau CBRE stelt in haar verschenen MarketView Dutch Logistics Market dat de vraag naar moderne locaties daarbij kan zorgen voor een gebrek aan passende ruimte en mogelijk een stijging van huren veroorzaakt.

Schaarste

Het bureau voorziet de ontwikkelingen door de sterke positie die vorig jaar is ontwikkeld. De leegstand in logistieke locaties daalde sterk en en zorgde destijds al niet meer voor ‘gevaarlijke’ situaties. Momenteel staat nog maar 7,2 procent leeg. Een voorbode voor nieuwe speculatieve ontwikkelingen, stelt het bureau, de gebruikersmarkt is er klaar voor. Investeerders blijken zich vooral te blijven richten op de eerder genoemde moderne locaties, waar ook de grootste schaarste ontstaat. Sterke hubs, moderne ruimten en langetermijnhuurcontracten blijken de meest aantrekkelijke eigenschappen.

Europa

Ook in Europees perspectief geeft ons land een optimistisch beeld. Zo is de huurdersactiviteit in vergelijking met andere landen — die vooral te maken hebben met daling — erg positief. Vastgoeddienstverlener Jones Lang Lasalle (JLL) becijferde dat het halfjaarvolume voor het eerste halfjaar van dit jaar 40 procent hoger was in vergelijking met met dezelfde periode vorig jaar. In absolute aantallen was het overigens Duitsland dat de beste resultaten boekte.

Positief beeld

De prijsontwikkelingen die CBRE voorziet, vallen ook JLL op. Zij spreekt over ontstane krapte in hoogwaardige distributie centra in Noord-Brabant, die zorgen voor een opwaartse druk op de huurprijzen. In de regio Amsterdam en Schiphol blijkt er echter weer sprake van een daling. Niet gelijk reden tot paniek, zo lijkt het. Ook bekende plekken als Barcelona en Londen lieten een daling zien. Samenvattend mag de logistieke sector de komende tijd positief inzien en wordt het voor investeerders een flinke uitdaging de juiste locaties aan hun portefeuille toe te voegen.

*Good
for goods.®*

NOY LOGISTICS

- Family owned company established in 1915
- From October 1st also Nordic groupage



www.noylogistics.nl



Deelnemer Logistica 2012 Hal 8
Noy Logistics BV
Wido Lange
De Grens 21
6598 DK Heijen
Tel.: +31 (0)485 490200
E-mail: info@noylogistics.nl