eureka

Nummer 26
Lente
2016
www.eurekapub.nl

HET MAGAZINE VOOR PROFESSIONELE GOEDERENSTROOM BEHEERSING.

Noodhulp bij rampen

Warehousing en logistiek – zij maken het verschil tussen leven en dood

Een onbetaalbaar voordeel

Hoe wordt een stevige reputatie opgebouwd, beheerd en beschermd

Brandstof opties

Waarom dieseltrucks een blijvertje zijn

BEZOEK VANDAAG NOG
www.eurekapub.nl
Kom nu in actie – en mis de nieuwste inzichten en tips niet

eureka nummer 26

Het magazine voor professionele goederenstroom beheersing

Welkom bij de nieuwste uitgave van **eu**reka, waarin onze artikelen zich richten op de gezondheid van uw bedrijf, ons milieu en mensen in nood.

We beginnen met een kijkje bij Artsen zonder Grenzen. Indrukwekkend is de snelheid waarmee zij kunnen reageren op rampen en noodsituaties wereldwijd en dringende medische hulp kunnen verlenen aan slachtoffers van aardbevingen, orkanen, overstromingen, ziekte-uitbraken en conflicten. **Gay Sutton** ontdekt een goed geoliede logistiek en warehousingorganisatie, die altijd klaar is om in actie te komen.

Het welzijn van een onderneming kan zeer snel afbrokkelen als het bedrijfsimago of dat van één van de merken wordt aangetast. **Ruari McCallion** benadrukt de noodzaak om een reputatie te beheren en te beschermen. Hij geeft vervolgens een aantal tips voor het minimaliseren van de schade bij een crisis.

De druk van zowel wetgeving als de maatschappelijke opinie om het milieu nog meer te beschermen neemt alsmaar toe. Sommigen zullen dan de indruk krijgen dat heftrucks met dieselmotoren compleet zullen worden vervangen door elektrische varianten. **Mark Nicholson** stelt dat diesel altijd een belangrijke rol zal spelen bij het voortstuwen van de economie, vooral dankzij de voordelen ten opzichte van andere energiebronnen. Hij doet verslag van de behaalde resultaten bij het verlagen van de uitstoot.

Een populaire methode om de kracht en de vitaliteit van een bedrijf te vergroten is via consolidatie. Hoewel dit een snelle manier is om bedrijfsomvang en marktaandeel te laten groeien,waarschuwt **Ruari McCallion** dat niet alle commerciële 'huwelijken' succesvol blijken. Hij legt uit hoe je een geslaagde fusie of overname kan herkennen.

Laat ons uw mening over **eu**reka weten. Wij ontvangen graag uw suggesties voor artikelen. Mail ze door naar **comment@eurekapub.eu** of laat het ons weten via onze website **www.eurekapub.nl.**

Monica Escutia
Eindredacteur

"Archimedes ontdekte dat met de kracht van een hefboom men de hele wereld kon verplaatsen. Dit magazine is vernoemd naar zijn beroemde uitspraak '**eu**reka!' letterlijk, 'ik heb het gevonden!"

Nummer 26 - Lente 2016
Hoofdredacteur:
Monica Escutia
Redacteur:
Virpi Tynkkynen
Bijdragen Redactie:
Mark Nicholson, Gay Sutton, Ruari McCallion
Vormgeving:
Dave Hobbs
Geproduceerd door:
gu9creative
Gedrukt/Verspreid door:
BTB Mailflight
Gepubliceerd door:
Cat Lift Trucks, Hefbrugweg 77
1332 AM Almere, Nederland

©2016, MCFE. Alle rechten voorbehouden. CAT, CATERPILLAR, BUILT FOR IT hun respectievelijke logo's, de kleur 'Caterpillar Yellow' en de styling 'Power Edge' zijn, net als de hier gebruikte bedrijfs- en productidentiteit, handelsmerken van Caterpillar en mogen niet zonder voorafgaande toestemming van Caterpillar worden gebruikt. Auteursrecht geldt op alle teksten en alle rechten zijn voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag geheel of gedeeltelijk worden gereproduceerd zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechtenhouder. copyrighthouder. Meningen in eureka zijn niet noodzakelijk die van Cat® Lift Trucks (MCFE BV) of haar dealers. Cat® Lift Trucks (MCFE BV) is niet verantwoordelijk voor de adviezen of informatie zoals weergegeven in de artikelen of de advertenties.

ODuPC1604(09/15)gu9

Hoofdredacteur van **eu**reka is **Monica Escutia**, afgestudeerd in Communicatie en Journalistiek. Zij is Spaanse en spreekt ook vloeiend Nederlands, Engels en Italiaans. De voormalige redactrice van diverse internationale media werkt alweer dertien jaar in de logistieke sector – de eerste vier als vertegenwoordigster in reserve onderdelen voor verschillende Europese landen, alvorens EAME Manager Marketing Communications te worden bij Cat Lift Trucks in Nederland.

Neem ook eens een kijkje op de eureka-website *www.eurekapub.nl* Hier vindt u ons archief met nuttige artikelen. Verder kunt u hier commentaar en suggesties voor ons blad achterlaten en kunt u ideeën voor nieuwe artikelen doorgeven.

*Neem ook eens een kijkje op de **eu**reka-website!*

4-7

Logistiek bij noodhulp
Meesters van de snelle reactie

Een efficiënte logistiek en opslag blijken uit te groeien tot een zaak van leven en dood als het gaat om natuurrampen of humanitaire noodsituaties. Gay Sutton praat met Artsen Zonder Grenzen en ontdekt hoe veertig jaar ervaring heeft geleid tot een machine die onmiddellijk in actie kan komen en in een mum van tijd medisch personeel, apparatuur en benodigdheden naar de mensen op de rampplek kan brengen.

8-10

Reputatiemanagement
Zorg voor een goed imago

Het is ontzettend moeilijk om aan te geven hoeveel een goed bedrijfsimago waard is, maar de kosten bij imagoschade kunnen enorm zijn. Ruari McCallion bekijkt wat er nodig is om een reputatie op te bouwen en te beschermen en biedt tips voor het managen van een crisissituatie.

11-13

Schonere emissies
Heeft de diesel nog toekomst?

Het zal u vergeven zijn als u denkt dat de dieselmotor snel zal verdwijnen, vooral vanwege de opkomst van de elektrische heftruck. Dit is echter niet het geval volgens Mark Nicholson en hij legt ons uit waarom de voordelen van diesel cruciaal zijn voor de economie in de toekomst en welke resultaten zijn bereikt bij het terugdringen van de uitstoot.

14-15

Fusies en overnames
De weg naar groei?

Fusies en overnames vormen een populair middel om het bedrijf te doen groeien en marktaandeel te winnen, maar niet elk 'commercieel huwelijk' leeft nog lang en gelukkig. Het potentieel en de valkuilen worden onderzocht door Ruari McCallion en hij bespreekt de voornaamste factoren voor succes.

Evenementen kalender

Datum, Evenement, Locatie, Website	Overzicht
22 - 25 Maart 2016 **INTRALOGISTICS EUROPE** Paris Nord Villepinte, Parijs, Frankrijk www.intralogistics-europe.com	Elk jaar verstevigt de *Intralogistics Europe* haar strategische positie bij de fabrikanten en distributeurs en biedt hen een platform voor innovaties die vervolgens uitgroeien tot standaarden. Exposanten komen terug dankzij de gerealiseerde verkoopresultaten. De opkomst van multi-channel logistiek en nieuwe behoeften van het MKB zorgen voor een groeiende markt. Ook de logistieke dienstverleners investeren weer volop. Daarnaast zijn de noodzaak om de magazijnen te moderniseren, de productiviteit te verbeteren en de processen te optimaliseren een constante factor. *Intralogistics Europe 2016* biedt een waardevolle mogelijkheid om verticaal te kunnen penetreren in de meest interessante sectoren (e-commerce, retail, food processing, FMCG, farmaceutische / gezondheidszorg, onderdelen etc) en brengt u in contact met specialisten in projectontwikkeling en bouw van magazijnen en distributiecentra.
11 - 17 April 2016 **BAUMA 2016** Messe Munich, Messegelände, München, Duitsland www.bauma.de	*Bauma 2016* is de drijvende kracht voor vele innovaties, succesvolle handel en een marktplaats. Het is de enige beurs in de wereld die de constructiebranche zo uitgebreid presenteert. Dit platform presenteert een geweldig aantal innovaties en productnieuws, waardoor het absoluut weer een memorabel event gaat worden.
31 May - 3 Juni 2016 **CeMAT 2016** Messegelände, Hannover, Duitsland www.cemat.de	Smart Supply Chain Solutions is het thema bij de *CeMAT 2016*. Dit is 's werelds belangrijkste beurs voor deze branche en is het ideale event voor de presentatie van innovatieve oplossingen. Wederom zal Hannover de belangrijkste beurs voor intralogistiek en supply chain management in 2016 mogen verwelkomen. *CeMAT* is een showcase van innovaties en brengt marktleiders, MKB bedrijven, beslissers en experts uit deze wereld bij elkaar.

Meesters van de snelle respons

Gay Sutton neemt een kijkje achter de schermen bij Artsen zonder Grenzen en praat met Stefaan Philips, de vestigingsdirecteur bij MSF Supply, over de manier waarop de warehousing- en supply chainprocessen zijn georganiseerd om snel op noodsituaties te kunnen reageren in zeer onherbergzame locaties overal ter wereld.

Wanneer er ergens ter wereld een natuur- of een humanitaire ramp heeft plaatsgevonden, is Artsen Zonder Grenzen (Médecins Sans Frontières of MSF) de eerste internationale noodhulporganisatie die tijdens de belangrijke eerste momenten ter plaatse aanwezig is. Achter de schermen gaat een goed geoliede logistiek- en warehousingmachine aan de slag om de hulpbehoevenden zo snel mogelijk te voorzien van medisch personeel, medische apparatuur en voorzieningen.

De uitdaging is dat noodsituaties nou eenmaal noodsituaties zijn, waarop onmiddellijk moet worden gereageerd. De overgrote meerderheid van deze situaties kan niet voorspeld of gecontroleerd worden en de omstandigheden ter plaatse zijn vaak erg moeilijk. De afgelopen jaren heeft de organisatie gereageerd op aardbevingen in Haïti en Nepal, overstromingen in Pakistan, de Ebola-uitbraak in West-Afrika, de orkaan in de Filipijnen, de vluchtelingenstromen en conflicten op allerlei locaties.

Het vermogen van MSF om meteen te reageren is gebaseerd op een efficiënte, goed georganiseerde en op intelligente wijze ingerichte wereldwijde logistiek- en opslagfunctie.

Een overzicht van de opslagfunctie

De supply chain van MSF functioneert op twee niveaus. Voor voortgaande projecten, de missies overal ter wereld waar dag in, dag uit medische hulp wordt gegeven, heeft elke regio of elk land een eigen magazijn met hulpmiddelen die nodig zijn voor dat project. Elk magazijn bevat ook noodvoorraden voor situaties die zich zouden kunnen voordoen, zoals een cholera-uitbraak. Als een noodsituatie escaleert, is deze voorraad echter snel opgebruikt. Deze voorraden worden ondersteund door MSF Global Supply, een krachtige, wereldwijde logistiek- en supply chain-organisatie, die wordt ondersteund door een ERP-systeem met krachtige warehouse management software. De Global Supply-divisie organiseert niet alleen de reguliere leveringen aan de missies, maar is zoals Stefaan Philips dat noemt 'e-prepared', ofwel klaar om onmiddellijk op grote noodsituaties te reageren.

Stefaan werkt op het hoofdkantoor van MSF Global Supply in Brussel, de ruggengraat van de hele organisatie. "Onze grootste magazijnen maken gebruik van prognosesoftware, orderplanning, transportplanning, enz. voor onze reguliere projecten die 60 tot 70% van onze activiteiten beslaan. De magazijnen bevatten echter ook goederen en hulpmiddelen die gereserveerd zijn voor noodsituaties."

Het geheim is een goede planning

MSF heeft een zeer efficiënte aanpak ontwikkeld als voorbereiding op noodsituaties en deze wordt momenteel ook door andere noodhulporganisaties overgenomen. Er zijn allerlei voorverpakte noodhulpkits voor allerlei verschillende noodhulp- en rampsituaties samengesteld. De meeste kits worden geprepareerd in de internationale magazijnen in Bordeaux en Brussel. Daar liggen de kits ook op voorraad, evenals bij de missies waar ze waarschijnlijk gebruikt zullen moeten worden.

Elke kit is ontworpen voor een specifieke noodsituatie en bevat de juiste medische voorzieningen en items voor een specifiek aantal mensen voor een specifieke lengte van tijd. Sommige zijn ook ontworpen voor de voorziening van praktische benodigdheden, zoals waterzuiveringsinstallaties, schuilgelegenheden, opblaasbare ziekenhuizen, transportvoertuigen en autoclaven. Veel kits bevatten ook belangrijke informatie over het aansturen van noodsituaties. "De scenario's omvatten veel meer dan alleen een lijst met voorzieningen," zegt Philips. "De scenario's specificeren zelfs het profiel van de human resources die nodig zijn voor de specifieke noodsituatie." Dit alles verbetert de efficiëntie en de snelheid waarmee MSF kan reageren.

Alle noodhulpkits worden voortdurend gecontroleerd door de warehouse management software en wanneer een item zes maanden oud is, wordt de kit uitgepakt en worden de oudere onderdelen door nieuwe vervangen.

Het aantal scenario's waarvoor wordt gepland, is enorm. Ebola is bijvoorbeeld een hemorragische koorts, net als lassakoorts. Toen ebola zich in Sub-saharaans Afrika begon uit te breiden, waren er al hemorragische koortskits van MSF in de Democratische Republiek van Kongo en in Oeganda aanwezig. Er waren extra noodkits in de Europese supply centers aanwezig: elk bestond uit een volledig behandelingscentrum met 20 bedden met alle voorzieningen voor twee weken. "In normale omstandigheden wordt in een behandelingscentrum met 20 bedden een uitbraak in quarantaine en onder controle gehouden. We wisten dit dankzij onze ervaring met eerdere uitbraken in Oeganda en Kongo," legt Stefaan uit. Maar deze systemen zijn heel flexibel, zodat MSF snel op nieuwe situaties kan reageren. "Na enkele weken wisten we dat deze uitbraak anders was. Daarom hebben we onze strategie aangepast en losse items verstuurd, omdat er nooit eerder zoveel van deze kits nodig waren."

"Voor elk item in het assortiment hebben we minimaal drie verschillende leveranciers, zodat we kunnen meer bestellingen kunnen doen als dat nodig blijkt."

Het aansturen van de supply chain

De supply chain wordt dusdanig ingericht dat het aantal leveringen aanzienlijk kunnen toenemen wanneer een noodsituatie tot een ramp escaleert. "Wij passen multi-vendor management toe," aldus Stefaan. "Voor elk product in de catalogus hebben we minstens drie verschillende →

Bezoek de MSF website

1. *Vracht voor de Filipijnen op vliegveld Oostende, België. De vracht bevat medische kits, materialen voor medische consulten, vaccinaties vor tetanus, water en sanitaire voorzieningen en noodgoederen als tenten en hygiëne producten.*
   Rechten afbeelding: Bruno De Cock / MSF

2. *Binnen in de magazijntenten van het MSF hospitaal in Guiuan (Filipijnen).*
   Rechten afbeelding: P K Lee / MSF

MEDECINS SANS FRONTIERES
DOCTORS WITHOUT BORDERS

leveranciers, zowel distributeurs als producenten, zodat we het volume kunnen vergroten zodra dat nodig is. En als MSF het gevoel krijgt dat de situatie zal escaleren, kunnen we aan het begin veel meer leveren, zodat er ter plaatse een buffer wordt gecreëerd en de supply chain voldoende tijd heeft om op gang te komen. We weten dat dit met risico's gepaard gaat, maar het zijn weloverwogen risico's. Na afloop van de crisis kunnen we de logistiek omkeren als we voorraad moeten terughalen die niet langer ter plaatse nodig is."

Een belangrijk aspect van de supply chain aankoop na de eerste ramprespons, is een verkorting van de supply chain door zo mogelijk lokaal te kopen. Toen de lokale markt na de orkaan in de Filipijnen weer goed functioneerde, hebben wij bijvoorbeeld logistiek personeel gestuurd om de lokale, regionale en internationale voorraden te synchroniseren. Er zijn veel spullen in Manilla gekocht, omdat daar veel van de door MSF benodigde goederen beschikbaar waren.

5

Reageren op een grote ramp

Wanneer zich een grote ramp voordoet in een locatie waar geen MSF-missie aanwezig is, wordt een goed gedefinieerd protocol gevolgd dat een snelle respons garandeert. Eén van de gespecialiseerde verkenningsteams die altijd overal ter wereld op stand-by staan, wordt onmiddellijk naar het rampgebied gevlogen om de situatie te beoordelen. Dit team bestaat uit deskundigen op het gebied van logistiek, medicijnen en management en zij gaan meteen aan de slag. Ze beoordelen de aard en omvang van de noodsituatie en de spullen en het personeel dat MSF moet sturen. Daarna sturen ze een uitgebreid voorstel terug naar het hoofdkantoor. "In een noodsituatie worden de beslissingen snel genomen na slechts enkele telefoongesprekken," aldus Stefaan. "Ons vermogen om zo snel te reageren heeft alles te maken met het feit dat MSF een onafhankelijke organisatie is."

Hiermee bedoelt hij dat er geen externe financieringsinstellingen zijn die het beslissingsproces kunnen beïnvloeden of vertragen. Ruim 90 procent van het geld van MSF is afkomstig van individuele, onafhankelijke donateurs (zie illustratie), die meestal kleine bedragen schenken. Dit stelt de organisatie in staat om beslissingen te nemen die gebaseerd zijn op de situatie ter plaatse.

4

De organisatie werkt nauw samen met vele verschillende leveranciers en het leger, maar heeft zelf ook allerlei vervoersmogelijkheden klaar staan in de magazijnen.

FINANCIERING

Overal ter wereld wordt geld verzameld van persoonlijke donaties en specifieke acties. Dit geld wordt vervolgens overal ter wereld ingezet. Ruim 87% van de geldmiddelen gaat direct naar veldprojecten. Slechts 3 procent wordt aan administratie en personeel uitgegeven, en de rest wordt voor wervingscampagnes gebruikt. 25% van het totale wereldwijde inkomsten wordt in contanten bewaard, zodat de organisatie juist en snel op noodsituaties kan reageren.

INFRASTRUCTUUR

Er zijn twee grote internationale magazijnen in Europa: één in Brussel en één in Bordeaux. Er is ook een consolidatieplatform in Amsterdam, voornamelijk voor Nederlandse projecten.

Er bevindt zich een groot, internationaal magazijn in Dubai met voldoende noodvoorzieningen van non-food items (NFI) voor 10.000 gezinnen. Deze worden overal ter wereld alleen voor noodsituaties gedistribueerd, en omvatten items zoals tenten en hygiënekits, dekens, enz.

MSF werkt momenteel in landen overal ter wereld en organiseert leveringen vanuit ca. 250 lokale magazijnen (het precieze aantal verandert voortdurend). Nairobi is bijvoorbeeld het toegangspunt van MSF in Oost-Afrika met een magazijn van 1300 m2. Kinshasa in DRC heeft 1500 m2 aan opslagruimte. Kabul in Afghanistan 1200 m2, enzovoort. Deze magazijnen stellen de missies in staat om op lokale noodsituaties te reageren. In Haïti heeft MSF-personeel de gewonden bijvoorbeeld binnen drie minuten na de aardbeving hulp verleend.

3. *Het voorradenmagazijn van MSF in Brussel. Rechten afbeelding: Ikram N'gadi*

4. *MSF medewerkers helpen een mogelijke Ebola patiënt uit de ambulance. Rechten afbeelding: Anna Surinyach*

5. *Het distribueren van non food items per boot op het eiland Panay (Filipijnen). Rechten afbeelding: Laurence Hoenig / MSF*

6. *Een medisch team doet haar ronde in een risicovolle omgeving; het Ebola verzorgingscentrum in Kailahun, Sierra Leone. Rechten afbeelding: Sylvain Cherkaoui / Cosmos*

In volle gang

Zodra een project is goedgekeurd, wordt de supply chain geactiveerd. De medewerkers logistiek ter plaatse en op het hoofdkantoor gaan aan de slag om alle benodigde goederen en financiering te organiseren, routes naar het rampgebied uit te stippelen en vliegtuigen te huren om de vracht te vervoeren.

Ter plaatse moeten de magazijnen, de vorkheftrucks en de mensen klaar staan om de eerste leveringen in ontvangst te nemen, die meestal binnen 24 uur na de eerste alarmmelding arriveren. Er moet een geschikte ruimte geïdentificeerd of gecreëerd worden voor de locatie van het medisch behandelingscentrum en voor huisvesting van het personeel. Soms betekent dit dat er bestaande accommodatie en apparatuur ter plaatse kan worden gebruikt, maar soms moeten er tenten en opblaasbare ziekenhuizen worden gestuurd.

Daarnaast beginnen de onderhandelingen met de overheid van het betroffen land over toestemming om goederen naar het land te brengen en artsen en verpleegsters te leveren. Dit is natuurlijk veel eenvoudiger in een noodsituatie dan voor een missie.

Als er al een missie van MSF ter plaatse aanwezig is, dan zijn personeel, reguliere leveringen en allerlei verschillende noodkits al ter plaatse aanwezig, zodat veel sneller hulp kan worden verleend. Toen Haïti in 2010 door een aardbeving werd getroffen, konden verpleegsters en artsen binnen drie minuten ingezet worden om medische hulp te verlenen. De medewerkers logistiek waren ook ter plaatse aanwezig en zij gaven onmiddellijk door wat er opgestuurd moest worden, zodat de leveringen konden worden opgevoerd om te voldoen aan de omvang en aard van deze ramp.

De laatste drempel

Een van de onvermijdelijke gevolgen van een grote noodsituatie of natuurramp is de pure chaos en congestie ter plaatse. Ook het luchtruim is overvol, aangezien vele hulporganisaties goederen en personeel sturen. Bovendien is de lokale infrastructuur helemaal verwoest. "Dan moeten we creatief zijn. Vaak is de laatste kilometer het grootste probleem," zegt Stefaan, "niet de logistiek."

In de Filipijnen konden medische hulpmiddelen en voorzieningen alleen per boot de vele eilanden bereiken, terwijl na de aardbeving in Nepal allerlei gemeenschappen op grote hoogte alleen per helikopter bereikt konden worden. In Haïti stuurde MSF de hulpmiddelen naar Santo Domingo, van waar ze met vrachtwagens naar Port-au-Prince werden vervoerd.

De organisatie werkt nauw samen met een groot aantal onderaannemers en militaire instanties, maar beschikt ook over allerlei verschillende transportopties die in de magazijnen klaar staan. "Wij hebben allerlei voertuigen op voorraad. Wij beschikken bijvoorbeeld over een groot aantal pick-up trucks met vierwielaandrijving die we overal heen kunnen vliegen. We hebben boten als mensen alleen over het water bereikt kunnen worden, en zelfs een kleine Zodiac-kit. Dit is een boot voor acht mensen die als ambulance kan worden gebruikt, en geschikt is voor het vervoer van mensen en goederen."

Er zijn landen, zoals Syrië, waarin MSF geen toestemming heeft om te werken. Voor een organisatie die hulpbehoevenden wenst te helpen, is het vaak moeilijk geduldig te blijven wanneer hun personeelsleden aan de grens moeten blijven wachten totdat de vluchtelingen arriveren.

Conclusie

Na veertig jaar van noodsituaties en rampen, heeft MSF een goed geoliede logistieke machine opgezet, die zeer snel en efficiënt kan reageren. Voor slachtoffers zijn de eerste uren na een ramp bepalend voor leven of dood, genezing of levenslange invaliditeit. Het is de logistiek- en supply chain-functie, de ruggengraat van de organisatie, die deze snelle reacties mogelijk maakt. ■

Artikel feedback is welkom: **editor@eurekapub.eu**

6

EEN UITSTEKENDE REPUTATIE

Reputaties en sterke merken vormen een groot pluspunt voor een bedrijf, maar zij kunnen in korte tijd onherstelbaar beschadigd worden.

Ruari McCallion onderzoekt hoe merken worden opgebouwd, bijgeschaafd en beschermd.

Het is ontzettend moeilijk om de waarde van een sterk merk in geld uit te drukken. Vooral de verkoopafdeling begrijpt heel goed wat de toegevoegde waarde kan zijn! Immers, een goede reputatie maakt het eenvoudiger om zaken te doen. Het heeft een positieve invloed op de waarde van de aandelen (bij een beursgenoteerd bedrijf) en het vereenvoudigt de toegang tot kapitaal zoals een lening. Kredietvoorwaarden, leveranciersvertrouwen en samenwerkingsverbanden worden positief beïnvloed als het bedrijf goed bekend staat. Maar wat is nu de werkelijke waarde? Er zijn maar weinig accountants die daar een goed antwoord op kunnen geven. 'Kostbaar' voldoet in ieder geval niet. Hoe bouw je een sterk merk en hoe bewaak je deze schat?

Het is essentieel dat elk bedrijf procedures en gedragsregels opstelt, die ervoor zorgen dat het imago doeltreffend en professioneel wordt gecultiveerd, zowel in goede als in slechte tijden.

Als alle zaken op rolletjes lopen, dan zal het hoofd van het bedrijf (directeur, CEO, voorzitter van de Raad van Bestuur, partner) maar al te graag tijd vrijmaken voor journalisten en willen uiteenzetten waarom het zo goed gaat.

In goede tijden heeft het bedrijf alle tijd om de juiste communicatiecampagne op te zetten en te lanceren, zodat de gewenste doelgroepen bereikt worden. De communicatieafdeling heeft tijd besteed aan het bijhouden van de perscontacten en het opbouwen van relaties. Er is een stabiele en betrouwbare groep van specialisten aan het werk (zowel intern als extern) en zij kennen hun rollen en verantwoordelijkheden. Dit is ongeacht de omvang van de organisatie. Zelfs een klein bedrijf kan en moet een public relations professional in dienst hebben, al was het maar op een externe, parttime basis. Als een goede reputatie van onschatbare waarde is, dan is het natuurlijk de moeite waard om een kleine investering te doen in de eigen naamsbekendheid.

Het kost jaren om een goede reputatie te bouwen, maar zij kan in zeer korte tijd vernietigd worden. Een ongeluk is zo gebeurd en dat geldt ook voor ontwerpfouten, leveranciersproblemen of productbesmetting. De kunst is om een crisis op de juiste wijze in de kiem te smoren, zodat het niet kan uitgroeien tot een catastrofe. De grootste fout die bedrijven maken is een volledige ontkenning of de crisis in een doofpot proberen te stoppen.

We kennen allemaal de terugroepacties van de automobielfabrikanten en meestal maken de media daar nauwelijks grote ophef over. Een uitzondering daarop zijn de dodelijke ongelukken en vooral als deze zijn veroorzaakt door spectaculair uitziende oorzaken zoals een ontploffing. De media zijn ook dol op beelden waarop hakkelende bestuurders antwoorden proberen te formuleren en eigenlijk duidelijk maken dat het bedrijf zijn zaakjes niet onder controle heeft. Want daar gaat het om: controle.

"Geen enkele crisis is hetzelfde, dus het is moeilijk om een standaard werkwijze aan te bevelen," vertelt Liz Cartwright, directeur van Cartwright Communications, een gespecialiseerd bureau op het gebied van slecht nieuws management. "Het is echter wel duidelijk dat bij slecht nieuwssituaties het voortouw genomen dient te worden. Verontschuldig je en zorg ervoor dat diensten of producten in de toekomst beter worden. Als de schuld niet zozeer bij je bedrijf ligt, dan moet er discreter gehandeld worden. Huur tijdelijk een mediajurist in en beantwoord zelfverzekerd vragen van een doortastende journalist."

Er zijn talloze voorbeelden op te noemen waarbij het hoofd in het zand wordt gestoken. Bedrijven proberen te doen alsof er niets aan de hand is of dat de situatie niet zo erg is als het lijkt. Of het bedrijf wil er helemaal niet over praten. Dat laatste is niet erg slim: de oorverdovende stilte wordt toch gevuld met speculaties, geruchten, roddels en in toenemende mate met wilde beschuldigingen. Een effectieve strategie voor de beheersing van de crisis zal op termijn een stuk goedkoper voor het bedrijf uitpakken. Bovendien zal het de reputatie veel meer goed doen dan het optrekken van een stenen muur.

"De eerste reactie op een crisis is het verzamelen van alle feiten. Zorg ervoor dat alle informatie en tijdsindicaties bekend zijn alvorens een strategie te bepalen," zo vervolgt Liz Cartwright. De deadlines van de journalisten om informatie aan te leveren moeten altijd gehaald worden om zodoende commentaar als 'niemand was bereikbaar' te vermijden. Natuurlijk zorgen dergelijke uitspraken alleen maar voor een verslechterende situatie. Als het bedrijf de schuldige is, publiceer dan zorgvuldig geformuleerde excuses. Deze moeten vergezeld gaan met een duidelijke uitleg waarom de zaken zo zijn gegaan en wat het bedrijf doet om dergelijke gebeurtenissen in de toekomst gaat voorkomen. Als het bedrijf onschuldig is, dan moeten de communicatie experts direct met de journalisten praten en uitleg geven. Voorzichtigheid is geboden, want alles wat gezegd wordt, kan gepubliceerd worden. Een goede opvolging is belangrijk. Let verder goed op de sociale media: carrières kunnen in slechts enkele uren verwoest worden. Verenigingen kunnen wellicht niet zo snel reageren als een beursgenoteerd bedrijf, maar ook zij kunnen op hun knieën gedwongen worden door een vervelende Twitter of Facebook campagne.

Niet elke crisis is gemakkelijk onder controle te krijgen en daarom kunnen experts een helpende hand bieden. Het slechte nieuws van vandaag is niet altijd morgen al vergeten en de beschadigde reputatie moet door professioneel handelen voorzichtig worden hersteld. Immers, een sterke reputatie is de genomen moeite meer dan waard. ➔

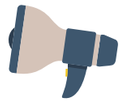
1. *Liz Cartwright, Directeur Cartwright Communication.*

"Elke crisis is verschillend en dus is het moeilijk om een 'standaard' oplossing te presenteren. Over het algemeen kan je echter wel zeggen dat het beter is om snel de verantwoordelijkheid te nemen in de media."

5 GOEDE TIPS VOOR EFFECTIEF CRISISMANAGEMENT

Effectief management staat altijd voor zorgvuldig plannen, gestructureerd werken en uitvoeren.

De procedures bij een crisis moeten van tevoren zijn vastgelegd. Dit is cruciaal om tijdig en juist te kunnen reageren en de schade aan het merk tot een minimum te kunnen beperken.



Maak het crisisplan bekend binnen het bedrijf en zorg ervoor dat medewerkers niet gestraft gaan worden voor het melden van een probleem.

Er moet een groep medewerkers verantwoordelijkheid worden gemaakt voor het nemen van beslissingen en de algehele communicatie tijdens een crisis, ongeacht de omvang en reikwijdte ervan. Zorg ervoor dat ze goed zijn opgeleid, bewust van hun rol en hun contactgegevens centraal vermeld zijn zodat ze snel bereikt kunnen worden.

Een crisis is geen situatie waarin het vak geleerd kan worden. In een dergelijke situatie zou het niet de eerste keer voor de woordvoerder moeten zijn dat hij/zij met de media spreekt. Deze persoon (de officiële "stem" van het bedrijf) en alle betrokken moeten immers een crisis kunnen bezweren. Zij moeten in ieder geval een mediatraining hebben gevolgd om succesvol te kunnen zijn.

In elk bedrijf kunnen er tientallen (zo niet meer) mogelijke crisissituaties ontstaan die een merk kunnen ruïneren en slechte communicatie maakt de situatie alleen maar erger. Het planningsproces moet alle belangrijke scenario's kunnen inschatten en een plan van aanpak voor deze situaties moet eigenlijk al geformuleerd zijn. Dit zal kostbare tijd besparen.

GEDURENDE DE CRISIS

1. **ONTDEKKEN** – de persoon die de crisis ontdekt moet snel verslag uitbrengen aan het management
2. **MOBILISEREN** – de crisisgroep. Dit kunnen personen uit verschillende disciplines (zoals HR, Juristen, PR, CEO, COO, CFO) zijn
3. **REAGEREN** – implementeer het communicatieplan zo snel mogelijk
4. **RAPPORTEREN** – volg alle traditionele en sociale media en breng verslag uit aan alle belanghebbenden. De inhoud en waargenomen reacties bepalen of het communicatieplan moet worden bijgesteld
5. **EVALUEREN** – en meet de impact. Breng intern aanpassingen aan indien nodig. ■

Met dank aan Charlotte Williams, Colliers International

Artikel feedback is welkom: **editor@eurekapub.eu**

Heeft diesel nog toekomst?

Het percentage elektrische heftrucks blijft verder stijgen en de interesse voor duurzame energiebronnen neemt alsmaar toe. Kunnen we de dieselmotor definitief afschrijven?

Volgens ***Mark Nicholson*** mogen we ervan uitgaan dat de diesel krachtbron voorlopig zal blijven bestaan.

Voor vele toepassingen blijft de diesel heftruck een betere keuze dan een elektrisch aangedreven variant. Het is zelfs verrassend om te zien dat in sommige gevallen de dieseltruck zelfs beter voor het milieu is! ➔

Schone dieseltechnologie

Een verscheidenheid aan technologieën is beschikbaar die de fabrikant kan gebruiken om de uitstoot te verminderen. Enkele voorbeelden:

Roetdeeltjes filter (RF)
Deze vangen de deeltjes op in de uitlaat en verbrand ze.

Turboladers
Door het gebruik van een kleinere en efficiëntere turbomotor worden dezelfde prestaties behaald als van een grotere, minder geavanceerde variant. Het brandstofverbruik, en dus ook de uitstoot van deeltjes, ligt echter een stuk lager.

Selective Catalyst Reduction (SCR)
Een dergelijk systeem maakt gebruik van een katalysator zoals een ureum of vergelijkbare vloeistoffen om de uitstoot van stikstofoxiden (NOx) te verminderen.

Diesel oxidatiekatalysatoren (DOC)
Deze applicatie is gebaseerd op een oxidatieproces waarbij de schadelijke uitstoot wordt omgezet in water en minder vervuilende stoffen.

Uitlaat Gas Recirculatie (UGR)
Bij UGR wordt zuurstof in de verbrandingskamer verdund door inlaatlucht te mengen met gekoeld uitlaatgas. Dit verlaagt de piektemperatuur van de verbranding en dat zorgt weer voor een lagere uitstoot van stikstofoxide (NOx). Het verlagen van de temperatuur zorgt voor meer deeltjes, welke worden opgevangen in de roetfilter (RF).

1

Voordelen van diesel

Als elektrisch niet 'groen' is
In gebieden waar elektriciteit niet kan worden opgewekt door zon, wind, water of andere, duurzame energiebronnen blijkt dat de totale uitstoot van elektrische heftruck zelfs groter is dan die van een dieseltruck. Het is niet zozeer de heftruck zelf die voor de verontreiniging zorgt, maar de hoeveelheid kolen, gas of olie die verbrand wordt om de elektriciteit voor de batterij op te wekken.

Bovendien is het omzetten van de ene energiebron in een andere altijd verspilling. Veel van de energie in fossiele brandstoffen gaat als hitte verloren bij het omzetten in elektrische energie. Ook bij het laden van netstroom in de batterij treden vergelijkbare verliezen op. Dit in tegenstelling tot diesel; deze wordt immers direct in de motor verbrand. Dezelfde argumenten gaan op bij waterstof aangezien er weer elektriciteit nodig is voor de productie.

Als een lange levensduur een prioriteit is
Industriële dieselmotoren zijn behoorlijk robuust en het feit dat zij ontworpen zijn om veel kracht bij lage toerentallen te leveren zorgt ervoor dat zij minder snel slijten. Een eigenaar mag rekenen op een lange levensduur, minimaal onderhoud en een goede restwaarde. De krachtbron is zowel vanuit een economisch als milieutechnisch oogpunt een goede keuze. Dat laatste komt doordat het relatief weinig grondstoffen consumeert of afval produceert.

De kracht van een diesel heftruck staat continu en 24/7 tot de beschikking. Stilstand is nooit meer dan enkele minuten bij het tankstation.

Als het gaat om kracht
Een diesel heftruck levert vaak betere prestaties dan zijn elektrische variant, mede dankzij het hoge koppel, acceleratie, hefsnelheden en het snel op toeren komen. Voor zware lasten bestaat er eigenlijk geen alternatief.

Als de heftruck non-stop moet werken
Een diesel heftruck kan continu worden ingezet en hoeft alleen even te stoppen om snel bij te tanken. Een elektrische truck moet de batterij verwisselen en daar moet een goed georganiseerde batterijwisselruimte voor worden ingericht. Een laag batterijniveau zorgt ervoor dat energievretende voorzetapparatuur even niet meer gebruikt kan worden, terwijl een dieseltruck tot bij de laatste liter brandstof deze inzet wel toestaat.

Als de werkplek afgelegen is
Denk hier bijvoorbeeld aan een bouwplaats waar nog niet alle elektrische kabels getrokken zijn. Het is dan moeilijk om voor voldoende opgeladen batterijen te zorgen. Transport van brandstof is echter eenvoudig geregeld.

Als er beperkte financiële middelen zijn
De aanschafwaarde van een diesel heftruck is een stuk lager dan die van een elektrische. Het blijft daarom een populaire keuze bij bedrijven waar de investeringen laag moeten blijven.

De constant strenger wordende regels op het gebied van emissies dwingen de fabrikanten om schonere en efficiëntere motoren te ontwikkelen.

En nu nog de uitstoot

Het grootste nadeel van de dieselmotor betreft de uitstoot. Het verbranden van diesel levert (net als bij andere fossiele brandstoffen) kooldioxide op en draagt bij aan de klimaatverandering. Dieselverbranding produceert ook fijnstof en andere verontreinigende stoffen die schadelijk zijn voor de menselijke gezondheid. Allen al in het Verenigd Koninkrijk wordt geschat dat ongeveer 5000 voortijdige sterfgevallen per jaar verband houden met de uitstoot van verbrandingsmotoren. Bovendien moeten we rekening houdende met een eindigende voorraad aan fossiele brandstoffen, dus we moeten ons in gaan houden.

Er is gelukkig veel dat we kunnen doen om de dieselmotoren schoner en zuiniger te maken. De steeds strengere eisen voor verbrandingsmotoren, vooral in Europa en de Verenigde Staten, dwingen de fabrikanten om steeds zuinigere en efficiëntere motoren te ontwikkelen.

Reeds vanaf 1996 heeft de EU voortdurend nieuwe beperkingen in stappen geïntroduceerd. Zo worden acceptabele waarden aangegeven voor stikstofoxiden (NOx), koolwaterstoffen (HC), koolmonoxide (CO) en - in het geval van dieselmotoren - deeltjes (PM) van voertuigen die niet op weg rijden. Als we het over fijnstof hebben dan gaat het meestal over roetdeeltjes, maar ook olieresten behoren ertoe. Voor meer gedetailleerde informatie kunt u de Richtlijn 97/68 / EG en de latere wijzigingen er op naslaan.

Wellicht heeft u recent in de heftruckfolders informatie gelezen over de Europese emissienormen EU Stage IIIB of de vergelijkbare Tier 4 Interim norm bij de Amerikaanse producten. Zolang u met verantwoordelijke leveranciers, zoals Cat® Lift Trucks en haar dealers, samenwerkt, dan zit het wel goed met de naleving van de regels. Dergelijke fabrikanten plannen de noodzakelijke vervanging van motoren zorgvuldig in en er bestaat bovendien een overgangsperiode, zodat de voorraad met Stage IIIA-motoren nog kan worden verkocht en gebruikt. Elke heftruck die gekocht wordt in de periode vóór de invoering van Stage IIIB, of tijdens de overgangsperiode, kan legaal worden gebruikt zonder modificatie. ■

Artikel feedback is welkom: **editor@eurekapub.eu**

1. *Electrische heftrucks zijn een goede oplossing in veel applicaties – maar lang niet overal.*
2. *Geavanceerde dieseltechnologie biedt het gewenste vermogen, maar bij een lager brandstofverbruik en een geringere uitstoot.*

Bezoek:
Cat Lift Trucks

Een nieuwe generatie dieselmotoren

Bij het upgraden van het huidige assortiment diesel heftrucks zodat aan EU Stage IIIb emissienorm wordt voldaan, mikt Cat Lift Trucks vooral op efficiënte turbomotoren en de toepassing van de modernste roetfiltertechnologie.

Voor de populaire serie DP40-55N (4 tot 5,5 ton capaciteit) werd de innovatieve Perkins 4 cilinder 854F motor gekozen. Deze heeft een relatief kleine inhoud van 3,4 liter, maar levert de kracht van een 5 liter motor. Het resultaat is een ijzersterke heftruck, maar met een lager verbruik en uitstoot dan je normaal verwacht.

Het metalen roetdeeltjesfilter zorgt voor een passieve regeneratie; de fijnstof wordt al verbrand als de heftruck nog actief aan het werk is. Speciaal onderhoud achteraf is dus niet meer nodig.

2

Biodiesel

Biodiesel (een duurzame brandstof afkomstig van plantaardige oliën of zelfs gebruikte frituurolie en dierlijk vet) wordt in Europa veelal gemengd met diesel. In feite kunnen dieselmotoren worden aangepast om 100% biodiesel te verbruiken. Biodiesel zorgt voor een verminderde afhankelijkheid van fossiele brandstoffen en het stoot minder schadelijke uitlaatgassen uit. Voor de transportsector mikt de EU op een verhoging van het aandeel van duurzame brandstoffen naar 10% in 2020.

Het nadeel van deze brandstof betreft het verbouwen, transporteren en verwerken van de gewassen en dat vereist nu eenmaal de inzet van machines die veel brandstof gebruiken en veel uitstoten. Er bestaat tevens het gevaar dat producenten kostbare landbouwgrond opofferen om plaats te maken voor deze gewassen. Tenslotte moeten we de kwetsbaarheid ten aanzien van besmetting vermelden (lees ook **eu**reka 24).

Maar ondanks de problemen in de productie of bij het verlagen van de uitstoot, geeft de tot dusver geboekte vooruitgang ons vertrouwen dat oplossingen snel gevonden kunnen worden. Diesel zal onze industrie nog steeds veel kunnen bieden.

De juiste weg naar groei?

Het lijkt erop dat fusies en overnames populaire middelen zijn op weg naar een groter marktaandeel. Ook in de materials handling industrie heeft een golf van consolidatie activiteiten plaatsgevonden. Waar moeten bedrijven (zowel klanten als investeerders) op letten bij deze 'commerciële sprookjeshuwelijken'? Dat is de vraag die ***Ruari McCallion*** zich stelt. Hij gaat voor ons op zoek en brengt verslag uit.

Wederzijdse aantrekkingskracht

Over het algemeen zijn de fusies en overnames in de materials handling redelijk goed verlopen. Dat is mede te danken aan het feit dat fabrikanten in deze sector duidelijke doelstellingen hebben en de weg naar succes vrij duidelijk van te voren is uitgestippeld. Maar het hebben van gemeenschappelijke doelen is niet voldoende en de opkomst van enorme multinationals maakt een fusie niet eenvoudiger. Het bouwen aan een succesvolle fusie gaat bovendien niet over een nacht ijs; zorgvuldige planning en uitvoering vormen een basisvoorwaarde.

De recente fusies en overnames in de Transport en Logistiek sector zijn vooral bepaald door de groeiende verwachtingen en eisen van de klant. Zij verwachten meer kwaliteit en vooral complete oplossingen die wereldwijd kunnen worden geïmplementeerd, " zo vertelt Barry Sheehan, directeur bij Livingstone, een corporate finance dienstverlener. "Dit gegeven zorgt voor overnames van gespecialiseerde bedrijven die een aanvulling vormen op het aanbod van de overnamepartij. Als gevolg daarvan doen de aandelen van dergelijke bedrijven het vaak erg goed op de beurs. Vervolgens is de Transport en Logistiek sector vooral een mondiaal georiënteerde sector en fusies en overnames vormen efficiënte middelen om internationale groei te realiseren."

Echter, is het mogelijk dat de fusies vooral een gevolg zijn van de overcapaciteit (zowel bij fabrikant als eindgebruiker) in een extreem competitieve en overvolle markt?

"Fusies en overnames kunnen zeker een reactie zijn op de overcapaciteit bij de klant, maar wij signaleren ook een andere trend die de schommelingen in de verkoopvolumes opvangt. Het gaat om de opkomst van zogenaamde minimale activa modellen," vertelt Sheehan. "De industrie gaat zelf de vloten beheren en daardoor kan de benodigde managementcapaciteit bij de eindgebruiker gereduceerd worden.

Deze modellen leiden tot een breder aanbod van diensten bij de materials handling producenten (OEM of Original Equipment Manufacturers), zoals uitgebreide leasingmogelijkheden of complete beheerdiensten. In de meest extreme gevallen kan er zelfs per uur of inzet afgerekend worden. Het probleem van de overcapaciteit wordt teruggeworpen naar de fabrikant of importeur en daarmee gaat ook het financiële risico richting de aanbodkant. Bedrijven moeten dan financieel zeer gezond zijn om in een dergelijke markt winstgevend te kunnen werken. De financiële risico's zorgen ervoor dat doelstellingen en structuren minutieus op elkaar afgestemd dienen te zijn.

Succes is een beloning en geen cadeau

Chris Noblet (CEO bij Rivo, een softwarebedrijf dat risicomanagement producten verkoopt) heeft uitgebreide ervaring met technologische bedrijven als Capita en Arthur Andersen. Hij stelt dat een gedegen en goed onderbouwd plan een voorwaarde is voor het behalen van successen als omzetgroei of kostenvoordelen.

Er is geen eenduidige aanpak bij een overname, maar er zijn wel een aantal elementen waar men goed rekening mee dient te houden. Bovenaan die lijst staat de integratiekwestie," zo stelt Noblet. "Zorg ervoor dat het plan duidelijk omschrijft wat de overname aan het bestaande bedrijf moet toevoegen en hoe deze exact in het huidige bedrijfsmodel wordt ingepast. Uiteindelijk zijn diegenen, die de consolidatie op alle gebieden volledig weten te realiseren, het beste gepositioneerd om verder te kunnen groeien en klanten optimaal te bedienen."

Paul Heugh, CEO bij strategisch adviesbureau Skarbek Associates, stelt dat integratie zeker niet ophoudt bij systemen en operationele werkwijzen; andere zaken zijn minstens zo belangrijk.

"Er bestaat geen standaard aanpak bij overnames, maar er zijn enkele kwesties die in elk plan geadresseerd moeten worden; bovenaan de lijst zou integratie moeten staan."

Zelfde mindset

Het op elkaar afstemmen van de bedrijfscultuur wordt nauwelijks serieus bekeken bij een fusie of overname en toch blijkt in een recent onderzoek van Deloitte dat 76% van de managers dit aspect beoordeelde als ofwel zeer of enigszins belangrijk voor een succesvolle integratie van twee organisaties, " vertelt hij. Gebrekkige culturele integraties zijn de voornaamste oorzaak van gemiste synergie-effecten. De nieuwe omstandigheden leiden vaak tot onzekerheid en die kan schadelijk uitpakken (zowel op korte als op lange termijn) als het integratieproces hier onvoldoende rekening mee houdt. Bij een succesvolle fusie of overname wordt onzekerheid in een vroeg stadium aangepakt. Het vroeg delen van de lange termijn strategie helpt de onzekerheid te verminderen en het vertrouwen te vergroten. Het biedt zelfs een kans om aanwezige problemen aan te pakken en op te lossen. Een grote organisatie kan best een verwarrende omgeving zijn om in te werken en na een fusie kan een dergelijk gevoel alleen maar heviger worden. Maar dit hoeft niet het geval te zijn.

Bedrijven moeten de medewerkers die de organisatie, inclusief processen, collega's, cultuur en filosofie, werkelijk begrijpen volledig moeten betrekken in het integratieproces. Zij vormen volgens Heugh immers een schaars goed.

De mist trekt op

Bedrijven fuseren natuurlijk niet met de intentie om deze te laten mislukken, maar de doelstellingen moeten wel duidelijk zijn. Evenals de redenen voor de fusie. De verwachtingen van een fusie kunnen immers behoorlijk verschillen, want de fuserende bedrijven kunnen verschillende invalshoeken hebben. Vaak worden de medewerkers als het grootste bezit van een bedrijf gezien, maar men mag de aandeelhouders natuurlijk ook niet vergeten. Evenals alle andere belanghebbenden.

"Ervan uitgaande dat de bedrijven een goed integratieplan hebben opgesteld, dan kan meer omzet en lagere kosten uiteindelijk leiden tot een betere winstgevendheid en zelfs een hogere waarde van de aandelen," vervolgt Sheehan. "Op de langere termijn wordt echte aandeelhouderswaarde gecreëerd als de fusie- of overnameactiviteit wordt ondersteund door een duidelijke strategische keuze, een grondige uitvoering en een gecoördineerd integratieplan. De verwachtingen worden dan ook werkelijk worden waargemaakt."

Anders denken

Heugh vervolgt met de observatie dat organisaties nog steeds denken als in het Industriële tijdperk en uitgaan van "productie en processen". Een overgenomen bedrijf wordt voornamelijk beoordeeld op financiële stromen, marktdynamiek, organisatiestructuur en het managementteam. Maar vandaag de dag zijn markten overvol, oververhit, beweeglijk en vol informatie (maar niet altijd betrouwbaar), waardoor de traditionele mindset inzake activa en procesbesturing riskant begint te worden. Ze is immers te beperkt.

"Elk bedrijf dat volop rekening gaat houden met de nieuwe omstandigheden verwerft een competitief voordeel. Het zullen deze bedrijven die het meest succesvol zullen zijn bij fusies en overnames," concludeert Heugh.

Zal een fusie of overname, die van invloed zal zijn op uw bedrijf, succesvol zijn? De tijd zal het leren. De persconferenties en presentaties voor de investeerders laten natuurlijk alleen maar positieve geluiden horen. Maar het is belangrijk om ook naar andere zaken te luisteren. Ontdek wat er gezegd wordt (of niet gezegd) over de systeemintegratie, want IT-systemen zorgen voor het verzamelen en analyseren van gegevens. Kijk hoe en of bedrijfsculturen samensmelten. Weet het nieuwe bedrijf zijn beste mensen te houden? Als hun vertegenwoordiger vol vertrouwen je bedrijf blijft bezoeken, dan zijn de voortekenen in ieder geval gunstig! ■

Artikel feedback is welkom: **editor@eurekapub.eu**

1. *Het op elkaar afstemmen van de bedrijfsculturen is essentieel voor het succes van een fusie of overname.*

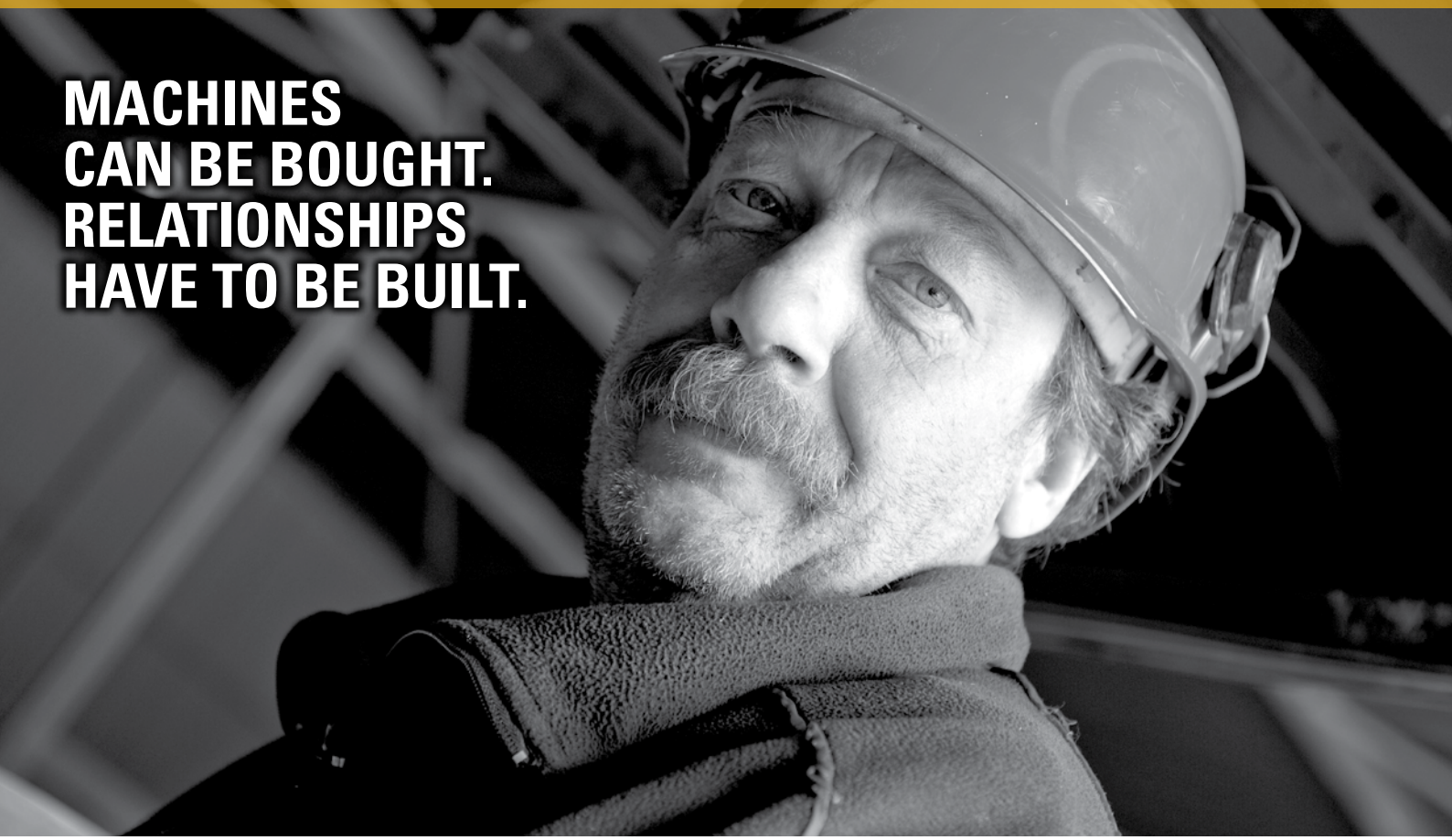
2. *Barry Sheehan, directeur bij Livingstone.*

3. *Paul Heugh, CEO bij strategisch adviesbureau Skarbek Associates.*

Whatever materials handling equipment you need, our global network of Cat lift trucks dealers is equipped to provide the solution.

Our constant investment in selecting, developing and supporting our dealer network ensures you receive not just the best equipment but the best service, advice and support in the industry.

BUILT FOR IT.™



www.catlifttruck.com

©2015, MCFE. All Rights Reserved. CAT, CATERPILLAR, BUILT FOR IT, their respective logos, "Caterpillar Yellow," the "Power Edge" trade dress as well as corporate and product identity used herein, are trademarks of Caterpillar and may not be used without permission. Printed in The Netherlands. NOTE: Performance specifications may vary depending on standard manufacturing tolerances, vehicle condition, types of tyres, floor or surface conditions, applications, or operating environment. Trucks may be shown with non-standard options. Specific performance requirements and locally available configurations should be discussed with your Cat Lift Trucks Dealer. Cat Lift Trucks follows a policy of continual product improvement. For this reason, some materials, options and specifications could change without notice.

(09/15)