



Illustratie: Amnet Scholten

Supply Chain Survey 2007

Operations blijft bepalend

Na jaren van focus op kosten en efficiency hebben Nederlandse bedrijven nu meer aandacht voor omzetontwikkeling en procesinnovatie. Dat concluderen IG&H Management Consultants en Supply Chain Magazine in hun gezamenlijke Supply Chain Survey 2007. Martijn Lofvers van SCM sprak met Jan van Hasenbroek van IG&H over de resultaten.

Door Ingrid Essenburg

Het adviesbureau IG&H Management Consultants heeft samen Supply Chain Magazine onderzoek gedaan naar de status van supply chain management in Nederland. Aan de Supply Chain Survey 2007 hebben 111 respondenten deelgenomen door schriftelijk of online een enquêteformulier in te vullen. Martijn Lofvers, hoofdredacteur van SCM, 'confronteert' Jan van Hasenbroek, managing

partner van IG&H Management Consultants, met de uitkomsten van dit jaarlijkse onderzoek, die zijn beschreven in het rapport 'De rol van de operatie blijft zich ontwikkelen'.

'Wordt er wel genoeg onderzoek gedaan naar de status van supply chain management in bedrijven?', wil Lofvers weten. 'Er zijn een aantal onderzoeken met een wereldwijde scope verricht', antwoordt

Van Hasenbroek. 'Maar', vervolgt hij, 'je kunt supply chains niet op één hoop gooien. De Nederlandse situatie is heel anders dan de Aziatische en in Nederland is maar mager onderzoek verricht.'

Kwartetten

Van Hasenbroek pleit voor trend(breuk)-onderzoek naar prioriteiten binnen bedrijven: 'Een vraag naar prioriteiten kun je

Van Hasenbroek constateert een groeiende noodzaak om te komen tot een ontzuiling van de bedrijfsvoering

herhalen. Dat hebben we ook gedaan bij ons eerdere, kwalitatieve onderzoek onder chief operations officers (COO's). Daar kwam uit dat *financial engineering* bij veel bedrijven hoog op de prioriteitenlijst staat. Alles draait om aandeelhouderswaarde en geld. Veel bedrijven worden in beslag genomen door overnames, fusies en afstoten van bedrijfsonderdelen. Maar bedrijven gaan niet méér concurreren door deze fusies en overnames, blijkt uit het onderzoek. Soms zijn deze zelfs een teken van zwakte. Wanneer een bedrijf niet autonoom kan groeien, schiet het automatisch in de overnamemodus. Operations bepaalt de echte concurrentiekracht van bedrijven. Een mooi voorbeeld van eigen bodem is DAF Trucks. Dit bedrijf vergroot zijn marktaandeel jaar op jaar ten koste van grote internationale concurrenten en laat jaarlijks een productiviteitsstijging van zes tot zeven procent zien door sterk te managen op integrale processen, kosten en continue verbetering. Dat is knap.'

Een trendbreuk die Van Hasenbroek afleidt uit het COO-onderzoek en vervolgens aan de actualiteit staft, is dat COO's persoonlijk verantwoordelijk worden gesteld indien er sprake is van falende bedrijfsvoering. Of ze nu willen of niet. Van Hasenbroek: 'Een duidelijk voorbeeld hiervan is dat een lid van de raad van bestuur van BP zich onlangs nog moest verantwoorden voor de Amerikaanse rechter in verband met explosies die mede zijn veroorzaakt door te ver doorgevoerde bezuinigingen in het onderhoud. Deze kosten van reputatieschade zijn vandaag de dag veel groter dan wat wordt verdiend met beknibbelen. Hierdoor verschuift de aandacht naar operations. Daarbij komt nog dat het vakgebied operations steeds breder wordt gedefinieerd. IT komt erbij en de laatste trend is dat sales onder operations valt. Amerikanen zeggen nu: "Operations is about running business."'

Order-to-cash

Van Hasenbroek constateert een groeiende noodzaak om te komen tot een ontzuiling van de bedrijfsvoering. 'Als

een bedrijf roept "alles is al uit productie gehaald", dan blijkt vaak dat er nog veel te verbeteren valt in de aansluiting tussen de zuilen', is zijn visie. Drie nieuwe processen vervangen de drie traditionele zuilen sales, productie en distributie: *order-to-cash* (periode tussen het plaatsen van de order en het innen van cash), *design-to-deliver* (periode tussen productontwerp/-innovatie en het op de markt brengen van het product) en *purchase-to-pay* (periode tussen inkoop en betaling). Lofvers denkt dat Dell het principe van order-to-cash goed toepast. Van Hasenbroek beaamt dit: 'Dell ontvangt eerst geld, waarmee het bedrijf een positief werkkapitaal opbouwt, en gaat dan pas assembleren. Dit is het summum voor supply chain management.' Lofvers vraagt waarom Dell nu dan toch via Walmart op voorraad gaat produceren. 'Dell mist impulsaankopen', antwoordt Van Hasenbroek. 'Daarom boort de onderneming nu ook het retailkanaal aan.' Zara past volgens Van Hasenbroek het proces

design-to-deliver goed toe: 'In zeer korte tijd kan Zara een nieuwe collectie ontwerpen, waarna het in korte tijd ook daadwerkelijk in de winkel hangt.'

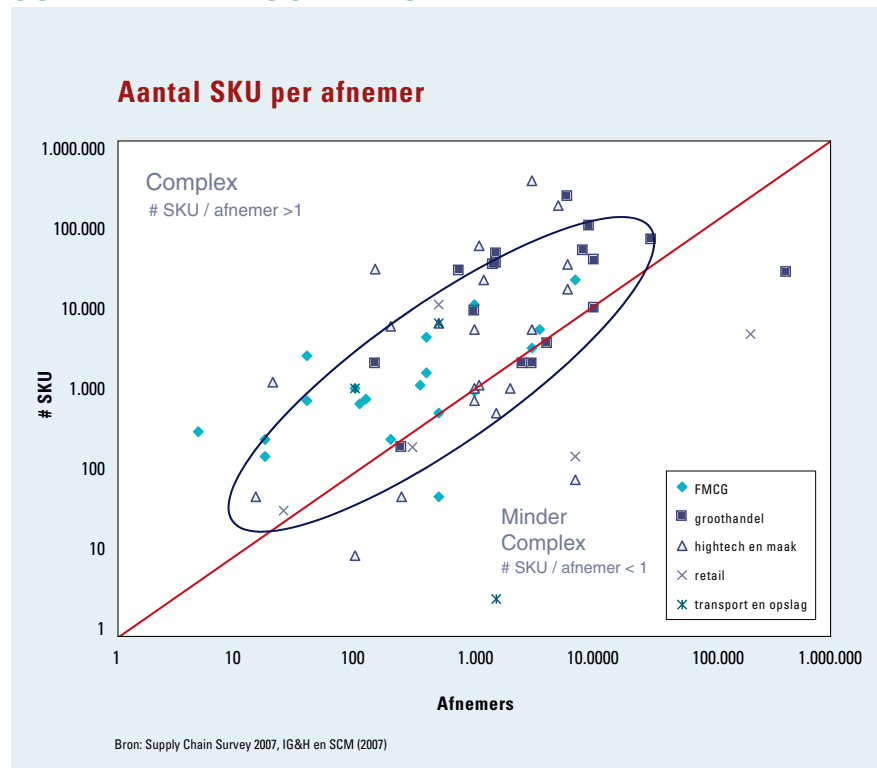
Inkopers die hun leveranciers vragen om consignment-voorraden, weten hoe ze purchase-to-pay moeten toepassen. Ze hoeven geen veiligheidsvoorraden aan te houden en betaling hoeft pas na levering te gebeuren.

IT heeft prioriteit

Lofvers voert het gesprek terug naar de Supply Chain Survey, waarvan de resultaten wijzen op een trendverschuiving in prioriteiten. Na jaren van focus op kosten en efficiency hebben de Nederlandse respondenten nu meer aandacht voor omzetcijfers en procesinnovatie, luidt de conclusie in het onderzoeksrapport.

Ook IT blijft hoog op de agenda staan van de respondenten, hoewel volgens Van Hasenbroek de businesscase voor IT vaak te wensen over laat. Hij geeft voor de IT-prioriteit de volgende verklaring: 'Bedrij-

COMPLEXITEIT SUPPLY CHAIN IN NEDERLAND



► 'Het terugdringen van de overschatte waarde van veel SKU's is een topprioriteit voor de directie'



ven willen vooral ook de integratiekosten verlagen en vragen zich bijvoorbeeld af waarom ze niet veel *non touch*-orders hebben, een belangrijke maatstaf voor efficiency. Met IT kun je dit realiseren. Alleen hebben acht van de tien multinationals ERP-systemen waarvan ze de functionaliteit nauwelijks gebruiken. Dus het is niet zo gek dat IT hoog op de agenda staat.'

Veiligheid staat onder aan op de agenda van de ondervraagde managers. Lofvers vraagt Van Hasenbroek naar een verklaring hiervoor. 'Eerst moet het kalf verdronken zijn. Als je nu in de chemie gaat vragen wat hoog op hun agenda staat, is dit wel veiligheid. Voor de retailer is "handel op tijd" belangrijker dan veiligheidschoenen. In de modesector staat verantwoord ondernemen zonder kinderarbeid hoog op de agenda. En dan zijn er steeds meer bedrijven die duurzaam ondernemen, groen worden, hoge prioriteit gaan geven', aldus Van Hasenbroek.

Supply chain-denken

De sectoren retail en *fast moving consumer goods* (FMCG) lopen voor in supply chain-denken en -acteren. Voor de sectoren transport & opslag en groothandel is supply chain-denken de volgende stap,

blijkt uit de Supply Chain Survey. Van Hasenbroek reageert: 'Als Coca-Cola *out of stock* is, staat de tent op de kop. Retail opereert op het scherpst van de snede en daardoor ook de toeleveranciers van fast moving consumer goods. Bij groothandel ligt de nadruk op verkoop en advies. De logistieke rol wordt hier veronachtzaamd. Voor logistiek heb je een techneut nodig, zo is de gedachte en die heeft een ander DNA. Uitzonderingen zijn er ook op de regel, waaronder de leveranciers van reserveonderdelen voor de automotive-sector zoals Bosal.'

'De hightech-sector scoort ook laag', merkt Lofvers op. Hiervoor geldt eveneens dat sales en marketing leading zijn en ook hier zijn er uitzonderingen op de regel, waaronder Nokia. Van Hasenbroek: 'Nokia produceert als enige fabrikant mobieltjes zelf. Zo kunnen ze snel inspelen op de markt vraag, want ze kunnen snel een aanpassing in de mobiele telefoon maken en deze vervolgens snel op de markt brengen, waardoor ze het goedkoopst zijn in design-to-deliver. Daarom staat Nokia ook geheel terecht op positie één in de Supply chain top-25 die AMR Research heeft samengesteld.' De logistiek dienstverleners zitten vol-

gens Van Hasenbroek in een ondergeschikte rol. 'In vrijwel alle gevallen blijft hun rol beperkt tot vooral de uitvoering. Het supply chain-denken wordt, met alle respect, voor hen gedaan door hun opdrachtgevers.'

Gouden tip

Nog een opvallend resultaat van de Supply Chain Survey 2007 is een gemiddelde van 14 Stock Keeping Units (SKU's) per afnemer. Van Hasenbroek: 'Voor mij is dit shocking. De baten van meer SKU's worden schromelijk overschat en de kosten onderschat. Zo ken ik twee truckfabrikanten, één met 50.000 SKU's en één met 150.000 SKU's. Bij de eerstgenoemde passen de onderdelen op diverse trucktypes dankzij modulair ontwerp. De tweede truckfabrikant heeft voor elk trucktype aparte oplossingen bedacht met als gevolg een operatie voor reserveonderdelen die complexer en duurder is.'

Lofvers rondt het gesprek af met de gouden tip die de respondenten hun supply chain collega's geven: integraal denken. Van Hasenbroek: 'Dit wordt weliswaar onderkend, maar ernaar handelen is vers twee. *Practice what you preach*. Het vergt ontzuiling van je bedrijfsvoering en dwingt afstemming met veel mensen.'

Meer onderzoeksresultaten uit de Supply Chain Survey 2007 zijn te vinden in de rubriek Facts & Figures op pagina 58.

SCM ONLINE

Inzicht in voorraadmanagement

Ga naar www.SCMOnline.nl en vul de enquête over voorraadmanagement binnen de groothandel in van ING Bank en Supply Chain Magazine. Deelnemers ontvangen, nadat de resultaten zijn verwerkt, gratis het rapport van dit onderzoek.