

# Supply chain anorexia: de breekbaarheid van Lean

Nadat in corporate management het woord *dumbsizing* zijn intrede heeft gemaakt om een te rigoureuze kostenreductieslag te typeren, heeft supply chain management wellicht zijn eigen tegenhanger met supply chain anorexia. Te weinig voorraden en te veel coördinatie leiden in geval van verstoring tot een negatief resultaat.

Door Job de Haan en Onno Cleeren

Veel recente supply chain-initiatieven zijn gericht op het verkleinen van fysieke voorraden, het uitbesteden van processen en *single sourcen*. Doel daarvan is alle 'overgewicht' uit de organisatie weg te nemen. Op zich is dit een goede zaak, maar net als bij sommige jongeren slaan organisaties daar soms in door. Het vermageren wordt een doel op zich en gaat verder dan voor een goede gezondheid verstandig is. Organisaties, hun leveranciers en klanten lopen dan onnodige risico's, omdat het weerstandsvermogen van ketens afneemt.

Hoewel het duidelijk is dat lean produceren heeft geleid tot kostenreductie, heeft het er tevens toe bijgedragen dat supply chains in toenemende mate vatbaar zijn geworden voor risico's. Risico's in de supply chain kunnen worden onderverdeeld in operationele en versturende risico's. Operationele risico's (bijvoorbeeld afname van de vraag, kostenstijging grondstof), hebben een hoge frequentie en een lage impact. De risico's zijn veelal bekend en technieken zoals VMI, CPFR reduceren deze inherente supply chain-risico's. Risico's met een lage frequentie en een hoge impact zijn vaak lastig te voorspellen. Deze versturende risico's (bijvoorbeeld brand, staking, overstroming) zijn vaak slecht in beeld gebracht, waardoor het herstel op een pragmatische en creatieve manier wordt ingevuld. Dit pragmatische herstel



kan gegeven het ondergewicht, een diepere en meer langdurige dip tot gevolg hebben dan noodzakelijk is.

## Toegenomen risicobewustwording

Ondanks het feit dat veel organisatie lage frequentie/hoge impactrisico's afdoen met antwoorden als 'maar dat is ons nog nooit overkomen', hebben enkele leidende organisaties (Fujitsu, Intel, et cetera) bedrijfscontinuïteitsmanagement uitgerold als onderdeel van hun supply chain-risicomanagementbeleid. Hoewel een gedegen supply chain-risicomanagement dus weliswaar nog in de kinderschoenen staat, lijkt er sprake te zijn van een toegenomen risicobewustwording.

Het vrijmaken van tijd en middelen voor risicomanagement vormt de grootste belemmering. Een toename in het weerstandsvermogen van een organisatie laat zich namelijk lastig kwantificeren, terwijl een afslankkuur snel zichtbaar resultaat heeft. Kortom, een lastige businesscase voor de supply chain/ inkoopmanager, zeker wanneer de prestatie-indicatoren primair zijn vastgesteld om de efficiency te vergroten.

Onder druk van kwartaalrapportages weegt een organisatie haar (financiële) gezondheid steeds vaker, waardoor er obsessief naar overtollig vet (of het vlees dat daarvoor doorgaat) in de organisatie wordt gekeken. Het zelfbeeld dat organisaties

## INSTUREN OPINIES EN REACTIES

Lezers kunnen reageren op gepubliceerde opiniestukken en kunnen ook zelf een duidelijke prikkelende stelling schriftelijk verdedigen in maximaal 700 woorden. Eisen over stijl en opbouw van het ingezonden opiniestuk zijn op te vragen bij de redactie ([redactieSCM@springeruitgeverij.nl](mailto:redactieSCM@springeruitgeverij.nl)). De redactie behoudt zich het recht voor ingezonden stukken in te korten, te redigeren of te weigeren.

# Checklists

door Bert van Eekhout

hebben over zichzelf en hun supply chain: niet dun genoeg.

Hoewel de voordelen van risicomanagement dus lastig zijn aan te tonen, zijn de negatieve gevolgen van een beperkt weerstandsvermogen overduidelijk. Uit onderzoek van Hendricks & Singhal (2005) blijkt dat ondernemingen die getroffen worden door een supply chainverstoring gemiddeld te maken krijgen met: een daling van 107 procent in het bedrijfsresultaat, een 6,9 procent lagere verkoopgroei, 10,6 procent toename in kosten en 13,8 procent groei van voorraden.

Uit onderzoek van Marsh (2006) blijkt vreemd genoeg dat ruim 60 procent van de organisaties de leverancierafhankelijkheid of risicoblootstelling in de supply chain niet heeft onderzocht. Ondanks het feit dat veel ondernemingen slachtoffer zijn geweest van verstoringen in de supply chain, blijken maar weinig ondernemingen (30 procent) het weerstandsvermogen en de risicomanagementmaatregelen van de eigen leveranciers ook daadwerkelijk te hebben onderzocht. Naast de nodige efficiëntie moet een supply chain ook over voldoende weerstandsvermogen (*supply chain resilience*) beschikken, om zich snel te herstellen na een verstoring. Een reëler en positiever zelfbeeld lijkt een noodzakelijke voorwaarde voor organisaties om de kracht en motivatie op te brengen een gezonde body mass index te krijgen; voor zichzelf en hun supply chain. Een van de mogelijke therapieën die het toegenomen bewustzijn kan omzetten in de concrete verhoging van het weerstandsvermogen is bedrijfscontinuïteitsmanagement.

*Dr. Job de Haan is universitair hoofddocent Supply Chain Management aan de Universiteit van Tilburg. Drs. Onno Cleeren is consultant Business Continuity bij Marsh Risk Consulting.*

Bronnen:

- Hendricks & Singhal (2005), *Association between supply chain glitches and operating performance. Management Science. Vol. 51, No. 5, pag. 695-711*
- Marsh (2006), *Still not prepared? The results of a Marsh business continuity management benchmarking study*

Om als 16-jarige een beetje bij te verdienen, werkte ik bij een benzinestation. Het werk was niet lastig, alleen het afsluiten was een gecompliceerd proces dat bestond uit circa tien activiteiten waaronder meterstanden opschrijven, kas opmaken en voorraad opnemen. Af en toe vergat ik een van de activiteiten. De eigenaar werd dan erg kwaad en dreigde steeds met maatregelen. Hoe goed ik het ook probeerde, ik bleef dingen vergeten. Tot ik op een moment bedacht een vinklijstje te maken. Het werkte heel eenvoudig. Had ik de activiteit uitgevoerd dan zette ik een vink. Was alles afgevinkt dan kon ik met een gerust hart naar huis.

In de industrie wordt gebruik gemaakt van checklists om te voorkomen dat fouten worden gemaakt of zaken worden vergeten. Soms wordt daarbij een acroniem gebruikt, bijvoorbeeld TIMWOOD (Transport, Inventory, Motion, Waiting, Overprocessing, Overproduction en Defects) om de belangrijkste vormen van verspilling in een proces op te sporen. Er zijn daarnaast handzame lijsten, zoals de 'Checklists for Idea Generation' van Suzaki, 'Osborne's Checklist' en de 'Oliver Wight Class A Checklist for Business Excellence'. Ook zijn via sites als [manageronline.nl](http://manageronline.nl) checklist te downloaden. Gelet op de effectiviteit die met deze checklists bereikt kan worden, is het eigenlijk vreemd dat ze niet nog veel meer worden toegepast. Met het structureel toepassen van checklists kan worden voorkomen dat zaken over het hoofd worden gezien of vergeten worden. Dit kan enorm veel kosten besparen.

Het kan met mijn leeftijd te maken hebben, of met een natuurlijke drang om zaken te willen beheersen, maar ik maak tegenwoordig bij bijna al mijn activiteiten een checklist. Voor een training, voor de vakantie, voor een opdracht, voor een vergadering, voor een seminar, telkens maak ik lijsten. Wanneer ik op pad ga om een aantal boodschappen te doen, maak ik eerst een boodschappenlijst. Zonder lijst ga ik niet op pad, want ik weet dan zeker dat ik iets vergeet of in een onlogische volgorde de verschillende winkels bezoek en winkelen is zeker niet mijn favoriete bezigheid. Heb ik alle boodschappen op mijn lijst doorgestreept, dan weet ik dat ik alles heb en kan ik met een gerust hart naar huis. Heel simpel, maar zeer effectief.

**Bert van Eekhout is zelfstandig consultant**  
[www.vaneekhoutconsulting.nl](http://www.vaneekhoutconsulting.nl)

