

# Supply chain dashboards werken niet

Supply chain dashboards op basis van traditionele technologie zijn nauwelijks succesvol. Dat wordt grotendeels veroorzaakt door de moeilijkheid van organisatorische discussies, de complexiteit van ERP-datastructuren en -controlelogica en de schaarste van de kennis op die gebieden.

Door Jacques Adriaansen

**D**e snelheid waarmee veranderingen zich in de wereld voltrekken is zo groot, dat inzicht in het proces en de omgeving noodzakelijk is op managementniveau. Managers krijgen deze informatie graag in de vorm van performance-indicatoren (stuurvariabelen), bijvoorbeeld op een supply chain dashboard. Maar dergelijke dashboards falen bijna altijd in een snel veranderende wereld. Het bouwen en aanpassen van performance-indicatoren is zo tijdrovend dat we continu achter de veranderingen aan strompelen en zo duur dat we de veranderingen gewoon niet kunnen (of willen) volgen.

Stuurvariabelen die uit de strategische doelstellingen zijn afgeleid, moeten impulsen geven die mensen aanzetten 'de juiste dingen' te doen. Dat voor elkaar krijgen is een vak en kan een moeizaam proces zijn, omdat je begrippen moet definiëren als 'wat is omzet?' en 'wat zijn supply chain-kosten?'. Onderwerpen die genoeg stof bevatten voor explosieve politieke discussies en aanslepende stammentwisten op hoog niveau.

Snel cijfermatig inzicht krijgen en op basis daarvan discussiëren zou zeker helpen, maar door de complexiteit van de datastructuur en de besturingslogica is het erg moeilijk om zo'n indicator 'even snel' uit ERP te voorschijn te toveren. De datastructuur van een bedrijfsinformatiesysteem is immers een afspiegeling van redelijk ingewikkelde bedrijfsprocessen. Gerenommeerde standaard ERP-systemen zijn voor verschillende bedrijfssituaties



Illustratie: Ruben L. Oppenheimer

geschikt en hebben dus per definitie een complexe datastructuur (veel tabellen, veel velden en veel relaties tussen de tabellen). Elk zichzelf respecterend ERP-systeem bevat ook besturingslogica en stuurgegevens (masterdata) die het logistieke gedrag van het pakket sturen. Denk aan parameters voor voorraad- of ordergestuurd gedrag, op basis waarvan orders worden bevestigd, productieorders worden gepland en materialen worden besteld. De output op het dashboard moet overeen komen met de output van het ERP-systeem en daarom moeten de berekeningen van de indicatoren in lijn zijn met die logica. Als die berekeningen niet kloppen, dan leidt dat tot onverklaarbare verschillen en dan trekken planners, managers en controllers

zich gewoontegetrouw terug in hun eigen Excel-woud om 'inzicht te krijgen'.

## Interactieve KPI-raamwerken

Als stuurvariabelen een slechte score laten zien, dan moet je in de complexe orden goederenstromen kunnen achterhalen wat de oorzaken daarvan zijn. Daar is besturingskennis en een systeem met veel rekenkracht voor nodig. Traditionele database- en datawarehouse-technologie is te traag gebleken om deze logische analyse voor operationele doeleinden snel genoeg uit te voeren.

In het operations-managementvakgebied heb ik nog maar weinig dashboards gezien die de complexiteit van een ERP-systeem afdekken, snel genoeg zijn om alles door

## 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.

# De Quants en hun modellen

Door Bert van Eekhout

te rekenen, oorzaken van slechte scores kunnen analyseren en operationele verbeteringsacties kunnen identificeren. Bovendien zijn experts met een diepgaande kennis van de ERP-datastructuren en de logistieke besturingsalgoritmes en -parameters bijzonder schaars en ICT'ers met kennis van operations-management en interesse in processen zijn noch schaarser. Niets doen is echter geen optie.

Gelukkig werken interactieve dashboards met besturingsintelligentie wél. Meten is weten als je weet wat je meet, waarom je het meet, hoe je het uit je systemen krijgt en wat je moet doen als de meting je niet aanstaat. Bij een veranderende wereld horen dynamische, interactieve KPI-raamwerken, die interactief door businessanalisten en managers kunnen worden samengesteld. De analisten begrijpen bedrijfsprocessen en de essentie van performance-management en operations-management en werken samen met managers die weten waarop ze willen sturen. Het analysesysteem genereert extra logistieke intelligentie en schermt de complexiteit van de ERP-datastructuur en de gebruikte supply chain-besturingsmechanismen af voor de gebruiker. Niet-IT'ers kunnen zo intuïtief relevante ERP-basisdata definiëren en ophalen, de logica voor het berekenen van de indicatoren specificeren en quasi meteen het berekeningsresultaat zien. Het hele definitie- en bouwproces neemt slechts minuten tot enkele uren per indicator in beslag. Voor indicatoren die niet de gewenste waarde hebben worden de knelpunten op basis van de operationele details boven water gehaald en worden de acties die tot verbetering leiden geïdentificeerd.

Moeilijk? Jazeker. Onmogelijk? Zeker niet. Mijn advies aan managers, analisten en IT'ers: breng kennis over performance-management, operations-management én IT bij elkaar, denk en ontwerp buiten de traditionele kaders en *make IT work!* <<

Jacques Adriaansen is directeur van Every Angle Software Solutions.

'Als je een betere logistiek wilt, dan moet je mensen beter laten beslissen.' Deze opmerking stond in het oktobernummer van Supply Chain Magazine, en kwam van Walther Ploos van Amstel. Nu kun je beslissingen in de logistiek op heel veel manieren nemen. Het eenvoudigste is om logistieke beslissingen van anderen te kopiëren. Maar dan loop je wel het risico dat die beslissingen net niet voor jouw logistieke organisatie geschikt zijn. Kopieergedrag heeft in de logistiek al veel ellende teweeggebracht. Je kunt ook dieper inzoomen op wat nu eigenlijk het probleem is, een beeldmodel maken van het proces en vervolgens op basis van dit beeldmodel trachten beslissingen te nemen. Je kunt ook nog een stap verder gaan door van de werkelijkheid een rekenmodel te maken en op basis van dit model beslissingen te nemen.

De financiële wereld is een groot bouwwerk van rekenmodellen. In deze sector is het niet eenvoudig een goed beeld te verkrijgen van het werkelijke proces. Om dit toch enigszins te kunnen bevatten, heeft deze sector zijn toevlucht gezocht bij de *Quants*, oftewel de kwantitatieve analisten. Dit zijn de *number crunchers* die bij financiële instellingen processen met rekenkundige modellen nabootsen. Op basis van die modellen worden vervolgens beslissingen genomen. De beslissers in deze sector begrijpen de complexe modellen niet of nauwelijks, kunnen de kwaliteit van het model niet beoordelen, maar vertrouwen er wel haast blindelings op. De Quants en hun modellen zijn een belangrijke factor in de huidige financiële crisis. Of het nu gaat om logistieke of financiële modellen, de zwakte van het model wordt steeds bepaald door de mate waarin men in staat is complexiteit te vangen én de mate waarin onzekerheid aanwezig is en meegenomen kan worden. De meest onzekere factor daarbij is helaas vaak de mens. Zodra in een proces de invloed van de factor mens geminimaliseerd kan worden, begint het model betrouwbaarder te worden.

Bij beslissingen in de logistiek, zoals beslissingen over het assortiment, bestelniveau en bestelgrootte, spelen een beperkt aantal factoren een rol, waarvan bovendien de samenhang goed is te doorzien. Gelukkig kunnen de meeste beslissingen in de logistiek nog op basis van relatief eenvoudige kosten-batenmodellen worden genomen en zijn de gevolgkosten van foutieve modellen te overzien.

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

