



Aan het einde van het jaar blikken veel mensen graag terug, maar bedrijven kijken liever naar de toekomst. Supply Chain Magazine zet de huidige trends op een rijtje. Scenarioplanning voor 2020 is er een van.

Door Martijn Lofvers en Marieke Jansen

Trends in supply chains

Duurzaamheid is in, costcutting is uit

Aan het eind van de jaren negentig was de blik in de wereld gericht op het jaar 2000. Nu het nieuwe millennium een beetje gevorderd is en er een aantal wereldschokkende gebeurtenissen hebben plaatsgevonden, zoals de aanslagen op 11 september 2001, het knappen van de internetzeepbel, de oorlogen in Afghanistan en Irak en de economische opkomst van China, India, de voormalige Oostbloklanden en Dubai, kijken bedrijven verder in de toekomst. Trendwatching is een ware hype, maar waarschijnlijk eentje die niet snel meer overwaait en dus eigenlijk een trend is. Bij zich ontwikkelende trends zie je vaak ook tegengestelde trends ontstaan. Een belangrijke ontwikkeling met veel (productie)logistieke consequenties is

die van *mass customization*: consumenten kunnen uit een catalogus van opties zelf hun eigen product samenstellen, zoals bij de onlangs met groot succes gelanceerde Fiat 500 het geval was. Dit is duidelijk een voorbeeld van push naar pull. Maar hier tegenover staat dat kledingproducent en retailer Zara elke maand een nieuwe collectie in de eigen winkels duwt, die daarna niet of nauwelijks meer wordt aangevuld, van pull naar push dus.

Het jaar 2020

Bedrijven kijken tegenwoordig vaak naar het jaar 2020. Het bedrijf Yacht, gespecialiseerd in interim-management, is in Nederland volop bezig voor verschillende bedrijfsfuncties – waaronder logistiek en inkoop – mogelijke scenario's voor

2020 te ontwikkelen. Capgemini heeft in opdracht van Nederland Distributieland doorgerekend hoe het Europese supply chain-netwerk van een fictieve, grote producent van consumentenelektronica er in 2020 idealiter uit zou moeten zien op basis van veranderende demografische gegevens, kosten van brandstof en arbeid en CO2-emissies.

Ook internationaal zijn bedrijven en instituten volop bezig met het jaar 2020. Onder de naam Supply Chain 2020 (SC2020) is het Amerikaanse wetenschappelijke instituut MIT-Center for Transportation and Logistics bezig met een langlopend programma om signalen van potentiële trends in supply chains op te pikken om toekomstige dilemma's te kunnen voorspellen. 'Er zijn zes facto-



TREND, HYPE OF RAGE?

Blijvertje of niet?

Statistisch gezien is een trend het algemeen verloop dat cijfers vertonen gedurende een tijdsperiode. Echter, niet alles valt even makkelijk in cijfers uit te drukken en er wordt ook gesproken van een trend als er een bepaalde ontwikkelingslijn in zit.

In de bekendste Nederlandse etymologische woordenboeken is hype niet te vinden, en de twee belangrijkste Engelse bronnen spreken elkaar tegen. Dat meldt taaladviesdienst Genootschap Onze Taal. Volgens het Amerikaanse Merriam-Webster is het een verkorting van hypodermic, dat letterlijk 'onder de huid' betekent. Het woord geeft dan aan dat een hype het effect heeft van een direct merkbare onder-

huidse injectie: een bepaalde sensatie dus. Maar het Oxford Dictionary of English zegt dat de oorsprong onbekend is; het woord zou in de jaren twintig in Amerika ontstaan zijn in de betekenis 'bedrog' of 'bedrieger'.

Het verschil tussen een hype en een rage is dat eerstgenoemde is geregisseerd; ideeën, producten of personen kunnen worden gehyped, en dat heeft veel met de media te maken. Een rage ontstaat veel spontaner. Bekende voorbeelden zijn de producten van Rubik, de lololab, Pokémon en de Wuppies.



VOOR RAAD

LOGISTIEK

TENDE RING

OUT-SOURCING

FORE CASTING

AIR CARGO

COST CUTTING

RFID

ERP + APS

KWARTAAL CUFERS

SIX SIGMA

MULTI NATIONALS

CHINA

WERK KAPITAAL

SUPPLY CHAIN

ALLIANTIE VORMING

IN-SOURCING

SEA CARGO

VALUE STREAM MAPPING

SCENARIO PLANNING

VOICE PICKING

DUUR ZAAM HEID

SOA & MAATWERK

PERCEPTIE ONDERZOEK

INDIA

GLOBALISERING

INDIA VERSUS CHINA



Offshoring naar in Azië

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat India een bedreiging vormt voor China, momenteel de populairste bestemming voor offshoring van productieactiviteiten. Het onderzoek 'Innovation in emerging markets' van accountants- en adviesorganisatie

Deloitte richt zich op de operationele zaken waarmee producenten te maken krijgen die activiteiten opgebouwd of uitgebreid hebben in vijf opkomende markten: China, India, Zuidoost-Azië, Latijns-Amerika en Oost-Europa. Van de ondervraagde directeuren geeft 59 procent aan activiteiten te hebben in China. Meer dan eenderde heeft activiteiten in Oost-Europa, Zuidoost-Azië of Latijns-Amerika, en maar iets meer dan een kwart heeft activiteiten in India.

India kan in de komende drie tot vijf jaar een bedreiging vormen voor de positie van China als het mondiale centrum voor productieactiviteiten. Zo blijkt uit onderzoek van adviesbureau Capgemini en vastgoedontwikkelaar ProLogis onder 340 grote internationale producenten uit Europa, Noord- en Zuid-Amerika en Azië-Pacific. Uit hun antwoorden blijkt dat India in de komende drie tot vijf jaar een belangrijke bestemming voor productieactiviteiten zal worden.

Daarnaast wijst onderzoek Datamonitor in opdracht van logistiek dienstverlener UPS uit dat Aziatische supply chain managers enthousiaster zijn over de groei van India dan die van China. Ze zijn optimistisch over de groei van de Chinese consumentenmarkt, maar willen munt slaan uit de snelle groei van India door er te gaan produceren.

'India loopt ongeveer veertien jaar achter op China', stelt Paul Bradley, topman van de Indiase logistiek dienstverlener Arshiya International tijdens het CSCMP-congres in Philadelphia. 'Slechts twee procent van de verkoop verloopt via retailketens, de rest via zogenaamde *mom & pop shops*. Vandaag zijn daar echter achthonderd shopping malls in aanbouw. Maar hoe bereik je deze in de huidige infrastructurele chaos van India.'

India heeft slechts 2.000 kilometer snelweg tegen 30.000 in China. De snelwegen representeren twee procent van de wegen, maar verwerken veertig procent van het verkeer met slechts een gemiddelde snelheid van dertig kilometer per uur; in het Westen ligt het gemiddelde op honderd.



ren die de supply chains van 2020 zullen vormgeven: veranderende demografische samenstellingen, olieprijsen, de opkomst van economieën in het Oosten, wereldwijde handelsblokken, milieuwetgeving en technologie', vertelde professor Larry Lapede van MIT tijdens het jaarlijkse Amerikaanse CSCMP-congres in Philadelphia afgelopen oktober. Een belangrijk onderdeel van het MIT-programma is de SC2020 Sensors weblog, waarvoor de redacteurs allerlei berichten verzamelen en supply chain professionals aanmoedigen om commentaar te geven en de berichten te beoordelen.

Kijken naar de toekomst is duidelijk wat anders dan de gebruikelijke forecasting, het periodiek voorspellen van de vraag. Bij scenarioplanning kijk je eigenlijk terug vanuit de toekomst. Scenarioplanning pas je toe om organisaties voor te bereiden op een onzekere toekomst, legt Mahender Singh van MIT uit. 'Je moet de valkuil van het voorspellen van gebeurtenissen vermijden. Ontwikkel kerncapaciteiten en -processen waarmee je je snel kan aanpassen aan onverwachte gebeurtenissen. Creëer een waarnemende organisatie met flexibiliteit en wendbaarheid door de toekomst te volgen en nieuwe mindsets te ontwikkelen.'

Risico's afdekken

Naast het kijken in de toekomst hebben bedrijven ook te maken met de realiteit van nu met onverwachte gebeurtenissen in de keten. Supply Chain Risk Management bleek dit jaar tijdens het Amerikaanse CSCMP-congres in Philadelphia een hot item te zijn. 'Bedrijven kunnen zich in verschillende fasen bevinden op gebied van risicomanagement', legt Beth Enslow van analistenbureau Aberdeen uit. 'Oplopend heb je de fasen 'Ontkenning' met geen kosten en hoge risico's, 'Fortificeren' met hoge kosten en medium risico, 'Snelle Respons' met een positief rendement en lager risico door realtime zichtbaarheid in de keten, en ten slotte 'Risico Intelligent' als een strategisch voordeel met toepasselijke risico's. In de laatste fase kijk je ook naar het risico dat leveranciers niet tijdig worden

'De huwelijksreis met Six Sigma is voorbij' ◀

HARDE VERSUS ZACHTE CIJFERS

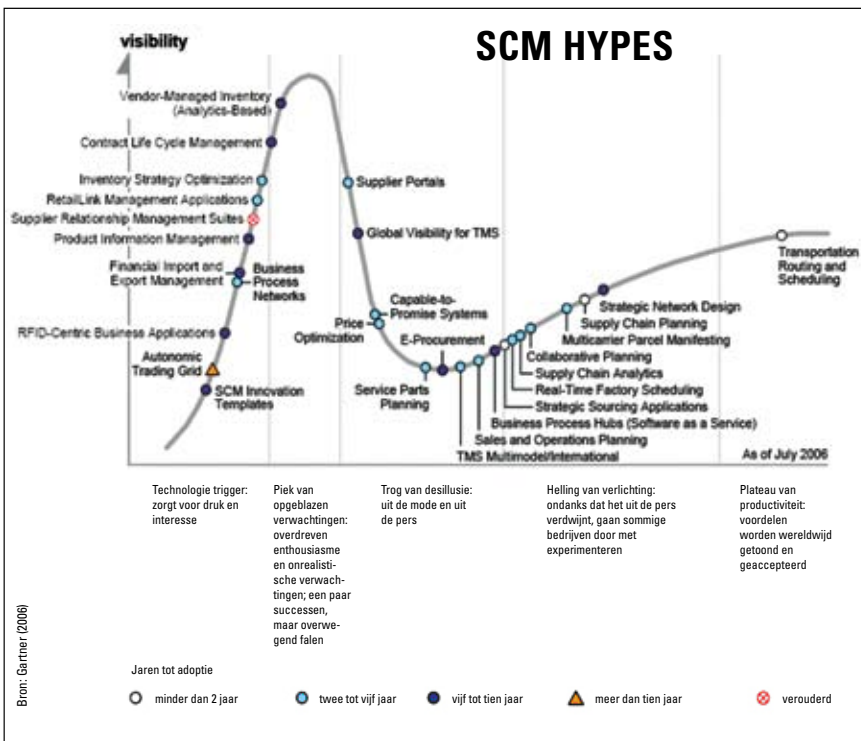
Subjectieve benchmarking



Meten is weten. Die managementwijsheid heeft de afgelopen jaren ertoe geleid dat heel veel bedrijven zich hebben gestort op de systematiek van Six Sigma, ooit als een van de eerste breed omarmd door General Electric. Dit industriële concern komt nu een beetje terug van al dat meten van processen en van de intern gemeten Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's). GE hanteert nu de zogenaamde Net Promotor Score als meest betrouwbare indicator voor de groei van een bedrijf. De centrale vraag aan de klant in dit doorlopende onderzoek is: hoe waarschijnlijk is het dat u het bedrijf aanbeveelt bij collega's en partners op basis van recente ervaringen? Elke maand voert een onafhankelijk bureau dit onderzoek uit in Europa onder actieve klanten van GE en vraagt naar de Net Promotor Score van 0 tot 10, de reden voor deze score en stelt nog vijf additionele vragen met reden. Omdat

culturele verschillen in de antwoorden een rol spelen, is het verklaarbaar dat de score in Duitsland gemiddeld lager uitkomt dan die in andere landen. Het is dan ook geen doelstelling voor GE een bepaalde Net Promotor Score te behalen. 'De huwelijksreis met Six Sigma is voorbij', zegt ook Joe Francis, chieft technology officer bij de Supply Chain Council. 'Het is een goed middel om individuele procesproblemen op te lossen, maar het gaat nu om end-to-end supply chains. Er is geen groei en dat merk je doordat het erg makkelijk is om een Six Sigma-consultant te vinden.' Een duidelijk doorbrekende trend is dat bedrijven de vaak eindeloze reeks van gemeten prestatie-indicatoren achter zich laten. 'Er is een wildgroei van KPI's aan de gang', signaleerde Mahender Singh van het MIT-Center for Transportation and Logistics tijdens het CSCMP-congres in

Philadelphia afgelopen oktober. 'Je moet echter een betere set van KPI's hebben.' Zelf noemt hij er drie: *customer response*, *efficiency* en *asset utilization*. In de praktijk zie je dat bedrijven zich beperken tot de concrete meting van levering op toegezegde datum, verouderde voorraad, uitzonderlijk transport en customer service, vaak in de vorm van een overzichtelijke Balanced Scorecard. Ook bij het fenomeen benchmarking zie je een interessante verschuiving. Hewlett-Packard is in Zuid-Amerika een project gestart samen met de universiteit van Buenos Aires om via een interne assesment door verschillende functionarissen acht bedrijfsprocessen een score plus bijbehorend belang te geven. Vooraf moeten de functionarissen hun individuele scores geven en in een bijeenkomst worden deze besproken en ontstaat er zodoende consensus over de evaluatie van toegewezen resources en vereiste acties. Benchmarking en KPI's verschuiven van goed te meten getallen naar vergelijking van subjectieve percepties.



betaald, waardoor ze niet op tijd grondstoffen voor jou kunnen kopen.' Enslow adviseert vooraf met leveranciers over alternatieve onderdelen en aanleverroutes te onderhandelen. Ze signaleert dat veel bedrijven bezorgd zijn over de kosten die gemoeid zijn bij het afdekken van risico's.

'Het is van essentieel belang de chieft financial officer te overtuigen van het belang van risicomanagement', stelt Christian Verstraete, senior director Solution & Technology Integration Manufacturing & Distribution Industry bij Hewlett-Packard (HP) in België. Zijn uitspraak past in de huidige trend om te praten in termen van werkkapitaal in plaats van voorraden. 'Vertel de CFO wat de risico's zijn wanneer we niet de financiële cijfers halen. Correlleer de gebeurtenissen met de gevolgen. Wal-Mart miste in het verleden bijna de kerstverkoop vanwege een staking in een haven in een septembermaand toen de containers arri- ➤

► 'Containerschepen voor oceanen worden steeds competitiever en nemen business weg'

SEA CARGO VERSUS AIR CARGO

Luchtzeegevecht



Producten moeten tegenwoordig steeds sneller worden geleverd. Met de nog steeds toenemende productie in verre landen als China en Vietnam neemt de snelheid van internationaal transport in belang toe. Je verwacht dat als gevolg van deze trend luchtvracht het gaat winnen van transport over zee.

'Containerschepen voor oceanen worden steeds competitiever en nemen business weg', zei Giovanni Bisignani, topman van de International Air Transport Association (IATA), tijdens een recent cargocongres in Mexico City. Hij merkte op dat zeevracht tussen 2000 en 2005 met 9,5 procent, meer dan het dubbele van luchtvracht. 'IATA voorspelt dat luchtvracht zal groeien met 5,3 procent van 2006 tot 2010, zeevracht met 7,2 procent. Nieuwe containerschepen zijn sneller en goedkoper in te zetten.'

'Luchtvracht zal zich hebben verdrievoudigd in 2025', voorspelde Daniel Fernandez, secretary general van The International Air Cargo Association (Tiaca), tijdens het CSCMP-congres in Philadelphia. Volgens Fernandez groeit luchtvracht dankzij de snelle opkomst van Azië met 6,9 procent terwijl de wereld-economie een groeipercentage van 3,1 procent haalt.

'Vliegroutes zijn als snelwegen in de lucht', aldus Fernandez. 'Maar luchtvracht heeft flexibiliteit in routes nodig, niet alleen van A naar B. Carriers zouden moeten vliegen naar derde en vierde landen om vracht op te pikken, cabotage dus. Het Deense bedrijf Maersk verscheept over de oceaan van Singapore naar de VS, luchtvrachtbedrijven kunnen dit niet. Het bilaterale systeem voor de luchtvaart is ontworpen voor passagiersvervoer in 1944!'



veerden.'

HP hanteert drie of vier scenario's op basis van hoge, gemiddelde en lage vraag, met verschillende dynamiek van kosten en met onzekerheid van beschikbaarheid van onderdelen. 'We hebben duidelijk gestructureerde contracten

met leveranciers om hiermee om te gaan', zegt Verstraete. 'We hebben toegezegde contracten met een vaste hoeveelheid, waarbij we het risico nemen. Daar bovenop een niet gecommiteerd contract voor een flexibele hoeveelheid met een gedeeld risico. We delen de actuele

forecast wekelijks en evalueren de contracten elke drie maanden. Het voordeel van deze methode is dat de leveranciers delen in de risico's en opbrengsten met HP. En we voorkomen het opslingerfect.'

Zoals risicomangement na 9 september

Hypes

Second Life

Ontwerper Linden creëerde in 2003 de virtuele wereld Second Life, waar mensen een 'tweede leven' kunnen leiden. Second Life onderscheidt zich van andere virtuele werelden, omdat er een virtuele economie heerst en omdat er echt geld in omgaat. De genomineerden van de Trendwatcher of the Year-

verkiezing beoordeelden Second Life als een hype. Dit wordt ondersteund door het feit dat 93 procent van het bezoek aan Second Life eenmalig is. Het fenomeen virtuele werelden werd overigens wel als trend bestempeld.

Software as a Service

Software as a Service (SaaS) is na Service Oriented Architecture de nieuwste hype in het land van IT-applicaties. SaaS is een relatief jonge (marketing)term voor een methode voor het aanbieden van software. SaaS

verwijst naar de continue ondersteuning van applicaties, waarbij de belangrijkste waarde voor de klant bestaat uit het wegvallen van activiteiten met betrekking tot onderhoud en beheer. Software as a Service is niet geheel nieuw en vertoont grote overeenkomsten met het Application Service Providing (ASP)-model.

Het verschil is het internetgebaseerde karakter van SaaS-software, terwijl bij ASP ook traditionele pakketten kunnen worden aangeboden via Citrix/Terminal Services. Daar-

in 2001 een hot item werd, kan niemand sinds de film 'An inconvenient truth' van Al Gore meer om de klimaatdiscussie heen. De focus op risk management is er nog wel, maar mensen plukken onderhand het fruit. Er zijn genoeg interessante studies beschikbaar en mensen weten inmiddels wat ze moeten doen om de risico's te managen.

Duurzaamheid in de supply chain is absoluut een ontwikkeling die nog in de kinderschoenen staat. In juni 2007 kreeg het innovatieprogramma 'Duurzame Logistiek' van het ministerie van Verkeer & Waterstaat het startschot. Het biedt geen pasklare oplossingen, zo geeft projectleider Michael Jurriaans aan. 'Het innovatieprogramma helpt door ondernemers en managers bij elkaar te brengen, scans en pilots bij bedrijven uit te voeren, en door samen met kennisinstellingen en bedrijven een standaard te ontwikkelen voor duurzame logistiek in bedrijven.'

Environmental dashboard

De Supply Chain Council ontwikkelt momenteel tools in het SCOR-model 9.0. 'Groen begint nog maar net', zegt Joe Francis, chief technology officer bij de Supply Chain Council. 'Mensen weten nog niet precies wat ze moeten doen om hun ondernemingen groen te maken. We zijn nu tools aan het ontwikkelen voor *closed loop supply chains*. Er is bovendien te veel focus op CO₂-uitstoot. Die zal verschuiven naar bijvoorbeeld de leverancierskeuze. Wanneer er drie gelijk zijn in ➤

naast kenmerken SaaS-aanbieders zich door specifieke kennis over de bedrijfsprocessen behorend bij de software (bijvoorbeeld sales, accounting en dienst ASP meer als technische discipline (vanuit ISP's) te worden gezien.

Vermijd file-bijeenkomsten

Vanwege drukke werkdagen willen supply chain managers geen hele dagen meer vrijmaken om een congres te bezoeken. Populair zijn de bijeenkomsten van een paar uurtjes die voor filetijd beginnen en erna eindigen.

GLOBALISERING VS MULTINATIONALS

Positie Nederland



Globalisering wordt mogelijk gemaakt door ontwikkelingen op het gebied van vervoer en telecommunicatie. Het kenmerkt zich verder door verregaande schaalvergroting, het ontstaan van een wereldwijd kapitalisme en de verspreiding van een consumentencultuur.

De opkomende economieën van Brazilië, Rusland, India en China zullen de G6 (de zes landen met het hoogste BBP: Verenigde Staten, Japan, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Frankrijk en Italië) voorbijstreven in minder dan veertig jaar. Volgens AMR Research is globalisering een van de prikkels die voor een radicale verandering in bedrijfsmodellen zal zorgen. Het analistenbureau heeft er een nieuwe term voor: Performance-Driven Network, een nieuw bedrijfsmodel voor de nieuwe mondiale economie. Nigel Montgomery zei tijdens een congres van Euroforum over SCM-technologie dat veel bedrijven nog in het stadium van multinational verkeren en nu globaal worden. Hij geeft aan eigenlijk een hekel te hebben aan het woord supply chain. 'Het zou supply network moeten heten, want het is helemaal geen keten. We moeten stoppen met het woord keten. Dat verandert de mindset.' De toekomst is volgens AMR dus het Performance-Driven Network.

Het jaarlijkse onderzoek 'Made in Holland' laat door het terugkerende karakter duidelijk de trends in de Nederlandse industrie zien. Het meest recente rapport concludeert dat de van oudsher Nederlandse industrieel meer en meer een wereldspeler is geworden. Het zijn vooral de opkomende nieuwe markten geweest – en in veel mindere mate de lage lonen – die oorzaak zijn geweest voor de verschuiving van de productiecapaciteit gedurende de laatste jaren. De trend van productieverplaatsing zet echter naar verwachting voort.

Dit toekomstbeeld betekent voor ons in Nederland dat wij meer dan ooit zullen moeten investeren in technisch onderwijs, ondernemerschap, kennisontwikkeling en de praktische toepassing daarvan. Hierbij is ook een belangrijke rol voor de overheid weggelegd, maar niet alleen voor de overheid. Ook de industrie zal een bijdrage moeten leveren aan onderwijsprogramma's, onderzoeksprojecten, stageplaatsen en dergelijke, in combinatie met het integreren en aantrekken van multicultureel toptalent in Nederland.



VOICEPICKING VERSUS RFID

Papierloos werken



Doordat de eerste implementaties eind jaren negentig in Nederland veelal mislukten, werden Nederlandse bedrijven terughoudend met voicepicking. Een tiental implementaties tussen 1994 en 1998 mislukten, omdat de Nederlandse bedrijven er gewoonweg niet klaar voor waren of omdat het om sprekeronafhankelijke systemen ging. Momenteel is er een explosieve groei in implementaties van voicepicking. Marskramer, G. Frost Diepvries, SPAR, Albert Heijn, Coop Codis, zomaar een greep uit de bedrijven die afgelopen jaar bezig waren met een implementatie.

'De vraag is echter of voice een trend is, of dat de trend er is om papier te vervangen en voice gewoon de beste optie is voor veel bedrijven gezien hun profiel', merkt Wouter Vos, assistent logistiek manager bij Halfords op. Vos is verantwoordelijk voor de implementatie van voicepicking bij de specialist in voordelige fietsen en autoaccessoires.

In het kielzog van 'voice' volgde RFID-technologie, maar ondanks verschillende, wel succesvolle, implementaties blijft dit toch op de achtergrond hangen. Nedac Sorbo stapte over op de RFID Tagwatch van Logitrade en werkt hier naar tevredenheid mee. Boekhandelsgroep Nederland (BGN) won met zijn RFID-toepassing van CaptureTech bij boekhandel Selexyz Scheltema een voor de Nederlandse detailhandel belangrijke prijs. Er werd veel aandacht aan besteed in de media, maar andere voorbeelden blijven vooralsnog uit.

Ook werden onlangs de resultaten van project Vers Schakel gepresenteerd, een pilot gericht op toepassing van RFID in de keten van vers gesneden groente. Een voor de participanten succesvolle weliswaar, maar er komt niet direct een vervolg in de praktijk omdat eerst alle kratten in omloop, te weten 18 miljoen stuks, getagd moeten worden. En wie gaat dat betalen?



woordelijk voor de ontwikkeling van alle ERP-pakketten, vertelt samen met twee klanten bezig te zijn om een zogenoemd *environmental dashboard* te ontwikkelen. 'Je hebt andersoortige data nodig. We zijn aan het onderzoeken welke data verzameld moet worden om te weten hoeveel impact het heeft op het milieu, bijvoorbeeld hoeveel energie er werd gebruikt. Traditionele ERP kan deze data niet verzamelen.'

Vergrijzing

Macro-economische ontwikkelingen drukken in de komende jaren ook hun stempel op de supply chain. MIT heeft een zogenoemd AgeLab dat zich bezighoudt met het ontwikkelen van kennis en oplossingen voor de toekomst. In de westerse economieën zal in 2025 tussen de 25 en 30 procent van de bevolking ouder zijn dan 65 jaar: iedere zeven seconden wordt er iemand ouder dan 65. De snelst groeiende bevolkingsgroep is de groep boven de 85 jaar oud.

De oudere consument? Marketeers weten het al lang. Logistici moeten hun borst nat maken. 'De vergrijzing heeft tot gevolg dat logistiek kleiner moet denken', vindt Walther Ploos van Amstel, hoogle- raar logistiek van de Nederlandse Defensie Academie. 'De senior woont alleen of met een partner en eet minder dan een jongere. Geen grote winkelwagens meer, wel kleinere verpakkingen. Ik ben benieuwd wat Albert.nl straks gaat doen voor deze markt.' Fundamenteel is volgens Ploos van Amstel ketenomkering. Alles draait om het snel invullen van de behoefte van die ene individuele senior. Ook de mensen met de kennis worden ouder, waardoor de behoefte ontstaat aan professionele opleidingen voor supply chain, maar die zijn er op dit moment niet. Er is bijna niemand die de hele keten kent. De mensen met de kennis zijn nu allemaal veertig jaar en ouder.'

Van strategische waarde

Met de veranderende wereldeconomie, de toenemende aandacht voor duurzaamheid en risicomangement en de naderende vergrijzing is supply chain

'Werk samen op de achtergrond en concurrereer op de voorgrond'

TENDERING VERSUS ALLIANTIEVORMING

Vicieuze cirkel doorbreken

Extreme concurrentie en globalisering dwingen bedrijven om de dingen te doen waar ze uitzonderlijk goed in zijn. Klanten willen meer service, keuze, kwaliteit, gemak en een lagere prijs. Tegelijkertijd willen ze dat het minder tijd en moeite kost om een product te kopen. Uit cijfers van analistenbureau Gartner blijkt dat sinds 2005 meer dan de helft van supply chain-activiteiten wordt uitbesteed aan dienstverlenende partijen.

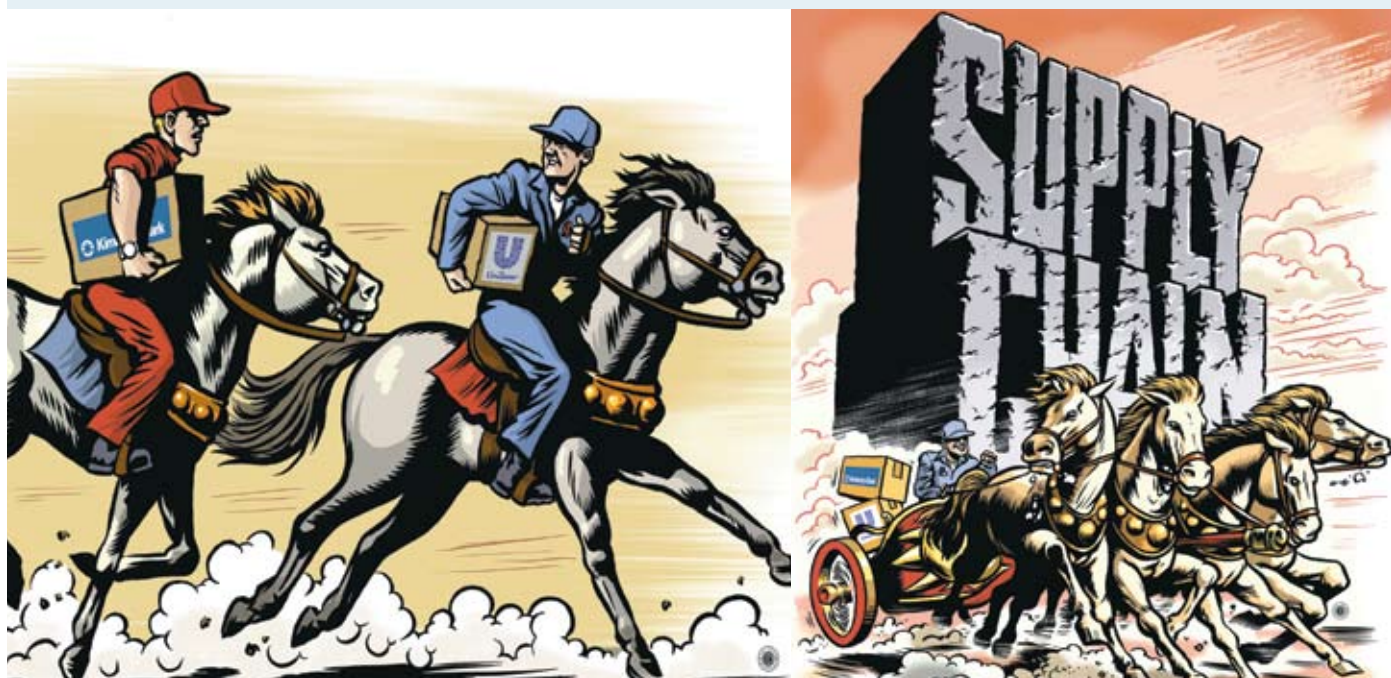
Veel van die dienstverleners zitten echter in een vicieuze cirkel volgens Alan Waller, vice-president bij Solving International. Door de lage marges en grote concurrentie investeren ze niet en nemen ze geen risico's. Daardoor

innoveren ze niet en zijn ze niet proactief, wat ertoe leidt dat de dienstverleners een focus op kosten houden en de dienst een commodity blijft.

Om de vicieuze cirkel te doorbreken moeten bedrijven meer samenwerken. 'Werk samen op de achtergrond en concurrereer op de voorgrond', is het devies van Waller. Hij geeft toe dat het moeilijk is om te realiseren, maar er zijn al voorbeelden van bedrijven die 'samenwerken voor gezamenlijk voordeel en moedwillig de concurrent assisteren'. Een goed voorbeeld is dat van Volkswagen en Ford, die voor de productie van respectievelijk hun Sharan- en Galaxy-model een co-maker-



ship aangingen. De beide concurrenten delen een fabriek en een assemblage lijn. 'Iedere concurrent is een potentiële partner en iedere vriend een potentiële concurrent.' Een ander bekend voorbeeld is dat van Kimberly Clark, producent van tissues, en Unilever Home & Care Products (Lever Fabergé). Zij lieten samen een nieuw distributiecentrum bouwen in Raamsdonkveer. Dit project won in 2005 al de Logimatch Award voor beste logistieke samenwerking.



management van strategisch belang geworden; de operationele logistiek is daar slechts een onderdeel van geworden. De supply chain wordt nu een bron van concurrentievoordeel. We praten niet meer over snijden in de kosten, maar we gebruiken Value Stream Mapping voor waardecreatie. Maar met deze expertise

kun je ver komen in het bedrijfsleven: 'De huidige CEO van Wal-Mart is naar boven gekomen via logistiek', aldus Pat Byrne, senior managing director bij consultancybureau Accenture tijdens het CSCMP-congres in Philadelphia. Deze ontwikkelingen vergen volgens Byrne nieuwe vaardigheden van de sup-

ply chain professional: 'Sterke communicatieve vaardigheden, de capaciteit met bestuursleden om te gaan en internationale ervaring.' Kortom, er rust in de toekomst een zware, maar uitdagende taak op de schouders van de supply chain professional.

