

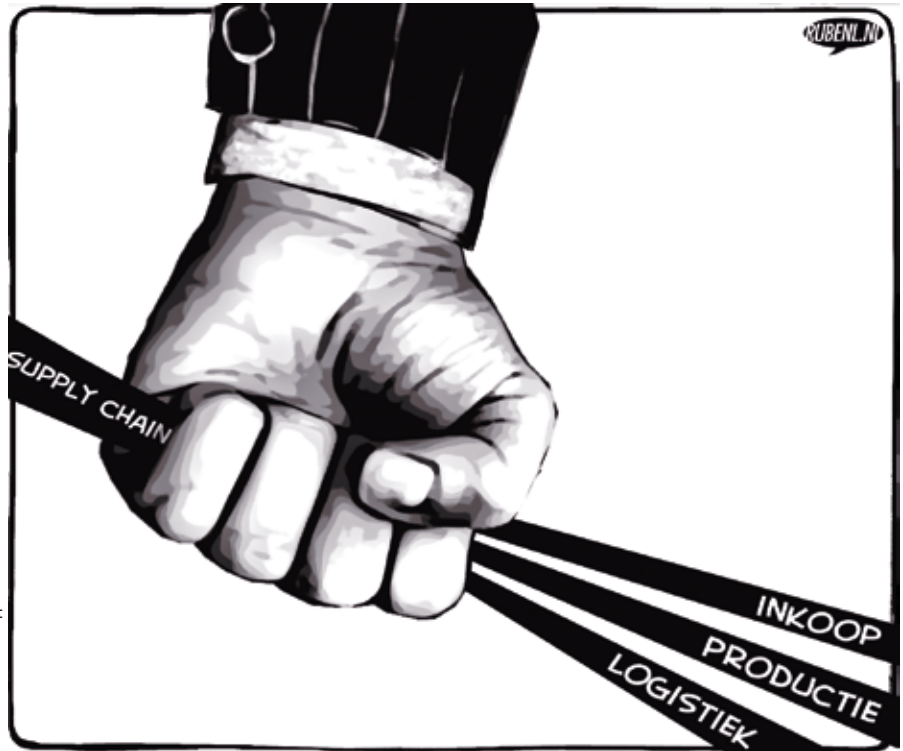
CFO nieuwe baas van supply chain manager

In veel organisaties bevindt de afdeling Supply Chain zich nog in de puberfase. De afdeling opereert crossfunctioneel, maar heeft zelden of nooit de eindverantwoordelijkheid voor het gehele proces. Nu bedrijven meer dan ooit worden gedirigeerd vanuit een financieel perspectief, zou de supply chain manager moeten rapporteren aan de CFO.

Door Steven Serneels

Zoals elke jonge discipline maakt ook supply chain management een aantal ontwikkelingsfasen door in zijn groei naar volwassenheid. Het vak supply chain is ontstaan in de logistiek, meer bepaald in het leger. Hierbij lag de focus op de fysieke goederenstroom. Vanaf de jaren tachtig, de opkomst van het informatietijdperk, is deze focus verschoven naar de informatiestroom. De mogelijkheid tot snelle en massale informatieverwerking betekende een doorbraak in de integrale aansturing, en soms zelfs optimalisatie van complexe fysieke goederenstromen. Momenteel zijn we aanbeland in de derde fase en gaat alle aandacht naar de financiële stroom.

Meer dan ooit worden onze bedrijven gedirigeerd vanuit een financieel perspectief. Ook de supply chain ontsnapt hier niet aan, aangezien dit voor heel wat industriële bedrijven de belangrijkste kostenpost is. En deze financiële focus gaat veel verder dan alleen kosten. Winst, RONA (Return On Net Assets) en aandeelhouderswaarde zijn het uiteindelijke doel. Een duidelijk teken van deze nieuwe focus is het aantal studies dat de laatste jaren verschenen is. Studies die een link proberen te leggen tussen de prestaties van de supply chain en de financiële performance van het bedrijf of de aandeelhouderswaarde. Ook de term



Illustratie: Ruben L. Oppenheimer

‘financial supply chain’ duikt geregeld op in de literatuur.

De supply chain, zoals gedefinieerd in het SCOR-model (Plan, Source, Make, Deliver) is per definitie crossfunctioneel. Of het nu gaat om de introductie van nieuwe producten of het realiseren van bepaalde servicevereisten gevraagd door een klant, elk van deze processen loopt dwars door de organisatie heen. De supply chain neemt vaak een belangrijk deel voor zijn rekening, maar heeft zelden of nooit de eindverantwoordelijkheid voor het gehele proces. In het steeds verder optimaliseren en fijn slijpen van deze cruciale, crossfunctionele bedrijfsprocessen botst het bedrijf zo op een eerste obstakel. Ieder neemt zijn deel eruit

en vult dit in vanuit zijn standpunt, gedreven door zijn doelstellingen. Van integrale procesoptimalisatie is geen sprake. Maar meer nog dan enkel de afstemming tussen de deelprocessen, moeten vaak uitsluitende keuzes gemaakt worden. Wat moet een bedrijf doen dat geconfronteerd wordt met te veel voorraad in een prijscompetitieve markt? De voorraad dumpen, en zo het werkkapitaal terug naar aanvaardbare hoogte brengen, maar dus toegeven op marge en winst? Of de voorraad bijhouden voor betere tijden? De uitkomst van deze beslissing wordt bepaald door de financiële doelstellingen van het bedrijf: de nood aan cash en een lager werkkapitaal versus een hogere winst. Dit voorbeeld

INSTUREN OPINIES EN REACTIES

Lezers kunnen reageren op gepubliceerde opiniestukken en kunnen ook zelf een duidelijke prikkende 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). De redactie behoudt zich het recht voor ingezonden stukken in te korten, te redigeren of te weigeren.

Zoek de juiste consultant

Door Bert van Eekhout

illustreert ook een andere realiteit. De enige taal die kan worden gehanteerd voor crossfunctionele beslissingen in de supply chain is de financiële taal.

Eén hand

Als oplossing voor het hierboven gestelde probleem zijn er drie mogelijkheden. Ten eerste kan alles bij het oude blijven: de klassieke functionele opdeling waarbij de supply chain manager zijn eigen toke runt. Ondanks de aandacht die de supply chain vandaag krijgt, leidt dit op termijn tot een terugdringen van de supply chain-verantwoordelijkheid naar een aantal technisch-operationele domeinen: transport, magazijnen, productie, EDI... De echte bedrijfsbeslissingen worden over het hoofd van de supply chain manager heen genomen.

Een tweede oplossing is dat het beslissingsproces voor al deze crossfunctionele, soms tegenstrijdige afwegingen een permanente plaats krijgt in de organisatie. Het Executive Sales & Operations Planning committee is hiervoor het aangewezen platform. De voorzitter van dit comité zou best een neutrale figuur zijn, die de enige denkbare taal, de financiële taal, zeer goed beheerst: de CFO. Het succes van een dergelijk platform staat en valt met een evenwichtige machtsverhouding tussen de verschillende functionele spelers en een volwassen overlegcultuur.

De laatste en vaak beste oplossing is het merendeel van de crossfunctionele afwegingen in één hand leggen. Een hand die voldoende neutraal en sterk is, en de financiële consequenties gebruikt als leidraad voor zijn beslissingen. Dit is de CFO. De supply chain manager rapporteert aan hem en bereidt de beslissingen voor. De productieoperaties zelf (de 'Make'-component), kunnen indien substantieel, in een aparte afdeling worden ondergebracht.



Steven Serneels is managing partner Europe van S&V, the Supply Chain Business Consultants.

Stel: u verliest omzet aan uw concurrent omdat u niet in staat bent om snel te leveren of omdat u de gemaakte leverafspraken keer op keer niet kunt nakomen. Het is een veelvoorkomend logistiek vraagstuk dat vele oplossingen kent. U gaat echter niet over een nacht ijs en zoekt hulp bij het oplossen van dit probleem. U wilt een goed advies dat niet te veel mag kosten. U vraagt zich vervolgens af bij wie u moet zijn.

In Nederland zijn circa 30.000 organisatieadviesbureaus actief, waarvan 25.000 zonder personeel (de zzp'ers). Ervaring leert dat ongeveer 5 procent daarvan zich bezighoudt met advisering op het gebied van supply chain management. Dit moeten er dus zo'n 1.500 zijn, waarvan 1.250 zonder personeel. Kortom, u heeft eigenlijk hulp nodig bij het vinden van het juiste bureau.

Eerst maar even zoeken op Google. De zoekterm 'consultant' levert 133 miljoen hits en de term 'logistiek consultant' levert 2 miljoen hits. Hopend op een enigszins eerlijke ranglijst door Google doorloopt u de lijst met hits van bovenaf. Het resultaat levert weliswaar een aantal mogelijke bureaus, maar dit is doorgaans niet voldoende om een keuze te kunnen maken.

Dan maar eens kijken of er verenigingen zijn die u verder kunnen helpen. De site van de Vereniging Logistiek Management levert u helaas weinig informatie. De site van de Vereniging van Logistiek Adviseurs levert in ieder geval een checklist van zaken die u zich bij de keuze zou moeten afvragen en een fasering van het keuzeproces (oriëntatie, longlist, shortlist en offerte).

Als nu na enig zoekwerk toch een aantal namen van bureaus en adviseurs boven water heeft kunnen halen, komt de vraag aan de orde wie u moet kiezen. Geen sinecure. Want consultants lijken bijna alles te kunnen en zien gewapend met een hamer ieder vraagstuk aan voor een spijker.

Het enige dat u hier verder kan helpen is een nauwkeurig beeld van de expertise en specialisatie die u zoekt en referenties die de adviseur op dit gebied heeft. Het initiatief van Supply Chain Magazine om expertise en specialisaties te inventariseren en te inventariseren hoe adviseurs door hun opdrachtgevers worden gewaardeerd, vind ik dan ook een heel goed idee. Als het aantal deelnemers groot genoeg is, er voldoende controle is op de betrouwbaarheid van de waarderingen en de informatie via een website goed toegankelijk is, kan het zelfs een schot in de roos zijn.

Bert van Eekhout is zelfstandig consultant
www.vaneeekhoutconsulting.nl

