

Snel anticiperen in een omgeving die dagelijks verandert

Professionals gaan recessie zelfverzekerd te lijf

De recessie heeft grote gevolgen voor de supply chain. Dat staat als een paal boven water voor de zeven professionals die meededen aan de verkiezing Supply Chain Professional 2009. De mannen hebben in het laatste half jaar hard moeten werken om de productie aan te passen aan de nieuwe situatie. Ze vertelden erover bij hun presentaties voor de jury en hun medekandidaten op de assessmentdag van adviesbureau BLMC, begin maart. Wat is voor hun veranderd ten opzichte van hun werk een half jaar geleden? 'Het gaat allemaal heel snel. Daar moeten we even snel op anticiperen.'

Door Hendrik-Jan de Wit

De recessie heeft het werk voor alle zeven supply chain professionals veranderd ten opzichte van een jaar geleden. De expansiedrift van toen is verruild voor klantenbehoud. Op de één komt de economische terugloop erger af

dan op de ander, maar alle zeven merken ze de gevolgen van het inkrimpen van de economie. Ze deden wat je bij dit soort situaties altijd moet doen: het terugbrengen van de voorraad om daarmee het werkkapitaal te verlagen. De één slaagt

daar beter in dan de ander, want het is voor een elektronicahandelaar niet makkelijk een vol schip te stoppen dat vanuit Azië naar Nederland onderweg is. Dan duurt het drie maanden voordat de ingrepen effect hebben. Henri Colijn, supply chain director bij Harman International: 'Het lijkt net op een grote tanker. Als je daar de motor stilzet, blijft hij ook nog eventjes doorvaren.'

Hugo Bakermans die als chief operations officer voor River Diagnostics werkt, zit relatief veilig in de gezondheidszorg. De budgetten staan vaak voor jaren vast en de mensen zullen altijd behandeld moeten worden. Toch merkte hij bij zijn vorige werkgever, Philips Healthcare, waar hij tot voorkort werkte, dat in sommige landen de budgetten plotseling



Foto: Ineke Key

V.l.n.r., achteraan: Folkert Tjebbes (Hexion), René Slootweg (Vanderlande Industries), Peter Roerig (FrieslandCampina), Hugo Bakermans (River Diagnostics), Frank Oosterbaan (DOW). Vooraan: Henri Colijn (Harman International) en John van Dongen (Electrolux).

'Voorheen werkten we aan structurele optimalisatie. Nu proberen ons te positioneren voor een langere dip'

GENOMINEERDEN

1. Hugo Bakermans,
River Diagnostics
2. Folkert Tjebbes,
Hexion specialty chemicals
3. John van Dongen,
Electrolux Home Products
4. René Slootweg,
Vanderlande Industries

werden stopgezet. Banken konden geen garanties meer bieden en de projecten werden op de lange baan geschoven. Daarom moet ook Bakermans besparen op de kosten. 'Dat betekent dat we niet gelijk iets invliegen, maar kijken of het ook per schip kan. We richten ons meer dan ooit op de klant. Dat kan ook betekenen dat we ingaan op zijn specifieke wensen en behoeften.'

De behoeften van de klant, vindt Henri Colijn van Harman International bij de 'nice' producten. 'Voor ons is dat booming business. Bijvoorbeeld de lancering van allerlei draadloze geluidsdragers voor buiten.' Colijn vindt dat zijn divisie, de consumentenelektronica, de recessie heel aardig doorkomt. Vlak voordat de crisis Europa bereikte, kreeg de consumentendivisie een taak erbij van een andere divisie van Harman. Colijn is in gesprek met de derde divisie in Denemarken. 'De crisis had voor mij niet op een beter moment kunnen komen. Ik heb nu een succesvol voorbeeld. Het heeft voor ons als supply chain de silo's opengebrouwen.' Colijn ziet veel kansen weggelegd voor innovatie om de crisis goed door te komen.

Het terugdringen van de voorraad, moet een handeling zijn waar de supply chain professional zijn hand niet voor omdraait. Toch vindt Folkert Tjebbes van Hexion niet dat aan het terugbrengen van de voorraad gedachteloos voorbij moet worden gegaan. 'Het is een hele mentale verandering. De efficiency is ineens heel anders geworden. Wij vinden het nu minder erg als we niet meer kunnen leveren. Een stock-out willen we niet. We slanken de supply chain-organisaties zo lean

mogelijk af. Wij proberen terug te gaan naar de kleinste kern van de operatie. De sales verandert, inkoop wil kopen omdat het nu zo goedkoop is. Ik moet hier heel hard op de rem trappen. Dat is echt geen automatisme, maar keihard werken.'

Voelhoorns

Het bepalen van een strategie voor de lange termijn is uiterst lastig in de huidige economische tijden. Vandaag is anders dan gisteren en morgen kan alles weer anders zijn. Voor John van Dongen van Electrolux levert dat lastige situaties op. Zijn concern heeft een zwaar kwartaal achter de rug. De aanschaf van nieuwe wasmachines en koelkasten wordt uitgesteld in deze tijd van onzekerheid. Bovendien werken de leveranciers van witgoed in een vervangingsmarkt, iedereen heeft al een wasmachine in de afzetgebieden West-Europa en de Verenigde Staten. Daarnaast is er in het concern een grote operatie aan de gang waarbij de productie van Oostenrijk naar Polen wordt verplaatst. 'De lonen daar blijven stijgen. In Engeland is bijvoorbeeld een sterke devaluatie. Dan merk je dat het lastig is om langetermijnbeslissingen te nemen.' Daar zit de grote uitdaging in voor de zeven kandidaten. 'Elke dag kan het anders zijn. Het is dan belangrijk goed in de gaten te houden wat er gebeurt en of er geen maatregelen genomen moeten worden.'

Dat geen dag hetzelfde is, ondervindt Peter Roerig van FrieslandCampina ook. Zijn klanten zullen heus wel melk blijven drinken, maar ook in de zuivel zijn het roerige tijden. 'Het gaat ook hier met

krankzinnige snelheden. De melkprijzen stegen en daalden het afgelopen jaar enorm.' Roerig vindt dat de supply chain professional niet moet wachten op betere tijden. Hij ziet de situatie niet zo snel terugkeren naar hoe het een jaar geleden ging. 'We moeten niet denken: als dit voorbij is, dan kunnen we draad weer oppikken. Accepteer deze verandering en kijk hoe we snel en flexibel kunnen inspelen op die veranderende omstandigheden.' Voor Roerig ligt hier de uitdaging.

De onheilstijdingen kwamen voor Frank Oosterbaan van het Amerikaanse DOW al eerder. In 2005 leerde hij al hoe hij met een crisissituatie moest omgaan bij orkaan Katrina in Texas. 'Toen hebben we al zwaar aan de rem getrokken met het voorraadkapitaal.' Oosterbaan merkt nu een verschuiving van de accenten. Hij houdt hierbij rekening met het ergste scenario. 'Wij proberen ons nu te positioneren voor een langere dip. Hierbij gebruiken we een brede vorm van waarschijnlijkheid. Oftewel alles is mogelijk.' De economische situatie brengt vooral uitdagingen met zich mee voor de supply chain professionals. De grootste uitdaging ziet René Slootweg van Vanderlande Industries. 'We hebben een flinke orderportefeuille en budgetteren vlak. We houden dus wel rekening met negatieve ontwikkelingen. Verder zitten we er vrij agressief in en zien mogelijkheden om ons marktaandeel te vergroten. We hebben onze voelhoorns uitgestoken en proberen bij het onderhandelen het onderste uit de kan te halen. Wij gaan voor omzetverhoging.'

LEES DE UITSLAG OP SCM ONLINE

De verkiezing Supply Chain Professional 2009 heeft op 31 maart plaatsgevonden. Dit nummer van Supply Chain Magazine lag toen al op de pers. Kijk dus op www.scmonline.nl/evenementen om te zien wie de winnaar is geworden. Ook staan er een

uitvoerig verslag van de dag, een videoreportage en een filmpje op de website. Wil je voortaan direct op de hoogte blijven van dit soort nieuws? Meld u dan gratis aan voor de wekelijkse e-mailnieuwsbrief SCM Update op www.scmonline.nl/update

Kijk op www.scmonline.nl/evenementen om te zien wie de winnaar is.

