

...WE GAAN ONZE
SUPPLY CHAIN
VOLGEND KWARTAAL
NAAR EEN ANDER
CONTINENT VERLEGGEN...!

YES WE CAN!!



Barack Obama gaf met het typisch Amerikaanse 'Yes we can' zijn verkiezingscampagne een positieve *vibe* – en won met overweldigend succes. Het positivisme van die Amerikaanse can do-mentaliteit kun je natuurlijk inzetten als slogan (kijk naar TNT's 'Sure we can'), maar daarmee heb je nog geen filosofie geadapteerd. Wat is precies die can do-mentaliteit, hoe pas je hem toe in supply chain en wat kunnen wij Nederlanders ervan leren?

Door Jaap van Sandijk

De Amerikaanse can do-mentaliteit

Hoe kunnen Nederlandse bedrijven ervan profiteren?

Tachtig procent van het probleem uitwerken in twintig procent van de tijd. En de eventuele obstakels? Die worden tijdens de implementatie wel uit de weg geruimd als er geen 'showstoppers' worden geïdentificeerd in het begin. Zo omschrijft Frank Oosterbaan, werkzaam in Zwitserland als global supply chain director voor de Specialty Plastics & Elastomers Business Group van het Amerikaanse DOW Chemical Company, de can do-mentaliteit. Een aanpak die hem zeer na aan het hart staat. 'Dankzij deze mentaliteit wordt er veel sneller beslist. Waar in Europa tot in de laatste details wordt doorgepraat en men alles tot in perfectie probeert te regelen, zeggen de Amerikanen: zolang we allemaal dezelfde kant op kijken en er allemaal de schouders onder zetten, komen we er doorheen. En ja, dat betekent dat je meer risico neemt, maar daar kun je je op voorbereiden door goed *risk mitigation management*, waarmee je risico's kunt vermijden.'

De can do-mentaliteit is echter niet zo simpel uit te voeren door er 'met zijn allen voor te gaan'. Verblindend door onrealistisch positivisme, verleiding door bonussen en te grote vrijheden voor topmanagers kunnen de opmaat vormen voor desastreuze gevolgen. Voor een succesvolle can do-implementatie zijn twee dingen cruciaal: verandermanagement en communicatie, zegt Oosterbaan. 'Je moet de héle organisatie meekrijgen. Bij een belangrijke beslissing in Nederland doet men dat door één keer te communiceren, want, zo luidt de gedachte, na die ene keer moet iedereen het snappen en er voor gaan. Maar, zeggen de Amerikanen, communicatie gaat niet alleen over inhoud. Het heeft ook te maken met emotie: medewerkers moeten over een bepaalde curve van acceptatie heen. Daarom speelt communicatie een heel belangrijke rol binnen de can do-benadering.'

Patrick Gunther, directeur EMEA Supply Chain/Demand Con-

trol bij Bausch & Lomb, onderschrijft het belang van communicatie. 'Hier in Amsterdam werken driehonderd mensen in ons Europese distributiecentrum. Communiceren per e-mail is te mager, daar bereik je ze niet afdoende mee. We communiceren daarom met behulp van narrowcasting en met behulp van *floor talks*. Bij de can do-werkwijze is het een voorwaarde dat je ieder- >

Frank Oosterbaan, in Zwitserland global supply chain director voor de Specialty Plastics & Elastomers Business Group van DOW Chemical Company: 'Can do betekent veel bijsturen, omdat je wel weet in welke richting je schip gaat, maar je niet precies weet wat je onderweg tegenkomt.'





Eric Hopstaken, supply chain process director van Cargill Refined Oils Europe.

een erbij betreft en zo open mogelijk communiceert.’

Mindset

Van de can do-benadering is geen blauwdruk die je als bedrijf zomaar even implementeert, zegt Greg Good, supply chain practice manager bij Cargill in Minneapolis. Good, die in verschillende functies al ruim 25 jaar werkt voor de internationale

leverancier van producten en diensten op het gebied van voedsel, landbouw en risicomanagement, benadrukt: ‘Het is een mindset. Rode draad is wel dat een can do-benadering altijd is gefocust op executie. Als zich een probleem voordoet, roep ik mijn team bij elkaar en vraag iedereen: wat is jouw visie op de impact die het probleem veroorzaakt voor de klant? Vervolgens definiëren we het probleem en bepalen we wat het meest waarschijnlijke antwoord erop is. Op basis van die hypothese – want meer is het niet – kijken we naar de mogelijke risico’s van de oplossing. We voeren dus een quick scan uit en gaan aan de slag met het meest waarschijnlijke antwoord en niet met een hele set aan mogelijke antwoorden.’

Op die manier wist Good met zijn team op een aantal fabrieken binnen een divisie een mismatch (tussen toenemende vraag en afnemend personeel) binnen drie weken op te lossen door een optimalisatie uit te voeren die productvraag en personeel in de verschillende fabrieken veel beter op elkaar afstemde. De verklaring voor dat succes? ‘Dat heeft natuurlijk te maken met de manier waarop je dat probleem benadert en welke toolset je daarbij inzet, maar een deel is ook de eerder genoemde mindset: identificeer het probleem, kijken naar de risico’s bij het niet ondernemen van actie en naar de opbrengsten als je juist wel actie onderneemt.’ Typisch can do, zegt Good: ‘Bij dit probleem zijn we ook van de meest hypothetische oplossing uitgegaan en daar volop voor gegaan en hebben we niet gezegd: laten we een trial houden op één fabriek en het project bij gebleken succes verder uitrollen.’

Gevraagd naar de voordelen van de can do-mentaliteit noemt Good het snel kunnen terugbrengen van een hoog performanceniveau en de positieve waardering van klanten: ‘Ze zien dat je snel actie onderneemt en dat je antwoorden hebt als er problemen zijn.’ Hij is zich echter ook bewust van de nadelen:

TOP-DOWN VERSUS BOTTOM-UP

De can do-mentaliteit staat niet alleen voor ‘just do it’, maar ook voor het niet te lang in concepten blijven denken, zegt Eric Hopstaken, supply chain process director van Cargill Refined Oils Europe. Hopstaken werkte eerder voor het eveneens Amerikaanse General Electric Plastics en is een aanhanger van de can do-mentaliteit, die hij associeert met het opstropen van de mouwen en met de voeten in de klei staan. ‘De Amerikaan is conceptueel ingesteld, maar schroomt niet om redelijk snel af te dalen naar de operatie’, aldus Hopstaken. ‘In Nederland wordt veelal geredeneerd vanuit de operatie, waarna daar vervolgens de concepten uit worden gedestilleerd. Top-down versus bottom-up, dus.’

Doordat Amerikanen de vertaalslag tussen strategie en operatie heel snel kunnen maken, kunnen ze ook snel reageren op veranderingen in de markt. En ja, dat gaat gepaard met risico’s, erkent Hopstaken. Als er een schaarste van werkkapitaal is en je toch

wilt investeren, ga je bijvoorbeeld niet met externe consultants in de weer, maar schakel je je eigen experts in en neem je snel(ler) een (mogelijk risicovol) besluit. ‘Dat is een potentieel nadeel. Maar als je risico’s goed weet in te schatten en te managen, kan het heel goed gaan. Cruciaal in deze context is de manier waarop je erover communiceert met alle betrokkenen en op alle niveaus in je organisatie. Niet alleen wordt dit gedaan via e-mail, maar ook in een-op-een gesprekken en in zogenaamde *townhall meetings* met alle medewerkers om ze allemaal op dezelfde golflengte te brengen over een bepaald initiatief. En te houden.’

Hopstaken pleit voor een ‘best of both worlds’-benadering: ‘Als je aan de ene kant vrijheden geeft, zorg er dan voor dat die aan de andere kant goed worden gemanaged. De kunst is om de juiste mensen te vinden die deze combinatie zowel in hun hoofd als in de praktijk goed kunnen uitvoeren en die de uitdaging durven aangaan om zowel conceptueel als uitvoerend bezig te zijn.’

'We gaan aan de slag met het meest waarschijnlijke antwoord en niet met een hele set aan mogelijke antwoorden'

'Met een can do-mentaliteit ben je altijd bezig met brandjes blussen, altijd bezig met het oplossen van het eerstvolgende probleem. Daarmee komt het ontwikkelen van een strategische langetermijnvisie in de knel. Binnen Cargill hebben we onderzocht wat onze sterke en zwakke punten zijn, en daar kwam uit dat we vinden dat we erg goed zijn op de gebieden van logistiek management en order fulfillment, maar dat we het minder goed doen op de gebieden van alignment – vormgeving – van de organisatie, het kunnen voorspellen van vraag en op het gebied van infrastructuur van systemen. De meer strategische aspecten dus. Onze les is dat we vaker achterover moeten leunen, dingen op een afstand moeten bekijken en ons ook eens de vraag moeten stellen: waar willen we eigenlijk staan over 18 of 24 maanden? Als je dat goed weet te doen, kun je waarschijnlijk ook veel kleine brandjes voorkomen.'

Maar wat doet het bedrijf met de uitkomsten van het onderzoek? Good: 'Elke twee tot vijf jaar stellen we wel onze businessstrategie vast, maar daarbij wordt nog te weinig gekeken naar de executie van de supply chain. We moeten ons meer de vraag stellen of de supply chain nog wel aansluit bij de businessstrategie en of een ander design ervan niet noodzakelijk is. We moeten niet vergeten, vertel ik hier intern altijd, dat onze supply chain onze geschiedenis reflecteert en niet onze strategie. De supply chain is – door acquisitie en organische groei – beetje bij beetje geworden tot wat hij is. Maar we hebben het nooit echt strategisch benaderd.'

Oogkleppen

Terug naar een Nederlander met can do-ervaring. Frank Oosterbaan vindt dat het vooral hard werken is. 'Het betekent veel bijsturen, omdat je wel weet in welke richting je schip gaat, maar je niet precies weet wat je onderweg tegenkomt. Dat moet ook wel, want als je vooraf alle antwoorden op mogelijke problemen weet, is de wereld inmiddels veranderd.' Can do is niet alleen iets dat in de genen van het bedrijf moet zitten, ook de medewerkers moeten het in zich hebben. 'Ik heb vier jaar in North Carolina gewerkt voor het bedrijfsonderdeel DOW Latex', gaat Oosterbaan verder. 'In 2002 kwam ik samen met mijn team met het plan om een fabriek te bouwen in Louisiana met horizontale in plaats van verticale opslag: voorraad gaat meteen naar de klant, waardoor we zowel kapitaal voor tanks als werkkapitaal konden besparen. Dertig tot veertig managers en experts verbonden er hun commitment aan en zeiden dat het kon. Dat gaat dan heel ver: "you sign in blood", wat ik daar ook letterlijk zo heb gezegd. Toen het besluit eenmaal was genomen en niemand zei dat het absoluut niet zou gaan lukken, gingen we er met zijn allen voor, ook al waren we bloednerveus – want ook dat is can do. Onderweg kwamen we obstakels tegen, zoals een tekort aan logistieke middelen, veroorzaakt door een gebrek aan vrachtwagenchauffeurs op de Amerikaanse markt, maar door de inzet van meer vervoer over het spoor is de operatie geslaagd. Voor het risk management hadden we de Failure-Mode-Effects-Analysis, ontworpen voor Six Sigma, ingezet. Uiteindelijk

Patrick Gunther, directeur EMEA Supply Chain/ Demand Control bij Bausch & Lomb: 'Bij de can do-werkwijze is het een voorwaarde dat je iedereen erbij betrekt en zo open mogelijk communiceert.'



Peter Roerig, manager supply chain bij FrieslandCampina: 'De mentaliteit van "no can do is not appreciated" is geweldig, maar als een operatie onder grote druk komt te staan door bijvoorbeeld een krappe deadline, kun je met de can do-werkwijze doorschieten en alle realiteitszin verliezen.'



hebben we voor vijftientig miljoen dollar aan kapitaal voor opslagcapaciteit kunnen vermijden.'

Can do is volgens Oosterbaan een ideale benadering in tijden van crisis. 'Omdat je veel sneller werkt. En zeker in tijden van crisis moet je snel beslissingen kunnen nemen. Als je daardoor het risico loopt een order te missen, dan moet dat maar. Je kunt

► Europese bedrijven die volgens het Rijnlands model werken kunnen nóg meer profiteren van de voordelen van can do



David Simchi-Levi, professor bij het Massachusetts Institute of Technology.

nu eenmaal niet op alle momenten over alle kennis beschikken. Can do is voor een deel ook entrepreneurschap.'

Maar er zijn ook gevaarlijke kanten. 'De mentaliteit van "no can do is not appreciated" is geweldig, maar als een operatie onder grote druk komt te staan door bijvoorbeeld een krappe deadline, kun je met de can do-werkwijze doorschieten en alle realiteitszin verliezen', zegt Peter Roerig, manager supply chain bij FrieslandCampina. Roerig werkte acht jaar voor het Amerikaanse Abbott Logistics, in het wereldwijde planningscentrum in Zwolle, en maakte kennis met de keerzijde van can do. 'Omdat een aantal distributiecentra in Europa werd gesloten, was het zaak om vanuit een nieuw distributiecentrum in Nederland snel de eerste verschepingen te realiseren. Eigenlijk lukte

dat niet, maar niemand wilde de boodschapper zijn dat het niet ging lukken – er hingen ook bonussen vanaf – en er werd een kleine verscheping handmatig geregeld, onder het motto dat de deadline werd gehaald. Dan zie je dat de can do-mentaliteit ook kan leiden tot het werken met oogkleppen op.'

Rijnlands model

Kunnen wij Europeanen echter de can do-benadering een-op-een overnemen? Met de juiste open houding wel, zegt Peter Roerig. 'Sinds mijn ervaring bij Abbott Logistics werk ik met een andere instelling en benader ik problemen anders. Na de fusie van Friesland Foods en Campina bleek er te veel voorraad in de keten te zitten. Aanvankelijk keken we hoe we dat stapsgewijs zouden kunnen verkleinen, maar daarna stelde ik voor om de radicalere can do-benadering in te zetten. We benoemden een taskforce die tot taak kreeg de voorraad met een kwart te verkleinen. Je zet het probleem daarmee veel uitdagender neer en creëert ook veel meer een aanpak waarbij out-of-the-box denken noodzakelijk is. Dan kóm je er dus ook uit, immers, can do zegt: er is een oplossing – je hoeft hem alleen nog maar te vinden. Door dat met elkaar hardop in meetings te zeggen, creëer je ook een energieboost. Want als je de oplossing niet kunt vinden, moet je nog harder werken om hem wel te vinden.'

Patrick Gunther meent dat Europese bedrijven die volgens het Rijnlands model werken zelfs nóg meer kunnen profiteren van de voordelen van de can do-mentaliteit dan de Amerikaanse bedrijven, die veelal zijn ingericht volgens het Angelsaksische model. 'Natuurlijk zijn er ook voordelen in dat Angelsaksische model – kijk bijvoorbeeld naar de praktischere opzet van het ontslagrecht. Maar het Angelsaksische model gaat uit van controle op mensen, terwijl medewerkers in het Rijnlandse model over meer vrijheid beschikken. Controle levert echter angst op en dat vind ik strijdig met de can do-mentaliteit. Amerikaanse bedrijven kunnen heel veel leren van het Rijnlandse model, dat zich veel beter leent voor can do. Als Europees distributiecentrum van een Amerikaans bedrijf profiteren wij wat dat betreft van het beste van twee werelden. Het kan nóg beter.' ◀

CAN DO: JUIST NU

Juist nu, in tijden van crisis, is de can do-mentaliteit een must om de problemen te boven te komen, zegt supply chain-goeroe David Simchi-Levi, professor bij het Massachusetts Institute of Technology (MIT), een van de meest prestigieuze technische universiteiten ter wereld. 'Bedrijven staan onder grote druk en daarom is flexibiliteit, ook in de supply chain, van groot belang. Maar lang niet alle bedrijven hebben een flexibele supply chain.' Simchi-Levi deed recentelijk onderzoek naar de verschillen tussen Europese en Amerikaanse supply chains en komt op basis daarvan tot de conclusie dat de Amerikanen over flexibeler ketens beschikken dan de Europeanen. 'Vooral na de orkaan Katrina zie je dat Amerikaanse bedrijven meer zijn gaan focus-

sen op risk management', aldus de professor. Overigens concludeert Simchi-Levi dat Europese supply chains qua ontwikkeling achterlopen op Amerikaanse (zo maken Amerikaanse bedrijven meer gebruik van – nieuwe – technologieën en kampt Europa traditioneel met een gefragmenteerde markt vol met kleine carriers), maar ziet hij ook dat Europa bezig is met een inhaalslag. 'Ons onderzoek wijst uit dat innovaties op supply chain-gebied vooral te verwachten zijn in Oost-Europa. Efficiency staat daar hoog op de agenda. De crisis zorgt voor veel onzekerheden, maar met een can do-mentaliteit zal Europa een sprong voorwaarts kunnen maken.'