

Meerdere decennia konden we bedrijven besturen als stabiele organisaties in duidelijk gedefinieerde markten en met een duidelijke functie in de waardeketen. Globalisering en de technologische vooruitgang brachten hier in rap tempo verandering in. Bedrijven worden nu uitgedaagd op hun agility cq. wendbaarheid: het kunnen inspelen op snelveranderende klantbehoeften in een dynamische markt.

De wendbare onderneming:

Frank Balder

De dynamische omgeving waarin veel bedrijven zich bevinden, vereist 'enterprise agility': het vermogen tot aanpassing aan en liefst zelfs anticiperen op veranderingen. Denk aan de boekhandels van Selexyz (BGN) die een proef doen met de verkoop van e-readers en digitale boeken. Selexyz was ook een pionier in item-level RFID: het voorzien van afzonderlijk artikelen in boekwinkels van rfid-tags om de klant-ervaring te verbeteren. De échte agile enterprise is in staat zelf een marktverandering te creëren en daarmee een sterke concurrentiepositie te verwerven, zoals TomTom deed met kaartenmaker TeleAtlas.

Herordening in waardeketens

Zonder twijfel is internet een belangrijke 'agility driver'. Het dwingt complete waardeketens tot herordening. De rol van de intermediair staat in vrijwel alle bedrijfstakken onder druk. Reisbureaus, makelaars en hypotheekadviseurs moeten snel opschuiven naar hoge toegevoegde waarde diensten. Ook de retailer vecht tegen het 'kijken maar online kopen'-gedrag van de consument. Ineens zijn er nieuwe marktpartijen zoals verzekeringvergelijkingssite Independer, internethypotheekaanbieder MoneYou, energieleverancier Oxxio en postbedrijf Sandd. Daarnaast doet ook samenwerking tussen ketenpartners bedrijfstakken op hun grondvesten schudden. Denk maar aan productinnovaties zoals de Senseo van Philips met koffie van Douwe Egberts en de Beertender van Krups met het vaatje Heineken. De gevestigde orde heeft initieel het nakijken, en moet op basis van reputatie en agility haar succes zien te continueren.

In- en externe agility

Langdurig concurrentievoordeel op basis van 'agility' vraagt om een uitgebalanceerde dynamiek tussen de markt en de interne operatie van het bedrijf of netwerk van samenwerkende bedrijven. Het agility-model rechts toont deze twee kanten van agility. Daarbij is externe agility opgebouwd uit vier elementen. Ten eerste het exploreren: het ontdekken, bepalen en introductierijp maken van nieuwe mogelijkheden en innovaties. Daarop volgt het exploiteren: het nieuwe product of de nieuwe service naar de markt brengen, en zo effectief en efficiënt mogelijk leveren. Dan komt

aanpassing: het vermogen om een idee aan te passen en te herintroduceren. Dit vergt de capaciteit om te leren en de opgedane kennis te hanteren. Tot slot is er de exit: de kunst om het juiste exit-moment te bepalen en dan ook werkelijk uit de markt te stappen.

Het succes van externe agility wordt grotendeels bepaald door de mate waarin een bedrijf intern in staat is dit te organiseren. Bij interne agility gaat het om het samenspel van bedrijfsprocessen, de organisatie en IT-systemen. Hierbij vervagen de functionele en zelfs bedrijfsgrenzen. Een intern wendbare organisatie is gewend aan verandering, goed in staat om projectmatig te werken en beschikt over flexibele IT-systemen.

“snelheid, flexibiliteit en maximale service via vraaggestuurde leveringsnetwerken”

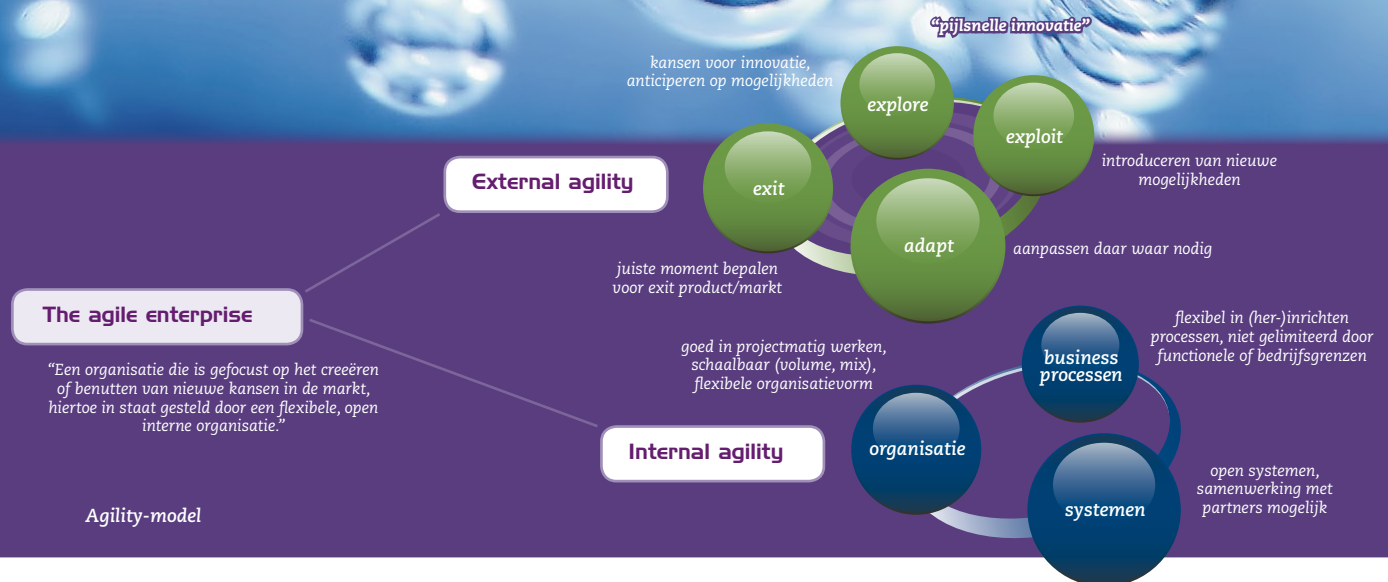
Responsiviteit

Hoe verhouden in- en externe agility zich tot elkaar? Dit vroegen we aan Forbo Flooring, wereldmarktleider in linoleum. “De huidige uitdagingen liggen vooral aan de externe kant, daarop ‘win’ je het als bedrijf. Om geen terrein te verliezen, moet je allereerst de basis op orde hebben. Intern besteden we daarom veel aandacht aan de betrouwbaarheid en kwaliteit van onze systemen. Hoe kunnen die helpen om de toegevoegde waarde voor klanten verder te verbeteren? En om in te spelen op het afnameprofiel van een klant, wat in onze branche nog in de kinderschoenen staat. Verder speelt ‘responsiviteit’ een steeds grotere rol: snelheid, flexibiliteit en maximale service via vraaggestuurde leveringsnetwerken”, aldus Jelle van der Zwaan, manager flooring logistics bij Forbo.

Supply chain agility

“Enterprise agility is anders dan het continu en stapsgewijs verbeteren van bedrijfsprocessen via methodes zoals Lean. Daarbij draaide het vooral om het beperken van werkkapitaal en het reduceren van activiteiten die geen waarde toevoegen voor de klant. Nu draait het om snel kunnen innoveren, en nieuwe producten en vooral ook diensten introduceren. Onze

enterprise agility in perspectief



strategie is om mondiaal een breed productaanbod te bieden. Om snel te kunnen schakelen, kunnen we niet vasthouden aan strakke normen voor bijvoorbeeld werkkapitaal. Ook kopen we nu producten via externe leveranciers in, waar we vroeger alles zelf produceerden en dus verzekerd waren van hoge betrouwbaarheid. Zeker bij een nieuw product voor een nieuwe markt via een nieuwe leverancier kan er een hoge mate van onzekerheid zijn. Met die leverancier zullen we dus ook de benodigde schaalbaarheid en voorraadcapaciteit moeten plannen.”

Een ‘agile supply chain’ vereist differentiatie naar de levenscyclus van producten. Voor nieuwe producten moeten we aparte processen definiëren met aparte targets. Datzelfde geldt voor de ‘end-of-life-producten’ die na twee tot vier jaar het eind van hun levenscyclus bereiken. Je wilt immers niet met voorraden verouderde producten blijven zitten. De grootste uitdaging is echter het optimaal benutten van informatie door de gehele supply chain, om met een gebalanceerde voorraad betere service te leveren.”

Groene innovatie

Forbo wil vooraan blijven lopen in hoogwaardige, innovatieve vloerbedekkingoplossingen aan zijn klanten in de consumenten- en projectenmarkt.

Daarbij is ‘groen’ een hoofdthema, getuige het Forbo-motto: ‘creating better environments’. “Linoleum vloerbedekking wordt volledig gemaakt uit natuurlijke materialen en is biologisch afbreekbaar en herbruikbaar. Vanuit de supply chain kunnen we toegevoegde waarde voor de klant creëren op een manier die bijdraagt aan onze groene doelstelling. Door zo vroeg mogelijk betrokken te zijn bij projecten, kunnen we klanten optimaal adviseren, bijvoorbeeld over het minimaliseren van snijverlies.”

Om extern agile te zijn, moet je alle disciplines in het bedrijf uitdagen om na te denken over dingen die beter kunnen, meent Van der Zwaan. “We hebben bijvoorbeeld ‘small group activities’, waarbij vanuit de werkvloer verbeteractiviteiten geïnitieerd worden. Op de site in Assendelft lopen momenteel tien parallelle sga-projecten: voor verbetering van de werkomstandigheden tot meer rendement op een productielijn. Ook is er de ‘idea challenge’ die veel oplevert. Zo is er de afgelopen twee jaar veel veranderd bij Forbo Flooring. Rode draad is het besef dat we zowel aan de interne als aan de externe kant nog sneller moeten vernieuwen en veranderen. Daarbij is de focus nadrukkelijk extern gericht vanuit een in toenemende mate als ‘agile’ te omschrijven logistieke keten.” ■