

Operational excellence is voor iedereen

Ronald Bal



Logistiek en supply chain management (SCM) wordt in Nederland nog vaak gezien als een thema alleen bedoeld voor bedrijfstakken met een fysieke goederenstroom als onderdeel van het primaire proces. Daarbij denkt men aan industriële ondernemingen, logistieke dienstverleners en handelsmaatschappijen. SCM is voor velen nog steeds een begrip dat vooral staat voor vergaande samenwerking tussen bedrijven op het gebied van logistiek. Als logistiek en SCM alleen deze beelden oproepen, blijft een enorm verbeterpotentieel onbenut voor grote én kleine ondernemingen in veel meer bedrijfstakken dan gedacht.

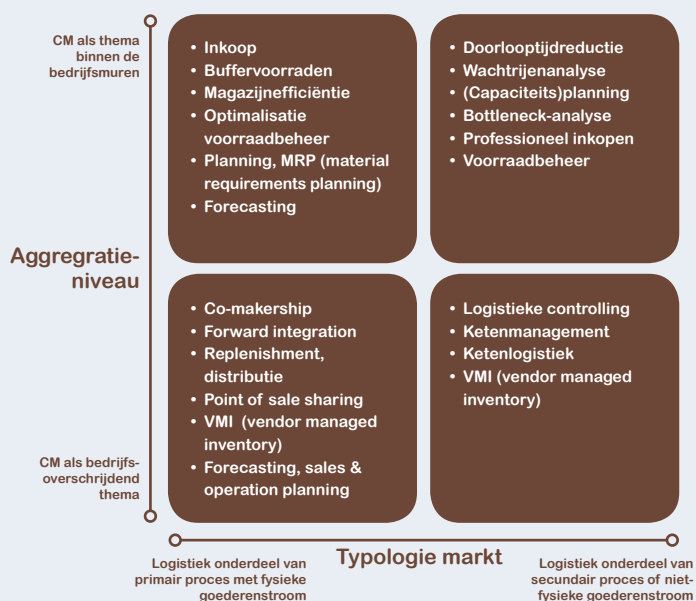
Door het gestructureerd oplossen van logistieke knelpunten zoals lange doorlooptijden, onnodige voorraden en backorders kan de dagelijkse operatie gestroomlijnd worden. Zo kan een onderneming met kleine verbeteringen operational excellence realiseren. Ook voor bedrijfstakken waar logistiek niet tot de primaire processen behoort, is er veel te bereiken op het gebied van logistiek. Doorlooptijdverkorting is voor elke onderneming, met of zonder fysiek product, een mogelijkheid om de bedrijfswinst te vergroten. Daardoor is een bedrijf in staat meer orders te verwerken in dezelfde tijd, resulterend in een hogere omzet en winst.

Ook time-to-market, capaciteitsplanning en ketenmanagement zijn actuele thema's voor bijvoorbeeld uitgeverij, zorginstellingen en verzekeraars. Zo blijkt de logistiek van de inkoop van goederen (hulpmiddelen, disposables, linnen, meubilair, kantoorartikelen, voedsel et cetera) en de goederenlogistiek voor ziekenhuizen eenvoudig te verbeteren door duidelijk vaststellen van de verantwoordelijkheden bij de inkoop, bundeling van het inkoopvolume en onderbrengen van de voorraden in een centraal magazijn. Voor verzekeraars geldt dat zij in toenemende mate de noodzaak zien van het in kortere tijd naar de markt brengen van nieuwe producten en terugdringen van de kosten van de back-office. Uitdagingen die vragen om toepassing van logistieke concepten zoals bottleneck-analyse en modulaire productdefinitie.

SCM in het klein

Het schema geeft een aantal voorbeelden van SCM-concepten die in de praktijk worden toegepast.

Liever noem ik Supply Chain Management ketenlogistiek. Hiermee wordt de associatie vermeden dat het bij SCM alleen gaat om ondernemingsoverschrijdende samenwerking. SCM kan ook in het klein: de samenwerking tussen afdelingen van een onderneming is eveneens een vorm van ketenlogistiek. Met als doel bijvoorbeeld verkorten van de doorlooptijd/time-to-market. In een onderneming waar de organisatiestructuur sterk functioneel gedifferentieerd is, is de aanpak van ketenlogistiek ook zinvol voor het doorbreken van klassieke denkpatronen en vooroordelen. Ketenlogistiek dwingt je om bij elkaar in de keuken te kijken en begrip te krijgen voor de activiteiten die stroomop- en -afwaarts plaatsvinden.



Logistieke optimalisatie is dus voor veel meer bedrijven interessant, dan men aanvankelijk op basis van de definitie en de traditionele toepassing van logistiek zou denken. Daarbij geldt dat elke aan operationele kosten bespaarde euro rechtstreeks bijdraagt aan de winst van de onderneming. Mogelijkheden voor logistieke verbeteringen liggen vaker voor het oprapen dan men zou vermoeden en zitten in de details. De onderstaande praktijkcases beschrijven twee voorbeelden waaruit blijkt hoe met simpele middelen en weinig kosten de keten te optimaliseren is.



Praktijkcase 1: Ongewenste voorraadverschillen en -niveaus (chemiebranche)

Planners verantwoordelijk voor de verwerving van grondstoffen moesten zich baseren op onbetrouwbare cijfers uit het (ERP-)systeem. Door productiemedewerkers (in plaats van een aparte planningsafdeling) verantwoordelijk te maken voor het terugmelden van grondstofverbruik, nam de kwaliteit van de voorraadregistratie toe. Het resultaat: betrouwbare voorraadgegevens, gemiddeld lagere voorraden door betere inkoop op basis van realistische verbruikgetallen en enthousiaste en betrokken productiemedewerkers.

Tijdens de analysefase bleek dat veel grondstoffen en halffabrikaten verspreid over het terrein opgeslagen waren, waardoor fysieke voorraadopname een enorme klus was. Oude productieorders die niet of deels teruggemeld waren, bleven in het ERP-systeem en genereerden vraag naar de grondstoffen/halffabrikaten. Het was daarmee onmogelijk om op basis van de MRP-uitkomst grondstoffen te bestellen. Productieorders werden met vertraging en verkeerde hoeveelheden teruggemeld door de planningsafdeling, waardoor de voorraadregistratie niet actueel was en onjuiste hoeveelheden weergaf. Deze knelpunten werden opgelost door de verantwoordelijkheid van het terugmelden van productieorders bij de bron te leggen: de productieafdelingen zelf.

De kwaliteit van de verbruiksboekingen nam toe, waardoor een zuiverder voorraadregistratie ontstond. Elke productieafdeling was daarmee zelf verantwoordelijk voor zijn eigen voorraadregistratie.



Praktijkcase 2: Inkoop handelsartikelen (mediabranche)

Secundair proces van een uitgever is het in- en verkopen van handelsartikelen. De praktijk werd gekenmerkt door lange levertijden, veel backorders, lage leverbetrouwbaarheid van leveranciers, veel klachten en retouren. Aanvankelijk leken de marges op dit proces comfortabel hoog. Een integrale analyse wees echter uit dat de marges veel geringer waren vanwege hoge operationele uitgaven door verspilling en suboptimalisatie.

Tot de voorgestelde maatregelen behoorde het structureren van de inkooporganisatie door definitie van inkooppakketten, het structureren van het tactische inkoopproces (specificeren, leveranciersselectie), het scheiden van in- en verkoopprocessen tussen afdelingen, reductie van aantal leveranciers en het invoeren van procedures voor voorraadinventarisatie. Door verantwoordelijkheden te scheiden en expliciet te benoemen, ontstond een transparant proces, een regelkring met mogelijkheden om bij te sturen in geval van afwijkingen.

Het optimaliseren van logistieke parameters (doorlooptijd, voorraden, logistiekkosten) kan direct bijdragen aan verbetering van de doorvoer en reductie van de operationele kosten. Dus een directe winstbijdrage voor de onderneming. Daarbij moeten we ons veel vaker realiseren dat logistieke optimalisatie er voor iedereen is, en niet alleen voor de grote, complexe ondernemingen met bedrijfsoverschrijdende SCM-doelstellingen. Ik pleit ervoor de 'oude' definities en denkkaders los te laten, want het is voor iedere onderneming mogelijk om met weinig middelen operationeel excellent te zijn. ■