

# Meer omzet tegen lagere kosten met een hybride marktgerichte supply chain

Ir. Michiel Kasteleijn, December 2008.

## Inleiding

Wanneer is een supply chain strategie succesvol? Supply Chain Managers worden vandaag de dag nog steeds met name afgerekend op efficiëntie, 'Lean' is daarbij het toverwoord. Echter, te 'lean' maakt een supply chain kwetsbaar. In wezen is dit vergelijkbaar met mensen die een dieet volgen waarbij een te eenzijdige focus op afvallen kan leiden tot een verslechtering van de gezondheid. Mensen zijn meer gebaat bij een evenwichtige aanpak gericht op de algehele gezondheid, waarbij voeding, beweging en mentale inspanning op elkaar worden afgestemd en waarbij mensen weerbaar worden gemaakt om verleidingen uit de omgeving te kunnen weerstaan zodat ook op de langere termijn de gezondheid is gewaarborgd. Voor een supply chain gelden eigenlijk dezelfde voorwaarden, ten eerste is een succesvolle supply chain strategie gericht op de algemene gezondheid van een bedrijf: meer omzet tegen lagere kosten, in plaats van een te eenzijdige focus op bijvoorbeeld de kosten. De focus ligt hierbij op de markt en de verschillende eisen die de markt stelt aan de supply chain. Ten tweede zijn bij een succesvolle supply chain alle activiteiten die plaatsvinden in de keten op elkaar afgestemd en ten derde is een succesvolle supply chain robuust zodat veranderingen in de omgeving opgevangen kunnen worden. Dit artikel is de eerste in een serie van drie en behandelt de eerste van de hierboven genoemde voorwaarden voor een succesvolle supply chain strategie: Meer omzet creëren tegen lagere kosten met een hybride marktgerichte supply chain.

## 'One size doesn't fit all'

Een te eenzijdige focus op kosten leidt vaak tot een kwetsbare supply chain die weinig flexibel is en bij de minste of geringste onregelmatigheid in de omgeving niet of nauwelijks meer functioneert. Dit brengt het risico met zich mee dat ontevreden klanten zullen weglopen met als gevolg dat de omzet uiteindelijk zal dalen. Het tegenovergestelde gebeurt echter ook, er zijn ook bedrijven die er alles voor over hebben om de customer service te verbeteren: de klant is koning. Deze bedrijven Leveren de klant precies wat hij wil op exact het moment dat hij het nodig heeft, maar zonder zich daarbij af te vragen wat het rendement op deze klant nu eigenlijk is. Helaas zullen ook bij deze bedrijven de klanten uiteindelijk weglopen doordat de kosten te hoog zullen zijn waardoor er een onacceptabel hoge prijs betaald moet worden voor de geboden producten en service. Beide voorbeelden leiden dus uiteindelijk tot omzetzakking en een kostenstijging ten opzichte van de omzet. In mijn beleving mag een supply chain strategie daarom pas echt succesvol worden genoemd als deze zal leiden tot omzetgroei en tegelijkertijd ook tot een reductie van de kosten. Belangrijk is dat er gekozen wordt voor een veelzijdige strategie, hiermee doel ik op de stelling: 'one size doesn't fit all', een stelling waarvan de toepasbaarheid op supply chains al lang geleden erkend is en inmiddels door vele is beschreven. Deze stelling doelt op het gegeven dat supply chains vaak een grote diversiteit van producten en markten ondersteunen die normaliter niet door één supply chain optimaal aan te sturen zijn, maar waarbij meerdere supply chains met bijbehorende strategieën naast elkaar gewenst zijn. Fisher<sup>7</sup> heeft als één van de eerste al in 1997 een methode aangereikt om supply chains te differentiëren. Hij differentieert op basis van het vraagpatroon van producten en onderscheid daarbij functionele producten met een voorspelbare vraag en innovatieve producten met een lastig te

voorspellen vraag. Fisher pleit om de supply chains voor functionele producten met een efficiënte supply chain strategie aan te sturen en innovatieve producten met een responsieve supply chain strategie. Fisher's theorie is in de loop der tijd door vele andere verder ontwikkeld. Gattorna<sup>1</sup> heeft daarbij terecht opgemerkt dat een product verschillende vraagpatronen kan hebben. Gattorna noemt als voorbeeld Coca Cola die onderscheid maakt tussen volume verkoop via supermarkten, verkoop van kleine hoeveelheden via kleine winkels zoals snackbars en verkoop via frisdrankautomaten. Voor al deze drie verkoopkanalen hanteert Coca Cola Japan verschillende supply chain strategieën. De strategie voor supermarkten kan getypeerd worden als een lean strategie die is gericht op kenmerken zoals regelmatige leveringen, hoge betrouwbaarheid, voorspelbaarheid, dus een supply chain focus op efficiëntie. De strategie voor frisdrankautomaten kan getypeerd worden als een agile strategie die is gericht op flexibiliteit en korte levertijden, dus een supply chain focus op snelheid en capaciteit. De strategie voor de verkoop via kleine winkels tenslotte, kan getypeerd worden als een collaboratieve strategie, gericht op lange termijn relaties, een hoog niveau van support bijvoorbeeld door ondersteuning met de facturering, continue bevoorrading, dus een supply chain focus gericht op het in stand houden van een goede en nauwe relatie met de klant. Het is dus onvoldoende om alleen het product als uitgangspunt te nemen zoals Fisher voorstelde, er dient ook naar de marktkarakteristieken gekeken te worden. Het is de Product Markt Combinatie (PMC) die bepalend is voor de te kiezen supply chain. Voorbeelden van PMC karakteristieken die van invloed zijn op de te kiezen supply chain zijn: het koopgedrag van klanten: is deze meer op basis van beschikbaarheid, prijs, kwaliteit of service; de verscheidenheid in vraag: is deze groot of klein; de relatie met de klant: is deze er één van nauwe samenwerking of juist een losse relatie waarbij de klant en de verkoper ver van elkaar afstaan; de markt vraag: is deze voorspelbaar of juist onvoorspelbaar met een grillig verloop; de product levenscyclus: is deze kort of lang, de winstmarge op het product: is deze laag of hoog en de product value density: is deze hoog of laag. Op basis van deze en andere PMC karakteristieken kan de markt gesegmenteerd worden en kan er per segment bepaald worden welk type supply chain het beste past.

### **Focus op de klant**

Een bruikbare typologie om de supply chain te differentiëren die mij aanspreekt vanwege de primaire focus op de klant is de typologie van Gattorna. Hij onderscheid een groot aantal type supply chains die afgeleid worden van een viertal generieke supply chains. Deze vier supply chains zijn:

1. Een 'lean supply chain' waarbij de vraag voorspelbaar is, er een losse relatie met de klant is waardoor er niet noodzakelijk extreme eisen gesteld worden aan het vereiste service level. De focus ligt hierbij op efficiency. De grondlegger van dit type supply chain is Toyota die het Toyota Production System (TPS) ontwikkelde, beter bekend als 'lean manufacturing'. Focus ligt hierbij op het reduceren van 'Muda', of te wel alles wat overbodig is elimineren. Ook bij een lean supply chain draait het om het reduceren van alles wat overbodig is.
2. Een 'Continuous replenishment supply chain' waarbij de vraag voorspelbaar is, maar in tegenstelling tot een 'lean supply chain' er juist een nauwe relatie is met de klant. De focus ligt hierbij op het onderhouden van klantrelaties. Een markt pull strategie is hier op zijn plaats, dit in tegenstelling tot de klassieke lean gedachte waarbij klanten niet altijd hun vraagvoorspellingen willen of kunnen delen waardoor een push strategie onvermijdelijk is. Het is een supply chain waarbij alle partijen in de keten samenwerken om de kosten te

verlagen, om aan de marktvraag te voldoen en om continu de levertijden en service te verbeteren.

3. Een 'Agile supply chain', waarbij de vraag onvoorspelbaar is en korte levertijden en flexibiliteit belangrijk zijn. De focus ligt hierbij op snelheid en capaciteit. Een goed voorbeeld van Agility is Zara, de Spaanse mode retailer en producent. Zara is in staat om producten van scratch af aan binnen 15 dagen naar de winkel te brengen waardoor klanten de perceptie hebben dat in de winkels van Zara altijd nieuwe producten liggen.
4. Een 'Fully flexible supply chain', dit is een extreme variant van een 'Agile' supply chain, waarbij de vraag zeer onvoorspelbaar is, er opportunistisch gereageerd moet worden en waarbij de klant extreme oplossingen nodig heeft. De focus ligt hier op het vinden van creatieve oplossingen waarbij de prijs er niet toe doet. Dit type supply chains zijn bijvoorbeeld nodig in een situatie waarin het normale leven en business ernstig verstoord worden door bijvoorbeeld oorlog, terroristische aanvallen en natuurrampen. In deze situaties moeten de supply chains vaak in korte tijd volledig opnieuw opgebouwd worden.

### **Benchmarking en best practices zijn geen wondermiddelen**

Helaas komen er vandaag de dag nog steeds veel situaties voor waarbij supply chain initiatieven enkel worden opgestart op basis van benchmarks die aangeven dat de interne performance verbeterd kan worden. Er wordt voorgenomen om best practices en nieuwe supply chain tools te implementeren om de supply chain performance te verbeteren. Enkele voorbeelden hiervan zijn: Centralisatie van de volledige logistiek; uitbesteding van de logistiek aan een 3PL; Collaborative Planning, Forecasting & Replenishment (CPFR); Vendor Managed Inventory (VMI); Cross-Docking; Merge-In-Transit; Postponement strategie en Sales and Operations Planning (S&OP). Ik ben van mening dat best practices en vernieuwende tools geen opzichzelfstaande wondermiddelen zijn om de supply chain performance te verbeteren, daarentegen vind ik dat best practices pas echt zinvol zijn als deze gericht en op maat worden ingezet. Het uitgangspunt is hierbij altijd het verhogen van de omzet tegen lagere kosten door middel van de supply chain. Door de markt correct te segmenteren op basis van PMC karakteristieken en door inzicht te creëren in de winstpotentie van marktsegmenten, kan ook de correcte supply chain per marktsegment bepaald worden. Vervolgens kan per marktsegment specifiek gekeken worden welke performance indicatoren de belangrijkste zijn om de omzet te vergroten en de kosten te verlagen en kan er bepaald worden hoe en welke best practices hieraan kunnen bijdragen. Als voorbeeld wil ik een willekeurige producent van IT hardware aanhalen. Deze producent brengt in het middenklasse prijssegment IT randapparatuur op de markt en verkoopt deze via meerdere verkoopkanalen aan verschillende type klanten die ook verschillende eisen stellen aan de supply chain. Zo zal de verkoop aan consumenten via bijvoorbeeld een Media Markt of BCC gericht zijn op efficiency. Concurrentie vindt hierbij met name plaats op basis van prijs. De vraag is redelijk voorspelbaar waardoor buffer capaciteit en voorraden geminimaliseerd kunnen worden en transportkosten beter geoptimaliseerd kunnen worden. Best practices en tools zullen dus ingezet moeten worden om kosten te minimaleren waardoor de prijzen concurrerend gehouden kunnen worden zodat de omzet vergroot kan worden. De verkoop van dezelfde producten via IT-resellers en systemhouses aan de zakelijke markt zal daarentegen veel meer gericht moeten zijn op service, beschikbaarheid en flexibiliteit. Dit is een markt van deals winnen of verliezen, waarbij het niet of wel doorgaan van één enkele grote order of het wel of niet winnen van een tender veel invloed heeft op de verkoopresultaten. Het vraagpatroon is daardoor grillig en lastig te voorspellen. Het toepassen van een postponement strategie waarbij producten zo lang mogelijk generiek worden

opgeslagen en zo laat mogelijk worden toegewezen aan een lokale markt is hierbij een effectieve supply chain strategie omdat het makkelijker is om een grotere vraag naar generieke producten te voorspellen dan een specifieke vraag naar producten in een lokale markt. Zo kan bijvoorbeeld de supply oorspronkelijk bedoeld voor een grote deal in Italië voor product X1 die niet door gaat, nu gebruikt worden voor een grote order in Noorwegen voor product X2 die wel doorgaat. Dit stimuleert het vergroten van de omzet omdat de producten die nodig zijn voor de order in Noorwegen op tijd geleverd kunnen worden, terwijl zonder postponement strategie de order waarschijnlijk naar een concurrent gegaan zou zijn vanwege onvoldoende beschikbaarheid van het gevraagde product. Tegelijkertijd worden de kosten geminimaliseerd doordat overtollige voorraden als gevolg van tegenvallende resultaten in Italië worden voorkomen.

### **Conclusie**

Een marktgerichte hybride supply chain strategie is naar mijn mening de eerste belangrijke voorwaarde voor het creëren van een succesvolle supply chain. Door de supply chain te differentiëren op basis van PMC karakteristieken en een passende supply chain te kiezen per marktsegment, kunnen best practices gericht en op maat worden ingezet waardoor uiteindelijk de supply chain zal bijdragen aan het verhogen van de omzet en tegelijkertijd het verlagen van de kosten. Een volgende voorwaarde voor het creëren van een succesvolle supply chain is het op elkaar afstemmen van alle activiteiten in de supply chain. Dit heeft alles te maken met integratie, communicatie en handelen, zowel binnen als buiten de bedrijfsgrenzen. Het gaat om het op elkaar afstemmen van processen en informatie, maar ook over het op elkaar afstemmen van het gedrag van mensen in de keten, zoals het gedrag van leveranciers, klanten, logistieke service providers, contract manufacturers en van interne afdelingen zoals logistiek, planning, verkoop en finance. In het nog te publiceren tweede deel '*Meer omzet tegen lagere kosten door middel van afstemming in de keten*' wordt dit onderwerp verder uitgewerkt. In totaal bestaat de serie uit een drietal delen die gezamenlijk de drie kernvoorwaarden voor een succesvolle supply chain behandelen.

### **Over de auteur van dit artikel**



Michiel Kasteleijn is werkzaam als supply chain consultant voor zijn eigen adviesbureau Best Supply Chain, opgericht in Februari 2006. Begin 1997 studeerde hij af aan de Universiteit Twente met als specialisatie Logistiek Management. Sindsdien is hij betrokken geweest bij vele supply chain initiatieven voor grote en kleinere bedrijven. Voor de oprichting van zijn eigen adviesbureau werkte hij onder andere voor KPMG, Deloitte en Philips. Website: [www.bestsupplychain.nl](http://www.bestsupplychain.nl). e-mail: [mkasteleijn@bestsupplychain.nl](mailto:mkasteleijn@bestsupplychain.nl)

### **Referenties en gebruikte literatuur**

- [1] Gattorna, John, "*The Living Supply Chains*" (2006), Prentice Halls Financial Times
- [2] Lee, Hau L., "*The Triple-A Supply Chain*", (2004), Harvard Business Review October 2004
- [3] Christopher, Martin & Peck, Helen, "*Building the resilient supply chain*", (2004), Cranfield School of Management
- [4] Christopher, Martin & Towill, Denis, "*An Integrated Model for the Design of Agile Supply Chains*", (2001), Cranfield School of Management
- [5] Christopher, Martin, "*The Agile Supply Chain*", (2000), Cranfield School of Management

- [6] Naylor, Ben, Naim, Mohamed & Berry, Danny, *“Leagility: Integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain”*, (1999), International journal of production economics
- [7] Fisher, Marshall L., *“What is the right supply chain for your product?”*, (1997), Harvard Business Review March-April 1997
- [8] Beth Enslow, *“The Supply Chain Visibility Roadmap, Moving from vision to true business value”*, (2006), Beth Enslow, Aberdeen group
- [9] Lee, Hau L., *“Aligning Supply chain Strategies with Product Uncertainties”*, (2002), California Management Review Vol.44, No. 3
- [10] Christopher, Martin et al, *“Designing and managing multiple pipelines”*, (2005), Journal of business logistics
- [11] Christopher, Martin & Towill, Denis, *“Developing market specific supply chain strategies”*, (2002), Cranfield University