

# 'Supply chain is een combinatie van logistiek, finance en commercie'

## TREND

De supply chain is steeds meer een onderwerp geworden binnen de board of directors. Dit betekent dat organisaties plannen over de grenzen van business units heen. De uitdaging is om bereid te zijn om samen te werken en vertrouwen te hebben dat een integrale strategie de hele organisatie ten goede komt.



'Binnen de logistieke projecten van fysieke distributie zien we een verschuiving naar aansturing van goederenstromen', zegt Alain Beerens, managing consultant & partner bij Groenewout. 'Voorheen ging de discussie veel meer over de vraag waar bijvoorbeeld magazijnen moesten komen en hoe groot ze moesten zijn. Aansturen van de goederenstroom gaat over zaken als de grootte van de voorraad en de consequenties daarvan voor de cashflow.'

Dit betekent volgens hem dat de positie van logistiek in de loop der jaren steeds hoger in de corporate hiërarchie is gekomen. 'We komen steeds vaker bedrijven tegen waar de supply chain is vertegenwoordigd op een C-level. De verantwoordelijkheid blijft dan niet beperkt tot alleen de logistieke operationele kosten en customer service, maar het gaat ook om financiële zaken, zoals de hoeveelheid vermogen die in voorraad zit en betalingstermijnen naar leveranciers toe. De supply chain is een combinatie van logistiek, finance en commercie.'

### Grenzen

Tegelijkertijd constateert Beerens dat er veel meer over de grenzen van business units heen wordt gekeken. 'Zo wil men bijvoorbeeld een goede integrale forecast maken, door het implementeren van concepten als Sales & Operations Planning of Integrated Business Planning. Door een integrale manier van kijken worden suboptimalisaties gereduceerd en optimaliseer je de hele keten.'

'Fysieke optimalisatie, bijvoorbeeld van de logistieke footprint, was vroeger het eindpunt. Nu is het een beginpunt. De volgende stap is het uitrollen van een gecoördineerde logistieke aansturing van dit netwerk van magazijnen. Dus: hoe ga je forecasten? Hoe ga je het vertalen naar een Europees productieplan? Hoe ga je dat Europese productieplan weer omzetten naar lokale vestigingen? Hoeveel voorraad mogen zij dan uiteindelijk hebben? Hoe wordt de beschikbare voorraad toegewezen in het geval van tekorten? Dat alles heeft weer een belangrijke organisatorische- en IT-component, om een dergelijk proces te ondersteunen.'

### Samenwerking

Essentieel voor logistiek succes is volgens Beerens de bereidheid tot samenwerken. 'De toenemende behoefte aan de bereidheid tot samenwerking heeft ervoor gezorgd dat de positie van logistiek steeds hoger in de organisatie is verankerd. Wanneer je over



**Alain Beerens: 'De supply chain moet op een zeer hoog niveau in de organisatie op de agenda staan, met de mogelijkheid om te escaleren over al die verschillende partijen en belangen heen.'**

de grenzen van business units en landenorganisaties moet optimaliseren, zul je dat vanuit het hoogste managementniveau moeten doen. Er moet bijvoorbeeld iemand zijn die kan overrulen dat één landenorganisatie zijn eigen belangen te veel voorop zet. Of dat de belangen van bijvoorbeeld de commercie te veel nadruk krijgen.'

'Dit betekent dat de supply chain op een zeer hoog niveau in de organisatie op de agenda moet staan, met de mogelijkheid om te escaleren over al die verschillende partijen en belangen heen. Dat is heel erg belangrijk. En omdat mensen toch bepaalde privileges moeten opgeven, zullen ze het vertrouwen moeten krijgen dat die integrale strategie iedereen in de organisatie ten goede komt.'

Beerens noemt als voorbeeld de situatie waarin de voorraad in de hele keten optimaal wordt gepland. 'Dit zou best kunnen betekenen dat een aantal partijen in die keten minder voorraad toegewezen krijgen. Dat voelt natuurlijk ongemakkelijk. Wanneer jij een verkooporganisatie bent in een bepaald land dan wil je natuurlijk het liefst zo veel mogelijk voorraad claimen om te verkopen. Hetzelfde geldt voor de verdeling van kosten, ook daar moet iedereen vertrouwen hebben dat iedereen van het eindresultaat profiteert en een enkeling juist niet wordt geconfronteerd met hogere kosten. Dan werk je echt met een integrale supply chain-strategie.'



GROENEWOUT

www.groenewout.com

Tel: 076 - 533 04 40