

“Leveranciers snappen er niets van”

29-08-2016 12:00



In de Meetinglodge van Kokckengen schoven experts aan van Bouwmaat, Intergamma, PontMeyer, Transferro, Verdouw Bouwproducten en Veris en ook van VBH en Skantrae. Een combinatie van logistiekelingen en commercianten, zoals je ze in de praktijk vaak ziet.

Tijdens het voorstelrondje werd de spanning tussen beide bloedgroepen al duidelijk. “Heeft onze verkoopleider een mooie deal gemaakt, blijkt dat we die producten helemaal niet op voorraad hebben” verzucht een logistiekeling. Ook tussen handel en industrie gaat het niet altijd even soepel. “Spelen we in op de actualiteit met een mooie actie, blijkt dat we die al zes weken eerder bij onze leverancier hadden moeten aankondigen. Pfff.. wat een leadtime, joh.”

Spanningsveld

Je ziet meteen het spanningsveld. In een keten van fabrikant via distributeur, groothandel en retailer heeft ieder zijn eigen belang en zit iedereen bovenop zijn voorraad. Maar hoe ga je daar nou het beste mee om als je in zo’n keten zit?

In [Slimstocks Supply Chain Game](#) nemen de deelnemers plaats in een virtuele keten van vier schakels. De fabrikant aan het begin heeft onbeperkte voorraden en kan produceren zo veel als hij wil. De retailer aan het eind van de keten heeft te maken met een onvoorspelbare vraag van zijn klant. Waar stem je je voorraad nou

op af als fabrikant aan het ene eind van de keten of als retailer aan het andere eind? Om nog maar te zwijgen over de voorraad van de distributeur en groothandel die als tussenschakel fungeren.

In het spel kost een eenheid voorraad € 0,50, terwijl een backorder € 2,00 kost. Voorraad is dus relatief goedkoop ten opzichte van out-of-stock, maar hoe balanceer je tussen die twee en realiseer je de laagste kosten?

Dolle voorraad

In een oefenrondje krijgen de deelnemers op toevals-basis een positie in de keten toegewezen. Vier zijn er retailer, vier fabrikant, vier distributeur en vier groothandel. Ze weten van elkaar niet wie welke rol speelt en ze weten ook niet wie bij elkaar in de keten zit. Uitdaging is om met je voorraad te reageren op de vraag die je krijgt van je naastgelegen schakel. Nadelen: nul communicatie en een levertijd van twee weken. Je krijgt dus iedere week een order binnen, maar loopt met je bestellingen steeds een week achter. Voordelen: we spelen het spel in een eenvoudige keten van vier schakels met één product.

Slimstock's Jan Kraaijeveld en René Geujen starten de game en de paniek slaat meteen toe. "Hoe weet ik nou wat de vraag is?" en 'Ik heb toch helemaal geen historie?' De ene speler legt als een dolle voorraad aan, want die is goedkoper dan out-of-stock. Een ander bouwt zijn voorraad zuinigjes op, maar wordt al snel verrast door een plotselinge piek in de vraag van zijn klant. Weer een ander lijkt het te gaan redden met zijn eigen voorraadopbouw, maar krijgt ineens te kampen met leverproblemen bij zijn leverancier. Bam; mega back-orders, mega-kosten. Gemopper en geklaag alom. "Hoe kan ik dit spel nu zo spelen?" Of "Wat is die klant van mij nou aan het doen?"

'Trouble? Double'

Iedereen wil winnen, maar niemand heeft de juiste informatie om zijn voorraad op te bouwen. Het resultaat? Als je de grafiek van de voorraad in de keten ziet, vliegt die op en neer. Grote pieken en diepe dalen met enorme kosten als gevolg. Terwijl de vraag van de consument alle weken gestaag op een vergelijkbaar niveau bleek te liggen. De keten maakte zichzelf dus gek met onnodige voorraden. "We lopen blind rondjes" en "Als er ergens iets verkeerd gaat, gaat de hele boel verkeerd" tot "Shit, ik zit de hele tijd blind twintig stuks te bestellen" en "In trouble we double". Of: "Ik bestelde gewoon iedere keer tien, wat gaat er dan verkeerd? Die leveranciers snappen er niets van", zegt een speler die nu toevallig retailer is.

Gesteun en gezucht

In de eerste echte ronde vormen de spelers onderdeel van een onzichtbare keten. Ze weten nog steeds niet met wie ze samenspelen en wie er voor of na hun schakel zit. Maar het spel wordt al duidelijker en de spelers beter voorbereid. De informatie is nog steeds nul. Het gemopper is nog steeds niet van de lucht. Gezucht en gesteun alom. Spelers kijken naarstig de zaal rond op zoek naar een glimp van herkenning. Wie zit er in mijn keten? Hoe kan ik voorspellen welke vraag ik straks krijg, zodat ik mijn voorraad kan optimaliseren?

Het resultaat? Totale kosten in de Supplychain lopen uiteen van 5.064 tot 769. Opvallende nevenuitkomst: de keten waar de retailer (eindschakel) de laagste kosten had, was niet de keten met de laagste totaalkosten. Daar zat nog 17% verschil in met de keten met de laagste totaalkosten.

Backorders om de oren

In de tweede ronde spelen we met ketens die elkaar kennen. De deelnemers nemen plaats aan één tafel en

mogen met elkaar communiceren. In 'full visibility' kan de fabrikant bij de retailer zijn eindvraag zien en de voorraad bij de distributeur en groothandel checken. Toch gaat het verkeerd. De ene keten spreekt minimale besteleenheden af en giert toch meteen al de bocht uit. In een andere keten speelt iedereen gewoon voor zich en pakken ze dus geen profijt van de communicatiekansen. Aan een andere tafel vliegen de commando's over en weer. "Bestel maar, want voorraad is toch goedkoop?" En: "Ik bestel er twintig, maar jij hebt er zelf maar tien op voorraad? Shit, backorders vliegen ons om de oren." Of: "Man, man, we zitten nu allemaal zo'n beetje op nul en ik loop als een malle terug." Aan een andere tafel proberen ze vooruit te kijken: "Wat is jouw volgende order?" Maar dat lukt toch niet helemaal: "We zitten continu boven de klantvraag te bestellen, maar toch is de voorraad steeds op."

Weg ketenbeheersing!

Aan een andere tafel begint de groothandel het te snappen: "Ik heb er twintig nodig, maar mag er maar vijf bijbestellen anders lopen de backorders bij mijn leverancier -de distributeur- op. Ik snap het, maar het voelt niet goed." Toch houdt hij zijn adem in met het oog op het ketenbelang. Tot de retailer voor hem ineens een order plaatst van vijfendertig. "Want die heb ik toch gewoon nodig? Anders krijg ik backorders." Weg ketenbeheersing!

Bij een andere groep komen ze er achter dat ze een beetje laag hebben ingezet. "Héél laag. Toen moesten we ineens razendsnel reageren op de groeiende vraag. Waardoor tegen het eind van het spel onze hele keten nog vol voorraad zat. Met alle kosten van dien." Resultaat: het beste team uit deze ronde heeft nog altijd hogere ketenkosten dan het beste team uit de blinde ronde. € 1.316,50 om € 769.

Miscommunicatie alom

Conclusie: teams kunnen nu wel communiceren. Als ze dat al doen, gebeurt het lang niet altijd even gestructureerd en effectief. Met hogere kosten in de keten dan in de vorige ronde. "Ja, onze klant hield zich niet aan ónze forecast", klinkt het lachwekkend. En iedereen weet dat het in de praktijk zo gaat. Miscommunicatie alom. Binnen de keten, maar ook binnen hetzelfde bedrijf in één schakel van die keten. En dan te bedenken dat we nog steeds spelen met een keten van vier schakels en één klant voor één product. Moet je nagaan wat er gebeurt als er een paar honderd klanten aan tienduizend producten gaan trekken....

Levertijd is cruciaal

Dan de beslissende ronde. De ketens spelen weer tegen elkaar en de beste ronde gaat aan de haal met een bierpakket en de eeuwige roem. De deelnemende experts zijn er op gebrand zich te bewijzen. Sommigen offeren de pauze op om een plan te trekken voor dit eindspel.

Jan en René passen de regels nog een beetje aan. Ze willen de keten minder complex maken, dat kan door één schakel over te slaan en rechtstreeks te verkopen, zoals in de praktijk ook gebeurt. Maar hier draaien ze aan de cruciale knop van de levertijd. Die halveert in iedere schakel van twee weken naar één week. Dat betekent dat schakels sneller kunnen inspelen op veranderingen in de markt. Het na-ijl-effect is nu verdwenen.

Verstorende promotie

Wat de spelers niet weten, is dat ze in week vijf de melding krijgen van een enorme promotieactie van de retailer in week dertien. "Ja, hé!", is de reactie als die melding doorkomt. "Hebben we net besloten geen

backorders door te zetten, krijg je dit.” Gelukkig heeft iedereen nog tijd om te anticiperen, alleen vraagt niemand zich af of de promotie bovenop de reguliere vraag komt of in plaats daarvan.

Daar gaat meer dan één team dus nat op. Net zoals een ander team pas na vijf weken in de gaten krijgt dat de rollen omgedraaid zijn. De retailer uit de vorige ronde is nu fabrikant en met die positiewisseling verandert je rol in de communicatie. Ahum...

Plan geeft doorslag

Na een fel verhit halfuurtje is de winnaar bekend. Het team van Tim, Jan-Martijn, Erik en Mattijs sleept de eerste prijs in de wacht. De leerpunten: “Van ‘zomaar’ informatie uitwisselen, word je niet per se beter. Het gaat er om dat je een plan maakt. Geen backorders doorschuiven en bepalen waar je je voorraad legt in de keten. Op één plek of op meerdere plekken? En waar dan precies?” Zo kun je de kosten in de keten het laagste houden. Maar de grote vraag is dan: hoe verdeel je die besparingen? Want de keten met de laagste ketenkosten biedt niet per se iedere schakel in de keten dezelfde voordelen. Hoe bepaal je wat de besparing is? Vooraf en achteraf? En wie heeft dan recht op welke euro’s?

De logistiekelingen die deelnamen aan deze game zijn blij dat ze dáár niet over na hoeven te denken. Toch ligt daar de kern van de uitdaging. Misschien niet bij hen, maar bij hun commerciële bazen. Als die nou maar eens het nut van ketenoptimalisatie in zouden zien. Waarvan akte.

Theorie en praktijk

De conclusie van de Supplychain Game? Als er geen plan is, kun je geen winst behalen. Het is eenvoudig om er een ‘bende’ van te maken. Een keten met 4 schakels, 4 mensen en één product is al voldoende om een middag te vullen. Grote assortimenten, meerdere schakels en belangen zorgen ervoor dat het niet meevalt te excelleren. En de hamvraag: als je de keten gaat verbeteren, hoe verdeel je dan de winst over de ketenpartners? Kortom, Supplychain management: in theorie fantastisch, de praktijk is echt anders.

Deelnemers

- Mathieu van de Beek, Verdouw Bouwproducten
- Alieke Blok, Intergamma
- Rob Brussee, Skantrae
- Frans van de Bult, Bouwmaat Nederland
- Gregory Castano Hendriks, Verdouw Bouwproducten
- Frank Dijkstra, Veris
- Jeroen de Haan, Bouwmaat Nederland
- Ronald van Hekezen, Pontmeyer
- Rene van Kesteren, Pontmeyer

- Marc Kling, Transferro
- Bart Louwen, VBH
- Tim van Oudheusden, Intergamma
- Eric Reijnhout, Bouwmaat Nederland
- Erik Roelofs, Skantrae
- Jan-Martijn Sijtsma, Intergamma
- Martijn van Tuinen, Intergamma
- Helle van der Veen, Intergamma
- Mattijs van Vliet, Skantrae

admin