

“Er is iets misgegaan in de keten”

10-11-2017 00:04



MIXpro en Slimstock organiseerden de Supply Chain Game in de sfeervolle Meetinglodge in Kockengen. Terwijl het buiten stormde en raasde, verdiepten experts van Bouwmaat, Assa Abloy, PontMeyer, Itho Daalderop, ASF Fischer, Van Walraven, Polvo Raab, Karcher en Tricorp zich in de supply chain. Dat dit zelfs voor doorgewinterde logistiekelingen een uitdaging is, bleek ook nu weer.

Herkenbare uitdagingen

Tijdens het voorstelrondje kwamen de overeenkomsten en verschillen tussen de deelnemers naar boven. De een stoeit met het opbouwen van voorraad van nieuwe modellen en het uitfasen van de oude, terwijl de ander wil weten hoe de collega's 'specials' aanpakken. De opmerking: “Ik vind het een uitdaging om de mens mee te nemen. Er spelen veel emoties mee. ‘Stel je voor dat een klant dat ene product wil hebben dat we net uit de voorraad hebben gehaald...’. Ouderdom in de bedrijfspopulatie maakt het lastig om veranderingen door te voeren”, kreeg veel bijval. Bij het horen van doorlooptijden van zes tot acht maanden, ontstond tumult. “Zo lang? Hoe doe je dat!” Ook de zorg om de juiste cijfers bij sales te krijgen, was herkenbaar voor de meeste

deelnemers.

Spanning of samenwerken?

Er zit een spanningsveld in een keten. De fabrikant, distributeur, groothandel en retailer hebben elk hun eigen belangen en iedereen zit bovenop zijn voorraad. Hoe ga je daar binnen een keten het beste mee om? Dat maakt Slimstocks Supply Chain Game duidelijk. Tijdens het spel nemen de deelnemers plaats in een virtuele keten. Die keten bestaat uit vier schakels. De retailer heeft te maken met een onvoorspelbare vraag van zijn klant. De fabrikant kan produceren zo veel als hij wil en heeft onbeperkte voorraden. Wat is leidend? De vraag van de klant of de voorraad van de fabriek. En hoe belangrijk zijn de rollen van de distributeur en groothandel die tussenschakels zijn? 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. Hoe zorg je voor voldoende voorraad en lage kosten?

Willekeurige positie

De deelnemers beginnen met een oefenrondje. Er zijn vier schakels in de keten en er is één product. Iedereen krijgt willekeurig een positie in de keten toegewezen. De deelnemers weten niet van elkaar wie welke rol speelt en ze weten ook niet wie bij wie in de keten zit. De opdracht is om met hun voorraad te reageren op de vraag die ze krijgen van de naastgelegen schakel. De deelnemers mogen niet met elkaar communiceren en er is een levertijd van drie weken. Er komt dus iedere week een order binnen, maar de bestellingen lopen twee weken achter. Elke deelnemer heeft steeds zestig seconden om te beslissen welke voorraad hij bestelt.

Paniek

Er wordt peinzend gekeken en de stress is al redelijk snel voelbaar in de zaal. "Hoe kan ik nou bestellen als ik niet weet wat de vraag is?" en "Hoe kan ik bestellen zonder historie?" De verschillen in strategie van de deelnemers zijn enorm. Daar waar de ene speler zijn voorraad heel langzaam opbouwt, bestelt de ander enorme voorraden. "Dat is goedkoper dan out-of-stock". Eén deelnemer maakt aantekeningen van wat er besteld en geleverd wordt. Hij probeert een analyse van de situatie te maken. Een ander hangt heel relaxed achterover geleund. "Ik ga maar eens wat bijbestellen. De vraag is hoog. Ik denk dat carnaval eraan komt", lacht hij. Een briljante zet of een inschattingsfout? Dat zal blijken. Pieken in de vraag, leverproblemen en mega backorders, het komt allemaal voorbij. "Ik raak in paniek. Ik heb twintig orders in de wacht staan en geen voorraad", zegt een speler. "Het spel klopt niet, de kosten zijn veel te hoog", roept een ander.

Sabotage

Iedereen wil winnen, maar niemand heeft de juiste informatie om zijn voorraad op te bouwen. Het resultaat? Een grillige grafiek van de voorraad in de keten. "Er is iets misgegaan in de keten", zegt een deelnemer. "Volgens mij had ik als brouwer de grootste piek moeten hebben, maar die lag bij de wholesale. Er wordt gesaboteerd in de keten." Een ander werkt vanuit vertrouwen. "Ik bestel op onderbuikgevoel, omdat ik niet weet wat de klant wil. Het is hopen dat degene voor me niet te gek doet en degene achter me zijn best doet."

Houvast zoeken

Na de oefenronde begint het echte werk. De spelers zijn onderdeel van een onzichtbare keten. Ze weten nog steeds niet met wie ze samenspelen en wie er voor of na hun schakel zit. Door het gebrek aan informatie, klinkt er weer gemopper in de zaal. "Ik krijg een levering van veertien stuks, maar die heb ik nooit besteld." Dat hij er misschien wel twintig besteld heeft, maar zijn leverancier backorders overhoudt, komt niet bij hem op.

Mensen zoeken naar houvast en willen doorgronden hoe de keten werkt. Er worden schuine blikken naar links en rechts geworpen om te zien of de buurman toevallig de volgende schakel in de keten is. Hulplijnen in de vorm van pen en papier doen naarstig dienst. Het zijn pogingen om de vraag te voorspellen en de voorraad te optimaliseren. "Je wilt iets analyseren, terwijl je er eigenlijk toch geen grip op hebt."

Na afloop van de eerste ronde verzucht een deelnemer: "Wat een chaos. Er is geen afstemming. Ik kreeg orders, maar had gelukkig voorraad om dat op te kunnen vangen. Het was een waar sneeuwbaaleffect. Iedereen ging veel bestellen." Het resultaat van deze ronde loopt sterk uiteen. De totale kosten in de supplychain variëren van 1133 tot 1571,5 euro. In de keten met de laagste totale kosten, is het opvallend dat de retailer juist de hoogste kosten heeft van alle deelnemers. "Eigenlijk is het heel simpel", zegt een speler, "Het draait om de klant. Als die met de fabriek zou praten, hoeft dat niet met de twee partijen in het midden. Die moeten alleen opdrachten uitvoeren."

Eigen strategie

In de tweede ronde zitten de spelers per keten aan één tafel en mogen ze met elkaar communiceren. "We gaan de confrontatie opzoeken", roept een speler enthousiast zodra hij dit hoort. Er is volledige openheid van zaken. De fabrikant kan bij de retailer zijn eindvraag zien en de voorraad bij de distributeur en groothandel checken. Elk team heeft zijn eigen strategie. Dat dit geen garantie is voor succes, blijkt al snel. Het ene team bestelt steeds de vraag + 1 en overlegt continu. Bij een ander team overleggen sommigen teamleden, terwijl een ander teamlid observeert en weinig inbrengt. Ook een directievere aanpak komt langs: "Hoeveel bestel jij er? Dan bestel ik er tien en moet jij er vijftien bestellen."

Strategieën en aannames

Er wordt druk naar schermen gewezen en overlegd. "Net bestelden we er vijftien, ik ga nu omhoog." Een ander reageert snel: "Jullie moeten niet te hoog orderen, want dan trek je mij leeg. Ik krijg pas over drie weken geleverd." De discussie gaat verder: "Het kan beter bij ons op voorraad liggen, dan bij jou als er een piek komt. Dan duurt het uitleveren twee weken langer." Een team probeert uit te vogelen wat er leidend is. "Jij als brouwerij moet de hoeveelheden maken die ik als retailer aangeef. Ik heb zicht op de vraag". De brouwer is het er niet mee eens: "Het duurt vier weken voordat ik die vraag kan leveren, dus dat schiet niet op." Een speler denkt slim te zijn: "Let op: bij ronde zeven gaat 'ie als een gek. Dat was in de vorige rondes ook zo." Een teamlid reageert: "Dat weet je toch niet zeker." Het was een aanname die geen waarheid werd. Het kan tot desastreuze gevolgen leiden. Bij een van de teams loopt het wat minder lekker. "Je had er vijftien kunnen bestellen." De andere speler reageert: "Dat wilde ik ook doen, maar ik heb de middenweg gekozen." Het plan werd niet gevolgd en dat bleek grote consequenties te hebben. "We hebben goed besteld, maar hadden iets eerder terug moeten schalen", was de conclusie achteraf. Hoewel twee van de drie teams lager scoorden dan in de vorige ronde, is opvallend dat bij een team de kosten juist stegen, ondanks de mogelijkheid tot open communicatie en volledige transparantie. Zelfs dan blijkt samenwerken nog best lastig te zijn.

Communicatie is cruciaal

Zelfs als je alle gegevens van de andere partijen in de keten tot je beschikking hebt, is dat geen garantie tot succes zo blijkt. Ook dan is er gebrek aan communicatie. “Je kunt orderen wat de voorganger op voorraad heeft. Zelfs als je dat kunt zien, doe je dat niet of vraag je er niet naar.” Een team is uiterst tevreden met haar prestatie. “Overleg maakte het verschil. We hebben samen onze strategie bepaald en ons daaraan gehouden. Bij een twijfelgeval zagen we daar meteen de negatieve gevolgen van. Hoewel we bij elkaar in de systemen konden kijken, hebben we het opgelost door te communiceren. We denken dat dit ons heeft geholpen.” De aanpak van een van de andere teams was volledig tegengesteld: “Wij zijn geen team, dat lijkt maar zo. We zijn gewoon losse schakels.”

Allen zijn het eens met het uitgangspunt dat als je niet alles uitgeleverd krijgt van je eigen leveranciers je rustig moet blijven. “Je moet niet in paniek raken en extra gaan bestellen.”

Burn-out

Als de finaleronde wordt aangekondigd, geeft een team elkaar een high five. Vol vertrouwen gaan ze voor de winst van het bierpakket en de eeuwige roem. De spelregels veranderen iets. De levertijd gaat van drie naar twee weken, zodat de schakels sneller kunnen inspelen op veranderingen in de markt. Wat de spelers niet weten, is dat ze in week vier de melding krijgen van een promotieactie van de retailer in week tien. “Dat meen je niet!”, is de reactie als die melding doorkomt. “We hadden alles mooi op orde. Nu lopen we ineens achter de feiten aan en moeten we een week te laat leveren.” Een ander team lijkt alles onder controle te hebben. “Als het in week tien bij de retailer moet liggen, moet jij nu schakelen en er honderd bestellen.” Een andere speler verzucht: “Ik krijg hier bijna een burn-out van. We hebben ons vergist in een weeknummer.”

Maak een plan

Na een stressvol halfuur is de winnaar bekend. Het team van Bianca, Jos, Lucas, Onur en Peter gaat er met het bierpakket vandoor. Hun geheim? “Maak een plan en hou je daar aan.” Wat doe je met backorders, waar ligt de voorraad in de keten en wie heeft recht op welke euro’s? De deelnemers kijken terug op een geslaagde middag. “Ik heb geleerd dat leveranciers niet te vertrouwen zijn”, lacht de een. Een ander trekt de conclusie dat “Als je kunt forecasten het wel goed komt.” Een van de spelers heeft een oplossing: “Als je verkoop verantwoordelijk maakt voor de voorraad en ze vrije dagen moeten inleveren bij incurante voorraad, dan verandert er pas iets.” Allemaal zijn ze het met elkaar eens dat op een dergelijke open manier samenwerken, wenselijk, maar wellicht ook een utopie is.

Bullwhip effect

Jan Kraaijeveld van Slimstock: “Je ziet het Bullwhip-effect ontstaan. Dat is in de bouwsector aan de orde van de dag, kijk naar de levertijd van heipalen. Door de wisselende vraag naar producten wordt het voorspellen van het aantal te produceren producten bemoeilijkt. De productievoorraad kan hierdoor snel van een tekort in een overschot overgaan. De oorzaken van een bullwhip zijn gebrek aan informatie, geen samenwerking en supplychain complexiteit. De vraag blijft: wanneer doe je het goed? Een van de deelnemers heeft het antwoord: “Als ik de salesdirecteur, de financieel directeur én de algemeen directeur niet aan mijn bureau heb staan, doe ik het goed. Maar dat lukt eigenlijk nooit.”

Theorie en praktijk

Welke lessen leerden de deelnemers aan de Supply Chain Game? Maak een plan en hou je daar aan. Dat is de enige manier om winst te kunnen maken. Het is eenvoudig om er een 'bende' van te maken. Een eenvoudige keten van vier schakels en één product leidt al tot consternatie. Laat staan dat je te maken hebt met duizenden artikelen, meerdere schakels en uiteenlopende belangen. In die omstandigheden een optimum in de keten behalen, is een fikse uitdaging. En als dat lukt, hoe verdeel je dan de winst over de ketenpartners? Er is werk aan de winkel in de wereld van supplychain-management.

Deelnemers

- Antoine Melis, Bouwmaat
- Bianca Hartogsveld, Bouwmaat
- Claudia Kranendonk, Assa Abloy
- Dominic Bravenboer, ASF Fischer
- Jeroen Ploeg, Van Walraven
- Eelco Hartstra, Pontmeyer
- Jordy Kraft, Tricorp
- Jos van der Weerd, Raab Karcher
- Lucas Bock, Polvo
- Marco Meershoek, Raab Karcher
- Onur Mete, Tricorp
- Peter Eldering, Itho Daalderop
- Peter van den Heuvel, Itho Daalderop
- Rene van Kesteren, Pontmeyer

Redactie Mixpress