

SCM: meer dan samenwerking?

Forumdeelnemers

- Peter Coenen, AIDC Group Coordinator, Pulse Automation Experts
- Marc Huijgen, Consultant, LHC Consulting BV
- Jo Louvenberg, Branch manager, CAL Consult
- Mark Schouten, Sales manager, Methec BV

Het eerste discussiepunt betreft de mate waarin SCM een gedachtegang is. De forumdeelnemers zijn het erover eens dat SCM voor een belangrijk deel inderdaad een theoretische invalshoek heeft. Louvenberg: "SCM is een logische stap in de ontwikkeling van het logistieke denken, dat erop gericht is om zo efficiënt mogelijk effectief te zijn." Maar SCM is méér. Het wordt als middel ingezet om het doel van efficiency-verbetering te realiseren. Volgens Louvenberg is de definitieve stap naar SCM een kwestie van tijd: "Als het efficiency-potentieel binnen organisaties zo goed als volledig is uitgebuit, is het logisch om te onderzoeken of er nog besparingspotentieel ligt in de optimalisering van de samenwerking met partners buiten de eigen organisatie." De deelnemers hebben ieder zo hun eigen idee over de onderdelen die cruciaal zijn om SCM tot een succes te maken. Huijgen stelt: "Overeenstemming van de diverse gedachtegangen over SCM en in het bijzonder de erkenning van de individuele toegevoegde waarde voor de diverse schakels, is heel belangrijk. Als niet duidelijk is per schakel wat de toegevoegde waarde is, zal het uiteindelijke doel van SCM nooit behaald worden; we hebben alle schakels nodig." Schouten meent dan ook: "De keten is zo zwak als de slechtste schakel, hetgeen betekent dat alle schakels op elkaar moeten worden afgestemd." Coenen geeft een concrete invulling aan de manier waarop die afstemming kan plaatsvinden: "SCM kan erg kostenbesparend werken en is met concrete hulpmiddelen niet alleen een gedachtegang of doel op zich. Als je SCM ziet als communi-

catie tussen de diverse schakels van een supply chain, kan dat veel verschillende vormen hebben. Van eenvoudige vormen als orderinfo via emailberichten of meer geavanceerd met gebruikmaking van RFID-technologie en op hoog niveau geïntegreerde software en/of interfaces via web technologie en infrastructuur."

ketens. Daarnaast worden diverse initiatieven genomen: "Met name door de trekkersrol van de grotere retailers in de markt ontstaat een uniforme identificatie en registratie in de volledige supply chain, waarna SCM een invuloefening wordt", weet Schouten. Coenen legt uit dat deze ontwikkeling onomkeerbaar is: "De noodzaak van ketensamenwerking 'van zand tot klant' wordt steeds



Peter Coenen



Jo Louvenberg

Van zand tot klant

SCM heeft idealiter betrekking op de gehele keten, waarbij het product 'van zand tot klant' wordt ondersteund door samenwerking van alle schakels. Tot dusverre zijn er enkele voorbeelden van dergelijke gesloten

groter en het aantal voorbeelden van deze toepassingen blijft groeien. Bovendien is een toenemend aantal partijen actief binnen één keten, doordat bedrijven zich focussen op hun kernprocessen en alles daarbuiten uitbesteden. Twee partijen met een samenwer-

kingsovereenkomst is dan niet meer voldoende." Louvenberg legt uit welke aspecten een rol spelen in de totstandkoming van samenwerking in de volledige keten: "Naast macht, van grote industriële bedrijven, uit de auto-industrie en de retail, is de beschikbaarheid van standaarden voor informatie-uitwisseling, zoals bijvoorbeeld EAN, een belangrijke factor." Huijgen heeft goede hoop voor de toekomst, maar ziet dat een aantal drempels moet worden genomen: "We moeten ons wel realiseren dat de moeilijkheid vaak ligt in de grote verschillen qua complexiteit van de ketens. Horizontale samenwerking is vaak nog lastiger dan verticaal: wie wil er nu aan zijn concurrenten laten zien wat, in welke hoeveelheid en aan wie hij levert. Tevens betekent horizontale samenwerking dat het onderscheidende vermogen van de distributie/service niet meer mogelijk is."

Marketinginstrument

"De laatste jaren zie je dat de term SCM als sexy wordt ervaren; het aantal mensen bezig met, het aantal projecten, hoeveelheid artikelen en boeken over SCM neemt alsmaar toe", constateert Huijgen. SCM wordt dan ook niet zelden ingezet als marketing-

trend wordt ook SCM vanzelfsprekend gebruikt in de commerciële uitingen van bedrijven teneinde hun imago te versterken. Als bij ondernemingen de marketing effectiever is dan de logistiek, kan dit ertoe leiden dat de visie op dit punt sterker wordt beleiden dan gepraktiseerd." Huijgen is enthousiast over de aandacht die SCM krijgt: "Positief aan de term SCM vind ik dat er tegenwoordig steeds meer aandacht voor logistiek is bij het topmanagement. Ik vind het een goede ontwikkeling dat organisaties hun logistiek gaan zien als marketinginstrument, men kan bijvoorbeeld middels een betere leverbetrouwbaarheid, klanten aan zich binden en/of vasthouden." Coenen geeft hem gelijk maar benadrukt dat SCM nooit een marketing middel op zich mag worden: "De voordelen voor marketing kunnen volgen uit een implementatie van SCM. Het kan zeker gebruikt worden als een van de voordelen voor het toepassen van SCM in een supply chain. Het is echter een bijkomend voordeel en geen primair doel van SCM. Dat is beperken van (tussen) voorraden, noodzakelijke productwisselingen, snelle doorlooptijden van producten, productaansprakelijkheid etcetera." Schouten geeft dan ook aan dat er voldoende andere redenen zijn om

ces te traceren van ontvangst tot verzending. Een belangrijk onderdeel hiervan is om te komen tot een uniforme identificatie en registratie in de keten. Een uitgesproken kans om dit met SCM te integreren. Ook dwingt de huidige margedruk een efficiënte verbetering af, hiervoor zal een juiste afstemming van de diverse systemen zeker een rol in spelen."

Software

Coenen, Schouten, Louvenberg en Huijgen onderschrijven de stelling dat gedegen software die SCM in de volle breedte ondersteunt, nog niet beschikbaar is. Huijgen vindt dat ook wel begrijpelijk: "Een kwestie van kip of ei: hebben we eerst software nodig hebben of eerst een efficiënte operationele uitvoering. Persoonlijk ben ik van mening dat SCM software ondersteunend moet zijn in plaats van leidend. Dit brengt ons terug bij het feit dat er op dit moment nog maar weinig volledige SCM operaties live zijn." Coenen en Schouten zien wel mogelijkheden voor software-ondersteuning van ketensamenwerking. Coenen meent: "SCM is sterk gekoppeld aan de huidige ERP-pakketten die veel mogelijkheden bieden voor supply chain management. Je moet het niet zien als een allesomvattend pakket maar meer als een aaneenschakeling van de juiste pakketten op de juiste plaatsen (ERP, WMS)." Schouten gaat daar wat dieper op in: "Het is niet één stukje software maar een combinatie van meerdere systemen die naadloos op elkaar zijn afgestemd. Alle 'puzzelstukjes' zijn voorhanden, belangrijk is echter een juiste benadering van dit automatiseringsconcept." Louvenberg geeft daar een concrete invulling aan: "Momenteel zien we dat grotere logistiek dienstverleners taken gaan vervullen die voorheen behoorden tot de kerncompetentie van hun klanten. Het order management en de afwikkeling van de goederencontrole en betaling van de inkoop zijn hiervan voorbeelden. Traditionele pakketten voor de ondersteuning van transport en warehousing bieden hiervoor onvoldoende functionaliteit. Gelijktijdig ontwikkelen de grotere ERP leveranciers zoals SAP branche-oplossingen voor logistiek dienstverleners. Wij spelen op deze trend in, door een op SAP gebaseerde oplossing aan te bieden aan logistiek dienstverleners die in dit opzicht verder willen gaan dan hun traditionele vakbroeders." ■



Mark Schouten



Marc Huijgen

instrument. De forumdeelnemers delen de mening dat dit een geschikt middel kan zijn om een bedrijf naar buiten toe beter te profileren. Wel wordt gewaarschuwd voor het gevaar dat SCM een slachtoffer wordt van marketing. Louvenberg stelt: "Zoals elke

serieus met SCM aan de slag te gaan: "Op dit moment zijn er voldoende uitdagingen om eens goed te kijken naar de huidige systemen. Zoals de veranderde wetgeving in de voedingsmiddelenindustrie, hierdoor is een ieder verplicht vanaf 1 januari 2005 zijn pro-