

Trendvisie

'Supply chain biedt kansen en risico's'

TREND 1

Een groeiende tweedeling tussen volwassen en opkomende markten

TREND 2

Meer en meer differentiatie in kanalen

DOORBRAAK

Een samenhangende (geïntegreerde) supply chain (die het mogelijk maakt) waarmee het mogelijk is snel in te spelen op de veranderende wensen van klanten

TEGENTREND

Vasthouden aan de oude paradigma's van de 'Westerse' manier van zaken doen



Voor Ernst & Young Advisory is supply chain & operations wereldwijd één van de speerpunten. Dit vakgebied is één van de snelst groeiende onderdelen van het bedrijf, waar eind 2014 naar verwachting tussen de drie- en vierduizend medewerkers van Ernst & Young op actief zullen zijn. Supply chain & operations is volgens Henk Slaats, als partner bij Ernst & Young verantwoordelijk voor de afdeling Supply chain & Operations, gebaseerd op zeven leidende principes: functionele excellence, holistische oplossingen, sectorexpertise, wereldwijde footprint, data gedreven, output georiënteerd en onafhankelijk en objectief. Ernst & Young onderkent dat er in de huidige omgeving waarin bedrijven opereren veel ontwikkelingen zijn die van invloed zijn op de inrichting van supply chains. Een aantal trends leiden volgens Henk Slaats tot veel vragen van klanten.

'Een belangrijke constatering is dat er een duidelijke tweedeling bestaat tussen volwassen en opkomende markten. In opkomende markten is er een focus op groei, organisaties zijn daar nog volop bezig om (meer) marktaandeel te veroveren.'

'De opkomende markten hebben andere karakteristieken dan de volwassen, vooral de Westerse, markten. In veel volwassen markten stagneert de groei momenteel, terwijl de kosten wel toenemen. In deze volwassen markten moet men daarom veel meer sturen op margeoptimalisatie en differentiatie van producten en diensten. Beide markten vragen om de juiste ondersteuning, daar is soms omdenken voor nodig, want logistiek in bijvoorbeeld Afrika is iets heel anders dan logistiek in Europa. De tweede trend is een groeiende differentiatie in kanalen. 'Je doet anders zaken met klanten en leveranciers. De introductie van bijvoorbeeld internet als additioneel kanaal door ondernemingen stelt nieuwe eisen aan de logistieke keten. Ook de aard van de relatie met klanten en leveranciers verandert.

De supply chain wordt internationaal steeds complexer, onder meer door toenemende volatiliteit als gevolg van toenemende grondstofschaarste, regelgeving, ethische eisen, en duurzaamheidseisen. Daarom is het noodzakelijk supply chains voortdurend te verbeteren en aan te passen aan de veranderende omstandigheden, en is het nodig dat supply chains aandacht krijgen van de boardroom.'

Cultuur

Wat bedrijven veelal nog in de weg staat is hun cultuur. 'Veel organisaties zijn groot geworden in een Westerse omgeving. Dat is een andere benadering dan wat nodig is in opkomende markten. Je moet om-



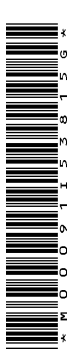
Henk Slaats, partner Ernst & Young Advisory Services: 'Wanneer je te beperkt naar de supply chain kijkt mis je mogelijkheden, en loop je risico's.'

denken en je organisatie zodanig inrichten dat je ook mensen uit die markten in leiderschapsposities krijgt. Dat vraagt om goed talentmanagement en het stimuleren van mobiliteit.'

Daarnaast ontstaat het besef dat de supply chain meer en meer met eisen en kansen wordt geconfronteerd. 'Wanneer je te beperkt naar de supply chain kijkt mis je mogelijkheden, en loop je risico's. Vroeger had je de core supply chain. De afgelopen jaren zijn daar allerlei elementen bijgekomen, zoals toenemende wet- en regelgeving en toenemende volatiliteit in grondstofmarkten. Wereldwijde supply chains moeten steeds meer opereren in een speelveld waar veel diverse parameters een rol spelen. Bovendien zijn in de jacht naar efficiëntie en kostenreductie veel supply chains langer geworden. Ze zijn wel lean en efficiënt, maar daarmee is ook het risicoprofiel veranderd.' Succesvolle bedrijven hebben hun supply chain operating model op orde. 'Ze hebben samenhang aangebracht in de supply chain die hen in staat stelt om meerdere waardeproposities voor hun klanten te leveren. De top 25 van Gartner laat zien dat er telkens andere bedrijven naar voren komen. Dat komt omdat het moeilijk is de supply chain voldoende dynamisch te houden. Bovendien is het belangrijk de supply chain te zien als een manier om concurrentievoordeel te halen. Een goede supply chain vergroot de meerwaarde voor de klant.'

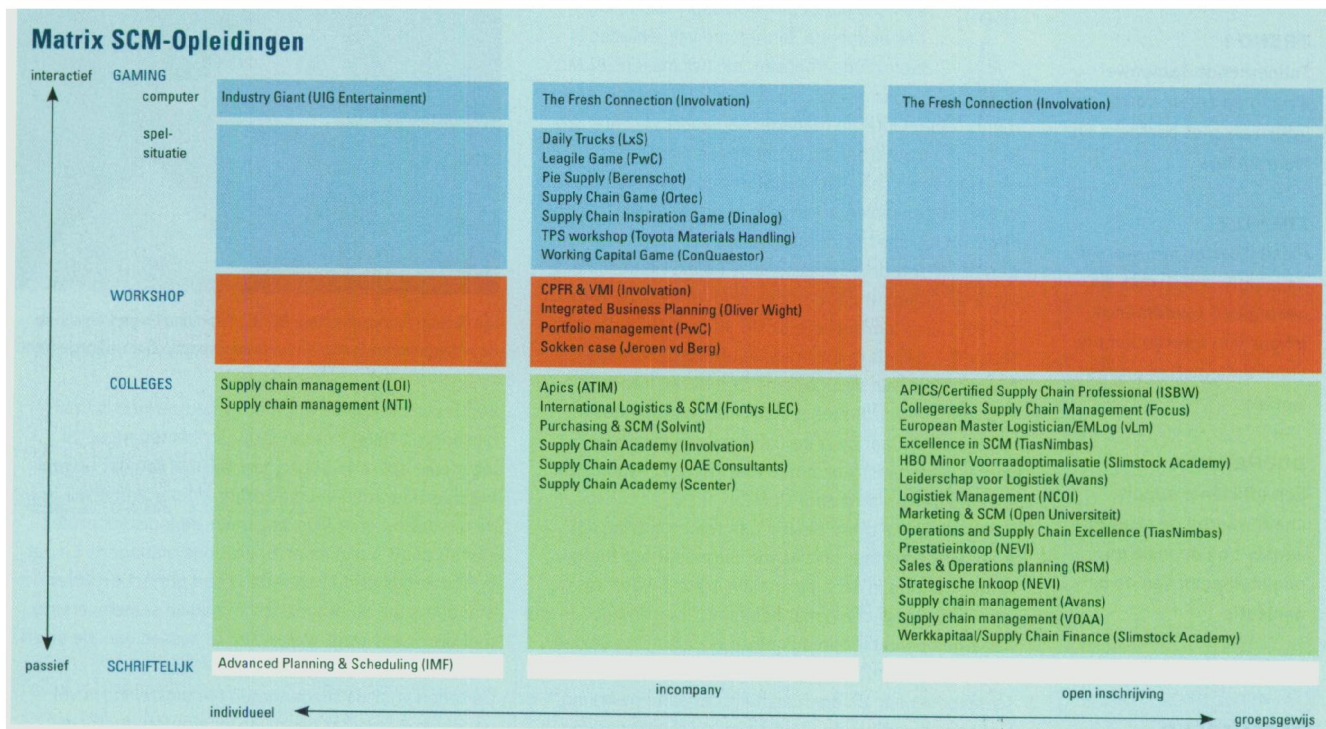


www.ey.com
 Tel.: 088 407 1482

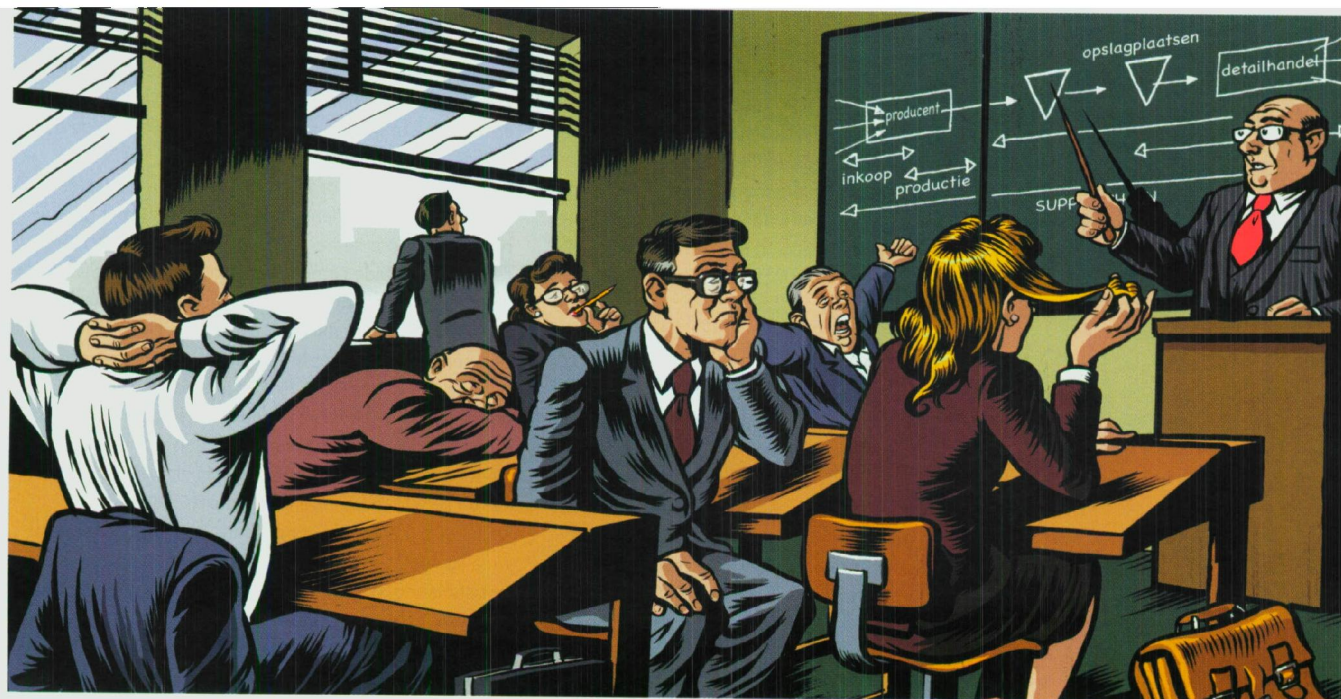


VERSCHUIVENDE MARKT VAN SUPPLY CHAIN-OPLEIDINGEN

De Nederlandse markt van opleidingen op gebied van supply chain management (met de onderdelen Plan, Source, Make, Deliver) is enorm in beweging. De traditionele opleiders hebben het zwaar vanwege krimpende trainingsbudgetten en een veranderende behoefte. Steeds meer adviesbureaus ontwikkelen trainingen als (startend) onderdeel van hun adviestrajecten. De opkomst van online trainingen moet nog echt handen en voeten krijgen. De universiteiten Stanford en MIT bieden gratis online vakken aan om wereldwijd talenten te scouten.



Bron: Supply Chain Magazine (2012)



SUPPLY CHAIN MAGAZINE • ZOMERSPECIAL 2013

