



3D SUPPLY CHAIN VISIBILITY

TRENDS & CHALLENGES IN THE HIGH TECH WORLD

IR. EMILE VAN GEEL

EyeOn bv

P.O. Box 85
5735 ZH Aarle-Rixtel
The Netherlands

T +31 492 38 88 50
mail@eyeon.nl
www.eyeon.nl

KvK 17116144

CONTENTS

1. trends in high tech supply chain management	3
1. trends & uitdagingen	3
2. omgaan met de huidige dynamiek: 7 tips!.....	8
1. 3D Supply chain visibility	8
2. Collaboration	8
3. Signaleren cyclus positie en wijziging	8
4. Simplexity	9
5. Scenario planning	9
6. Decision clock speed	9
7. AdaptAbility	9
Over de auteur Emile van geel	10

1. TRENDS IN HIGH TECH SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

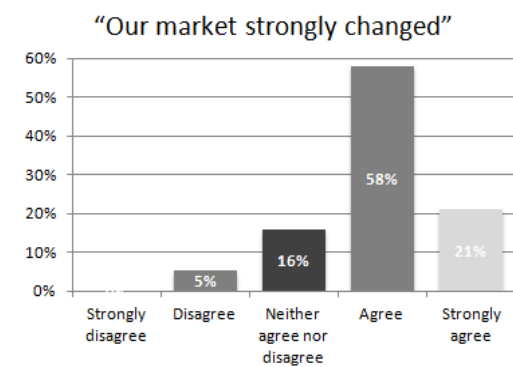
1. TRENDS & UITDAGINGEN

Twee maal per jaar voert EyeOn een benchmark studie uit onder haar High Tech netwerk leden. Dit keer, in september/oktober 2011, is het onderwerp de trends & challenges in de High Tech industrie. De studie is verricht onder 19 toonaangevende High Tech bedrijven. De belangrijkste resultaten van deze benchmark studie worden hieronder toegelicht.

Vervolgens worden conclusies getrokken en advies gegeven over de wijze waarop omgegaan kan worden met de nieuwe trends & challenges.

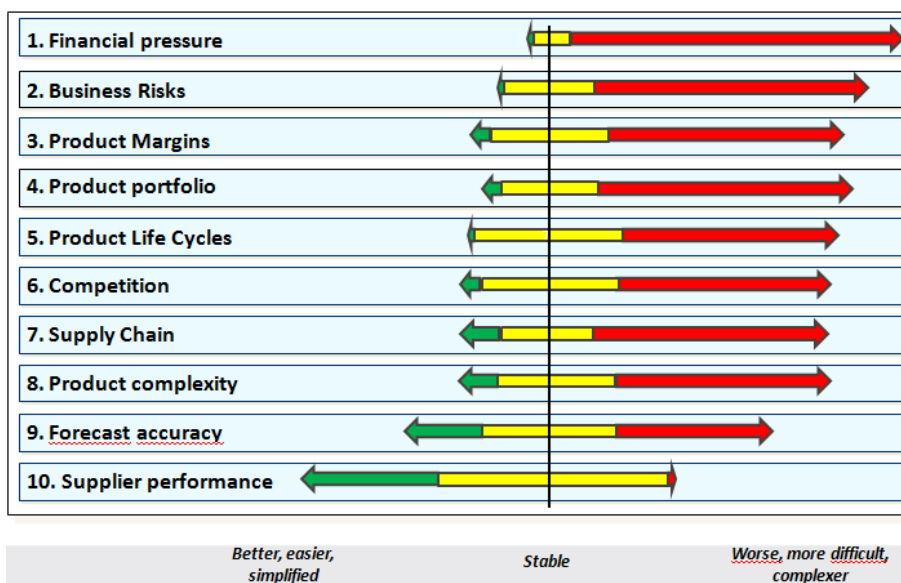
Business trends

Vier van de vijf High Tech bedrijven ervaren dat hun markt sterk gewijzigd is. Dit is geen wereldschokkend nieuws op zich maar is goed om bevestigd te zien. Dit is immers de basis voor het anders inrichten van de eigen organisatie als reactie daarop.



Figuur 1: Is de markt gewijzigd?

Onderstaande figuur toont de belangrijkste trends in meer detail die ervaren worden. De rode pijl geeft de richting en de zwaarte aan van de trend naar een meer complexe dynamiek. Het gele gebied geeft de zwaarte aan van de stabiliteit, in hoeverre worden geen veranderingen ervaren en de groene pijl geeft de richting en zwaarte aan naar meer eenvoudige dynamiek of verbetering van omstandigheden.



Figuur 2: Business trends

In een oogopslag is helder dat bevestigd wordt dat de dynamiek in de High Tech industrie complexer wordt. Financiële druk is sterk toegenomen, portfolio's groeien, product life cycles nemen af, competitie neemt toe, producten worden technisch complexer en supply chains diversificeren.

Wat opvalt is dat ondanks deze toename in dynamiek de prestatie van High Tech toeleveranciers sterk is verbeterd. Is dat niet vreemd? Zou je niet verwachten dat juist voor toeleveranciers het juist lastiger is om te voldoen aan de eisen van klanten?

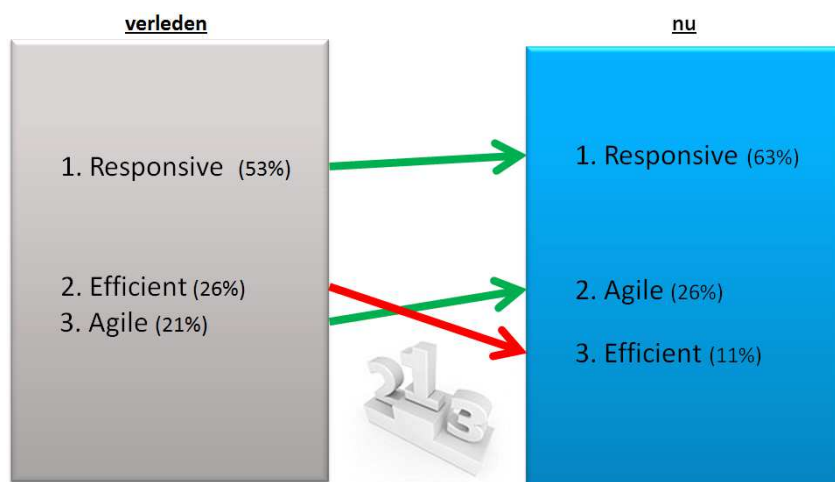
Deze benchmark studie is voor het eerst gepresenteerd en bediscussieerd tijdens de EyeOn Planning Innovatie Dag 2011. Uit deze discussie blijkt dat de redenen van verbeterde supplier performance gezocht moeten worden in de toegenomen strijd om de business. Toeleveranciers voldoen of aan de eisen of worden vervangen door anderen die daar wel aan voldoen. De druk in de keten wordt dus stroomopwaarts verlegd met als resultaat een professionalisering van de supply chain prestaties.

Supply chain focus

Het belangrijkste onderscheid op hoofdlijnen in de omgang met supply chain management wordt gekenmerkt door 1. De nadruk op beschikbaarheid (Responsiveness) 2. De nadruk op kosten (Efficiency) en als laatste 3. De nadruk op snelle aanpassing van het product portfolio (Agility) (source Gartner).

De resultaten wijzen uit dat de nadruk nog sterker is komen te liggen op het beschikbaar hebben van producten (63% heeft dit momenteel als hoogste prioriteit). Opvallend is dat deze verstekende nadruk op product beschikbaarheid samengaat met verlaging van de prioriteit op de beheerskosten. Zonder

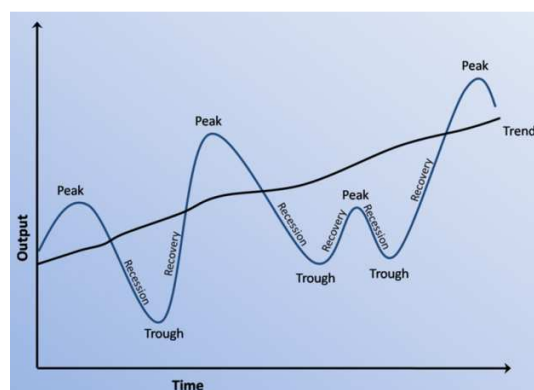
beschikbaarheid geen klant, en als die klant veeleisender wordt dan mag dat wat kosten. Dit is in lijn met de toegenomen financiële druk die algemeen ervaren wordt. Dat dit geen winnend business model is mag duidelijk zijn. Een van de uitdagingen is dan ook om in de veranderende wereld de kosten in de hand te houden.



Figuur 3: Supply chain focus

Cyclisch karakter

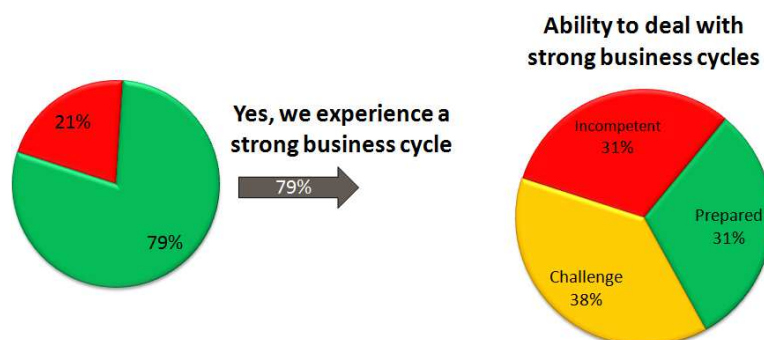
Een business cyclus wordt gekenmerkt door het repeterende patroon van pieken en dalen. Dat dit patroon zich met name voordoet binnen de High Tech wereld is een bekend fenomeen.



Figuur 4: Cyclisch karakter

Ben je als bedrijf beter in staat dan een ander om snel cyclus veranderingen te signaleren, ben je je bewust waar je staat in de cyclus en kan je deze kennis effectief inzetten dan valt er veel voordeel te behalen. Denk bijvoorbeeld aan het tijdig reageren op capaciteit wijzigingen, materiaal schaarste en impact op voorraden. Een paar maanden sneller en beter reageren levert al snel veel geld op in de vorm van besparingen op voorraden en meer winst op verkoop door betere beschikbaarheid.

Hoe bekwaam is men op dit moment in het tijdig signaleren van en juist handelen op cyclus veranderingen?

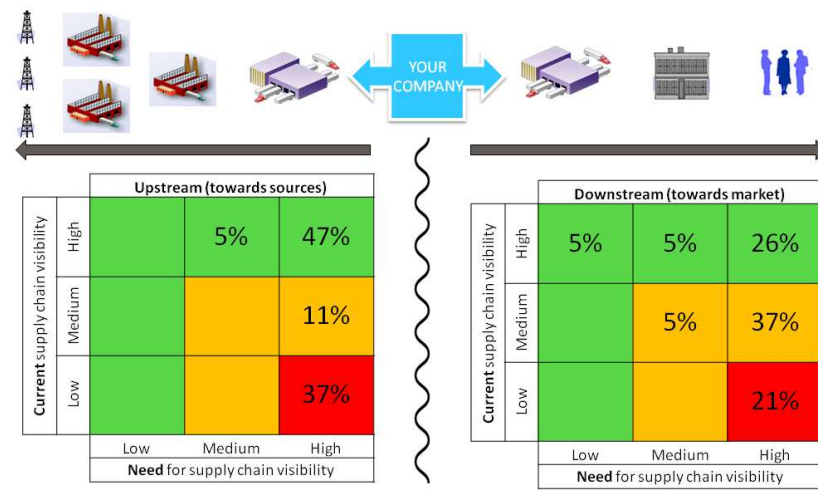


Figuur 5: Omgaan met cyclisch karakter

Uit de resultaten van de studie blijkt dat 79% een sterk cyclisch karakter van de markt herkent. Van deze 79% is ongeveer een derde in staat om tijdig te signaleren en op de juiste manier in te grijpen op de bedrijfsprocessen, deze bedrijven hebben een bekwaamheid ontwikkeld om om te gaan met het cyclische karakter van hun industrie. Een derde kan redelijk signaleren en redelijk effectief omgaan met het signaal, en een derde is niet in staat tijdig te signaleren en ook niet in staat om effectief te reageren. Vooral deze laatste en de midden groep heeft de laatste jaren stevige uitdagingen voor de kiezen gekregen en heeft een enorme inhaalslag te maken .

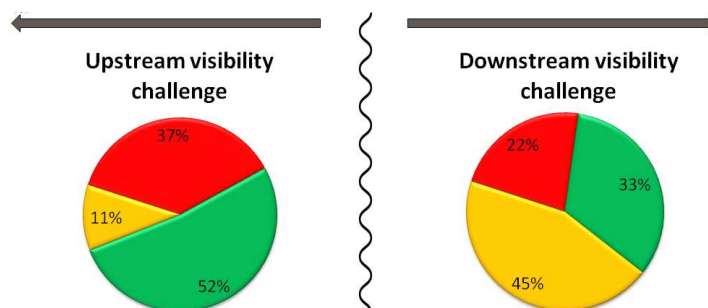
Supply Chain Visibility

Als de omstandigheden dynamischer worden wordt het belangrijker om te zien wat er gebeurt in de supply chain. Stroomopwaarts betekent dit zichtbaarheid van beperkende factoren in het toeleverkanaal. Wat zijn de bottlenecks op capaciteits gebied en wat die op het terrein van materiaalbeschikbaarheid? Is alleen de 1st tier belangrijk of moet je verder naar de 2nd tier of misschien wel de 3rd tier om meer zichtbaarheid te verkrijgen die van belang is? Ook stroomafwaarts is het zien van wat er op je afkomt belangrijker geworden . Hier betreft dat het kennen van het vraag signaal, het tijdig signaleren van wijzigingen hierop, goed portfoliobeheer, uitstekende phase-in en out processen en weten wat er speelt bij je klant of de klant van je klant, of nog verder wat er speelt in de wereld.



Figuur 6: Stroomaf- en opwaarts kijken

Kijken we naar de behoefte aan stroomop- en afwaartse visibility en in welke mate men in staat is om deze behoefte te af te dekken dan valt op dat de behoefte aan zichtbaarheid zeer sterk aanwezig is. Echter de mate waarin de deze behoefte afgedekt wordt door daadwerkelijk zicht loopt niet in de pas.



Figuur 7: Zichtbaarheids uitdaging

Wat opvalt is dat het zicht stroomopwaarts veel beter aansluit bij de behoefte. De helft heeft hier een uitdaging. Stroomafwaarts staat het er slechter voor. Twee derde heeft echter een serieuze uitdaging, en ongeveer een vijfde heeft een sterke behoefte aan zicht maar heeft het in veel te geringe mate. Voor deze bedrijven liggen nog enorme kansen voor het oprapen door het zicht te verbeteren en hun interne processen daarop aan te laten sluiten.

2. OMGAAN MET DE HUIDIGE DYNAMIEK: 7 TIPS!

Bovenstaande is een onderdeel van de bevindingen uit het benchmark onderzoek. Het leert ons de uitdagingen waarmee de High Tech industrie te maken heeft momenteel. Wat zou het antwoord moeten zijn binnen supply chain management en supply chain planning om om te gaan met de toegenomen onzekerheid en dynamiek?

1. 3D SUPPLY CHAIN VISIBILITY

Zicht over wat er zich afspeelt stroomop- zowel als stroomafwaarts in de keten is extreem belangrijk onder de huidige dynamisch omstandigheden. Goed zicht bekend is wat de beperkende toeleverzijde zijn en ook wat de zijde van de klant. Dit De derde dimensie betreft de praktijk leert dat de interne vertaling van demand naar impact van beperkte supply kansen biedt voor



en onzekere betekent dat veel beter factoren aan de de vraagontwikkeling is aan samen maakt 2D visibility. interne zichtbaarheid. De afstemming vwb de supply en omgekeerd de op fulfillment vaak veel verbetering. Deze 3

dimensies van visibility samen resp. stroomopwaarts, intern en stroomafwaarts zijn nodig om te leren kennen wat zich afspeelt. Een sterke “outside in” benadering, “sensing” van de buitenwereld om er effectief op te reageren.

2. COLLABORATION

Verbeterd zicht komt niet aanwaaien. Samenwerking, delen van informatie, afstemmen en synchroniseren van plannen en beslissingen is hier het antwoord op. Bij het opzetten van dit soort processen komt vertrouwen en overtuiging om de hoek kijken.

3. SIGNALEREN CYCLUS POSITIE EN WIJZIGING

Effectief omgaan met cyclus wijzigingen levert voorsprong op. Dit betekent allereerst dat je moet weten waar je staat en welke kant het opgaat. Wees je ervan bewust dat in een piek of dal er anders tegen bijvoorbeeld het vraagsignaal aangekeken wordt. Sommige functies hebben de neiging om na te ijlen in hun visie op de toekomst. Wees bewust van dit soort fenomenen en stem vooraf af wat de beslissingsrichting zal zijn en welke indicatoren belangrijk zijn.

Een nieuwe uitermate geschikte manier om meer inzicht te krijgen is de ontwikkeling van de Business Cycle Clock. Het voert te ver om daar nu op in te gaan, maar dit is een veelbelovend instrument dat momenteel door EyeOn in ontwikkeling is .

4. SIMPLEXITY

Planningssystemen blijken veelal te complex (76% vindt ze te complex) en tegelijkertijd zijn ze niet intelligent genoeg (71% mee eens). Hier ligt een sterke uitdaging in de afstemming en optimalisering van planningssystemen waarbij begrijpelijkheid belangrijk is. Het zijn planners die uiteindelijk de bomen in het bos moeten zien en de dagdagelijkse beslissingen nemen en daar goed voor uitgerust behoren te zijn met systemen, processen en methoden.

5. SCENARIO PLANNING

Een uitstekende methode om om te gaan met dynamiek en onzekerheid is het evalueren van de business impact door middel van scenario's. Niet dat de onzekerheid hierdoor afneemt maar wel het bewust zijn van mogelijke gevolgen en situaties die zich voor kunnen doen. Voorbereid zijn en plannen op tafel hebben liggen is nog altijd beter dan het reactief "brandjes blussen".

6. DECISION CLOCK SPEED

Decision clock speed heeft alles te maken met het sneller nemen van beslissingen en deze ook synchroon effectueren door de organisatie heen. Denk o.a. aan verbeterde vraagsignalen, beter portfolio management, beter phase-in en -out management die synchroon door de organisatie gebruikt worden en leiden tot tijdige product beschikbaarheid.

7. ADAPTABILITY

Uiteindelijk zal het onderscheid tussen overleven of niet gebaseerd zijn op de mate waarin je je als bedrijf tijdig kan aanpassen aan de gewijzigde omstandigheden. Dit maakt de High Tech industrie momenteel zo interessant.

OVER DE AUTEUR EMILE VAN GEEL

Emile van Geel is werkzaam als sr. consultant bij EyeOn, de business planning & control specialist. Eerdere publicaties zijn “To share or not share: collaborative planning in High Tech industry”, “Stop met forecasting: Start met nemen van beslissingen” en “Impact van de Tsunami op de High Tech industrie” .

Emile van Geel

Sr. Business Consultant

emile.vangeel@eyeon.nl

Mob: +31 (0)6 51 88 87 96

Tel. +31 (0)492 38 88 50 (office)

EyeOn

Planning & Control Solutions

Croylaan 14,
5735 PC Aarle-Rixtel,
The Netherlands

