

Gij zult... niet in control zijn

Door André Vriens

Control towers waren tien jaar geleden hot en het volgende grote project. Naar aanleiding van ronkende artikelen van strategieconsultants werd onder andere bij TKI Dinalog gekeken hoe nieuwe businessconcepten konden worden gegeneerd. Het simpele idee was: ga in een verkeerstoren zitten en zorg dat je vanuit één centrale plek de gehele keten overziet en bestuurt.

Na sessies met meerdere geïnteresseerde bedrijven bleek al snel dat er een aantal uitdagingen waren om dit in de praktijk te brengen. Als eerste bleek de term control tower niet altijd positief: de associatie met het uit handen geven van controle zagen velen als niet-wenselijk en tevens als een te grote, complexe stap. Ten tweede daalde het inzicht in dat een control tower niet de illusie moet hebben om überhaupt 100 procent controle te hebben.

Zelden op koers

Ik moest denken aan de associatie met een vliegtuig. Want hoeveel procent van de tijd ligt een vliegtuig dat de Atlantische oceaan oversteeft eigenlijk precies op koers?

Het antwoord is schokkend: minder dan tien procent!

De piloot is namelijk continu aan het bijsturen op basis van de (weers)omstandigheden om het vliegtuig heen. Hij doet dit samen met zijn copiloot en met zijn (semi)automatische apparatuur. De moeite die het kost hangt sterk af van de omstandigheden (gestage wind mee of turbulentie), maar ook van een aantal vooraf beïnvloedbare zaken als de kwaliteit van vliegtuig, het instrumentenpaneel/geavanceerde softwaresysteem en niet te vergeten de kwaliteit van de crew (en de copiloot in het bijzonder). De control tower heeft in deze slechts twee doelen: een goed en haalbaar vluchtplan



Illustratie: Ruben L. Oppenheimer

opstellen en op de twee meest kritische momenten (het opstijgen en landen), bepalen welke baan beschikbaar is en met welke prioriteit welk vliegtuig over welke kritische resources kan beschikken.

Integrale prioriteiten

Na die eerste discussies over control towers bleek al snel dat veel bedrijven de controle dus helemaal niet willen weggeven. Bedrijven waren en zijn primair gefocust op het creëren van end-to-end transparantie om daarmee goed te snappen wat er echt gebeurt in hun ketens, en belangrijker nog: wat er gaat gebeuren op het kritische pad naar het tevredenstellen van klanten en behalen van business targets?

Veel bedrijven zijn daarom afgelopen jaren Advanced Planning & Scheduling-projecten (APS) gestart, End-to-End Visibility-programma's gaan runnen of een digitale reis begonnen. Veel van die trajecten maken gebruik van in- of externe

experts die idealiter in staat zijn om goede kennis van de business te combineren met de meest actuele expertise (driver based voorspellende modellen, detectie van algoritmes, samenhangende planningmodellen of een kunstmatige intelligentie-aanpak om masterdata te optimaliseren). Er zijn zelfs mooie voorbeelden waar ketens end-to-end transparant worden gemaakt voor alle partners in die keten en automatische alerts helpen om de juiste integrale prioriteiten te stellen.

Nieuwe realiteit

Wat kunnen we leren met betrekking tot de actualiteit? Het coronavirus grijpt om zich heen en van al de mensen die ik afgelopen weken in maart sprak, durfde niemand te beweren dat hij 'in control' was. Van de retail replenishment manager tot de supply chain-directeur van het A-merk tot aan de fabrieksdirecteur; iedereen was bezig zich te organiseren naar de nieuwe realiteit. Alle varianten

komen voorbij: verstoorde ketens door ziekte/quarantaine, complete uitval van vraag, maar ook vraagexplosies van 500 procent boven normaal komen voor.

Jawel, we zitten in een orkaan, en we noemen haar covid-19. CEO's vertrouwen juist nu op hun supply chain-team om de capabele copiloot te zijn die helpt om veilig aan te komen op de plaats van bestemming. Die niet alleen hard rent en drukte maakt om een zending op tijd geleverd te krijgen, maar die visibility creëert en de juiste signalen geeft. Die zijn geavanceerde tools en dashboards gebruikt om scenario's te berekenen en daarmee de juiste businessbesluiten faciliteert voor zowel de huidige crisis als de periode er direct na. Die dus de CEO/piloot helpt bij te sturen, weer op koers te komen en zijn doel veilig te bereiken.

Parate lessen

We weten: soms schijnt de zon en kunnen we op de automatische piloot vliegen. Heb je geïnvesteerd in een goede crew, de juiste geavanceerde apparatuur en de juiste processen? Top, je komt deze periode door. Zo niet, weet dat de storm weer voorbijgaat en houdt de volgende vijf lessen paraat voor de komende tijd: kijk vooruit en forecast op basis van de juiste drivers en omstandigheden; maak een goed bijgesteld plan en check waar je mogelijk kwetsbaar bent; bereken vooraf scenario's en bereid je opties zo goed mogelijk voor; wees wendbaar en stuur bij op basis van veranderende situaties; en stel je plan bij indien nodig en kom zo veilig op je bestemming. <

André Vriens is Managing Partner EyeOn & planning- en forecasting-specialist.

'De Preek' in Supply Chain Magazine is een toespraak, waarin de spreker de boodschap die hij of zij heeft over het vakgebied supply chain management verwoordt. Een preek beoogt te onderwijzen, te bemoedigen, te corrigeren, zodat de ontvangers mogen groeien in hun geloof en sterke, volwassen supply chain professionals worden.