

Minder afhankelijk zijn van leveranciers? Heerlijk!

'Ja maar, we kunnen nog niet leveren, de leverancier komt zijn afspraken niet na. Het schijnt nog onderweg te zijn, maar het duurt zeker nog drie weken. Bel jij de klant om de latere leverdatum te bespreken?'. Dergelijke uitspraken komen dagelijks voor. Eigenlijk kan je zeggen: 'Die onbetrouwbare toeleveranciers toch! Wij kunnen er niets aan doen, maar zijn wel de dupe'.

Door Etienne Timmermans, directeur Censor | voor de verandering

Toch moet de hand grotendeels in eigen boezem worden gestoken. Leveranciers zijn voor de gehele leverketen, voor ieder bedrijf heel belangrijk. Leveranciers bepalen, samen met het eigen bedrijf, de sterkte van de gehele

keten. Daarmee is een bedrijf, in haar leverperformance, net zo sterk als haar zwakste leverancier. We snijden onszelf regelmatig in de vingers door de focus te veel op kosten te leggen, in plaats van op performance.

Decennialang is het uitbesteden van eenvoudig werk aan lagelonenlanden populair geweest. Deels is dit nog zo. Echter, bedrijven ontdekken steeds meer dat wat op het eerste oog goedkoper lijkt door een daling van de

Wat is QRM?

Voor degene die nog niet eerder van Quick Response Manufacturing (QRM) hebben gehoord, een korte beschrijving van QRM:

QRM is een bedrijfskundige aanpak die, net als Lean Manufacturing, in de hoek zit van Operational Excellence. Waar Lean zich richt op efficiënt omgaan met grote orderhoeveelheden (minimaliseren van verliezen), richt QRM zich op het verkorten van de doorlooptijd in processen die zich kenmerken met kleine series en veel variatie. Zeer kenmerkend voor de Nederlandse MKB-industrie, wat QRM daarvoor vaak beter toepasbaar maakt dan Lean. Overigens is beide methodieken toepassen in een bedrijf zeer zeker mogelijk.

QRM kent vier pijlers, namelijk:

- Tijddenken door de hele organisatie centraal stellen (loskomen van het kostendenken) om de doorlooptijd sterk te reduceren.
- Anders organiseren door te gaan werken in klant- of productteams (cellen).
- Met behulp van systeemdynamica flow creëren in de organisatie.
- Een bedrijfsbrede aanpak in de gehele supply chain.

Bovenstaande geeft aan waarom een QRM-kenner niet zo'n fan zal zijn van het uitbesteden van werk aan lagelonenlanden. Het druisst namelijk geheel in tegen de doelstelling om tijd uit het systeem (processen) te halen. Sterker nog, de (doorloop)tijd wordt verlengd en het gaat ten koste van de flexibiliteit van het bedrijf. Gelukkig kennen we tegenwoordig het begrip reshoring en heeft de coronapandemie aangetoond hoe fragiel een supply chain kan zijn als deze landgrenzen passeert.



directe arbeidskosten, in werkelijkheid veel duurder kan uitpakken.

De afgelopen maanden heeft het coronavirus zeer veel invloed gehad (en nog steeds) op de internationale handel en samenwerking. Het is gebleken dat de wederzijdse afhankelijkheid erg groot is. Corona heeft aangetoond dat een geografisch uitgebreide supply chain erg storingsgevoelig is. Hoe groter de afstand, des te meer taal, cultuur en geografische ligging problemen kunnen vormen.

Kostendenken centraal

Als een bedrijf ervoor kiest om de kosten van arbeid nóg verder te verlagen, wordt er snel gedacht aan het uitbesteden van werkzaamheden naar de lageloonlanden. Ook zijn milieuregels daar vaak minder strikt. Oftewel: een hoop zorgen minder tegen lagere kosten. Maar is dit wel altijd het geval? Het uurtarief van een arbeider in Vietnam is inderdaad vele malen lager dan hier. Echter, hoeveel procent van de totale kosten maken onderdeel uit van de loonkosten in productie? Vaak maar tussen de 7% en 15%!

In veel bedrijven worden afdelingen gestuurd op lokale efficiency (KPI's), wat vaak ten koste gaat van de kracht van het totaal. Het geheel is meer dan de som der delen, echter kunnen losse delen enorme invloed hebben op de

prestatie van het totaal. Vaak niet ten goede. Iedereen streeft ernaar om de doelen te realiseren, zonder, vaak onbewust, rekening te houden met de invloed op andere onderdelen van het bedrijf.

QRM en reshoring

Sinds vele jaren vindt er, om de twee jaar, een QRM-congres plaats aan de Universiteit van Wisconsin. Vele sprekers en praktijkvoorbeelden passeren daar het podium om van elkaar te leren én om nieuwe ontwikkelingen rond *Quick Response Manufacturing* te kunnen volgen.

Reeds zes jaar geleden was Harry Moser een van de sprekers op dat QRM-congres. Harry Moser is de bedenker van reshoring in Amerika en heeft hiervoor een zeer hoge onderscheiding mogen ontvangen van President Obama. Het werk terughalen naar eigen land draagt immers bij aan meer banen en werkt daardoor welvaartverhogend. Apple heeft, mede dankzij het werk van Harry Moser, besloten om de iMac computers weer in Amerika te laten maken. Dit was en is nog steeds een keuze die het rendement van Apple niet heeft verlaagd. Apple heeft zelfs op het punt gestaan om ook de iPhone lokaal te gaan produceren (Californië), maar zover zijn ze nog niet. Te veel onderdelen komen uit China, waar de toestellen ook geassembleerd

worden. Zodra het kan zal ook dit product terugkomen. Reshoring heeft daarmee in Amerika vaste voet aan de grond gekregen. President Trump doet het op zijn manier, maar ook nu is er een bevordering van reshoring gebleken.

In Nederland heeft men op de Universiteit van Tilburg veel werk gestoken in het bewust maken van de invloed van reshoring voor de Nederlandse arbeidsmarkt. Prof. Ton Wilthagen heeft hierin veel pionierswerk verricht. Zijn studenten hebben enkele jaren terug een model ontwikkeld om uit te rekenen wat offshoring een bedrijf feitelijk kost. U leest het goed, kost!

Op het eerste gezicht lijkt het goedkoper om te gaan voor goedkope arbeidskrachten. Echter, de organisatiekosten nemen toe, daar er meer afstemming voor noodzakelijk is. Ook komen er behoorlijke transportkosten bij. Om maar niet te spreken van een gebrek aan constante kwaliteit van de geleverde producten. Dit laatste samengevoegd met de enorme tijd die het vergt om de goederen naar Nederland te halen, zet een QRM-specialist aan het fronsen.

Sneller schakelen

Reshoring zorgt ervoor dat er weer werk naar Nederland komt. Dit is goed voor de werkgelegenheid, maar ook goed voor de

concurrentiekracht van bedrijven. Zowel in Nederland, als elders binnen Europa. Waarom? Bedrijven die moeten wachten op producten, uit bijvoorbeeld Oost-Azië, zijn niet in staat om snel te reageren op de veranderende markt. Bovendien hebben ze daardoor veel kapitaal onderweg, dat niet snel ten gelde gemaakt kan worden.

De markt verandert steeds sneller en de vraag van de klant is ook vaak: 'Ja goedkoop en snel!'. Dit gaat niet, als onderdelen per schip vanuit China moeten komen. Luchtvracht lijkt een alternatief, maar dan zijn de transportkosten weer te hoog. Vervolgens is het nog te hopen dat de kwaliteit volgens de specificaties is. Al met al veel onzekerheid en weinig tijd om snel op de markt te reageren. Mensen zijn vooral bezig om het uitbestede werk te begeleiden... en dat is geen waarde toevoegende activiteit!

Bedrijven die korte levertijden, redelijke prijzen en een goede service hebben, scoren hiermee veel pluspunten ten opzichte van bedrijven die alleen op prijs denken de markt te kunnen veroveren. Helemaal in een industrie die vraagt om variatie en geen 'standaard' werk.

Steeds meer bedrijven komen in de knel, omdat ze niet snel genoeg kunnen leveren. Klanten zijn bereid om meer te betalen voor

een snelle levering van kwalitatief goede producten. Tevens waarderen klanten het ook dat wanneer het onverhoopt eens niet goed is, het bedrijf dan snel kan schakelen om het op te lossen (service).

Kijk eerst naar het eigen proces

Veel bedrijven leggen de schuld van hun slechte presteren vaak bij de toeleveranciers. 'Als ze nou eens betrouwbaar waren in hun leveringen, dan...'. 'Als ze nou eens sneller konden leveren, dan...'. Echter, niemand zegt dat je met die leveranciers moet samenwerken (situaties waarin dit in een bestek wordt geëist daargelaten). Ga eerst eens kijken naar het eigen proces en hoe dit supply chain-breed georganiseerd is; klant – toeleveranciers – intern – klant.

In veel mkb-bedrijven (waarin wij ervaring hebben) richt de gemiddelde medewerker zich op werk, techniek en vakmanschap. Dit is op zich heel verstandig, want goede vakmensen maken het mogelijk om een minder goed georganiseerd bedrijf toch goed te laten lopen. Totdat er een grens wordt bereikt waarbij het proces dusdanig georganiseerd is, dat het zich tegen de onderneming keert. Spoed en superbloedspoed zijn dan aan de orde van de dag.

Het is dan ook goed om structureel kritisch naar het proces te blijven kijken, middels

bijvoorbeeld Lean of QRM. Dan is er ook een kapstok waar de veranderingen aan gehangen kunnen worden en geeft het richting. In het geval van QRM is dit tijd uit processen halen, waardoor het vlotter gaat lopen en fouten sneller gevonden worden.

Pas als de eigen processen volledig onder controle zijn, zie je de feitelijke invloed van klanten en leveranciers goed. Dit geeft het bedrijf de mogelijkheid om extern te kijken en duidelijk aan te geven waarom en tot wanneer een klantspecificatie kan wijzigen en akkoord kan geven. Tevens kunnen de bedrijven dan beter aan hun leveranciers uitleggen waarom ze specifiek om levertijden vragen. Als ze zich niet kunnen conformeren aan de wensen, dan zal je verder moeten zoeken.

Partnerships met leveranciers

Gelukkig zijn er vaak meerdere leveranciers voor dezelfde producten of diensten. Indien je geen keuze hebt is dat erg lastig. In de praktijk van het mkb komt dit gelukkig niet al te vaak voor. Elektronische componenten die custom-made gemaakt worden blijven een lastige, toch zijn er vaak meerdere opties. De fout die veel bedrijven maken is dat ze trachten leveranciers tegen elkaar uit te spelen om te komen tot de laagste kosten. Veel belangrijker, zoals we eerder lazen, is dat de service en leverbetrouwbaarheid op een hoog niveau staan.

Het is belangrijker om een betrouwbare leverancier te hebben die jouw processen en planning niet steeds in de war gooit, dan een goedkope die geen binding met je heeft. Ga partnerships van een jaar aan met leveranciers en maak duidelijke afspraken. Niet alleen over de prijs, maar ook over de leverperformance en hoe het aangeleverd wordt. Tevens is het belangrijk om ieder jaar de afspraken en het afgesproken prestatieniveau ten opzichte van de gerealiseerde leveringen te bespreken. Mogelijk ben je iets duurder uit, maar door een goede relatie op te bouwen en samen naar de proceskant van de inkoop te kijken, bespaar je mogelijk allebei op organisatiekosten.

Bij veel bedrijven zijn er een paar mensen die



In veel gevallen zijn bedrijven zich niet bewust van alle bijkomende kosten.

hele dag bezig om ergens een paar procent te bekribbelen op de inkoop. Met goede periodieke afspraken wordt dit proces eenvoudiger en zijn er hier minder mensen op kantoor voor nodig. Mensen die je goed in de operatie kunt gebruiken om de flow op gang te houden, door er extra capaciteit te hebben. Hierdoor loopt de doorlooptijd nog verder terug en kan de output met hetzelfde aantal mensen sterk toenemen.

Van reshoring naar inbesteden

Ben je aan het twijfelen of je werk terug naar Nederland moet halen, bijvoorbeeld vanwege de problemen die je onlangs door

corona hebt ervaren? Bel eens met *The Reshoring Connection*. Zij hebben het model van prof. Ton Wilthagen opgenomen in hun programma om bedrijven door te lichten via hun *Reshoring Barometer*. Op deze wijze wordt feitelijk getoetst wat het een bedrijf kost om werk uit te besteden aan lagelonenlanden.

In veel gevallen zijn bedrijven zich niet bewust van alle bijkomende kosten. Door bijvoorbeeld de resultaten uit de Reshoring Barometer te gebruiken, kan er een weloverwogen keuze worden gemaakt om het werk weer te gaan inbesteden. Bijkomend voordeel is dat het

vakmanschap in een bedrijf komt en er meer controle is op het totale proces. De afhankelijkheid van anderen neemt af, waardoor er meer rust in de organisatie ontstaat. En ja, het geeft ook weer werk om de processen in het bedrijf te stroomlijnen. Echter, als je al gewerkt hebt aan de interne optimalisatie van de processen, dan zal dat een stuk makkelijker zijn.

Denk er eens goed over na om werk naar Nederland te halen. Het maakt het bedrijf en daarmee Nederland sterker en geeft ons een mooie concurrentiepositie in Europa en mogelijk nog daarbuiten. Veel wijsheid gewenst! **Q**

Capi Europe: het succes van reshoring

Het Tilburgse Capi Europe is van een lokale leverancier van tuinornamenten in no time uitgegroeid tot 's werelds innovatiefste producent van lichtgewicht bloem- en plantenspotten. Met een eigentijds design en moderne productiemethodes heeft Capi zich in nauwelijks twee decennia ontwikkeld tot een vermaarde 'pottenboer' met een afzetmarkt van meer dan zestig landen. Aan die groei lijkt voorlopig geen eind te komen, sterker nog: sinds de introductie van de 'Made in Holland'-collectie stijgt de omzet harder dan ooit.

Capi heeft veel van haar succes te danken aan de productie in China. Desalniettemin begonnen enkele jaren geleden de verre afstanden te knellen. 'We kregen behoefte aan onafhankelijkheid', legt projectmanager Hicham Loukili uit. 'China was aanvankelijk aantrekkelijk vanwege de lage lonen en de nabijheid van grondstoffen. De lonen stijgen er echter snel en de grondstof polyester is in feite geen thema meer. Bedreigender is bovendien, dat we voortdurend tegen repeterende problemen aanlopen. De taalbarrière, de cultuurverschillen, de andere focus op *quickfix* en niet op continuïteit, maar evenzeer de valutaproblemen, het reizen, het transport, de doorlooptijden, het gebrek aan flexibiliteit en – *last but not least* – het ontbreken van elke vorm van duurzaamheid zijn majeure nadelen. Wij willen zélf bepalen hoe snel we zijn en waar onze capaciteiten liggen. Daarom zijn we gaan kijken naar alternatieven en na onderzoek in andere lage lonenlanden is gebleken dat we ook daar steeds met dezelfde knelpunten geconfronteerd worden. Zo zijn we langzamerhand weer thuis aangekomen: zo'n zeven jaar geleden hebben we een groot deel van de productie – met name de designartikelen – in



Hicham Loukili 'Wij willen zélf bepalen hoe snel we zijn en waar onze capaciteiten liggen.'

Nederland geplaatst, *back to the roots*. Aan de slag met eigen mensen in combinatie met slimmere machines en robots. Andere productiemethodes en andere basismaterialen...'

Ook al breekt de onderneming elk jaar opnieuw de omzet- en groeicijfers en is de reputatie als producent van duurzame bloem- en plantpotten gevestigd, toch lijkt het verhaal pas net begonnen. 'Dat is mede te danken aan onze kritische benadering van transport en logistiek', blikt Hicham Loukili vooruit. 'Het is natuurlijk geweldig dat onze potten wereldwijd gaan; onze droom is echter om het mondiale gesjouw van spullen te elimineren. We willen onze filosofie en de Made in Holland-methode inclusief de productierobots, mondiaal verspreiden zodat ons product lokaal gemaakt en gedistribueerd kan worden.'