

achtergrond

Als ondernemer wil je snel kunnen inspelen op veranderende omstandigheden zoals de huidige recessie. Financieel gezien zijn bedrijven als Dell en Apple met hun distributiemodellen op dit moment spekkoper. Voor de ketenpartners van deze bedrijven aan het begin van de keten is het een heel ander verhaal. In hoeverre kun je als bedrijf inspelen op veranderende omstandigheden en welke rol spelen voorraad, banken en strategie hierin?



Bedrijven hebben moeite met financiering voorraad

Kostenbesparing is een 'hot topic' vandaag de dag. Een van de meest populaire manieren om kosten te besparen is het verlagen van de voorraad. Minder voorraad betekent minder geld dat vast zit in goederen. Het betekent ook dat er theoretisch gezien meer geld beschikbaar is als werkkapitaal. Eelco Dijkstra, van Europhia Consulting, hierover: "Ondanks dat bedrijven de laatste paar jaar de focus hebben gelegd op het verlagen van de voorraden, zijn ze in de nodige gevallen toch ook overvallen door de snelheid waarmee de recessie zijn intrede heeft

gedaan. Minder artikelen verkopen betekent immers dat voorraden weer toenemen. En een snel oplopende voorraad kost bakken met geld. Daar wil je iets mee doen."

Dijkstra vindt niet dat bedrijven moeten wanhopen. Hij ziet legio mogelijkheden voor ondernemingen om binnen hun business model kosten te besparen. Ketendenken is dan wel een vereiste. Dell en Apple zijn twee paar voorbeelden van bedrijven die hier erg vooruitstrevend in zijn. De bedrijven werden zeer recent door AMR Research nog op de eerste en tweede positie

geplaatst van de jaarlijkse Supply Chain Top 25. Als 'toppers' aan kop van een lijst van iconische leiders in een markt die zich kenmerkt door een recessiegedreven

vlucht naar kwaliteit', zo schreef AMR. De analisten van AMR schrijven in het begeleidende artikel dat er geen bedrijf is dat ontkomt aan de recessie, geen bedrijf zou zeker zijn van zijn toekomst. Het in elkaar klappen van kredieten en het daarop volgen van een stevige afname in vraag hebben vele, zo niet alle, uitbreidingsplannen en investeringen binnen de wereldwijde supply chain om zeep geholpen.

"Het lijkt erop dat iedereen tegenwoordig is gericht op liquiditeit"

Verdeling van de risico's

Erg opwekkend is de uitspraak van het analistenbureau niet. Desondanks zijn er bedrijven die



welke grossiers ligt. In eerste instantie is inzicht in de voorraad bij de grossiers en hun aangesloten winkels gecreëerd. Bij die winkels bleek teveel dead stock te liggen. Door nu een groot deel van de 'dead stock' terug te halen naar het dc van Autodistribution Nederland en adviezen te geven aan de winkels welke goedlopende artikelen ze beter kunnen bestellen is de voorraad een stuk couranter geworden.

Rol van banken

De rol van banken in het hele voorraadverhaal is evident en die rol wordt binnen de huidige economie steeds belangrijker. Enerzijds zijn banken de aangewezen partij voor een rol op het vlak van voorraadfinanciering, anderzijds hebben ze door het in problemen raken van bedrijven meer belangstelling voor de liquiditeitspositie van hun relaties dan voorheen. "Nou moet ik wel zeggen dat er in de keten de laatste maanden de nodige voorzichtigheid is ontstaan vanwege de angst om met al te veel voorraad te blijven zitten", vertelt Machiel Bode, sectormanager transport & logistiek bij ING. "Als daar behoefte aan is kunnen we samen met de ondernemer kijken naar de cash conversion cycle. Dat is de cyclus waarbij voorraden worden omgezet via verkopen in debiteuren en daarna bij betaling uiteindelijk in werkkapitaal. Wat wij doen is bij zo'n bedrijf de cash conversion cycle meten aan de hand van een door ons ontwikkelde tool. Het enige wat we daarvoor nodig hebben, is actuele en kloppende data inzake debiteuren, crediteuren en voorraad. Het lijkt erop dat iedereen tegenwoordig is gericht op liquiditeit." Volgens Bode heeft deze strategie tot gevolg dat de voorraden in de ketens snel slinken, er wordt minder bijbesteld en minder geproduceerd en zodoende neemt in de keten de hoeveelheid floating stock af.

"Een snel oplopende voorraad kost bakken met geld"

het naar omstandigheden prima doen, mede door de manier waarop ze hun supply chain hebben ingericht. Financieel gezien nemen ze minder risico, of ze hebben die beter afgedekt. Zara en H&M hebben de ketens zo kort en snel mogelijk gehouden, in tegenstelling tot een bedrijf als Nike, dat juist een lange keten en relatief veel voorraad heeft. Apple en Dell zijn alleen eigenaar van hun 'voorraad' op het moment tussen de verkoop van het artikel in de winkel en het moment dat het geld bij Apple en Dell is bijgeschreven. Tot die tijd is de OEM (producent) dan wel de winkelketen - afhankelijk van de afspraken - eigenaar van het artikel.

Een bedrijf dat ook stappen neemt om kapitaal uit de keten te halen en efficiënter met voorraden wil omgaan, is Autodistribution Nederland. Het samenwerkingsverband van dertig grossiers in auto-onderdelen is begonnen met het centraal bepalen welke voorraad bij

Over de rol van banken rond voorraadfinanciering is in een eerder artikel in Logistiek, vorig jaar april, het nodige geschreven. Volgens Bode is er niet heel veel veranderd in de relatie tussen bank en klant in het afgelopen jaar. "Als bank wil je met je klant in contact zijn, zeker met die klanten waar de belangen groot zijn en waar specifieke omstandigheden een rol kunnen spelen. Wij willen graag weten hoe onze klanten contact houden met hun markt, welke richting ze uitgaan en of dat de juiste is in onze ogen. Er zijn bedrijven waar dit niet het geval is. Logistiek dienstverleners kunnen op dit moment als gevolg van de crisis grote problemen hebben in het verlengde van de problemen die bij hun verladers spelen. Als gevolg van bijvoorbeeld vraaguitval speelt daar sterk de vraag hoe lang de voorraad houdbaar is. Zijn dat elektronica artikelen of is het bederfelijke waar. Dat maakt natuurlijk alle verschil van de wereld."

Liability

Volgens Jan van Doremalen van CQM, leverancier van consultancydiensten rond beslissingsproblemen, planningsvraagstukken en het verbeteren van processen, moeten bedrijven structureel aandacht besteden aan voorraadhoogtes en distributieoptimalisatie. Voor logistiek dienstverleners ziet Van Doremalen op dit moment juist kansen, omdat deze bedrijven steeds vaker verantwoordelijk worden gemaakt voor voorraden en distributie. "DHL bijvoorbeeld heeft een deel van de verantwoordelijkheid voor de voorraden van Philips overgenomen."

Liability speelt ook een grote rol. Van Doremalen: "Aan de ene kant wil je de totale som van de voorraad zo laag mogelijk houden, aan de andere kant kan het zijn dat je op sommige plekken juist iets meer moet neerleggen. Tussen die twee zaken zit een kleine tegenstrijdigheid. Daarnaast zul je samen moeten werken met je ketenpartners, waarbij operationele efficiency in operaties voorop moet staan. Zowel binnen je eigen bedrijf als binnen de keten. Het vasthouden aan core activiteiten en je eigen machtspositie daarbij willen echte operationele efficiency wel eens in de weg staan." Volgens Van Doremalen is het in de huidige economie lastig tot

Veel verborgen geld in 'cycle'

In de 'cycle' (keten) van bedrijven zit veel verborgen geld. Bedrijven die dit zien, kunnen de rentelasten verminderen en het werkkapitaal vergroten. ING ontwikkelde een speciale tool, waarmee de bank samen met zijn klanten naar de verschillende tijdspaden kan kijken die zijn ingebakken in processen. Redelijk eenvoudige veranderingen doorvoeren binnen organisaties kunnen ook de nodige voordelen opleveren. Bijvoorbeeld: snellere facturatie, lagere voorraden aanhouden en een kortere debiteurentermijn hanteren.

Logistiek Diner

Op 24 september organiseren Vakblad Logistiek en Europhia Consulting een Logistiek Diner met als onderwerp 'Financiële aspecten van de supply chain. Leer kosten reduceren en waarde creëren'. Discussiepunten zijn:

- 1 Structurele voorraad- en distributieoptimalisatie binnen uw Supply Chain
- 2 Risk Management - Is uw huidige Supply Chain risicobestendig?
- 3 Supply Chain financiering en de cash-to-cash Cycle.
- 4 Transformeer uw Spare Parts operatie in een omzetcgenererende Business Unit.

Sprekers zijn onder andere: Jan van Doremalen (CQM), Bart Lammers (TNO), Friedrich Philipps (Deutsche Bank) en Frank Hofstee (DHL).

Locatie: Kasteel Amerongen in Amerongen.

echte operationele efficiency te komen, de focus op kosten is de grote boosdoener daarbij. En dat noemt de CQM-man jammer, want de huidige economische omstandigheden zijn volgens hem een goede kans om nu iets te doen aan operationele efficiency. "Bedrijven zouden de kans moeten grijpen om op een gestructureerde manier naar processen te kijken en ruis en overtoolligheden kunnen wegnemen. Met die maatregelen kun je de keten sneller maken."

De mening van Van Doremalen wordt ondersteund door Peter de Vries van Management Partners, die tijdens de uitreiking van de ING / KNV / NEA marktverkenning 'economische crisis, kans of bedreiging' aangaf dat bedrijven juist nu moeten proberen om echt te veranderen. Hijzelf wordt regelmatig ingehuurd door banken om bij in de problemen geraakte bedrijven als 'turnaround manager' doorgaans met harde hand verande-

ringen door te voeren. De Vries kiest naar eigen zeggen vaak voor het afstoten van diensten, het stopzetten van contracten met verliesgevendende klanten en het ontwikkelen van nieuwe businessmogelijkheden. Van Doremalen daarentegen noemt bijvoorbeeld lean en six sigma als middelen om efficiency te behalen. Toch vraagt de CQM-man zich wel hardop af wat de invloed van de crisis is op dergelijke verbetertechnieken. "Deze stromingen binnen bedrijven zijn erg mens georiënteerd, maar de factor mens dreigt bij deze crisis uit het oog te worden verloren."

Ferdi den Bakker

