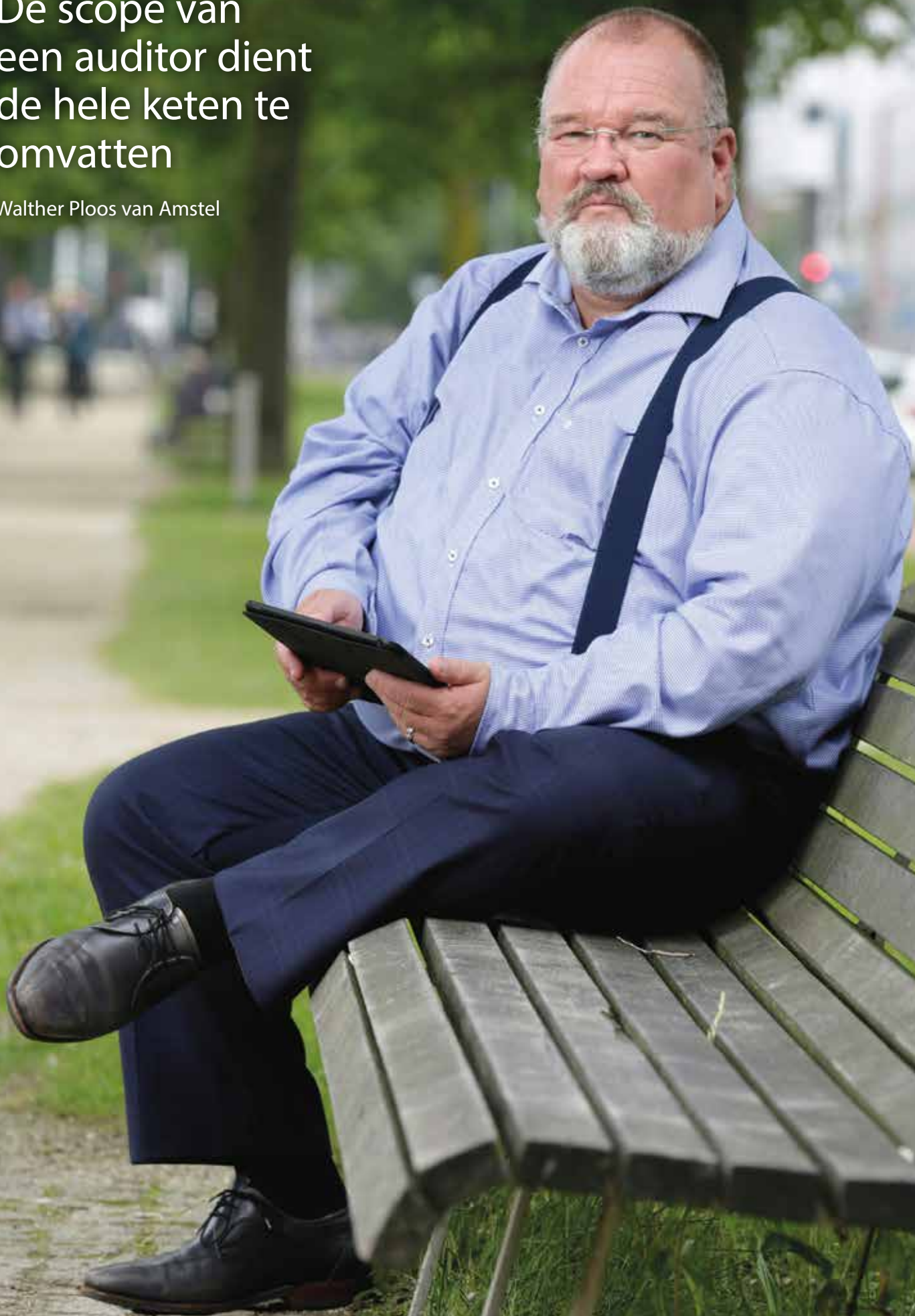


# De scope van een auditor dient de hele keten te omvatten

Walther Ploos van Amstel



Ketenmanagement. Wat is het wel, waarom is het belangrijk en wat moet je als auditor hiervan af weten? We vroegen het Walther Ploos van Amstel, lector City Logistics aan de Hogeschool van Amsterdam en de expert op het gebied van ketenmanagement.

Walther Ploos van Amstel:

# “Ketenmanagement is meer dan van korrel tot borrel”

## Over...

Jhr.dr. Walther Ploos van Amstel is afgestudeerd als bedrijfs-econoom en is lector City Logistics aan de Hogeschool van Amsterdam. Daarvoor werkte hij onder meer bij de KMA en de Universiteit van Amsterdam. Ploos van Amstel is al meer dan 25 jaar organisatieadviseur op het gebied van logistiek, supply chain management en internationale distributie.

## Wat omvat ketenmanagement?

“Traditioneel betekende een logistieke keten dat er een keten was waarbij grondstoffen verwerkt werden tot eindproduct: ‘van korrel tot borrel’. De laatste jaren is er een aantal ontwikkelingen op het gebied van ketens gaande. Ten eerste ontwikkelen steeds meer productleveranciers zich tot serviceleveranciers. Producten worden hergebruikt en de klant betaalt niet meer voor het hele product maar voor de dienst die het product levert. Dat betekent dat de leverancier zijn product moet voorfinancieren. Financiering van de keten wordt daarmee belangrijk. Ten tweede is er sprake van globalisering en ten derde worden ketens steeds complexer met meer partijen en meer afhankelijkheden. Door deze ontwikkelingen wordt ketenmanagement essentieel.

Ketenmanagement betekent dat een organisatie moet nadenken over vier vragen. Ten eerste, hoe maak ik als organisatie een keten? Hierbij gaat het om de vragen wat zelf te doen en wat uit te besteden. De trend is dat meer en meer wordt uitbesteed. Ten tweede, hoe plan en bestuur ik de keten? Dit is ontzettend belangrijk vanwege de langere levensloop van producten, de globalisering en een toenemende complexiteit. Organisaties die dit goed doen hebben een overduidelijk voordeel. Ten derde, met welke ICT bestuur ik de keten? Hierbij kan een organisatie ook besluiten om de hele ICT van de keten uit te besteden. Ten slotte, met welke personele organisatie ga ik de keten managen? Hierbij gaat het om de mensen die je nodig hebt, overlegstructuren met leveranciers, et cetera.

Voor het beantwoorden van de eerste vraag, voor het creëren van een keten, bestaan er twee modellen. Enerzijds een keten waarbij alles draait om lage kosten en weinig marge. Dit zie je terug bij de productie van massaproducten zoals staal of in de voedingsindustrie. Gezien de lage marges draait alles om volume en kostenefficiëntie. Het tweede model is de responsieve keten. Hierbij richt de organisatie de keten in zodat alle informatie over klantbehoeften zich zo snel mogelijk vertalen in impact op de processen. Het gaat om veel fluctuaties in het productaanbod. Dit vergt een totaal andere manier van ketenbesturing. Tegelijkertijd bestaat er niet zoiets als 'one size fits all'. Een organisatie moet voor elk product beoordelen welk model passend is. Heineken produceert bijvoorbeeld bier als bulkproduct en speciaal bier voor bepaalde klantgroepen. En FrieslandCampina verwerkt zowel melk in bulk en zet een bijzonder toetje op de markt. Maar ook een bakker maakt onderscheid tussen brood en banket. Voor al deze voorbeelden is hybride ketenmanagement vereist. Bij elke klantgroep, type product en fase in de product levenscyclus kan een andere keten passen. Dit geldt voor zowel diensten als producten.”

#### **Neemt de eindleverancier altijd het initiatief voor ketenmanagement?**

“Ketenmanagement is altijd teamwerk. Zowel leverancier als eindleverancier hebben belang bij goed ketenmanagement.

bijvoorbeeld het mislukken van oogsten een grote invloed heeft op het aanbod en daarmee de prijs. Ten vierde is er het procesrisico waarbij door verstoringen in het productieproces, bijvoorbeeld omdat een machine uitvalt, het product niet of niet tijdig geleverd kan worden. Ten slotte is er het controlerisico waarbij als gevolg van verkeerde calculaties, IT-risico's of planningfouten bedrijfsprocessen niet goed beheerst worden.

Voor al deze risico's is het belangrijk een antwoord te vinden in adequate informatie. Als organisatie moet je tijdig kunnen reageren op externe gebeurtenissen met betrekking tot de vraag, het aanbod, de omstandigheden in de natuur en interne incidenten. Alertheid en voorspelbaarheid onderscheidt de succesvolle organisatie van de niet succesvolle.”

#### **Kunt u voorbeelden noemen van de succesvolle en niet succesvolle organisaties?**

“Er zijn veel voorbeelden van succesvolle organisaties. Dit zijn organisaties die vanuit de keten kijken. FrieslandCampina past haar productassortiment wekelijks aan op basis van vraag en marges. Dit vereist actuele informatie. Maar ook

## Het standaardiseren van data en de kwaliteit is belangrijk voor ketens

Dit vergt enerzijds een lange adem en anderzijds een mindset waarbij de focus wordt gelegd op het creëren van waarde. De opkomst van Aldi en Lidl was voor de andere supermarkten aanleiding om meer samen te werken met de leveranciers. Het doel hiervan was enerzijds het kostenniveau van een Aldi en Lidl te kunnen matchen – de kostenbesparing moet dan vooral komen van het inrichten van een keten gericht op zo min mogelijk derving van producten en transportbewegingen – en anderzijds om Aldi en Lidl te overtreffen op het gebied van waardecreatie voor de klant.”

#### **Welke risico's zijn er te onderscheiden bij ketenmanagement?**

“Er is een vijftal risico's te onderscheiden. Ten eerste het risico dat de vraag uitvalt. Voorbeelden hiervan zijn Nokia, Buckler en nu de iPhone. De vraaguitval kan getriggerd worden door een incident, bijvoorbeeld bij Buckler, maar het kan ook zijn dat de vraaguitval eraan zat te komen maar niet is gesignaleerd door de organisatie. Tegelijkertijd kan de vraag ook ineens onverwacht hoog zijn. Met name webwinkels zien dat de vraag moeilijk voorspelbaar is. De levertijden zijn kort en door bijvoorbeeld het weer kunnen klanten ineens massaal aankopen doen.

Naast het uitvallen van de vraag kan ook aan de aanbodzijde een leverancier wegvallen. Dit risico is met name evident als er een grote afhankelijkheid is van een enkele leverancier en er weinig alternatieven zijn. Ten derde is er een risico door natuuromstandigheden. Dit speelt met name in de voedingsindustrie en de kledingindustrie (katoen) waarbij

Zara, Nike en Heineken zijn voorbeelden van bedrijven die bovenop de klant zitten en ontzettend goed weten wanneer en tegen welke prijs ze welk product in welke winkel moeten hebben. Nike weet heel goed op welk moment de producten moeten overgaan naar een verkooppunt met een lagere prijs en marge. Zo zorgt Nike ervoor dat de producten achtereenvolgens in de flagshipstore, bij Footlocker, de webwinkel, weboutlet en ten slotte in de outletstores komen. Zara verandert jaarlijks circa 22 keer haar collectie. Klanten moeten altijd weer een reden krijgen om naar Zara te gaan. Andere voorbeelden zijn ID&T die wereldwijd heel efficiënt met lokale leveranciers evenementen organiseert.

Minder succesvol was een organisatie als V&D, maar ook HEMA kan hierin verbeteren. Deze organisaties zijn te veel ingericht vanuit productmanagement, dat verzint een nieuw product en vervolgens krijgt de marketeer de taak dit te vermarkten. Ook Mars, die bij het incident waarbij plastic in de reep bleek te zitten een half jaar voorraad liet terughalen, laat zien dat hun informatievoorziening niet voldoet. Een producent zou idealiter precies moeten kunnen achterhalen waar welk product is. Samengevat: de keten moet transparant worden om goed samen te kunnen werken. De processen moeten gecontroleerd worden en er moet gedacht worden vanuit welk product het meest oplevert.”

#### **Welke ontwikkelingen ziet u in ketenmanagement?**

“Ik zie dat data steeds meer gestandaardiseerd worden maar er is nog een weg te gaan. Steeds meer worden data door organisaties gedeeld. Het standaardiseren van data en de



kwaliteit is belangrijk voor ketens, het brengt snelheid en reduceert fouten. Daarnaast zie je ook ontwikkelingen in de logistieke mensen. Het blijkt dat in 98% van de gevallen waarin een medewerker de output van een logistiek systeem verandert, dit gaat om een verslechtering. De computer, het systeem, kan het beter dan de mens. Dat betekent dat de mens zich meer moet richten op de controle van instellingen in het systeem en op het managen van de levenscyclus van een product. Marketing en logistiek moeten meer samenwerken. En ten slotte is 'the internet of things' steeds belangrijker. Alles wordt meer en meer verbonden met elkaar. Dat levert veel winst op, maar vereist ook dat je goed de instellingen controleert."

#### **Wat betekent ketenmanagement voor een auditor?**

"De scope van een auditor dient de hele keten te omvatten. Een audit die alleen kijkt naar het procesrisico is onvoldoende. Het kan zijn dat het proces en de keten wel robuust zijn, maar dat bij de planning en besturing van de keten risico's worden gelopen. Een auditor dient hier alert op te zijn. Belangrijke vragen voor de auditor en de organisatie zijn: kan een organisatie tijdig reageren op externe wijzigingen en incidenten? Hoe weet de organisatie dat de vraag dreigt uit te vallen? Weet de organisatie welke risico's gelopen worden als een leverancier uitvalt? Weet de organisatie waar de producten zijn bij hergebruik van producten?"

#### **Hoe kun je als auditor vervolgens te werk gaan?**

"Een eerste voorwaarde is dat processen moeten leiden tot een perfecte order. Margekillers zitten in orders die niet voldoen aan de criteria voor de perfecte order: on time, in full, no error en no contact. Een hele belangrijke eerste vraag is of de organisatie überhaupt weet hoeveel orders niet voldoen. 60% van de creditnota's worden veroorzaakt door gebrekkige datakwaliteit.

Als het proces goed loopt volgt een risicoanalyse van de externe factoren; vraag en aanbod. Wat zijn de prijsrisico's, speelt een organisatie goed in op marge verschillen bij verschillende groepen afnemers? Kun je de vinger op de zere plek leggen? Ten slotte moet je kijken naar de robuustheid van de interne keten. Wat gebeurt er als een softwareleverancier faalt, wat is de impact van cybersecurity, geopolitieke risico's. Het gaat er dan niet alleen om hoe deze risico's te vermijden maar ook om de robuustheid te testen indien deze gebeurtenissen plaatsvinden. Een voorbeeld hiervan is Grolsch. Bij de vuurwerkramp in Enschede was de productiefabriek verwoest. Het gevolg hiervan was ook dat klanten gingen hamsteren. Grolsch besloot al haar nog beschikbare voorraden over alle verkooppunten te verdelen om te kunnen voldoen aan de vraag. Tevens hebben de bierbrouwers een afspraak om onderling, in geval van een incident, elkaars productie over te nemen. Dit werd in gang gezet. In de tussentijd kon Grolsch een nieuwe fabriek bouwen.

Dit voorbeeld laat zien dat: 1) Grolsch zich bewust was van dit risico en dit vooraf had geadresseerd; 2) Grolsch inzicht had in de vraag, haar voorraden en waar deze zich bevonden. Hierdoor kon direct ingespeeld worden op een verhoogde vraag en 3) Grolsch in staat was om in de keten samen te werken. Nu sprongen andere brouwers bij, maar er zijn ook voorbeelden van ketens waarbij leveranciers de levering en distributie overnemen.

Ten slotte, ja voor auditors is er veel te doen rondom ketenmanagement. Organisaties worden meer en meer gedwongen om samen te werken, dit is overigens geen negatieve trend maar zeker ook positief. Het is uitdagend en winstgevend. Dit dwingt een auditor om over de grenzen van de eigen organisatie te kijken. Audits bij leveranciers en het beoordelen van afhankelijkheden van relaties behoren bij de scope van een auditor." <<