

MET EEN VISUEEL MODEL KOMT DE ONDERNEMING IN BEELD

Voor ingewikkelde problemen zijn zelden simpele oplossingen te vinden, maar uiteindelijk moeten er toch knopen worden doorgemaakt. Robert Peels van SD&Co in Rotterdam helpt ondernemingen om de juiste keuze te maken en verantwoorde beslissingen te nemen. In maart was hij gastspreker tijdens de SRA-Branche- en advieskring over het thema Bullwhip in toeleverketens.

Is er geen enkel probleem, ons niet bellen, zegt Peels met een humoristische onderton. Is er sprake van forse volatiliteit, zijn er sterke golfbewegingen, dreigen de voorraden te stokken, kampt de onderneming met overbezetting of is de aanvoer verstoord, dan kan hij de helpende hand bieden. Vraag de Brabantse consultant wat dat in de praktijk betekent en hij komt met een voorbeeld dat de complexiteit illustreert waarmee met name grote ondernemingen worden geconfronteerd.

“Stel je voor, de groenteman in een klein dorp. Elke dag verkoopt hij een kistje appels. Dat fruit betreft hij van een lokale appelboer. Samen verdienen ze er een leuke boterham aan. Dan komt er een grote importeur van fruit uit Colombia langs. Die biedt een aantrekkelijke inkoopprijs voor het dagelijkse kistje appels en de groenteman gaat overstag. Als hij dat doet, realiseert hij zich niet dat de levertijd ruim vier weken bedraagt. Dit nadeel komt aan het licht als de vraag naar appels toeneemt. Aan één kistje heeft hij niet langer genoeg en hij verzoekt de importeur een dubbele hoeveelheid te leveren. Dat kan, maar de volgende zending appels komt pas over vier weken. Dan blijkt de vraag alweer gekelderd. Kortom, de handel is ernstig verstoord”, legt Peels uit. “Periodes van overschotten wisselen die van tekorten af.”

In het groot is dit een reële situatie, stelt Peels als hij verwijst naar de automotive-industrie. Door de coronacrisis werd de productie in de

afgelopen twee jaar in verschillende segmenten fors teruggeschoefd. “Toen de vraag weer toenam, waren er te weinig voorraden en stagneerde bijvoorbeeld de levering van chips. Dit zorgde voor fikse productieproblemen in de automobielenindustrie waarbij verschillende fabrieken tijdelijk moesten worden stilgelegd.”

KNARSENDE TANDWIELEN

Peels en zijn collega's – hij werkt met verschillende consultants die ieder een eigen specialisme hebben – zijn onder meer actief bij productiebedrijven die met complexe logistieke problemen en problemen in de supply chain kampen. Daarnaast ondersteunen zij ondernemingen gericht op het verlenen van diensten, zoals banken, ziekenhuizen en aanbieders van predictive maintenance. Ook daar draaien volgens Peels talloze tandwielen die vast kunnen lopen en verstoring van de bedrijfsprocessen kunnen veroorzaken.

Vinden en bewaren van evenwicht, daar gaat het om, benadrukt Peels. “Is de balans verstoord, dan staat de winstgevendheid van een onderneming onder druk. Wij helpen ondernemers het evenwicht te herstellen. Dat doen we door het bouwen van een model dat de werkelijkheid van een organisatie benadert en waarmee verschillende scenario's kunnen worden getest. Je kunt het zien als een spreadsheet, maar zonder verzameling formules en cijfers, wel een visuele presentatie. Daarmee blijven ook termen als delay en

feedback loop niet langer abstract.”

Met dit digitale model gaat Peels samen met de onderneming aan de slag om de processen te analyseren. Dat kan tot verrassende inzichten leiden, heeft hij ervaren. “Vaak hebben de bedrijven zelf onvoldoende zicht op de knelpunten die bijvoorbeeld in het logistieke proces zitten en tot welke problemen die kunnen leiden.” Als voorbeeld noemt hij de heftruckchauffeur die een vrachtwagen moet laden en een machine moet bedienen. Is de vrachtwagen verlaagd, dan staat de man van de heftruck te wachten. En de machine staat stil. “Ogenschijnlijk lijkt dat een onbelangrijk element, maar het kan het hele productieproces van een onderneming verstoren.”

KRACHT VAN SYSTEEM DYNAMICA

Terug naar het digitale systeem dat Peels hanteert. “In de jaren 50 van de vorige eeuw werd bij MIT in Boston de eerste systeem-dynamica-software ontwikkeld. Toen waren er nog grote mainframe computers nodig en moesten de gebruikers zich behelpen met ponskaarten. Nu bouwen we uit modulaire elementen snel een systeem dat geheel online kan worden bediend. Daarmee kunnen we op een gebruiksvriendelijke manier allerlei scenario's simuleren. Eigenlijk scheppen we een parallelle werkelijkheid, een digital twin van bedrijfsprocessen. De klant kan zelf aan allerlei knoppen draaien om what if-analyses uit te voeren. Zo wordt inzichtelijk wat de gevolgen zijn van een beslissing.”



BRANCHE- EN ADVIESKRING

SRA organiseert op twee locaties (Eindhoven en Houten) de Branche- en advieskring. Tijdens deze kwartaalbijeenkomsten behandelt een deskundige de actuele ontwikkelingen, de risico's en toekomstverwachtingen van een bepaalde branche of adviesthema.

Thema's die dit jaar nog gepland staan:

- Ontwikkelingen in de horeca (september)
- IT-ontwikkelingen in het mkb (november)

Kijk voor het programma en meer informatie op www.sra.nl/kringen of neem contact op met kringen@sra.nl.

Robert Peels

“
We scheppen een
digital twin van
bedrijfsprocessen.
”

Wat betekent dit in de praktijk? Nog een voorbeeld. Een machinebouwer installeert meer sensoren op de machines, waarmee het mogelijk wordt om predictive maintenance-diensten aan te bieden. Hiermee wordt het onderhoud alleen uitgevoerd als de sensoren aangeven dat het nodig is. Hoe interacteert dit met het huidige businessmodel van de machinebouwer? Door het onderhoud efficiënter te maken, worden namelijk minder reservedelen en onderhoudsdiensten verkocht. Wat wordt dan het optimale serviceportfolio? Welke contractvorm sluit hierbij aan?

STAGNATIE IN DE KETEN

Niet alleen kan het model waarmee Peels werkt bestaande knelpunten in beeld brengen en daar beslissingen op baseren, ook dient het om bijvoorbeeld te oordelen over investeringen, uitbreidingen of ingrijpende veranderingen in een onderneming. Bij bedrijven die zich richten op het verlenen van diensten kan het helpen om nieuwe services te ontwikkelen, bestaande dienstverlening uit te breiden of juist in te krimpen. “Als je een dienst gaat opschalen, is het handig om te weten tegen welke knelpunten je aan gaat lopen. Zo kun je je proactief voorbereiden. Soms betekent het

dat je uiteindelijk minder snel wilt opschalen, zodat je een periode met veel klachten van klanten voorkomt.”

Voor accountants kan het model van Peels waardevol zijn, denkt hij. “In hun adviserende rol kunnen zij bedrijven aanraden met hulp van dit model processen in beeld te brengen, knelpunten te ontdekken en op basis van de verkregen informatie de juiste beslissing te nemen over veranderingen of investeringen. Zoeken naar de balans. Daar draait het om, want evenwicht geeft rust en verbetert de winstgevendheid.” ■