

# De zwakste schakel



## Meijer & Van der Ham

Meijer & Van der Ham Management Consultants adviseren bedrijven bij het opstellen van een vernieuwende strategie en het verbeteren van hun organisatie.

Wat een heerlijke tijd. De wereld lijkt niet meer te werken volgens de vertrouwde regels die jarenlang als vaststaand feit golden. Dat geldt ook voor de fietsenbranche. Zelfs de Tour de France startte niet op het vertrouwde moment in juli, maar eind augustus. Ook in de productieketen van fietsen zagen we een bijzonder verschijnsel. De verkoop van fietsen zakte in en niet alleen door een aanvankelijke uitval van de vraag, maar ook door een uitval van het aanbod. De vraag viel even weg door de rigoureuze lockdown die in verschillende landen het gebruik (en de aanschaf) van fietsen vrijwel onmogelijk maakte. Vervolgens kwam de vraag echter extra hard terug omdat de fiets een prima product is voor sport én functioneel vervoer in de anderhalvemetersamenleving. Fabrikanten

om onderdelen te zoeken en met koffers in het vliegtuig naar Europa te brengen en ook bij de fietsenfabrieken was het alle hens aan dek om aan de benodigde onderdelen te komen.

De coronacrisis vormt een mooie aanleiding om de toeleveringsketens op de schop te nemen. Door toenemende automatisering worden loonkosten steeds minder belangrijk en een robot kost in Nederland net zoveel als in Taiwan. Als toeleveranciers en fabrikanten dicht bij elkaar zitten, dan zijn er nog veel meer mogelijkheden. Personeel van een fabrikant loopt gewoon bij de toeleverancier naar binnen als er problemen zijn met kwaliteit of leversnelheid. Ook als er mogelijkheden zijn voor verbeteringen of vernieuwingen,

## 'DE CORONACRISIS VORMT EEN MOOIE AANLEIDING OM DE TOELEVERINGSKETENS OP DE SCHOP TE NEMEN'

bleken echter niet in staat de gevraagde fietsen te leveren. Wat is er aan de hand?

In de afgelopen decennia zijn de productieprocessen steeds verder versnipperd en verdeeld over toeleveranciers. Elke toeleverancier heeft getracht kosten te besparen door de fabrieken te verplaatsen naar landen met lage lonen. Het eindproduct is echter nauwelijks aangepast aan deze veranderingen. Door de elektrificatie van de fiets, zijn er eerder meer dan minder onderdelen nodig voor een fiets. Het gevolg van deze ontwikkelingen is dat het eindproduct niet geleverd kan worden als er één schroefje of remkabel mist. De zwakste schakel bepaalt het succes van de hele keten. Dat geldt overigens niet alleen voor fietsen. Autofabrikanten stuurden mensen naar China

dan weet men elkaar snel te vinden. De echte winst wordt echter pas gerealiseerd als de keten ook wordt gesynchroniseerd met de marktvraag. Door alleen te produceren wat er gevraagd wordt, dalen de kosten van voorraden, wordt er minder incurant afgeschreven, en hoeft er niet meer met de prijs gestunt te worden om de laatste ongewenste restanten kwijt te raken. Die winst valt echter niet bij de productie, maar bij de commerciële kant van het bedrijf. Deze mogelijkheden voor ketenoptimalisatie bestaan al even, maar worden ook al jaren niet benut: kennelijk zijn de besturingssystemen en de beloningsstructuur bij de fabrikanten zo ingericht dat je daar als manager niet beter van wordt. Misschien zijn de eigen besturingsregels wel de zwakste schakel in de keten.