



www.mobius.eu

Focused Consultancy, Measurable Benefits



Supply Chain Management Van Strategische Waarde ?

29 januari 2009

Prof. Dr. ir. Hendrik VANMAELE

Universiteit Gent

Vlerick Leuven Gent Management School

MÖBIUS

hendrik.vanmaele@mobius.eu

Supply Chain Management is ...

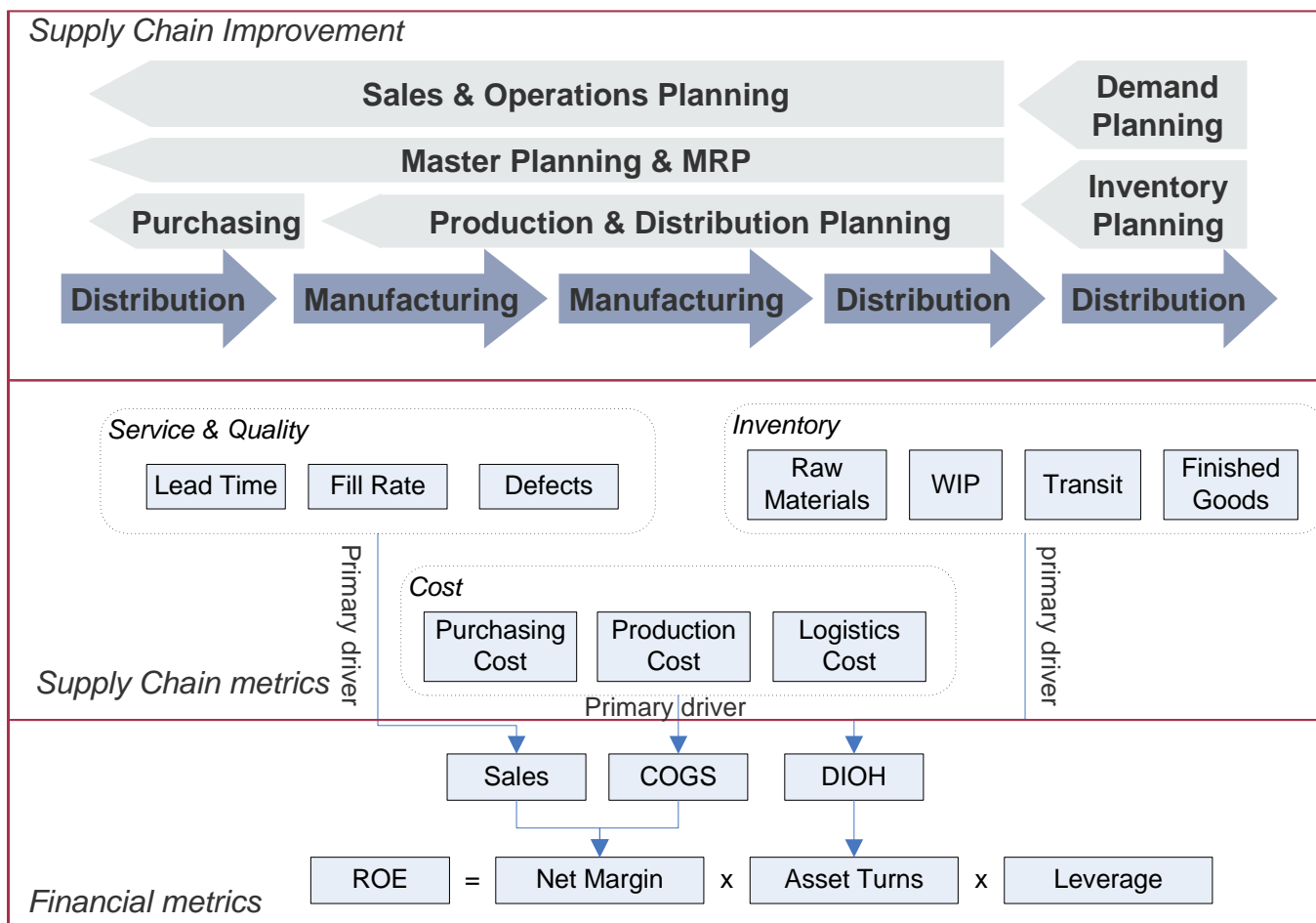


- Een verzameling van end-to-end bedrijfsprocessen ondersteund door menskracht en ICT-systemen
- Elk van deze bedrijfsprocessen dient rechtstreeks gelinkt te zijn aan één of meerder strategische objectieven van het bedrijf
- Op deze manier wordt SCM een strategische differentiator (evolutie van “cost center” naar “profit center”)

- **SLEUTELWOORDEN :**
 - Strategiefocus : van meting tot sturing
 - Marktgedreven : van segmentatie tot “customer experience design”
 - Integratie : van visibiliteit tot samenwerking



Strategische Bedrijfsimpact van SCM

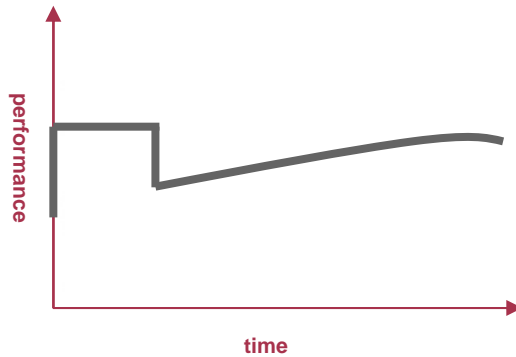


Improving Profitability Requires an Integrated Supply Chain Approach

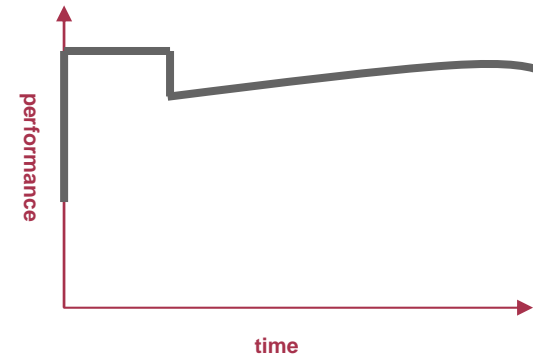
De actuele intensiteit Process management aan verschillende snelheden

Permanent

- permanent beheer van de processen
- éénzijdig perspectief
- geen integratie



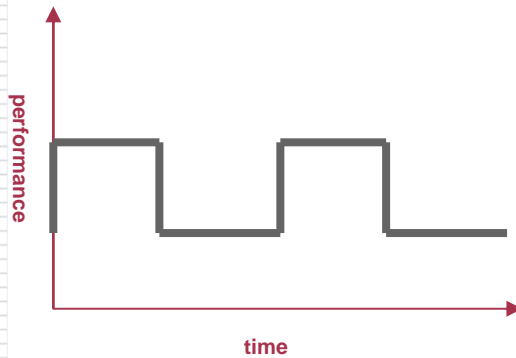
- geïntegreerd beheer van de processen
- processen worden op permanente basis beheerd



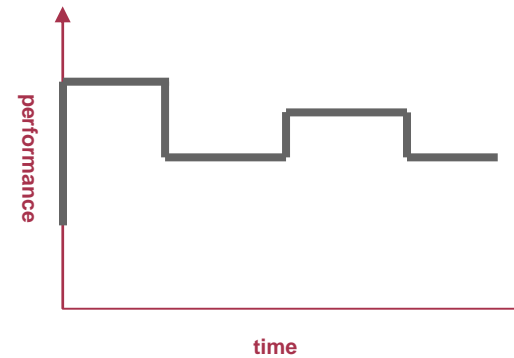
Permanent Geïntegreerd

Ad Hoc

- processen worden ad hoc bekeken
- éénzijdig perspectief (vaak IT)
- geen permanent beheer van de processen



- geïntegreerd beheer van de processen
- niet permanent
- eerder op projectbasis



Geïntegreerd

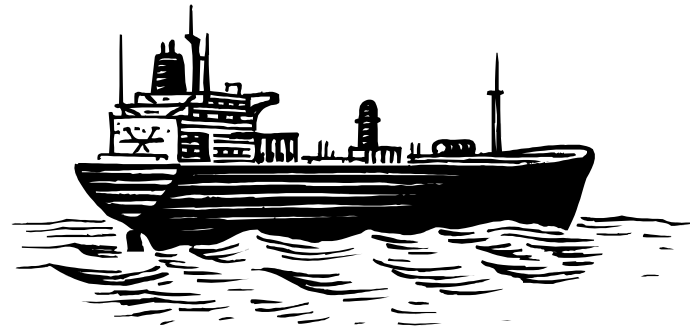


STRATEGIE FOCUS :

Van meting tot sturing



- Bedrijven zijn zoals olietankers....



- ... waarmee we racen op een smalle, bochtige rivier
 - Steeds korter wordende product life cycles
 - Steeds korter wordende technology life cycles
 - Steeds wijzigende strategische positionering
 - Mergers en acquisities
 - ...





- We hebben behoefte aan organisaties met veel kortere strategiecycli
 - Strategie definitie
 - Strategie implementatie
 - Closed loop strategische bijstellingen

- We hebben behoefte aan meer flexibele organisaties
 - Voorspelbare and betrouwbare reacties op strategische inputs
 - Kortere reactietijden
 - Adequate correcties (cybernetic loop)





■ Strategie defintie

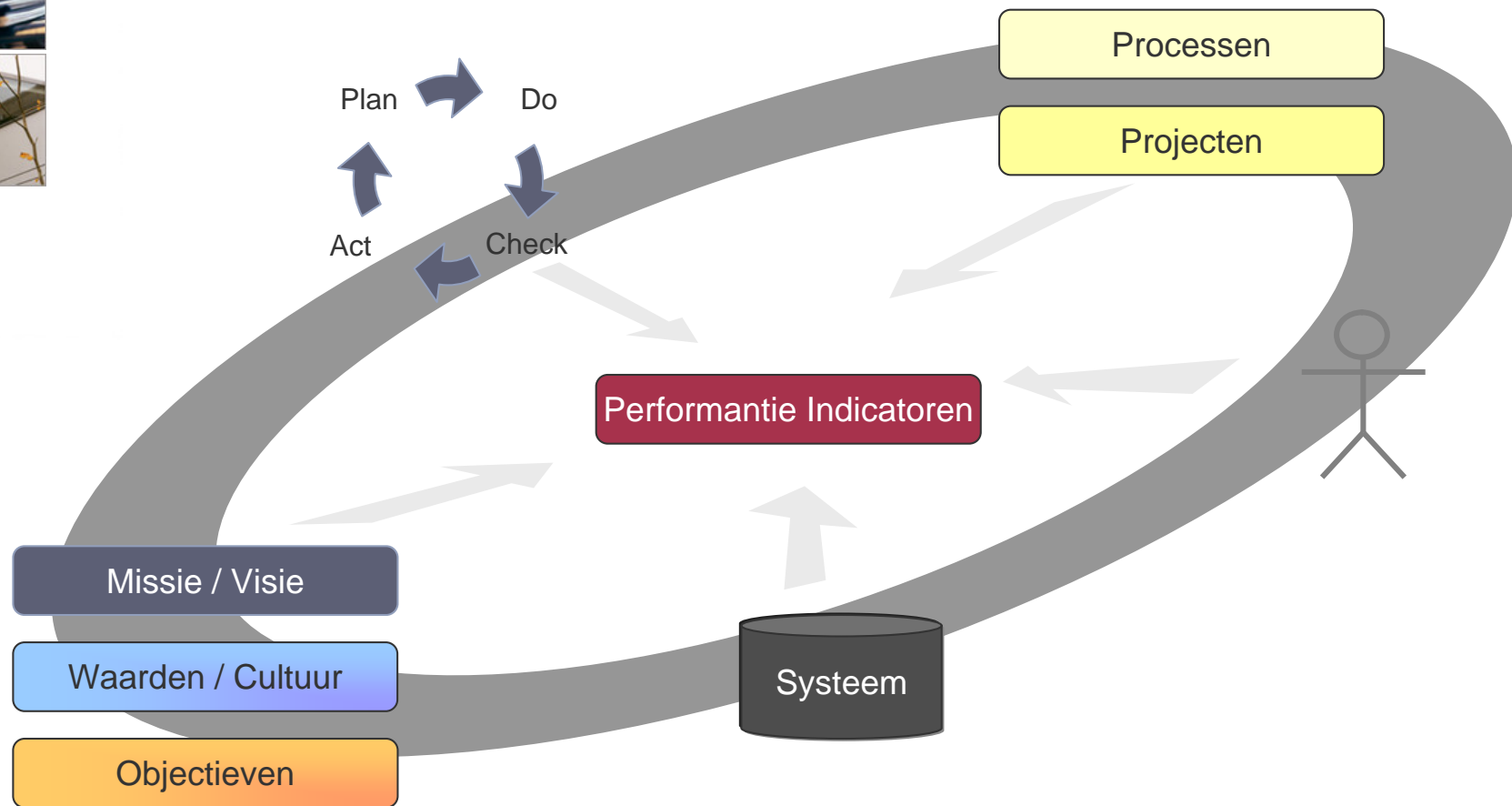
- Focus op outputs naar klanten
- Definiëren van enterprise **processen**
- Valideren en expliciteren van strategie
- Identificeren van succesfactoren en kritische punten
- Definiëren van **process measures**
- Ontwikkelen van een **process improvement** en management plan

■ Strategie implementatie en bijsturing ===

- Business Process Management (closed loop)
- Corporate Performance Management



Business Process Management



De link tussen processen en strategie

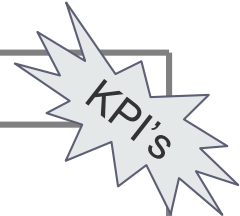


- Concretiseer strategie in doelstellingen.
- Bepaal de correlatie tussen de processen de doelstellingen.
- Evalueer in welke mate de huidige key performance indicators de bijdrage van de processen tot de strategie meten.



"The dip in sales seems to coincide with the decision to eliminate the sales staff."

	DOELSTELLING 1	DOELSTELLING 2	DOELSTELLING 3	...
PROCES A	(X)		(X)	
PROCES B	(X)	(X)		
PROCES C		(X)	(X)	(X)
...	(X)	(X)		(X)

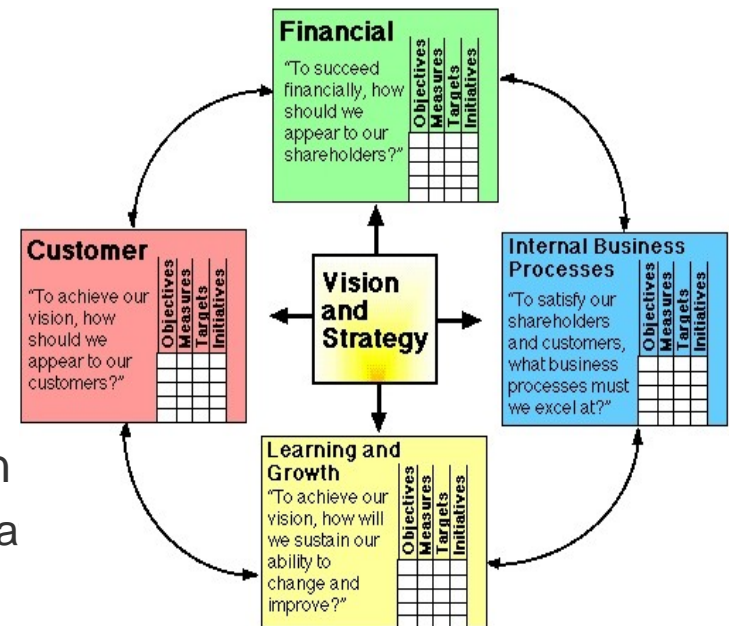


ROI check: - doelstellingen zonder processen -> ontbrekende processen -> effectiviteitsverlies / gebrek aan uniformisatie
 - processen zonder doelstellingen -> toegevoegde waarde? -> efficiëntieverlies

Corporate Performance Management : Balanced Scorecard (1/2)



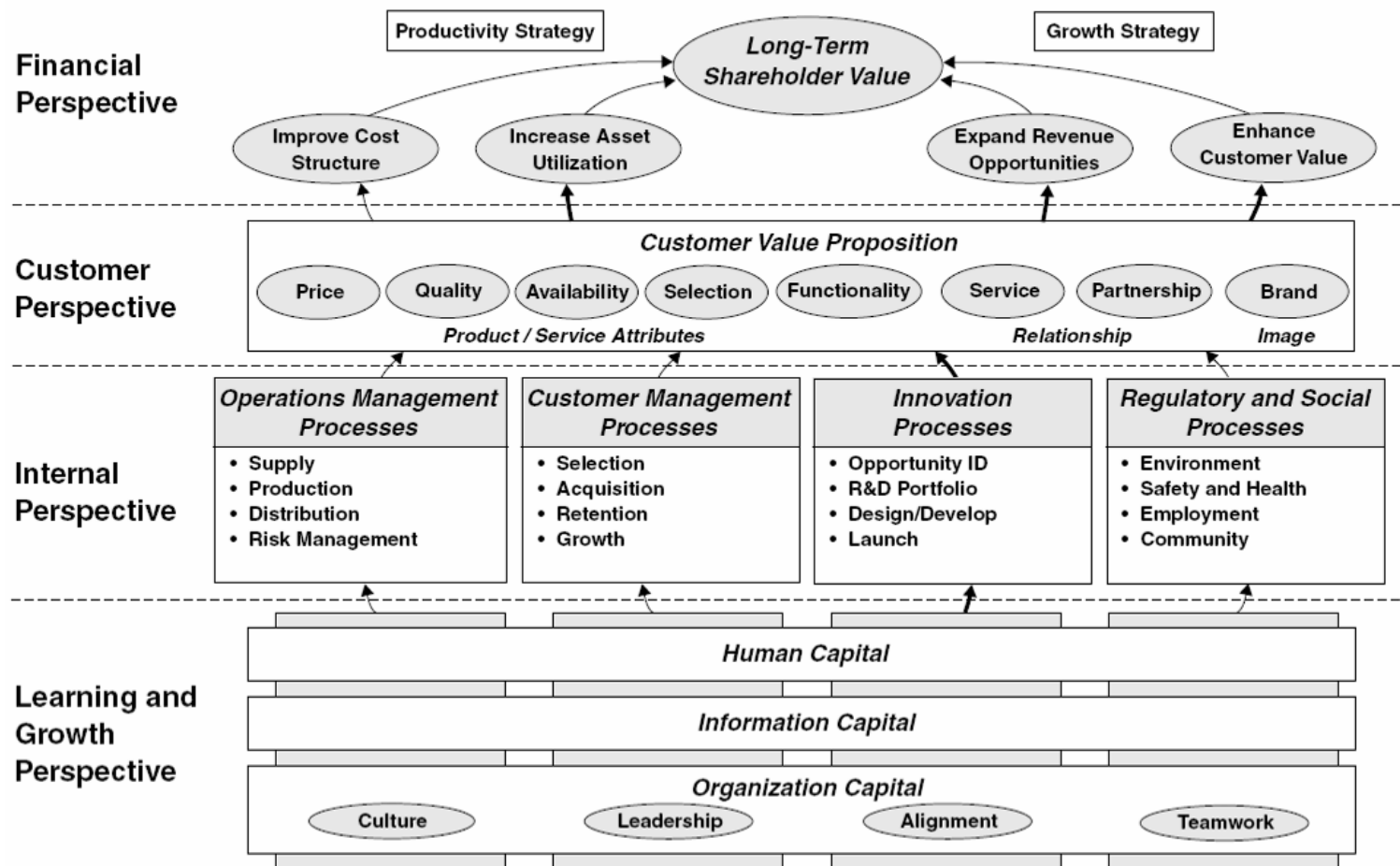
- BSC is een framework dat in 1996 ontwikkeld werd door Kaplan & Norton
- Eerste generatie is scorecard met vier dimensies
 - Financial
 - Customer
 - Internal Processes
 - Learning & Growth
- Scorecard zou moeten gebalanceerd zijn
 - Mix van financiële en niet-financiële indica
 - Lange en korte termijn doelstellingen
 - Intern en extern perspectief
 - Gemakkelijk kwantificeerbare indicatoren



Corporate Performance Management : Balanced Scorecard (2/2)



- Example of a second generation scorecard – strategy map





MARKTGEDREVEN :

Van Segmentatie tot
Customer Experience Design



- *Marktgedreven Supply Chain Management* is een specifiek « perspectief » op Supply Chain Management dat :
 - Start met een grondige kennis en begrip van specifieke klantenbehoeften en - karakteristieken,
 - Start met een grondige kennis en begrip van wat elke klantenvraag betekent voor uw supply chain,
 - Start met een grondige kennis en begrip van uw supply chain capabilities,
 - Die kennis zover mogelijk stroomopwaarts doortrekt in de supply chain om aldus :
 - Klant of marktsegment gefocuste oplossingen te kunnen aanbieden
 - Geïntegreerde oplossingen te kunnen aanbieden
 - De hoogst mogelijke waarde (gemeten t.o.v. de criteria van de klant) te leveren voor de laagst mogelijke kost (gemeten op basis van de kennis van onze supply chain capabilities)





- Segmentatie
- Profitability Analysis
- Portfolio Management
- Customer Experience Design



Segmentatie Parameters



Market Oriented

Market Type (call-off, NSO, ..)
Market Maturity Evolution
Logistic Approach

Customer Oriented

Sales Turnover - hierarchy (Euro)
Material type (> see product)
Customer Type
Reliability MTO take up > Class A & B
Potential
Payment Terms (L/C,..) > SL
Contract Terms (penalty) > SL

Delivery (ship-to) oriented

Partial Deliveries > See Closed Shipment
Delivery Point Constraints (technical)

Where: Segmentation Parameter
Not retained
Service / Priority Parameter

Product Oriented

Product Type (redefined)
Material type (cuts < > other) > via customer
Mfg Type (~ product type)
Life Cycle
Lead Time Production
Produced Volume
Collection AW (> life cycle)
Collection customer (> life cycle)
Primary Market
Batch Size (> service parameter)

Sales Order oriented

Promo Action > SL
Sales Order Type (samples) > pick prior
Minimum Order Size (logistics only)
Closed Shipment
Minimum Order SKU (>i or O)

Product-Customer oriented



Segmentatie Matrix



Customer Class \ Service Class	A + 1.5 MEuro	B + 50 KEuro	C
	⑦ ③①	④①	⑤①
new			
i 10	10d - 95% ① ③	10d - 90% ①	10d - 85% ①
i 20	20d - 95%	20d - 90%	20d - 85%
i 40	40d - 95%	40d - 90%	40d - 85%
O 20	20d - 95% ② ④	20d - 90% ② ④	20d - 85% ②
O 40	40d - 95% ② ④	40d - 90% ② ④	40d - 85% ②
O SP	TBD - 95% ②	TBD - 90% ②	TBD - 85% ②
Cuts	TBD - 95%	TBD - 90%	TBD - 85%
Liq	TBD - 95%	TBD - 90%	TBD - 85%



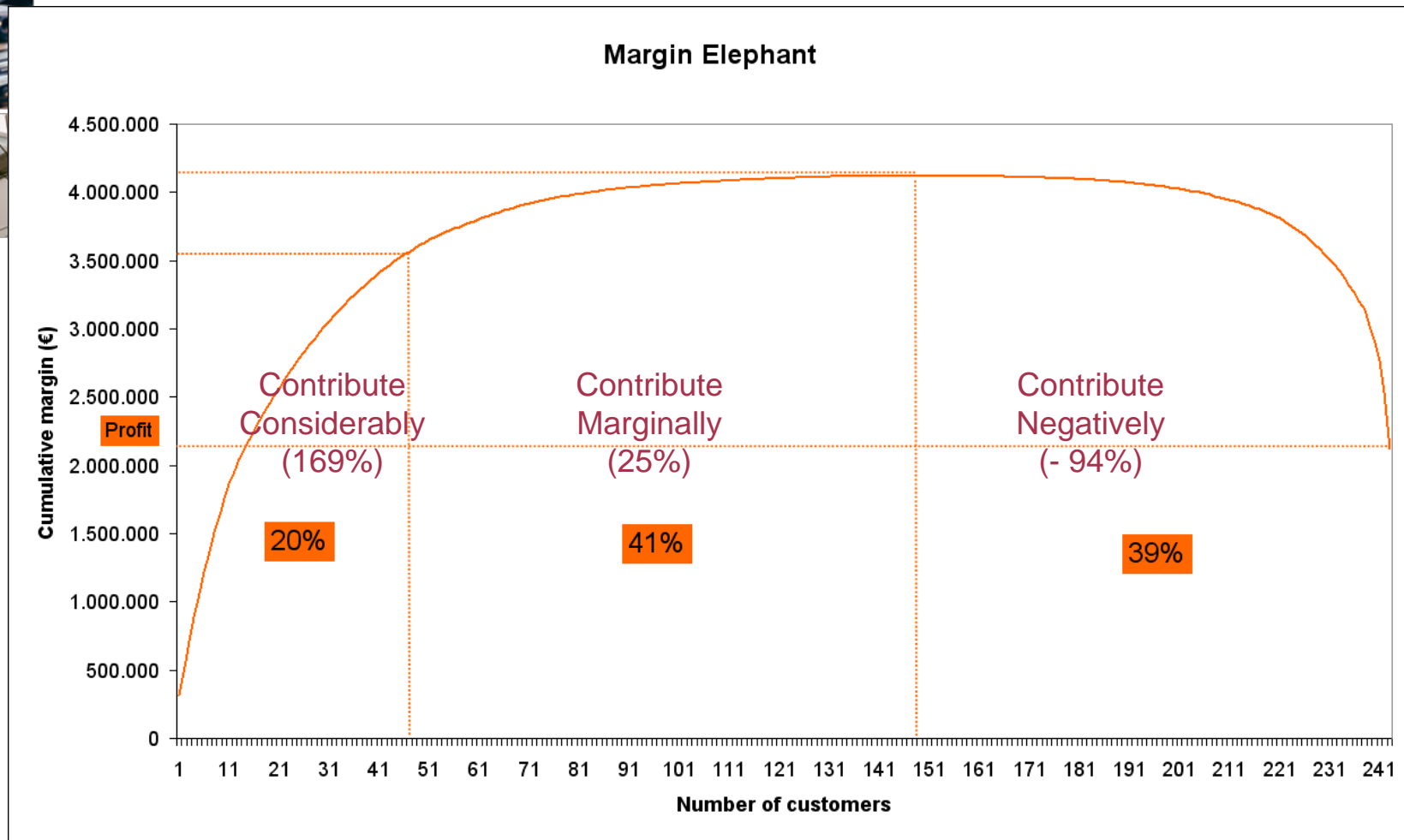
Extra Service Characteristics

- ① Maximum Order Size applicable
- ② Minimum Order = Mfg Lot Size
- ③ Quota applied
- ④ Temp Storage allowed
- ⑤ Delivery (Pick) Priority 20
- ⑥ Quick Delivery – free of charge
- ⑦ VMI / EDI

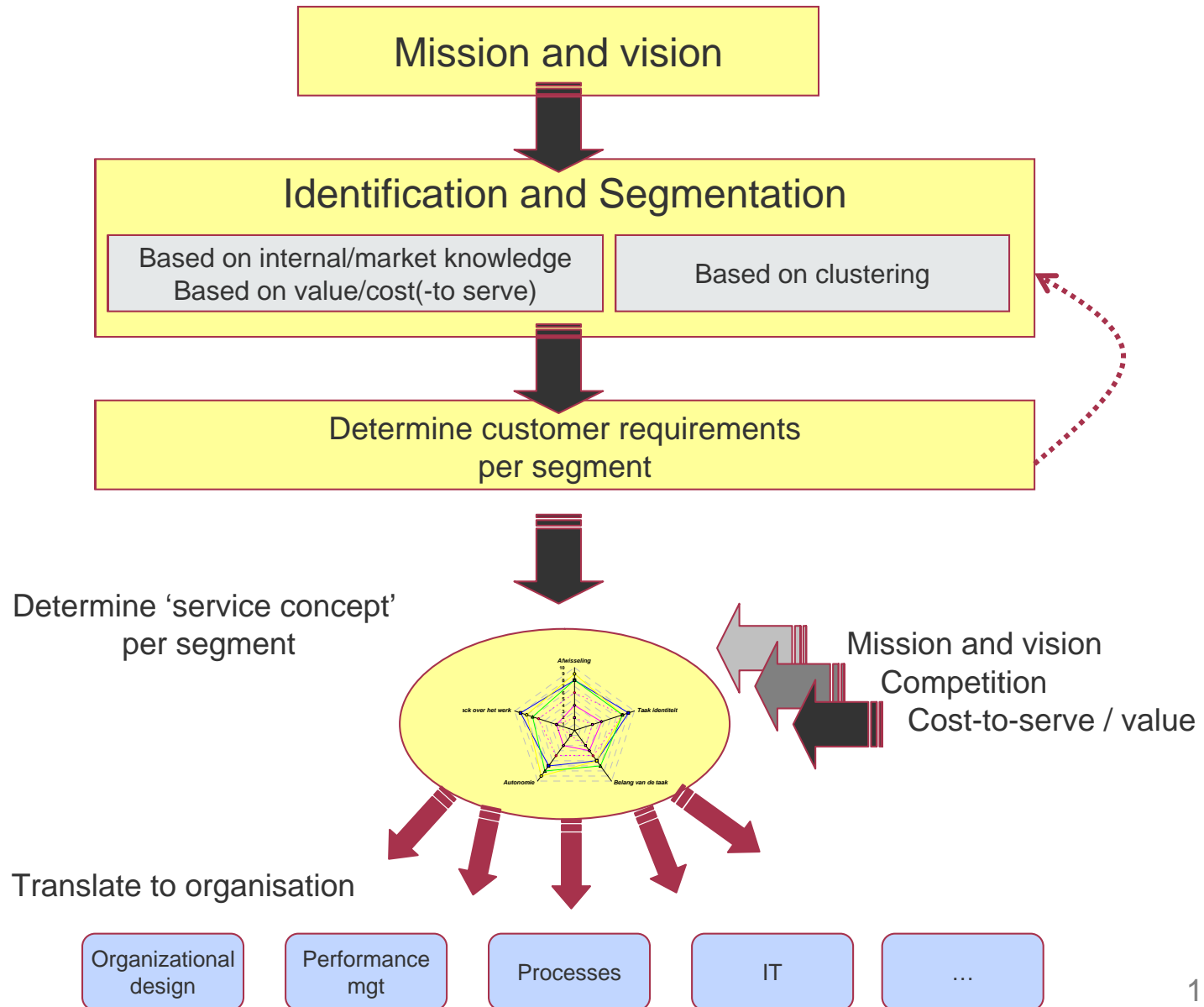
- ③① Pick Priority 30
- ④① Pick Priority 40
- ⑤① Pick Priority 50 (=std)

- ②① Pick Priority 20 :
 If Payment Specification (L/C)
 If Contract Clause (Penalty)
 If Closed Shipment
 If Promotion Campaign

Profitability Analysis



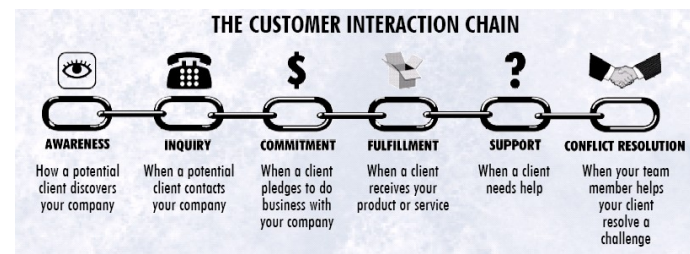
Customer Portfolio Management



Customer Experience Design (1/2)



- STAP 1 : bepaal de belangrijkste interactiemomenten met de klant en link deze in een interactieketting



- STAP 2 : bepaal alle elementen die het begrip “service” omschrijven en bepalen; dit hangt uiteraard af van sector en marktsegment

Channel	Leadtime	Delivery Process	Partial Deliveries	Quantities	Quantity Tolerances	Order reliability	Service level	Inventory
Order Entry staff	< required on order LT	Ex-works	Allowed	> MOQ	0%	Random	90%	No requirement
e-commerce	> required on order LT	24 hours	Complete Delivery	> MOQ in full pallet	10%	Scheduled agreement	95%	Reserved Stock (Local)
		48 hours		< MOQ			97%	Reserved Stock (Central)
		Fixed Day					99%	Consignment
		Fill and Ride						

Customer Experience Design (2/2) : SERVQUAL

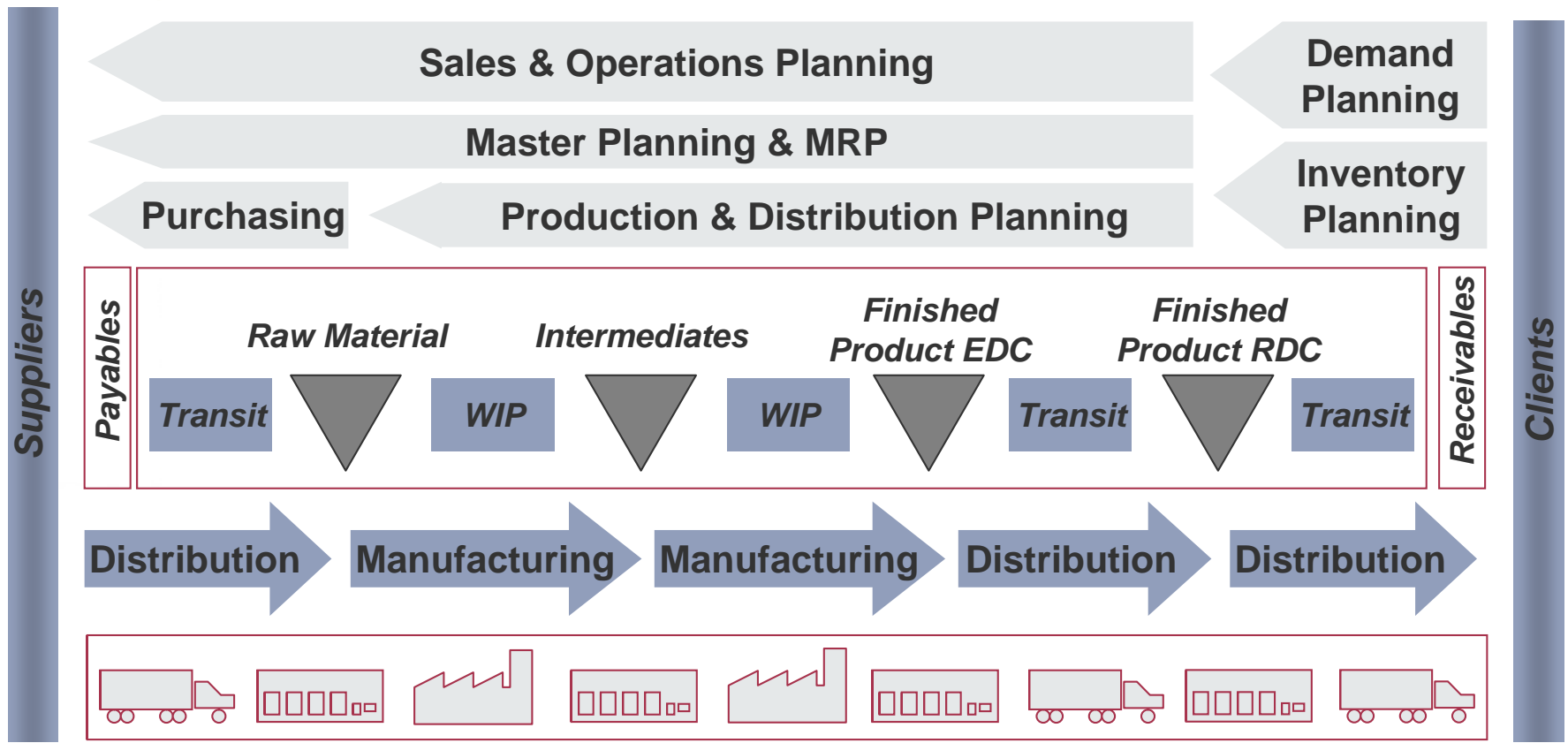




INTEGRATIE :

Van Visibiliteit tot Samenwerking

Geïntegreerd Supply Chain Management



*Supply Chain Management is about ...
 managing a flow of goods through assets and a reverse flow of information for
 maximal satisfaction of all stakeholders on a strategic, tactical and operational level*

De extended supply chain een verhaal van stapsgewijze ambitie



potentiele benefit

extern

intern

planning
inventory
forecasting

informatie-
uitwisseling

collaborative
planning / forecasting

procesgerichte
organisatie

ambitieniveau



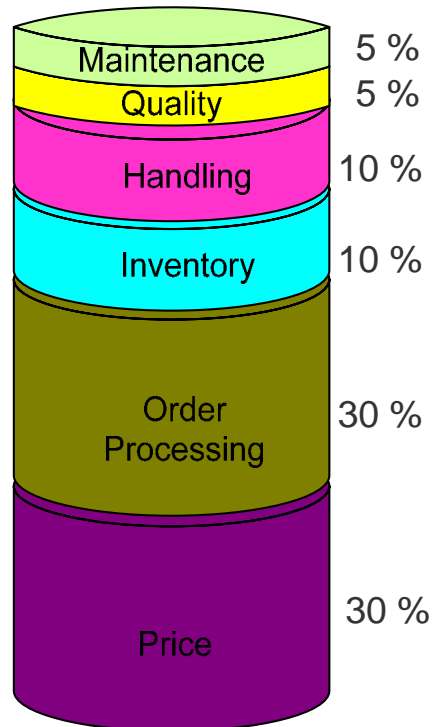
- Integratie over verschillende planningsniveaus heen :
 - Semantische integratie
 - Aggregatieregels (tijd, volume, ...) : roll-up en drill-down
 - Conflict identificatie en oplossingsregels
 - Proces integratie
 - Escalatie procedure
 - Multi-level gesloten lus
 - Input- output- processen
 - “scenario” scripts
 - Systeem integratie



Concept : horizontale integratie (collaboratie)



Example
TCO break-down



Theoretical Best-Fit Collaboration Format



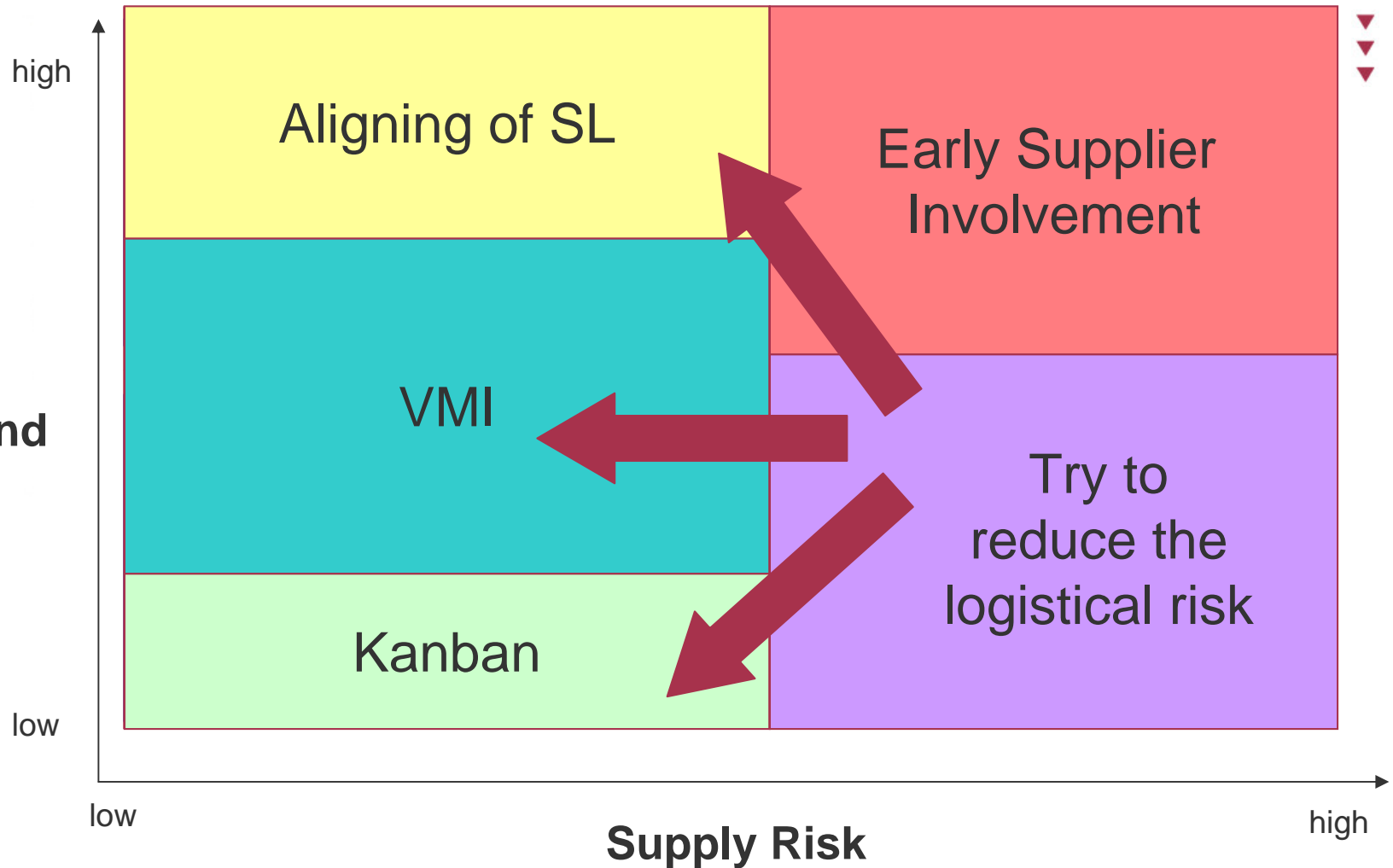
	Price Quality	Early Supplier Involvement	Often MtO or EtO High-tech
	Inventory Price	Alignment of service levels	Often MtS Assembly
	Administration Inventory	Vendor Managed Inventory	Retail Bulk production
	Quality Maintenance	Service Outsourcing	Distributing (Electrical / Mechanical standard parts)
	Handling	Direct Distribution	Retail

Perspectief van de aankoper

Kraljic



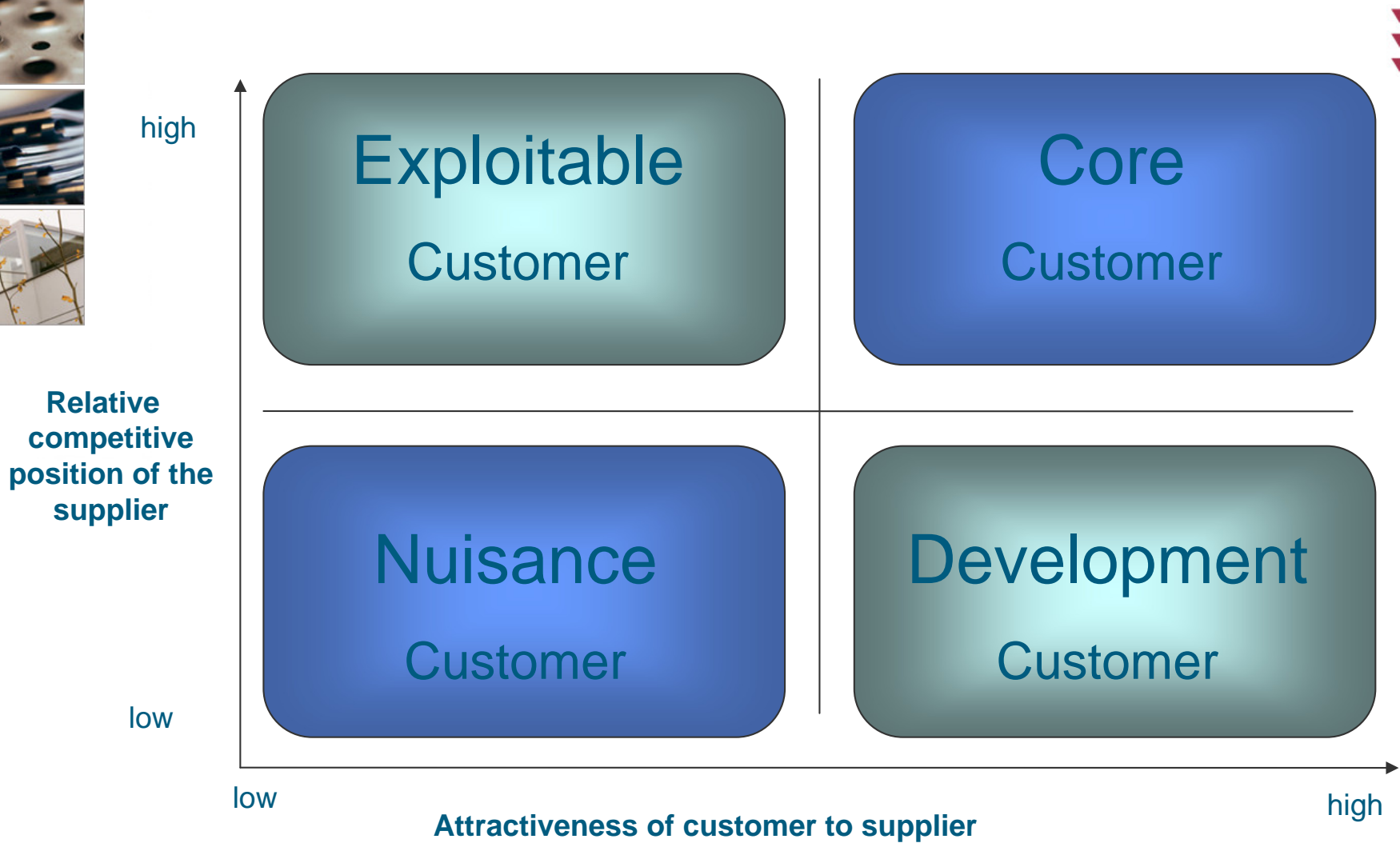
Spend



Decide your desired collaboration format on a commodity level !!

Perspectief van de leverancier

Carter



Collaboratie opportuniteit

Gecombineerd aankoper en leveranciersperspectief

