



De toekomst van supply chain analytics

volgens Jan van Doremalen

Eind vorig jaar publiceerde onze partner ICRON Technologies een groot dubbelinterview over het verleden, heden en de toekomst van supply chain optimalisatie. In het interview geven ICRON-president Dr. A. Tamer Ünal en onze eigen Jan van Doremalen, beiden ruim 25 jaar ervaring in dit vakgebied, hun visie op wat de supply chain de komende jaren te wachten staat. Speciaal voor relaties van CQM vatten wij de visie van Jan samen in dit artikel. Om te beginnen met de vraag: hoe optimaal is optimaal eigenlijk?

'Het woord optimaal heeft voor iedereen een andere lading. Voor een manager betekent optimaal: hoe kan ik met zo min mogelijk kosten zo veel mogelijk geld verdienen. Voor een planner is het woord optimaal niet zo belangrijk. Hij wil gewoon goede beslissingen nemen. Het doel is weliswaar een optimale supply chain, maar het gaat uiteindelijk om de best mogelijke actie die op basis van de actuele omstandigheden genomen wordt. Daarom heb ik het liever over supply chain analytics dan over supply chain optimization. Optimization is een onderdeel van analytics. Daarnaast leven we in de supply chain in een wereld van onzekerheid. Omgaan met onzekerheden is heel belangrijk. Hoe kan ik mijn keten zodanig inrichten en welke beslissing moet ik nu nemen, zodat ik volgende week de dingen kan doen die ik waarschijnlijk moet doen? Op extreme gebeurtenissen kan je de keten niet inrichten. Bijvoorbeeld als er ineens honderd van jouw containers van een schip vallen. Maar bepaalde onzekerheden kun je wel inschatten en in scenario's en simulaties meemodelleren, zodat je bij het nemen van beslissingen binnen bepaalde grenzen met die onzekerheden kunt omgaan. Dit is precies de truc.'



Wat is er veranderd in 25 jaar supply chain industrie?

‘In wezen zijn de basisvragen hetzelfde. Je creëert capaciteit, alloceert capaciteit, gebruikt capaciteit en je hebt een systeem om de voortgang te monitoren. De uitdaging van vandaag zit vooral in de overvloedige groei van data en technologie. Hierdoor komen veel meer gegevens beschikbaar en krijg je steeds meer mogelijkheden om zowel de dagelijkse beslissingen als besluiten op langere termijn te ondersteunen. De vraag is niet óf je hierin meegaat. Je móet mee. De belangrijkste uitdaging is: hoe gebruik je al deze technologie effectief? Op board- of hoger managementniveau snapt men dit tegenwoordig. Ook dit is een grote verandering. CEO’s zien overal om zich heen big data, technology, grote spelers in het veld. Dus ze weten allemaal: hier moeten wij iets mee. Ik merk dat heel duidelijk bij klanten. Beslissingen worden niet meer alleen op basis van het eigen ambacht genomen, maar ook op basis van data. Dit is een heel andere manier van kijken. Dat vind ik mooi.’

Zijn er valkuilen in die overdaad aan data en technologie?

‘Jazeker. Je kunt heel makkelijk doorslaan door meteen naar de hoogste graad van technologie en de hoogste vorm van data te schakelen. Dan verlies je jezelf snel qua kosten, doelen, draagvlak en effectiviteit. Maar je kunt ook eerst pas op de plaats maken. Waar staan we nu? Waar willen we zijn? En hoe kunnen we daar stap voor stap komen? Dan kan je, met een goede roadmap die bij jouw business goals past, met relatief weinig investeringen groeien. Veel wordt ook gesproken over nieuwe technologieën zoals machine learning, deep learning en kunstmatige intelligentie (AI). Het zijn fantastische perspectieven, maar ook met zelflerende systemen moet je leren omgaan. Kijk bijvoorbeeld uit voor negatieve feedback loops. Bij forecasting voorspel je de toekomst op basis van het verleden. Hierbij leert het systeem door wat er na een actie is gebeurd: de feedback loop. Maar niet alle beslissingen uit het verleden hadden een positief resultaat. Let dus op dat een systeem zichzelf geen verkeerde gewoontes aanleert en zorg voor een parallel monitoringsysteem. Anders maak je het jezelf steeds moeilijker.’

Wat als er weerstand ontstaat tegen de nieuwe supply chain planning?

‘Spreek het als partners van tevoren naar elkaar uit: weerstand komt er altijd. Maar beloof elkaar ook dat je samen de rug recht houdt. Weerstand komt deels doordat planners hun traditionele werkwijze niet willen opgeven, en deels doordat ze de adviezen van het nieuwe systeem eigenhandig wijzigen. Die twee dingen hangen ook nog eens samen. Natuurlijk moet je als management zorgvuldig met verandering omgaan. Dus betrek je mensen bij de nieuwe ontwikkeling en overtuig ze gaandeweg dat het de juiste oplossing is. Maar ik wil niet alleen het politiek-correcte antwoord geven. Het kan ook zijn dat bepaalde medewerkers niet mee willen of kunnen. Deze mensen moet je elders plaatsen of je moet afscheid nemen. Geef medewerkers ook niet te veel invloed, anders verstikt het proces en bereik je nooit de beste oplossing. Zorg voor een kern-team van mensen die bereid zijn om op een hele andere manier te kijken naar planning en beslissingen. Die mensen moeten het voor je gaan doen.’

Hoe gaan supply chain planning- en optimalisatietechnologieën zich de komende jaren ontwikkelen?

‘Optimalisatie- en simulatietechnologieën worden nog sneller en responsiever en er zullen steeds meer data komen en worden gebruikt. We gaan datagedreven supply chains zien waarin veel beslissingen geautomatiseerd zullen zijn. Als experts hebben wij de verantwoordelijkheid om de gevolgen van deze geautomatiseerde, datagedreven systemen goed te overzien. Wij moeten oplossingen bedenken waarmee onze klanten in control kunnen zijn. Dus inclusief bewakings- en controlemechanismen. Zodat de genomen beslissingen de juiste beslissingen zijn. Daarnaast hebben wij de taak om de rust te bewaren. Klanten worden in deze tijd overweldigd door de enorme datastromen en nieuwe technologieën. Het laat ze duizelen. Maar laat je niet gek maken. Met de juiste ondersteuning wordt het niet ingewikkelder, er kan alleen meer. En daardoor wordt het beter, makkelijker en vaak rustiger in de operatie. Vertrouw dat de nieuwe manier van beslissingen nemen echt gaat helpen. Wij zorgen ervoor dat het zo is.’

Het oorspronkelijk Engelstalige dubbelinterview door ICRON Technologies is op 8 december 2018 in twee delen gepubliceerd: [deel 1](#) en [deel 2](#).



Meer informatie:
+31 40 750 2323 of www.cqm.nl

CQM
Consultants in Quantitative Methods