



## Schaalverkleining

Transparantie lost helaas niet al onze problemen op. Het gaat altijd anders dan je gedacht had, ga daar maar vanuit. De vraag valt tegen, de aanvoer is kwalitatief onder de maat, personeel wordt ziek etc. Hoe kunnen we dán op een slimme manier met onzekerheid omgaan? Het is de kunst om snél te kunnen reageren, en veel verschillende opties open te hebben.

Om een snelle reactie te kunnen geven, helpt het om verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in een organisatie te leggen. De filiaalmanager, of liever de nog 'de man van het vriesvak' moet bijv. zélf kunnen beslissen om diverse soorten ijs in het schap op te nemen, als het weer daartoe aanleiding geeft. Het helpt ook als de organisatie er zo op is ingericht dat het ijs snél ter plekke is, om snél op een onverwacht zonnige dag te kunnen reageren. Dit stelt het centraal landelijk opslaan van de langzaamlopende ijssoorten in een ander daglicht. Dit stelt ook het terugdringen van voorraden tot bij de producent in een ander daglicht.

Daarnaast is het aan te bevelen om op zovéél mogelijk verschillende manieren te kunnen reageren op onverwachte gebeurtenissen. Ijs in het schap leggen is één, zonnebrandcrème in de reclame doen is een tweede. Zo krijgen meer mensen in de organisatie de mogelijkheid om te ondernemen en te experimenteren. Er is ruimte om zaken uit te proberen, en tot het inzicht te komen wat wel en niet werkt. Misschien krijgen we zo echt een lerende organisatie.

De sleutel zit 'm dus in schaalverkleining. Verantwoordelijkheden laag in de organisatie, en de beslisser aldaar omringen met mogelijkheden. Bovendien voorkomt schaalverkleining grote olievlekken in het distributienetwerk. Kleine ongelukken leiden tot minder grote gevolgen dan voorheen. De organisatie wordt robuuster. Het mes van schaalverkleining snijdt dus aan twee kanten.

Aanvankelijk zal schaalverkleining de kosten misschien doen stijgen, vanwege extra voorraden, extra capaciteit en misschien extra overhead. Maar deze kosten zullen zich op niet al te lange termijn terugverdienen via een groeiend marktaandeel vanwege een snellere en betere respons op de omgeving. Hierdoor zullen klanten zich prettiger voelen, en op termijn betaalt dit zich ruimschoots terug.

Schaalverkleining wordt al in meer of mindere mate omarmd. Een goed voorbeeld is de Koninklijke Landmacht. Hier wordt de filosofie gebezigd dat de soldaat in het veld beslissingen moet kunnen nemen. Dus informatie wordt zoveel mogelijk decentraal neergelegd, door kleine stukjes software op elkaar te laten aansluiten. Dit in tegenstelling tot vroeger, waarbij informatie centraal opgeslagen en gebruikt werd om van bovenaf, volgens de veldheer-gedachte, het gehele leger aan te sturen.

Een voorbeeld uit de verslogistiek is dat van een bekende Nederlandse retailer. Deze retailer kiest bewust zo weinig mogelijk voor een cross dock aanvoer van zijn producten. Vanuit kostenooqpunt kan cross dock verstandig zijn omdat de kosten voor voorraden en orderverzamelen verschuiven van de retailer naar de toeleverancier. Echter, cross dock aanleveren vergroot ook de tijd tussen het tijdstip dat de winkel bestelt en de tijd dat de winkel aangeleverd krijgt (de lead time). Hierdoor heeft de besteller te maken met een grotere onzekerheid over hoeveel hij nu het beste kan bestellen. Immers, nadat de bestelling de deur uit is zou er opeens een piek in de vraag kunnen ontstaan zodat er out-of-stock dreigt. Door het bewust neerleggen van de voorraad in het eigen distributiecentrum kan de winkel snéller reageren op onverwachte pieken of dalen in de vraag. Dit behoedt de winkel in bepaalde mate voor out-of-stock en derving. Hiermee worden de voorraadkosten in het distributiecentrum ruimschoots goedge maakt.

Schaalverkleining wordt in sommige opzichten dus al toegepast, maar in de verslogistiek valt hier nog veel te winnen.