



Algemene bevindingen

**Nationale Supply Chain Monitor 2011**

Deel 2: Supply Chain Design

## Initiator BLMC

### Vakgebieden

BLMC richt zich expliciet op de vakgebieden logistiek - & supply chain management, facility management, inkoop en gezondheidszorg.

### Focus

Onze focus is gericht op vraagstukken op het gebied van organisatie en bemensing binnen profit- en non-profitorganisaties in Nederland.

### Diensten

- Executive search & Assessments
- Interim-, Project- & Change management
- Business consultancy

**BLMC Business Consultancy** is gespecialiseerd in het onderzoeken, analyseren en optimaliseren van supply chains in zijn geheel of delen daarvan. Vanuit een eigen visie en methodieken wordt een situatie specifieke aanpak opgezet om de oorzaken van de ondervonden problematiek te identificeren en tot de optimale oplossing te komen.

BLMC Business Consultancy

Contactpersoon: Jelle Vonck

[www.blmc.nl](http://www.blmc.nl)

[consultancy@blmc.nl](mailto:consultancy@blmc.nl)

0522 – 24 22 24

## Achtergrond onderzoek

### **BLMC als kennisinstituut**

In de huidige marktsituatie is de ontwikkeling van lokaal georiënteerde logistiek naar ketengeoriënteerde logistiek een belangrijk thema, zeker in het licht van de voortschrijdende globalisering en toenemende concurrerende krachten. Ook het steeds verder optimaliseren van schakels binnen de keten of optimalisatie op ketenniveau blijft onveranderd een 'hot topic' in vele bestuurskamers. In dat kader is onderzoek naar de status van het supply chain denken en, wellicht nog belangrijker, de (praktische) supply chain toepassingen in Nederland interessant.

Daar waar de focus in markt bovengemiddeld vaak op technische aspecten ligt, maakt BLMC in haar benadering een indeling naar proces, mens en middel. Met name de benadrukking van de human factor in logistieke – en ketenvraagstukken leidt niet zelden tot interessante bevindingen. Met dit onderzoek tracht BLMC Business Consultancy een beeld te schetsen van de status van supply chain denken en – integratie in het Nederlandse bedrijfsleven, in haar gehele relevante procesmatige -, personele – en systeemtechnische omvang. De ontwikkelpunten die zich hieruit manifesteren vormen het huidige verbeterpotentieel. Met deze constatering wil BLMC Business Consultancy een bijdrage leveren aan de verdere praktische ontwikkeling van het supply chain concept in het bedrijfsleven.

BLMC Business Consultancy heeft veel ervaring met advies – en veranderprojecten in de logistiek en supply chain.

### **Belang onderzoek**

Waarom is dit onderzoek van belang? De Nationale Supply Chain Monitor wordt jaarlijks in drie delen uitgevoerd onder een representatieve logistieke/supply chain doelgroep. Continuïteit in het onderzoek is een bewuste keuze. Door de ontwikkelingen te volgen, te meten en te vergelijken, ontstaat een betrouwbaar beeld van het supply chain denken in Nederland over een meerjarige periode. De informatie die hierdoor wordt verkregen wordt breed gedeeld met de doelgroep. Tevens zal interpretatie vanuit theoretische en praktische invalshoeken, het Nederlandse bedrijfsleven helpen en stimuleren de ingezette ontwikkelingen betreffende logistiek en ketendenken, te continueren of wellicht bij te sturen.

Kortom:

- Het is een onderzoek naar de mate waarin supply chain denken en -integratie in het Nederlandse bedrijfsleven is doorgedrongen.
- Het verschaft inzicht in hoe de Nederlandse logistiek en supply chains zijn verdeeld langs het integratiespectrum van functionele, interne oriëntatie tot volledige samenwerking van leverancier tot klant.
- Het is wetenschappelijk onderbouwd.

Het eerste onderzoek werd gestart om de status (0-meting) te bepalen.

## **Drie delen**

Het onderzoek valt uiteen in drie onderdelen:

1. Introspectie, het eerste onderzoek Introspectie gaat over klant- en procesgericht denken. In hoeverre is de organisatie/het bedrijf bezig met integratie binnen de keten?
2. Supply chain design, het strategisch ontwerp van productie- en distributienetwerken;
3. Supply chain collaboration, strategische samenwerking binnen ketens en op ketenniveau.

De drie thema's samen vormen een totaalbeeld van de huidige stand van zaken op het gebied van supply chain denken in het Nederlandse bedrijfsleven.

## **Vervolg deelonderzoeken**

Het derde deelonderzoek (supply chain collaboration) vindt plaats in maart/april 2012.

## **Herkomst onderzoek**

De basis van de Nationale Supply Chain Monitor vormen de modellen van longitudinale onderzoeken van de Amerikaanse professoren Stanley Fawcett en Gregory Magnan, 'The rhetoric and reality of supply chain integration' (2002) en 'Achieving World-Class Supply Chain Collaboration; Managing the transformation' (2007) van de universiteiten in Seattle en Provo (Utah). BLMC heeft toestemming gekregen om dit wetenschappelijke instrumentarium te gebruiken voor een vertaling naar het Nederlandse bedrijfsleven.

Het onderzoek en de bevindingen zijn opgesteld door Jelle Vonck (manager Business Consultancy) en Jeroen van Setten (junior business consultant).

## **Mediapartners**

Om de juiste en voldoende respondenten te bereiken voor dit onderzoek heeft BLMC naast haar eigen kanalen het onderzoek onder de aandacht via twee mediapartners: Logistiek en Supply Chain Magazine.

Er hebben voldoende respondenten gereageerd om dit onderzoek te valideren.

## **Website**

[www.nationalesupplychainmonitor.nl](http://www.nationalesupplychainmonitor.nl).

## Inhoudsopgave

§ 1. Inleiding	6
§ 2. Algemeen	6
§ 2.1 <i>Omgevingsanalyse</i>	6
§ 2.2 <i>Inzicht in de supply chain</i>	7
§ 2.3 <i>Strategische supply chain kostprijsberekening</i>	7
§ 2.4 <i>Competentie – en outsourcing management</i>	7
§ 2.5 <i>Rationalisering en verschuiving van rollen</i>	7
§ 3. Bevindingen; elementen	7
§ 3.1 <i>Omgevingsanalyse</i>	8
§ 3.2 <i>Inzicht in de supply chain</i>	9
§ 3.3 <i>Strategische supply chain kostprijsberekening</i>	9
§ 3.4 <i>Competentie – en outsourcing management</i>	10
§ 3.5 <i>Rationalisering en verschuiving van rollen</i>	11
§ 3.6 <i>Elementverhoudingen</i>	11
§ 4. Bevindingen; items	12
§ 4.1 <i>Omgevingsanalyse</i>	13
§ 4.2 <i>Inzicht in de supply chain</i>	14
§ 4.3 <i>Strategische supply chain kostprijsberekening</i>	15
§ 4.4 <i>Competentie – en outsourcing management</i>	16
§ 4.5 <i>Rationalisering en verschuiving van rollen</i>	17
§ 5. Slotsom	18

## § 1. Inleiding

De Nationale Supply Chain Monitor is een jaarlijks wederkerend onderzoek naar de status van supply chain denken en integratie in het Nederlandse bedrijfsleven. Doel is inzicht te verschaffen in de verdeling langs het integratiespectrum van functionele, interne oriëntatie tot volledige samenwerking van leverancier tot klant.

Het onderzoek valt uiteen in de onderdelen 'Introspectie', 'Supply chain design' en 'Supply chain collaboration', die 1 voor 1 behandeld zullen worden. Gezamenlijk vormen deze drie thema's een totaalbeeld van de huidige stand van zaken op het gebied van supply chain integratie in het Nederlandse bedrijfsleven.

Voor u ligt de rapportage behorend bij deel 2 van de Nationale Supply Chain Monitor 2011. In navolging van het eerste deel, waarin de mate van klant- en procesgericht denken in beeld is gebracht, is het onderwerp van dit deel Supply Chain Design. Specifieker is de mate van alomvattendheid, grondigheid en systematiek onderzocht, die in het Nederlandse bedrijfsleven aan de dag word gelegd bij het inrichten van haar supply chain.

## § 2. Algemene toelichting

Het doel van Supply Chain Design is om de juiste ketenpartners te identificeren en de juiste relaties met elke ketenpartner te definiëren. Dit moet de individuele partijen uiteindelijk faciliteren hun rollen en verantwoordelijkheden excellent uit te voeren (Fawcett & Magnan, 2007). Er zijn vijf elementen die de status van Supply Chain Design van bepalen. Idealiter is het inrichten van de keten een ongoing proces bestaande uit onderstaande pijlers die continue monitoring en bijsturing behoeven. Dit zijn:

- 'omgevingsanalyse' **(a)**;
- 'inzicht in de supply chain' **(b)**;
- 'strategische supply chain kostprijsberekening' **(c)**;
- 'competentie – en outsourcing management' **(d)**;
- 'rationalisering en verschuiving van rollen' **(e)**.

### § 2.1 Omgevingsanalyse

De omgevingsanalyse richt zich op scannen en plannen van (ontwikkelingen in) de bedrijfsomgeving. Organisaties die de omgevingsanalyse op juiste wijze weten toe te passen, signaleren belangrijke externe krachten eerder, kunnen deze beter op waarde inschatten en hierop inspelen en hebben zodoende een groot voordeel ten opzichte van concurrenten. Hierdoor blijven zij in de ever changing world dichterbij het optimum.

De omgevingsanalyse is als de vaart van een vrachtschip; het uitstippelen van de route en navigeren, rekening houdend met bekende obstakels als bruggen en sluizen. Maar ook het voorbereiden van alternatieve routes en scenario's als gevolg van onvoorziene situaties als plotseling omslaand weer, een defect navigatiesysteem of vertragende uitdiepingswerkzaamheden. Het credo 'regeren is vooruitzien' geeft de essentie van de omgevingsanalyse prima weer.

## § 2.2 Inzicht in de supply chain

Het element 'inzicht in de supply chain' focust zich op het team van ketenpartners waar de supply chain uit bestaat. Het in kaart brengen van alle ketenpartners en onderlinge relaties dient om begrip over de samenstelling van de keten op te bouwen. Dit is lang niet altijd 100% aanwezig en is te vergelijken met het opstellen van een bouwtekening, de basis waar altijd op kan worden teruggevallen en te allen tijde vanuit zou moeten worden gegaan.

Naast het vergroten van het begrip, dient dit element ook een zakelijker doel. Met behulp van het opgebouwde inzicht kan kritisch worden gekeken naar de partners en hun capaciteiten en de specifieke rollen die zij vervullen. Zijn dit de juiste schakels, liggen verantwoordelijkheden bij de juiste partij, zijn alle benodigde capaciteiten vertegenwoordigd en zitten er geen overbodige wielen aan de wagen? Basale vraagstukken waarbij objectiviteit in de besluitvorming maximaal is wanneer de supply chain in zijn totaliteit inzichtelijk is.

## § 2.3 Strategische supply chain kostprijsberekening

Strategische supply chain kostprijsberekening is het volgende element dat van belang is in het Supply Chain Design proces. Dit behelst het verhelderen van de algehele kostenstructuur van de supply chain, waardoor strategische afwegingen en scenario's beter kunnen worden geëvalueerd en ingeschat. Wanneer de juiste systematiek ontbreekt, kan men tot suboptimale of zelfs foutieve conclusies komen met betrekking tot bijvoorbeeld winstgevendheid en gegenereerde kosten met alle gevolgen van dien. Afgezien van het aanzienlijke belang was, is en blijft het komen tot accurate kostenplaatjes een delicate exercitie.

## § 2.4 Competentie – en outsourcing management

Supply Chain Design bestaat als vierde onderwerp uit het element competentie - en outsourcing management. Cruciaal in deze is het samenbrengen van partijen met de gewenste, complementaire competenties in het uiteindelijke klantbelang. Focus is de elementaire boodschap die dit element voorstaat. Elke organisatie zou zich idealiter moeten focussen op haar kerncompetentie en alle andere activiteiten overlaten aan organisaties die zich op die aspecten hebben gespecialiseerd.

## § 2.5 Rationalisering en verschuiving van rollen

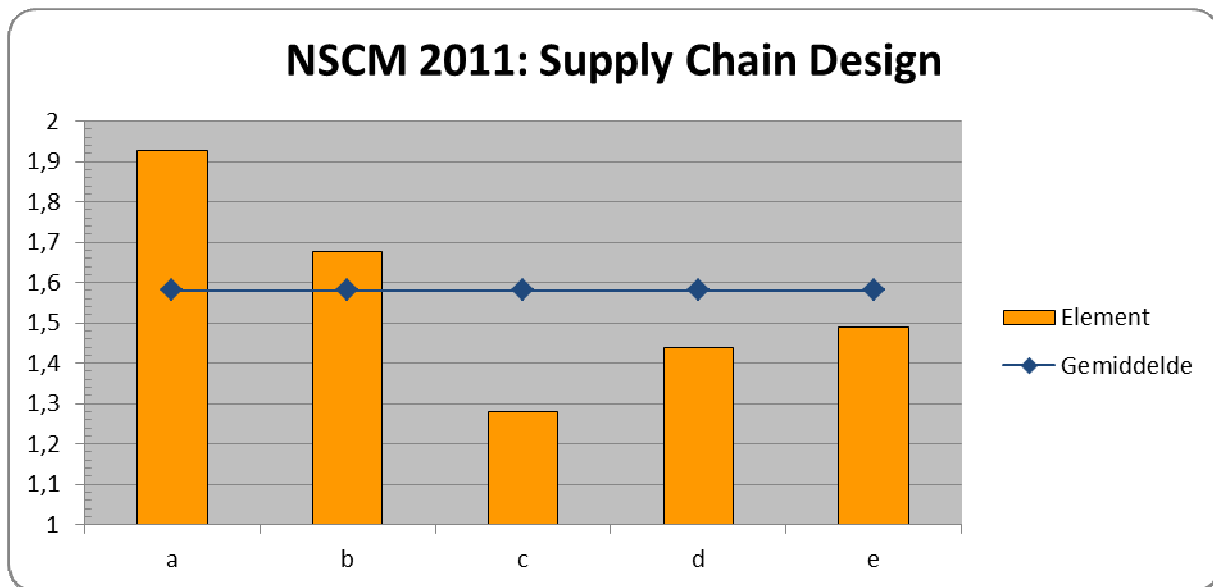
Het laatste element dat van belang is bij de inrichting van de keten, is rationalisering en verschuiving van rollen. Dit is erop gericht om de complexiteit binnen de supply chain te reduceren en het gehele systeem efficiënter organiseren. Vereenvoudiging van de keten kan gericht zijn op processen, producten en SKU's, ketenpartners dan wel hun onderlinge relaties. Vanzelfsprekend brengen efficiencyslagen het meeste effect teweeg wanneer er een duidelijkheid over de eigenlijke keten en kostenstructuur is.

## **§ 3. Bevindingen; elementen**

Hieronder volgende de algemene bevindingen wat betreft de elementen van Supply Chain Design. Dit zijn achtereenvolgens de omgevingsanalyse (a), inzicht in de supply chain (b), strategische supply chain kostprijsberekening (c), competentie – en outsourcing management (d) en rationalisering en verschuiving van rollen (e). De absolute schaal loopt van 0 tot 3. Een score van 0 staat voor geen toepassing van het element of bijbehorende activiteiten en technieken. 1 betekent dat er plannen zijn voor toepassing van het element of haar bijbehorende activiteiten en technieken. Een resultaat van 2 staat voor toepassing van het

element en haar activiteiten op ongestructureerde wijze en een 3 is de meest gewenste score en staat voor toepassing op gestructureerde wijze.

De beschrijving van de elementen volgt per element een vast stramien. Eerst worden de bevindingen op objectieve wijze, in relatie tot de schaal beschreven. Vervolgens volgt een eigen interpretatie van en toelichting op deze resultaten.



>>De status is ingedeeld en gerangschikt op een schaal van 0 tot 3, waarbij 0 minimaal en 3 maximaal is. <<

### § 3.1 Omgevingsanalyse

Zoals bovenstaande grafiek uitwijst, scoort de Omgevingsanalyse als element van Supply Chain Design bovengemiddeld en wordt van alle pijlers zelfs het meest en best toegepast. Ook in vergelijking met de elementen van deel 1 van de Nationale Supply Chain Monitor, over klant- en procesgericht denken, is de Omgevingsanalyse het best scorend. Gemiddeld genomen wordt de Omgevingsanalyse in het Nederlandse bedrijfsleven, op een fractie na, altijd toegepast. Gezien het feit dat geen van de huidige – en eerder onderzochte elementen zo dicht tegen ongestructureerde toepassing aanzit, blijkt hier duidelijk uit dat de omgevingsanalyse als waardevol wordt gezien. Ook ongestructureerde toepassing is immers toepassing, en betekent slechts dat de wijze van toepassing verder geprofessionaliseerd kan worden.

Hoewel de score relatief gezien natuurlijk goed is, is het niet verrassend dat juist dit onderdeel uitblinkt. De Omgevingsanalyse is een aspect dat in supply chain opzicht vrij onafhankelijk van andere partijen kan worden uitgevoerd. Het is een activiteit die weinig onderlinge afstemming en samenwerking behoeft. Het is een eerste stap in het supply chain design proces die meer met voorbereiding en oriëntatie van doen heeft dan het daadwerkelijk inrichten van de keten.

De grootste ambassadeur van de omgevingsanalyse en het meest sprekende voorbeeld van een organisatie, die de afgelopen jaren heeft bewezen dit middel uitstekend uit te nutten, is Apple. Door ontwikkelingen strak te monitoren en marktbehoefte en technologische mogelijkheden te verenigen, is men er met al haar 'I's keer op keer in geslaagd te profiteren

van een first-mover advantage. Zodoende bezit het de marktpositie die het momenteel heeft en is het momenteel 1 van de meest succesvolle bedrijven ter wereld.

### § 3.2 Inzicht in de supply chain

Dan het element Inzicht in de supply chain, welke een fractie bovengemiddeld scoort en valt tussen geplande toepassing en ongestructureerde toepassing. Door haar score ten opzichte van de andere elementen wellicht in eerste instantie nog niet eens zozeer opvallend en interessant. Maar absoluut gezien toch zeker wel! Want waarom bungelt de status van dit element tussen 'ongestructureerde toepassing' en het slechts 'van plan zijn om dit te gaan toepassen', terwijl hierin toch de bedrijfskundige uitgangspunten en grondbeginselen van supply chain management zitten opgesloten?

Het achterblijven van dit inzicht betekent dat men slechts in beperkt mate op de hoogte is van de rollen, verantwoordelijkheden en capaciteiten van de andere ketenpartners en dus feitelijk de keten als geheel. Dit levert natuurlijk niet alleen in de dagelijkse praktijk moeilijkheden op, maar ook het komen tot verbetering in de algehele performance wordt daarmee ingewikkeld. Zoals eerder gezegd, Inzicht in de supply chain is als de bouwtekening van een complex bouwproject. Deze blijkt dus in vele gevallen te ontbreken, onvoldoende uitgewerkt of niet te worden gebruikt, waarmee er direct een zeer instabiele fundering ligt voor verdere ontwikkeling.

Inzicht is het creëren van overzicht en is een voorwaarde, een verplicht criterium waaraan voldaan moet zijn om ook op andere onderdelen van Supply Chain Design verder te kunnen komen. Wanneer dit niet verbeterd wordt, dan belemmert het een verdere ontwikkeling van de andere elementen en houdt het een blijvend remmende werking.

Maar wie kan de blauwdruk van de *huidige* supply chain, in al haar organisatorische, relationele en technologische facetten binnen enkele muisklikken tevoorschijn toveren? De resultaten doen vermoeden dat dit een kleine minderheid zal zijn.

### § 3.3 Strategische supply chain kostprijsberekening

In bovenstaand perspectief dient ook de score van het element Strategische supply chain kostprijsberekening te worden gezien. Dit element scoort van de Supply Chain Design elementen het minst. Ook wanneer de resultaten van deel 1 (Introspectie) in deze vergelijking mee worden genomen, is dit element het meest ondergeschoven kind. De elementen waaruit Introspectie is opgebouwd blijken allemaal verder in hun toepassingsontwikkeling en hun bijbehorende activiteiten dan dit element.

Er blijkt over het algemeen dus nog maar weinig gebruik te worden gemaakt van technieken en activiteiten die betrekking hebben op de kostprijsaspecten van de keten. Een eerste verklaring werd hierboven al gegeven. Desalniettemin verklaart die redenering niet waarom juist dit element het allerlaagst scoort. Dit behoeft daarom verdere verdieping in deze materie. Verscholen in de natuur van bedrijfsvoering en het DNA van een organisatie ligt een andere oorzaak.

Financiële kengetallen zijn dé indicatoren van prestatie en gezondheid van commerciële organisaties. Bestaansrecht en levensvatbaarheid hangen zeer nauw samen met het maken van winst. Organisatorische overlevingsdrang veroorzaakt een beweging om deze informatie

zoveel mogelijk af te schermen, net als informatie die deze getallen zou kunnen beïnvloeden. Wie wil er immers zaken doen met een financieel ongezonde organisatie of een bedrijf dat al jaren achtereen verlies lijdt door haar hoge kosten? Men maakt deze informatie niet graag vrijwillig wereldkundig, omdat het zo dicht raakt aan de ziel van de organisatie en bepalend kan zijn voor haar toekomst.

Dit geldt zeker ook voor ketenpartners. Daarbij treedt, naast bovengenoemde, ook een andere kracht in werking; die van het groepsproces. Voor bestaande relaties met de financiële billen bloot ligt vanzelfsprekend gevoeliger dan voor onbekenden. Daarbij kan 1 stemmingmaker de anderen koudwatervrees aanjagen of het hele initiatief doen stranden door niet te participeren.

Het is een enerzijds begrijpelijke -, maar anderzijds letterlijk en figuurlijk kortzichtige reactie. Maar wat is hiervoor de achterliggende oorzaak? Belemmeren angst en potentiële negatieve consequenties op korte termijn organisaties dermate in het zien van de structurele voordelen en opbrengsten, dat men niet overgaat tot actie?

Hoe dan ook, het gevolg is dat Strategische supply chain kostprijsberekening nog maar nauwelijks wordt toegepast. Wat uit de resultaten blijkt, is dat het ketens ontbeert aan een vaste positie voor accurate kostprijsberekeningsmethodieken, waardoor geen inzicht in totale supply chain brede kosten kan worden verkregen. Dit compliceert besluitvorming waardoor kansen worden gemist.

Echter, dat dit issue wel een wereldwijd herkend probleem is, blijkt uit de conclusies van de ontwikkelaar van dit onderzoek over hun Amerikaans onderzoek; Er is veel vooruitgang benodigd op het gebied van strategische supply chain kostprijsberekening (Fawcett & Magnan, 2007). Welke onderdelen van kostprijsberekening in het Nederlandse bedrijfsleven specifiek meer aandacht behoeven zal in de volgende paragraaf worden toegelicht.

### § 3.4 Competentie – en outsourcing management

Dan het element Competentie – en outsourcing management. Ook dit element blijft behoorlijk achter bij het gemiddelde en zit gemiddeld genomen dichterbij het 'in de planningsfase verkeren van toepassing' dan bij 'toepassing op ongestructureerde wijze'. Kerncompetenties worden onvoldoende herkend en ontwikkeld en het afstemmen van de aanwezige – op de gewenste en benodigde capaciteiten, is ondermaats. Hierdoor blijven de gerealiseerde ketenprestaties achter bij de voorhanden mogelijkheden. Het kernbegrip 'focus' blijkt dus nog niet goed te worden ingevuld.

Het focused factory concept van Skinner (1974) legt deze problematiek haarfijn uit. Hoewel zijn theorie in eerste instantie gericht is op productieomgeving, zijn de uitgangspunten ook breder toepasbaar. Wanneer een organisatie tracht teveel (conflicterende) activiteiten tegelijk uit te voeren, is het zeer aannemelijk dat men er niet in slaagt onderscheidend vermogen en daarmee concurrentievoordeel op te bouwen. Het te brede blikveld vereist het sluiten van teveel compromissen en blokkeert daadwerkelijk specialisme. Ietwat ongenueanceerd blijft men in Porter's bewoording teveel 'stuck in the middle'. Over een actueel voorbeeld van gebrek aan focus stelt Teunter (2011), hoogleraar Operations Research aan de Rijksuniversiteit Groningen, dat bedrijven bij het forecasten van hun slowmovers nog altijd gebruik maken van traditionele methodes, terwijl er meer passende alternatieven bestaan. Hieruit blijkt dat de supply chain

voor deze productgroep niet gefocust is ingericht, met alle negatieve (voorraad)consequenties van dien.

Door als organisatie te focussen ontwikkelt zich een bepaald specialisme en daarmee de gewenste capaciteiten en competenties. Focus in combinatie met training en opleiding zorgen ervoor dat een organisatie een kerncompetentie kan ontwikkelen en een organisatie optimaal waarde toevoegend opereert.

### § 3.5 Rationalisering en verschuiving van rollen

De ongeveer gemiddelde uitkomst van het element Rationalisering en verschuiving van rollen, laat zien dat ook het zoeken naar en maken van efficiencylagen in de supply chain verre van een structurele bezigheid is. Overeenkomstige conclusies kunnen worden opgetekend uit het Trendonderzoek IT in de voedingsmiddelenindustrie 2011, waaruit blijkt dat ketenintegratie in die sector nauwelijks wordt toegepast. Efficiency wordt veel meer intern gezocht, in bijvoorbeeld het optimaliseren van voorraadbeheer.

Opmerkelijk, omdat verwacht mag worden dat het nut van efficiency en vermindering van complexiteit wél algemeen erkend worden. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op de achterliggende oorzaken die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen.

### § 3.6 Elementverhoudingen (samenhang en synergie)

Op elementniveau komt het resultaat met betrekking tot de onderlinge verhoudingen niet als complete verrassing en voldoen de uitkomsten aan de algemene verwachting. Dit heeft alles te maken met belangen en kan tot op zekere hoogte vergeleken worden met het mechanisme van de behoeftepiramide van Maslow (1943). Dit model ordent de behoeftes die ieder levend wezen nastreeft en brengt hier volgorde in aan. Pas als het ene onderdeel een bepaald niveau heeft bereikt zal de focus verlegd worden naar het volgende onderdeel. Met betrekking tot Supply Chain Design werkt dat organisatorisch ook zo. Gedreven door individuele overlevingsdrang focust een organisatie zich in eerste instantie op de elementen die het eigenbelang het best behartigen. Voordat bedrijven zich zullen inlaten met zaken als informatiedeling, procesintegratie en het intensiveren van samenwerking en opbouwen van vertrouwensrelaties met ketenpartners, dient een zeker niveau van individuele zekerheid en stabiliteit te zijn bereikt.

Deze aspecten zijn het best vertegenwoordigd in de **Omgevingsanalyse**. Pas als dit een zeker niveau bereikt heeft, zal de focus verbreden naar keten brede elementen om ook op dat niveau op zoek te gaan naar performance verbeterende activiteiten en constructies. Zoals reeds eerder gesteld, is het daarvoor noodzakelijk eerst de supply chain en ketenpartners die daarvan deel uitmaken te kennen. Daardoor is het min over meer logisch dat een element als **Inzicht in de supply chain** na de Omgevingsanalyse het best wordt toegepast. Overigens doet deze relatief te verwachten score niets af aan de eerder getrokken conclusies dat de absolute score voor dit element voor verbetering vatbaar is. Het belang dat dit element nastreeft, is overzicht creëren in de keten en haar capaciteiten en kan vergeleken worden met een fase van oriëntatie of het doen van een nulmeting.

Logischerwijs geldt ook hier dat het inzicht eerst een bepaald niveau moet hebben bereikt alvorens men overgaat tot toepassing van supply chain brede technieken als **Strategische supply chain kostprijsberekening** en **Competentie – en outsourcing management**.

Daarmee is het niet onlogisch dat de twee laatstgenoemde elementen in mindere mate worden toegepast dan Inzicht in de supply chain en de Omgevingsanalyse. Dat onderling gezien strategische supply chain kostprijsberekening lager scoort is gezien de waarde en aard van de informatie niet vreemd. Over het algemeen zal met het delen - en verstrekken van informatie in relatie tot beide onderwerpen, voorzichtig worden omgegaan. Toch is het onderling gezien begrijpelijk dat met informatie over competentie (management) opener zal worden omgegaan dan met financiële data en gegevens.

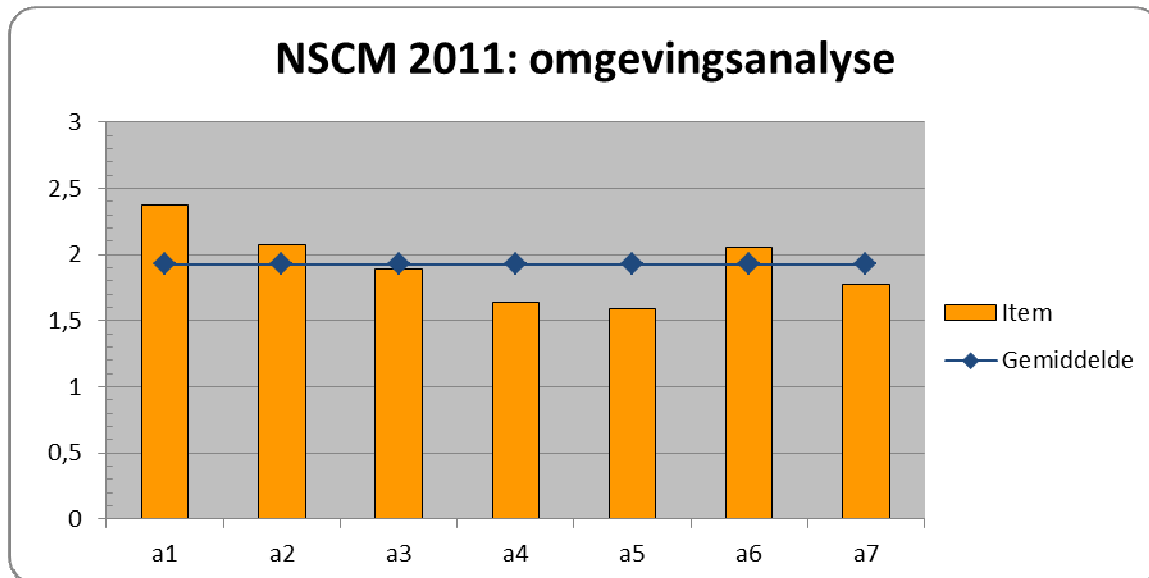
De score van het zoeken naar mogelijkheden voor **Rationalisering en verschuiving van rollen** tussen enerzijds de relatief complexe supply chain technieken en anderzijds het creëren van keteninzicht, is ook te bevatten. Immers, het belang van Rationalisering en verschuiving van rollen is het identificeren van verbeter- en simplificatiemogelijkheden. Deze zijn pas te identificeren na constatering van problematiek in de huidige situatie, waarvoor een bepaalde mate van inzicht noodzakelijk is. Daarmee is het hebben van inzicht in de supply chain theoretisch een voorwaarde voor rationalisering en verschuiving van rollen en zou dus beter moeten scoren dan laatstgenoemd element. Anderzijds doet dit element een beroep op een minder diep gewortelde organisatorische belangen, als het zoeken naar vereenvoudiging in ketenrelaties, dan die bij Strategische supply chain kostprijsberekening en competentie – en outsourcing management, opspelen.

#### **§4. Bevindingen; items**

Net als bij elementen het geval was, loopt de absolute schaal bij de items ook van 0 tot 3. Een score van 0 staat voor geen toepassing van de beschreven techniek, een 1 betekent dat er plannen zijn voor de toepassing hiervan. Een resultaat van 2 staat voor toepassing van de activiteit op ongestructureerde wijze en een 3 voor toepassing op gestructureerde wijze.

Ook hier volgt de beschrijving een vast patroon. Eerst wordt de bevindingen op objectieve wijze, in relatie tot de schaal beschreven. Vervolgens volgt een eigen interpretatie van en toelichting op deze resultaten.

## § 4.1 Omgevingsanalyse



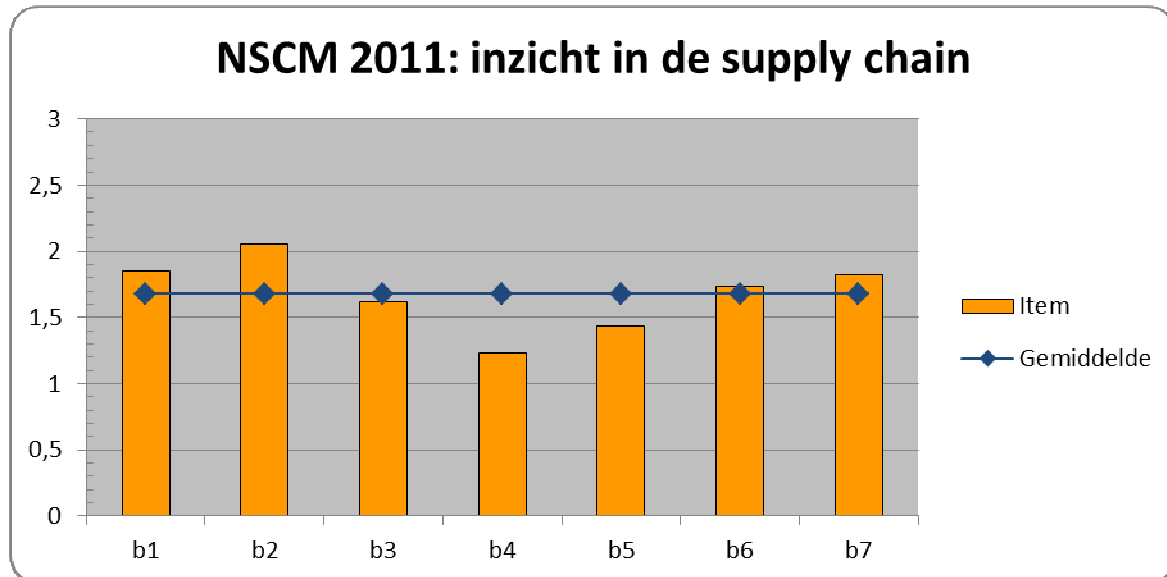
>>De status is ingedeeld en gerangschikt op een schaal van 0 tot 3, waarbij 0 minimaal en 3 maximaal is. <<

Uit de vorige paragraaf is gebleken dat het element Omgevingsanalyse als onderdeel van Supply Chain Design het meest ontwikkeld is. Het onderliggende item wat hierin zijn grootste bijdrage heeft geleverd, heeft betrekking op het gebruik van een vaste methodiek voor het plannen van de bedrijfscontinuïteit. Deze activiteit is goed op weg een structurele plek te verwerven in Nederlandse organisaties. Ook wanneer deel 1 in deze vergelijking wordt meegenomen, scoort dit item tot nog toe het best in het Nederlandse supply chain denken en - integratie.

Vanzelfsprekend is het vanuit de supply chain gedachte belangrijk als organisatie na te denken over toekomstige ontwikkelingen, hier visie en strategie op te ontwikkelen en plannen voor op te stellen. Desalniettemin is dit, eveneens vanuit de supply chain gedachte bezien, een item waar een aanzienlijke dosis eigenbelang in zit opgesloten. Het gaat immers om bedrijfscontinuïteit en daarom is dit specifieke item niet het schoolvoorbeeld van een voorspeller van supply chain denk en integratie pur sang.

In negatieve zin vallen de items a4 en a5 op, waarbij de overeenkomst tussen beide items onder de noemer risicomanagement te scharen valt. Op zowel het gebruik van een risico-evaluatie matrix (a4) als het proactief managen van de huidige en toekomstige inkoop van grondstoffen (a5) valt nog winst te behalen. Alternatieven en scenario's in relatie tot recente, interrumperende gebeurtenissen als de Arabische lente, Japanse tsunami en IJslandse aswolk blijken onvoldoende uitgewerkt en doordacht. Dat het belang van dit onderwerp zeer groot is, is ook gebleken uit het symposium over dit onderwerp van kennis- en netwerkplatform "Het Doel" dat afgelopen zomer heeft plaatsgevonden.

## § 4.2 Inzicht in de supply chain



>>De status is ingedeeld en gerangschikt op een schaal van 0 tot 3, waarbij 0 minimaal en 3 maximaal is. <<

Zoals eerder beschreven ligt de gemiddelde score van het element Inzicht in de supply chain niet in de lijn der verwachtingen. Het bedrijfsleven laat momenteel met name kansen liggen met betrekking tot het identificeren van de gebieden waar specialistische kennis, kunde en vaardigheden van de supply chain zich bevindt (b4) en de specifieke IT capaciteiten van de keten (b5).

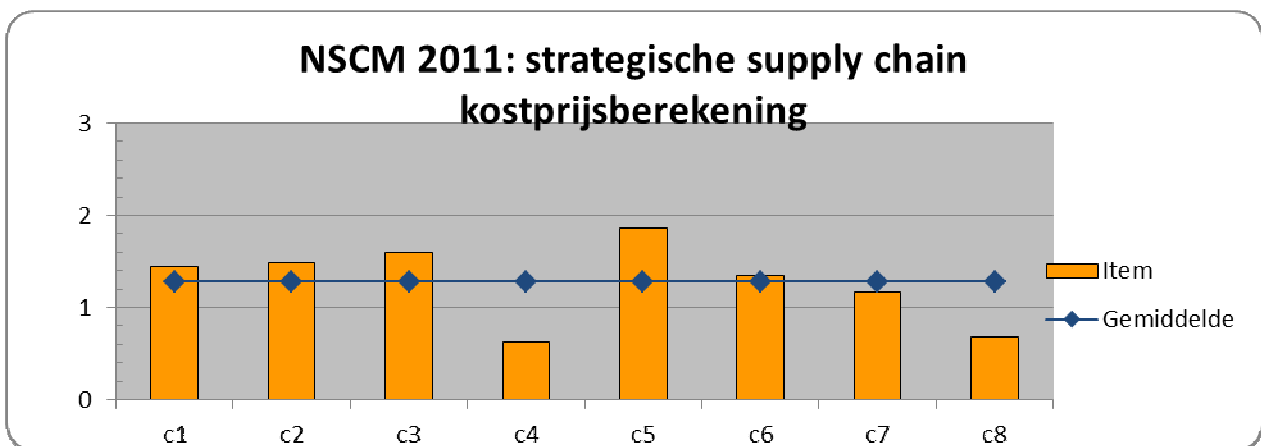
Het eerste punt betekent dat men de exacte kerncompetenties van en facetten waarin de supply chain zich als geheel daadwerkelijk onderscheidt, niet voldoende in beeld worden gebracht en onduidelijk zijn. Dit valt goed te rijmen met de score van een element wat hier nauw mee samenhangt; Competentie – en outsourcing management. Dit zal verderop in deze paragraaf behandeld worden.

Het achterblijvende inzicht in de IT capaciteiten van de keten komt overeen met de waargenomen tendens van het al eerder aangehaalde onderzoek Trendonderzoek IT in de voedingsmiddelenindustrie 2011. Daaruit blijkt dat in de voedingsmiddelenindustrie, waar een volwassen supply chain zou worden verwacht, bijna een derde van de producenten geen enkele systeemkoppeling met ketenpartners heeft gerealiseerd. Dit met alle gevolgen met betrekking tot complete en actuele informatievoorziening van dien. Het IT vermogen van de keten als geheel kan dus in principe vaak ook niet in kaart worden gebracht, omdat dit gewoonweg onbekend is.

Een sprekend voorbeeld hoe tegen IT capaciteiten van de keten wordt aangekeken, volgt uit een onderzoek van TNO (Kwetsbaarheid logistieke ketens, 2010). Daarin wordt gesteld dat de toenemende afhankelijkheid van ICT-systemen het grootste risico voor ketens in de nabije toekomst is. De intrinsieke boodschap die deze conclusie met zich meebrengt is veelzeggend; toenemende afhankelijkheid van ICT systemen is dus iets risicovols, iets wat men idealiter niet

zou moeten willen. Maar zijn IT-toepassingen er in beginsel niet om onze wereld er makkelijker op te maken? Kortom, IT en IT capaciteiten zijn momenteel van een dusdanig niveau dat toenemende afhankelijkheid als ongewenst wordt gezien. IT en IT capaciteiten hebben, al dan niet terecht, te kampen met serieuze vertrouwensproblematiek.

#### § 4.3 Strategische supply chain kostprijsberekening



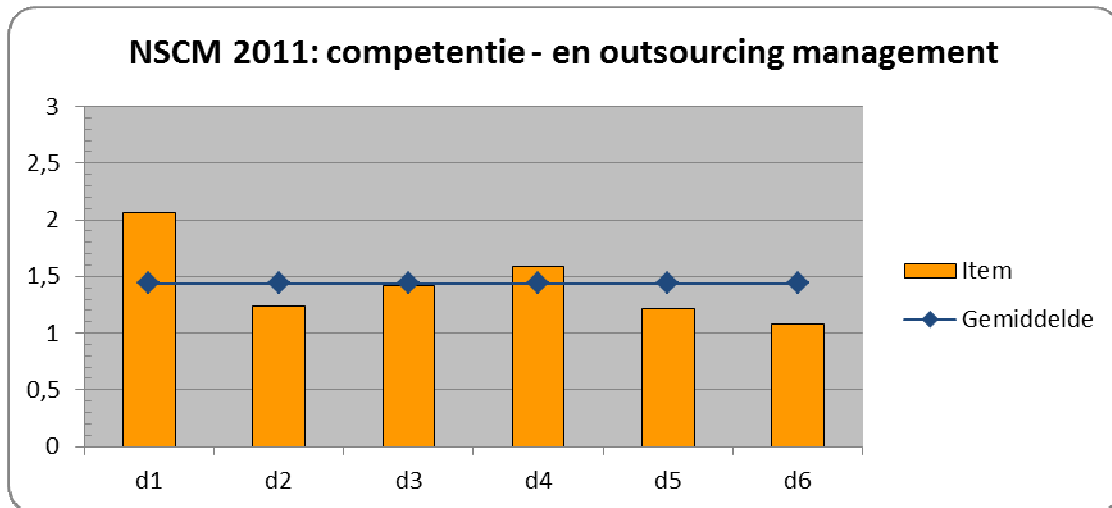
>>De status is ingedeeld en gerangschikt op een schaal van 0 tot 3, waarbij 0 minimaal en 3 maximaal is. <<

Van alle elementen van Supply Chain Design wordt dit element, Strategische supply chain kostprijsberekening, het minst toegepast. Er blijken 2 items die het gemiddelde aanzienlijk naar beneden halen. Dit betreft de toepassing van 'should costing' (c4) binnen de eigen supply chain en 'reverse engineering' (c8) bij concurrerende ketens. Should costing betreft berekenen van een marktconforme prijs van een proces of product op basis van grondstofprijzen en procesexpertise. Reverse engineering is het ontleden van een product om af te leiden uit welke componenten het is opgebouwd.

Dat deze items relatief matig scoren is gezien de eigenschappen van deze methodieken en de eerdere score van element 'Inzicht in de supply chain' geen complete verrassing. Niet alleen zijn de methodieken behoorlijk complex in hun toepassing en vereisen veel en gedetailleerde informatie, ook is ruime kennis en inzicht in, onder andere, gevoelige financiële bedrijfsinformatie van ketenpartners een absolute must. En dat is direct de crux waar bij toepassing van deze methodieken tegenaan zal worden gelopen. Het inzicht in de supply chain is beperkt, de bereidheid om financiële informatie te delen is miniem.

Positief in dit kader is de uitkomst van het item dat de inzet van internationaal georiënteerde inkoopteams heeft getoetst. Dit blijkt gemiddeld genomen bijna standaard te worden toegepast bij inkoopzaken, al zei het op ongestructureerde wijze. De kansen van een internationale inkooporiëntatie worden in toenemende mate op waarde geschat, wat ook blijkt uit de aanmoediging van Nederlands grootste coöperatieve bank, die dit jaar een speciale uitgave Cijfers & Trends heeft gewijd aan "Global sourcing en de groothandel".

#### § 4.4 Competentie – en outsourcing management



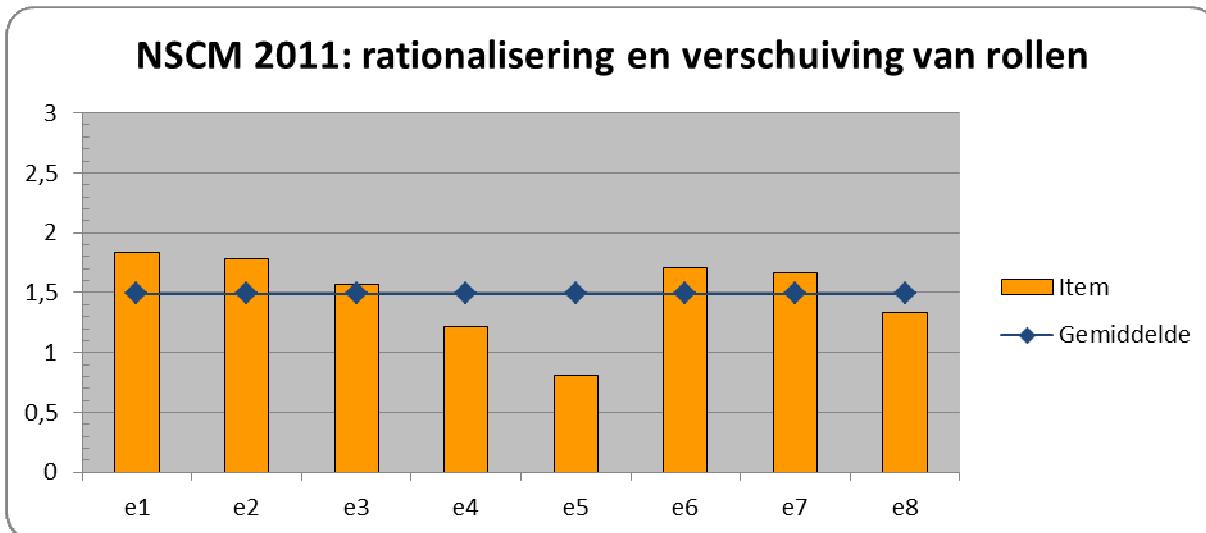
>>De status is ingedeeld en gerangschikt op een schaal van 0 tot 3, waarbij 0 minimaal en 3 maximaal is. <<

Ook Competentie – en outsourcing management, het 4<sup>e</sup> element van Supply Chain Design, blijft achter bij het algehele gemiddelde. Zorgelijk is dat evaluatie en benchmarking van de eigen presentaties met als doel deze te verbeteren hierin de voornaamste boosdoener is (d6). Organisaties kijken dus niet erg kritisch naar zichzelf en zijn niet actief op zoek naar intern verbeterpotentieel met betrekking tot de eigen capaciteiten en competenties. Het ontwikkelen van capaciteiten en kerncompetenties is bepaald geen hot item. Bedrijven zouden er goed aan doen eens kritischer in de bedrijfskundige spiegel te kijken. De vraag die Stienen (2007) in de titel van haar artikel op [logistiek.nl](http://logistiek.nl) op heeft geworpen, 'Competentiemanagement: modekreet of handig instrument', lijkt daarmee tot op heden nog met 'modekreet' beantwoord te moeten worden.

De twee andere negatieve uitschieters concentreren zich rondom het thema uitbestedingsbeslissing. Dit blijkt in de huidige situatie weinig professioneel te worden aangepakt en is meer gestoeld op gevoel dan op grondig onderbouwde analyses en besluitvorming. Ondanks dat er in vakliteratuur regelmatig gesteld wordt dat Nederland wereldwijd voorop loopt in het uitbesteden van activiteiten, is er in het kader van de besluitvorming hieromtrent ruimte voor verbetering. Reeds in 2008 stelde Scheepens dat beslissingen om tot outsourcing over te gaan in het verleden veelal op basis van onderbuikgevoel zijn genomen. Hierin lijkt tot op heden weinig progressie te zijn gemaakt.

Het vastleggen van service level agreements (SLA's) is het enige lichtpuntje met betrekking tot Competentie – en outsourcing management. Het lijkt erop dat het belang hiervan in het Nederlandse bedrijfsleven wel ingezien wordt en men het concept op waarde inschat.

#### § 4.5 Rationalisering en verschuiving van rollen



>>De status is ingedeeld en gerangschikt op een schaal van 0 tot 3, waarbij 0 minimaal en 3 maximaal is. <<

Als laatste element van Supply Chain Design scoort Rationalisering en verschuiving van rollen bijna identiek aan het absolute gemiddelde. Dit betekent dat het in het Nederlandse bedrijfsleven gemiddeld genomen precies valt tussen toepassing op ongestructureerde wijze en het op de agenda hebben dit toe te passen.

Voorlopers binnen dit element zijn de items die toetsen of er actief gezocht wordt naar vereenvoudiging in de keten door middel van vermindering van het aantal knooppunten in het distributienetwerk (e1) of het aantal leveranciers (e2). Hieruit kan geconcludeerd worden dat men in zekere mate een bepaalde hinder ondervindt van het aantal schakels waaruit de keten momenteel bestaat. Praktijkvoorbeeld van de mogelijke consequenties uit de recente geschiedenis vormt de auto-industrie en specifiek de supply chain van het voor Amerika zo iconische General Motors. De legio betrokken partijen voor levering, assemblage, productie en distributie van uit duizenden onderdelen opgebouwde auto's van GM maken aansturing en beheersing van de keten extreem lastig. Mede daardoor balanceerde de immense organisatie eind 2008 op de rand van een faillissement.

Achterblijvende items hebben betrekking op de manier waarop de inkoopfunctie is georganiseerd en wordt uitgevoerd. En dat is in lijn met wat eerder geconcludeerd is in deel 1 van de Nationale Supply Chain Monitor. Hieruit bleek immers ook dat de inkoopdiscipline over het algemeen nog niet volwassen is. Dit omdat in relatie met leveranciers voornamelijk gefocust wordt op prijszetting en indicatoren als kwaliteit en leveringsprestaties grotendeels buiten beschouwing worden gelaten. Uit het huidige onderzoek blijkt met name dat er niet of nauwelijks gebruik wordt gemaakt van een Internetcatalogus voor het doen van standaard inkopen (e5). Daarbij is niet zozeer de toepassing hiervan van belang, maar gaat het veel meer om de beschikbaarheid van accurate, realtime informatie en de bereidheid van de leverancier deze informatie te delen en (mogelijk te integreren) met de klant. Dit is dus in minimale mate het geval. Daarnaast zijn ook relaties met leveranciers op basis van VMI principes schaars.

## §5. Slotsom

*In deel 2 van de Nationale Supply Chain Monitor staat Supply Chain Design, inrichting van de keten aan de hand van supply chain management beginselen, centraal. Conform de eerdere uitkomsten van deel 1 van de Nationale Supply Chain Monitor, wijzen ook de resultaten van dit tweede deel van het onderzoek erop dat het Nederlandse bedrijfsleven nog stappen heeft te maken met betrekking tot supply chain denken en integratie. Hoewel het onderlinge verschil geen naam mag hebben, spreken de gevonden statistieken licht in het voordeel Supply Chain Design ten opzichte van klant- en procesgericht denken (deel 1).*

*De uiteindelijke mate waarin Supply Chain Design methodieken worden toegepast en bijbehorende activiteiten worden ontplooid, is ingeschaald tussen het niveau van het "op de agenda hebben staan van de toekomstige toepassing" en "de daadwerkelijk ad hoc toepassing". Bij de inrichting van de keten worden supply chain technieken dus nog verre van structureel aangewend.*

*En dat is een opmerkelijke bevinding. Gezien de stortvloed aan onderzoeksmateriaal en -resultaten die theorie en praktijk de afgelopen decennia hebben voortgebracht, is het onredelijk de oorzaak te wijten aan gebrek aan informatie. Eerder nog is het juist deze overload aan informatie die organisaties en besluitvormers supply chain moe hebben gemaakt. Bijna 700.000 hits geeft de zoekterm 'supply chain management' vanaf het jaar 2000 op Google scholar, de wetenschappelijke database van Google. Het continue gebeuk van moeilijk doorgrondelijke informatiegolven met uiteenlopende praktische waarde hebben de bestuurskamer mogelijk lamgeslagen. Ook Prof. Dr. Jack van der Veen stelt in zijn artikel over de Nederlandse Scriptieprijs Logistiek 2011 dat met het nemen van de kloof tussen wetenschappelijk onderbouwde theorie en toepassing met praktische waarde wellicht het onmogelijke wordt gevraagd.*

*Een even eenvoudig als waardevol potentieel aanknopingspunt dat de uitkomsten van dit onderzoek met zich meebrengt, is dat de keten grondiger in kaart dient te worden gebracht. Want ondanks dat Strategische supply chain kostprijsberekening vanuit Supply Chain Design perspectief de zwakste schakel blijkt en ook Competentie – en outsourcing management niet heel veel beter scoort, is het -het gebrek aan Inzicht in de supply chain, dat verhindert dat deze elementen zich verder kunnen ontwikkelen.*

*Want hoe pas je een kostprijstechniek als 'activity-based costing' supply chain breed toe, wanneer je de exacte samenstelling van de keten niet kent? En hoe ontwikkel je de essentiële kerncompetenties van de keten, wanneer je de specifieke kwaliteiten en toegevoegde waarde van een ketenpartner niet kent? Hiervoor is het cruciaal het inzicht en overzicht te hebben van alle onderdelen waaruit de supply chain is opgebouwd.*

*De norm van ongestructureerde toepassing wordt door Inzicht in de supply chain niet gehaald, wat betekent dat bijbehorende activiteiten gemiddeld genomen niet worden toepast. Onder het motto 'first things first' is het van belang hier eerst werk van te maken. Denk hierbij niet specifiek aan organisatorische aspecten, maar creëer ook duidelijkheid in relationele verhoudingen, belegging van verantwoordelijkheden, (waarde toevoegende) capaciteiten en technologische standaarden. Het vergroten van het inzicht in de supply chain is de sleutel naar verbetering, omdat dit verdere ontwikkeling van de andere elementen van Supply Chain*

*Design mogelijk maakt. Het magere inzicht in de totale keten laat momenteel nog veel kansen onbenut.*

*En zo kan uit deel 2 van de Nationale Supply Chain Monitor 2011, net als een belangrijke eindconclusie van het APICS congres van eind oktober, geconcludeerd worden dat een integrale benadering noodzakelijk is. Alleen dan kunnen beslissingen, toepassingen, methodieken en technieken het supply chain integratie doel dienen. Desalniettemin heeft de factor 'mens' in deze altijd het laatste woord, zij is leidend en heeft mandaat over de andere bedrijfskundige factoren. In deel 3 zal onder andere de human factor in supply chain samenwerking aan de orde worden gesteld.*

#### **Respondent karakteristieken**

- 96% werkzaam in de profitsector
- 76% heeft een functieniveau van middle-management of hoger
- 39% werkt bij een producent, 13% in consultancy en 11% bij een groothandel
- 62% is werkzaam in het supply chain vakgebied
- 78% heeft meer dan 10 jaar werkervaring
- 27% werkt bij een organisatie van 0 tot 100 werknemers, 35% bij een organisatie van tussen de 100 en 1000 werknemers en 38% bij een organisatie met meer dan 1000 medewerkers
- 53% is werkzaam bij een organisatie met een jaaromzet van meer dan € 100 miljoen. 33% bij een organisatie met meer dan € 500 miljoen jaaromzet.