

Eindrapport 2015

**NATIONALE
SUPPLY CHAIN
MONITOR**

**Supply chain management in Nederland:
Het gat tussen ideaal en praktijk wordt kleiner**

*Onderzoek naar de voortgang van de adoptie van de
principes van supply chain management in Nederland anno 2015*

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Nut en noodzaak van SCM	4
1.2	Nationale Supply Chain Monitor	5
2	Gat tussen theorie en praktijk	6
2.1	NSCM 2015: flinke stap omhoog	6
2.2	Verder stijgen op de ladder	8
3	De kopgroep groeit	10
3.1	Van achterblijver naar koploper	11
3.2	Redenen voor investering in SCM	12
4	Conclusies	14
	Referenties	15

Voor eventuele vragen kunt u contact opnemen met:

Michel van Buren
mvanburen@blmc.nl
06 18 81 30 50

1. Inleiding

De beloften van supply chain management (SCM) zijn groot: organisaties die deel uitmaken van daadwerkelijk geïntegreerde ketens scoren een hogere klanttevredenheid, hebben betrouwbaardere doorlooptijden, kunnen sneller leveren, springen flexibeler in op klantwensen, kampen met minder faalkosten en opereren duurzamer. Kortom: de kwaliteit van producten en diensten gaan omhoog, terwijl de kosten dalen. Maar waar staan organisaties op dit moment ten opzichte van het ideaalbeeld? En op welke aandachtsgebieden moeten ze zich in de toekomst concentreren? De Nationale Supply Chain Monitor (NSCM) geeft antwoord op deze vragen.

Dit hoofdstuk start met een kort historisch perspectief op de ontwikkeling van het academisch onderzoek naar SCM. Daarna wordt de opzet van de NSCM 2015 toegelicht. In de daarop volgende hoofdstukken schetsen we op basis van de resultaten hoe bedrijven vooruitgang kunnen boeken met de invoering van SCM en wat de belangrijkste uitdagingen daarbij zijn. Dit rapport sluit af met vijf belangrijke conclusies.

1.1 Nut en noodzaak van SCM

Supply chain management (SCM) bestaat uit de managementactiviteiten die gericht zijn op de coördinatie en samenwerking van verschillende eenheden binnen de keten, zowel binnen als buiten de organisatie. De term SCM en de theoretische bespiegelingen over nut en noodzaak van diepgaande samenwerking in de voortbrengingsketen hebben in de academische literatuur de laatste twee decennia veel aandacht gekregen. Dit werd mede veroorzaakt door de steeds duidelijkere trend naar verregerende outsourcing als gevolg van het feit dat organisaties zich steeds meer gingen concentreren op de 'core competence'. Het wegnemen van handelsbeperkingen (vrije markten) en de snelle ontwikkelingen op het gebied van communicatietechnologie hebben sterk bijgedragen aan het ontstaan van langere en complexe supply chains ¹.

In de academische literatuur is voornoemde trend, en daarmee het belang van intensievere samenwerking tussen ketenpartners, relatief snel opgepakt. Dit mede omdat de onderhavige theorie voortbouwde op de belangrijkste ontwikkelingen van vakgebieden als logistiek en productiemanagement op dat moment. Denk daarbij aan bijvoorbeeld lean manufacturing ², de theory-of-constraints ³ en reengineering ⁴.

Suboptimalisatie voorkomen

De vroege literatuur op het gebied van ketensamenwerking ging vooral in op de basisgedachte dat suboptimalisatie moet worden voorkomen. Suboptimalisatie in ketens ontstaat als verschillende entiteiten ieder hun eigen beslissingen nemen. Bekende voorbeelden hiervan zijn 'double marginalization' ⁵ en opslingereffecten ⁶.

Deze focus in het SCM-vakgebied had een aantal gevolgen. Ten eerste werd SCM al snel als een 'integratieve' functie gezien; dat wil zeggen een functie die andere functies zoals inkoop, productie en logistiek (oftewel plan-source-make-deliver-return) samenbracht en als geheel moest aansturen. Daarmee kreeg SCM een hogere plaats in de hiërarchische pikorde en is het aspect van gelijkwaardige samenwerking tussen partners lang gezien als zijnde ondergeschikt aan centrale besluitvorming waarbij het verwerven van ketenmacht (of ketenregie) essentieel is. Ten tweede was, academisch gezien, het supply chain vakgebied lange tijd vooral een wiskundig-technische aangelegenheid met relatief weinig aandacht voor gedragscomponenten.

¹ Zie bijvoorbeeld [Friedman, 2005].

² Het eerst voor een breed publiek gepubliceerd in [Womack et al., 1990].

³ De basisgedachten hierover werden zeer toegankelijk beschreven in de klassieker [Goldratt & Fox, 1984].

⁴ Met name gepopulariseerd door Michael Hammer, zie bijvoorbeeld [Hammer, 1990].

⁵ Om deze problemen te voorkomen zijn er vele varianten van zogenaamde contractmechanismes voorgesteld, zie bijvoorbeeld [Van der Rhee et al., 2014].

⁶ Oorzaken, gevolgen en oplossingen van het opslingereffect worden mooi samengevat in: [Lee et al., 1997].

Toyota en Wal-Mart

Ontegenzeggelijk heeft vanuit een meer praktisch oogpunt SCM veel aandacht gekregen door de goed gedocumenteerde successen van Toyota in de auto-industrie en Wal-Mart ⁷ in de fast-moving consumer goods (FMCG). Het is niet voor niets dat automotive en FMCG nog steeds worden gezien als de leidende branches op het gebied van SCM ⁸. Vanuit academisch oogpunt trok binnen deze cases vooral de evidente voordelen van 'efficient replenishment' (kleine hoeveelheden frequent leveren) de aandacht. Hierbij hoorden termen als just-in-time, ketenomkering, en vandaag-voor-morgen. Door zich op deze operationele aspecten te concentreren had het vakgebied SCM oorspronkelijk weinig aandacht voor de meer strategische dimensie.

Gaandeweg dit millennium ontwikkelde de wetenschappelijke literatuur op het gebied van SCM zich stormachtig. Bij grote conferenties op het vakgebied zijn tegenwoordig supply chain integratie, co-makership en ketensamenwerking de thema's met verreweg de meeste aandacht. Onvermijdelijk kwam, langzaam maar zeker, naast de meer traditionele en fundamentele aandacht voor de operationele en technische aspecten ook onderzoek op het gebied van de meer strategische visie op SCM en de interesse in gedragscomponenten. Met andere woorden, het SCM-onderzoek verbreedde zich in de loop der tijd vanuit de operations / engineering hoek naar een meer multidisciplinaire managementperspectief.

Teleurstellende toepassing

Het is niet onmogelijk dat deze ietwat vertraagde verbreding in wetenschappelijke interesse mede voortkomt uit de teleurstellende toepassing van ketensamenwerking in de praktijk. In de literatuur zijn zeer veel conceptuele studies te vinden die de overduidelijke voordelen van samenwerking in de (interne en externe) keten overtuigend uiteenzetten ⁹.

Vanuit deze theorie bezien zijn er twee soorten 'problemen' daar waar het gaat om de praktische toepassing van SCM en ketensamenwerking ¹⁰. Ten eerste blijkt het vaak dat lang niet alle organisaties en ketens de principes van ketensamenwerking daadwerkelijk hebben geadopteerd. Ten tweede blijkt uit de academische literatuur niet altijd dat organisaties en ketens die de principes toepassen ook betere prestaties laten zien. Helaas zijn er tot op heden slechts een beperkt aantal empirische studies over toepassingen van SCM ¹¹. En in die empirische studies worden lang niet altijd de in theorie verwachte successen ook daadwerkelijk geboekt ¹².

⁷ Beschreven in het fameuze artikel [Stalk et al., 1992].

⁸ Andere branches waar relatief veel gebeurd op het gebied van SCM zijn Agriculture en Fashion (met Zara als lichtend voorbeeld).

⁹ Slechts een kleine selectie uit dergelijke artikelen: [Richy et al., 2009], [Flynn et al., 2010] en [Wong et al., 2011].

¹⁰ Deze constatering wordt ook op diverse plaatsen in de wetenschappelijke literatuur gemaakt, zie bijvoorbeeld [Akkermans et al., 1999], [Zailani & Rajagopal, 2005] en [Halldorsson et al., 2008].

¹¹ Empirische studies zijn onderzoeken waarin gegevens van een groot aantal bedrijven zijn verzameld en waarin op basis van deze data wordt bekeken of organisaties en ketens die de principes van SCM toepassen ook daadwerkelijk beter presteren dan organisaties en ketens die dit niet doen.

¹² Een aantal relevante empirische studies zijn [Vickery et al., 2003], [Duffy & Fearn, 2004] en [Noordhuis, 2015].

1.2 Nationale Supply Chain Monitor

De Nationale Supply Chain Monitor (NSCM) is een periodiek terugkerend onderzoek naar de stand van zaken omtrent de toepassing van de principes van supply chain management. De vorige editie (gepubliceerd in 2013) heeft inderdaad aangetoond dat die stand van zaken teleurstellend was: de middelmaat regeert. De meeste bedrijven bevonden zich tussen de stadia 'niet toepassen, maar wel van plan zijn' en 'wel toepassen, maar niet structureel'.

Ondanks deze middelmaat was er in 2013 een kleine kopgroep die op elk onderzocht aspect duidelijk beter scoorde dan de rest. Deze kopgroep, bestaande uit de twintig procent best presterende bedrijven, benaderde op aspecten als 'inzicht in de keten' en 'afstemming met relaties in de keten' zelfs de status van volwassenheid. Deze bedrijven laten zien dat het eldorado van SCM wel degelijk bereikbaar is. De vragen van deze editie van de NSCM zijn dan ook: Is de kopgroep gegroeid? Ontstijgt het grote peloton het 'magere zesje' uit de vorige editie? Kortom, past Nederland de principes van supply chain management steeds beter toe?

Opzet NSCM editie 2015

Voor een antwoord op deze vragen is BLMC in samenwerking met Nyenrode Business Universiteit in het voorjaar van 2015 een nieuwe editie gestart. Het onderzoek bestaat uit een online vragenlijst met zestig vragen, verdeeld over zeven SCM-thema's:

1. Strategische intenties en geschiktheid van de organisatie;
2. Cultuur binnen de organisatie;
3. Leiderschapsvaardigheden;
4. Interne samenwerking;
5. Samenwerking met leveranciers;
6. Samenwerking met klanten;
7. End-to-end ketenmanagement.

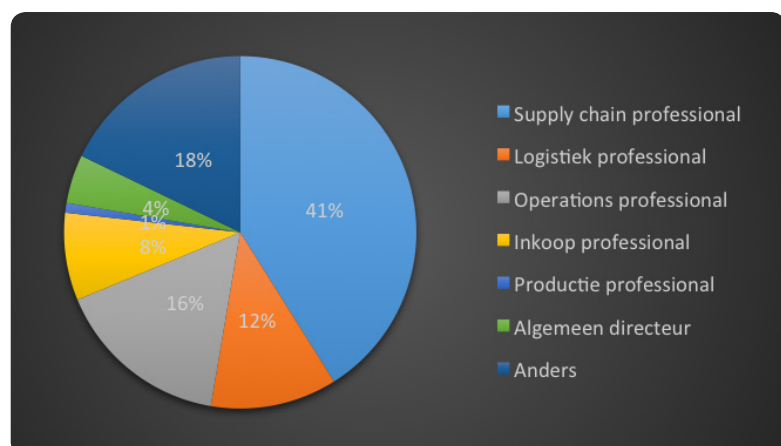
De antwoorden op elke vraag zijn omgerekend tot een score op een schaal van 1 (geen of nauwelijks toegepast) tot en met 5 (volledig toegepast). Op basis van deze scores kan een score van elk thema en van het volwassenheidsniveau van SCM als geheel worden berekend.

De NSCM 2015 brengt niet de score per organisatie in kaart, maar publiceert alleen de resultaten voor het hele bedrijfsleven. Voor het meten van de prestaties van individuele organisaties heeft BLMC de Supply Chain Check ontwikkeld (SCC). Daarmee is BLMC in staat om voor elke organisatie specifieke knelpunten te onderzoeken, analyseren en vertalen in verbetervoorstellen.

Respondenten

De NSCM 2015 is ingevuld door 112 respondenten van organisaties die hoofdzakelijk vanuit Nederland opereren. In statistisch opzicht is deze steekproef voldoende groot om de betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksresultaten te waarborgen.

Van de 112 respondenten noemt 41 procent zichzelf een supply chain professional. Een groot deel van de rest, opgeteld eveneens 41 procent, is werkzaam in een functie die onderdeel is van het werkveld van een supply chain professional of sterk daaraan gerelateerd is. De overige respondenten bezaten variërende en meer algemene functies zoals projectmanager, verkoop en teamleider.



FIGUUR 1: PROFIEL RESPONDENTEN (n=112)

2. Het gat tussen theorie en praktijk

Supply chain management (SCM) gaat over samenwerking, zowel binnen als buiten de organisatie. Binnen de organisatie gaat het om afdelingen zoals inkoop, productie, logistiek, verkoop en marketing; buiten de organisatie gaat het om klanten, leveranciers en dienstverleners in de keten. Het doel is duidelijk: de gehele keten als één geheel optimaliseren in plaats van de prestaties van elk onderdeel afzonderlijk te verbeteren. Het uiteindelijke resultaat: een zo groot mogelijke toegevoegde waarde voor de klant.

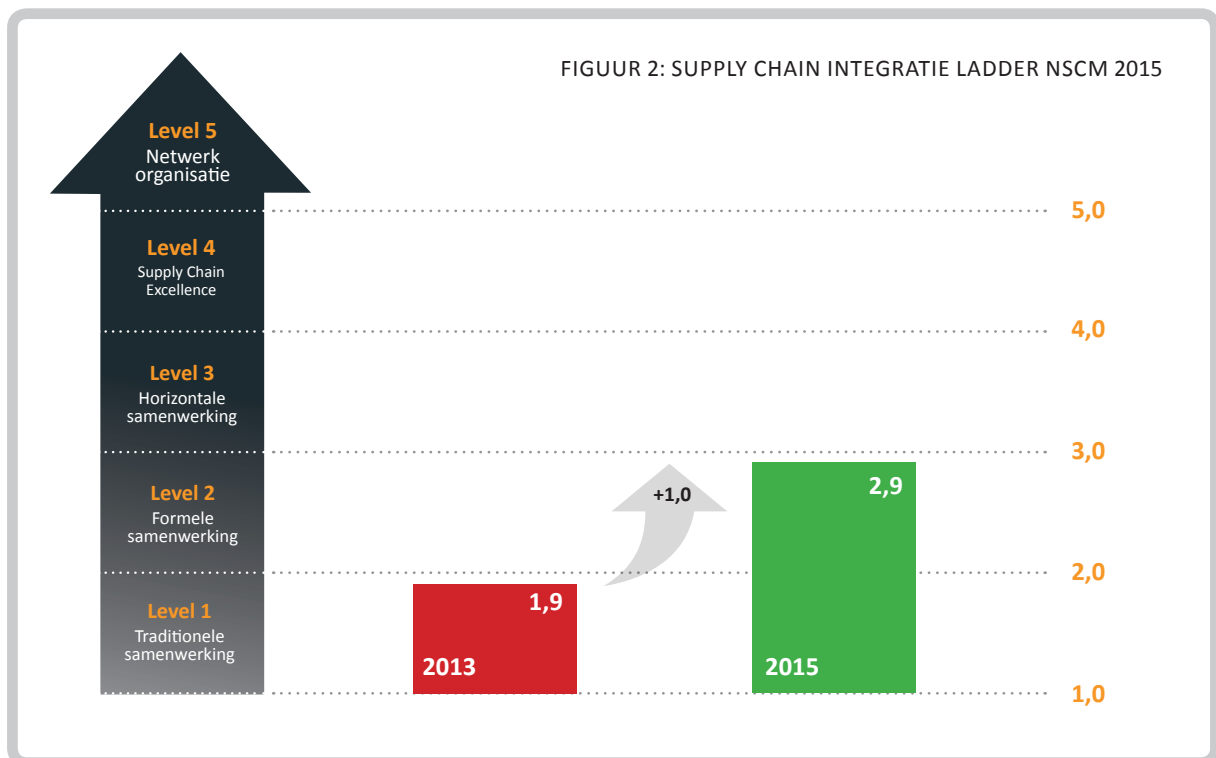
De Supply Chain Integratie Ladder ¹³ (zie figuur 2) geeft aan op welk ontwikkelniveau een organisatie zich bevindt. Deze ladder is ontwikkeld op basis van de bestaande theorieën en de opzet van de Nationale Supply Chain Monitor. Daarbij onderscheiden we vijf 'levels', van traditionele samenwerking, formele samenwerking, horizontale samenwerking naar supply chain excellentie en uiteindelijk het 'walhalla' waarin de organisatie opereert als netwerkorganisatie.

Hoe hoger het level, hoe groter de mate van de integratie van supply chain management principes.

De resultaten van de NSCM 2015 geven een indicatie van het volwassenheidsniveau waarop het Nederlandse bedrijfsleven zich bevindt.

2.1 NSCM 2015: flinke stap omhoog

De NSCM 2015 laat zien dat Nederlandse organisaties in twee jaar een **flinke sprong** hebben gemaakt (zie figuur 2). Het bedrijfsleven scoort nu gemiddeld een **2,9** dus een **vol punt hoger** dan de score in 2013 (1,9). Het 'magere zesje' van toen was ter indicatie om aan te geven dat we in schooltermen net een voldoende scoorden. Twee jaar geleden paste het bedrijfsleven de SCM-principes misschien al wel toe of was het dat van plan, maar gebeurde dat meestal nog niet structureel. De afgelopen tijd zijn met name op dat punt stappen vooruit gezet.



Een score van 2,9 laat tegelijkertijd zien dat het ideaalbeeld, nog ver weg is. Met andere woorden: er gaapt aangaande supply chain management en ketensamenwerking nog een flink gat tussen de theoretische verwachtingen en wat er in de praktijk daadwerkelijk wordt gerealiseerd. Daarvoor kunnen de volgende (deels

¹³ Dit model is ontwikkeld op basis van meerdere artikelen waarin verschillende stadia van SCM-volwassenheid worden onderscheiden: Frohlich & Westbrook (2001), Li et al. (2005), Fawcett et al. (2007), Gartner (2010).

samenhangende) oorzaken van het geobserveerde gat tussen theorie en praktijk van SCM en ketensamenwerking worden onderscheiden:

Tijdsvoorsprong theorie: SCM en ketensamenwerking zijn relatief jonge begrippen die weliswaar snel hun weg naar de theorievorming hebben gevonden maar die pas later door het bedrijfsleven zijn opgepakt. In die zin ligt de toepassing in de tijd gezien achter op de theorie;

Gebrek aan eenduidigheid: SCM en ketensamenwerking zijn geen eenduidige begrippen; niet iedereen heeft een duidelijk beeld van wat het precies inhoudt. Dat er zo veel wetenschappers mee bezig zijn in zo veel verschillende richtingen (met definities die elkaar soms ook nog tegenspreken) maakt het ook dat voor de gemiddelde manager heel moeilijk is om te bepalen waar de essentie ligt voor zijn/haar situatie;

Wetenschappelijke verkokering: Wetenschappers leven niet zelden in hun eigen silo waarin publiceren van op fraaie modellen gebaseerde papers vaak belangrijker (en eenvoudiger) is dan organisaties bijstaan in hun weerbarstige zoektocht naar implementaties van het gedachtegoed. Er worden in de literatuur dan ook weinig of geen praktische implementatietrajecten beschreven. Ook wordt er relatief weinig multidisciplinair onderzoek gedaan, simpelweg omdat dit vaak moeilijker te publiceren is;

Gebrek aan voorbeelden: Goed voorbeeld doet goed volgen, zie ook de voorbeelden van Wal-Mart en Toyota. Maar in het algemeen zijn er nog te weinig bedrijven die echt toonaangevend zijn op het gebied van SCM en ketensamenwerking en bereid zijn hun (goede en slechte) ervaringen te delen met een breed publiek;

Verschillende omstandigheden: SCM en ketensamenwerking is geen kwestie van 'one size fits all'; verschillende omstandigheden vragen om verschillende aanpakken. Soms ligt ketensamenwerking zelfs helemaal niet voor de hand. In feite kan je zeggen dat iedere organisatie en iedere keten voor zich moet bepalen hoe ze ketensamenwerking inrichten. Theoretische beschouwingen zijn daarbij maar van beperkt nut, immers de theorie probeert altijd verschillende situaties te clusteren om zo generieke modellen te kunnen ontwikkelen;

Bedrijfsfunctie: In veel organisaties is supply chain een bedrijfsfunctie geworden. Hoewel dit op zich een goede ontwikkeling kan zijn bestaat er daardoor ook het gevaar dat de supply chain manager zich vooral concentreert op het optimaal aansturen van zijn / haar eigen silo daar waar de essentie van de (theorie van) SCM en ketensamenwerking vooral ligt op de strategische samenwerking tussen verschillende afdelingen, specialiteiten en organisaties. Een ander potentieel gevaar is dat door de groei in de hiërarchische pikorde de supply chain professional verleid wordt om mee te gaan doen met de machtspolitiek in plaats van op basis van gelijkwaardigheid en win-win samen te werken met anderen;

Operationeel / technisch: Zoals eerder aangegeven was de theorie op het gebied van SCM en ketensamenwerking aanvankelijk nogal beperkt tot operationele en meer technische zaken. Er is daarom nu nog relatief weinig bekend over de minstens zo belangrijke strategische en gedragscomponenten, zeker daar waar dat de meer praktische toepassing hiervan betreft;

Kostenfocus: In de afgelopen jaren is de interesse in SCM ook vanuit de praktijk zeer sterk toegenomen. Het is niet onwaarschijnlijk dat dit veel met de tijdsgeest te maken heeft. Voor de economische crisis waren veel bedrijven toch vooral bezig met groei door het aanboren van nieuwe markten en door overnames. In dergelijke situaties zijn marketing en financiën de leidende bedrijfsfuncties. Toen de crisis in alle hevigheid uitbrak waren organisaties in veel sterkere mate geconcentreerd op kostenverlagingen. Juist voor dat doel had de vroege versie van SCM de nodige concepten en ideeën beschikbaar zodat SCM binnen bedrijven aan belang heeft gewonnen. Dat is mooi, maar het ging wel gepaard met een eenzijdige visie op SCM; namelijk SCM als de 'kampioen van de kostenreductie'. De meer strategische visie op SCM en ketensamenwerking is daarmee ondergesneeuwd en het is niet ondenkbeeldig dat mede daardoor vele belangrijke SCM concepten aan de aandacht zijn ontsnapt;

Investerings: Volgens de theorie leidt de toepassing van SCM en ketensamenwerking op de langere termijn tot betere prestaties. Maar op korte termijn moet er veel in worden geïnvesteerd. In de crisistijd waren de

meeste organisaties bezig met te overleven en hadden ze vaak geen tijd, ruimte en energie om dergelijke investeringen te doen;

Paradigmaverandering: Als je vanuit de bestaande situatie SCM en ketensamenwerking in de volle breedte wilt toepassen vraagt dat om fundamentele veranderingen binnen het management van een organisatie. Je kunt niet simpelweg een paar knoppen omzetten, Ketensamenwerking vraagt om een heuse paradigmaverandering. Dat betekent een andere organisatievorm, andere incentives, een andere bedrijfscultuur een andere vorm van leiderschap, om engagement van alle stakeholders, et cetera. Veranderingen realiseren is moeilijk en grote veranderingen realiseren nog moeilijker. Organisaties zullen dit alleen doen als ze de keiharde noodzaak daartoe voelen. Zo ver is het blijkbaar nog niet.

2.2 Verder stijgen op de ladder

Als we dieper inzoomen op de verschillende levels van de Supply Chain Integratie Ladder, zien we dat het bedrijfsleven in 2013 level 1 bijna was ontstegen. Dit eerste level staat voor een vrij traditionele manier van samenwerking: de taken van medewerkers en de organisatiecultuur zijn gebaseerd op traditionele functies zoals inkoop, productie, logistiek, verkoop, marketing en financiën. Prestaties worden niet gemeten en processen zijn ongestructureerd en ongedefinieerd. Individuele initiatieven en de ‘dagelijkse gang van zaken’ zijn bepalend voor de wijze waarop wordt samengewerkt.

Level 2 lag in 2013 binnen handbereik. Dat betekent dat sprake is van een formele wijze van samenwerking. De basisprocessen zijn goed gedefinieerd en gedocumenteerd en kunnen alleen via een formele procedure worden gewijzigd. De taken van de medewerkers en de organisatiecultuur blijven overwegend traditioneel ingericht, maar een zekere procesbenadering is al zichtbaar. Vertegenwoordigers van de verschillende functies komen met regelmaat bij elkaar om procesactiviteiten gezamenlijk te coördineren.

Overstapniveau binnen handbereik

Uit de resultaten van dit jaar blijkt dat het bedrijfsleven stappen heeft gezet in het procesdenken en dat level 3 – het overstapniveau - binnen handbereik ligt. Level 3 betekent dat managers bewust kiezen voor ‘horizontaal proces management’: buiten de traditionele functies worden bredere procestaken en samenwerkingsstructuren opgezet. Samenwerking tussen interne functies, leveranciers en klanten vindt plaats door middel van cross-teams, die gezamenlijke KPI's en doelen hanteren.



FIGUUR 3: SCORE PER THEMA

Uit figuur 3 blijkt dat de interne organisatie klaar is voor level 3. De thema's organisatiecultuur en interne samenwerking scoren respectievelijk 3,25 en 2,11, terwijl ook de strategische intentie aanwezig is (3,05).

Naast samenwerking tussen de interne afdelingen begint nu ook de samenwerking met klanten (2,69) en leveranciers (2,59) op basis van gezamenlijk vastgestelde doelen en KPI's tot stand te komen. De grote bottleneck is het ontbreken van een gemeenschappelijk platform voor het delen van informatie. Intern gebruiken organisaties vaak al een systeem waarop informatie centraal wordt opgeslagen en gedeeld (score 3,4), maar in de samenwerking met externe partijen ontbreekt dat nog te vaak (2,3). Het probleem is dat systemen van verschillende partijen vaak niet goed op elkaar aansluiten en dat bedrijven nog te weinig investeren in integratie van die systemen. Een verklaring voor de beperkte informatiedeling ligt ook in de cultuur van organisaties. Het delen van informatie met externe partijen is voor veel organisaties nog een te grote stap, wellicht uit angst dat de informatie in verkeerde handen valt.

Eerst intern, dan externe integratie

Uit de scores op de verschillende thema's blijkt dat interne integratie gemiddeld verder ontwikkeld is dan integratie met externe partijen. Thema's die betrekking hebben op de organisatie zelf, zoals strategische intentie & kunde, organisatiecultuur, leiderschap en interne samenwerking beduidend hoger scoren, en dus verder ontwikkeld zijn. De thema's die betrekking hebben op integratie en samenwerking met externe ketenpartners zoals klanten en leveranciers, scoren beduidend lager.

Deze bevinding komt overeen met de 'maturity theory' van McCormack et al. Deze theorie geeft aan dat er verschillende fasen in de ontwikkeling van een organisatie zijn: eerst is er een pioniersfase, vervolgens komt de nadruk te liggen op een steeds procesmatigere manier van werken in de interne organisatie. Pas daarna wordt er toegewerkt naar een naadloos geïntegreerde supply chain met ketenpartners aan zowel de toeleverings- als de vraagzijde.

Deze chronologie in de toepassing van supply chain management impliceert een gedifferentieerde, organisatiespecifieke aanpak van SCM die past bij de voortgang die reeds is geboekt binnen die organisatie. Het is dus belangrijk dat eerst de interne samenwerking, strategie, cultuur en leiderschap op niveau zijn voordat samenwerking concreter en consistent kan worden ingevoerd richting leveranciers en klanten.

Doorgroeien naar supply chain excellence

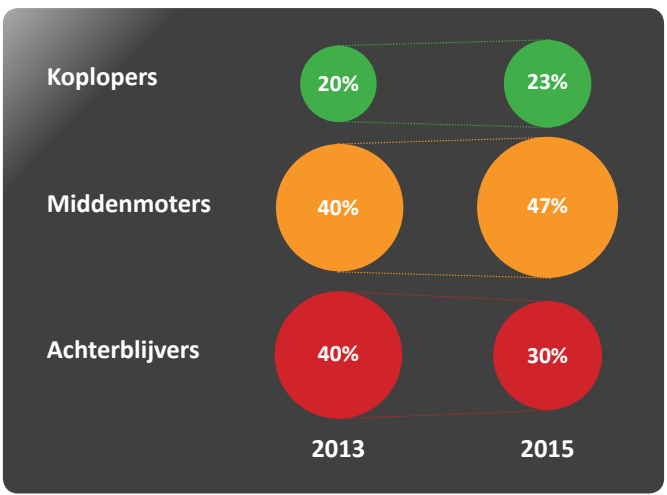
Bedrijven die het overstapniveau hebben bereikt, zijn pas halfweg. De vraag is hoe bedrijven verdere stappen kunnen nemen op weg naar level 4, supply chain excellence. Organisaties die dit level bereiken, zijn klaar om als excellente ketenspeler samen te werken met andere organisaties die complementaire producten of diensten leveren, nodig voor het bieden van een hoogwaardig eindproduct of dienst met de hoogst mogelijke waarde voor de eindgebruiker. De organisatie werkt daartoe samen met leveranciers en klanten op horizontaal procesniveau, dat de basis vormt voor de organisatiestructuur en de taken van de medewerkers die de grenzen tussen traditionele functies zien vervagen. Deze horizontale processen worden expliciet en op geavanceerd niveau gemanaged.

Organisaties die uiteindelijk erin slagen level 4 te ontstijgen, groeien uit tot een virtuele organisatie of netwerkorganisatie. Dit is een organisatie die bestaat uit verschillende (niet geografisch gebonden) partijen die zich tijdelijk of permanent verenigen om gemeenschappelijke doelen te behalen. Met andere woorden: de supply chain fungeert in feite als één organisatie. Samenwerking tussen de partijen is routine en wordt ondersteund door verregaande standaardisatie. Het continu monitoren van de combinatie prijs en prestatie is standaard geworden. De onderzoeksresultaten laten zien dat bedrijven nog een heel lange weg hebben te gaan voordat dit doel is bereikt.

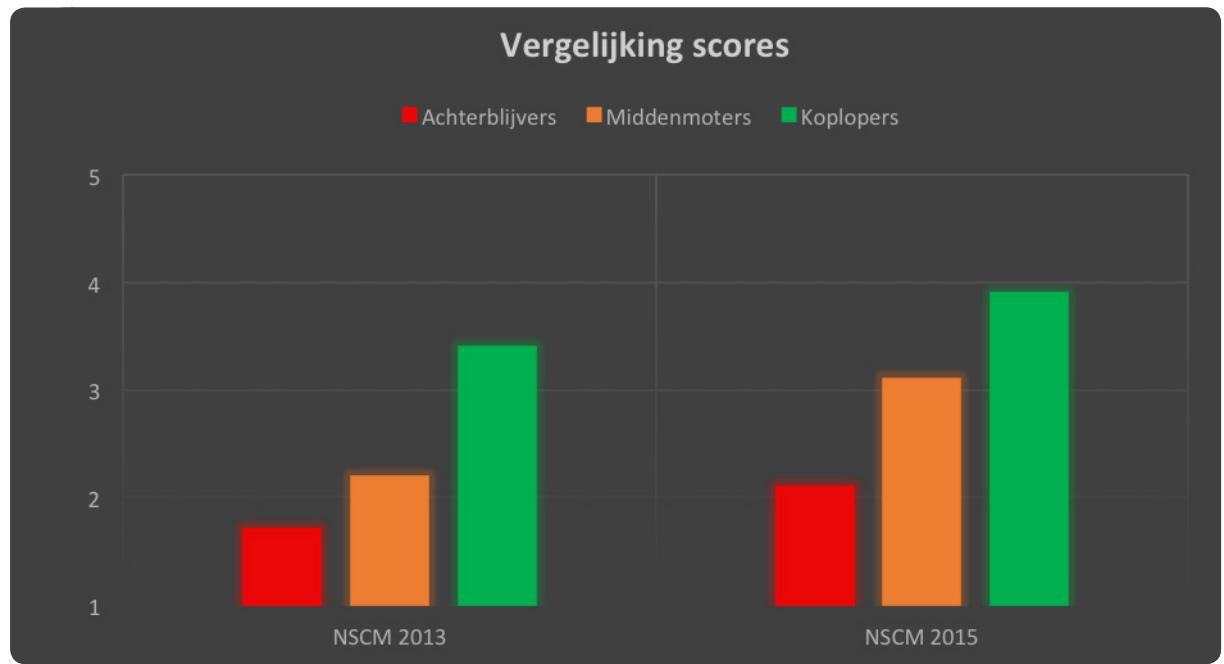
3. Kopgroep groeit

Gemiddelde scores zijn interessant maar kunnen ook verhullen dat een aantal bedrijven zich in positief opzicht of in negatief opzicht onderscheiden. Twee jaar geleden kende het Nederlandse bedrijfsleven een kleine kopgroep, bestaande uit 20 procent van de bedrijven, die op elk thema duidelijk beter scoorde dan de rest. Deze koplopers - bedrijven met een gemiddelde score van 3,33 of meer - benaderde op deelaspecten als 'inzicht in de keten' en 'afstemming met relaties in de keten' soms zelfs de volwassenheidsstatus, wat gelijk staat aan level 4 op de Supply Chain Integratie Ladder. De middenmoters - bedrijven met een gemiddelde score tussen 1,67 en 3,33 - vertegenwoordigden in 2013 een groep van 40 procent van het bedrijfsleven, net als de 'achterblijvers' die gemiddeld 1,67 of lager scoorden.

Dit jaar zien we dat zowel de koplopers als middenmoters zijn gegroeid in omvang en dat de groep achterblijvers is gekrompen ten opzichte van 2013 (figuur 4). De kopgroep is met 3 procent gegroeid, de middenmoot met liefst 7 procent. De cijfers laten tegelijkertijd zien dat alle groepen ook in absoluut opzicht beter presteren dan in 2013 (figuur 5). In 2013 scoorden de achterblijvers een 1,7, de middenmoters een 2,2 en de koplopers een 3,4. In twee jaar tijd zijn deze scores gestegen naar respectievelijk 2,1, 3,1 en 3,9. Opmerkelijk is dat met name de middenmoot een sprong vooruit heeft gemaakt.



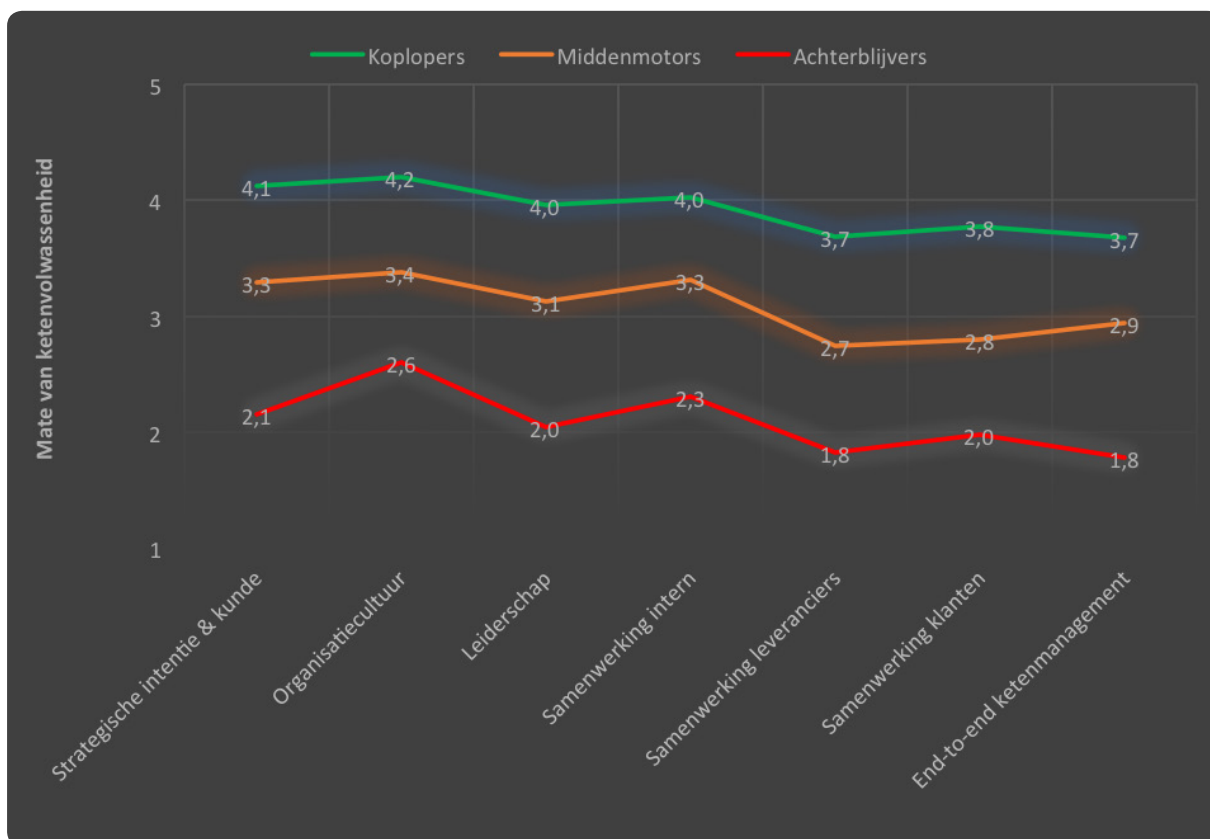
FIGUUR 4: VERGELIJKING VAN KOPLOPERS, MIDDENMOTERS EN ACHTERBLIJVERS



FIGUUR 5: VERGELIJKING VAN SCORES ACHTERBLIJVERS, MIDDENMOTERS EN KOPLOPERS

3.1 Van achterblijver naar koploper

Wat onderscheidt een koploper nu van een middenmoter en van een achterblijver? Allereerst valt op dat alle drie groepen relatief laag scoren op samenwerking met externe ketenpartners (figuur 6). Een mogelijke verklaring hiervoor ligt in de eerder aangehaalde 'maturity theory'. Organisaties dienen eerst de grondbeginselen van SCM onder de knie te krijgen alvorens zich aan complexere SCM-vraagstukken zoals externe samenwerking te wagen. Ook de koplopers zullen de laatste stappen op het gebied van externe samenwerking nog moeten zetten voordat zij de status van een excellente supply chain-organisatie (level 4) bereiken.



FIGUUR 6: SCORE PER THEMA VAN KOPLOPERS, MIDDENMOTORS EN ACHTERBLIJVERS.

Het groeipad dat uit de NSCM 2015 blijkt, stemt overeen met de groeifases zoals Greiner (1998) die heeft gedefinieerd. Waar creativiteit in de eerste fase nodig is om te voldoen aan de wensen van de klant (inzicht klantwaarde), komen daarna de uitdagingen van het dirigeren en delegeren. Alle drie de groepen voldoen aan het beeld dat na een eerste pioniersfase de nadruk komt te liggen op het steeds procesmatiger werken van de organisatie, waarna er wordt toegewerkt naar een integratie met andere afdelingen en partijen (dus met daarvoor ingerichte structuren, systemen, KPI's). De koplopers bewegen al meer in de richting van een coördinerende en samenwerkende relaties met ketenpartners, zoals dat verwacht mag worden van netwerkorganisaties op level 5 die zowel opbrengsten als verliezen gezamenlijk delen. Het leidende uitgangspunt is in alle fases hetzelfde: het leveren van klantwaarde.

End-to-end ketenmanagement

Opvallend is het grote verschil tussen middenmotors en achterblijvers in de score op het gebied van end-to-end ketenmanagement. Met andere woorden: de middenmotors werken vaker dan achterblijvers met KPI's die de gehele keten omvatten. Dat betekent dat deze bedrijven zich duidelijk bewust zijn van de invloed van de rest van de keten op de eigen operaties en prestaties. De intentie om het supply chain denken en doen om te zetten in concrete acties is in de middenmoot nadrukkelijk aanwezig.

Hoe kunnen achterblijvers de sprong naar de middenmoot maken? Uit de scores blijkt dat het delen van real-time informatie, voorraadniveaus, forecasting en planning met leveranciers een eerste belangrijke stap is. Bedrijven moeten simpelweg beginnen met het delen van informatie alvorens te leren hoe deze informatie optimaal kan worden ingezet. Zoals eerder aangegeven blijven vormen de noodzakelijke investeringen in integratie van informatiesystemen een uitdaging. Organisaties zullen echter moeten durven vertrouwen op hun ketenpartners om tot werkelijke ketensamenwerking te komen. Het delen van informatie en investeren in integratie van informatiesystemen is dan ook in eerste instantie een strategische keuze.

Koplopers die eenmaal de voordelen van SCM en ketensamenwerking hebben ervaren, zetten bewust stappen naar verdere synchronisatie van de keten. Zo worden leveranciers en klanten nauw betrokken bij interne trainingen en periodieke meetings om informatie te delen en trends te bespreken. Deze aanpak verschaft hen de bewijzen en de zekerheden die stap naar een excellente supply chain organisatie kunnen versnellen.

Leiderschap als aandachtspunt

Als laatste zien we in Figuur 5 dat leiderschap voor alle bedrijven een aandachtspunt is. Leiderschap is met name belangrijk voor de al genoemde paradigmaverandering die nodig is voor succesvol SCM. Leiders zijn nodig op het moment dat een traditioneel ingerichte organisatie moet worden omgevormd tot een procesgestuurde organisatie waarin samenwerking moet worden gestimuleerd en waarin meer behoefte is aan flexibiliteit. Leiderschap is nodig om in multidisciplinaire organisaties de verschillende belangen en relaties op elkaar af stemmen.

Het belang van leiderschap blijkt ook uit de Innovatie Monitor van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Dit onderzoek laat zien dat de vakgebieden supply chain management en logistiek achterblijven als het gaat om het aanboren van nieuwe markten, producten en klanten. De onderzoekers stellen dat een nieuwe manier van werken is vereist waarin vertrouwen, kennisdeling en leiderschap centraal staan. Dit lijkt op een overeenstemming met onze huidige bevindingen, dat leiderschap een belangrijk aspect is en meer aandacht verdiend om beter te integreren als supply chain organisatie.

3.2 Redenen voor investering in SCM

Het bedrijfsleven heeft de nodige stappen te zetten op het gebied van SCM en ketensamenwerking. De verwachting is dat organisaties in de toekomst ook daadwerkelijk steeds meer de onderliggende principes zullen omarmen. Een aantal redenen om een dergelijke groei in Supply Chain Maturiteit aannemelijk te achten zijn:

Stappen maken: Zoals eerder geconstateerd hebben bedrijven tijd nodig om stappen te maken. Doorgaans gaat dit in de 'triple A' volgorde: awareness, acceptance, action. Zeker ook omdat er steeds meer jongeren in bedrijven komen bij wie de concepten van SCM en ketensamenwerking met de paplepel zijn ingegoten zullen bedrijven niet alleen steeds meer op de hoogte zijn van deze concepten en deze als waardevol accepteren maar ze ook daadwerkelijk gaan toepassen;

Toenemend belang: Alle supply chain functies zijn onderdeel van de 'primaire processen' van organisaties (immers het creëren van producten en diensten is de belangrijkste reden van het bestaan van de organisatie). In de moderne tijd herontdekken bedrijven in toenemende mate het belang van deze processen voor het succes van de organisaties;

Klant(waarde)focus: Als gevolg van de wereldwijde concurrentie en de beschikbaarheid van sociale media en andere informatietechnologieën (bijvoorbeeld vergelijkingssites op internet) worden de klanten steeds machtiger. Het optimaal bedienen van die klanten middels klantgerichte supply chain processen wordt daardoor steeds belangrijker;

Onderscheidend vermogen: Om hun bestaansrecht op lange termijn te garanderen is het voor bedrijven en ketens steeds belangrijker dat ze zich kunnen onderscheiden van de concurrenten. Binnen de concepten van ketensamenwerking ligt er een nog grotendeels ongeëxploreerde schat aan mogelijkheden om concurrentievoordeel te realiseren;

Groeiende praktische kennis: Niet alleen op theoretisch gebied is er veel belangstelling voor SCM, ook in de praktijk wordt er steeds meer kennis gegenereerd en gedeeld. Er zijn vele managementpublicaties op dit gebied, er zijn verenigen en samenwerkingsverbanden die het onderwerp hoog op de agenda hebben staan. En er komen steeds meer goede voorbeelden;

Technologische ontwikkelingen: de technologische ontwikkelingen op supply chain gebied zijn stormachtig te noemen, denk bijvoorbeeld aan zelfsturende auto's & platooning, big data, the internet-of-things, robotisering, drones en 3D-printen. Dergelijke ontwikkelingen zijn door een individueel bedrijf niet bij te houden of in het business model te implementeren; dat kan alleen als er verregaand wordt samengewerkt in ketens en netwerken;

VUCA: De bedrijfsomgeving wordt steeds meer 'volatile, uncertain, complex & ambiguous (VUCA). In deze onvoorspelbare, turbulente en gecompliceerde wereld is het van belang dat de gehele supply chain snel en flexibel kan reageren op de snel wisselende omstandigheden (het zogenaamde 'sense & respond'). De concepten van SCM en ketensamenwerking zijn juist uitermate geschikt voor deze omstandigheden. Met andere woorden: aangezien het de verwachting is dat de omgeving steeds 'meer VUCA' wordt, wordt samenwerking in de voortbrengingsketen steeds belangrijker.

Er kan worden geconcludeerd dat het in de lijn der verwachtingen ligt dat in de loop der tijd steeds meer bedrijven de principes van SCM en ketensamenwerking zullen gaan adopteren. De Supply Chain Integratie Ladder vormt daarvoor een goede leidraad. De vooruitgang wordt middels de NSCM gemonitord. Door periodiek op een groot aantal aspecten na te gaan in welke mate bedrijven hiermee werken, kunnen we over enkele jaren meten of de toepassing van SCM en ketensamenwerking inderdaad toeneemt.

4. Conclusies

De Nationale Supply Chain Monitor heeft als doel om te onderzoeken waar het bedrijfsleven vandaag de dag staat als het gaat om de adoptie van SCM en ketensamenwerking. Het onderzoek maakt daarnaast duidelijk welke aspecten aandacht vereisen om daadwerkelijk stappen vooruit te kunnen maken op de Supply Chain Integratie Ladder. **De vijf belangrijkste conclusies:**

1. Gat tussen theorie en praktijk blijft (maar wordt kleiner).

Ondanks de sterke stijging van de gemiddelde score ten opzichte van 2013 (van 1,9 naar 2,9, bestaat er nog steeds een groot gat tussen de theoretische beloften van supply chain management en de realisatie daarvan in de praktijk. De groepen achterblijvers en middenmoters zijn nog altijd groter dan de groep koplopers. Het overgrote deel van de organisaties heeft dus nog een behoorlijke weg te gaan op weg naar het ideaalbeeld.

2. Intern supply chain management wordt steeds beter.

De cijfers tonen aan dat veel organisaties al flinke stappen hebben gezet op het gebied van interne supply chain integratie. Dat past in het groeipad dat veel bedrijven doorlopen. Op weg naar het ideaalbeeld is het voor deze organisaties belangrijk om zich te focussen op samenwerking met externe ketenpartners om uiteindelijk de stap te kunnen maken naar level 4 (supply chain excellence).

3. Externe samenwerking staat nog in kinderschoenen.

De belangrijkste uitdaging is de samenwerking met externe partners zoals leveranciers en klanten. Supply chain professionals moeten de focus leggen op horizontaal proces management met de bedrijfsstrategie als basis. Een invulling daarvan kan bestaan uit nauwere samenwerking met interne functies zoals inkoop, verkoop, marketing en met externe partners zoals leveranciers en klanten door het opzetten van cross-functionele of cross-organisatie teams en het gebruik van gezamenlijke KPI's en doelen.

4. Leiderschap is belangrijk aandachtspunt.

Om deze afdeling- en organisatie-overstijgende acties te realiseren is leiderschap onontbeerlijk. SCM is een uniek vakgebied waarin alles draait om samenwerking; samenwerking met andere functiegroepen, samenwerking met andere afdelingen en samenwerking met andere schakels in de keten. Dat vraagt om een paradigmaverandering, en leiderschap is nodig om die te realiseren. Dat stelt bijzondere eisen aan supply chain professionals.

5. Groep koplopers en middenmoters groeit, achterblijvers dalen.

De kopgroep is in twee jaar tijd met drie procentpunten gegroeid. Bovendien scoort deze groep significant hoger dan in 2013. Zij vormen het voorbeeld, waaraan de grote groep middenmoters en achterblijvers zich kan optrekken. Zij zijn zelfs, respectievelijk, met zeven procentpunten gestegen en met tien procentpunten gedaald. Daaruit blijkt dat steeds meer bedrijven succes hebben met de toepassing van supply chain management.

Al met al kunnen we dus concluderen dat de NSCM 2015 aanleiding tot hoop biedt. Het bedrijfsleven heeft nog een lange weg te gaan in het waarmaken van de beloften van supply chain management, maar heeft de afgelopen twee jaar belangrijke stappen vooruit gezet. Succesvol supply chain management is voor steeds meer organisaties niet alleen een ideaal, maar steeds meer realiteit.

Referenties

- Akkermans, H, P. Bogerd & B. Vos (1999).** Virtuous and vicious cycles on the road towards international supply chain management. *International Journal of Operations and Production Management* 19(5/6), pp. 565-581.
- Duffy, R & A. Fearne, A. (2004).** The impact of supply chain partnerships on supplier performance. *International Journal of Logistics Management*, 15(1), pp. 57-71.
- Fawcett, S.E., Magnan, G.M. and Ogden, J. (2007).** Achieving excellent supply chain collaboration: A roadmap perspective. *Tempe, AZ: CAPS Research institute for supply chain management.*
- Flynn, BB; B. Huo & X. Zhao (2010):** The impact of supply chain integration on performance: a contingency and configuration approach”, *Journal of Operations Management* 28(1), pp. 58-71.
- Friedman, T.(2005): *The World is Flat – A Brief History of the Twenty-First Century.* Farar, Straus & Giroux, New York.
- Frohlich, M. and Westbrook, R. (2001).** Arcs of integration: An international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*, p. 185 -200.
- Horn, P., Scheffler, P. and Schiele, H. (2014).** Internal integration as a pre-condition for external integration in global sourcing: A social capital perspective. *International Journal of Production Economics* , 153, 54-65.
- Gartner (2010).** *The AMR supply chain top 25 for 2010.*
- Goldratt, EM & J Coxx (1984):** *The Goal.* Gower.
- Greiner, L. (1998):** Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*
- Halldorsson, A; P.D. Larson & R.F. Poist (2008):** Supply chain management: A comparison of Scandinavian and American perspectives. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 38 (2), pp. 126-142.
- Hammer, M (1990):** Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*, Jul-Aug.
- Lee, HL; V. Padmanabhan & S. Whang (1997):** The Bullwhip Effect in Supply Chains. *Sloan Management Review*, Spring.
- McAfee, R.B., Glassman, M. and Honeycutt, E.D. (2002).** The effects of culture and human resource management policies on supply chain management strategy. *Journal of Business Logistics* , 23 (1), 1-18.
- McCormack, K. and Lockamy, A. (2004).** The development of a supply chain management maturity model using the concepts of business process orientation. *Emerald9.*
- Morash, E.A. and Clinton, S.R. (1998).** Supply chain integration: customer value through collaborative closeness versus operational excellence. *Journal of Marketing Theory and Practice* , 6 (4), 104-120.
- Narasimhan, R. and Kim, S.W. (2002).** Effect of supply chain integration on the relationship between diversification and performance: evidence from Japanese and Korean firms. *Journal of Operations Management* , 20 (3), 303-323.
- Noordhuis, M (2015):** De waarde van Ketensamenwerking – Empirische onderzoek naar de relatie tussen de toepassing van Ketensamenwerking en het verlagen van (faal-) kosten, het verhogen van de kwaliteit en het verminderen van de doorlooptijd bij de nieuwbouw, onderhoud en renovatie van woningen. *Proefschrift, Nyenrode Business Universiteit.*
- Richy, R.; H. Chen; R. Upreti; S. Fawcett & F. Adams (2009):** The moderating role of barriers on the relationship between drivers to supply chain integration and firm performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(10), pp. 826-840.
- Rodriguez, N.G., Perez, M.J.S. and Guitierrez, J.A.T. (2007).** Interfunctional climate and a new product performance: dependence as a moderator. *Journal of Business & Industrial Marketing* , 22, 459-473.
- Snijders, M., Schiele, H. and Hoffmann, P. (2014).** Corporate culture as antecedent for successful supply chain integration. *International Symposium on PLS Path Modeling 2015.*
- Stalk, G; P. Evans & L.E. Shulman (1992):** Competing on Capabilities: The new rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, March-April.
- Van der Rhee, B; G. Schmidt, J.A.A. van der Veen & V. Venugopal (2014):** Revenue Sharing Contracts: Challenges and Opportunities. *Business Horizons* 57(4), pp. 473-482.
- Vickery, S.; J. Jayaram; C. Droge & R. Calantone (2003):** The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships. *Journal of Operations Management*, 21(1), pp. 523-539.
- Womack, JP; DT Jones & D Roos (1990):** *The Machine that Changed the World.* Rawson Associates.
- Wong, CY; S. Boon-itt & C.W.Y. Wong (2011):** The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance. *Journal of Operations Management* 29(6), pp. 604-615.
- Zailani, S. & P. Rajagopal (2005):** Supply chain integration and performance: US versus East Asian companies. *Supply Chain Management: An International Journal* 10(5), pp. 379-393.