

NATIONALE SUPPLY CHAIN MONITOR



EINDRAPPORT
APRIL 2013

Inhoudsopgave

Inleiding	2
Voorwoord	3
Onderzoeksopzet	5
Bevindingen	6
1. <i>Supply Chain Management in Nederland: De middelmaat regeert</i>	6
2. <i>Kopgroep onderscheidt zich</i>	7
3. <i>Mate van 'Ketenvolwassenheid' bepaalt aard ketenbenadering</i>	8
4. <i>'Strategisch keteninzicht' en 'Bereidheid tot samenwerking' maken het verschil</i>	9
Verantwoording	10
Nadere analyse ketenvolwassenheid	13
Analyse individuele vragen	16
Literatuur	21
Reflectie onderzoek	23
Data	24

Inleiding

De beloften van Supply Chain Management zijn groot: organisaties binnen daadwerkelijk integraal beheerde ketens hebben tevredener klanten, betrouwbaardere doorlooptijden, behalen snelle leveringen, kunnen flexibel insprijgen op klantwensen, realiseren minder faalkosten en creëren duurzame ketens. Kortom: de kwaliteit van product en keten gaat omhoog, terwijl de kosten dalen. Maar waar staan Nederlandse ketens op dit moment ten opzichte van dit ideaalbeeld? En hoe kunnen we ervoor zorgen dat organisaties zich concentreren op de juiste aandachtsgebieden?

De Nationale Supply Chain Monitor (NSCM) probeert antwoord te geven op deze vragen door het Supply Chain Management-begrip op nationaal niveau te meten. Gemiddeld 80 Supply Chain professionals hebben de mate van volwassenheid van hun Supply Chain op 141 aspecten getest. De belangrijkste bevindingen zullen in dit rapport worden besproken, namelijk:

1. Supply Chain Management in Nederland: De middelmaat regeert
2. Kopgroep onderscheidt zich
3. Mate van 'Ketenvolwassenheid' bepaalt aard ketenbenadering
4. 'Strategisch keteninzicht' en 'bereidheid tot samenwerking' maken het verschil

Na het voorwoord volgt eerst een beschrijving van de onderzoeksopzet, gevolgd door een korte onderbouwing van elke bevinding. Daarna worden de resultaten verder besproken worden in het hoofdstuk 'Verantwoording'. In het hoofdstuk 'Data' zijn de onderzoeksgegevens te vinden.

Voorwoord

Supply Chain Management in Nederland: Klaar voor de grote stap?

Hoewel het precieze moment van geboorte niet eenduidig vast te leggen is, kunnen we stellen dat het begrip Supply Chain Management (SCM) ongeveer 25 jaar oud is. Zoals dat zo vaak gaat met nieuwe begrippen was er lange tijd veel verwarring over wat SCM nu precies inhoudt. Zelfs vandaag de dag zijn er nog steeds veel mensen die geen onderscheid maken tussen Logistiek en SCM. Gelukkig ontstaat er nu brede consensus over het feit dat SCM echt iets anders is: een aandachtsgebied dat zich expliciet bezig houdt met de coördinatie tussen verschillende (vaak autonome) eenheden die ieder hun eigen belang hebben maar wel samen verantwoordelijk zijn voor het efficiënt en effectief leveren van producten en diensten aan de eindgebruiker.

Zeker het afgelopen decennium heeft SCM heel veel aandacht gekregen. Die aandacht is niet voor niets; SCM is in toenemende mate van belang voor het behalen van goede bedrijfsresultaten. Dit wordt mede veroorzaakt door een aantal trends. Anders dan lange tijd het geval is geweest is er nu sprake van echte kopersmarkten. De 'macht' ligt steeds meer bij de eindgebruiker, zodat de wensen van de klanten steeds belangrijker worden voor de voortbrengingsketen. Bovendien dragen internationale concurrentie en nieuwe economische grootheden (BRICS landen), de toegenomen mogelijkheden van IT en strengere wetgeving en verantwoording allemaal bij aan een situatie waarbij iedere organisatie zich moet professionaliseren en specialiseren; het gaat over core-competence oftewel dat doen waar je het beste in bent. In een situatie van steeds meer gespecialiseerde organisaties is SCM hard nodig om al die organisaties te verbinden opdat ze optimaal samenwerken om klantwaarde te realiseren en verspilling te reduceren. Om goed te presteren moeten organisaties dus zowel knettergoed zijn in wat ze doen, als er voor zorgen dat ze optimaal samenwerken met de organisaties in hun keten(s).

Zo gezien is aandacht voor SCM dus niets anders dan een noodzaak als gevolg van de grote economische, sociologische, geografische en maatschappelijke trends. Vanuit een meer ondernemend perspectief hebben tal van organisaties laten zien dat door excellente SCM je bovendien heel succesvol kunt zijn, denk aan Toyota, Dell, Wal-Mart, Ikea en Zara.

In de academische literatuur is er in het laatste decennium een explosie van artikelen over SCM waarneembaar. De korte samenvatting daarvan is dat goede SCM leidt tot sneller, beter, goedkoper, innovatiever, duurzamer, winstgevender, et cetera. Win-win voor alle samenwerkende ketenorganisaties en meer tevreden klanten. Ook branche- en belangenorganisaties hebben niet stilgezeten. Samen met consultants, adviseurs en academici werden tal van nieuwe concepten voor SCM gelanceerd, denk aan ECR, VMI, CPFR, S&OP, BPR, Quick Response en meer van dat fraais.

Gezien de toegenomen noodzaak voor SCM, alle nieuwe concepten, de hausse aan academische kennis, en de (zeer) succesvolle schoolvoorbeelden zou je verwachten dat SCM in organisaties op grote schaal diepgaand wordt toegepast. Verassend genoeg is over de mate waarin toepassingen van SCM in het bedrijfsleven plaatsvinden nog maar weinig empirisch materiaal beschikbaar.

Het onderzoek van de Nationale Supply Chain Monitor dat voor u ligt brengt voor het eerst in kaart wat de stand van zaken van de toepassing van de vele SCM aspecten in het Nederlandse bedrijfsleven is. Het is daarmee een zeer belangwekkend onderzoek omdat het bloot legt waar de verschillende organisaties afzonderlijk, de ketens waarin ze opereren en de BV Nederland nog kansen heeft om te groeien. Groeien in het creëren van meerwaarde tegen lagere kosten en groeien in omzet en winstgevendheid; kortom het realiseren van de juist op dit moment broodnodige economische groei.

De resultaten van de Nationale Supply Chain Monitor stemmen tot nadenken. Gemiddeld scoren de organisaties een 'mager zesje' voor SCM. Dat is geen onvoldoende, al is het met de hakken over de sloot. In een zesjes-cultuur zou je daar tevreden mee kunnen zijn. Maar er is ook (heel) veel ruimte voor verbetering. En juist gezien de voornoemde trends is die verbetering niet alleen wenselijk en mogelijk maar ook keihard nodig.

De uitkomsten van de Nationale Supply Chain Monitor laten ook mooi zien dat SCM in Nederland op verschillende niveaus wordt toegepast. Er is een grote groep (40%) achterblijvers, een grote groep (40%) middenmotors en een kleine groep (20%) koplopers. Die koplopers laten zien dat het breed en diep toepassen van de principes van SCM heel goed mogelijk is. Deze organisaties blijken heel goed in staat om een balans aan te brengen tussen hun toeleveranciers, hun eigen organisatie en hun klanten en dat allemaal op een hoog niveau te doen. Deze organisaties tonen aan dat SCM geen ver-van-mijn-bed show is voor grote bedrijven uit het buitenland, of een concept uitgevonden door hete lucht bakkende consultants of een speeltje van academici dat alleen in laboratoriumsituaties werkt. Het is een hedendaagse realiteit.

Zoals gezegd, de resultaten van de Nationale Supply Chain Monitor stemmen niet bepaald vrolijk. Er is nog heel veel werk aan de winkel, zeker voor de 80% van de organisaties die nog niet tot de kopgroep behoren. Ondertussen moeten we ook niet al te somber bij de pakken neerzitten. Er zijn genoeg redenen om positief te zijn. Ten eerste hebben we koplopers die de weg kunnen wijzen en de resultaten van dit onderzoek kunnen ons daarbij helpen. Ten tweede zijn er al dan niet als gevolg van de crisis steeds meer organisaties die inzien dat er middels excellentie in SCM een belangrijk concurrentievoordeel behaald kan worden en schuift SCM steeds vaker aan bij de bestuurstafel. Ten derde ontstaat er een steeds grotere groep van Supply Chain Managers die niet alleen intelligent en ervaren zijn, hard werken en strategisch kunnen denken maar ook bereid zijn om elke dag te leren en op ontdekkingstocht te gaan; kortom er zijn steeds meer mensen die er klaar voor zijn om hun organisaties de toekomst in te leiden. Ten vierde zijn er steeds meer HBO en universitaire opleidingen die het gedachtegoed van SCM aan jonge mensen meegeven. Ook worden onze jongeren opgeleid met veel meer aandacht voor communicatie, samen delen en groepswork dan de zittende generaties. Als we deze mensen weten te enthousiasmeren en goed begeleiden, dan ziet de toekomst er zonnig uit.

Na 25 jaar SCM is het vakgebied nog lang niet volwassen. Maar we hebben inmiddels wel de puberleeftijd bereikt. Dat is een tijd waarin het schreeuwend mis kan gaan. Maar dat is ook de tijd waarin we echt grote sprongen kunnen maken. Als we allemaal onze schouders eronder zetten, dan ligt er voor SCM een schitterende toekomst in het verschiet. De resultaten van deze Nationale Supply Chain Monitor kunnen hier hopelijk een steentje aan bijdragen.

Prof.dr. Jack AA van der Veen
EVO Leerstoel Supply Chain Management
Nyenrode Business Universiteit
j.vdveen@nyenrode.nl

Onderzoeksopzet

De Nationale Supply Chain Monitor is een terugkerend onderzoek naar de status van supply chain denken en integratie in het Nederlandse bedrijfsleven. Het doel is om inzicht te verschaffen in de verdeling langs het integratiespectrum van functionele, interne oriëntatie tot volledige samenwerking van leverancier tot klant. Het consolidatierapport dat voor u ligt, geeft een beschouwing en interpretatie van de uitkomsten van de gehele eerste jaargang van de Nationale Supply Chain Monitor.

'Achieving a World-Class Supply Chain'

Het onderzoek valt uiteen in de onderdelen 'Introspectie', 'Supply Chain Design' en 'Supply Chain Collaboration'. Gezamenlijk vormen deze drie thema's een totaalbeeld van de huidige stand van zaken op het gebied van Supply Chain Management. Voor elk van de drie onderdelen is een enquête uitgetzet. Deze is afkomstig uit het rapport 'Achieving a World-Class Supply Chain: A Roadmap Perspective' door Fawcett, Magnan & Ogden uit 2007. Deze Supply Chain Benchmarking Diagnostic is ontwikkeld door middel van een herhaalde studie bestaande uit in totaal 800 volledige enquêtes, case studies en interviews bij meer dan 100 bepalende organisaties in de Verenigde Staten.

Methodologie

Op de route naar het ideaalbeeld van Supply Chain Management, waarin ketens volledig geïntegreerd zijn en met elkaar de concurrentie aangaan, onderscheiden Fawcett et al. (2007) vier verschillende fases waarin organisaties zich kunnen bevinden:

'Functionele focus', niveau 0: Processen zijn functioneel ingericht, functies binnen de organisatie hebben slechts op basis van transacties met elkaar te maken. Supply Chain Management behelst hier niet veel meer dan de logistiek tussen verschillende functies.

'Proces integratie', niveau 1: Processen worden belangrijker gevonden dan functies. Daarbij realiseren managers zich dat mensen samen moeten werken om het vermogen te creëren tot het leveren van waarde voor de klant.

'Externe samenwerking', niveau 2: De organisatie optimaliseert de interne processen met efficiënte multidisciplinaire teams. Daarnaast wordt er op strategisch niveau samengewerkt met ketenpartners om processen op elkaar aan te laten sluiten.

'Gezamenlijke innovatie', niveau 3: Ketenpartners realiseren zich dat ze door samen te werken de beste prestaties kunnen leveren. Ketenpartners betrekken elkaar actief bij het verbeteren van processen op verschillende plekken binnen de Supply Chain. Er is een grote mate van vertrouwen tussen ketenpartners die tevens bereid en in staat zijn om informatie volledig met elkaar delen.

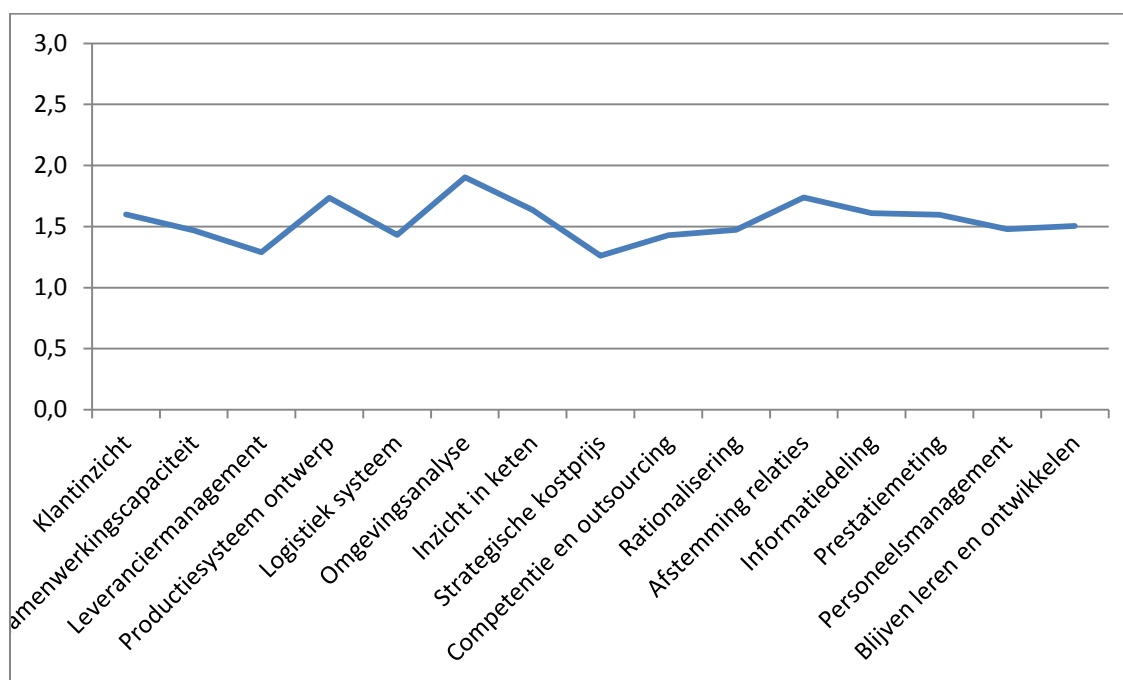
Door het toekennen van een score aan verschillende aspecten van de bedrijfsvoering kan opgemaakt worden in wat voor fase een organisatie zich bevindt. We bepalen de volwassenheid van Supply Chain Management in Nederland door te kijken naar gemiddelde scores op vragen, elementen en onderwerpen. De informatie is verzameld door middel van een vragenlijst op de website www.nationalesupplychainmonitor.nl. De scores op vragen bij de enquête liggen tussen de 0 en de 3, waarbij 0 duidt op een eigenschap van een organisatie met een functionele focus en 3 op een situatie waarbij sprake is van gezamenlijke innovatie. De resultaten op elk deel zijn gebaseerd op gemiddeld 80 volledig ingevulde vragenlijsten.

Bevindingen

1. Supply Chain Management in Nederland: De middelmaat regeert

De NSCM laat zien dat de integratie van het Supply Chain denken en doen bij Nederlandse organisaties over het algemeen slechts in beperkte mate aanwezig is. Op alle geteste elementen van Supply Chain Management bevindt de gemiddelde organisatie zich in een fase tussen het ‘niet toepassen, maar wel van plan zijn’ (niveau 1) en ‘wel toepassen, maar niet op structurele wijze’ (niveau 2), zie figuur 1. Alleen ‘Omgevingsanalyse’ en, in mindere mate, ‘Afstemming relaties’ en ‘Productiesysteem ontwerp’ scoren significant hoger dan het gemiddelde dat rond de 1,5 ligt, echter ontstijgt de score ook hier het niveau van ‘wel toepassen, maar niet op structurele wijze’ (niveau 2) niet. ‘Leveranciersmanagement’ en ‘Strategische kostprijsberekening’ scoren lager dan gemiddeld, maar blijven toch relatief dicht bij de score van 1,5.

Het onderzoek van Fawcett et al.³, de bron van de NSCM, biedt een stappenplan om te komen van logistiek naar Supply Chain. De eerste stappen hiervan zijn gemeten in het eerste deel van de monitor en werden geavanceerder naarmate de monitor vorderde. Daarom was de verwachting dat de elementen van het eerste deel van de NSCM hogere resultaten zou laten zien dan de overige elementen. Uit de gevonden resultaten kan echter niet worden opgemaakt dat Nederlandse organisaties dit stappenplan volgen. Over de gehele breedte van het Supply Chain management vakgebied is men gemiddeld min of meer even ver.

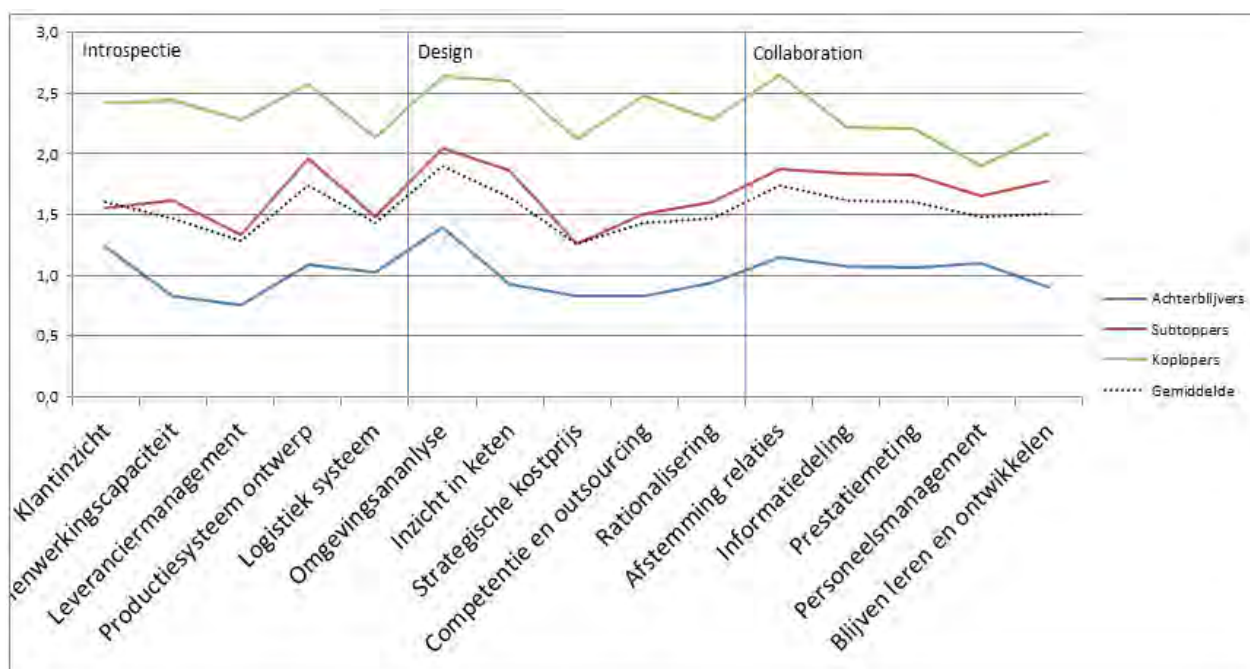


Figuur 1: Gemiddelde scores per element

2. Kopgroep onderscheidt zich

Als we de observaties verdelen in groepen op basis van eindscore, zien we dat de 20% best scorende organisaties op alle elementen gemiddeld hoger scoren dan de rest van de geobserveerde organisaties. We kunnen daarom stellen dat deze groep zich onderscheidt van andere groepen.

Deze groep bevindt zich op vrijwel alle elementen in een fase tussen 'niet structurele toepassing' (niveau 2) en 'structurele toepassing' (niveau 3) en voor een aantal elementen zelfs al vaker structureel dan niet. Opvallend is dat deze groep relatief laag scoort op het derde deel van de monitor: Supply Chain Collaboration. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen liggen in het eerder aangehaalde Supply Chain 'stappenplan'. Organisaties dienen eerst de beginselen van Supply Chain Management onder de knie te krijgen alvorens zich aan complexere ketenvraagstukken te wagen. Deze bevinding duidt erop dat de 'koplopers' de laatste stappen om te komen tot een excellente keten nog zullen moeten zetten.



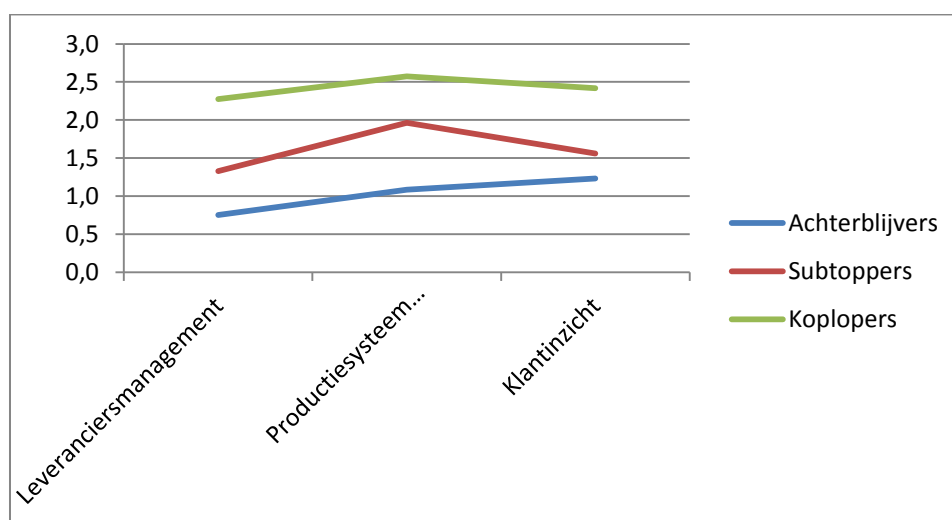
Figuur 2: Scores groepen per element

3. Mate van 'Ketenvolwassenheid' bepaalt aard ketenbenadering

Een van de basiselementen van Supply Chain Management is de wisselwerking tussen de eigen organisatie, de klant en de leverancier. De scores op deze drie elementen zijn sterk afhankelijk van de mate van 'ketenvolwassenheid'; een bevinding die overeenkomsten heeft met de 'maturity' theorie (zie bijvoorbeeld McCormack & Lockamy³ en Vaidyanathan & Howell⁴). De 'maturity' theorie geeft aan dat er verschillende fasen in de ontwikkeling van een organisatie zijn: eerst is er een pioniersfase en daarna komt de nadruk te liggen op het steeds procesmatiger werken van de interne organisatie. Vervolgens wordt er toegewerkt naar een 'vloeiende integratie' met ketenpartners aan zowel de toeleverings- als de vraagzijde.

In het stappenplan van Fawcett et al. vinden we het centraal stellen van de klant terug als eerste stap op weg naar een excellente Supply Chain. Bij de subtoppers zien we dat er stappen worden gezet om procesmatig te gaan werken. Zo wordt in deze groep bijvoorbeeld vaker dan bij achterblijvers gewerkt met KPI's die de gehele keten omvatten en worden voorraadniveau's actief intern gedeeld. Koplopers gaan op zoek naar verdere synchronisatie van de keten. Zo worden leveranciers bijvoorbeeld betrokken bij interne trainingen en worden klantendatabases voor trendontwikkeling vaker gebruikt.

Het verschil in prioriteitsstelling van de drie verschillende fases is weergegeven in de grafiek hieronder. Achterblijvers scoren het hoogst op 'Klantinzicht'. Op het gebied van 'Leveranciersmanagement' wordt het niveau 'niet toegepast, maar wel van plan zijn' (niveau 1) niet ontstegen. De middengroep laat zien veel beter te scoren op het 'Productiesysteem ontwerp' en daarnaast relatief weinig hoger te scoren op 'Klantinzicht' dan achterblijvers. Bij de koplopers maken 'Klantinzicht' en 'Leveranciersselectie' een grote sprong, 'Productiesysteem ontwerp' in mindere mate. Deze verschillen pleiten voor een gedifferentieerde benadering van Supply Chain Management die past bij de voortgang die reeds is geboekt.

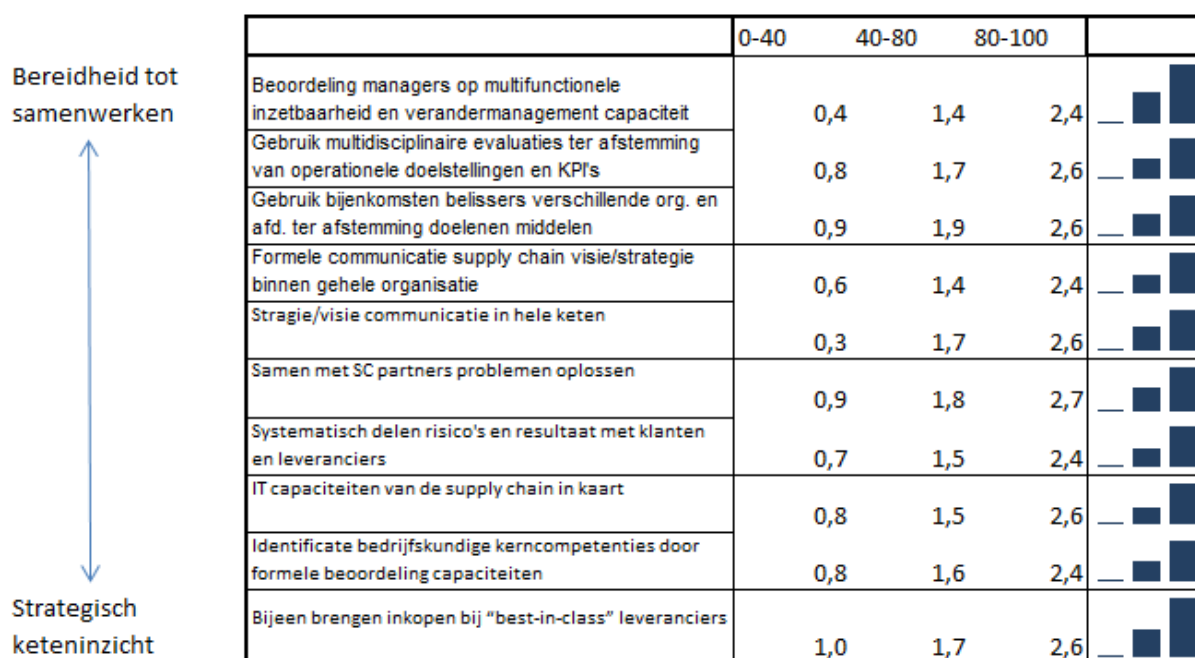


Figuur 3: Verschillen in ketenbenadering

4. 'Strategisch keteninzicht' en 'Bereidheid tot samenwerking' maken het verschil

Uit de totale vragenlijst van 141 vragen blijken 10 vragen significant mee te groeien met de mate van ketenvolwassenheid, ook in statistische zin. Met andere woorden: deze onderwerpen ontwikkelen zich min of meer evenredig aan de ketenvolwassenheid van een organisatie. Deze vragen wijzen derhalve op indicatoren aan de hand waarvan er eenvoudig een inschatting kan worden gemaakt van de mate van ketenvolwassenheid van een organisatie.

Als we de tien indicatoren beschouwen dan is het opvallend dat ze voornamelijk te maken hebben met ten eerste 'strategisch inzicht in de keten' en ten tweede de 'bereidheid van de organisatie om zowel intern als extern samen te werken'. Zo bezien vormen de twee onderwerpen, strategisch keteninzicht en samenwerkingsbereidheid, de 'steunpilaren' bij de ontwikkeling van Supply Chain Management. Het is goed mogelijk dat de beheersing van deze factoren andere elementen toelaten om mee te groeien.



Figuur 4: Indicatoren SC volwassenheid

Verantwoording

Eerder verschenen

Introspectie

De eerste meting van de monitor, betreffende 'Introspectie', bestond uit twee categorieën;

'Organisatorische gereedheid': De mate waarin de organisatie klaar is om Supply Chain Management concepten te implementeren. Hoeveel draagvlak is er bijvoorbeeld binnen het management aanwezig voor een ketenbenadering?

'Functionele Supply Chain capaciteit': Het proces-en systematisch denken en gebruik in organisatie. In hoeverre zijn bijvoorbeeld productie- en logistieke capaciteiten aanwezig om samenwerking mogelijk te maken?

De resultaten tonen aan dat organisaties voor beide bovenstaande categorieën zich tussen de fases 'proces integratie' (niveau 1) en 'externe samenwerking' (niveau 2) bevinden. De scores wijzen erop dat activiteiten omtrent het ontwerp van het interne proces het hoogst scoren, terwijl samenwerking met leveranciers minder aandacht krijgt. Het denken en handelen vanuit op zichzelf staande afdelingen blijkt nog niet doorbroken te zijn, net zo min als dat er altijd gehandeld wordt vanuit de behoefte van de klant. Deze voor het eerst bevonden incidentele aard van de toepassing van de Supply Chain management-filosofie wordt bevestigd in latere onderdelen van de NSCM.

Dit eerste deel is op meerdere manieren bepalend voor de conclusies die kunnen worden getrokken uit de monitor. Zo wordt de basis van de beschouwing van ketenvolwassenheid gelegd door de elementen 'Klantinzicht', 'Productiesysteem ontwerp' en 'Leveranciersmanagement' uit dit onderdeel. Bovendien komt een belangrijke groep vragen die meegroeien met ketenvolwassenheid uit het element 'Samenwerkingscapaciteit en organisatieontwerp'.

Supply Chain Design

Het tweede deel van de monitor, dat het ontwerp van de keten behandelde, scoort gemiddeld vrijwel gelijk aan het eerste deel. Er blijkt veelal plaats te zijn voor structurele en geformaliseerde planning van continuïteit van de organisatie en er wordt hoog gescoord op het element 'Omgevingsanalyse'. Omgevingsanalyse is een aspect dat in Supply Chain opzicht vrij onafhankelijk van anderen kan worden uitgevoerd en weinig afstemming tussen verschillende partijen behoeft. Daarom is het niet vreemd dat de gemiddelde score op dit element afwijkt van die op andere elementen. Het inzicht in de eigen keten, getoetst op zaken als kennis van competenties en waarde-creërende activiteiten binnen de organisatie, blijkt echter niet het niveau van 'externe samenwerking' te bereiken. Bovendien bleek in veel organisaties geen plaats voor strategische kostprijsberekeningen.

Deze laatste bevindingen lijken ongunstig voor de ontwikkeling van het integrale ketenbeheer; een van de eerste stappen naar daadwerkelijk ketenmanagement ligt namelijk in het in kaart hebben van de keten. Het inzicht in de keten kan als een voorwaarde worden gezien om goed te kunnen scoren op andere aspecten, zoals 'Competentiebepaling en outsourcemanagement' of 'Rationalisering'. De gevonden score op het element 'Inzicht in de keten' is een fractie hoger dan de gemiddelde van de elementen. Gezien het voorgaande is dit voor veel organisaties nog niet hoog genoeg om echt stappen te kunnen maken op het gebied van Supply Chain management.

Collaboration

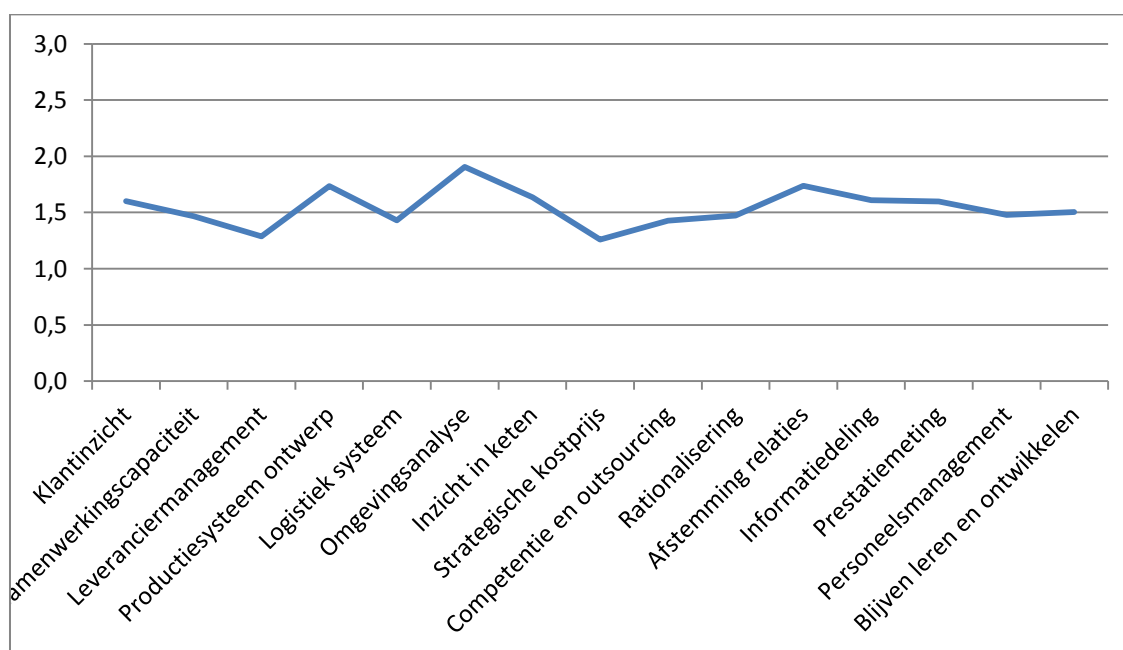
Bij de laatste enquête met als onderwerp samenwerking binnen de keten, laten alle elementen een

gemiddelde score zien van rond 1,5. Dit is opvallend, omdat in het onderzoek van Fawcett et al. de meeste elementen van 'Supply chain collaboration' iets lager scoren dan de andere twee delen.

Koplopers op het gebied van Supply Chain Management onderscheiden zich bij dit onderwerp met name door het op structurele wijze afstemmen van ketenrelaties. Op andere elementen zoals 'Informatiedeling', 'Prestatiemeting', 'Personeelsmanagement' en 'Blijven ontwikkelen' gebeurde dat juist niet, de scores van 'koplopers' en 'middenmoters' wijken niet ver van elkaar af. Het lijkt erop dat de koplopers de laatste stappen in de roadmap van Fawcett et al. nog niet onder de knie hebben.

Het verschil tussen de koplopers, middenmoters en achterblijvers op het gebied van 'personeelsmanagement' is daarentegen opvallend klein. Wat opvalt is dat vragen op dit element gemiddelde scores laten zien die relatief hoog of laag zijn, wat erop duidt dat er op dit gebied duidelijke keuzes worden gemaakt door organisaties. Zo vindt er niet vaak een formele beloning na afronding van een training plaats, maar wordt er in veel gevallen gebruik gemaakt van persoonlijke ontwikkelingsplannen.

Een potentieel ongunstige combinatie is zichtbaar: het informeren van strategische doelen en operationele resultaten naar het personeel vindt vrijwel altijd plaats, terwijl het element 'prestatie meting' en 'strategische SC kostberekening' een stuk lager scoren. Dat betekent dat de aanwezige informatie wel gecommuniceerd wordt binnen de organisatie, maar is de juiste informatie lang niet altijd aanwezig. Dit kan vrijwel niet anders dan ten koste gaan van de kwaliteit van beslissingen.



Figuur 1: Gemiddelde scores per element

Resultaten Verenigde Staten

Het onderzoek van Fawcett et al. wijst uit dat de aspecten van ketensamenwerking die meer betrekking hebben op mensen dan middelen of processen, gemiddeld lager scoren en dus minder vaak structureel beleid kennen dan de 'technische' onderdelen die aan Supply Chain Management verbonden kunnen worden. Dit betekent dat met name de scores op het gebied van 'Afstemming van relaties', 'Personeelsmanagement' en 'Blijven ontwikkelen' lager scoren dan aspecten als 'Competentie en outsourcing management' en 'Informatiedeling'.

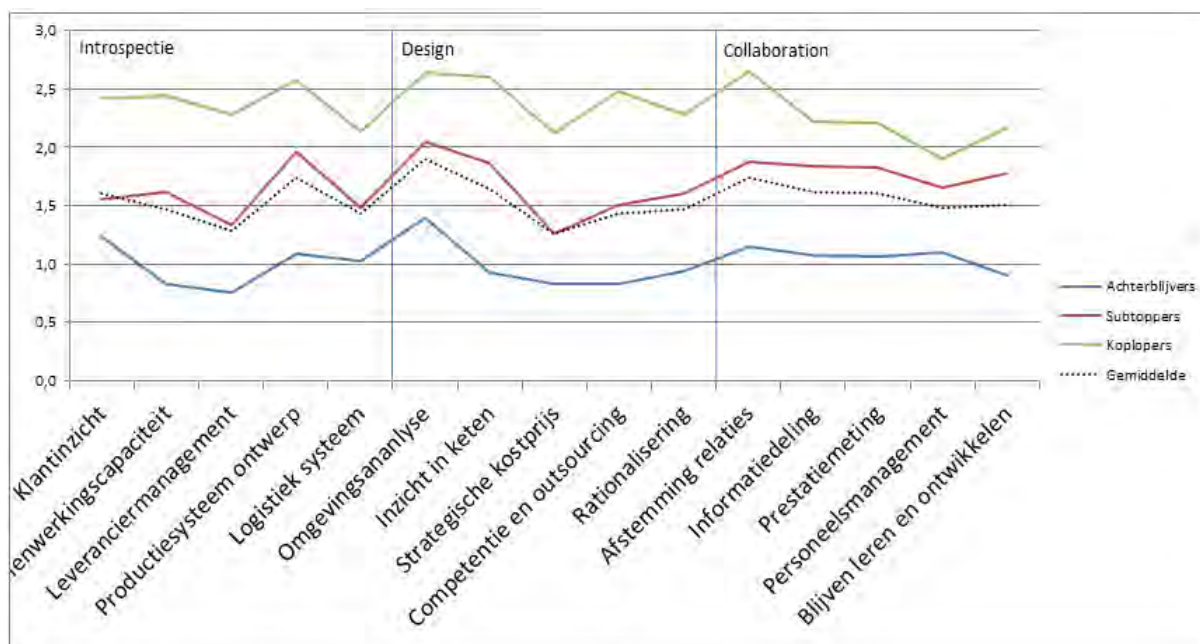
In deze jaargang van de Nationale Supply Chain Monitor zien we deze aftekening niet zo duidelijk in Nederland. Zowel de 'zachtere' als 'hardere' vlakken van het ketenmanagement scoren namelijk gemiddeld dicht bij de 1,5. De twee elementen die opvallen met hun lagere gemiddelde scores voor de hele dataset zijn 'Strategische SC kostprijsberekening' en 'Leverancierselectie, -management en ontwikkeling'. Deze hebben met name betrekking op de kennis 'upstream' in de keten, een onderwerp waar enkele recente rapporten vanuit de logistieke sector ook op wezen (zie bijvoorbeeld Eyefortransport² en Transport Intelligence³). 'Klantinzicht', 'Productiesysteem ontwerp', 'Omgevingsanalyse' en 'Afstemming relaties' scoren gemiddeld een fractie hoger dan het algehele gemiddelde van 1.5.

Deze verschillen geven aan dat het Supply Chain Management denken en doen in Nederland een ander karakter lijkt te hebben dan in de Verenigde Staten. Dit betekent dat we in toekomstig onderzoek wellicht andere prioriteiten zullen moeten aanbrengen in het onderzoeksmateriaal.

Nadere analyse ketenvolwassenheid

Naast de analyse van gemiddelde scores van de elementen en vragen in de eerste drie rapporten van de monitor analyseren we in dit rapport de ketenvolwassenheid van Nederlandse organisaties. Om de scores van achterblijvers, middenmoters en koplopers te kunnen volgen hebben we ervoor gekozen om de gehele set aan observaties op te delen in drie groepen. De groep ‘achterblijvers’ beschrijft de 40% van de observaties die de laagste eindscore heeft behaald op haar ingevulde deel van de Nationale Supply Chain Monitor, ‘subtoppers’ beschrijft de percentielen 40 tot 80% en de groep ‘koplopers’ bevat de 20% van de observaties met de hoogste scores op hun onderdeel. Uit onze analyses blijkt dat deze, enigszins grove, verdeling drie groepen laat zien die elk hun eigen patroon lijken te volgen.

Ter verificatie van de geldigheid van deze indeling zijn enkele testen uitgevoerd. Wanneer de bovenstaande groepen gehalveerd worden, vinden we min of meer dezelfde vormen in de grafiek terug voor de zes lijnen. Echter, statistische testen¹ bevestigen alleen op het gebied van leveranciersmanagement dat verschillen tussen de drie groepen significant zijn. Ook de grafiekvormen van de drie fases wijken enigszins af wanneer zij in willekeurige samenstelling in twee groepen worden gedeeld. Daarom hebben we slechts een sterk vermoeden dat de indeling van fases deze lijn volgt en kunnen we het onderscheid tussen de drie fases niet met 100% zekerheid vaststellen.



Figuur 2: Scores groepen per element

Met name de ‘achterblijvers’ en ‘subtoppers’ lijken parallele grafiekvormen te laten zien, maar ook de ‘koplopers’ wijken weinig af van het patroon van de andere groepen. Daarnaast lijkt de minst ontwikkelde groep gemiddeld grofweg een score te behalen van ongeveer 1,0 en zo scoort de hogere middengroep rond de 1,75. De kopgroep behaalt meestal een gemiddelde score tussen de 2,0 en 2,5. De gemiddelde score van de gehele database schommelt rond de 1,5

Op het element ‘Personeelsmanagement’ liggen gemiddeldes van verschillende fases relatief dicht bij elkaar. Na het uitvoeren van statistische* testen, blijkt dat het verschil tussen de groep ‘koplopers’ en ‘subtoppers’ op

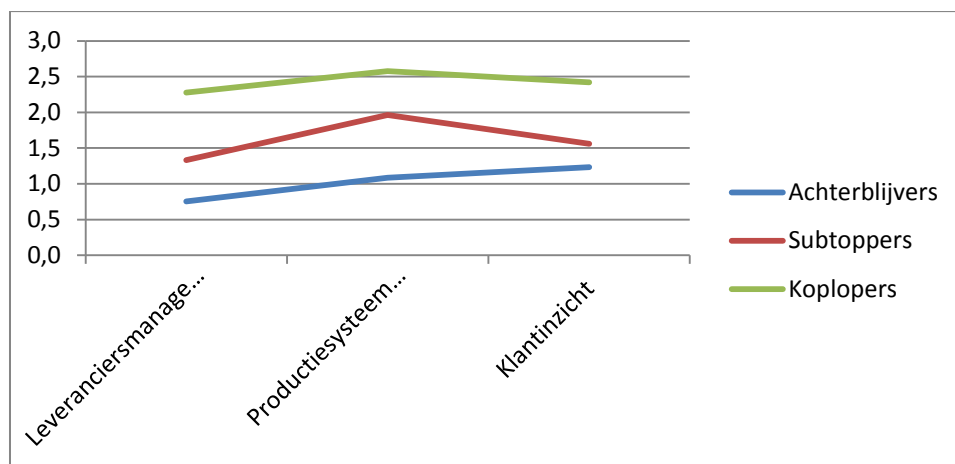
* Analysis of Variance, Bonferroni comparison of means

dit element het enige verschil is waarvan we kunnen zeggen dat deze niet significant is; 'koplopers' scoren niet beter dan de middenmoot op 'Personeelsmanagement'. Zodra we de vragen nader bekijken zien we daar enkele vragen waarop 'koplopers' gemiddeld zelfs lager scoren dan de 'subtoppers'. Een forumaanpak ter bevordering van kennisontwikkeling en een formele beloning na een training zijn zaken waar bij subtoppers vaker over nagedacht wordt, ook zij passen dit namelijk meestal niet structureel toe. Toekomstig onderzoek is nodig om een beter beeld van dit onderdeel te verkrijgen.

Ketenvolwassenheid

Op zoek naar de kern van de aard van het ketenmanagement van de organisatie, analyseren we hieronder de prioriteitsverhouding die de organisatie aanbrengt tussen haarzelf, haar klanten en leveranciers. Wat zijn de belangrijkste aandachtsgebieden? En verschillen deze wanneer een organisatie verder groeit? Om deze vragen te beantwoorden kijken we naar de scores op de elementen 'Klantinzicht', 'Productiesysteem ontwerp' en 'Leveranciersmanagement'. Vanuit daar zien we dat organisaties in verschillende fases verschillende prioriteiten lijken te kennen. De verschillen in benadering per fase van ketenvolwassenheid zijn in grote lijnen in overeenstemming met 'maturity' fases uit de academische literatuur (McCormack & Lockamy (2007) en Vaidyanathan & Howell (2004)). De in dit rapport bevonden verschillen tussen de drie fases zijn in overeenstemming met algemene 'maturity' theorie dat na een pioniersfase de nadruk ligt op het steeds procesmatiger werken van de interne organisatie, waarna er wordt toegewerkt naar een vloeiende integratie met de ketenpartners.

Het klantinzicht van de groep 'achterblijvers' scoort hoog ten opzichte van andere onderdelen, dit lijkt een onderdeel te zijn op weg naar Supply Chain Management, zoals ook in Fawcett et al.. Start-ups handelen creatiever en spelen opportunistischer in op de vragen van de klant, zo zullen logischerwijs veel organisaties al snel de klant centraal stellen in hun operaties. Dat klantvraag sturend is voor de invulling van eigen operaties wordt bevestigd in onderzoek van Eyefortransport, waar operationeel managers wereldwijd aangeven dat klantvraag de belangrijkste aanleiding is voor nieuwe Supply Chain technologieën.



Figuur 3: Verschillen in ketenbenadering

Dit kunnen we terugzien in de hoge score op 'Productiesysteem ontwerp' voor de middengroep en de gelijkmatigere score op de drie elementen voor de groep koplopers. Het procesmatiger werken is de tweede stap in het stappenplan van Fawcett et al., dit lijkt dan ook het doel te zijn van de organisatie die zich in de 'subtoppers' groep bevindt. Hier vinden we bij de analyse van individuele vragen nog meer bewijs voor.

De koplopers komen dichterbij het ideaal van volledig geïntegreerde ketens. Over de drie elementen wordt gelijkmatiger en hoger gescoord. In deze enquête zou de optimale Supply Chain organisatie een volledig gelijke

score van 3,0 behalen op alle drie de elementen. We zien dat koplopers nog steeds iets hoger scoren op hun 'Productiesysteem ontwerp'. Daarom zal de uitdaging voor hen in de toekomst waarschijnlijk met name liggen op het verbeteren van het klantinzicht en het leveranciersmanagement.

De gevonden fases komen in grote mate overeen met groeifases van Greiner¹¹. Waar creativiteit in de eerste fase nodig is om te voldoen aan de wensen van de klant, komen daarna de uitdagingen van het dirigeren en delegeren. De koplopers gaan wellicht al meer naar een coördinerende en samenwerkende relaties toe die op het ultieme niveau doorgaan tot allianties. Deze punten maken dat wij vermoeden dat deze patronen een goede weergave zijn van de situatie van Supply Chain Management in Nederland.

Analyse individuele vragen

Uit de besproken verschillen in ketenbenadering voor fases van ‘ketenvolwassenheid’ kunnen we opmaken dat een gelijkmatige verdeling van aandacht en middelen tussen de eigen organisatie en de ketenpartners van de procentueel grootste groepen ontbreekt. Dit zou erop kunnen duiden dat we geen evenwichtige verdeling over verschillende groepen terug kunnen vinden als we kijken naar de gemiddelde scores van groepen op individuele vragen. Na statistische analyse blijkt dit voor de meeste vragen inderdaad het geval te zijn, maar voor een kleine groep niet.

Er bleef echter een groep vragen over die significante verschillen lieten zien tussen alle drie de groepen. De groep koplopers scoorden hier dus significant hoger dan de ‘subtoppers’ en de groep ‘achterblijvers’ scoorden significant lager dan de ‘subtoppers’. Dit wijst erop dat wanneer een organisatie weet te groeien van de ene fase naar de andere, er in ieder geval op deze punten hoger wordt gescoord. We zouden daarom kunnen stellen dat we hier te maken hebben met zogenaamde ‘early-indicators’, de score op deze vragen geeft een goede indicatie in welke groep een organisatie zich bevindt.

De meeste significante verschillen vinden we tussen de laagste twee groepen, statistisch gezien kan dit verklaard worden uit de grootte van de groepen. Achterblijvers en subtoppers tellen meer observaties dan koplopers, door verschillen in variantie die dit veroorzaakt kan er statistisch meer uitsluitel gegeven worden over verschillen tussen de grotere groepen.

Hieronder vindt u per onderwerp een korte bespreking van de uitkomsten van de testen op verschillen tussen achterblijvers, subtoppers en koplopers.

Multidisciplinariteit

In een procesorganisatie zijn mensen in staat om verschillende functies uit te voeren in de mate waarop het proces het verlangt. Het is daarom belangrijk dat mensen op verschillende plekken in het proces inzetbaar zijn en hiertoe ook door de organisatie gestimuleerd worden door personeel op multifunctionaliteit te evalueren. We zien daarom dat de beoordeling van managers op multifunctionele inzetbaarheid en verandermanagement capaciteit en ook het gebruik van multidisciplinaire evaluaties ter afstemming van operationele doelstellingen en KPI's meegroeit met de ketenvolwassenheid van een organisatie. Daarnaast zoeken organisaties naarmate hun ketenvolwassenheid vordert steeds meer de dialoog met hun ketenpartners, steeds vaker wordt er namelijk gebruik gemaakt van bijeenkomsten van beslissers van verschillende organisaties en afdelingen ter afstemming van doelstellingen en middelen. Deze zaken leveren het bewijs dat mensen binnen organisaties gestimuleerd worden om steeds holistischer te gaan denken. De verschillen tussen de groepen zijn groot; waar de meeste achterblijvers niet verder komen dan ‘het van plan zijn’, zijn er koplopers die dit gemiddeld bijna altijd structureel toepassen.

Keteninzicht

Het in kaart brengen van bedrijfskundige kerncompetenties en IT capaciteiten ontwikkelt zich in gelijke mate met de algehele ketenvolwassenheid van de organisatie. De visie en strategie van de organisatie horen aan te sluiten bij de bedrijfskundige kerncompetenties van een organisatie. Daarom is identificatie, maar ook evaluatie noodzakelijk om strategische beslissingen op operationele capaciteiten aan te kunnen laten sluiten. Het in kaart brengen van IT capaciteiten van de keten kan een strategische beslissing zijn wanneer deze als vitale activiteiten beschouwd worden. De groei die dit onderwerp ondergaat, lijkt een aanwijzing dat dit voor veel organisaties het geval is en dat dit ondersteunt wordt naarmate de organisatie meer ketenvolwassen is.

Het creëren van organisatorische overzicht groeit niet meer significant nadat de ‘subtop’ fase is bereikt. Op meerdere manieren is het verkrijgen van keteninzicht belangrijk, maar organisatorisch inzicht legt een basis om strategische beslissingen te kunnen maken. Het inzicht verkrijgen in de keten is dan ook een van de eerste

stappen uit het stappenplan van Fawcett et al. Eenmaal structureel aangepakt is er in deze enquête-opzet bovendien geen groei meer mogelijk.

We vinden hetzelfde verschil voor het gebruik van activity based costing. Deze methode is waarschijnlijk te complex om toe te passen, of wordt niet beheerst door veel achterblijvers. Voor koplopers is deze methode wellicht te gesimplificeerd en wordt er mogelijk gebruik gemaakt van andere methodes tot kostprijsberekening.

Afstemming relaties

De vier vragen van dit element die significant meegroeien met ketenvolwassenheid hebben betrekking op de communicatie van visie en strategie en de afspraken met ketenpartners. Het samen met Supply Chain partners problemen oplossen, het delen van zowel risico's als resultaten tussen partners en de communicatie van de Supply Chain visie door de organisatie en keten zijn essentiële stappen om een Supply Chain strategie gestalte te geven in de bedrijfsvoering. Deze factoren blijken robuust en groeien mee met de ketenvolwassenheid. Strategische keuzes dienen, volgens Fawcett et al. te worden gemaakt op basis van de onveranderbare visie, maar de invulling van deze keuzes kan verschillen van fase tot fase, de gevonden onderwerpen lijken dus factoren te zijn die bij een Supply Chain visie horen.

Subtoppers houden meer dan achterblijvers rekening met ketenpartners in het algemeen en de 'ketengeschiktheid' van hun strategie en die van hun partners. Dit levert het bewijs dat het procesmatig denken vorm begint te krijgen in de fase van subtoppers. De eerder geweekte suggestie dat de aandacht van organisaties in deze fase ligt op de interne processen verdient dus enige nuancering. Deze 'items' verschillen ook aanzienlijk tussen subtoppers en koplopers, maar doordat deze factoren in de eerste groeifase al een grote groei maken is het verschil van subtoppers met koplopers te klein om significant te noemen.

Leverancier

De aard van samenwerking met leveranciers verschilt per fase. Subtoppers betrekken leveranciers vaker bij de ontwikkeling van nieuwe producten, maar alleen bij de koplopers zien we dat leveranciers ook meedoen met interne trainingsprogramma's en gezamenlijke procesverbetering. De verschillen in samenwerking en ontwikkeling zien we hier terug op het gebied van 'leveranciersmanagement'.

Daarnaast zijn er onderwerpen die zich ontwikkelen door toenemende complexiteit van operaties naarmate de ketenvolwassenheid van de organisatie groter wordt. Subtoppers maken een professionaliseringsslag door vaker internationaal georiënteerde inkoopteams in te zetten, terwijl de aanbesteding van de inkoop van standaardmaterialen en inkoopovereenkomsten met partijen uit de tweede lijn een zaak is waar ontwikkeling in een later stadium plaatsvindt. Wanneer ketens in de toekomst competitiever worden, is het goed mogelijk dat deze zaken al in een eerdere fase een groei zullen meemaken. Zo kunnen internationaal georiënteerde inkoopteams standaard worden in de markt en ook achterblijvers hiermee zullen werken.

Het managen van relaties op basis van vendor-managed inventory (VMI) principes verschilt significant tussen achterblijvers en subtoppers. Koplopers scoren gemiddeld op hun beurt hoger dan subtoppers, alleen niet hoog genoeg om significant te worden genoemd. Dit duidt erop dat dit fenomeen tot op zekere hoogte ook meegroeit met de groeifases. Eerder gaven we aan dat de mate van het bijeen brengen van inkopen bij best-in-class leveranciers groter is naarmate ketens meer volwassen zijn. Wanneer inkopen bijeengebracht zijn bij de beste leveranciers kunnen investeringen die horen bij het overgaan op VMI-principes sneller worden terugverdiend dan wanneer inkopen meer verspreid zijn of gedaan worden bij minder goede leveranciers. Daarnaast zegt het niveau van VMI-gebruik ook iets over de mate van vertrouwen in leveranciers. Het hoge gemiddelde wat hierop behaald wordt door de groep koplopers laat zien dat dit bij hen aanwezig is.

Supply Chain gereedheid productie en logistiek

Techniek en analyse zijn de speelvelden waarop het verschil wordt gemaakt binnen dit onderwerp. Het gebruik van cross-docking of flow-through warehouses verschilt tussen achterblijvers en subtoppers. Koplopers maken hier niet vaker gebruik van dan de subtoppers. Precies hetzelfde geldt voor de beschikbaarheid van voorraadgegevens bij productie. Koplopers en subtoppers lijken dezelfde logistieke technieken te gebruiken die deze twee zaken mogelijk maken.

Echter, op het gebied van analyse weten koplopers wel het verschil te maken. De locaties binnen het distributienetwerk zijn vaker geoptimaliseerd en de interne logistieke prestaties worden vaker structureel gebenchmarkt. Subtoppers doen hetzelfde voor enigszins minder complexe analyses. Zo onderscheiden ze zich van achterblijvers door hun aandacht voor produceergemak of Supply Chain mogelijkheden bij productieontwerp en pogingen om het aantal stock keeping units te verminderen. Bij dit laatste worden blijkaar naar andere manieren gezocht dan het cross-docken.

Omgevingsanalyse

Het gebruik maken van SWOT-analyses en periodieke analyses op technologisch gebied zijn zaken die na de eerste fase aan de orde komen. Eerder concludeerden we al dat deze zaken onafhankelijk van de rest van de keten uitgevoerd kunnen worden en daarom weinig ketenvolwassenheid vragen. Toch zal een omgevingsanalyse geen prioriteit hebben in de eerste fase. De gevonden verschillen worden tevens door de enquêtering beïnvloed. Subtoppers scoren op dit element gemiddeld hoger dan 2,0. Doordat de score relatief dichtbij de maximale score van 3,0 ligt is de kans op significante verschillen tussen subtoppers en koplopers daarom klein.

Informatiedeling

Het delen van real-time informatie, voorraadniveaus, forecasting en planning met leveranciers blijken zaken die met name belangrijk zijn bij het maken van de eerste grote stap van achterblijver naar subtopper. Men dient simpelweg te beginnen met het delen van informatie alvorens te leren hoe deze informatie optimaal kan worden ingezet. Deze stap is fundamenteel wanneer er wordt gekozen voor een integrale ketenbenadering. Eventuele investeringen in informatiesystemen spelen voor achterblijvers wellicht een beperkende rol. Toch is dit waarschijnlijk niet het breekpunt voor vele organisaties. Organisaties moeten op hun partners durven te vertrouwen om tot een werkelijk integrale ketenbenadering te komen en informatiedeling is daarom met name een strategische keuze. Opvallend is dat er relatief weinig 'early-indicators' te vinden zijn op dit onderdeel, terwijl dit element toch een fundamentele keuze voor het Supply Chain denken is. Wellicht moet dit laatste nog nader bewezen worden alvorens men hiertoe over durft te gaan.

KPI's

Ook het verbinden en de formele afstemming van KPI's aan klantbehoeftes en ketendoelstellingen binnen de organisatie blijkt een zaak te zijn waar de groep subtoppers significant beter scoort dan de achterblijvers. Dit betekent dat men als middenmoter al een duidelijk bewustzijn heeft van de invloed van de rest van de keten op de eigen operaties en prestaties. Net als bij het element informatiedeling, lijkt ook op het gebied van prestatiemeting het holistische ketenmanagement doorgevoerd te worden bij de subtoppers. De intentie om de Supply Chain filosofie om te zetten in concrete acties lijkt daarom aanwezig. Daarnaast toont de verbinding van KPI's aan klantbehoeftes aan dat ondanks de eerder gevonden interne focus van subtoppers er toch aandacht is om de kwaliteit van de klantrelatie structureel vast te leggen in de organisatie. Hiermee wordt wellicht de kiem gelegd van de latere groei in het klantinzicht.

Personeelsmanagement

Subtoppers sturen meer aan op multifunctionele inzetbaarheid van hun werknemers en de verspreiding van kennis over afdelingen heen. Dit is nogmaals een bevestiging van de sprong die hier gemaakt wordt in procesmatig denken en werken. Het onderzoek van Fawcett et al. stelt dan ook dat mensen de 'enablers' zijn van een organisatie. Multidisciplinariteit van personeel is noodzakelijk in een organisatie die zichzelf als

ketendenkend ziet. Mensen in een organisatie moeten immers in staat zijn in lijn van het proces te denken, met alle functies die hierbij aan te pas komen. Binding met de organisatie is hierbij een belangrijk onderwerp. Dit wordt door subtoppers al onderkent, zij vieren successen met werknemers en ondernemen formele activiteiten ter bevordering van de teamgeest. Human resource management in de Supply Chain richt zich op het aannemen van personeel dat holistisch denkt en gericht is op samenwerking. Hier wordt in de monitor nog geen meting naar gedaan, maar dit is wellicht interessant om op te nemen in toekomstig onderzoek. De bevinding dat koplopers zich niet onderscheiden van andere groepen is ook een geschikt onderwerp voor nadere analyse.

Blijven ontwikkelen

Het element blijven leren en ontwikkelen liet geen onderwerpen zien die meegroeien met de ketenvolwassenheid. Dit is bijzonder, immers in een dynamische wereld zoals die van het Supply Chain Management zou verandering, en hopelijk ontwikkeling, de enige constante zijn. Overeenkomstig met de groeifases van Greiner, kent elke groeifase van een organisatie zijn eigen manieren om groei te bereiken. De aanpak verschilt in de praktijk zelfs per industrie en organisatievorm. Dit zien we ook terug in de onderwerpen waar subtoppers beter op scoren dan achterblijvers. Formeel wordt er vorm gegeven aan ontwikkeling door deze vast te leggen in het organisatieontwerp en beleid te initiëren dat ontwikkeling stimuleert. Maar niet alleen formeel wordt ontwikkeling als belangrijk ervaren, ook de bedrijfscultuur ondersteunt continue verbetering steeds meer. Daarnaast wordt er vaker meegedaan met sectorinitiatieven gericht op ontwikkeling en worden succesverhalen ter bevordering van procesverandering vaker formeel verspreid. Koplopers scoren op deze vragen ruim hoger, maar dit kunnen we niet als significant bestempelen. Toch lijkt het erop dat deze onderwerpen bij de achterblijver niet als belangrijk worden ervaren, bij subtoppers erkenning krijgen en door koplopers geprofessionaliseerd worden.

Het toepassen van prestatiemeting ter bevordering van ditzelfde leren en ontwikkelen is een kenmerk waarmee de top zich onderscheidt van de middenmoot. Toppers hebben vaker de juiste gegevens om voortgang van het leren bij te kunnen houden en zo te stimuleren. Daarnaast voeren koplopers vaker best-in-class benchmarking uit met daarbij betrokken ketenpartners. Nadat enige afstemming tussen de ketenpartners tot stand is gekomen in de fase van 'subtoppers', lijkt een evaluatie van deze samenwerking ten opzichte van schoolvoorbeelden nog een stap verder te zijn.

Klantinzicht

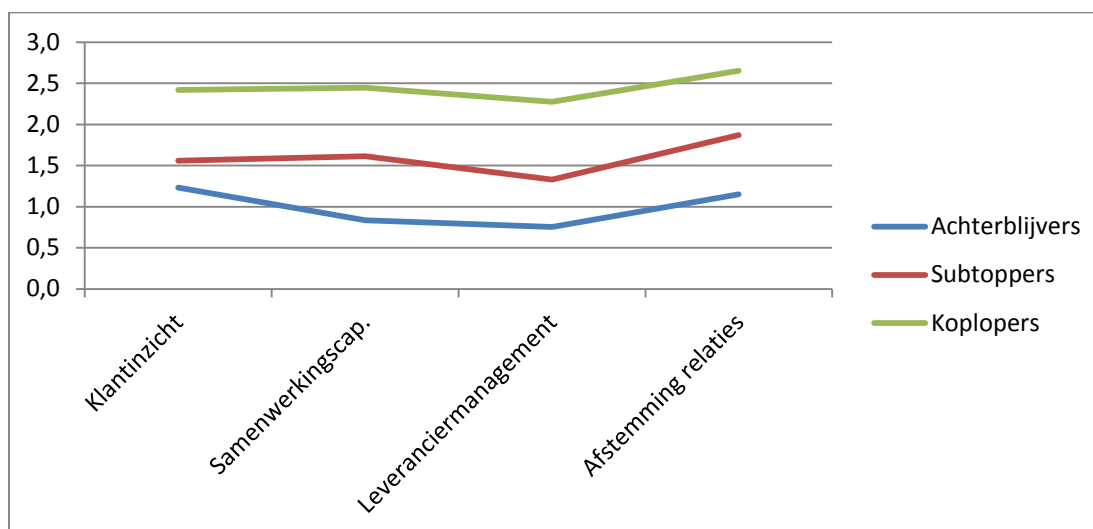
De gemiddelde score voor het element blijkt bij de minst ontwikkelde Supply Chain organisaties relatief hoog te zijn. Bij de groei van die fase naar de middenmoot blijkt dan ook dat het klantinzicht niet snel meegroeit. De kopgroep lijkt zich hierna wel weer te onderscheiden, maar hier kunnen we geen statistisch uitsluitsel over geven. Onderdelen van het klantinzicht die dit wel doen, zijn het gebruik van matrix-diagrammen van de koppeling van klantbehoeften aan organisatiecapaciteiten, het gebruik van klant-databases voor trendontwikkeling en het gebruik van grensoverschrijdende accountmanagementteams. Het lijkt er op dat de initiële lichtelijk 'opportunistische' benadering van de klantvraag in deze fase sterk geprofessionaliseerd wordt. Daarnaast dwingen zaken als bedrijfsgrootte organisaties om op andere manieren kennis over de klant over te dragen. Klantvolumes worden wellicht ook groter, wat ervoor zorgt dat systemen nodig zijn om efficiënt met klanten om te kunnen gaan.

Samenwerking en inzicht

De vierde bevinding brengt twee onderwerpen aan het licht die een snelle indicatie kunnen geven van de Supply Chain volwassenheid van een organisatie. Deze twee onderwerpen, 'strategisch keteninzicht' en 'bereidheid tot samenwerking' kunnen nader geanalyseerd worden door enkele elementen te bekijken die deze onderwerpen raken.

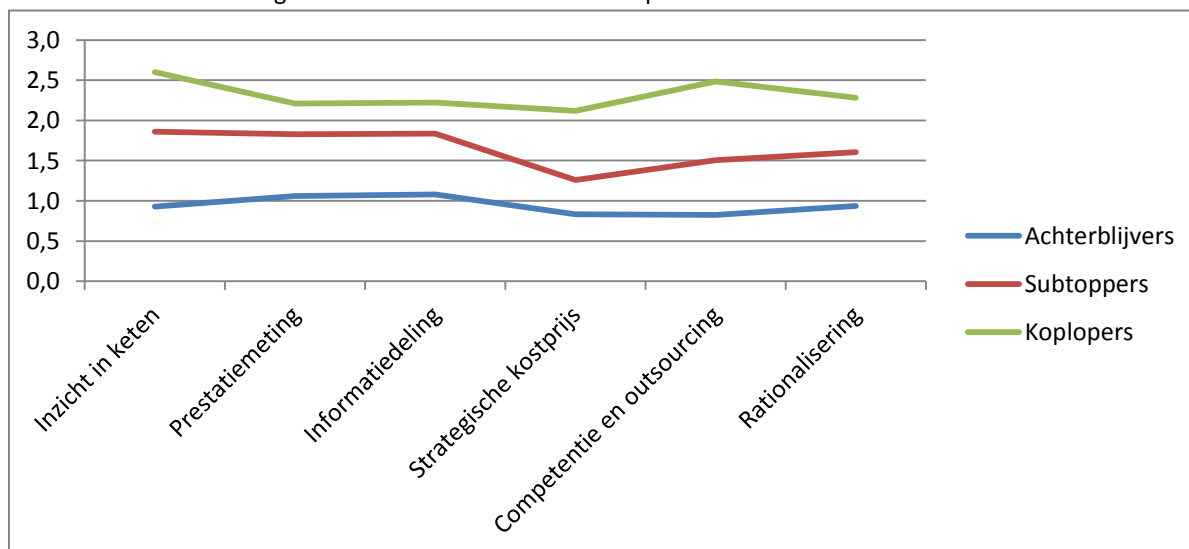
De onderstaande grafiek laat de elementen zien die te maken hebben met 'Bereidheid tot samenwerken'. Wat we zien is dat de verschillen tussen de drie groepen op alle elementen ongeveer even groot zijn. De 'bereidheid

tot samenwerking' van koplopers maken aan zowel de leverancierskant als de klantzijde een verschil, maar ook op het 'samenwerkingscapaciteit' als het meer strategische 'afstemming van relaties' wordt hoger gescoord. Een recent rapport van TNO⁴ bevestigt dat de voordelen van samenwerking op verschillende plekken terugkomen in de organisatie. Het lijkt er op dat er een andere factor dan een van deze elementen in het spel is dat het niveau van samenwerking bepaald. Het zou goed mogelijk zijn dat deze onbekende factor te maken heeft met de cultuur binnen de organisatie, maar ook bij ketenpartners.



Figuur 5: Aspecten van 'Bereidheid tot samenwerking'

Op het gebied van strategisch inzicht bevindt het grootste verschil tussen koplopers en de rest zich in het element 'Competentie-en outsourcing management'. Ook op het gebied 'Inzicht in de keten' wordt door koplopers hoog gescoord. Het zou heel goed mogelijk kunnen zijn dat deze combinatie van een duidelijke profilering van bedrijfscompetenties, gekoppeld aan een praktisch inzicht in de keten een bepalende factor is om een effectieve strategie vast te kunnen stellen en te implementeren.



Figuur 6: Aspecten van 'Strategisch keteninzicht'

Literatuur

De 'Global Supply Chain Survey 2013'⁶ van PriceWaterhouseCoopers meldt dat organisaties die hun Supply Chain zien als een strategisch onderdeel van de bedrijfsvoering gemiddeld 70% beter 'presteren' dan zij die dit niet doen. De winsten van ketenmanagement zijn dus meetbaar, maar roept tegelijkertijd de vraag op hoe men vorm dient te geven aan Supply Chain Management als een strategisch onderdeel van de bedrijfsvoering?

De gevonden 'early-indicators' kunnen volgens Jack van der Veen worden geschaard onder de onderwerpen 'strategisch keteninzicht' en 'bereidheid tot en-facilitatie van zowel interne als externe samenwerking'. Deze onderwerpen blijken voor beide groeifases significante ontwikkelingen door te maken en lijken belangrijke pijlers onder de groei van een organisatie in haar Supply Chain volwassenheid. Daarom dienen deze onderwerpen als beginpunt van het literatuuronderzoek. Hieronder zullen we, aan de hand van de relevante Supply Chain literatuur, de implicaties van deze bevindingen geven.

Het beter verkrijgen van inzicht in de Supply Chain staat bovenaan de agenda van operationeel managers en logistieke organisaties, blijkt uit onderzoeken uitgevoerd door EyeforTransport en Transport Intelligence. Uit de reacties in een artikel op Logistiek.nl¹, geschreven naar aanleiding van het rapport van EyeforTransport, blijkt dat technologie niet zo zeer ervaren wordt als de knellende factor, maar dat organisatorische knelpunten des te belangrijker zijn.

Een van de meest gebruikte economische academische modellen betreffende relaties tussen organisaties vanuit het economische vakgebied is de Transaction-Cost Theory¹². Deze stelt dat de 'grenzen' van een organisatie afhankelijk zijn van een aantal factoren waaronder de kosten van coördinatie en onzekerheid in de relatie tussen organisaties en het al dan niet essentieel zijn van activiteiten of bezittingen. Hoe hoger deze kosten en de mate van vitaliteit van activiteiten, des te aantrekkelijker het is om activiteiten intern plaats te laten vinden en andersom. Om coördinatie mogelijk te maken en onzekerheden in te kunnen schatten, is het noodzakelijk om een adequaat beeld te hebben van de organisatorische inrichting van een organisatie. Als we deze theorie volgen blijkt de kwaliteit van de beslissing tot outsourcing daarom sterk verbonden is met het keteninzicht en competentiebepaling. Een lagere score op het gebied van leveranciersmanagement voor de minst ontwikkelde groepen zou in dit kader kunnen zorgen voor hoge coördinatie en onzekerheidskosten, waardoor het relatief aantrekkelijk is voor deze groepen om operaties binnenshuis uit te voeren. Dit wordt bevestigd in een bevinding van het eerder genoemde 'Global Supply Chain Survey 2013'. Hier wordt gegeven dat Supply Chain leaders 60% van hun logistieke operaties en 50% van de productie outsourcen, tegenover gemiddeldes van respectievelijk 50% en 36% op deze twee onderdelen. De werkelijk essentiële activiteiten worden door koplopers juist binnenshuis houden. Daarbij horen sales en operations planning, strategische inkoop en onderzoek en ontwikkeling.

Een duidelijke ketenvisie, -positie en toegang tot informatie binnen de keten, met daarnaast een mindset gericht op het ketennetwerk waarin outsourcing alleen de meest essentiële activiteiten intern plaatsvinden; dit zijn enkele karakteristieken van de ketenregisseur volgens een onderzoek van Bearingpoint⁸ in samenwerking met de Erasmus universiteit. Deze eigenschappen komen voor een groot deel overeen met de in deze paper geanalyseerde 'koplopers'. De relatief hoge score van de koplopers op het element competentiebepaling en outsourcing ten opzichte van andere elementen met betrekking tot keteninzicht en de early-indicator 'identificatie bedrijfskundige kerncompetenties door formele beoordeling capaciteiten' laten zien dat een strategische benadering belangrijk is en daarnaast gekoppeld dient te zijn aan de daadwerkelijke operationele capaciteiten. Andere zaken, zoals informatiedeling en prestatiemeting zijn cruciaal om het ketenmanagement in te voeren, maar dienen te passen bij de strategie en competenties van een organisatie. Koplopers zijn nog niet altijd zo ver dat men voor deze elementen durft of kan kiezen. Verder onderzoek naar de verhoudingen tussen deze elementen zou hier meer zekerheid over kunnen geven.

Daarnaast kan het inzicht in de keten een bijdrage leveren om de andere bepalers van ketenvolwassenheid, samenwerking, mogelijk te maken. Er moet enig inzicht in de keten bestaan om te weten waar men elkaar kan helpen en om bovendien risico's en resultaten te kunnen delen.

De Innovatie Monitor¹⁰ van de Erasmus universiteit laat zien dat de sector logistiek, waar het Supply Chain Management verwant aan is, achterblijft in innovatie ten opzichte van andere sectoren. Met name op het gebied van radicale sociale innovatie scoort deze sector matig. Dit is jammer, want deze innovatie is positief gerelateerd aan het aanboren van nieuwe markten, producten en klanten. Volgens dit rapport is er een nieuwe manier van werken vereist waarin vertrouwen, kennisdeling, informeel leiderschap en hiërarchisch platte organisaties centraal staan. We kunnen de beweringen niet direct bevestigen of ontkennen met de resultaten uit dit onderzoek, maar zien wel dat op het gebied van informatiedeling inderdaad door het grootste deel van de organisaties nog stappen kunnen worden gemaakt.

De innovatie moet volgens dit rapport tot stand komen door slimmer te werken, de organisatie flexibeler in te richten, dynamisch te managen en door samenwerking met externe partijen te stimuleren. Deze zaken tonen zekere gelijkenis met de 'early-indicators' op het gebied van multidisciplinariteit en het afstemmen van relaties.

Een recent rapport geschreven door TNO betreffende samenwerking in de logistiek beschrijft een lange lijst voordelen die op verschillende plakken in de organisatie terugkomen. Hiervan zijn de grootste een hogere servicegraad, meer flexibiliteit en een hogere klanttevredenheid. Voordelen die terugkeren in meer elementen uit de monitor zoals klantinzicht, leveranciersmanagement, samenwerkingscapaciteit en het afstemming van relaties.

Reflectie onderzoek

De Nationale Supply Chain Monitor brengt voor het eerst de algemene stand van het Supply Chain Management in Nederland in kaart. Met de rapportage van deze eerste jaargang geven we een aanzet tot discussie over de wijze waarop Supply Chain Management naar een hoger niveau kan worden getild, maar ook over de rol en plek binnen de organisatie van dit nog relatief jonge vakgebied. Wanneer er zich in de loop der jaren vergelijkingsmateriaal vormt voor deze studie kunnen we meer zeggen over de waarde van de uitkomsten. De gepresenteerde bevindingen zouden in toekomstig onderzoek nader getoetst kunnen worden om meer zekerheid en nuancering aan te kunnen brengen. Daarnaast zou een groter aantal observaties in toekomstige jaargangen kunnen helpen om fenomenen met meer zekerheid vast te kunnen stellen.

De gevonden zesjescultuur in het ketenmanagement geeft te denken, er lijkt onder Supply Chain managers algemene consensus te bestaan dat er nog veel verbetering mogelijk is. Dit wijzen bijvoorbeeld de ambities van het recent opgerichte Supply Chain Excellence Leadership Platform uit. De verschillen in ketenbenaderingen door organisatie met verschillende volwassenheidsfasen wijzen erop dat het stappenplan van Fawcett et al. in grote lijnen gevolgd wordt. De achterblijvers stellen de klant centraal in hun operaties en de subtoppers beginnen bewust met het doorvoeren van maatregelen die de organisatie procesmatiger laten functioneren. De kopgroep evolueert over de hele breedte van de organisatie in steeds nauwere samenwerking met haar ketenpartners. Bewijs lijkt te zijn gevonden voor twee essentiële stappen die in elke mate van ketenvolwassenheid belangrijk is; de 'bereidheid tot samenwerking' en het 'strategische inzicht in de keten'. Het vermoeden bestaat dat we deze twee zaken kunnen terugvoeren aan twee dingen, een daadwerkelijke samenwerkingscultuur binnen de gehele organisatie en keten en inzicht in de daadwerkelijke competenties van de organisatie, met een volledige koppeling tussen het operationele en strategische niveau. Ook koplopers hebben echter nog niet het ideale supply chain management bereikt. Op de gebieden van 'prestatie meting', 'informatiedeling', 'personeelsmanagement' en 'blijven ontwikkelen' zijn nog relatief grote verbeteringen mogelijk. Dit lijken strategische keuzes te zijn waar men wellicht nog niet voor durft te kiezen of het nut nog niet per se van inziet. Hier kan toekomstig onderzoek wellicht meer over zeggen.

Toekomst Instrument

In een volgende jaargang van de Nationale Supply Chain Monitor hopen wij een nog scherper beeld te kunnen geven van het Supply Chain denken en implementatie in Nederland. Wij vinden het een prikkelende gedachte in de volgende editie voortgang in het Supply Chain denken aan te kunnen treffen, wij hopen daarom dat deze monitor enige richting biedt in het maken van keten gerelateerde keuzes.

Het instrument zal zich ontwikkelen om toekomstige veranderingen in ketenmanagement te kunnen volgen. Daarbij dienen twee doelen bekeken te worden; consistentie en verbetering. Om een goed beeld te kunnen geven van ontwikkelingen ten opzichte van eerdere jaargangen zal de kern van het onderzoek behouden dienen te blijven. Echter, om een scherper beeld te kunnen vaststellen van bepaalde fenomenen of mee te gaan met evoluerende technologieën zal er enige aanpassing van het instrument benodigd zijn. Hierin staan we open voor de ideeën van ieder die zich verbonden voelt met het Supply Chain management vakgebied. We denken graag na over manieren om verschillende thema's en zaken om verbeteringen tot stand te brengen of fenomenen om nader te onderzoeken, zodat het instrument in de komende jaren de discussie naar aanleiding van de uitkomsten kan vormen.

Data

Referenties

1. Bakker, F. den, 'Focus ligt op investeren Supply Chain visibility', Logistiek.nl, publicatie 28 januari 2013.
2. Eyefortransport, Khan T., en Reynolds S., *Supply Chain Technology Report 2012-2013: Retailers & Manufacturers Weigh In on the Supply Chain Technology Decisions Driving their Business*. Eyefortransport.
3. Fawcett, S.E., G.M. Magnan, en J. Ogden (2007). *Achieving excellent Supply Chain collaboration: A roadmap perspective*. Tempe, AZ: CAPS Research/Institute for Supply Management.
4. Janssen, G.R., W. Ploos van Amstel, H.J.Quak, S.A. van Merienboër, S.H. Balm (2012). *Aan de slag met samenwerking in de logistiek: Mogelijkheden voor groothandelaren om samen te werken in de logistiek*. TNO en Nederlands Verbond van de Groothandel.
5. McCormack, K. en A. Lockamy III Emerald 9 (2004). *The development of a Supply Chain Management Process Maturity Model Using the Concepts of Business Process Orientation*. Emerald 9.
6. PriceWaterhouseCoopers (2012), *Global Supply Chain Survey 2013: Next Generation Supply Chains: Efficient, fast and tailored*. PwC
7. TransportIntelligence, *Uitkomsten onderzoek Transport Intelligence en Kewill*, publicatie 11 januari 2013, Kewill.
8. Tulkens, R. en Kopius, O. *Network Orchestration, creating value through collaboration*, BearingPoint en Erasmus University Rotterdam. Geraadpleegd in januari 2013.
9. Vaidyanathan, K., en G. Howell (2007). *Construction Supply Chain Maturity Model – Conceptual Framework*. Michigan, USA: Proceedings IGLC-15.
10. Volberda, H., Bosch, F. van den, Heij, K., Jansen, J., en Tempelaar M. *Erasmus concurrentie en innovatiemonitor 2011-2012*.
11. Weber, A., A. Doelen, (2006). *Organiseren en Managen: Het 7S-model toegepast*. Noordhoff uitgevers.
12. Williamson, O. E. (1979). *Transaction-Costs Economics: The Governance of Contractual Relations*. Journal of Law and Economics, Vol. 22, No. 2, pp: 233 – 261.

Appendix

Gegevens observaties per deel

	Volledige observaties	Aantal vragen
Deel 1	90	47
Deel 2	102	36
Deel 3	48	59

Significantie elementen

Verschil tussen ‘achterblijvers’, ‘subtoppers’ en ‘koplopers’ voor alle elementen en individuele vragen getest door middel van Anova, bonferroni test.

*= Chi variantie < 0.05, test verschillen tussen groepen niet geldig.

**= $P > \alpha=0.05$, verschil tussen gemiddelde scores groepen niet significant.

Deel 1	0-40%	40-80%	80-100%	Gemiddelde
Klantinzicht	1,23	1,56	2,42	1,60
<i>Analyse klantbehoeften. Feedback van klanten in kaart brengen. Managers in contact met klant.</i>				
Samenwerkingscap.	0,83	1,61	2,45	1,47
<i>Stimuleren procesgericht denken. Multifunctionaliteit mensen. Visie en strategie door hele keten.</i>				
*Leveranciersmanagement	0,75	1,33	2,27	1,29
<i>Analyse leveranciersprestaties. Gezamenlijk verbeteren. Brede beoordelingscriteria.</i>				
Productiesysteem ontwerp	1,08	1,96	2,58	1,73
<i>Verbinding tussen afdelingen. Afstemming verschillende plannings. Gezamenlijke procesverbetering.</i>				
*Logistiek systeem	1,03	1,48	2,13	1,43
<i>Optimalisatie transportsysteem. Outsourcing logistiek. Transportconsolidatie met klant, leverancier of andere partij.</i>				

Deel 2	0-40%	40-80%	80-100%	Gemiddelde
Omgevingsan.	1,39	2,05	2,64	1,90
<i>Formele omgevingscanning. Gebruik verschillende tools. Benchmarking concurrenten en eigen capaciteiten.</i>				
Inzicht in keten	0,93	1,86	2,60	1,64
<i>Overzicht van factoren in keten; Organisatorisch, waarde, rollen, strategische planning.</i>				
*Strategische kostprijs	0,83	1,26	2,12	1,26
<i>Gebruik verschillende kostprijsmethodes. Inkoopteams op zoek naar leveranciers met lagere kosten.</i>				
Competentie en outsourcing	0,83	1,50	2,48	1,43
<i>Identificatie kerncompetenties organisatie. Competenties outsourcepartners in kaart.</i>				
*Rationalisering	0,94	1,61	2,28	1,47
<i>Vereenvoudiging van keten. Toepassing Vendor Managed Inventory principe en gebruik web-based catalogus.</i>				

Deel 3	0-40%	40-80%	80-100%	Gemiddelde
Afstemming relaties	1,15	1,87	2,65	1,74
<i>Relaties met klant en leverancier gebaseerd op gemeen strategisch belang. Delen risico's en resultaten.</i>				
*Informatiedeling	1,08	1,84	2,22	1,61
<i>Procesverbetering door IT. Bereidheid en toepassing real-time informatie te delen met ketenpartners.</i>				
*Prestatiemeting	1,06	1,83	2,21	1,60
<i>Key Performance Indicators afgestemd binnen keten en organisatie ter ondersteuning en evaluatie samenwerking.</i>				
*Personeelsmanagement	1,09	**1,66	**1,90	1,48
<i>Informereren doelen en resultaten. Erkenning successen. Stimuleren verspreiding van kennis.</i>				
*Blijven leren en ontwikkelen	0,90	1,78	2,17	1,51
<i>Ondersteuning leren door: cultuur, beleid en prestatiemeting. Openheid voor ideeën van buiten organisatie.</i>				