

Eindrapport 2019-2020

NATIONALE SUPPLY CHAIN MONITOR

Supply chain management in Nederland

Interne ketensamenwerking aan sterke opmars bezig;
externe ketensamenwerking ontwikkelt zich traag

Interne samenwerking snel gemeengoed geworden - externe samenwerking blijft achter. Om optimaal te kunnen profiteren van supply chain management moeten bedrijven nog extra stappen zetten.

Rapportage over het onderzoek uitgevoerd door Nyenrode Business Universiteit en BLMC naar de mate waarin de principes van supply chain management in het Nederlandse bedrijfsleven anno 2019 toegepast worden.

© BLMC en Nyenrode Business Universiteit

COLOFON

Auteurs: ir. Gijs Dolmans MBA, prof. dr. Jack AA van der Veen en Michel van Buren MBA

Vormgeving: Robert te Poel, BuroCreatie

Vertaling summary: Lynn Radford, Englishproof

Contactpersoon voor meer informatie:

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

Algemeen contact met BLMC: www.blmc.nl, info@blmc.nl of 085 0 47 94 28

Citeren uit deze publicatie is toegestaan, mits de contactpersoon hiervan op de hoogte is gesteld, en met als bronvermelding 'Nationale Supply Chain Monitor 2019-2020'



Over Nyenrode Business Universiteit

Nyenrode Business Universiteit werkt aan een duurzame toekomst door studenten en deelnemers te stimuleren zich te ontwikkelen tot verantwoordelijke leiders. Dit doet zij door een combinatie van academische theorie, praktische relevantie en persoonlijke ontwikkeling aan te bieden.

Nyenrode is een particuliere universiteit, in 1946 opgericht door en voor het bedrijfsleven en met een internationale oriëntatie. Vakgebieden zijn business, management, accountancy, controlling en fiscaal recht. Prof. dr. Jack van der Veen bekleedt als hoogleraar de evofenedex leerstoel Supply Chain Management.

www.nyenrode.nl



Over BLMC

Met 20 jaar ervaring in supply chain, productie, operations, logistiek heeft BLMC aan de wieg gestaan van supply chain management. Het bureau heeft een groot netwerk en levert bedrijven totaaloplossingen op het gebied van executive search, recruitment, interim management en supply chain consultancy & implementation.

BLMC Supply Chain Optimization, de business unit binnen BLMC die zich bezig houdt met advies & implementatie en verantwoordelijk voor dit onderzoek, is gespecialiseerd in het succesvol operationaliseren van supply chain management. Op basis van de business strategie van uw organisatie ontwikkelen wij samen met u de juiste supply chain strategie, processen en kpi's. Bij het implementeren hiervan schenken wij meer dan gemiddeld aandacht aan supply chain leiderschap en gedrag. Door het toepassen van bewezen wetenschappelijke inzichten en beproefde ervaringen uit onze praktijk is BLMC Supply Chain Optimization al jaren zeer succesvol bij de ontwikkeling en implementatie van supply chain management binnen en tussen bedrijven.

Michel van Buren MBA is algemeen directeur van BLMC en binnen BLMC verantwoordelijk voor de business unit BLMC Supply Chain Optimization. Als gesprekspartner voor CEO's, COO's, CMO's, CFO's en supply chain directeuren laat hij hen zien hoe je silo's doorbreekt en stap voor stap verder komt van gedroomd ideaal naar significant betere resultaten.

www.blmc.nl/supply-chain-optimalisatie

Over de auteurs

Namens BLMC Supply Chain Optimization heeft ir. Gijs Dolmans MBA onder supervisie van Michel van Buren MBA de gegevens uit het nationale NSCM onderzoek verwerkt. Hij schreef het rapport in samenspraak met prof. dr. Jack van der Veen. Gijs is lid van het Team Supply Chain Specialisten van BLMC Supply Chain Optimization. Hij is gespecialiseerd in de Supply Chain Optimalisatie Methode BLMC (SCOMB) waarmee effectief supply chain management binnen en tussen bedrijven geanalyseerd, geïmplementeerd en geoptimaliseerd wordt.

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
Management Summary (English version)	8
1 Inleiding	10
1.1 Wat verstaan we onder SCM?	10
1.2 Waarom SCM?	11
1.3 Kenmerken van een hoge Supply Chain Volwassenheid	11
1.4 Pijlers van een hoge Supply Chain Volwassenheid	14
1.5 Thema's binnen Supply chain Management	15
1.6 SCM Volwassenheidsniveaus	15
1.7 Groeipad in SCM volwassenheid: professionaliseren en innoveren	16
1.8 SCM volwassenheid en bedrijfsprestaties: empirische resultaten	18
2 Onderzoeksmethodiek	21
2.1 Opzet onderzoek	21
2.2 Respondenten	21
3 De belangrijkste bevindingen	24
Bevinding 1: De overall SCM volwassenheid in Nederland ontwikkelt zich zeer positief	24
Bevinding 2: Intern supply chain management scoort veel beter dan extern supply chain management.	30
Bevinding 3: Supply Chain Management maakt nog onvoldoende gebruik van digitale gegevensuitwisseling	35
4 Supply Chain Management in de praktijk	38
5 Conclusies en verwachtingen naar 2021	39
• Sprong in interne samenwerking	39
• Focus van directie	39
• ICT tooling blijft achter	39
Bijlage 1: Interview met respondenten	40
Referenties	46

Samenvatting

Voor u ligt de vierde editie van de Nationale Supply Chain Monitor; het onderzoek dat elke twee jaar de stand van zaken (volwassenheid) van supply chain management (SCM) in het Nederlandse bedrijfsleven meet. De gegevens voor deze editie (172 respondenten) zijn verzameld aan het eind van 2019 en begin 2020 verwerkt in dit rapport.

Diverse (wetenschappelijke) onderzoeken tonen aan dat er een positieve samenhang bestaat tussen het niveau waarop SCM wordt toegepast en het bedrijfsresultaat. Hoe meer de principes van SCM worden toegepast, hoe beter de samenwerking intern en met externe partners verloopt, hoe sneller en wendbaarder bedrijven worden, hoe tevredener de eindklant en hoe lager de kosten.

De mate waarin SCM wordt toegepast is daarin een groeipad, wat weergegeven kan worden middels een niveau van 'volwassenheid' – hoe hoger een organisatie scoort op deze SCM volwassenheid, hoe beter het SCM, hoe beter de prestaties zijn.

Volwassen SCM kenmerkt zich door een hoge mate van interne en externe samenwerking tussen stakeholders. Pijlers daarvan zijn het hebben van een duidelijke en gedeelde business (en daarvan afgeleide supply chain) strategie, waarbij er in de operationele uitvoering een proces-gestuurde infrastructuur binnen en tussen bedrijven bestaat, waarbij informatie volop wordt gedeeld, de verschillende KPIs op elkaar afgestemd zijn en er monitoring over de keten heen bestaat en waarbij de factor mens zodanig wordt betrokken dat voortdurende verbetering en innovatie plaats kan vinden hetgeen impact heeft op cultuur, vertrouwen en leiderschap.

Het onderzoek bestaat uit 58 vragen, welke zijn onderverdeeld in 7 SCM thema's: (1) strategie, (2) cultuur, (3) leiderschap en verschillende vormen van samenwerking; te onderscheiden in (4) interne samenwerking, (5) samenwerking, met leveranciers, (6) samenwerking met klanten en (7) end-to-end samenwerking in de hele supply chain. Alle vragen zijn geformuleerd als stellingen. De respondenten konden op een vijf punt schaal aangeven in hoeverre ze vinden dat de stelling voor hun organisatie van toepassing is. De achterliggende constructie van de stellingen is zodanig dat hoe meer de respondent vindt dat het bevroegde aspect van toepassing was, hoe volwassener de organisatie is op dat aspect. Door de verschillende vragen te combineren kan de supply chain volwassenheid op elk van de 7 thema's worden bepaald. De overall supply chain volwassenheid van een organisatie is de gemiddelde score op deze 7 thema's.

Iets meer dan de helft van de respondenten is werkzaam in de industrie (51%) en bijna een kwart (23%) is uit de groothandel afkomstig. Het meest voorkomende functiegebied waarin de respondenten werkzaam zijn betreft Supply Chain Management (68% van de deelnemers). De geënquêteerden bekleden overwegend (ca 97%) een leidinggevende functie. Daarnaast zien we dat bijna 80% van de respondenten werkzaam is bij bedrijven met meer dan 100 personeelsleden.

De drie belangrijkste bevindingen zijn:

1. De overall SCM Volwassenheid ontwikkelt zich zeer positief.

Het bedrijfsleven scoort nu gemiddeld een 3,0 op een vijfpuntsschaal. Dat is hoger dan de scores van 2017 (2,8) en 2015 (2,9). Dat niveau betekent dat SCM definitief een 'professioneel' niveau heeft bereikt; het is een volwassen onderdeel van de organisatie en vormt niet langer een beperkende factor (dissatisfier). En het staat op de drempel om in de toekomst een significantie contributie aan de klantwaarde en het onderscheidend vermogen van de organisatie en de keten te realiseren. Dit beeld wordt onderschreven door het feit dat er steeds minder organisaties zijn die 'zwak' scoren; waren er in 2017 nog 33% van de organisaties die zwak scoorden (volwassenheid lager dan een 2,5) was dat in 2019 nog slechts 18%.

2. Intern supply chain management scoort veel beter dan extern supply chain management

De factoren die te relateren aan **interne** supply chain volwassenheid (strategie, cultuur, leiderschap, interne samenwerking) scoren gezamenlijk een gemiddelde van 3,2 en dat is aanzienlijk hoger dan de factoren die horen bij **externe** volwassenheid (samenwerking met klanten, leveranciers en end-to-end) die gezamenlijk niet hoger komen dan een gemiddelde van 2,6. De focus van het management lijkt dus vooral gericht op het verbeteren van de bedrijfsvoering binnen de eigen organisatie en hier zijn dan ook grote stappen gemaakt. Het meest positieve aspect is organisatiecultuur met een gemiddeld cijfer van 3,5. Hierin komt tot uitdrukking dat de typische Nederlandse cultuur van samenwerking zonder al te hiërarchische aansturing een sterke drijvende kracht van supply chain management is. Daarbij steekt het gemiddelde cijfer van 2,5 voor de end-to-end samenwerking schril af. Duidelijk is dat het adagium van 'het zijn niet bedrijven maar ketens die met elkaar concurreren' nog ver weg staat van de dagelijkse praktijk.

3. Bedrijven wisselen nog nauwelijks gegevens digitaal uit met ketenpartners

Een van de belangrijkste trends in supply chain management is de digitalisering waarbij ook vaak gesproken wordt over moderne informatietechnologieën zoals AI, IoT, Blockchain, Big Data & Business Analytics, 3D-printen, Robotisering, Sensoring, etc. Van hoog-mature supply chain organisaties mag verwacht worden dat ze dergelijke technologieën inzetten voor het verzamelen en delen van gegevens tussen ketenpartners; immers met beter datamanagement kunnen klanten effectiever en efficiënter bediend worden. Uit het onderzoek blijkt echter dat er veelal juist op deze aspecten een lage score wordt behaald. Zo haalt de vraag "Onze systemen zijn geschikt om informatie te delen met leveranciers" slechts een net promoter score van -30% ,dat wil zeggen dat het percentage van respondenten dat hun organisatie een 4 of 5 geeft minus het percentage dat een 1 of 2 geeft minus 30% bedraagt: laag scorende bedrijven zijn dus oververtegenwoordigd. Ook op de vragen "We delen wederzijds onze vraagvoorspellingen met de klanten" (-36%); "Informatie wordt structureel door alle ketenpartijen gedeeld en er is sprake van voortdurende communicatie over issues die voor anderen van belang zijn" (-43%) en "De organisatie en onze leveranciers delen informatie via een centraal punt (systeem)" (-44%) wordt relatief laag gescoord.

Overall valt op dat het aantal middenmoters in SCM volwassenheid is toegenomen (van 48% naar 59% in twee jaar tijd). De verschillen tussen bedrijven nemen af. Er zijn steeds minder achterblijvers (18%) maar het aantal koplopers groeit slechts beperkt.

De verschillende organisaties lijken daarmee qua niveau of volwassenheidsfase waarin ze zich bevinden op hetzelfde peil te belanden. Om door te kunnen stoten naar echt volwassen supply chain management en om als keten alle voordelen daarvan goed kunnen benutten zou nu de stap gemaakt moeten worden van niveau 3 naar 4 (excellence) en uiteindelijk 5 (netwerk).

English Summary

This is the fourth edition of the Dutch National Supply Chain Monitor: the findings from the biannual survey of supply chain management (SCM) maturity among businesses in the Netherlands. The data for this edition was gathered from 172 respondents in late 2019.

Various scientific studies have demonstrated a correlation between the level at which SCM is applied and a company's financial performance. Closer adherence to SCM principles results in better collaboration with internal and external partners, faster and more agile business response, greater customer satisfaction and lower costs.

Based on this theory, it is possible to distinguish between 'traditional management' and modern SCM. The extent to which SCM is applied represents a growth path towards 'maturity' – the higher an organization scores for SCM maturity, i.e. the better it is at SCM, the better its performance can be.

A high degree of internal and external collaboration between stakeholders is inherent in SCM. Therefore, it is essential to have a clear and mutually shared supply chain strategy. In the operational execution, this should be supported by a process-driven infrastructure within and between companies (with seamless information exchange, mutually aligned KPIs and end-to-end supply chain monitoring). Furthermore, it should take account of the human factor to foster continuous improvement and innovation (which have an impact on the company culture, trust and leadership).

The survey comprised 58 questions. These were subdivided and grouped around seven SCM topics: (1) strategy, (2) culture, (3) leadership and various types of collaboration, which were divided into (4) internal collaboration, (5) collaboration with suppliers, (6) collaboration with customers, and (7) end-to-end collaboration throughout the entire supply chain. All the questions were formulated as statements. The respondents were asked to rate the relevance of each statement for their organization on a scale of 1 to 5. The statements have been designed in such a way that greater relevance for the respondent's organization corresponds to greater maturity with respect to that aspect. By combining the various questions, the supply chain maturity can be assessed for each of the seven topics. The average score across all seven topics indicates the organization's overall supply chain maturity.

Just over half (51%) of all respondents are working at manufacturing companies and almost a quarter (23%) are from the wholesale sector. The most common discipline among the respondents is Supply Chain Management (68%), and by far the majority (97%) have leadership responsibility. Besides that, almost 80% of the respondents are working at organizations with more than 100 employees.

The three key findings are:

1. Very positive evolution of overall SCM maturity

The average score for Dutch businesses is now 3.0 out of 5, which is an increase compared to the scores in 2017 (2.8) and 2015 (2.9). The conclusion is that SCM has definitely reached a 'professional' level; it is now a mature part of the organization and is no longer a 'dissatisfier'. Furthermore, it is on the verge of making a significant contribution to the customer value – and to the organization's and the supply

chain's competitive advantage – in the future. This conclusion is further strengthened by the fact that there are ever-fewer organizations with 'weak' scores (less than 2.5 on the maturity scale): just 18% in 2019, compared with 33% in 2017.

2. Much better score for internal supply chain management than external supply chain management

The factors that relate to internal supply chain maturity (strategy, culture, leadership, internal collaboration) receive a combined average score of 3.2. That is considerably higher than the combined average score of 2.6 for the factors associated with external maturity (collaboration with customers/suppliers and end-to-end collaboration). In other words, the management focus appears to be mainly on improving performance within the organization itself, and significant progress has been made in that respect. The most positive aspect is company culture, with an average score of 3.5. This appears to reinforce the fact that the typical business culture in the Netherlands – collaboration without too much top-down hierarchy – is a strong driving force of supply chain management. The average score of 2.5 for end-to-end collaboration is in stark contrast to this. Clearly, the motto "Supply chains compete, not companies" is not yet applicable for most businesses in real life.

3. Still only limited digital data exchange between supply chain partners

One of the most important supply chain management trends is digitalization, and that often encompasses discussion of emerging technologies such as AI, IoT, Blockchain, Big Data & Business Analytics, 3D printing, Robotization, Sensoring, etc. It would be fair to expect that highly mature supply chain organizations make use of such technologies for gathering data and sharing it with chain partners. After all, better data management facilitates more effective and more efficient customer service. However, perhaps surprisingly, the survey reveals that these are often the aspects with low scores. For example, the statement "Our systems are suitable for sharing information with suppliers" only achieves a net promoter score of -30% (this is calculated as the percentage of respondents that award their organization a 4 or 5 minus the percentage that award a 1 or 2. A score of minus 30% means that there are more low-scoring organizations than high-scoring ones). Other statements with relatively low to extremely low scores include: "We and our customers mutually share our demand forecasts" (-36%); "Information sharing is structural among all chain partners and there is continual communication about issues that are important for others" (-43%); and "Our organization and our suppliers share information through a central platform/system" (-44%).

Overall, what is particularly striking is the growth in the number of companies with a medium degree of SCM maturity (from 48% to 59% in the space of two years). The differences between organizations are diminishing. There are ever-fewer laggards (18%), but the growth in the number of businesses at the top end of the scale remains limited too. In other words, businesses seem to be ending up at more or less the same level or phase of maturity. In order to achieve truly mature supply chain management, and to be able to fully benefit from all its additional advantages for the supply chain as a whole, they need to progress from level 3 to level 4 (excellence) and ultimately to level 5 (network).

1. Inleiding

Voor u ligt de vierde editie van de Nationale Supply Chain Monitor afgenomen in de laatste maanden van 2019 en verwerkt in de eerste maanden van 2020: de NSCM 2019-2020. Een onderzoek dat Nyenrode Business Universiteit en BLMC Supply Chain Optimization gezamenlijk om de twee jaar uitvoeren.

Gelegd tegen een meetlat van wat supply chain management (SCM) allemaal zou kunnen of moeten zijn volgens de geldende theorieën, meet de NSCM periodiek de SCM volwassenheid (de supply chain management volwassenheid of maturiteit) binnen het Nederlandse bedrijfsleven. Zo krijgen we een goed inzicht in de mate waarin bedrijven gebruik maken van de moderne principes, methodieken en technologieën van samenwerken in de interne en externe keten om zo betere prestaties te leveren **(beter, sneller, goedkoper, duurzamer, innovatiever en leuker)**. Uitgangspunt hierbij is dat hoe hoger de score op de maturiteitsindex is, hoe meer de principes van SCM worden toegepast, hoe groter het op termijn te behalen rendement is.

Nieuw voor deze editie is dat ook de branche en functie van de respondenten in kaart is gebracht alsmede de omvang van de deelnemende bedrijven. Daardoor zijn we in staat om de Supply Chain maturiteitsindex te specificeren voor verschillende clusters van bedrijven.

Dit rapport is als volgt gestructureerd. In hoofdstuk 1 wordt na een analyse van de voordelen van SCM ingegaan op het begrip ‘supply chain maturiteit’. Vervolgens wordt in hoofdstuk 2 de onderzoeksmethodiek toegelicht en een overzicht gegeven van de verschillende respondenten. Hierna volgen in hoofdstuk 3 de belangrijkste bevindingen op hoofdlijnen en komen een aantal nadere analyses op deelaspecten aan de orde. Deze bevindingen worden kort bediscussieerd en er worden mogelijke verklaringen gegeven van de geconstateerde ontwikkeling in hoofdstuk 4. Tenslotte verwijzen we in hoofdstuk 5 naar het interview (integraal opgenomen in de bijlage) met van Supply Chain Magazine met een tweetal respondenten uit het onderzoek. Beide zijn afkomstig uit organisaties die al geruime tijd werken aan afstemming in de gehele keten en daardoor relatief hoog scoren op SCM volwassenheid. Het laat zien welke stappen zij in dit kader gezet hebben en nog willen zetten binnen de van invloed zijnde factoren strategie, infrastructuur en gedrag (zie figuur B, hoofdstuk 1.4). Hiermee krijgen we een goed idee vanuit de praktijk van de baten maar ook van de obstakels voor een volwassen Supply Chain.

1.1 Wat verstaan we onder SCM?¹

Dit rapport bespreekt de SCM volwassenheid in het Nederlandse bedrijfsleven anno 2019. Daarom geven we eerst uitleg over het begrip supply chain volwassenheid ook al omdat de term SCM in de praktijk op vele manieren wordt gebruikt.

Een goed startpunt voor het bepalen van de SCM volwassenheid is de definitie van SCM. In dit onderzoek is dat een veelgebruikte definitie in de wetenschappelijke literatuur die, vrij vertaald, luidt: “de systematische, strategische coördinatie van de traditionele functies binnen een organisatie en over de activiteiten tussen organisaties in supply chain, met als doel het verbeteren van de prestaties op lange termijn van zowel de individuele bedrijven als de keten als geheel.” (Mentzer et al., 2001)

Deze definitie geeft duidelijk aan dat SCM zowel een interne als een externe component heeft. Intern gaat

¹ Een belangrijk gedeelte van deze paragraaf is gebaseerd op (Van der Veen & Van Buren, 2018a).

het over de coördinatie tussen de verschillende bedrijfsfuncties (zoals inkoop, productie, marketing, financiën en logistiek). Anders gezegd, volgens de definitie is SCM geen functie of afdeling binnen de organisatie maar een coördinatiemechanisme tussen verschillende entiteiten. De externe component van SCM gaat over de stroom van producten en diensten, de informatiestroom en de geldstroom tussen organisaties. SCM gaat over alle stromen dus ook over IT, ook over Financiën, ook over Inkoop, ook over Marketing & Sales. Coördinatievraagstukken kunnen gaan over voorraden, over bestelhoeveelheden en over ontkoppelpunten. Maar ook over product- en marktontwikkeling.

1.2 Waarom SCM?

De bovengenoemde aspecten raken allemaal de bedrijfsvoering. De hoofdvraag die elke keer weer moet worden beantwoord is: hoe maken we het samen sneller, beter, goedkoper, leuker, socialer, duurzamer, innovatiever, flexibeler en klantvriendelijker?

De prestaties van een supply chain kunnen op diverse manieren worden bepaald. Wellicht het belangrijkste begrip daarbij is klantwaarde; het door de organisatie of keten leveren van producten en/of diensten waarvoor de klant bereid is te betalen. Klantwaarde wordt in essentie bepaald door het verschil tussen het nut dat een klant aan het product toekent en wat de klant daarvoor moet opgeven (natuurlijk de prijs voor het product maar ook andere inspanningen die je daar voor moet doen); zie ook (Gülyaz et al., 2019). Conform de definitie is ook het efficiënt kunnen voortbrengen van producten & diensten een belangrijke kwestie; het gaat om zowel waarde creëren als verspilling reduceren (dus over effectiviteit en efficiëntie).

Het einddoel voor de deelnemende partijen is uiteindelijk om een betere prestaties te realiseren. Aangezien alle inspanningen van SCM direct dan wel indirect op dat doel zijn gericht, mogen we aannemen dat er een positief verband is tussen de hoogte van het SCM en de financiële prestaties van de deelnemende organisaties. Dit verband, dat we in de praktijk zeker terug zien, is echter wetenschappelijk nog niet zo makkelijk aan te tonen. Organisaties verschillen immers veel in uitgangspunten zoals omvang, leeftijd en branche alsmede in de wijze van aansturing en strategische keuzes die ze maken. Als we het hebben over financiële prestaties dan kan de focus bij het ene bedrijf liggen op winst en bij het andere op marge, groei, marktaandeel of rendement op het geïnvesteerd vermogen dus ook daar is de definitie niet eenduidig.

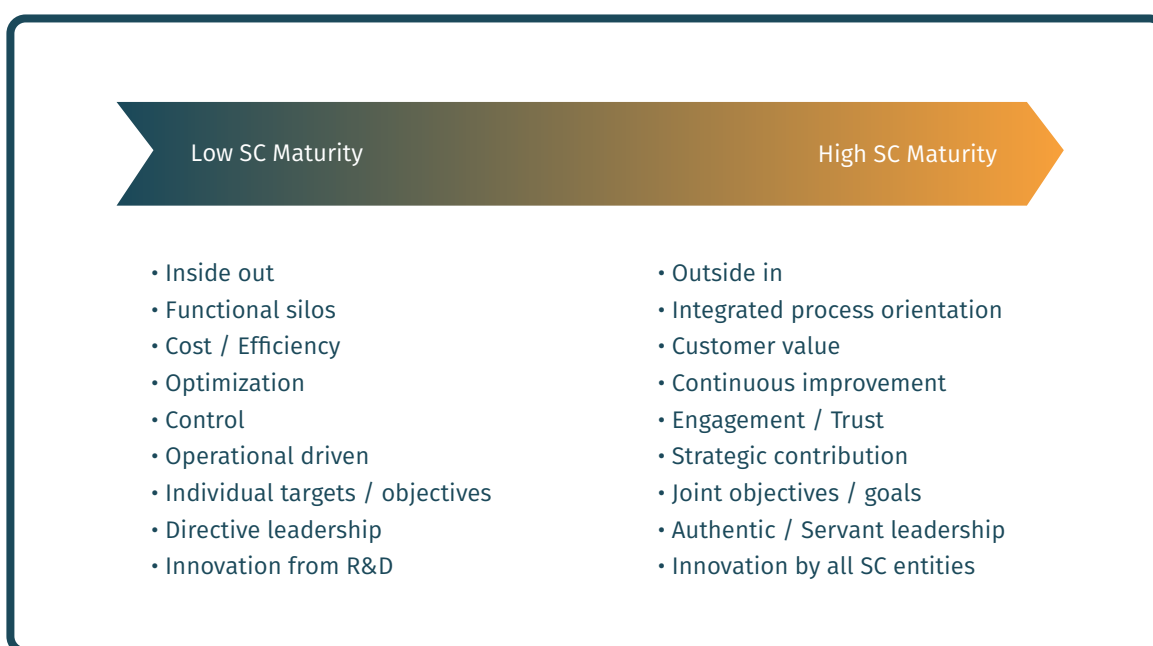
Door dit soort aspecten is het verband tussen SCM en financiële prestatie in wetenschappelijke zin dus lastig om een eenduidig aan te tonen. Ondanks dit gegeven is het vakgebied SCM direct en indirect gericht op het verbeteren van de financiële prestaties en gaan we er in dit rapport van uit dat die positieve bijdrage in de praktijk ook daadwerkelijk realiseerbaar is.

1.3 Kenmerken van een hoge Supply Chain Volwassenheid

We zien dat er tussen de bestaande praktijk en het in de definitie gegeven ‘ideaal’ van SCM vaak grote verschillen bestaan. Zo spreekt de definitie van “strategische coördinatie” terwijl in de praktijk er vaak heel operationeel gewerkt wordt. Ook is SCM vaker het management van een afdeling dan een coördinatie tussen afdelingen en organisaties. En niet zelden ligt de focus op kosten(reductie) in plaats van op klantwaarde-creatie.

De essentie van groeimodellen is dat organisaties zich ontwikkelen in verschillende stadia (volwassenheidsniveaus) en dat die stadia een logische volgorde hebben. Om te zien in welk stadium een organisatie zich bevindt, wordt de bestaande (AsIs) situatie vergeleken met een ideale (ToBe) situatie, in dit geval de 'state-of-the-art' op het gebied van SCM. Dit supply chain ideaal wordt vaak beschreven met de term ketensamenwerking (KSW).

Figuur A geeft de ontwikkelingen weer die organisaties op weg naar SCM volwassenheid kunnen doorlopen. Op verschillende aspecten zijn verbeteringen mogelijk om tot daarmee samen op het gewenste hogere niveau van SCM volwassenheid te komen.



FIGUUR A: GROEI IN SUPPLY CHAIN VOLWASSENHEID

Meer in het bijzonder heeft een organisatie die aan dit ideaal van ketensamenwerking voldoet, de volgende kenmerken:

SCM heeft een strategische positie in de organisatie en is primair gericht op het genereren van klantwaarde, waarbij kostenbesparing volgend in plaats van leidend is.

Het achterliggende idee is dat kostenreductie op korte termijn goed kan zijn maar op lange termijn een averechts effect heeft: "if you focus on cost you drive out quality; if you focus on quality you drive out cost". En op lange termijn kan een organisatie alleen succesvol zijn als het in staat is om voortdurend in te spelen op de klantwaarde en daar waar mogelijk te verbeteren.

De organisatiecultuur is gebaseerd op het samen oplossen van problemen, en biedt ruimte voor innovatie.

Achterliggende gedachte is dat je niet overal verstand van kunt hebben (dus dat specialisatie nodig is) maar dat innovatie voortkomt uit de creatieve combinatie van vele ideeën ingebracht vanuit verschillende achtergronden en specialisaties – er is dan sprake van sociale innovatie hetgeen drie keer zo krachtig blijkt als puur (R&D-gebaseerde) technologische innovatie, zie (Volberda et al., 2011)

Er is sprake van geïntegreerde interne en externe processturing waarin relevante informatie vrijelijk wordt gedeeld.

Achterliggend idee is dat door betere informatie-uitwisseling tussen alle schakels in de keten al die schakels in staat zijn om betere beslissingen te nemen. Anders gezegd, de keten is een systeem dat alleen goed bestuurd kan worden als alle beslissers beschikken over alle relevante informatie. Als dat niet gebeurt dan leidt de sub-optimalisatie per schakel tot een slecht functionerende keten. Een bekend voorbeeld daarvan is het beruchte opslingereffect waarbij de keten niet in staat is om de voorraden af te stemmen op de wisselende klantvraag met voortdurende overschotten en tekorten tot gevolg, zie bijvoorbeeld (Lee et al., 1997).

De organisatie kent coachend en dienend leiderschap vanuit een verandervisie die medewerkers en ketenpartijen kan inspireren en motiveren tot voortdurende verbetering.

Hierachter ligt het idee dat veel van de verbeteringen en innovaties uit de gehele organisatie zouden moeten komen en dat in een snel veranderende omgeving een hiërarchische manier van aansturen niet werkt. Professionals moeten worden gefaciliteerd om in multifunctionele teams met de nodige regelruimte zelf de besluiten te kunnen nemen, zie (Van der Veen & Van Buren, 2018b).

Men is gericht op samenwerking met leveranciers en klanten ter ondersteuning van de langetermijndoelstellingen van alle partijen.

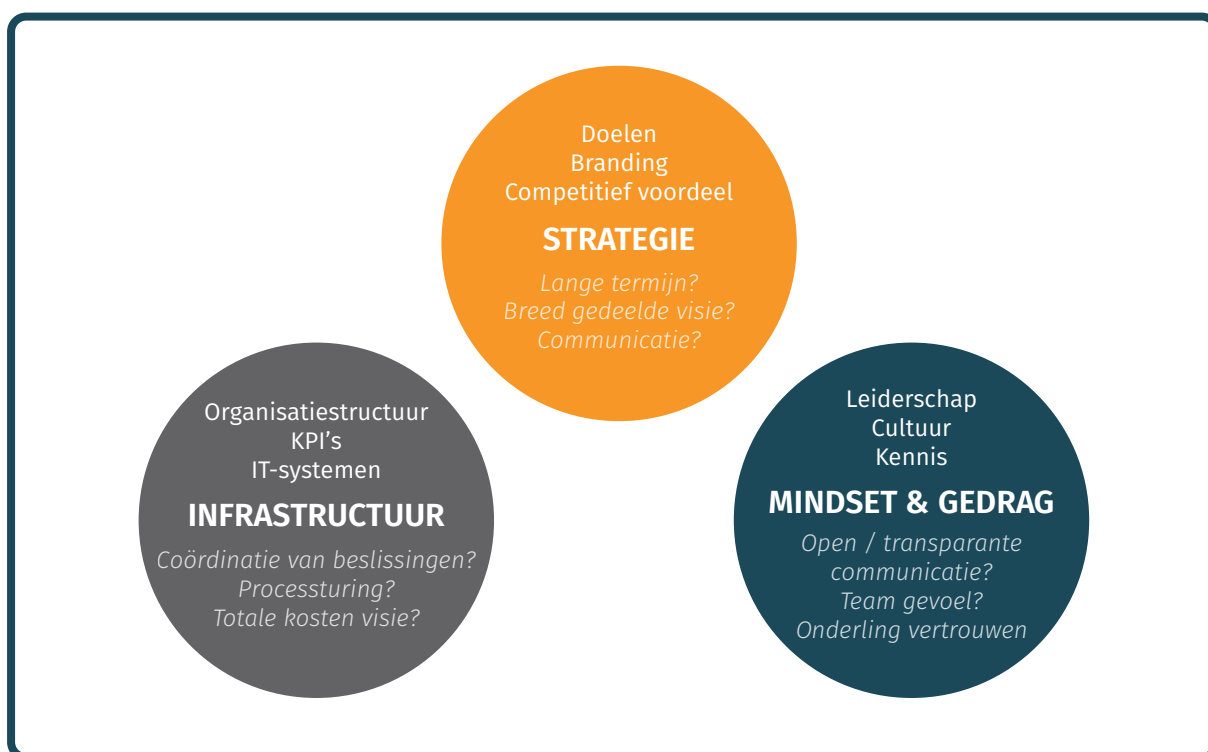
De essentie hier is dat samenwerking met klanten en leveranciers op de lange termijn kan leiden tot een win-win-winsituatie. Klanten en leveranciers kunnen hun wensen en eisen maar ook hun verbeterideeën inbrengen. Stabiele relaties gericht op lange-termijn verbeteringen zorgen dat er ruimte is voor de nodige investeringen in IT-systemen en op elkaar aansluitende processen.

Er is inzicht en overzicht over de end-to-end keten zodat risico's, zoals verstoringen of vraagschommelingen, vroegtijdig worden gemanaged en kansen kunnen worden verzilverd.

In plaats van de klassieke aansturing van 'command & control' wordt 'sense & respond' gebruikt; voortdurend worden alle mogelijke kansen en bedreigingen gemonitord en wordt een reactie daarop onderling regelmatig besproken zodat er ook door de hele keten snel kan worden gereageerd. De 'fast fashion' van Zara is hier een fraai voorbeeld van; zie bijvoorbeeld (Ferdows et al., 2005).

1.4 Pijlers van een hoge Supply Chain Volwassenheid

Nadat SCM volwassenheid is gedefinieerd is de volgende stap in het bouwen van een SCM volwassenheidsmeting het onderscheiden van een aantal dimensies van SCM. Hierbij wordt in eerste instantie gebruik gemaakt van drie pijlers, zie figuur B.



FIGUUR B: DRIE HOOFDDIMENSIES VAN SCM

De eerste pijler betreft **strategie**. Daarbij gaat het om het formuleren en uitdragen van een visie, missie en kernwaarden, over lange-termijn relaties met ketenpartners en over het realiseren van een duurzaam concurrentievoordeel. Hierbij staat het idee centraal dat een supply chain voor een organisatie geen 'noodzakelijk kwaad' is (een 'dissatisfier'; iets wat je wel moet hebben maar dat eerder last veroorzaakt dan dat je er blij van wordt), maar juist een belangrijke bron van klantwaarde kan zijn; een business-driver. Ofwel: supply chain moet niet lijdend zijn maar leidend. De omschakeling is dat SCM niet langer inside-out denkt en moet opboksen tegen de suboptimale (zo niet tegengestelde) afdelingsdoelen, maar een aanjager wordt van de synergie die in een keten potentieel aanwezig is.

Zodra die strategie is vastgesteld, komt het aan op de operationele uitvoering ervan. Daarbij is er sprake van een concrete, feitelijke, kant en een minder tastbare kant, de gedragscomponent. De feitelijke kant noemen we de SCM **infrastructuur**; het stroomlijnen van de integrale processen binnen en tussen organisaties. Hierbij hoort bijvoorbeeld het op één lijn brengen (alignment) van targets en incentives; een gezamenlijk gevoel voor winst, verlies en risico in plaats van tegengestelde doelen. Maar ook het delen van alle relevante informatie, het afstemmen van beslissingen en het hanteren van een dynamisch verdienmodel ('pain & gain sharing').

Bij de derde pijler speelt de factor mens een rol: **mindset & gedrag**. Hierbij gaat het onder andere over dienend, coached en faciliterend leiderschap, over het bouwen aan vertrouwen, over het creëren van een teamgevoel en over het werken aan een cultuur waarin mensen willen bijdragen en samen willen werken aan de doelstellingen van de organisatie en de gehele supply chain.

1.5 Thema's binnen Supply chain Management

Voor het NSCM zijn deze drie pijlers verder uitgewerkt in een zevental zogenoemde thema's:

1. Strategische intentie 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

Als we deze zeven thema's afzetten tegen de eerder genoemde pijlers van SCM (strategie, infrastructuur, mindset & gedrag) dan valt op dat de 'harde' kant (infrastructuur) faciliterend is aan de samenwerking binnen en buiten de organisatie, oftewel thema 4 tot en met 7. Voorbeelden daarvan zijn de volwassenheid van processen en ICT alsmede de beschikbaarheid van de resources: tijd, geld en middelen om de veranderingen succesvol door te voeren.

Het zal duidelijk zijn dat elk van de zeven thema's ook weer verschillende onderdelen omvat. Deze onderdelen vormen de basis van de uitgezette vragenlijst (zie hoofdstuk 2).

1.6 Volwassenheidsniveaus

In de vorige paragrafen hebben we SCM gedefinieerd en uiteindelijk onderverdeeld in zeven thema's waaruit de vragenlijst voor dit onderzoek is opgebouwd met verschillende onderdelen per thema. Het SCM volwassenheidsmodel legt een organisatie langs een meetlat: hoe meer onderdelen van SCM door een organisatie worden toegepast, hoe meer volwassen het SCM van dat bedrijf is. Omdat de vraag of iets al dan niet wordt uitgevoerd nogal zwart-wit is en soms meer uitleg behoeft dan een ja of nee, wordt de mate van implementatie aangegeven in 'niveaus' op een schaal van één tot vijf.

In het onderzoek wordt binnen elk thema een aantal vragen over de praktijk van de organisatie van de respondent als stelling geponeerd. Alle stellingen tezamen verwoorden feitelijk de ideale supply chain situatie. Dus hoe meer de respondent het met de stelling eens is, hoe dichter de organisatie bij het ideaal functioneert; hoe hoger de SCM volwassenheid op dat aspect.

Als alle vragen zijn ingevuld wordt er per categorie een gemiddelde volwassenheidsscore gegeven op een vijfpuntsschaal. De overall SCM volwassenheid van de organisatie is de gemiddelde score over alle zeven categorieën.

De onderverdeling in categorieën kan helpen om te bepalen waar de belangrijkste bottlenecks liggen en waar een verbetering dus het hardste nodig is. Binnen een categorie kan de bottleneck worden bepaald

door te kijken op welke vragen het laagst wordt gescoord. Vaak blijkt dat vooral een evenwichtige opbouw van de verschillende categorieën de organisatie verder kan brengen.



1.7 Groeipad in SCM volwassenheid: professionaliseren en innoveren

Hoe bereiken bedrijven een hoog niveau van SCM? Het verhogen van de SCM Volwassenheid is te zien als een groeipad, waarbij organisaties en ketens verschillende stadia van maturiteit doorlopen met een toenemende mate van interne en externe samenwerking.

Het ideaalplaatje is een keten met een heldere focus op de behoeften van de eindklant, waarbij partijen in de keten samenwerken op basis van gezamenlijk gedragen doelen. Om die te realiseren is er sprake van effectieve informatie uitwisseling, ondersteund door een meet- en evaluatiemethode. Bedrijfsoverstijgende afspraken zijn vastgelegd met betrekking tot supply chain risico's, kosten en toegevoegde waarde. In de keten is sprake van onderling vertrouwen gebaseerd op gezamenlijke cultuur, normen en waarden. Doordat ketenpartners effectief inspelen op de vraag en in staat zijn om snel te reageren op marktveranderingen, ontstaat concurrentievoordeel voor alle deelnemers.

Zoals dat voor meer volwassenheidsmodellen geldt, moet daarbij onderscheid worden gemaakt tussen twee soorten verbeteringen – organisaties die klimmen van lager niveaus naar niveau 3 (een gemiddelde Supply Chain volwassenheid) en organisaties die klimmen van dat gemiddeld niveau

3 naar hogere niveaus. Het eerste betreft een verdere professionalisering, het tweede behelst een paradigmaverandering in management denken en doen. Zoals eerder gesteld geldt voor de hogere niveaus dat SCM uiteindelijk een managementfilosofie is die samen te vatten is met de term KSW en waarbij de horizontale aansturing van de interne en externe keten centraal staat.

Anders gezegd, een hogere supply chain volwassenheid kan op twee manieren worden bereikt. De eerste stappen richting het ideaal worden gezet met het doorlopen van de fases 1 tot en met 3. In fase 3 is er een professionalisering bereikt waarin interne silo's niet meer belemmerend zijn en er tussen verschillende afdelingen goed wordt gecommuniceerd en samengewerkt. Men denkt niet meer in functiegebieden en -grenzen, maar in integrale processen. Dit is het evolutionaire pad van verdergaande professionalisering.

Na de professionalisering moet er voor verdere groei in maturiteit een doorbraak bewerkstelligd worden in de wijze waarop er keten breed wordt samengewerkt. Dit is een revolutionair pad waarbij er niet zozeer sprake is van 'hetzelfde doen maar dan beter'; maar van een verandering van het managementparadigma. Als interne professionalisering gerealiseerd is komt vervolgens het creëren van externe samenwerking.

Ondanks de significante voordelen van een volwassen supply chain is het groeipad ernaar toe voor veel bedrijven lastig begaanbaar. Het vergt zowel een duidelijke strategische koers als het op de juiste wijze vertalen van die strategie in de operationele bedrijfsvoering in de eigen organisatie en idealiter ook tussen samenwerkende bedrijven.

Bij KSW als 'supply chain volwassenheid ideaal' streven verschillende entiteiten in de interne en externe supply chain op basis van gelijkwaardigheid gezamenlijke doelen na. Belangrijke uitgangspunten zijn onder andere een teambenadering waarbij ketenpartijen ieder een eigen (specialistische) rol hebben en elkaar daarin aanvullen en versterken, dat innovatie overal in de keten wordt geëntameerd, dat risico's worden gedeeld en dat de wederzijdse belangen ondergeschikt zijn aan de gezamenlijke doelen. Partijen werken samen op basis van vertrouwen, wederkerigheid ('wie goed doet, goed ontmoet') en het besef dat als iedereen bijdraagt het geheel sterker wordt ('samen kunnen we meer, samen weten we meer').

Hoewel niemand tegen KSW is, blijkt het in de praktijk vaak lastig om de onderliggende principes ook daadwerkelijk te omarmen. Daarvoor zijn gedeelde normen en waarden nodig, maar een basis van wederzijds vertrouwen, uitgedragen door de directie en omarmd door de werkvloer. Uit ervaringen weten we dat een algemeen heersende zienswijze doorgaans niet snel verandert, tenzij er zich een crisis voordoet. Bijvoorbeeld sterk tegenvallende resultaten of een crisis in de directiekamer.

Hoewel een crisis, zoals de Corona crisis in het voorjaar van 2020, vaak een aanleiding en noodzaak vormt om het denken over SCM radicaal aan te passen, is het natuurlijk prettiger om in alle rust dingen fundamenteel aan te kunnen pakken en verbeteren. Het gezegde luidt niet voor niets: 'je moet het dak repareren als de zon schijnt'. Of het nu door een crisis of door een visie wordt aangewakkerd, in beide gevallen geldt dat het streven naar een hogere SCM volwassenheid direct en indirect grote voordelen met zich mee brengt, in termen van sneller, beter, goedkoper, flexibeler, leuker en duurzamer en uiteindelijk op financieel gebied.

1.8 SCM volwassenheid en bedrijfsprestaties: empirische resultaten

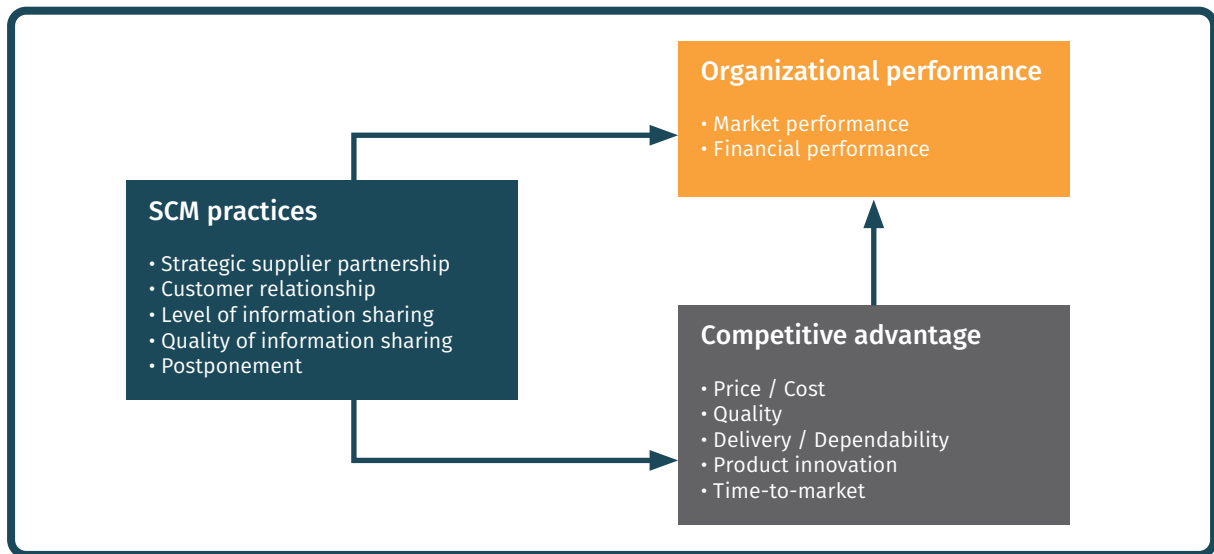
Zoals in de voorgaande paragrafen reeds beredeneerd zijn de voordelen van een hoge SCM volwassenheid groot. Organisaties die deel uitmaken van geïntegreerde ketens scoren een hogere klanttevredenheid, kunnen daadwerkelijk ecologische en sociale duurzaamheid realiseren, spelen sneller in op innovaties, kunnen sneller en flexibeler leveren en kampen met minder voorraad- en faalkosten. Kortom: de kwaliteit van producten en diensten (en daarmee de klanttevredenheid) gaan omhoog, terwijl de winstmarge toeneemt dankzij lagere kosten en minder voorraden. Wanneer ketenpartners goed op elkaar zijn afgestemd en informatie delen, is het bovendien makkelijker om alert en wendbaar te reageren op ontwikkelingen in de markt of deze zelfs voor te zijn. Daarmee levert SCM een belangrijke bijdrage aan het verkrijgen van duurzaam concurrentievoordeel van organisaties en ketens.

De stelling dat een hoge SCM volwassenheid een belangrijke bijdrage kan leveren aan het bedrijfsresultaat stoelt op een zeer stevig onderbouwd theoretisch fundament. Ook zijn er de nodige succesverhalen en voorbeelden van hoe excellentie in SCM heeft geleid tot zeer succesvolle ondernemingen. In deze paragraaf aandacht voor de wetenschappelijke literatuur over het verband tussen SCM volwassenheid en bedrijfsprestaties op basis van survey-data en meta-analyses.

Zoals reeds in paragraaf 1.1 aangegeven is het empirisch aantonen van het verband tussen SCM volwassenheid en bedrijfsresultaten geen sinecure, ook al omdat de terminologie nogal uiteenloopt. Rechtstreekse verbanden tussen het in het kader van dit onderzoek gebruikte SCM volwassenheidsmodel en (financiële) bedrijfsresultaten hebben we niet. Wel kunnen we constateren dat een hogere SCM volwassenheid binnen ons model gepaard gaat met meer interne en externe integratie (Supply Chain Integration), met meer samenwerking (Supply Chain Collaboration), met meer aandacht voor integrale processen (Business Process Management), met beter management van leveranciers (Purchasing & Supply Management), met betere inzet van IT voor wendbare ketens (IT & Agility) en met het meer betrekken van alle mensen in de organisatie (HRM instruments). Over de relatie van al die aspecten met de bedrijfsresultaten (klantwaarde, concurrentievoordeel, marktaandeel, financiële prestaties) is het nodige gepubliceerd in de wetenschappelijke literatuur. Hieronder worden een aantal artikelen daarover kort besproken.

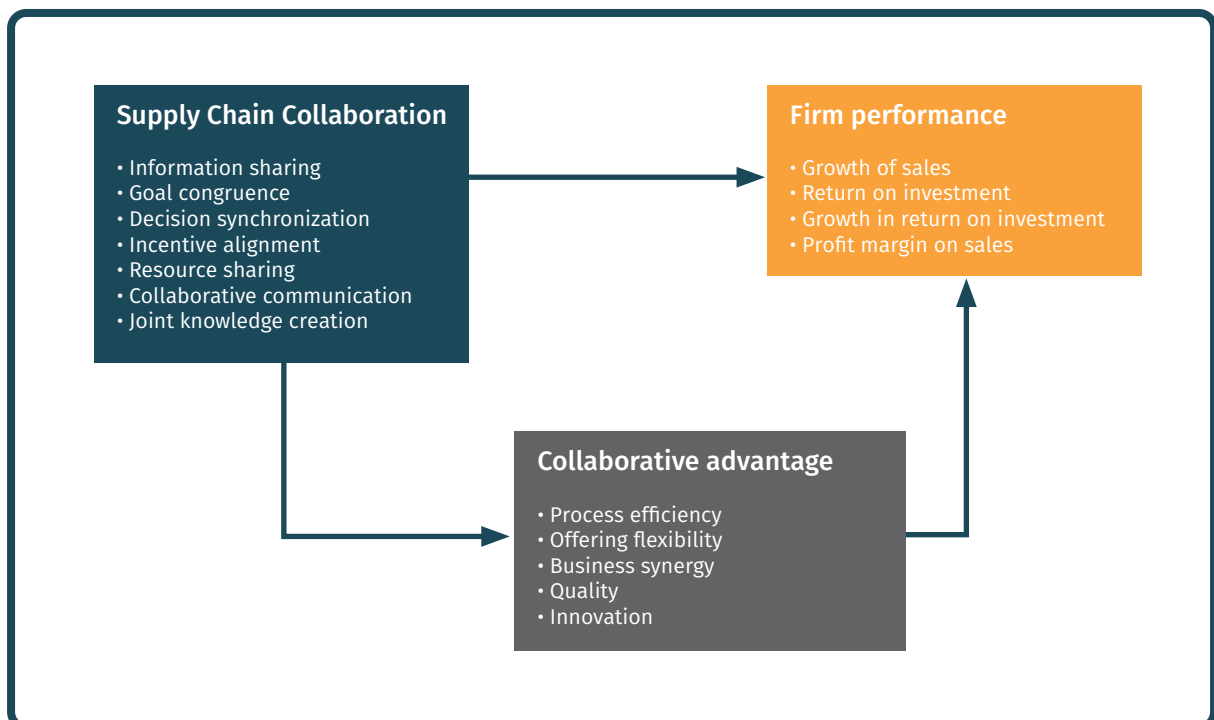
De studie in (Li et al., 2006) was een van de eerste die het verband tussen 'supply chain practises' en 'organizational performance' aantoonde; er werd aangetoond dat er een statistisch significant positief effect bestaat tussen de drie grootheden (de rechthoeken) zoals weergegeven in figuur C.

Interessant gegeven daaruit is dat beter SCM leidt tot betere supply chain prestaties en daarmee tot een concurrentievoordeel voor de organisatie, maar dat er ook een rechtstreeks verband was naar bedrijfsprestaties.



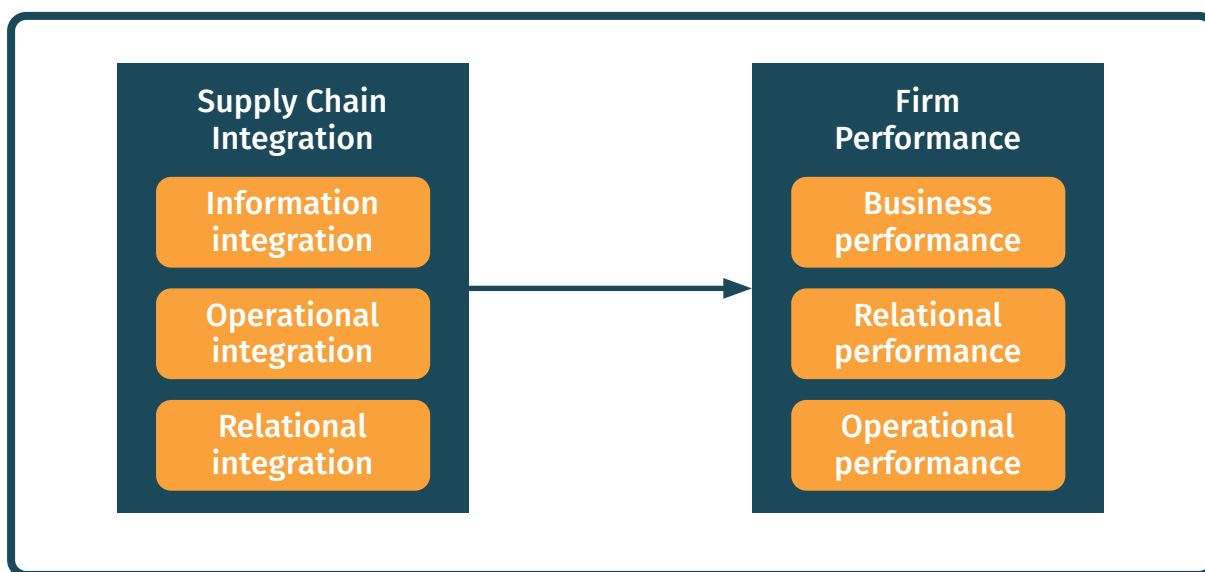
FIGUUR C: RELATIE TUSSEN SCM EN BEDRIJFSPRESTATIES
Bron: (Li et al, 2006) – aangepast

In een latere studie (Cao et al., 2011) werd met gebruikmaking van een soortgelijk maar op basis van samenwerking geformuleerd model een in statistische zin sterk verband tussen ‘Supply Chain Collaboration’, ‘collaborative advantage’ en ‘firm performance’ gevonden, zie figuur D. Ook hier kan worden gesteld dat meer ketensamenwerking leidt tot betere supply chain prestaties en rechtstreeks of via die verbeterde prestaties tot een beter bedrijfsresultaat.



FIGUUR D: RELATIE TUSSEN SUPPLY CHAIN COLLABORATION EN BEDRIJFSPRESTATIES
Bron: (Cao et al., 2011) – aangepast

Een belangrijk resultaat kwam uit een zogenaamde meta-analyse (waarin de resultaten van vele onderliggende studies werden gecombineerd) van (Leuschner et al., 2013). Daarin werd een positief verband gevonden tussen 'supply chain integration (SCI)' en 'firm performance', zie figuur E. Er werd ook een positief verband gevonden tussen de SCI deelaspecten informatie-integratie en relatie-integratie met de bedrijfsprestaties en van SCI met alle drie de deelaspecten van bedrijfsprestaties. In deze studie werd ook opgemerkt dat de relaties weliswaar statistisch significant is maar dat er ook een hele grote spreiding is. Met andere woorden, gemiddeld zijn er duidelijke relaties maar dat geldt lang niet voor alle individuele organisaties. Een soortgelijk resultaat tussen SCI en 'financial performance' werd aangetoond in (Chang et al., 2016).



FIGUUR E: RELATIE TUSSEN SUPPLY CHAIN INTEGRATIE EN BEDRIJFSPRESTATIES
Bron: (Leuschner et al., 2013) – aangepast

Naast de bovengenoemde publicaties zijn er de nodige artikelen die ingaan op een deelaspect van SCM en hun relatie met bedrijfsprestatie. Het meest prominent daarbij zijn de artikelen die gaan over (integrale) business processen en het management daarvan, zie bijv. (Dijkman et al., 2016) en (Ongena & Ravesteyn, 2019). Artikelen waarin een verband wordt gelegd tussen het (volwassenheids)niveau van Inkoop & Supply management en bedrijfsresultaten zijn onder andere (Chen et al., 2004) en (Foerstl et al., 2016). In onder meer (DeGroot & Marx, 2013) en (Tarafdar & Qrunfleh, 2017) wordt aangetoond dat er positieve verbanden zijn tussen het gebruik van IT /IS, supply chain agility en bedrijfsresultaten. En artikelen waarin mindset & gedrag -aspecten middels de mate van inzet van HRM wordt gekoppeld aan bedrijfsresultaten zijn bijvoorbeeld (Jiang et al., 2012) en (Tzafrir, 2005).

Hoewel de genoemde resultaten zich in wetenschappelijke zin niet laten veralgemeniseren en uniformiseren en er dus zeker geen 1-op-1 relatie tussen SCM volwassenheid en bedrijfsresultaten geclaimd kan worden, vormen ze weldegelijk een stevige ondersteuning van de aanname waar we dit hoofdstuk mee begonnen; namelijk dat er dergelijk positief verband is. De conclusie is daarom simpel: een hoge SCM volwassenheid is zeker nastrevenswaardig; er is alle reden om aan te nemen dat deze zullen leiden tot betere supply chain prestaties en in de juiste omstandigheden ook tot betere bedrijfsprestaties.

2. Onderzoeksmethodiek

Dit hoofdstuk geeft een korte omschrijving van de onderzoeksopzet en de onderzoekspopulatie.

2.1 Opzet onderzoek

Eind 2019 hebben BLMC Supply Chain Optimization en Nyenrode Business Universiteit gezamenlijk de vierde editie van de NSCM uitgevoerd. Eerdere edities vonden plaats in 2013, 2015 en 2017.

Het onderzoek bestaat uit een online vragenlijst met 58 stellingen, verdeeld over zeven SCM-thema's:

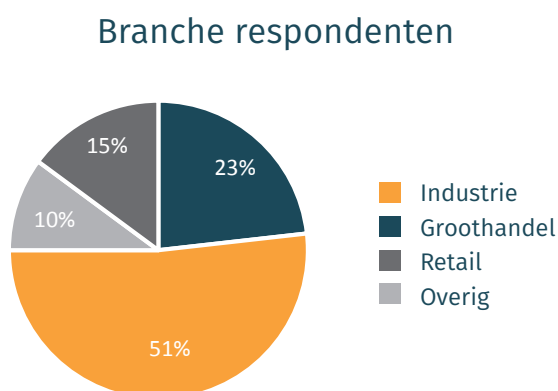
1. Strategische intentie en geschiktheid van de organisatie;
2. Cultuur binnen de organisatie;
3. Leiderschapsvaardigheden;
4. Interne samenwerking;
5. Samenwerking met leveranciers;
6. Samenwerking met klanten;
7. End-to-end ketenmanagement.

Alle vragen zijn weergegeven middels stellingen. Respondenten geven aan in welke mate ze het eens zijn met deze stellingen voor wat betreft de prestaties van de eigen organisatie (waarbij geldt 'Totaal NIET mee eens' = 1 en 'volledig WEL mee eens' = 5). Per categorie leidt dit tot een gemiddelde score. De overall supply chain volwassenheid van een organisatie is het gemiddelde van deze zeven gemiddeldes.

2.2 Respondenten

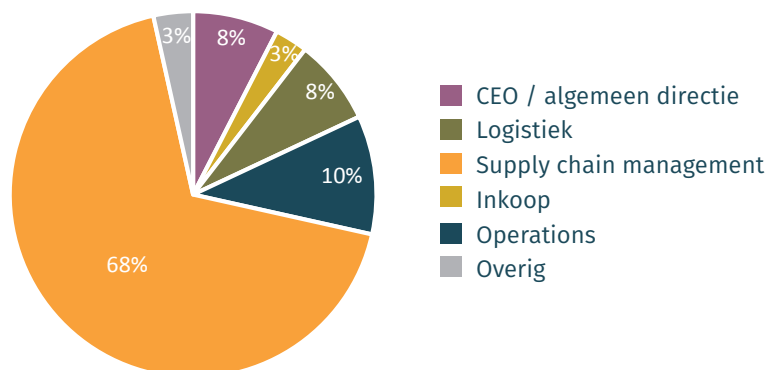
De NSCM 2019 is ingevuld door 172 respondenten van organisaties die hoofdzakelijk vanuit Nederland opereren. Daarmee geven de onderzoeksresultaten een goed beeld van de maturiteit van Nederlandse Supply Chains. Zeker ook omdat de geënquêteerden vanuit hun functie met supply chain management te maken en zich bevinden in besluitvormende posities aangaande de organisatie (in)richting (zie hieronder).

Iets meer dan de helft van de respondenten is werkzaam in de industrie (51%) en bijna een kwart (23%) is uit de groothandel afkomstig, tezamen nagenoeg driekwart van de deelnemers aan het onderzoek.



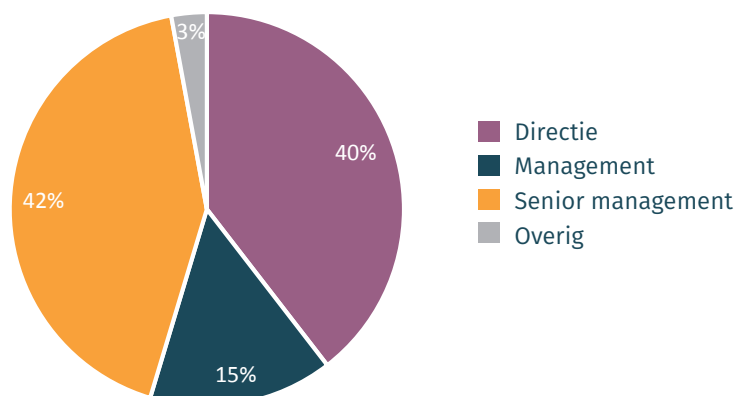
Het meest voorkomende functiegebied waarin de respondenten werkzaam zijn betreft Supply Chain Management (68% van de deelnemers), gevolgd door operations management (10%), logistiek en algemeen directie (beide 8%).

Functiegebied respondenten



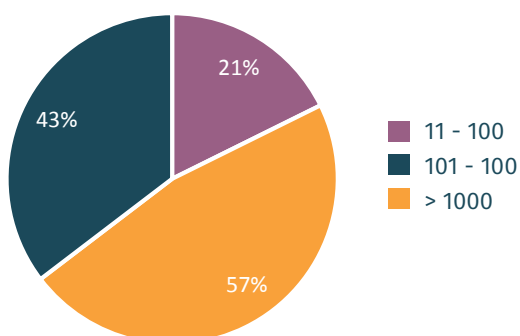
De geënquêteerden bekleden overwegend (circa 97%) een leidinggevende functie: 42% bekleedt een senior management functie, 40% is werkzaam in de directie en 15% als manager. Overige categorieën respondenten (uitvoerend, staf en adviserend) hebben slechts in kleine aantallen aan het onderzoek deelgenomen. Aangezien ruim twee derde van de respondenten tevens in het functiegebied supply chain management actief is, kunnen we concluderen dat het vakgebied in de praktijk overwegend vanuit een strategisch (in plaats van operationeel) perspectief wordt gezien. Tevens kunnen we concluderen dat dit onderzoek vooral de stand van zaken op het gebied van supply chain management vanuit de optiek van management en directie weergeeft.

Functioniveau respondenten



Daarnaast zien we dat de respondenten overwegend werkzaam zijn bij (middel)grote bedrijven. In deze bedrijven wordt het vakgebied Supply Chain management kennelijk vooral als waarde toevoegende activiteit beschouwd en worden hier ook aparte afdelingen en/ of functies voor in het leven geroepen.

Verdeling naar grootteklasse



3. De belangrijkste bevindingen

Zoals te verwachten, is er sprake van een verschil tussen de werkelijkheid en het ideaalbeeld rondom Supply Chain Management. Maar hoe groot is dat verschil anno 2019-2020? Op welke vlakken is er sprake van een volwassen Supply chain? En waar valt er nog winst te behalen? Wat kunnen we wat dat betreft leren van de koplopers? Dit hoofdstuk bespreekt de belangrijkste onderzoeksresultaten en geeft antwoord op deze vragen.

De drie belangrijkste bevindingen van de NSCM 2019-2020 zijn:

1

De overall supply chain volwassenheid **ontwikkelt** zich **zeer positief**.

2

De **interne** supply chain volwassenheid scoort veel beter dan de **externe** volwassenheid.

3

Er is **nauwelijks** sprake van **digitale gegevens uitwisseling** met ketenpartners.

Hieronder worden deze bevindingen verder toegelicht en onderbouwd door detailresultaten.

Bevinding **1**

De overall SCM volwassenheid in Nederland ontwikkelt zich zeer positief

De NSCM 2019 laat zien dat het toepassen van SCM binnen Nederlandse organisaties, behoudens een kleine dip in 2017, in de afgelopen zes jaar gestaag is toegenomen (zie figuur F). Het bedrijfsleven scoort nu gemiddeld een 3,0. Dat is iets meer dan de score van 2017 (2,8) en 2015 (2,9). Dat niveau betekent dat SCM definitief een 'professioneel' niveau heeft bereikt; het is een volwassen onderdeel van de organisatie en vormt niet langer een beperkende factor (dissatisfier). En het staat op de drempel om in de toekomst een significantie contributie aan de klantwaarde en het onderscheidend vermogen van de organisatie en de keten te realiseren. Afgelopen jaren is er sprake geweest van kleine, stapsgewijze, verbeteringen. Bedrijven hebben de in hoofdstuk 1.4 beschreven evolutionaire ontwikkeling doorgaan en zijn in die zin verregaand geprofessionaliseerd. Ondertussen is de stap naar echte vernieuwing (innovatie) nog niet gezet. Het goede nieuws is echter dat het Nederlands bedrijfsleven wel alles zodanig op orde heeft om de stap van niveau 3 richting niveau 4 ook daadwerkelijk te gaan zetten.

De 5 levels van supply chain maturiteit

Level 1: Traditionele samenwerking

De organisatie is intern gefragmenteerd, afdelingen hebben eigen doelstellingen. Er is beperkt inzicht in kosten en klantbehoeften. Het bedrijf heeft een reactieve houding (inside-out) en is vooral gericht op korte termijn.

Level 2: Formele samenwerking

Er is aandacht voor bedrijfsprocessen en intern komt samenwerking op gang. Kosten worden in kaart gebracht en men realiseert de eerste interne functionele verbeteringen.

Level 3: Horizontale samenwerking

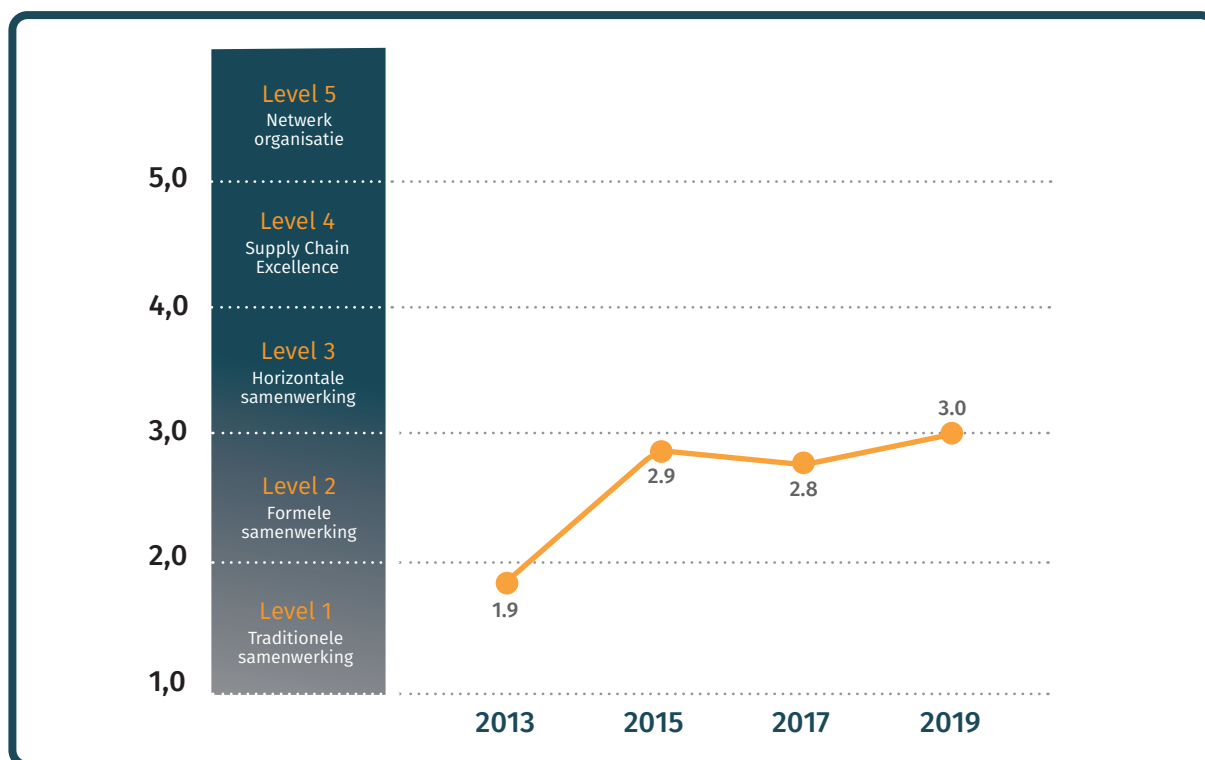
De organisatie beschouwt de supply chain als een geheel. KPI's zijn gericht op supply chain optimalisatie. Er is een duidelijke klantfocus die de basis vormt voor de inrichting van processen. Intern is er sprake van vergaande samenwerking, extern is deze nog beperkt.

Level 4: Supply chain excellence

De organisatie anticipeert goed op de klantvraag en stemt hierop de productie, voorraadbeheer en inkoop af. De interne samenwerking is vanzelfsprekend, daarnaast is er actieve samenwerking met toeleveranciers en klanten om operationele verbeteringen te realiseren.

Level 5: Netwerkorganisatie

De organisatie opereert in een netwerk van ketenpartners, van toeleveranciers tot klanten. De samenwerking leidt tot operational excellence. Daarnaast werkt men samen aan product- en diensteninnovatie. Het totale ketenresultaat wordt vergroot, opbrengsten, kosten en risico's worden verdeeld binnen de keten/het netwerk.



FIGUUR F: TOTAALSCORE OP DE SUPPLY CHAIN INTEGRATIE LADDER

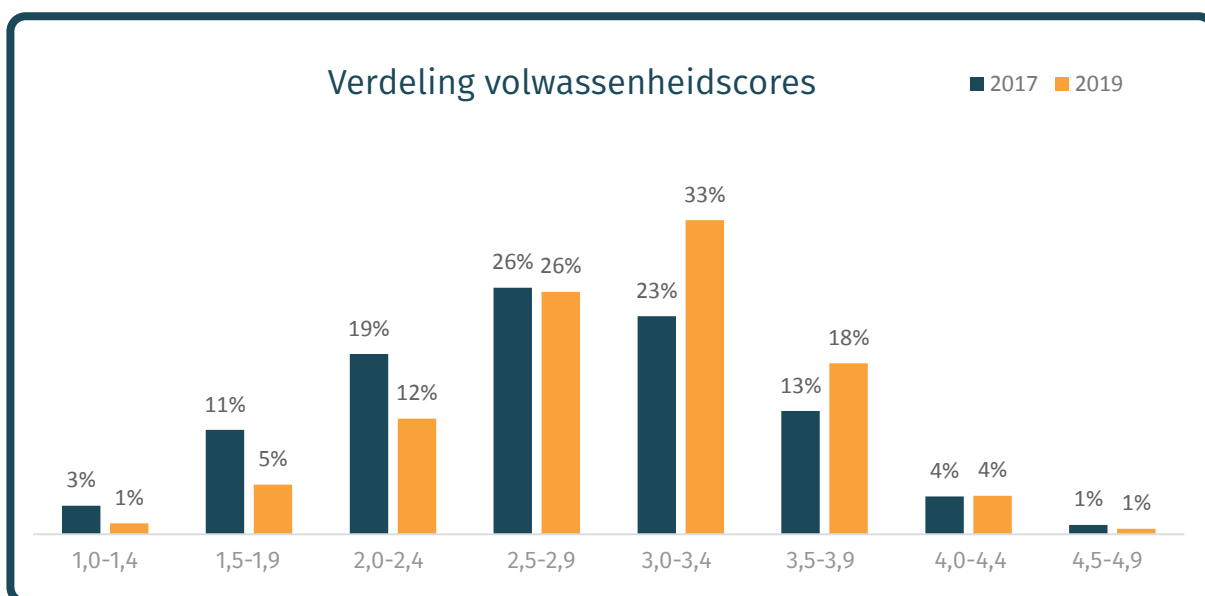
Vergelijking met eerdere edities

Als we dieper inzoomen op de ontwikkeling van de SCM volwassenheid vanaf 2013 tot en met heden, dan zien we dat er in die periode sprake is geweest van een forse groei in SCM maturiteit. Twee jaar geleden leek die groei af te zwakken, maar uit deze editie kunnen we concluderen dat er toch sprake is van een voortdurende opwaartse trend.

In 2015 is er ten opzichte van 2013 een forse stap gezet. Een volwassenheidsscore van 3,0, ook wel aangeduid als 'het omslagpunt' kwam in zicht. Level 3 betekent dat managers bewust kiezen voor 'horizontaal procesmanagement': 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. Als dat eenmaal is gerealiseerd dan is de organisatie in een goede positie om het horizontaal management ook buiten de organisatie door te voeren, dus met leveranciers en klanten en uiteindelijk door de hele keten heen.

In de periode tussen 2015 en 2019 is er sprake van een gestage groei. De stap naar bedrijfsoverstijgende externe samenwerking is desalniettemin voor de meeste bedrijven nog steeds een brug te ver.

Het is ook interessant om te kijken naar de verdeling van de verschillende organisaties over de verschillende SCM volwassenheidsscores, zie figuur G. Deze figuur maakt de groei in de mate van supply chain volwassenheid in de afgelopen twee jaar duidelijk zichtbaar. In 2017 was er sprake van een 'normaalverdeling' rond de destijds gemiddelde score van 2,8. Ondanks dat de gemiddelde supply chain volwassenheidsscore in die 2 jaar relatief beperkt (0,2) is gestegen, zien we een verschuiving van de gehele verdeling in de richting van de hogere volwassenheidsscores. Met andere woorden, we kunnen stellen dat de hele populatie van Nederlands bedrijven langzaam maar zeker aan het klimmen is de SCM volwassenheid.



FIGUUR G: VERDELING RESPONDENTEN OVER DE SCM VOLWASSENHEIDSCORES IN 2017 EN 2019

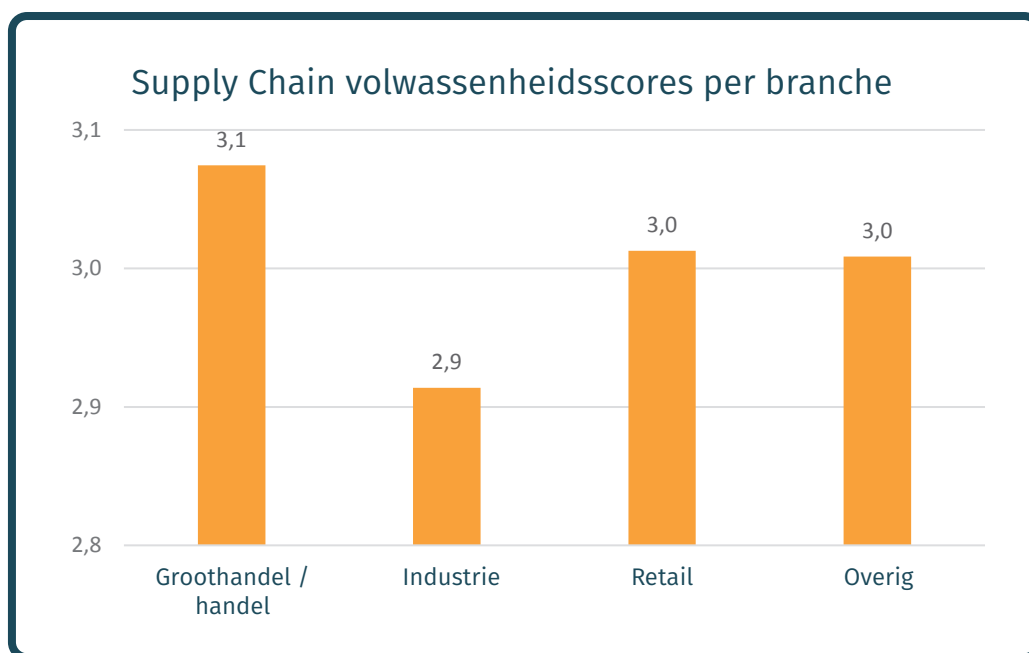
Als we de scores lager dan 2,5 definiëren als 'achterblijvers', dan zien we dat die categorie in twee jaar is afgenomen van 33% naar 18%. Dat is bijna een halvering. Dit betekent dat het aantal bedrijven dat blijft volharden in de oude manier van denken over supply chain management snel afneemt.

De grootste toename in het volwassenheidsniveau zit in bedrijven die behoren tot de 'hogere middenmoot' (score 3,0-3,4; toename met 10%-punten oftewel plus 43%) en 'lagere koplopers' (score 3,5-3,9; toename met 5%-punten oftewel plus 38%). Daarentegen blijft het aantal bedrijven die tot de 'hoge koplopers' behoren (score 4,0-5,0) onverminderd laag (5%). Dit geeft aan dat het geschetste 'SCM ideaal' nog lang niet in zicht is.

Een interessante vraag is of er kenmerken zijn die samenhangen met relatief lage of hoge scores en zo ja welke.

Vergelijking tussen sectoren

Als we op de branche inzoomen (figuur H), dan zien we dat de (groot)handel iets (bijna 0,2) hoger scoort dan de industrie. In de laatstgenoemde branche blijft zowel strategie, cultuur, leiderschap en samenwerking met klanten wat achter ten opzichte van de groothandel. Het is aannemelijk dat de handel meer outside-in is gefocust om hun toegevoegde waarde in een steeds transparanter wordende supply chain te behouden. De industrie lijkt een meer inside-out focus (technology push) te hebben.



FIGUUR H: SCM VOLWASSENHEIDSCORES PER BRANCHE

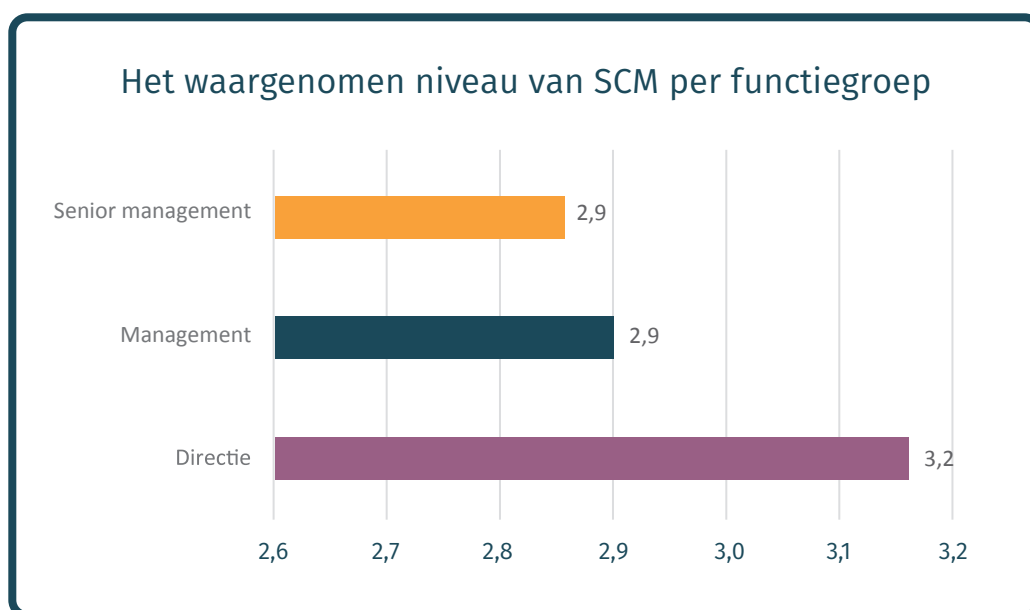
Vergelijking naar bedrijfsgrootte

Een ander voor de hand liggende correlatie, namelijk tussen bedrijfsomvang en SCM volwassenheid, is echter nauwelijks aanwezig. Bedrijven met meer dan 1000 man in dienst scoren nauwelijks (0,04) hoger dan gemiddeld. De middelgrote bedrijven (101 tot 1000 personeelsleden) blijven iets achter (0,05) ten opzichte van het gemiddelde. Bedrijven met minder dan 100 man in dienst scoren gemiddeld ten aanzien van hun supply chain volwassenheid. Waarschijnlijk weten de kleinere bedrijven iets meer

te profiteren van de interne korte lijntjes dan de middelgrote, terwijl de grote bedrijven de middelen hebben om specifieke functies vrij te maken voor de verdere ontwikkeling van het vakgebied. Maar, zoals gezegd, de verschillen tussen de grootteklassen zijn klein wat dat betreft.

Vergelijking tussen functies van respondenten

Verder kan worden geconstateerd dat de mate van (gepercipieerde) supply chain volwassenheid afhangt van de functie die de respondenten bekleden, zie figuur 1. Eerder hebben we al gezien dat 97% van de deelnemers aan het onderzoek een management of directiefunctie bekleedt. Daarbij valt op dat de directie de SCM volwassenheid hoger inschat dan het (senior) management. Dat lijkt verklaarbaar doordat effectief supply chain management begint met een goede strategie en later gevolgd wordt door de operationele uitvoering ervan. Hoe strategischer de functie, des te hoger de SCM volwassenheid ook wordt ingeschat. Het is natuurlijk de vraag in welke mate een dergelijke self-assessment de werkelijkheid weergeeft. Een bekend probleem bij dit soort gegevens is dat mensen die het invullen de onderdelen die onder de eigen verantwoordelijkheid vallen hoger inschatten dan de onderdelen die onder collega's vallen. Voor dit onderzoek is de implicatie dat als we kijken naar het daadwerkelijke niveau van SCM zoals dat in de dagelijkse praktijk wordt opgepakt, de scores waarschijnlijk wat lager zouden uitvallen.



FIGUUR 1: GEMIDDELTE SCM VOLWASSENHEIDSCORE PER FUNCTIEGROEP

Vergelijking met eerdere edities: nieuwe definitie segmenten

Omdat dit de vierde editie van de NSCM is, kunnen we de resultaten vergelijken met voorgaande edities.

Daarbij hebben we een onderscheid gemaakt tussen **koplopers**, **middenmotors** en **achterblijvers**. Als gevolg van de steeds verdere toename in supply chain volwassenheid, hebben we de grenzen behorende bij de categorieën in deze editie herijkt. Volgens de oude definitie, waarbij achterblijvers een volwassenheid score hebben van 1,67 of lager, zou nog maar 2% van de deelnemende bedrijven tot deze categorie behoren.

De scores zien er nu als volgt uit:

- **Koplopers:** volwassenheid score van meer dan 3,5 (was > 3,33).
- **Middenmotors:** volwassenheid score tussen 2,5 en 3,5 (was tussen 1,67 en 3,33).
- **Achterblijvers:** volwassenheid score van minder dan 2,5 (was < 1,67).

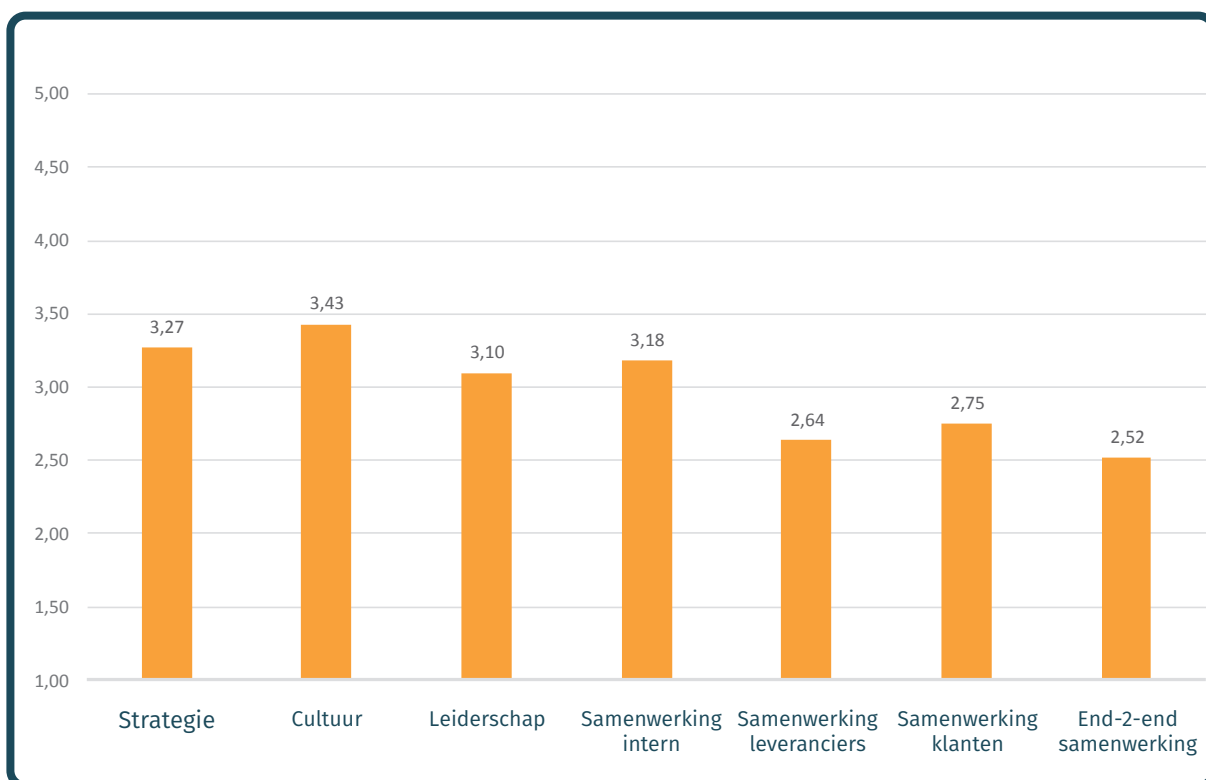
Voor het Nederlandse bedrijfsleven geldt verder dat de spreiding in het niveau van supply chain volwassenheid afneemt. Anders gezegd: bedrijven groeien naar elkaar toe. Er is de laatste twee jaar sprake van meer focus op supply chain management, maar dan wel intern.

Bevinding 2

Intern supply chain management scoort veel beter dan extern supply chain management.

Scores per themagebied

In figuur J worden de gemiddelde scores in ieder van de zeven themagebieden weergegeven. Hierin valt op dat de beste score wordt gerealiseerd op supply chain cultuur met een gemiddeld cijfer van 3,43, hetgeen op dit thema dicht ligt bij de 3,5; de score ligt op de grens van 'excellentie'. Dit is een belangrijk resultaat, immers SCM is eerst en vooral mensenwerk en als er op het vlak van organisatiecultuur een goede voedingsbodem is dan valt er veel te realiseren. Aan de andere kant van het spectrum scoort end-2-end samenwerking in de keten slechts een 2,52 hetgeen maar net boven de grens met 'formeel SCM' ligt. Op grond daarvan kan worden gesteld dat het vaak gepreke adagium dat 'ketens concurreren met ketens' in de werkelijkheid nog ver weg is.



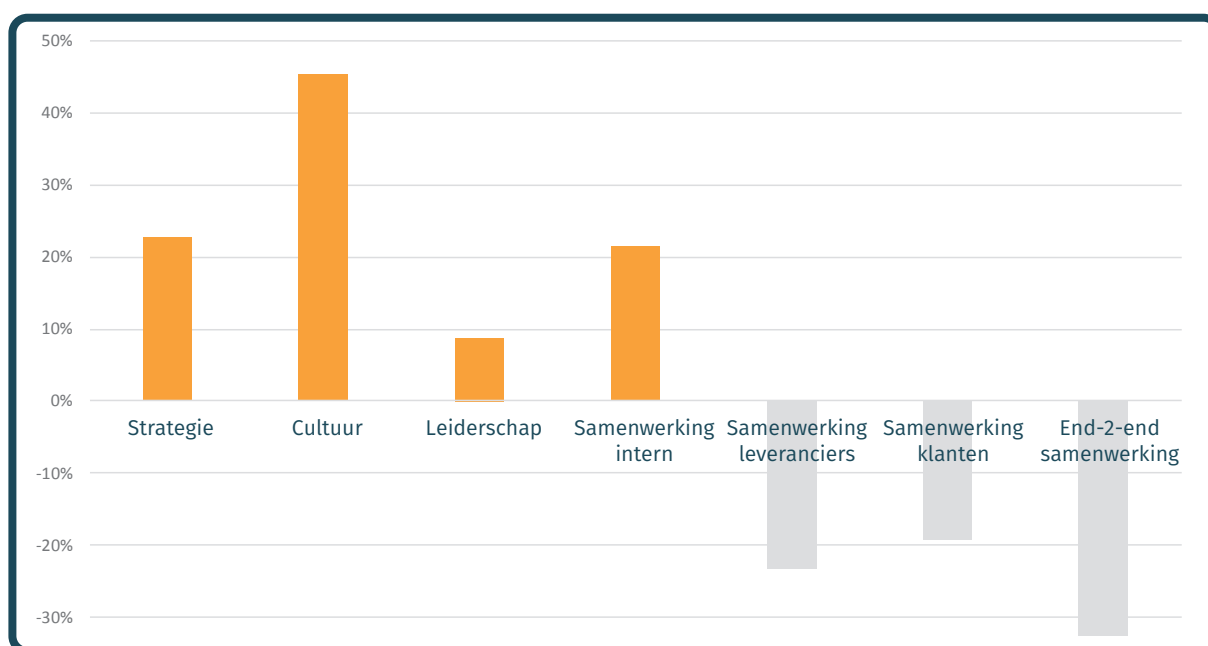
FIGUUR J: GEMIDDELTE SCORES OP DE ZEVEN DEELTHEMA'S

Uit figuur J blijkt nog iets anders. Als de zeven themagebieden worden onderverdeeld in enerzijds 'interne samenwerking' (bestaande uit de thema's strategie, cultuur, leiderschap en samenwerking intern) en anderzijds 'externe samenwerking' (met de thema's samenwerking leveranciers, samenwerking klanten en end-2-end samenwerking) dan kan worden geconstateerd dat de eerste op elk thema ruim boven de 3,0 scoort en de tweede op elk thema ruim onder de 3,0.

Om het verschil tussen interne en externe samenwerking nog duidelijker te zien, is een zogenaamde 'net promoter score (NPS)' voor elk van de thema's bepaald.

De Netto Promotor Score (NPS) is als volgt geconstrueerd. Eerst is bepaald hoeveel procent van de respondenten op een gegeven thema de score 1, 2, 3, 4 of 5 heeft gegeven. Vervolgens wordt de NPS bepaald door "percentage respondenten dat een 4 of 5 scoort minus het percentage respondenten dat een 1 of 2 scoort". Merk op dat het percentage respondenten dat een 3 scoort dus niet wordt meegenomen. De NPS is daarmee een score tussen de +100% en -100% waar bij een hoge positieve score (respectievelijk zeer negatieve score) aangeeft dat er relatief veel respondenten een hoge (respectievelijk lage) thema-volwassenheidsscore zijn.

De NPS-scores op de zeven volwassenheidsthema's worden in figuur K weergegeven. Hieruit wordt duidelijk dat alle interne volwassenheidsthema's een positieve NPS hebben (oranje gekleurd) terwijl alle externe volwassenheidsthema's een negatieve NPS hebben (grijs gekleurd).



FIGUUR K: NPS SCORES OP DE ZEVEN DEELTHEMA'S

Waar focust het management zich op?

De conclusie uit het voorgaande is dat SCM in Nederland veel beter scoort op interne samenwerking dan op externe samenwerking. De focus van het management lijkt daarmee vooral intern, binnen de eigen bedrijfsmuren, gericht. Om hier een beter beeld bij te krijgen hebben we de samenhang (aangeduid als correlatie) tussen de mate van hoge scores op leiderschap en hoge scores op de andere zes supply chain focusgebieden onderzocht.

Hoe dichterbij de correlatiecoëfficiënt bij de 0 ligt, des te minder er sprake is van een verband tussen de variabelen. Een correlatiecoëfficiënt tussen de 0,50 en 0,70 duiden we als middelmatig. Boven de 0,7 spreken we van een sterke correlatie.

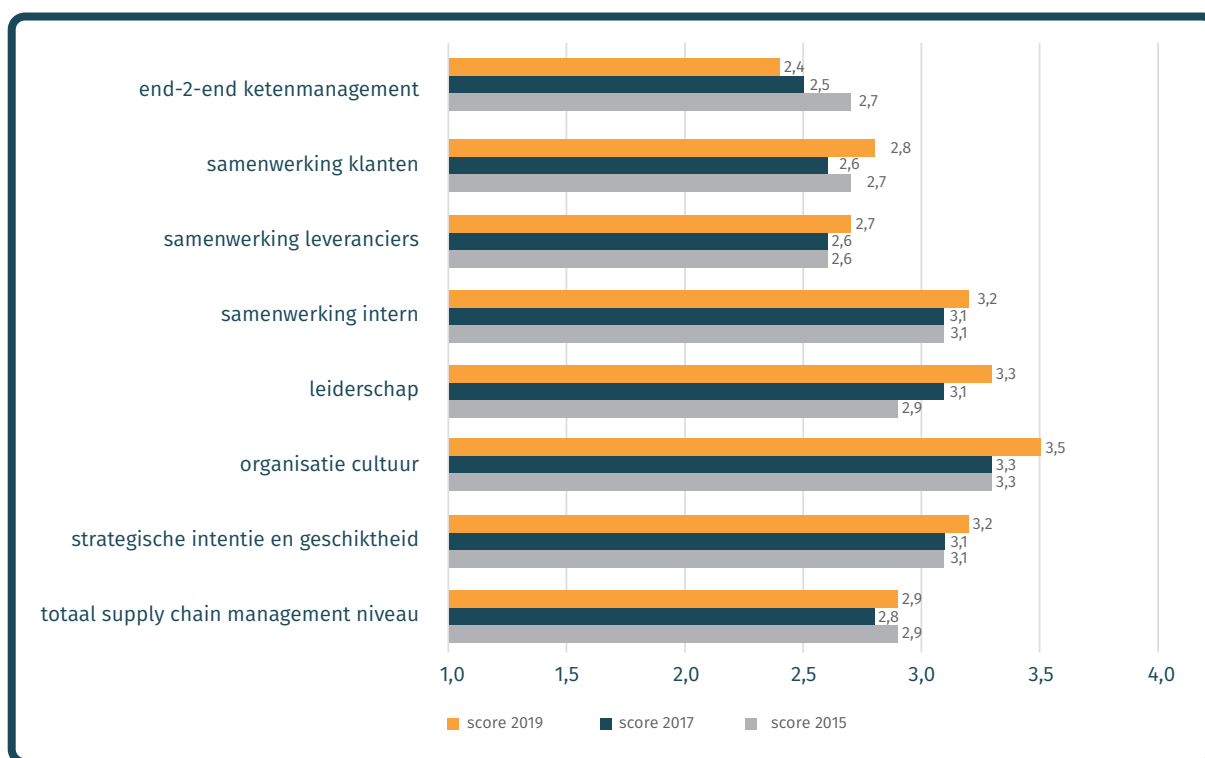
Uit de analyse blijkt dat het management (leiderschap) vooral invloed heeft op het verbeteren van de organisatie cultuur (0,74), de strategie (0,62) en interne samenwerking (0,60). Aandacht voor het verbeteren van de externe samenwerking is er op alle drie de aandachtsgebieden veel minder (correlatie coëfficiënten kleiner dan 0,4).

Dit bevestigt het beeld dat de interne organisatie volwassenheid door het management meer aandacht krijgt (en hoger scoort) dan de externe samenwerking met ketenpartners.

Scores per themagebied in de loop der jaren

De huidige focus van het management is dus vooral intern gericht. Het ligt dan ook voor de hand dat hier stappen zijn gemaakt. Met andere woorden, lag de score op de interne supply chain volwassenheid in voorgaande edities lager?

In onderstaande figuur L zien we hoe de scores zich per themagebied hebben ontwikkeld in de afgelopen jaren.

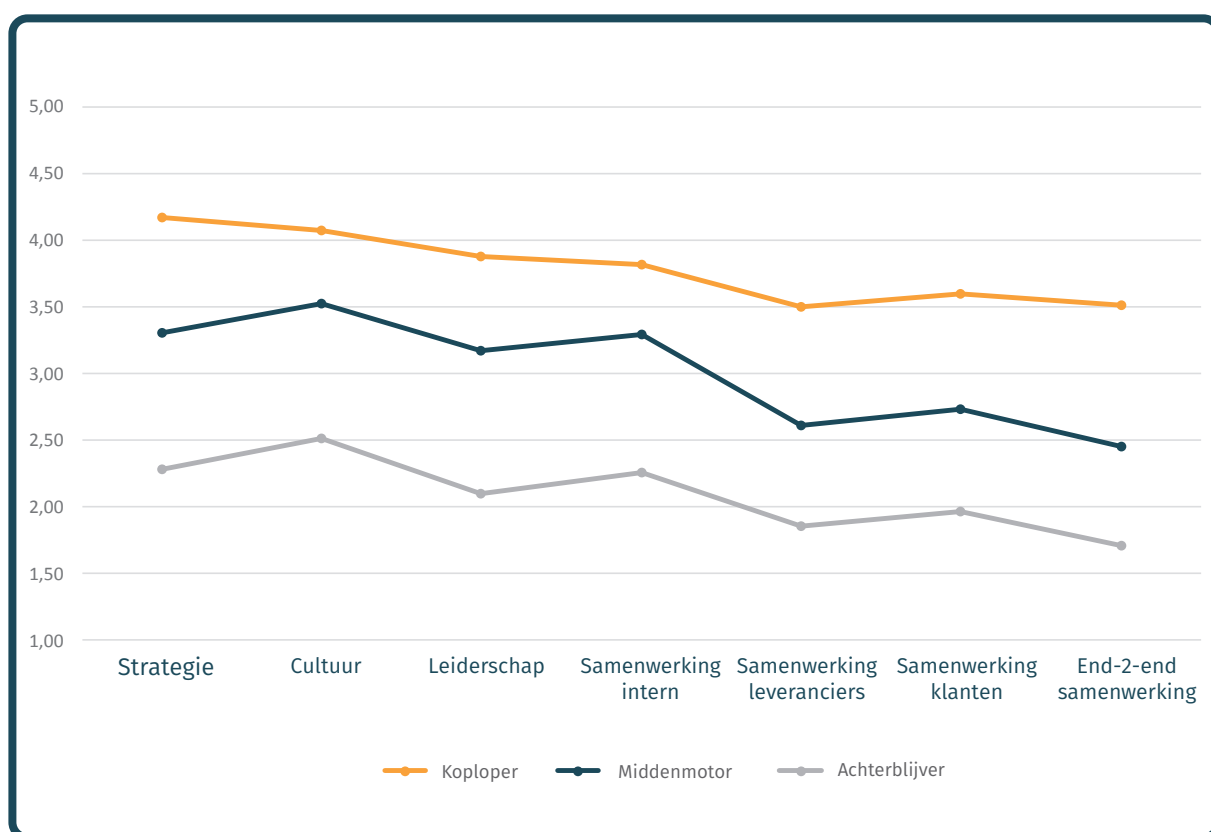


FIGUUR L: SCORE PER THEMA IN 2015, 2017 EN 2019

Hieruit blijkt dat in de afgelopen vier jaar de score op end-2-end ketenmanagement gedaald is van 2,7 naar 2,4. De samenwerking met klanten en leveranciers laten wel een minimale stijging in de afgelopen vier jaar zien (beide zijn met 0,1 toegenomen). Al met al blijkt hieruit dat de externe samenwerking stagneert, waar er wel intern stappen in de goede richting worden gemaakt.

Scores per themagebied naar segment

Het is interessant om te zien hoe de verschillende organisaties op verschillende niveaus van SCM volwassenheid presteren. De resultaten zijn weergegeven in figuur M. Hieruit kunnen een aantal interessante conclusies worden getrokken. Ten eerste is het opmerkelijk om te zien dat de drie lijnen min-of-meer parallel lopen. Uiteraard is het per definitie zo dat koplopers beter scoren dan middenmotors en die beter dan achterblijvers. Maar het blijkt niet alleen voor het gemiddelde te gelden maar voor alle zeven deelthema's en dan ook nog voor een belangrijk deel in dezelfde mate. Dit geeft aan dat de zeven deelthema's allemaal dezelfde kant op wijzen en dus sterk gecorreleerd zijn.

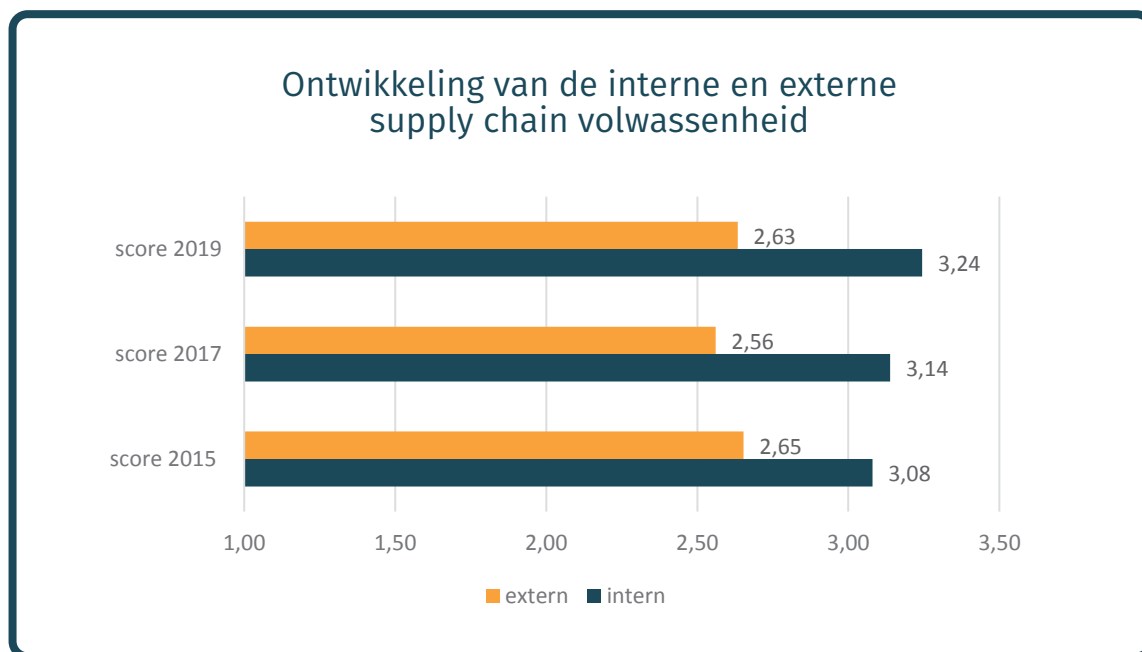


FIGUUR M: SCORES OP DE ZEVEN DEELTHEMA'S VAN KOPLOPERS, MIDDENMOTORS EN ACHTERBLIJVERS

Verder kan uit figuur M worden afgeleid dat voor alle drie groepen interne samenwerking hoger scoort dan externe samenwerking. Wel hebben de koplopers ook op externe samenwerking scores die 3,5 of hoger bedragen, met andere woorden voor deze organisaties ligt excellentie op externe samenwerking in het verschiet. De achterblijvers daarentegen scoren lager dan een 2,0 op de externe samenwerking en daar ligt dus nog een enorme uitdaging.

Om de hierboven besproken resultaten in perspectief te zetten zijn de gevonden scores vergeleken

met die uit voorgaande edities; zo kan een beter beeld worden verkregen bij verschuivingen in het gemiddelde in de loop der tijd. De resultaten daarvan staan in figuur N.



FIGUUR N: ONTWIKKELING VAN INTERNE EN EXTERNE SUPPLY CHAIN VOLWASSENHEID

Uit figuur N blijkt duidelijk dat het niveau van externe samenwerking in de periode 2015 – 2019 gelijk is gebleven. De interne samenwerking vertoont daarentegen een stijgende trend van circa 0,1 punt per 2 jaar. De focus van de bedrijven is daar overduidelijk op gericht. Met andere woorden; de geconstateerde groei in SCM volwassenheid moet vooral worden toegewezen aan de verbeterde interne samenwerking; er zit vooralsnog weinig progressie in de externe samenwerking.

Bevinding **3****Supply Chain Management maakt nog onvoldoende gebruik van digitale gegevensuitwisseling**

In de voorgaande paragraaf lag de focus op gemiddelde scores per SCM volwassenheidsthema. Maar het is een bekend gegeven dat gemiddelde scores kunnen verhullen dat de spreiding in scores per vraag bij een specifiek themagebied groot kan zijn. Vragen waarbij het aantal respondenten dat lage scores heeft gegeven groter is dan het aantal hoog scorers trekken het gemiddelde omlaag (en andersom). Om de supply chain volwassenheid op een hoger niveau te kunnen krijgen is het interessant om hier verder op in te zoomen. Daarom is er een analyse uitgevoerd op de hoogste en laagste scores.

Vragen met hoogste score	Categorie	Score
De supply chain strategie ondersteunt de bedrijfsstrategie en de missie & visie van de organisatie.	Strategie	3,74
Binnen onze organisatie is een collegiale sfeer waarin werknemers elkaar helpen, zelfs als dat niet onmiddellijk in hun eigen belang is.	Cultuur	3,70
Het is duidelijk hoe de supply chain strategie bijdraagt aan het realiseren van klantwaarde.	Strategie	3,70
Waar mogelijk werken we samen met klanten en leveranciers aan innovaties.	Cultuur	3,63
Binnen onze organisatie is structureel en regelmatig overleg tussen de verschillende afdelingen.	Samenwerking intern	3,49
Vragen met laagste score	Categorie	Score
Informatie wordt structureel door alle ketenpartijen gedeeld en er is sprake van voortdurende communicatie over issues die voor anderen van belang zijn.	End-2-end samenwerking	2,37
Risicomanagement wordt structureel en vanuit een ketenbreed perspectief toegepast.	End-2-end samenwerking	2,35
De organisatie en onze leveranciers delen informatie via een centraal punt (systeem).	End-2-end samenwerking	2,29
Ketenpartijen zijn op de hoogte van elkaars missie, visie en strategische doelen en hebben zich gecommitteerd om deze te bereiken.	End-2-end samenwerking	2,28
Alle partijen in de keten kennen de gezamenlijke 'value stream map' (waarin duidelijk wordt wie welke waarde levert in de end-to-end processen).	End-2-end samenwerking	2,23

FIGUUR O: DE VIJF VRAGEN MET HOOGSTE EN VIJF VRAGEN MET DE LAAGSTE SCORE IN 2019-2020

In figuur O staan de vijf stellingen (van de in totaal 58) die het hoogste en de vijf stellingen die de laagste gemiddelde score hebben gehaald. Dat externe ketensamenwerking minder sterk ontwikkeld is dan interne ketensamenwerking, wordt ook hier nogmaals bevestigd.

Externe samenwerking wordt beperkt toegepast; dit geldt niet alleen voor het delen en inspelen op elkaars visie en missie, en afstemmen van rollen en verantwoordelijkheden, maar ook voor meer basale zaken zoals het centraal uitwisselen van informatie. Daarmee lijkt het dat bedrijven de samenwerking met klanten en leveranciers (end-2-end) niet in praktijk brengen. De score op dit vlak ligt dan ook lager dan in 2017 en 2015.

Uit de hoogst scorende antwoorden blijkt dat de supply chain strategie volgens de respondenten goed is afgestemd op de visie en missie. In het verlengde daarvan draagt de supply chain strategie bij aan het realiseren van klantwaarde. Ook geeft men aan dat de samenwerking met leveranciers en klanten gericht is op innovaties. Voor dit alles is de ontwikkeling van medewerkers een punt dat hoog op de agenda staat. Voor deze stellingen is ook de Net Promoter Score (NPS) bepaald. Daartoe zijn het percentage respondenten met lage scores (1 of 2) afgetrokken van het percentage respondenten met hoge scores (4 of 5), zie eerder genoemd kader bij bevinding twee in hoofdstuk drie.

Vragen met positieve scheve verdeling	Categorie	NPS
Binnen onze organisatie is een collegiale sfeer waarin werknemers elkaar helpen, zelfs als dat niet onmiddellijk in hun eigen belang is.	Cultuur	53%
Het is duidelijk hoe de supply chain strategie bijdraagt aan het realiseren van klantwaarde.	Strategie	52%
De supply chain strategie ondersteunt de bedrijfsstrategie en de missie & visie van de organisatie.	Strategie	49%
Waar mogelijk werken we samen met klanten en leveranciers aan innovaties.	Cultuur	47%
Binnen onze organisatie is structureel en regelmatig overleg tussen de verschillende afdelingen.	Samenwerking intern	36%
In onze organisatie voelen alle betrokkenen zich veilig om hun ideeën, inzichten en meningen te delen.	Cultuur	35%
Onze organisatie communiceert open en transparant naar de belangrijkste leveranciers en klanten en we helpen elkaar daar waar dat nodig is.	Cultuur	33%
Onze organisatie hecht groot belang aan de ontwikkeling van de werknemers (bijvoorbeeld door training en opleiding mogelijk te maken en aan te bieden).	Cultuur	33%
De supply chain strategie is onderscheidend en draagt bij aan de concurrentiepositie van de organisatie ('competitive advantage').	Strategie	26%
Onze functionele (afdelings-)KPI's zijn afgestemd op onze bedrijfsbrede supply chain-KPI's.	Samenwerking intern	24%
Vragen met negatieve scheve verdeling	Categorie	NPS
Onze systemen zijn geschikt om informatie te delen met leveranciers.	Samenwerking leveranciers	-30%
De rollen en verantwoordelijkheden van alle supply chain partners zijn vastgelegd en wederzijds geaccepteerd.	End-2-end samenwerking	-35%
We delen wederzijds onze vraagvoorspellingen met de klanten.	Samenwerking klanten	-36%
De organisatie en onze klanten delen informatie via een centraal punt (systeem).	Samenwerking klanten	-38%
Risicomanagement wordt structureel en vanuit een ketenbreed perspectief toegepast.	End-2-end samenwerking	-38%
Voor alle leveranciers hebben we het vereiste niveau van strategisch partnerschap bepaald.	Samenwerking leveranciers	-40%
Informatie wordt structureel door alle ketenpartijen gedeeld en er is sprake van voortdurende communicatie over issues die voor anderen van belang zijn.	End-2-end samenwerking	-43%
De organisatie en onze leveranciers delen informatie via een centraal punt (systeem).	Samenwerking leveranciers	-44%
Alle partijen in de keten kennen de gezamenlijke 'value stream map' (waarin duidelijk wordt wie welke waarde levert in de end-to-end processen).	End-2-end samenwerking	-45%
Ketenpartijen zijn op de hoogte van elkaars missie, visie en strategische doelen en hebben zich gecommitteerd om deze te bereiken.	End-2-end samenwerking	-47%

FIGUUR P: DE TOP 10 VAN VRAGEN WAARBIJ ER SPRAKE IS VAN EEN POSITIEVE (RESP. NEGATIEVE) SCHEVE VERDELING, DUS WAARBIJ DE HOGE SCORES DE OVERHAND HEBBEN OP DE LAGE SCORES (EN ANDERSOM).

In figuur P staat de top 10 van vragen waarbij er sprake is van een positieve (resp. negatieve) scheve verdeling, dus waarbij de hoge scores de overhand hebben op de lage scores (en andersom).

Hieruit kunnen we concluderen dat cultuur de grootste positieve bijdrage levert aan supply chain volwassenheid. Een heldere supply chain strategie alsmede regelmatig overleg tussen afdelingen zijn ook aspecten die volgens de respondenten vaker hoog scoren dan laag.

Uit de top 10 van laagste scores blijkt dat er vooral op aspecten aangaande ketenbrede samenwerking laag gescoord wordt. Dat is zowel een kwestie van het maken van duidelijk afspraken onderling maar zeker ook van het delen van informatie. Bij dat laatste speelt ook ICT een rol, en de aan- of afwezigheid van systemen die geschikt zijn om real time informatie te delen en uit te wisselen, zoals over vraagwijzigingen en verstoringen in de keten. Dit lijkt een kwestie van investeren in ICT, maar waarschijnlijk speelt daarbij ook een rol dat collectieve nut en noodzaak daartoe niet of beperkt wordt gevoeld.

Verder is opvallend dat het samenwerken in de keten bij innovaties erg hoog scoort maar dat er van doorlopende (niet projectgebonden) samenwerking nauwelijks sprake is. Aangezien die samenwerking volgens de respondenten wel bestaat bij productontwikkeling roept dat de vraag op waarom die samenwerking en wederzijds commitment niet structureel wordt opgezet. Zeker bij standaard 'make-to-stock' producten hebben partijen immers baat bij het effectief en efficiënt managen van de aard en omvang van de vraag.

Bovenstaand overzicht geeft aan waar de grootste bottlenecks zitten om tot een hoger niveau van SCM te komen. Veel van de aspecten hebben een link met het beperkt toepassen van ICT systemen door de keten heen voor het uitwisselen van informatie.

Voordat informatie ketenbreed uitgewisseld kan worden, zal er echter eerst een cultuur moeten zijn van onderling vertrouwen en gericht op win-win. Vervolgens dienen er de supply chain processen rondom het uitwisselen van informatie, en het vastleggen van acties en verantwoordelijkheden te worden ontwikkeld. In die zin zou ICT het sluitstuk van dit proces van externe informatie-uitwisseling moeten zijn. Oftewel het gaat niet om de ICT als techniek, dat zou relatief 'eenvoudig' kunnen worden gerealiseerd. De bottleneck zit in het ontbreken van een gezamenlijke visie op de nut en noodzaak van samenwerking, verschillende culturen/ belangen en het gebrek aan gezamenlijk initiatief en investeringen om tot samenwerkingsafspraken (processen) tussen partners te komen.

4. Supply Chain Management in de praktijk

In het kader van de Nationale Supply Chain Monitor is er een interview uitgevoerd door Supply Chain Magazine als derde partij, met de initiatiefnemers van dit onderzoek Michel van Buren MBA, BLMC, prof. dr. Jack van der Veen, Nyenrode en een tweetal respondenten Johan van den Brink, manager supply chain efficiency Technische Unie en Rogier van Hasselt, Supply Chain Director EMEA bij Tate & Lyle. Het artikel wordt gepubliceerd in april 2020 en is eveneens integraal opgenomen als bijlage bij dit rapport.

Het interview behandelt vragen als; in hoeverre is het bereiken van hogere niveau's van supply chain management een bewuste strategie geweest? Wat zijn valkuilen en succesfactoren? En vooral: wat heeft de ketensamenwerking het bedrijf en ketenpartners concreet opgeleverd?

Dat zowel Technische Unie als Tate & Lyle relatief hoog scoren op supply chain volwassenheid is geen toeval. Beide bedrijven werken al geruime tijd aan het structureler opzetten en uitbreiden van samenwerkingen in hun ketens. De geïnterviewde personen zijn bovendien lid van het Supply Chain Excellence Leadership Platform, SCELPL. In dit collectief verenigen supply chain leiders uit verschillende branches zich om het vak verder te ontwikkelen en daarmee duurzame meerwaarde te creëren voor organisaties, consumenten en de maatschappij. Dat doen ze op basis van wetenschappelijke kennis, die ze in de praktijk brengen en vertalen naar best practices en concrete tools. De leden van SCELPL zijn de grondleggers van kennis op het gebied van supply chain management en over manieren om te groeien in en daarmee te profiteren van optimale ketensamenwerking.

Supply Chain Excellence Leadership Platform



SCELPL is een initiatief van Nyenrode Business Universiteit en BLMC om gezamenlijk met de top van het Nederlandse bedrijfsleven themagewijs het supply chain denken en handelen te bevorderen. SCELPL beoogt het bevorderen van supply chain management als belangrijke bron van economische groei, sociale vernieuwing en duurzaamheid. Daartoe werken de leden ondermeer samen in projecten en wisselen ze kennis en informatie uit. In 2020 zijn circa 50 bedrijven aangesloten bij SCELPL. Vanuit deze bedrijven zijn supply leiders actief op C level binnen het SCELPL platform.

Heeft u interesse om mee te praten en denken over ontwikkelingen binnen het vakgebied Supply Chain Management en over de mogelijkheden om binnen uw organisatie de effectiviteit te verhogen en kosten te verlagen?

U kunt vrijblijvend een bijeenkomst bijwonen om kennis te maken met SCELPL en haar leden. Neem voor meer informatie contact op met:
Michel van Buren MBA via mvanburen@blmc.nl of 06 18 81 30 50

www.scelp.nl

5. Conclusies en verwachtingen naar 2021

Sprong in interne samenwerking

De trend van steeds verdergaande interne samenwerking heeft doorgezet. Bedrijven zijn zich er kennelijk bewust van dat bedrijfsprocessen effectief en efficiënt ingericht moeten worden. Het aantal achterblijvers is dermate afgenomen dat we de oude indeling van respondenten in drie segmenten (achterblijvers, middenmoters en koplopers) in deze editie hebben aangepast. Naar de achterliggende oorzaken van die toename is niet gevraagd. Het ligt voor de hand dat dit een combinatie betreft van externe noodzaak, zoals druk van klanten en concurrenten om processen steeds beter te organiseren én toegenomen besef van en kennis over hoe dit te organiseren. Wij verwachten dat daaraan gerelateerde vakgebieden zoals Supply Chain Management en Lean (six sigma) steeds wijder verspreid en bekend raken en als middel ingezet worden om het gestelde doel te bereiken. We verwachten dat richting 2021 het belang van excellentie in SCM voor organisaties steeds belangrijker gaat worden.

Focus van directie

De focus van de directie is gericht op de interne samenwerking en data uitwisseling tussen afdelingen. De overgang naar externe end-to-end ketensamenwerking is in veel gevallen een brug te ver. Dat is opvallend aangezien er volgens de respondenten wel structureel met klanten en leveranciers wordt samengewerkt bij productontwikkeling. Toch wordt die noodzaak kennelijk niet (voldoende) gevoeld bij het uitvoeren van de dagelijkse processen. Voorbeeld daarvan is het adequaat afstemmen van vraag en aanbod, zoals bij demand forecasting en sales en operations (S&OP) planning het geval is. Pas als we planning op strategisch niveau over de keten heen kunnen doen kunnen er vervolgstappen worden gemaakt. Nu dat op intern niveau steeds beter lukt is er tenminste de hoop dat we richting 2021 ook extern tot betere data-uitwisseling en gezamenlijke planning komen.

Opvallend is dat wederzijds commitment aan elkaars doelen veelal afwezig is. Maatschappelijke issues als duurzaamheid, CO2 reductie en fatsoenlijke arbeidsomstandigheden in de gehele keten worden voor de eindconsument echter steeds belangrijkere aspecten bij de aanschaf van producten. Dit zijn bij uitstek issues die alleen succesvol gemanaged kunnen worden door in ketenverband samen te werken en de focus buiten de eigen bedrijfsmuren te richten. Een bedrijfsoverstijgende visie en leiderschap is daarbij de sleutel tot succes. Hoewel de noodzaak steeds groter zal worden is het de vraag of organisaties in staat zullen zijn om over hun eigen schaduw heen te springen en het eigen korte termijn belang onderschik te maken aan het gezamenlijke doel. Leiderschap is daarvoor onontbeerlijk en het is de vraag hoe dit zich de komende jaren zal ontwikkelen.

ICT tooling blijft achter

Veel van de laagst scorende aspecten in het onderzoek hebben betrekking op het niet in staat zijn om informatie in ketenverband uit te wisselen middels gezamenlijke ICT tools. Er is dan ook slechts in beperkte mate sprake van doorlopende communicatie over zaken die voor ketenpartners van belang zijn. In het verlengde daarvan wordt risicomanagement nauwelijks structureel en ketenbreed toegepast. Ontwikkelingen zoals de recente uitbraak van het Coronavirus tonen echter de wenselijkheid daarvan aan. Zoals opgemerkt zit het probleem niet zozeer in de ICT als zodanig maar in de bereidheid om over de schotten van de eigen afdeling en organisatie heen te denken. Voor 2021 verwachten we dat digitalisering verder zal groeien vooral ook omdat het uit de ICT-hoek komt en daar komt waar het hoort, namelijk bij processen en mensen. En dus bij de Supply Chain (met de broodnodige ondersteuning van ICT).

Bijlage 1: Interview met respondenten

Nationale Supply Chain Monitor 2020 laat zien:



Interne samenwerking is goed, externe kan beter

De Nationale Supply Chain Monitor, die iedere twee jaar de volwassenheid van SCM in het Nederlandse bedrijfsleven onderzoekt, toont aan dat er een groot verschil zit tussen de interne supply chain volwassenheid – gemiddeld 3,2 op een vijfpuntsschaal – en de externe – gemiddeld een 2,6. Werk aan de winkel dus om met name de end-to-end ketensamenwerking te verbeteren.

We roepen zo makkelijk ‘ketens concurreren met ketens’, maar in de praktijk blijkt dat bedrijven hun eigen belang toch nog altijd net wat boven het ketenbelang stellen, met alle gevolgen voor de samenwerking van dien. De meerderheid van de ondervraagde bedrijven geeft aan dat hun systemen nog niet geschikt zijn om informatie te delen met leveranciers, dat er geen vraagvoorspellingen worden gedeeld en dat er te weinig structurele communicatie plaatsvindt tussen ketenpartners over issues die voor andere partijen van belang zijn.

Professioneel niveau bereikt

Voor het onderzoek ondervroegen BLMC en Nyenrode Business Universiteit 172 organisaties die hoofdzakelijk vanuit Nederland opereren. Iets meer dan helft van de respondenten werkt in de industrie (51%) en bijna een kwart (23%) in de groothandel. De andere respondenten vallen in categorieën retail (15%) en overig (10%). 43% procent van de respondenten werkt in bedrijven met meer dan 1000 werknemers, 57% in de categorie middelgrote bedrijven met tot 1000 medewerkers.

Het algemene beeld van de monitor is positief: behoudens een kleine dip in 2017 neemt de SC-volwassenheid al zes jaar op een rij toe. De gemiddelde score is nu 3,0, wat betekent dat SCM een professioneel niveau heeft bereikt. De groothandel scoort daarbij 0,2 punt hoger dan de industrie, met name omdat zij meer outside-in gefocust zijn dan de industrie. De afgelopen jaren hebben bedrijven vooral kleine verbeteringen doorgevoerd. Maar de stap naar echte vernieuwing is nog niet gezet.

Goede cultuur, slechte ketensamenwerking

Als we kijken naar de themagebieden, dan wordt de hoogste score behaald op supply chain cultuur: 3,43. Gevolgd door strategie (3,27), interne samenwerking (3,18) en leiderschap (3,10). Met de externe aspecten is het een stuk slechter gesteld. End-to-end ketenmanagement scoort het slechtst met 2,52, gevolgd door samenwerking met leveranciers (2,64) en samenwerking met klanten (2,75). Erger misschien nog wel is het feit dat de score voor end-to-end ketenmanagement in vier jaar tijd met 0,3 punt afnam. Hoewel samenwerking met klanten en leveranciers wel een lichte stijging lieten zien met 0,1 punt, is het met het overall ketenmanagement dus alleen maar slechter gesteld de afgelopen jaren. Daarbij spelen achterblijvende ICT en digitalisering een belangrijke rol. Hoewel er voldoende aanbod is van (cloud) systemen om real-time informatie uit te wisselen in de keten, lijkt dat de collectieve nut en noodzaak om deze software te gebruiken onvoldoende wordt gevoeld. Het valt op dat er op dit gebied wel projecten en pilots worden gestart, maar dat er van structurele informatiedeling nog nauwelijks sprake is. Wat eveneens opvallend is: de meeste bedrijven geven aan dat ze wel structureel met ketenpartners samenwerken op het gebied van productontwikkeling en innovatie. Kennelijk wordt de druk om die samenwerking voort te zetten naar bijvoorbeeld vraagvoorspelling of gezamenlijk risicomanagement nog niet gevoeld.

De visie van BLMC en Nyenrode:

Zonder duidelijk doel en voordeel voor alle partijen in de keten komt externe ketensamenwerking niet van de grond

Namens BLMC en Nyenrode Business trekken respectievelijk Michel van Buren en prof. Jack van der Veen de kar van de Nationale Supply Chain Monitor. Wat viel hen dit jaar op?

‘Voor mij is het meest opvallende toch wel dat het verschil tussen interne en externe ketensamenwerking groeit. Het silodenken in organisaties is aan een afkalving bezig, het horizontale denken heeft in de volle breedte zijn intrede gedaan. Maar extern schiet het nog niet zo hard op’, steekt Van der Veen van wal. Voor hem is het geen vaststaand feit dat externe ketensamenwerking altijd moeilijker is dan interne. ‘Vanuit de theorie lijkt dat wel het geval, maar in de praktijk zien wij vaak dat het door politieke spelletjes intern ook nog niet zo makkelijk is om goed samen te werken. Daar komt bij: van een leverancier die geen data met je wil delen kun je afscheid nemen, van je salesmanager die gegevens achterhoudt niet.’

Van Buren ervaart in de praktijk dat bedrijven vooral producten en diensten inkopen op het gebied van IT, supply chain strategie-ontwikkeling en de implementatie van supply chain processen. Maar dat uit het onderzoek duidelijk naar voren komt dat supply chain management alleen tot zijn recht komt bij de juiste vorm van leiderschap en cultuur. ‘Zonder leiderschap en cultuur kun je inkopen wat je wilt, maar gaat supply chain management niet werken. Niet intern en zeker niet extern. Want bij het tot stand brengen van



Michel van Buren, medeoprichter van het SCEL platform en directeur BLMC

externe samenwerking wordt nog eens een extra beroep gedaan op supply chain leiderschap. Je hebt immers geen formele bevoegdheden om je externe ketenpartners aan te sturen. Bij dergelijke vormen van samenwerking moet je als leider tot het uiterste willen en kunnen gaan. Het is polderen pur sang, vanuit het gezamenlijke doel denken en doen, rekening houden met ieders belangen, noem maar op. En dat is voor veel supply chain leiders nog een stap te ver’.

Corona-crisis moedigt samenwerking aan

Hij denkt dat de huidige Corona-crisis koren op de molen kan zijn van deze ontwikkeling. ‘Externe ketensamenwerking komt van de grond als bedrijven een duidelijk gezamenlijk doel hebben, anders dan enkel en alleen een financieel doel. Bijvoorbeeld CO2-reductie of het verminderen van plastic verpakkingen in de keten. De huidige Corona-crisis geeft veel bedrijven ineens dat gezamenlijke doel. Ze zijn nu intrinsiek gemotiveerd om samen de problemen te lijf te gaan. Als dit dan ook nog eens wordt gekoppeld aan een heldere visie en communicatie vanuit het topmanagement, zal het mij niet

verbazen dat organisaties over twee jaar een stuk hoger scoren op externe ketensamenwerking.' Bij dat optimisme sluit Van der Veen zich aan, al ziet hij in de huidige crisis ook een potentieel risico.



Prof. Dr. Jack van der Veen, medeoprichter SCEL platform, hoogleraar Supply Chain Management Business School Nyenrode

'Het overall volwassenheidsniveau is nu 3, wat betekent dat bedrijven professioneel handelen. Om naar 4 te komen heb je een omschakeling nodig in denken: van korte termijn financieel gedreven doelen naar lange-termijndoelen die meer maatschappelijk gedreven zijn, zoals bijvoorbeeld duurzaamheid. De spannende vraag tijdens deze crisis is: krijgen mensen nu een boost om die korte termijn focus los te laten omdat ze hebben gezien en gevoeld dat andere dingen waardevoller zijn? Of drijft de op handen zijnde recessie bedrijven juist terug in een puur financiële focus?'

Je leert je vrienden kennen

In ieder geval leert de huidige periode wie je vrienden zijn. Rekken klanten bijvoorbeeld hun betalingstermijnen ineens op waardoor leveranciers kopje onder gaan of betalen ze juist sneller om leveranciers van een faillissement te behoeden? Proberen leveranciers hun ketenpartners ter wille te zijn door klanten de mogelijkheid te geven gespreid te betalen of gaan ze op hun strepen staan? Van Buren: 'Een crisis is dé kans om te ontdekken wie je vrienden zijn en wie er alleen maar zaken met je

doet om iets aan jou te verdienen. Gebruik deze kennis om samenwerkingen te her evalueren, zodat je er straks als keten sterker uit komt.'

'Bij die her evaluatie is het goed om te kijken of je in een kosten gedreven keten opereert of in een keten die ook belang hecht aan andere waarden. 'Je ziet op dit moment dat de kosten gedreven bedrijven een dynamiek hebben die is gericht op eigenbelang. Zij willen geen data delen. Terwijl bedrijven die ook andere waarden centraal stellen, zoals Unilever, juist open staan voor nauwere samenwerking. De ironie kan straks wel eens zijn dat juist ketens waarin breder wordt gekeken dan alleen naar kosten, straks de winnaars kunnen zijn. Je kunt immers niet anders dan concurreren in ketens. Dat roepen we al heel lang, maar nu Chinese bedrijven zo'n macht krijgen en vraagsturing steeds belangrijker wordt, wordt het adagium "ketens concurreren met ketens" snel realiteit.'

Driehoek gedrag-infrastructuur-strategie

Het onderzoek stelt dat bedrijven de afgelopen jaren kleine verbeteringen hebben doorgevoerd. Maar dat ze de stap naar echte vernieuwing nog niet hebben gezet. Van Buren: 'Je ziet dat de intentie om meer samen te werken in de keten er zeker is, maar dat het moeilijk wordt op het moment dat er concreet onderhandeld moet worden over hoe de kosten en opbrengsten van ketensamenwerking moeten worden verdeeld. Je kunt namelijk niet vooraf tot achter de komma nauwkeurig uitrekenen hoeveel de partijen ieder moeten investeren en hoeveel profijt ze van die investeringen gaan hebben. Je moet het doen vanuit het vertrouwen dat je er allebei baat bij hebt. Dat vertrouwen is het grootst als economisch perspectief gekoppeld is aan een maatschappelijk doel en als mensen het goed met elkaar kunnen vinden en elkaar wat gunnen.'

Van der Veen spreekt in dit geval over de driehoek tussen mensen, processen en strategisch denken. ‘Er moet in de eerste plaats aandacht zijn voor de mindset en gedrag, voor de zachte kant. Als bedrijven blijven vasthouden aan een keiharde KPI-gedreven afrekencultuur, komt ketensamenwerking niet van de grond. Daarnaast moet je investeren in een infrastructuur, bijvoorbeeld in processen en software om data met elkaar te delen. En tot slot moet je op strategisch niveau verder dan je eigen horizon durven kijken. Je moet visie hebben. Als het aan een van die drie schort, dan lukt het niet. De monitor geeft aan dat organisaties op alle drie de vlakken stappen hebben gezet, maar het valt nog niet op die manier samen dat het end-to-end ketenmanagement hier ook van profiteert. Ik denk wel dat dat de volgende stap is.’

Polderdenken

En als er één land is dat hierin voorop kan lopen, dan is het Nederland wel, denkt hij. ‘Onze cultuur is ideaal voor ketensamenwerking. We zijn niet hiërarchisch ingesteld, we zijn eigenwijs genoeg om ons zegje te doen en we zijn hoogopgeleid. Het wordt tijd om het poldermodel van stal te halen en in ketensamenwerking in te voeren. Tot nu toe viert het Angelsaksische denken nog hoogtij in de supply chain, maar als we dat los durven te laten en meer gaan polderen, kunnen we wel eens grote stappen gaan zetten. De belangrijkste indicatoren voor ketensamenwerking - leiderschap, visie en cultuur - staan op groen.’

Johan van den Brink, manager supply chain efficiency Technische Unie:

‘Samenwerking met leveranciers staat bij ons al jaren op de kaart’

De Nationale Supply Chain Monitor laat zien dat groothandels zich met name op het vlak van externe ketensamenwerking positief onderscheiden van hun collega's in de industrie. Technische Unie scoort op leverancierssamenwerking 3,3, op samenwerking met klanten 2,9. Die relatief hoge score voor externe samenwerking verrast Johan van den Brink, manager supply chain efficiency van Technische Unie, niet. ‘Een groot deel van onze logistieke kosten worden gemaakt bij het inslagproces. Groothandels hebben er financieel dus veel bij te winnen om samen te werken met leveranciers en afspraken te maken hoe dat inslagproces zo efficiënt mogelijk kan laten verlopen. Wij zijn hier meer dan 15 jaar geleden al mee begonnen. De focus lag daarbij in eerste instantie op het optimaliseren van de goederenontvangst, zodanig dat het proces daarachter naadloos aansluit. De laatste jaren werken we ook op het gebied van data delen steeds nauwer samen.’

Deze betere samenwerking vertaalt zich in een hogere servicegraad richting de eindklant. De servicegraad is dan ook informatie die Technische Unie graag met leveranciers deelt. ‘We hebben een leveranciersportal waarop leveranciers naar hun supply chain prestatie bij ons kunnen kijken: welke servicegraad richting eindklanten halen wij op hun artikelen? Wat is de mogelijke oorzaak als de servicegraad achterblijft? Wat is de mate van automatisering ten opzichte van andere leveranciers? Zo kunnen onze leveranciers zichzelf benchmarken.’

Data delen in de keten

Van den Brink stemt dit proces af aan leverancierszijde. Hij heeft een collega die dit doet voor de klantzijde. ‘De gesprekken met leveranciers gingen primair over bestelaantallen en -frequentie en over het reduceren van schade aan artikelen. Schade komt relatief vaak voort uit bestelaantallen die voor ons niet makkelijk te handelen zijn. Voor ons is het voorkomen van schade een enorme trigger om volle

dozen of volle pallets te bestellen in plaats van besteleenheden waarbij nog enkele losse eenheden geleverd moeten worden.'

Daarnaast heeft Technische Unie ook een medewerker die verantwoordelijk is voor het optimaliseren van de IT, met name op EDI-gebied. 'Ketensamenwerking valt of staat immers met data delen', zegt Van den Brink. 'Om die reden zijn we vorig jaar overgegaan naar een nieuwe WMS en ERP-systeem en hebben we afscheid genomen van het maatwerk dat in de jaren daarvoor is gecreëerd. Dat betekent nogal wat voor de IT-samenwerking met leveranciers, want die moet helemaal opnieuw worden ingericht. Afspraken die voorheen vanzelfsprekend waren, zijn dat nu niet meer. Gelukkig hebben we veel geïnvesteerd in relatiemanagement. Daardoor ervaren wij nu van onze leveranciers maximale samenwerking. Ze hebben begrip voor de situatie en denken mee over hoe we het nieuwe proces van data delen het best kunnen vormgeven. Het is mooi om dat te ervaren.'

Doel van het nieuwe WMS en ERP is dat Technisch Unie straks nog meer kan meten dan nu al het geval is. Data die ze willen delen met leveranciers en klanten. 'We kunnen straks bijvoorbeeld in onze systemen vastleggen hoe hoog een pallet is. Als blijkt dat bijvoorbeeld de combinatie van bepaalde producten en een pallethoogte meer schade veroorzaakt, kun je bij die producten een lagere pallethoogte hanteren. Want meten is weten en dat is de basis om continu te verbeteren. Leveranciers profiteren van een snellere beschikbaarheid van hun artikelen naar onze gezamenlijke markt. Maar ook van de verbeteringen in administratieve processen, die leiden tot snellere betalingen.'

Relatiemanagement in Corona-crisis

Dat prestaties uit het verleden echter geen garantie geven over de toekomst, weet Van den Brink ook. 'Dat blijkt nu wel tijdens de Corona-crisis. Je hebt nu niet meer zo veel aan voorspellende data. Een getal als de voorraadbeschikbaarheid op basis van historische data zegt nu ineens helemaal niets meer. Het draait nu om goede relaties, om begrip tonen voor de situatie van je klanten en leveranciers en proberen samen oplossingen te vinden waar de hele keten de meeste baat bij heeft. Wij hebben een organisatiestructuur waarbij aandacht voor de situatie bij klanten en bij leveranciers altijd expliciet een gespreksonderwerp is. Alleen al het feit dat die structuur bestaat, helpt ons nu enorm.'

Technische Unie maakt daarnaast van de nood een deugd door inkopers en verkopers, die hun klant- en leveranciersgesprekken nu via video afhandelen en daardoor tijd overhouden, tijdelijk ook in te zetten in het distributiecentrum. 'Het zijn extra handjes die we nu hard kunnen gebruiken. Maar belangrijker: zij zien hoe belangrijk het voor de collega's in het DC is dat zij klanten sturen richting optimale bestelhoeveelheden en dat ze met leveranciers gesprekken hebben over het verwerken van specifieke goederen die bewerkelijk zijn. Het kweekt meer wederzijds begrip.'

Toch is Technische Unie er nog lang niet, weet ook Van den Brink. 'We hebben nog volop verbeterpotentieel, zowel intern als extern. Supply chain is maar een relatief klein team in een groot bedrijf. Uiteindelijk zijn het natuurlijk de afdelingen inkoop en sales die de externe samenwerking vormgeven, wij kunnen dat alleen maar ondersteunen. Wij bevinden ons nu op het punt dat iedereen in ons bedrijf zich het belang van ketensamenwerking realiseert, dat mensen ons weten te vinden. We staan goed voorgesorteerd om verder door te groeien in supply chain volwassenheid.'

Rogier van Hasselt, Supply Chain Director EMEA bij Tate & Lyle:

'Een crisis verbindt'

Tate & Lyle levert ingrediënten voor de voedingsmiddelenindustrie. De afgelopen jaren heeft het bedrijf flinke stappen gemaakt in interne ketenintegratie. Het bedrijf scoort relatief hoog op de aspecten

strategische intentie en geschiktheid van de organisatie, cultuur, leiderschapsvaardigheden en interne samenwerking. 'De silo's die er in het verleden waren bestaan niet meer. Verschillende afdelingen delen hun data en stemmen processen op elkaar af. Daardoor is de supply chain veel stabiel geworden', zegt Supply Chain Director EMEA Rogier van Hasselt.

Daarbij vergeleken blijft de externe samenwerking nog wat achter. 'Met leveranciers werken we nog redelijk goed samen, maar de samenwerking met onze klanten kan een stuk beter', vindt hij. 'We doen bijvoorbeeld relatief weinig met EDI, daar willen we echt stappen in gaan zetten. Want intern vinden we het nu wel heel normaal dat we op basis van één set aan data beslissingen nemen, maar extern zitten we daar nog mijlenver van af.'

Data delen

Bij het doorvoeren van die verbeteringen wil hij zeker gebruik gaan maken van de lessen van de huidige Corona-crisis. 'Onze markt groeit nu (eind maart, red.) heel hard, we kunnen het ternauwernood bijbenen. Je ziet dat alle schakels in de keten nu willen samenwerken om de supply te verzekeren. De crisis verbindt.'

Tegelijkertijd zou die samenwerking wat Van Hasselt betreft nog wel een stapje verder mogen gaan. 'Wij weten bijvoorbeeld niet in hoeverre de vraagstijging wordt veroorzaakt door een verschuiving van de out-of-home-markt naar thuisconsumptie en welk deel van de stijging komt doordat FMCG-fabrikanten voorraad opbouwen. Als toeleverancier hebben wij te maken met een opslingereffect. De markt zal over een paar weken heus weer dalen, maar hoe hard? Dat zijn data die onze klanten niet met ons delen. Ze zijn alleen transparant in de vraagvoorspelling op korte termijn, terwijl het voor ons van belang is te weten wat er op de langere termijn gebeurt. Zo ver gaat de huidige verbroedering nog niet.'

Ook de samenwerking met logistieke partners verbetert door de crisis, constateert hij. 'Ik vraag al jaren om verdergaande automatisering van onze gezamenlijke processen. Daar wilden ze nooit aan, transportbedrijven staan hier nog gewoon met een hele stapel papieren aan de poort die wij moeten tekenen. Nu de druk erop staat, hebben ze die handtekening ineens niet meer nodig. Ik wil dit gegeven naar de toekomst toe gebruiken om te kijken hoe we processen anders kunnen inrichten. Meer digitaal en minder op papier.'

Effect SCM wordt nu zichtbaar

Van Hasselt merkt dat de interne waardering voor de supply chain in deze periode toeneemt. 'Iedereen zag voorheen ook wel dat we de laatste jaren veel hadden verbeterd, maar het effect daarvan is in een stabiele markt relatief onzichtbaar. Nu alles anders is dan anders, valt op hoe goed de afdelingen onderling samenwerken. Ondanks de enorme toename van de vraag leveren we onze klanten nog altijd grotendeels op tijd. Dat is een prestatie van formaat. Dat is te danken aan de goede informatiedeling: iedereen heeft dezelfde cijfers, we weten wat ons gezamenlijke doel is en we hakken daarom snel knopen door.'

Hij is wel benieuwd in hoeverre met name de externe supply chain samenwerking op lange termijn kan profiteren van het verbindende effect. 'In een recessie komt er onvermijdelijk weer een focus op kosten. De vraag is in hoeverre het dan lukt om die kosten ketenbreed te reduceren. De kans bestaat dat iedere speler dan weer op zichzelf gaat focussen. Ik heb goede hoop dat de crisis uiteindelijk positief uitpakt. De crisis verandert ons namelijk als mens, onze mindset verandert. Dat is een duwtje in de rug om de ketensamenwerking die nu ontstaat vast te houden, ook als geld weer een hoofdrol gaat spelen. Wat wel een uitdaging wordt, is dat investeringen in tijden van recessie on hold worden gezet. Terwijl in ons bedrijf juist nog zoveel voordelen te halen zijn in ketenbrede automatisering.'

Referenties

- Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of operations management*, 29(3), 163-180.
- Chang, W., Ellinger, A.E., Kim, K.K., & Franke, G. R. (2016). Supply chain integration and firm financial performance: A meta-analysis of positional advantage mediation and moderating factors. *European Management Journal*, 34(3), 282-295.
- Chen, I. J., Paulraj, A., & Lado, A. A. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of operations management*, 22(5), 505-523.
- DeGroot, S. E., & Marx, T. G. (2013). The impact of IT on supply chain agility and firm performance: An empirical investigation. *International Journal of Information Management*, 33(6), 909-916.
- Dijkman, R., Lammers, S. V., & De Jong, A. (2016). Properties that influence business process management volwassenheid and its effect on organizational performance. *Information Systems Frontiers*, 18(4), 717-734.
- Ferdows, K., Lewis, M. A., & Machuca, J. A. (2005). Zara's secret for fast fashion. *Harvard Business Review* 82(11), 98-111.
- Foerstl, K., Franke, H., & Zimmermann, F. (2016). Mediation effects in the 'purchasing and supply management (PSM) practice-performance link': Findings from a meta-analytical structural equation model. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22(4), 351-366.
- Gülyaz, E., Van der Veen, J.A.A., Venugopal, V. & Solaimani, S.: Towards a Holistic View of Customer Value Creation in Lean – A Design Science Approach. *Cogent Business & Management* 6(1), 2019.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Lee, H. L., Padmanabhan, V., & Whang, S. (1997). The bullwhip effect in supply chains. *Sloan management review* 38, 93-102.
- Leuschner, R., Rogers, D. S., & Charvet, F. F. (2013). A meta-analysis of supply chain integration and firm performance. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 34-57.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107-124.
- Mentzer, J; DeWitt, W; Keebler, J; Min, S; Nix, N; Smith, C & Zacharia, Z (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics* 22(2).
- Ongena, G., & Ravesteyn, P. (2019). Business process management volwassenheid and performance. *Business Process Management Journal* 26(1), 132-149.
- Tarafdar, M., & Qrunfleh, S. (2017). Agile supply chain strategy and supply chain performance: complementary roles of supply chain practices and information systems capability for agility. *International Journal of Production Research*, 55(4), 925-938.
- Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.
- Van der Veen, J.A.A. & Van Buren, M. (2018a), Supply Chain Volwassenheid: In kaart brengen van verschil tussen realiteit en ideaal. White paper deel II in: J.A.A. van der Veen, M. van Buren, A. Thomas, M. Snijders & H. van Daal, SCELP 2012 – 2017: Implementatie van (nog) beter supply chain management in Nederland, 25-47.
- Van der Veen, J.A.A. & Van Buren, M. (2018b), Supply Chain Leiderschap: Invloed uitoefenen zonder hiërarchische structuren. White paper deel V in: J.A.A. van der Veen, M. van Buren, A. Thomas, M. Snijders & H. van Daal, SCELP 2012 – 2017: Implementatie van (nog) beter supply chain management in Nederland, 109-138.
- Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M., & Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM* 1, 85-110.

Meer weten of zelf aan de slag?

Uw eigen score

Wilt u zelf weten hoe u scoort op de Supply Chain Integratie Ladder? Doe dan de BLMC Supply Chain Analyse Light.

Supply Chain Analyse 

U vindt deze op www.blmc.nl

Middels een korte vragenlijst krijgt u snel inzicht in de supply chain volwassenheid van uw eigen organisatie. De rapportage van deze Supply Chain Check Light is gratis.

BLMC Supply Chain Optimization is gespecialiseerd in het operationaliseren van supply chain management door:

- onderbouwd door supply chain data analyses de business strategie van de organisatie te vertalen in effectieve en efficiënte supply chain strategieën
- supply chain strategieën te vertalen in supply chain processen die gemeten en gestuurd worden door supply chain KPI's
- het optimaal inrichten en optimaliseren van sales & operations planning processen daarbij ondersteunt door professionele S&OP tooling

Neem contact op met Michel van Buren, directeur BLMC:

T: +31 6 18 81 30 50

E: mvanburen@blmc.nl

Blijf op de hoogte

Op de hoogte blijven van nieuwe inzichten, modellen en inspirerende cases?

Schrijf u dan in voor de nieuwsbrief van BLMC via www.blmc.nl