

Eindrapport 2017

NATIONALE SUPPLY CHAIN MONITOR

Supply chain management in Nederland

Op de drempel van interne naar
externe samenwerking

*Onderzoek uitgevoerd door Nyenrode Business Universiteit en
BLMC Supply Chain Optimization naar de mate waarin de principes van
supply chain management in het Nederlandse bedrijfsleven anno 2017 toegepast worden*

© BLMC Supply Chain Optimization en Nyenrode Business Universiteit

COLOFON

Auteurs:

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

Contactpersoon voor meer informatie:

Michel van Buren, mvanburen@blmc.nl of 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 2017'



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



Supply Chain Optimization

Over BLMC Supply Chain Optimization

Met bijna 20 jaar ervaring heeft BLMC aan de wieg gestaan van supply chain management. Het bureau is gespecialiseerd in executive search, recruitment, interim management en supply chain optimalisatie. BLMC Supply Chain Optimization is vanaf de eerste dag van haar bestaan meer dan een supply chain consultancy bureau. Succesvol implementeren is het doel, de Supply Chain Optimalisatie Methode BLMC vormt hiervoor de basis. Na supply chain onderzoek, analyse en advies implementeren ervaren experts de adviezen in samenwerking met de opdrachtgever, met verbeterde supply chain prestaties als gevolg. Michel van Buren MBA is directeur van BLMC Supply Chain Optimization.

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

Inleiding	5
1 De beloften van SCM en de rol van de maturiteitsindex	6
1.1 De beloften	6
1.2 Groeipad	6
1.3 De maturiteitsindex	7
2 Onderzoeksmethodiek	9
2.1 Opzet onderzoek	9
2.2 Respondenten	9
2.3 Weergave van resultaten	9
3 De belangrijkste bevindingen	10
Bevinding 1: De supply chain maturity groei stagneert	10
Bevinding 2: Koplopers gelijk, achterblijvers schalen op	11
Bevinding 3: Supply chain management vooral intern gericht	14
4 Verklaringen voor stagnerende ketensamenwerking	17
4.1 Quick wins zijn gerealiseerd	17
4.2 Gebrek aan awareness	17
4.3 Tijdgebrek	18
4.4 Visie en voorbeelden	18
4.5 Complexiteit business case	18
4.6 Maatwerk	19
4.7 Bedrijfsfunctie	19
5 De strategische noodzaak van excellente supply chain maturity	20
5.1 Markt gekenmerkt door turbulentie	20
5.2 SCM biedt antwoord op veranderende markt	21
5.3 Opleving markt geeft vals gevoel van vertrouwen	21
5.4 Bereid u voor op deze ontwikkelingen	21
6 Conclusies	24
6.1 Intern supply chain management wordt steeds beter	24
6.2 Externe samenwerking stagneert en staat nog in kinderschoenen	24
6.3 Visie en leiderschap is belangrijk aandachtspunt	24
6.4 Kennisniveau bedrijfsleven moet omhoog	25
6.5 Supply chain management is geen eendagsvlieg	25

Inleiding

Voor u ligt de derde editie van de Nationale Supply Chain Monitor: de NSCM 2017. Een onderzoek dat Nyenrode Business Universiteit en BLMC Supply Chain Optimization gezamenlijk om de 2 jaar uitvoeren.

De NSCM meet periodiek de stand van zaken, oftewel de volwassenheid, van supply chain management in het Nederlandse bedrijfsleven. Zo krijgen we een goed inzicht in de mate waarin bedrijven gebruik maken van de principes en methoden van supply chain management (SCM): een managementmethode waar steeds meer bedrijven mee aan de slag gaan. Dat de belangstelling voor SCM stijgende is blijkt ook uit het aantal respondenten, dat dit jaar met 181 personen ruim 50% hoger is dan in de vorige editie.

De mogelijke voordelen van SCM zijn groot. Goed toegepast SCM stelt bedrijven in staat om sneller, beter, goedkoper, innovatiever, leuker en duurzamer te opereren. Hoe meer de principes van SCM worden toegepast, hoe groter de voordelen zijn. Om te onderzoeken hoe het Nederlandse bedrijfsleven ervoor staat, gebruikt de NSCM een speciaal hiertoe ontwikkelde maturiteitsindex.

Dit rapport geeft inzicht in de supply chain maturity van het Nederlandse bedrijfsleven. Na een analyse van de voordelen van SCM, gaan we in op het begrip 'supply chain maturiteit' en wordt de onderzoeksmethodiek toegelicht. Hierna volgen algemene conclusies en nadere analyses op deelaspecten. Vervolgens zoomen we in op obstakels en belemmeringen die bedrijven ervaren bij het verwezenlijken van de mogelijkheden van SCM. Ten slotte staan we stil bij ontwikkelingen die vragen om een hoge mate van supply chain maturiteit en trekken we conclusies over de toekomstige toepassing van SCM in Nederland.

1. De beloften van SCM en de rol van de maturiteitsindex

Supply chain management is niet zonder reden een veel gehoord begrip. Bedrijven passen de principes en methodiek toe om hun bedrijfsresultaat te verbeteren. Dit hoofdstuk besteedt aandacht aan de voordelen van SCM, en aan de wijze waarop het gebruik ervan meetbaar is.

1.1 De beloften

De voordelen van supply chain management zijn 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 hogere opbrengsten. 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.

1.2 Groeipad

Tegelijkertijd is een hoog niveau oftewel 'maturiteit' van ketensamenwerking niet eenvoudig te bereiken. Het vergt zowel een duidelijke strategische koers als het op de juiste wijze operationeel vertalen van die strategie in de operationele bedrijfsvoering.

Het verhogen van de supply chain maturity 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 gezamenlijke KPI's. Men wisselt effectief informatie uit, ondersteund door een dashboard om prestaties continu te meten, evalueren en verbeteren. Bedrijfsoverstijgende afspraken zijn vastgelegd met betrekking tot supply chain risico's, kosten en toegevoegde waarde. In de keten is sprake van een gezamenlijke cultuur, normen en waarden. Gezamenlijk spelen ketenpartners effectief in op de vraag en men kan snel reageren op veranderingen in de markt. Dit leidt tot concurrentievoordeel en tot groei van de totale resultaten.

Waar staan organisaties op dit moment ten opzichte van dit ideaalbeeld? En op welke aandachtsgebieden kunnen ze zich concentreren om de voordelen van SCM ten volle te benutten? De Nationale Supply Chain Monitor (NSCM) geeft antwoord op deze vragen.

1.3 De maturiteitsindex

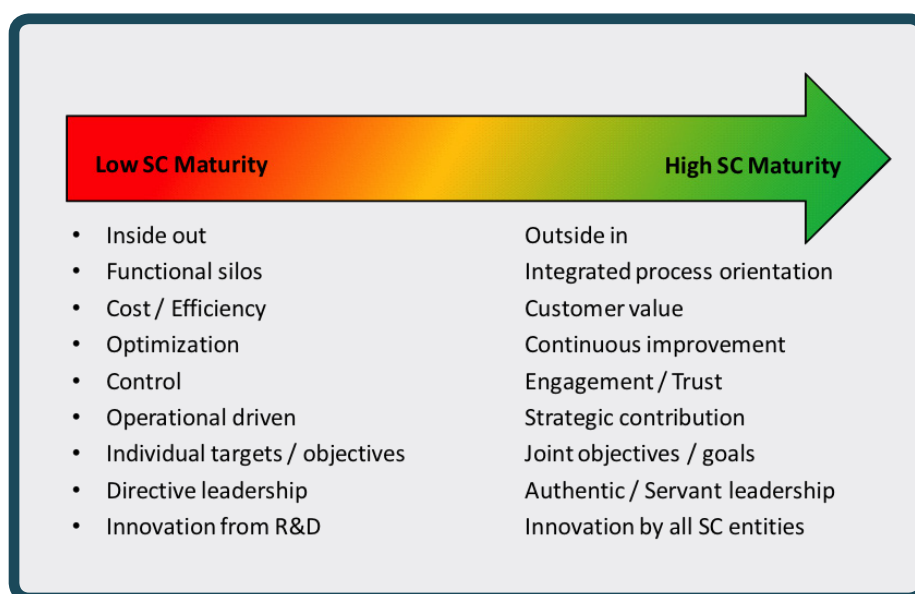
Het instrument dat aan de NSCM ten grondslag ligt, is bedoeld om de supply chain maturity van een organisatie te meten. Deze paragraaf beschrijft de essentie van supply chain maturity, en de insteek van het NSCM-instrument daarbij.

De essentie van maturity modellen 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).

Een organisatie die aan dit ideaal van ketensamenwerking voldoet, heeft de volgende kenmerken:

- SCM heeft een strategische positie in de organisatie en is gericht op het genereren van klantwaarde.
- De organisatiecultuur is gebaseerd op het samen oplossen van problemen, en biedt ruimte voor innovatie.
- Er is sprake van geïntegreerde interne en externe processturing waarin relevante informatie vrijelijk wordt gedeeld.
- De organisatie kent coachend en dienend leiderschap vanuit een verandervisie die medewerkers en ketenpartijen kan inspireren en motiveren tot voortdurende verbetering.
- Men is gericht op samenwerking met leveranciers en klanten ter ondersteuning van de langetermijndoelstellingen van alle partijen.
- Er is inzicht en overzicht over de end-to-end keten zodat risico's vroegtijdig worden gemanaged en kansen kunnen worden verzilverd.

Figuur 1 geeft de ontwikkeling weer die organisaties kunnen doorlopen. Op verschillende aspecten zijn verbeteringen mogelijk om tot het gewenste hogere niveau van supply chain maturity te komen.



FIGUUR 1: GROEI IN SUPPLY CHAIN MATURITY

Naar een hogere supply chain maturiteit

Om een hoge supply chain maturity te bereiken vanuit de bestaande situatie zijn er vaak twee soorten veranderingen nodig. Naast een verdere 'professionalisering' van SCM binnen de organisatie (een 'evolutie') is er vaak ook een 'doorbraak' nodig in het denken over en het aansturen van supply chains (een 'revolutie'). Anders gezegd, als een organisatie het supply chain ideaal wil bereiken, dan is dat niet alleen een kwestie van 'hetzelfde doen maar dan beter'; er is vaak ook een verandering van managementparadigma nodig.

Uit ervaringen weten we dat een algemeen heersende zienswijze doorgaans niet verandert, tenzij er zich een crisis voordoet. Bijvoorbeeld tegenvallende resultaten of een crisis in de directiekamer.

Bij KSW als 'supply chain maturity 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, maar ook vertrouwen nodig, uitgedragen door de directie en omarmd door de werkvloer.

2. Onderzoeksmethodiek

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

2.1 Opzet onderzoek

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

Het onderzoek bestaat uit een online vragenlijst met zestig vragen, 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 maturity van een organisatie is het gemiddelde van deze zeven gemiddeldes.

2.2 Respondenten

De NSCM 2017 is ingevuld door 181 respondenten van organisaties die hoofdzakelijk vanuit Nederland opereren. In statistisch opzicht is deze steekproef ruim voldoende groot om de betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksresultaten te waarborgen.

2.3 Weergave van resultaten

De Supply Chain Integratie Ladder¹ (figuur 2) geeft aan op welk ontwikkelniveau een organisatie zich bevindt. Deze ladder onderscheidt vijf 'levels', van traditionele samenwerking, interne ketensamenwerking, externe ketensamenwerking naar supply chain excellentie en uiteindelijk het ideaal waarin de organisatie opereert als netwerkorganisatie.

De resultaten van de NSCM 2017 geven een beeld van het gemiddelde supply chain maturity niveau waarop het Nederlandse bedrijfsleven zich bevindt. Daarnaast zijn analyses mogelijk van de maturity per thema en per groep van bedrijven.

¹Dit model is ontwikkeld op basis van meerdere artikelen waarin verschillende stadia van SCM-volwassenheid worden onderscheiden: [Frohlich & Westbrook, 2001], [Li et al., 2005], [Fawcett et al., 2007] en [Gartner, 2010].

3. De belangrijkste bevindingen

Dit hoofdstuk bespreekt de belangrijkste onderzoeksresultaten en zoomt daar vervolgens gedetailleerd op in.

De drie belangrijkste bevindingen zijn:

1. De overall supply chain maturity **groeit stagneert**.
2. De groep van koplopers blijft even groot, **achterblijvers schalen op** naar een hoger supply chain maturity niveau; de middenmoot groeit.
3. Supply Chain Management is in de praktijk vooral **intern gericht**. De **externe samenwerking blijft achter**.

Hieronder worden deze bevindingen verder toegelicht en onderbouwd door detailresultaten.

Bevinding 1: De supply chain maturity groeit stagneert

De NSCM 2017 laat zien dat het toepassen van SCM binnen Nederlandse organisaties in de afgelopen twee jaar is gestagneerd (zie figuur 2). Het bedrijfsleven scoort nu gemiddeld een 2,8. Dat is iets lager dan de score in 2015 (2,9). Dat niveau betekent dat SCM in 'redelijke mate' wordt toegepast. Daarbij is de focus overwegend intern gericht met als doel de effectiviteit en de efficiency van de bedrijfsvoering te verhogen. Dat gebeurt door middel van een focus op de klant en samenwerking tussen verschillende afdelingen, ondersteund door processen en data.

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

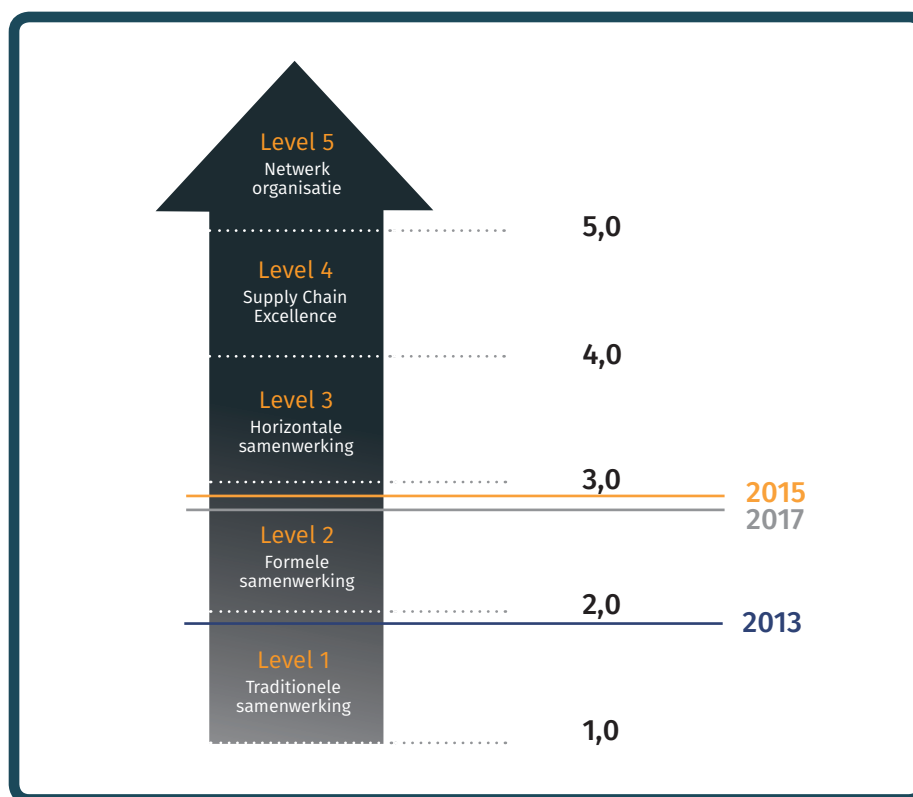
De organisatie beschouwt de supply chain als een geheel. KPI's zijn gericht op supply chain optimalisatie. Er is een duidelijke klantfocus die de basis vormt voor de inrichting van processen. Intern is er sprake van vergaande samenwerking, extern is deze nog beperkt.

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 2: TOTAALSCORE OP DE SUPPLY CHAIN INTEGRATIE LADDER

Vergelijking met eerdere edities

Als we dieper inzoomen op de verschillende levels van de Supply Chain Integratie Ladder, zien we dat men in 2013 op de drempel stond van level 2.

In 2015 is er ten opzichte van 2013 een forse stap gezet. Level 2 werd waargemaakt en level 3, ook wel aangeduid als 'het overstapniveau' 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.

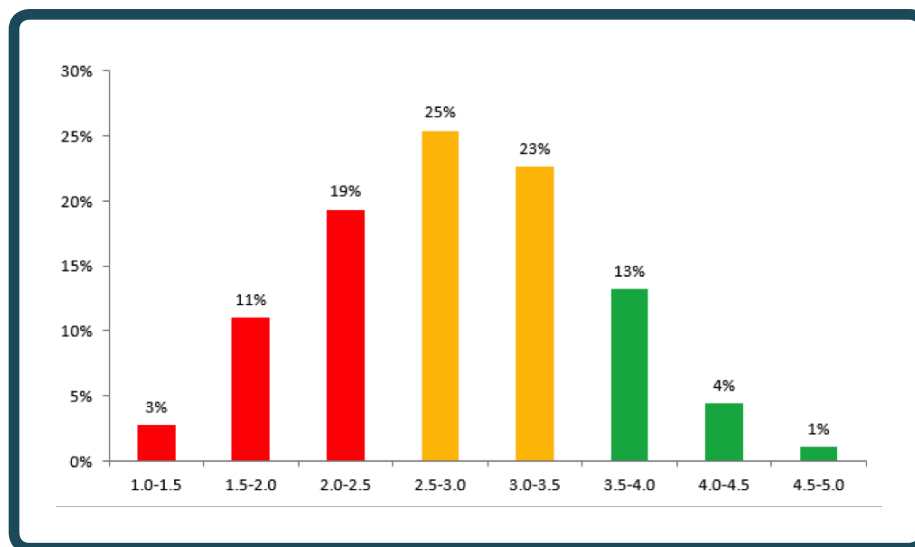
In 2017 is de mate van Supply Chain Integratie gestagneerd ten opzichte van 2015. Er is zelfs sprake van een kleine stap terug (0,1 lagere score). Kennelijk is de stap om externe ketensamenwerking te intensiveren nog (te) groot.

Bevinding 2: Koplopers gelijk, achterblijvers schalen op

Gemiddelde scores zijn interessant maar kunnen ook verhullen dat bedrijven zich in positief of negatief opzicht onderscheiden. Figuur 3 geeft de verdeling van de resultaten weer. Hierbij valt op dat de verschillende organisaties rond het gemiddelde van 2,8 een 'normaalverdeling' lijken te volgen met veel gemiddelde scores en relatief weinig echt lage of echt hoge scores. Slechts 14% van de

bedrijven scoort 2,0 of lager, hetgeen aangeeft dat het leeuwendeel van de organisaties hun supply chain maturity heeft opgetrokken tot boven het gemiddelde van 2013. Tegelijkertijd kan worden geconstateerd dat slechts 5% van de bedrijven een supply chain maturity van 4,0 of hoger heeft.

Als we de gebruikte maturityschaal 1-5 vertalen naar rapportcijfers 2-10, dan zien we dat bijna de helft (48%) van de bedrijven een rapportcijfer tussen 5 en 7 scoort (score tussen 2,5 en 3,5). Dikke onvoldoendes zijn er voor 33% van de bedrijven, 18% scoort uitstekend.



FIGUUR 3: DE VERDELING VAN DE MATURITY SCORES IN DE NSCM 2017

Vergelijking met eerdere edities

Omdat dit de derde editie van de NSCM is, kunnen we de resultaten vergelijken met voorgaande edities. Daar hebben we een onderscheid gemaakt tussen:

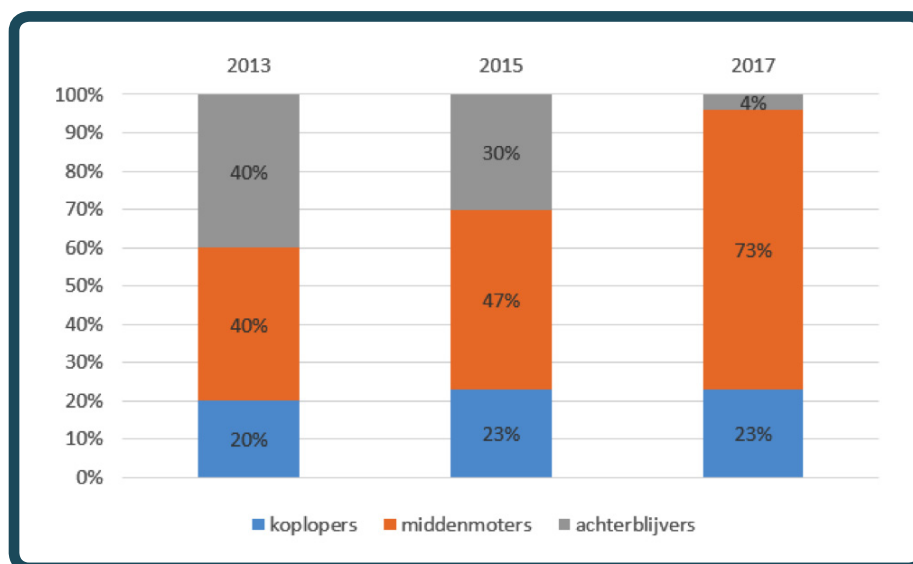
- Koplopers: maturity score van 3,33 of meer
- Middenmoters: maturity score tussen 1,67 en 3,33
- Achterblijvers: maturity score lager dan 1,67

De resultaten voor deze drie groepen in de verschillende edities van de NSCM worden samengevat in Figuur 4. Bij de eerste meting in 2013 kende het Nederlandse bedrijfsleven een kleine kopgroep, bestaande uit 20 procent van de bedrijven. Deze koplopers benaderden op deelaspecten als 'inzicht in de keten' en 'afstemming met relaties in de keten' soms zelfs level 4 op de Supply Chain Integratie Ladder. In 2015 is de omvang van deze groep koplopers met 3 procentpunt toegenomen tot 23%. Die score is in 2017 gelijk gebleven. Daarmee kunnen we concluderen dat de groei van het aantal koplopers is gestagneerd.

Meer middenmoters, minder achterblijvers

Als we daarentegen inzoomen op de groep middenmoters dan is het beeld heel anders. Die groep is juist de afgelopen twee jaar flink in omvang gegroeid; van 47% naar 73% van de deelnemende bedrijven. Dat betekent automatisch dat de groep achterblijvers flink is geslonken: van 30% in 2015 naar slechts 4% van de deelnemende bedrijven thans. De conclusie is dat voor het Nederlandse

bedrijfsleven in totaliteit geldt dat het niveau van ketensamenwerking stagneert maar dat het aantal achterblijvers flink is afgenomen. Ondertussen slagen de koperlopers er echter niet in om in aantal door te groeien.



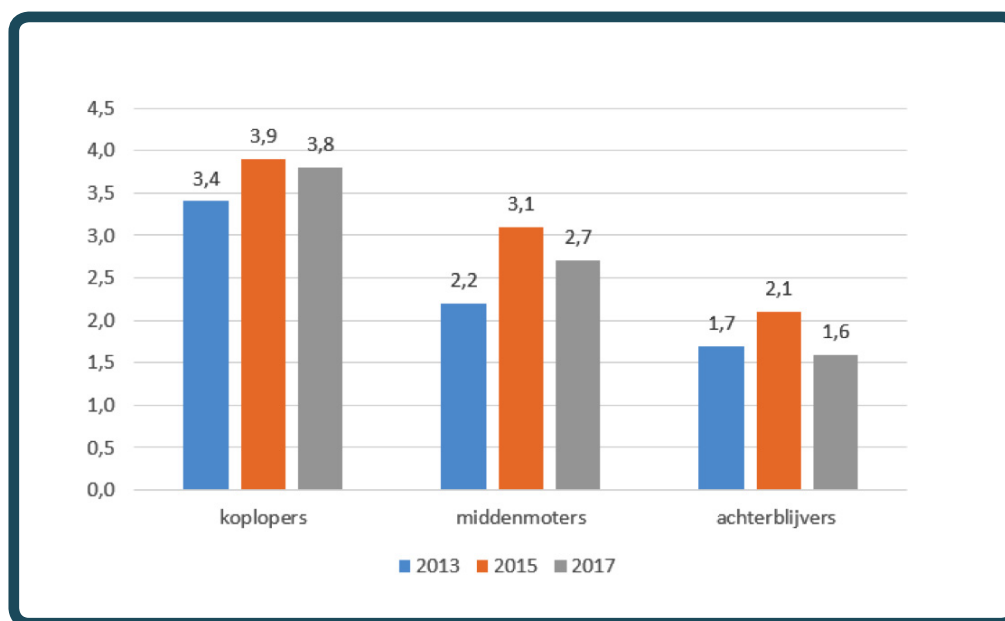
FIGUUR 4: OMVANG VAN DE GROEP KOPLOPERS, MIDDENMOTERS EN ACHTERBLIJVERS

Prestaties van de drie segmenten

Het is interessant om niet alleen in te zoomen op de omvang van de drie segmenten maar ook op de supply chain prestaties die in elke groep geleverd worden, zie figuur 5. Hieruit blijkt dat de groep koplopers in 2017 een nagenoeg gelijke score als in 2015 heeft behaald: 3,8 nu ten opzichte van 3,9 in 2015.

De segmenten middenmoters en achterblijvers laten daarentegen een forse daling van het bereikte niveau van supply chain maturity zien. Gelet op de eerder geconstateerde forse groei van het middensegment in de afgelopen twee jaar is dat ook niet verwonderlijk: de beste jongens en meisjes uit de achterhoede zijn doorgestroomd naar de groep middenmoters. Het is niet verwonderlijk dat deze bedrijven in dit hogere segment tot de hekkensluiters behoren en daarmee de gemiddelde score van de groep middenmoters omlaag trekken. Het groeien in supply chain volwassenheid is nu eenmaal een langzaam verloopend proces waarbij er in een periode van twee jaar stappen gemaakt worden, maar geen reuzensprongen zijn te verwachten.

Nu de beste leerlingen uit de klas van achterblijvers zijn vertrokken, is de gemiddelde score van degenen die nog tot deze groep behoren ook gedaald. De zittenblijvers in het laagste segment hebben zich kennelijk in de afgelopen twee jaar niet doorontwikkeld tot een (binnen hun segment) hogere ketenvolwassenheid.



FIGUUR 5: VERGELIJKING VAN SCORES ACHTERBLIJVERS, MIDDENMOTERS EN KOPLOPERS

Samenvattend geldt dat de resultaten van de NSCM 2017 laten zien dat supply chain management in Nederland professioneler wordt (veel minder bedrijven in de groep achterblijvers) maar dat tegelijkertijd nog steeds relatief weinig bedrijven excellent zijn (de groep koplopers groeit niet).

Bevinding 3: Supply chain management vooral intern gericht

Zoals aangegeven zijn de vragen bij de NSCM ingedeeld in zeven thema's. Zoomen we verder in op de resultaten per scoregebied, dan blijkt de focus vooral intern te zijn gericht. De hoogste scores (3 en hoger) zien we voor organisatiecultuur (3,28) en interne samenwerking (3,14) direct gevolgd door strategische intentie en geschiktheid (3,08) en leiderschap (3,06). Op al deze aspecten zijn de gemiddelde scores bovendien gestegen ten opzichte van 2015.

Meer interne dan externe focus

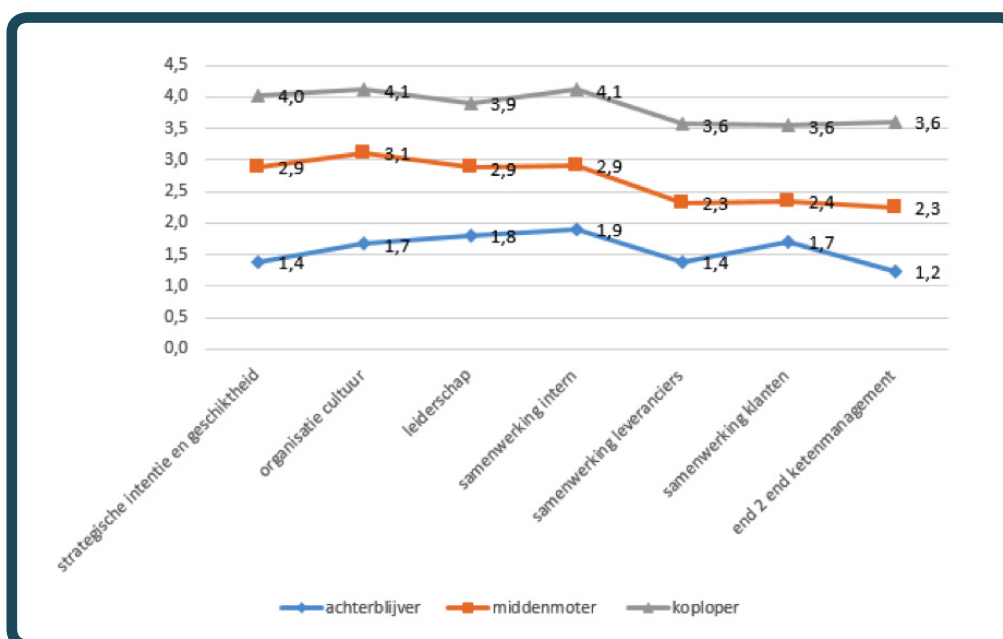
Opvallend is dat het allemaal 'interne' aspecten betreft. De externe samenwerking, zowel met klanten als leveranciers en daarmee ook end-to-end ketenmanagement, staat op een beduidend lager niveau met scores op of net boven de 2,5. Een belangrijke bevinding van de NSCM 2017 is daarmee dat de supply chain maturity voor interne samenwerking zich op een duidelijk hoger niveau bevindt dan externe samenwerking.



FIGUUR 6: SCORE PER THEMA IN 2015 EN 2017

Een lagere score op externe samenwerking is niet onlogisch. De ontwikkeling van supply chain maturity verloopt in stadia. Het niveau van interne samenwerking wordt in het algemeen eerder bereikt dan het niveau van externe samenwerking. Wat wel zorgen baart, is dat op het gebied van externe samenwerking de scores licht zijn gedaald.

Kijken we naar figuur 7, dan blijkt de minder ontwikkelde externe samenwerking zich voor te doen bij zowel de achterblijvers, middenmoters als de koplopers.



FIGUUR 7: SCORE PER THEMA VAN KOPLOPERS, MIDDENMOTERS EN ACHTERBLIJVERS.

De wil is er, de praktijk is weerbarstig

Dat externe ketensamenwerking minder sterk ontwikkeld is dan interne ketensamenwerking, blijkt ook uit de top 5 van hoogste en laagste scores van de 60 vragen van de NSCM 2017.

Top 5 hoogst scorende antwoorden	score
1. Binnen onze organisatie vinden periodieke meetings tussen afdelingen plaats	3,43
2. Samenwerking, vertrouwen en participatie zijn de basisprincipes binnen onze organisatie	3,41
3. Onze samenwerking met leveranciers en klanten is gekarakteriseerd door dynamiek en flexibiliteit	3,38
4. De supply chain strategie draagt bij aan het concurrentievoordeel van de organisatie	3,38
5. De supply chain strategie is in lijn met de bedrijfsstrategie, visie en missie	3,36
Top 5 laagst scorende antwoorden	score
1. Partners delen de risico's, kosten en beloningen wanneer de supply chain prestaties verbeteren (bv. incentive alignment)	2,20
2. De supply chain beschikt over een 'value stream map' welke de waardeketen weergeeft van grondstof tot en met de eindgebruiker	2,28
3. Onze organisatie en klanten delen informatie via een centraal punt (systeem)	2,30
4. Onze organisatie en klanten delen de productieplannen wederzijds	2,31
5. Binnen de supply chain wordt er structureel risicomanagement toegepast en gedeeld	2,35

FIGUUR 8: VRAGEN MET HOOGSTE EN LAAGSTE SCORE

Uit de hoogst scorende antwoorden blijkt dat de interne samenwerking en afstemming veel in praktijk gebracht wordt. Ook geeft men aan dat de samenwerking met leveranciers en klanten dynamisch en flexibel is en is men overtuigd van het concurrentievoordeel dat de supply chain strategie biedt.

Externe samenwerking wordt echter niet of nauwelijks praktisch toegepast; partners hebben bijvoorbeeld geen methode om risico's, kosten en beloningen in de keten te delen. Daarmee lijkt het dat bedrijven de samenwerking met klanten en leveranciers (end-2-end) niet in praktijk brengen.

Ook meer basale informatieuitwisseling tussen ketenpartners, zoals over vraag- en productieprognoses, vindt nauwelijks plaats. Met name dat laatste is jammer, aangezien dit relatief eenvoudig en risicoloos implementeerbaar is. Zeker in de productie-industrie zijn er directe (financiële en servicegerelateerde) voordelen mee te behalen. Door een vermindering van het zogeheten 'opslingereffect', leidt dergelijke informatie-uitwisseling in de keten tot lagere voorraden, een betere bezettingsgraad en een betrouwbaardere levering.

4. Verklaringen voor stagnerende ketensamenwerking

In het vorige hoofdstuk hebben we de resultaten van NSCM 2017 besproken en geconcludeerd dat de groep achterblijvers fors is geslonken en de groep middenmoters is gegroeid, maar dat het totale niveau van volwassenheid in de ketensamenwerking stagneert. Het aantal koplopers neemt niet verder toe en het niveau van ketensamenwerking dat de kopgroep realiseert stagneert eveneens. Anders gezegd: de voorsprong van de voorhoede neemt af en de omvang van de middenmoters neemt toe. Daarmee groeit de ketenvolwassenheid van de Nederlandse bedrijven langzaam naar elkaar toe op een niveau van behoorlijke interne integratie maar summiere externe integratie.

In dit hoofdstuk analyseren we mogelijke oorzaken voor het feit dat met name de externe ketenintegratie achterblijft.

4.1 Quick wins zijn gerealiseerd

In feite gaat het bij SCM om organisatieverandertrajecten, die complexer worden en meer impact hebben naarmate een hoger niveau op de ladder wordt nagestreefd. Zodra het laaghangend fruit is geplukt en de quick wins zijn gerealiseerd, wordt het steeds lastiger om tot een blijvende organisatie- en ketenontwikkeling te komen.

Hogere niveaus betekent meer investeringen in mensen en systemen zoals in een gezamenlijk ICT-systeem of voorraadmagazijn. Bij de hogere niveaus van ketensamenwerking komt ook samenwerking met de belangrijkste klanten en leveranciers om de hoek kijken. Dat kan een gedeelde cultuur, normen en waarden tussen organisaties vereisen, op basis van vertrouwen en open communicatie. Zaken die intern al lastig voor elkaar te krijgen zijn, laat staan extern. Kortom, aspecten die maar voor weinig ketens zijn weggelegd en die vragen om een visionaire, charismatische leider met een invloedssfeer buiten de eigen organisatiegrenzen. Dit is niet elke organisatie gegeven.

4.2 Gebrek aan awareness

Toen de crisis in alle hevigheid uitbrak en een hoge marktvraag niet meer vanzelfsprekend was, richtten veel bedrijven zich op kostenverlagingen door middel van een hogere interne effectiviteit en efficiency. Hiervoor reiken met name de eerste niveaus van de ladder de nodige handvatten aan. Nu die doelstellingen grotendeels zijn bereikt en de economie weer aantrekt, verschuift de doelstelling weer naar de korte termijn en de dagelijkse operatie; er moet snel en goed aan de stijgende vraag voldaan worden.

Bij beursgenoteerde bedrijven is bovendien de druk op aandeelhouderswaarde groot, wat in veel gevallen leidt tot focus op kortetermijnresultaten, ten koste van verbetertrajecten voor de lange termijn.

Daar komt bij dat bij veel bedrijven zowel omzetten als bedrijfswinsten een stijgende lijn vertonen, waardoor de noodzaak tot het doorvoeren van complexe organisatieverbetertrajecten, gericht op het verstevigen van de toekomstige strategische marktpositie, kennelijk minder wordt gevoeld. Dit leidt

tot een paradox: de economische groei, die investeringen mogelijk maakt, lijkt een verdere groei in supply chain maturity eerder te hinderen dan te stimuleren.

4.3 Tijdgebrek

Uit ervaringen bij klanten concluderen we daarnaast dat ook een gebrek aan tijd een rol speelt: 'als je de hele dag moet presteren kun je niet innoveren'. De focus ligt veelal op het tijdig bedienen van klanten en het opvoeren van de (productie)capaciteit. Er is simpelweg geen tijd (of er wordt geen tijd vrijgemaakt) om te investeren in verbetertrajecten die een langetermijnfocus hebben. Veel bedrijven geven aan dat alle zeilen moeten worden bijgezet om aan de vraag te voldoen.

4.4 Visie en voorbeelden

Zoals eerder aangegeven gaat het doorgroeien naar hogere niveaus van ketensamenwerking veelal gepaard met complexe verandertrajecten. Om dit succesvol te kunnen doen is een strategische visie op de interne bedrijfsvoering en op externe ketensamenwerking nodig.

In de praktijk merken we dat een solide toekomstvisie vaak ontbreekt. Zonder die basis is het lastig, zo niet onmogelijk, om de praktische samenwerking handen en voeten te geven. Kortom, het doorgroeien naar hogere niveaus betreft zowel het ontwikkelen van een visie als het projectmatig uitrollen ervan. Voor veel bedrijven is dat zonder hulp van buitenaf, een brug te ver.

Daarbij komt dat veel organisaties opkijken tegen bedrijven zoals Apple, Amazon en Walmart. Bij deze bekende en zichtbare namen is het succes echter vaak gebaseerd op een paradigma van macht & control, in plaats van op gelijkwaardige samenwerking. Zulke voorbeelden geven een vertekend beeld van de realiteit en geven geen impuls om aan de slag te gaan met werkelijke ketensamenwerking. De succesvolle voorbeelden van ketensamenwerking zijn vaak minder zichtbaar. Het is mede aan initiatieven zoals SCERP² om deze minder zichtbare, maar zeer succesvolle voorbeelden, over het voetlicht te brengen.

4.5 Complexiteit business case

Nu de winstgevendheid bij bedrijven toeneemt, is er bij veel bedrijven financiële ruimte om te investeren in verbetertrajecten, mits helder is wat de baten zijn. Er dient, kortom, een business case aan ten grondslag te liggen. Dit is een specialistische opgave. Daarbij is het de kunst om op zoek te gaan naar de strategie waarmee het lange termijn optimum in de bedrijfsvoering wordt bereikt. Bijvoorbeeld: hogere service (zoals kortere levertijden) kan leiden tot meer klanttevredenheid en hogere omzetten. Zo'n serviceverbetering betekent echter meestal ook hogere kosten. Zolang die meerkosten worden terugverdiend door meer afzet en/of hogere verkoopprijzen is er sprake van een positieve businesscase. De praktijk leert echter dat de kostenkant veelal makkelijker te kwantificeren is dan de opbrengstenkant. Dit leidt ertoe dat bedrijven vaak aarzelen om met zulke verbeteringen aan de slag te gaan.

² Supply Chain Excellence Leadership Platform, een kennisplatform van koplopers in supply chain management die het vak in Nederland op een hoger plan willen tillen.

4.6 Maatwerk

SCM en ketensamenwerking zijn geen kwestie van 'one size fits all'; verschillende omstandigheden vragen om verschillende aanpakken. Er zijn geen vast omschreven trajecten; het is ook een kwestie van visie, van durf en ondernemerschap. Uitgangspunt is steeds dat iedere organisatie en iedere keten voor zich moet bepalen:

- Welke ontwikkelingen zich voordoen ten aanzien van klantwensen en bij concurrerende bedrijven/ketens.
- Waar, mede op basis daarvan, de ontwikkelpunten liggen in termen van supply chain optimalisatie.
- Wat het gewenste einddoel is in termen van supply chain maturity.

Dit zijn geen eenvoudige vragen om vanuit je huidige positie te beantwoorden. Soms lopen daarom de ambities hierop vast.

4.7 Bedrijfsfunctie

In veel organisaties is supply chain management een bedrijfsfunctie geworden. Dit kan in eerste instantie een goede ontwikkeling zijn: de supply chain functie zorgt voor gecoördineerde acties op het gebied van plan, source, make and deliver. Helaas bestaat daardoor ook het gevaar dat de supply chain manager zich vooral concentreert op het optimaal aansturen van zijn/haar eigen silo terwijl de essentie van SCM en ketensamenwerking vooral ligt in de strategische samenwerking tussen verschillende afdelingen, specialismen en organisaties. In die optiek dient een supply chain afdeling als een staffunctie te worden gezien, die de verbinding legt tussen de verschillende bedrijfsfuncties en ervoor zorgt dat de strategische koers in de operationele haarvaten van de organisatie wordt uitgerold.

Een ander potentieel gevaar is dat door de groei in de hiërarchische pikorde de supply chain professional verleid wordt om mee te gaan doen met de machtspolitiek in plaats van op basis van gelijkwaardigheid en win-win samen te werken met anderen.

5. De strategische noodzaak van excellente supply chain maturity

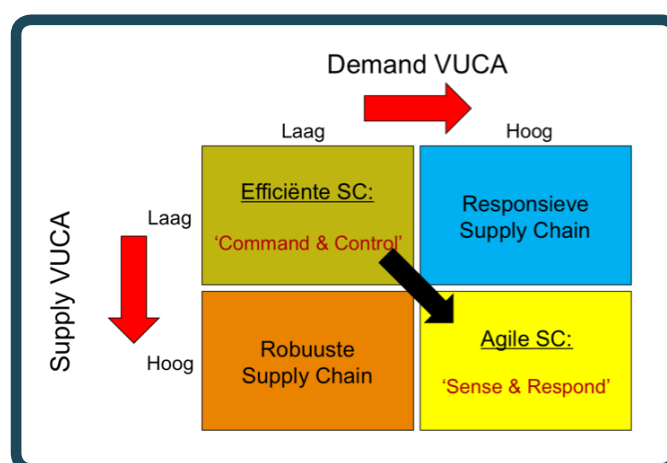
In dit rapport is geconstateerd dat de groei van supply chain maturity stagneert. In de vorige paragraaf zijn hiervoor mogelijke oorzaken genoemd.

Hoe realistisch en hoe begrijpelijk deze oorzaken ook zijn, er zijn belangrijke redenen om daarmee niet tevreden te zijn. Stilstand is achteruitgang. Dat is vooral het geval omdat er belangrijke ontwikkelingen zijn in de bedrijfsomgeving die vragen om een hoog niveau van supply chain maturity.

5.1 Markt gekenmerkt door turbulentie

Hoe economisch zonnig de periode waarin we ons nu begeven ook lijkt, aan de horizon doemen donkere wolken van structurele aard op, die om een structurele oplossing vragen. De essentie van al die langetermijnontwikkelingen kan worden samengevat in de term 'VUCA; volatility, uncertainty, complexity, ambiguity. Dat refereert aan de belangrijke (al jarenlange) trend dat de bedrijfsomgeving zich steeds meer en steeds vaker kenmerkt door turbulentie, onzekerheid en voortdurende variabiliteit: 'de enige constante is verandering'.

De concurrentie wordt heviger, duurzaamheideisen worden strenger, klanten stellen steeds hogere en specifiekere eisen, nieuwe technologieën worden in een razend tempo ontwikkeld, productlevenscycli worden korter, het aantal SKU's explodeert, grondstoffen zijn niet meer altijd voorradig en veel sectoren kampen met een structureel personeelstekort. In de traditionele bedrijfsomgeving was de VUCA aan zowel vraag- als aanbodzijde relatief beperkt, zie figuur 9. In een dergelijke situatie kan een centrale top-down aansturing ('command & control') prima functioneren; als elke dag min of meer hetzelfde is kan er eenmalig worden afgesproken wie wat doet en is het daarna een kwestie van professionaliteit om dat ook zo goed mogelijk te doen.



FIGUUR 9: HET GEVOLG VAN TOENAME VAN VUCA OP DE AANSTURING VAN SUPPLY CHAINS³.

³ Gebaseerd op een model in [Lee, 2002], zie ook [Van der Veen & Van Damme, 2012]

In de huidige tijd is echter sprake van een steeds hogere mate van VUCA zodat geldt dat de keten meer 'agile' (wendbaar) moet worden. Dat wil zeggen dat supply chains snel en flexibel moeten kunnen insprijnen op de steeds veranderende eisen en wensen van eindgebruikers. Om jezelf in deze situatie te onderscheiden moet er steeds weer nieuwe klantwaarde worden ontwikkeld waartoe lerend vermogen en innovatie essentieel zijn. In dergelijke omstandigheden focussen succesvolle organisaties zich vaak meer op hun corebusiness en zoeken een intensieve samenwerking met andere organisaties om gebruik te kunnen maken van andere expertises.

5.2 SCM biedt antwoord op veranderende markt

Het draait in deze supply chains dus om 'sense & respond'; voortdurend monitoren wat er allemaal gebeurt en daar snel op inspelen. Het zal duidelijk zijn dat KSW juist in een hoog volatiele omgeving veel beter kan functioneren dan een centraal geleide supply chain. Als elke dag anders is zullen de diverse ketenpartijen veel met elkaar moeten overleggen en zijn ideeën vanaf de werkvloer en vanuit het netwerk niet alleen nuttig maar noodzakelijk. Kortom, om te kunnen overleven in de steeds vaker voorkomende situatie met een hoge VUCA is een hoog niveau van supply chain maturity essentieel.

5.3 Opleving markt geeft vals gevoel van vertrouwen

Hierbij bestaat het risico dat bedrijven in slaap worden gesust door de economische opleving. Het ondernemersvertrouwen over alle sectoren van het Nederlandse bedrijfsleven bezien, is tussen onze vorige meting medio 2015 en de huidige meting (medio 2017) globaal verdubbeld⁴ [CBS, 2018]. Door het gevoel bij bedrijven dat het in de nabije toekomst beter gaat, bestaat het risico dat structurele vraagwijzigingen die aan de horizon opdoemen en waarop het van belang is om tijdig te anticiperen, genegeerd worden.

5.4 Bereid u voor op deze ontwikkelingen

Onderstaand worden de belangrijkste ontwikkelingen waar bedrijven de komende jaren mee te maken krijgen verder toegelicht.

Hyperconcurrentie in transparante markten

In het laatste decennium heeft zich een revolutie op het gebied van de informatievoorziening voltrokken; iedereen heeft 24/7 mobiel toegang tot internet en middels social media wordt alles met iedereen gedeeld. De impact hiervan op organisaties en supply chains is niet te onderschatten. Klanten hebben de macht in handen; ze hebben meer keus dan ooit (zie bijvoorbeeld de vergelijkingssites) en stellen steeds hogere eisen.

Een voorbeeld is de levertijd van webwinkels, die noodgedwongen steeds korter wordt. Om voorraad- en bezorgkosten niet onevenredig te laten stijgen in een concurrerende markt is het van belang om goede vraagvoorspellingen te maken en die te vertalen in de juiste veiligheidsvoorraden en gelijktijdig de samenwerking met toeleveranciers in de keten te intensiveren. Dat betekent een hoog niveau van ketensamenwerking.

⁴ Zie [CBS, 2018] <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82675NED/table?ts=1518449363994>

Omdat iedereen toegang heeft tot eindgebruikers is hyperconcurrentie ontstaan. Wie daarbinnen suboptimaal presteert door een haperende supply chain heeft onmiddellijk een probleem; voor je het weet ben je 'trending topic' op Twitter en kun je de merkwaarde wel op je buik schrijven. Bovendien geldt in toenemende mate dat het niet organisaties zijn die concurreren, maar end-to-end ketens. Kortom binnen de huidige marktomstandigheden is professioneel SCM (en dus een hoge supply chain maturity) voor veel bedrijven een noodzaak. Doordat (consumenten)bestedingen weer toenemen, bestaat het risico dat dat besef te weinig en te laat doordringt bij bedrijven.

Toenemende noodzaak tot onderscheidend vermogen

De meest succesvolle bedrijven kenmerken zich door een duidelijk onderscheidend vermogen, en daarmee herkenbaarheid voor de klant. De afgelopen jaren zijn er talrijke (winkel)ketens geweest bij wie zo'n duidelijk onderscheid ontbrak en die om die reden failliet zijn gegaan of in slecht weer terecht zijn gekomen. Een bekend voorbeeld is V&D.

Toenemende concurrentie en een veeleisende klant vragen om een duidelijk onderscheid. De essentie van succesvol ondernemerschap is om de propositie naar de klant helder te communiceren én door te voeren in de bedrijfsvoering. De uitdaging daarbij is om dat klantgericht te doen, en te differentiëren tot op het niveau van product-marktcombinaties (PMC's). De consequentie daarvan is dat er binnen de bedrijfsvoering een onderscheid wordt gemaakt in verschillende strategieën, op hoofdlijnen te classificeren als hoog- en laagwaardig. Bijhorende aspecten zijn bijvoorbeeld levertijd, ordergrootte en after sales service. Door dergelijke keuzen op het niveau van PMC's te vertalen in de bedrijfsvoering, kunnen bedrijven leveren waar de klant om vraagt, zonder overcompensatie met bijbehorende onnodige kosten. Aangezien het marktlandschap steeds sneller verandert, is het van belang om de focus op de klant doorlopend bij te stellen en de supply chain daarop in te richten.

Nieuwe technologieën leiden tot nieuwe businessmodellen

Het zal niemand ontgaan zijn dat er de laatste paar jaar een hausse aan voor de supply chain nieuwe technologieën is geïntroduceerd (en in sommige gevallen al wordt toegepast). Denk bijvoorbeeld aan Blockchain, Internet-of-Things, Big Data & Business Analytics, Artificial Intelligence, Robotisering, Platooning, Drones, 3D-printen, Sensoring & Smart Industry, Cloud computing, en nog veel meer. Ontegenzeggelijk gaan veel van deze technieken een grote impact hebben op hoe we supply chains inrichten en besturen.

Het is daarbij een misverstand om te denken dat de nieuwe technologie vooral toegepast moet worden om de bestaande (supply chain) processen te verbeteren; dat is maar een gedeelte van wat nodig is. De nieuwe technologieën maken namelijk ook nieuwe businessmodellen mogelijk. Denk alleen maar aan de stormachtige ontwikkeling van de webshops in de laatste vijf jaar.

Een belangrijke trend is 'servitization'; het aanbieden van klantspecifieke diensten in plaats van producten. Vele organisaties zijn druk bezig met varianten op software-as-a-service (SAAS), zoals bijvoorbeeld light-as-a-service (van Philips) en mobiliteit as-a-service (SnappCar). Bij dergelijke diensten is een heel andere, meer geïntegreerde en klantspecifieke, supply chain nodig. Kortom, om de kansen die de nieuwe technologieën bieden te kunnen grijpen is het van belang dat SCM een leidende rol speelt binnen en tussen organisaties.

Ketenverantwoordelijkheid voor duurzaamheid

Een belangrijke maatschappelijke trend is dat op een groot aantal vraagstukken rond ecologische en sociale duurzaamheid het steeds meer begint door te dringen dat we niet op de huidige voet kunnen blijven doorgaan. De huidige internationale supply chains kennen tal van maatschappelijke misstanden. Zeker stroomopwaarts stapelen de problemen zich op; van een eerlijke verdeling van de koek is zelden sprake; er is daar nauwelijks een fatsoenlijke boterham te verdienen. Met als consequentie dat er wordt beknipt op mens en milieu. De toegenomen transparantie in ketens zorgt ervoor dat we steeds meer en vaker worden geconfronteerd met dergelijke gevolgen van onze acties.

De afgelopen jaren hebben we steeds meer te maken gekregen met begrippen als circulaire economie en CO²-reductie. Het maatschappelijke debat rondom duurzaamheid wordt steeds breder gevoerd en vindt in toenemende mate weerklank in alle lagen van de samenleving. Het behoeft geen betoog dat om duurzaam te werken, samenwerking in ketenverband een absolute must is.

Toch lukt het vaak niet. Dat het moeilijk is om een 'fair supply chain' te creëren blijkt wel uit de verhalen van voorlopers als Tony Chocolonely (slaafvrije chocola) en FairPhone (smartphones uit materialen die op eerlijke wijze zijn verkregen) die zich tot doel hebben gesteld om hun eigen branches te laten zien dat het ook anders kan. Die moeilijkheid is natuurlijk ook een kans; wie het wel lukt maakt ook echt een verschil. Duidelijk is wel dat om een daadwerkelijk duurzaam verantwoorde keten te bereiken een hoge mate van supply chain maturity essentieel is.

6. Conclusies

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

6.1 Intern supply chain management wordt steeds beter

Uit de cijfers blijkt dat afgelopen twee jaar veel achterblijvers zijn doorgroeid tot middenmoter. Daarbij is er veel aandacht voor het professionaliseren van de interne bedrijfsvoering. Zaken die daarbij horen zijn onder meer procesmatig werken over afdelingen heen (in plaats van binnen afdelingen) en uniforme data-uitwisseling (bijvoorbeeld door een ERP-pakket). Achterliggend doel is het vergroten van de effectiviteit en efficiency van de organisatie. Uit het onderzoek blijkt dat er nauwelijks meer achterblijvers zijn die dit soort zaken onvoldoende op orde hebben. Het gevolg is dat bedrijven naar elkaar toe groeien als het gaat om het niveau van supply chain integratie. De onderlinge verschillen vlakken af en de 'quick wins' worden in toenemende mate gerealiseerd.

6.2 Externe samenwerking stagneert en staat nog in kinderschoenen

Hoewel de groep middenmoters is gegroeid en de koplopers wat betreft omvang ongeveer gelijk is gebleven, is het gemiddeld niveau van supply chain integratie gestagneerd. Bottle neck voor bedrijven is de externe samenwerking. Zowel met klanten als leveranciers en daarmee ook het end-to-end ketenmanagement. Kennelijk wordt de noodzaak hiertoe niet gezien dan wel als te complex en risicovol ervaren. Waarschijnlijk spelen beide een rol. We vermoeden dat door het gegroeide ondernemersvertrouwen de afgelopen twee jaar de omzet autonoom is toegenomen. Bedrijfsoverstijgende samenwerking wordt niet meer nodig geacht om te overleven. Bij veel bedrijven gaat de aandacht uit naar de korte termijn (winstgevendheid) en het dagelijks bedienen van de klant in plaats van langetermijnverbeteringen die tot doel hebben om te anticiperen op een steeds sneller veranderende omgeving.

6.3 Visie en leiderschap is belangrijk aandachtspunt

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

6.4 Kennisniveau bedrijfsleven moet omhoog

Het bereiken van hogere niveaus van supply chain maturity is geen sinecure. Het betreft veelal complexe verandertrajecten waarbij naast een ander managementparadigma ook vertrouwen in andere partijen nodig is en de bereidheid om informatie te delen. De eerste stap is echter het ontwikkelen van een visie op het lange termijn marktlandschap en de positie van de organisatie en de keten daarin. Dat vormt de basis voor de strategische koers. Daarbij hoort ook het ontwikkelen van een visie op de aard en mate van samenwerking met klanten en leveranciers. Ook met minder geavanceerde externe samenwerking kunnen al substantiële voordelen, zoals lagere voorraden en hogere bezettingsgraden van machines gerealiseerd worden.

6.5 Supply chain management is geen eendagsvlieg

Ondanks de huidige stagnatie, verwachten we dat organisaties in de toekomst steeds meer de onderliggende principes van SCM zullen omarmen. Enerzijds omdat de markt erom vraagt (VUCA), anderzijds omdat er steeds meer kennis en ervaring over succesvol SCM implementeren beschikbaar komt. Er is sprake van blijvende aandacht in praktijkgeoriënteerde vakbladen maar ook in de wetenschap voor dit vakgebied. Steeds meer jong afgestudeerden die geschoold zijn in het gedachtegoed van SCM komen in bedrijven terecht.

Aangezien het laaghangend fruit inmiddels is geplukt, verwachten we dat het groeipad in vrij laag tempo beklommen wordt en mede afhankelijk is van de toekomstige conjuncturele ontwikkeling. Het bereiken van hogere niveaus van ketensamenwerking is en blijft ook in de toekomst een complexe zaak en is niet voor elke organisatie en keten weggelegd.

Door periodiek met de NSCM na te gaan in welke mate bedrijven gebruik maken van SCM, blijven we meten of en in welke mate de toepassing van SCM en ketensamenwerking toeneemt.

Referenties

Fawcett, S.E., Magnan, G.M. and Ogden, J. (2007). Achieving excellent supply chain collaboration: A roadmap perspective. *Tempe, AZ: CAPS Research institute for supply chain management.*

Frohlich, M. and Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: An international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*, p. 185 -200.

Gartner (2010). The AMR supply chain top 25 for 2010.

Lee, H.L. (2002). Aligning supply chain strategies with product uncertainties. *California Management Review* 44(3), 105-119.

Li, S., Rao, S. S., Ragu-Nathan, T. S., & Ragu-Nathan, B. (2005). Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices. *Journal of operations management*, 23(6), 618-641.

Van der Veen, J.A.A. & D.A. van Damme (2012). Volatiliteit bepaalt goederenvervoer van de toekomst. *EVO jaarboek 2012*, 59-70.

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/supply-chain-optimalisatie/supply-chain-analyse
Middels een korte vragenlijst krijgt u snel inzicht in de supply chain maturity van uw eigen organisatie.
De rapportage is gratis.

Wilt u een nadere analyse inclusief een plan van aanpak voor verbeteringen? Dan is er de mogelijkheid om een **Supply Chain Analyse Pro** te laten doen.

Supply Chain Analyse 

Ontwikkel het vak

Bent u een koploper in supply chain management en wilt u bijdragen aan de ontwikkeling van het vak?
Dan is het Supply Chain Excellence Leadership Platform (SCELP) wellicht iets voor u, een initiatief van BLMC Supply Chain Optimization en Nyenrode Business Universiteit.
U leest er meer over op www.scelp.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