

Schotten & Schuttingen

inkoop

logistiek

operations

Resultaten van het eerste onderzoek naar ontschotting en alignment van de interne supply chain.

Max Boodie

Schotten & Schuttingen

Resultaten van het eerste onderzoek naar ontschotting en alignment van de interne supply chain.

Max Boodie

Amsterdam, augustus 2008

Schotten & Schuttingen

Resultaten van het eerste onderzoek naar ontschotting en alignment van de interne supply chain.

Uitgever: DPA Supply Chain, Amsterdam.
www.dpasupplychain.nl

Auteur: Max Boodie

Met medewerking van: Freek Andriesse, Eelco Parie, prof. Jack van Veen,
Erik de Bruine, Anton Hiemstra

Dataverwerking: Q&A Research & Consultancy B.V., Nijkerk

Druk:
Verwey Printing

ISBN: 978-90-79825-01-1

Verkoopprijs: € 34,95

© 2008 DPA Supply Chain. Alle rechten op de tekst berusten bij DPA Supply Chain.

Niets uit deze uitgave mag worden overgenomen, verveelvoudigd, bewerkt, verspreid, noch gebruikt in welke vorm dan ook, zonder de voorafgaande en schriftelijke toestemming van DPA Supply Chain. Nederlands recht is van toepassing.

Uitgever en auteur verklaren dat dit rapport op zorgvuldige wijze en naar beste weten is samengesteld, evenwel kunnen uitgever en auteurs op geen enkele wijze instaan voor de juistheid en of volledigheid van de informatie.

Inhoudsopgave

Voorwoord door prof. Jack van Veen	5
Inleiding	8
Management samenvatting	10
1. Algemene resultaten onderzoek	14
1.1 De organisaties nader toegelicht	14
1.2 De respondenten nader toegelicht	18
1.3 De totale score op supply chain ontschotting	19
2. Verklarende factoren en hypothesen	25
2.1 Hypothesen van de scores op de mate van supply chain ontschotting	25
2.2 De onderzoeksresultaten versus de hypothesen algemeen	29
2.3 De onderzoeksresultaten versus de hypothesen specifiek	48
3. Resultaten naar branche	56
3.1 Scores per branche	56
3.1.1 Supply chain ontschotting totaal per branche	56
3.1.2 Per element supply chain ontschotting per branche	58
3.2 Specifieke analyse branche	61
3.2.1 Belangrijkste ontwikkelingen per branche	61
3.2.2 Successen per branche	62
4. Resultaten naar Grootteklasse	64
4.1 Algemeen grootteklasse	64
4.2 Scores per grootteklasse	64
4.2.1 Supply chain ontschotting totaal per grootteklasse	64
4.2.2 Per element supply chain ontschotting per grootteklasse	66
4.3 Specifieke analyse voor grootte	69
4.3.1 Belangrijkste ontwikkelingen voor grootte	69
4.3.2 Successen voor grootte	69
5. Overige resultaten	70
5.1 Wat leveren de verbeteringen nu op?	70
5.2 Overige inkoopresultaten	70
5.2.1 De belangrijkste ontwikkelingen op inkoopgebied	70
5.2.2 De belangrijkste successen op inkoopgebied	71
5.2.3 Overige inkoopinformatie	71
5.3 Overige logistieke resultaten	73
5.3.1 De belangrijkste ontwikkelingen op logistiek gebied	73
5.3.2 De belangrijkste successen op logistiek gebied	73
5.3.3 Overige logistieke info	74
5.4 Overige operations resultaten	75
5.4.1 De belangrijkste ontwikkelingen op operationsgebied	75
5.4.2 De belangrijkste successen op operations gebied	76
5.4.3 Overige operations informatie	76
5.5 Welke zaken heeft u gemist?	77
Nawoord van de Erik de Bruine, CPO of the year 2007-2008	78
Nawoord van Anton Hiemstra, Logistiek Manager van het jaar 2007-2008	79
Bijlage 1: Onderzoeksopzet en leeswijzer	80
Bijlage 2: Namen Denktank Best of Supply Chain	83
Bijlage 3: De gehanteerde vragenlijst (papieren versie)	84
Bijlage 4: Deelnemers aan de workshops	88
Bijlage 5: Inhoudsopgave gebruikte tabellen	88
Bijlage 6: Inhoudsopgave gebruikte figuren	91

Voorwoord door prof. Jack van Veen

De auteurs beginnen de inleiding van dit boek met de hartekreet, “eigenlijk zou Nederland Supply Chain land beter passen dan Nederland Distributieland”. Vervolgens houden ze een gloedvol en zeer lezenswaardig betoog over wat daarvoor moet gebeuren. De kernboodschap: ga serieus aan de slag met de verwijdering van de schotten tussen de afdelingen Inkoop, Logistiek en Operations. Dat is namelijk effectief en efficiënt voor uw organisatie, dat is goed voor uw klanten en dat is dus goed voor u. Kortom: alle schotten de wereld uit, te beginnen uit Nederland. Of, eigenlijk: alle schotten de wereld uit, te beginnen uit uw eigen organisatie.

In mijn functie als hoogleraar Supply Chain Optimization kom ik regelmatig over de vloer bij bedrijven en spreek ik veel studenten en managers die dagelijks bezig zijn met het optimaliseren van hun supply chain. Hoewel iedereen er van overtuigd is dat schotten tussen afdelingen een slechte zaak zijn, blijkt ook uit ieder gesprek dat men juist het daadwerkelijk verwijderen van deze schotten als vreselijk moeilijk ervaart. Zeker vanuit de ivoren toren van de wetenschap is dat een ontvullende constatering. Immers, de theorieboekjes over de prachtige vakgebieden Inkoop, Logistiek en Operations staan vol met concepten waarin overtuigend wordt betoogd dat de processen, en dus niet de afdelingen, centraal moeten staan in de aansturing. Denkt u maar aan Total Quality Management, Business Process Reengineering en Just-in-Time Management. Bovendien overladen wetenschappelijke tijdschriften ons al decennialang met empirisch bewijs dat procesmatige aansturing efficiënter en tegelijkertijd effectiever is dan de traditionele aansturing via afdelingen.

Als supply chain alignment, ketenmanagement, procesbesturing of hoe u het ook wil noemen, theoretisch gezien zo aantrekkelijk is, waarom wordt het dan nog zo weinig toegepast? Hoe kan het dat met alle kennis die we anno 2008 hebben, de auteurs van dit boek nog steeds verzuchten “het moet echt anders”? Zonder daar al te diep op in te gaan zou ik twee aspecten willen noemen die mijns inzien hierin een belangrijke rol spelen: traditie en cultuur.

Zeker sinds het begin van de twintigste eeuw zijn we gewend om (industriële) processen op te knippen in kleine stukjes. Het was Frederick Taylor die de wetenschappelijke basis legde voor een verregaande arbeidsverdeling. De basisgedachte was dat als iemand de hele dag slechts één bepaalde handeling uitvoerde, hij daar vanzelf heel goed in werd. En als iedereen dat gaat doen waar hij erg goed in is, dan worden we allemaal erg effectief en efficiënt. En als iedereen binnen de organisatie effectief en efficiënt is, dan moet het geheel ook wel effectief en efficiënt zijn. Hoe simpel ook; dit is nog steeds de leidende gedachte achter onze hedendaagse manier van organiseren. Deze basisgedachte komt ook steeds in allerlei vormen terug. Bijvoorbeeld de “core competence” gedachte (doe waar de organisatie echt goed in is en besteed al het andere uit) volgt in essentie

hetzelfde principe. Ook bij u thuis doet de vrouw de was en de man de financiële administratie (of andersom, zoals bij ons thuis). En die taken moeten niet te veel om-en-om worden gedaan, want dat leidt tot krimp van zowel de was als van het huishoudbudget.

Taakscheiding is dus al tenminste ruim een eeuw de manier om een complexe taak uit te voeren. Het heeft daarmee een ijzersterke traditie en vormt de grondslag van elke organisatie. We zien het overal terug. In bedrijven, bij de overheid, in opleidingen, in vrijwilligersorganisaties en in hobbyclubs. Accountants doen een opleiding in de school voor accountancy en worden lid van de accountancy-beroepsorganisatie. Dokters doen hetzelfde maar dan natuurlijk bij hun eigen verenigingen. Patiënten met een bepaalde aandoening organiseren zich in een bond. Net zoals mensen die het leuk vinden bergen te beklimmen. En in al die organisaties wordt de financiële functie gescheiden van de communicatiefunctie en van de operaties. Ieder zijn eigen ding, immers. Dat is namelijk handig en prettig. En effectief en efficiënt.

Direct gekoppeld aan deze traditie van organiseren is dat elke functie of afdeling zo zijn eigen cultuur heeft. Accountants zijn een ander type mens dan dokters. En de mensen van de personeelsafdeling zijn anders dan die van de bewaking. Daar waar marketeers nogal extravert zijn, het belangrijk vinden er goed uit te zien en avontuurlijk zijn ingesteld, vallen logistieke mensen meer onder het type doe-maar-gewoon-dan-doe-je-gek-genoeg. Nu zit cultuur zo in elkaar dat mensen die dingen gemeen hebben, elkaar graag opzoeken. De Marokkaanse jongeren klitten samen op straat. Hetzelfde doen Nederlanders op een buitenlands congres en op de camping. En de techneuten gaan het liefst met de andere techneuten lunchen. Het is namelijk altijd gemakkelijker om in je eigen cultuur te opereren dan in die van een ander. Met die mensen heb je iets gemeen en daar voel je je veilig en prettig. Dat is jouw wereld.

Samenvattend, traditie en cultuur dragen sterk bij aan het feit dat organisaties uit silo's bestaan en dat er schotten of soms zelf torenhoge muren tussen die silo's bestaan. Voor een belangrijk gedeelte is dat ook goed; het Taylorisme heeft overtuigend bewezen dat dit efficiënt en effectief is. Maar waar deze organisatievorm opzichtig de mist in gaat, is bij de voornoemde veronderstelling "als iedereen binnen de organisatie effectief en efficiënt is, dan moet het geheel ook wel effectief en efficiënt zijn". Dat is nu juist absoluut niet het geval. Integendeel; alleen als de verschillende afdelingen intensief samenwerken, leidt dit tot een meerwaarde voor de organisatie. En daarom moeten die schotten tussen de afdelingen weg. Niet die afdelingen zelf; die zijn prima. Maar met de aansturingen van afdelingen zijn we er niet. We moeten ook de processen managen. En die schotten frustreren betere prestaties.

Afrondend, met supply chain alignment kan een groot voordeel worden behaald. Maar tot op heden komt het nauwelijks van de grond. Maar dat is natuurlijk absoluut geen reden om wanhopig te worden. Juist het besef dat we proberen een lange traditie van succes-

volle organisaties en de bijbehorende cultuur te veranderen, stemt tot enige bescheidenheid. Dat wat we moeten en willen bereiken, zal niet van de een op de andere dag plaatsvinden; dit soort veranderingen gaat helaas vaak erg langzaam. Hopelijk ontmoedigt die constatering u niet, maar geeft het juist de benodigde extra energie. Immers, als iets moeilijk is, zijn er ook grote voordelen te behalen voor diegene die het wel lukt.

Wordt Nederland ooit het gedroomde Supply Chain land? Volgens mij is het zo dat als er één land in de wereld is dat de potentie heeft leidend in Supply Chain te worden, dat dit ons geliefde kikkerlandje is. Onze lange traditie van overleg in de polder kan ons hier wel eens geweldig van pas komen. Nederlanders begrijpen al eeuwenlang dat ze elkaar nodig hebben om het hoofd boven water te houden. Als we nu met zijn allen samen aan de slag gaan met het ontschoten van onze organisaties, dan is dat beloofde Supply Chain land misschien wel dichterbij dan we denken.

Kortom: lees dit boek. Leer er van. En ga aan de slag met de ontschotting van uw eigen organisatie. Het zal u geen windeieren leggen.

Prof.dr. Jack A.A. van der Veen
Hoogleraar Supply Chain Optimization
Nyenrode Business Universiteit

Inleiding

Nederland staat bekend als Nederland Distributieland, maar eigenlijk zou Nederland Supply Chain-land beter passen. Supply Chain Management (SCM) wordt op vele manieren gedefinieerd. Wikipedia: SCM als verzameling vraagstukken waarbij, door middel van het verbeteren van de samenhang in de keten van leveranciers tot en met en afnemers, een betere functionaliteit in de keten wordt gerealiseerd. Supply chain vraagstukken zijn, meer dan andere vraagstukken die organisaties (publiek en privaat) bezig houden, van het grootste belang. Het gaat immers om de oerdisciplines inkoop, logistiek en operations en deze bepalen in hoge mate of het goed gaat met de betreffende organisaties.

Vanzelfsprekend zijn de oerdisciplines ieder voor zich ook belangrijk. Echter, in deze tijdsgeest waarin de (globale) concurrentie alleen maar toeneemt en velen op zoek zijn naar voordelen die de concurrentie (nog) niet heeft, is het in onze optiek verstandig deze zeer nauw verbonden disciplines in samenhang te bezien. Inkoop, logistiek en operations. In samenhang. Dat wil zeggen zonder schotten. Een ontschotte supply chain! Een supply chain die stroomt of, zoals de Engelsen zeggen, aligned is. Een ideale supply chain? Een supply chain waarbinnen wat ons betreft de onderstaande zes elementen - die in de onderzoeksopzet nader worden toegelicht – op een juiste wijze zijn benoemd, afgestemd en geïmplementeerd:

1. Kennis
2. Processen
3. Besturing
4. Financieel
5. HRM
6. Cultuur

Eigenlijk zes hele fundamentele, wellicht basale elementen die bepalen of de supply chain echt ontschot is. In de voorbereidingen op dit onderzoek, dat in 2007 in samenwerking met NEVI en de vLm is uitgevoerd, werd duidelijk dat het wel degelijk zinvol is om naar deze elementen te kijken. Het gaat nog te vaak mis. Er staan nog te vaak schotten tussen de disciplines inkoop, logistiek en operations, waardoor er onvoldoende gebruik gemaakt wordt van de state of the art mogelijkheden van inkoop, logistiek en operations. Er is te vaak onbegrip voor elkaars wensen. Ook is er onvoldoende zicht op bestaande verbetermogelijkheden en mede daarom worden er simpelweg meer kosten gemaakt dan noodzakelijk. De schattingen lopen uiteen van 25 tot 35% van het netto resultaat van een gemiddelde organisatie.

We vestigen met dit onderzoek graag extra aandacht op wat wij noemen het fundament van supply chain management. Pas als het fundament sterk is, kan er wat ons betreft hard verder “gebouwd” worden. Met dit onderzoek en de ontwikkeling van de zes elementen van supply chain ontschotting, leveren we een bijdrage aan toekomstige groei van dit mooie vakgebied. Wie kan daar nu tegen zijn? Wij niet in ieder geval.

Max Boodie
Alle Delfsma
Daantje Derks
Amsterdam, augustus 2008

Management samenvatting

Supply chain management is hot, ontschotting not

Nog nooit is de concurrentiestrijd zo hevig geweest als nu het geval is. Misschien een cliché, maar daarom nog niet minder waar. Die strijd wordt zowel gevoerd op kwaliteit en innovativiteit, als op prijs en snelheid (time based competition). En dat op wereldwijde schaal. Geen wonder dus dat er nog nooit zulke hoge eisen zijn gesteld aan supply chains, in goed Nederlands 'voortbrengingsketens'. Supply chain management en supply chain alignment zijn kritische succesfactoren van de eerste orde in de concurrentiestrijd. Des te verbazingwekkender is het, dat de meeste ketens in de praktijk bureaucratische operaties zijn. Inkoop, logistiek en operations, de drie kerndisciplines bij ketenmanagement, lijken eerder het principe 'ieder voor zich en God voor ons allen' te huldigen, dan de positieve aanvalskreet 'één voor allen en allen voor één' van de Drie Musketers. Tussen inkoop, logistiek en operations staan hoge en dikke schotten, en daar hangt een fors prijskaartje aan. Zowel micro-economisch bezien, voor bedrijven en andere organisaties, als macro-economisch, voor de BV-Nederland.

Eerste grote onderzoek naar ontschotting interne supply chain

Ontsotting is een conditio sine qua non voor effectief en efficiënt supply chain management. Maar, in welke mate werken organisaties daar eigenlijk aan? En op welke elementen die bij ontsotting een rol spelen, focussen ze zich dan vooral? Wat zijn de grote bottlenecks bij het ontsotten van de keten? En waar liggen de grootste kansen voor verbetering? En, wat levert het op als we het verbeteren? Rond onder meer deze centrale vragen werd door DPA Supply Chain People een uitgebreid onderzoek gehouden. Het mag met recht baanbrekend worden genoemd, omdat nooit eerder op deze schaal een onderzoek naar ontsotting van de supply chain plaatsvond. De focus lag hierbij op de interne keten, de verbindingen tussen inkoop, logistiek en operations binnen één en dezelfde organisatie. Per slot van rekening zou ketenmanagement altijd dáár moeten beginnen; hoe kun je nu de 'externe' keten managen als je intern de boel niet goed op orde hebt, als inkoop, logistiek en operations als silo's naast elkaar bestaan?

Verbeter de wereld, begin bij jezelf dient ook hier het motto te zijn. Bij dat verbeteren zou de organisatie zich moeten richten op de volgende zes elementen: Kennis, Processen, Besturing, Financieel, HRM en Cultuur. In een ideale keten zijn ze allen aanwezig en wordt er in voldoende mate aandacht aan besteed.

Het onderzoek is breed opgezet, wat niet alleen blijkt uit de representatieve steekproef, maar ook uit het feit dat zowel de Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement (NEVI) als de Vereniging voor Logistiek Management (vLm) hun medewerking verleenden.

Enorm winstpotentieel

Ontschotting moet, al was het alleen maar omdat er heel veel geld mee te verdienen is, zowel voor de individuele organisatie als voor Nederland Supply Chain-land. Volgens schattingen zou een kwart tot zelfs een derde van het nettoresultaat van een gemiddelde organisatie worden verspild aan supply chain suboptimalisatie. Het verbeterpotentieel is dus groot en neemt nog toe omdat de logistieke kosten van organisaties stijgen, hetgeen begrijpelijk is gezien de aard van de concurrentiestrijd (mondiaal en op tijd). Veel geld, tijd en energie wordt verspild door problemen op de werkvloer. Uit dit onderzoek van DPA Supply Chain People blijkt dat het slechten van de schotten van de supply chain voor de 2.300 grotere organisaties in Nederland jaarlijks ruim negen miljard euro aan besparingen kan opleveren. Anders bezien: de BV-Nederland zou een enorme efficiency-winst kunnen boeken, en dus haar positie als supply chain-land kunnen versterken.

Ontschotting: een mager zesje...

Als supply chain management en supply chain alignment dan zulke topics zijn, dan mag men verwachten dat het slechten van de muren tussen inkoop, logistiek en operations een issue van de eerste orde binnen organisaties is. Dat blijkt tegen te vallen, zo blijkt uit het onderzoek van DPA Supply Chain People. De deelnemers aan het onderzoek geven zichzelf gemiddeld (over alle zes elementen) een mager zesje: 5,94 op een tienpuntschaal (dit cijfer zou je de 'ontschottingsindex' kunnen noemen). Anders gezegd: gemiddeld genomen is er op het gebied van ontschotting nog een wereld te winnen. Uiteraard bestaan daarbij verschillen per sector. In het bank- en verzekeringswezen, de zakelijke dienstverlening, de transportsector en de nutssector vindt men zich gemiddeld iets meer ontschot. Naast het cijfer dat men zichzelf geeft, is in het onderzoek ook gevraagd naar het belang dat men aan ontschotting hecht. Dat blijkt een ruime zeven te zijn. Om precies te zijn, is het gemiddeld belang dat de respondenten toekennen aan (de zes elementen van) ketenontschotting een 7,14. Tussen droom (toegekend belang) en praktijk (daadwerkelijke score) blijkt ruimte te zitten. Als het gaat om het belang dat in de diverse sectoren wordt toegekend aan ontschotting dan springen met name de retail-sector en het bank- en verzekeringswezen eruit.

Belemmeringen voor ontschotting

Het constateren van de mate van ontschotting is één, maar minstens zo interessant is het in kaart brengen van de belemmeringen die er voor het slechten van de silomuren bestaan. Want als we die kennen, kan gericht actie worden ondernomen. Een duidelijke belemmering die blijkt te bestaan, is de relatieve kracht van één van de drie disciplines ten opzichte van de andere. Als bijvoorbeeld inkoop goed is georganiseerd en logistiek en operations minder, zal ontschotting lastiger zijn. Datzelfde geldt ook als er een hoog inkooptaandeel is en/of hoge logistieke kosten en veel Stock Keeping Units (SKU's) zijn.

In dezelfde categorie belemmeringen zitten de verdeling van verantwoordelijkheden en de IT-systemen. Organisaties zonder geïntegreerd IT-systeem en met versnipperde verantwoordelijkheden voor inkoop, logistiek en operations zijn lastiger te ontschotten. Een tweede groep van belemmeringen heeft te maken met de aard van het bedrijf. Organisaties die louter diensten verlenen, zijn gemakkelijker te ontschotten dan hun collega's die producten verkopen, dan wel zowel diensten als producten verkopen. En organisaties die business to consumer werken, zijn bij het slechten van de muren tussen inkoop, logistiek en operations in het voordeel vergeleken met organisaties die business to business dan wel business to government werken. Ook de omvang van de organisatie speelt een rol bij interne supply chain-ontschotting. Hoe groter: hoe lastiger alignment te bewerkstelligen is. Dat heeft uiteraard alles te maken met de complexiteit, zeker als er ook vestigingen in het buitenland zijn. Een vierde groep van belemmeringen voor ontschotting ligt op het menselijke vlak, zo blijkt uit het onderzoek van DPA Supply Chain People. Organisaties met veel hoog-opgeleiden, niet teveel mensen die al lang in dienst zijn en een gering percentage inleners, hebben een hogere ontschottingsindex. Aan sommige van deze belemmeringen is wat te doen, anderen zijn een gegeven. Werk je business to business, dan is dat vooralsnog gewoonweg een gegeven. Aan de andere kant kun je veel zaken wel oppakken, bijvoorbeeld het implementeren van één goed geïntegreerd IT-systeem of één persoon aanstellen die verantwoordelijk is voor zowel inkoop, als logistiek en operations.

Kansen voor verbetering

Als je niet oppast, wordt ontschotting een mer à boire, want er kan en moet heel veel anders, beter. Waar begin je? Daarom is in het ontschottingsonderzoek van DPA Supply Chain People ook in kaart gebracht waar nu de grootste kansen liggen voor verbetering van de alignment in de interne keten van inkoop, logistiek en operations. Die blijken te liggen bij besturing, finance en HRM. Weliswaar onderkent men het belang van een goed op elkaar afgestemde besturing wel, maar in de praktijk komt daar te weinig van terecht, getuige de lage score hier. Anders ligt dat bij finance en HRM, omdat men het belang daarvan maar laag acht. Dat is op z'n minst zorgwekkend, want het is evident dat de omvang van het werkkapitaal en de kwaliteit van de mensen in inkoop, logistiek en operations zonder meer kritische succesfactoren zijn bij ontschotting.

Aansluiten bij boardroom-issues....

Een duidelijke belemmering voor ontschotting, in aanvulling op de hiervoor al genoemde, is dat de meeste alignment-problemen tussen inkoop, logistiek en operations onzichtbaar zijn voor de board. Heel veel van die problemen zijn van technisch-inhoudelijke aard ('werkvloerproblemen') en het is onbekend wat het prijskaartje is dat er aan hangt. Door dit onderzoek is duidelijk geworden welk peperduur prijskaartje aan het silodenken hangt.

Moge dit een eye opener zijn voor bestuurders. Aan de andere kant ligt hier ook een taak voor de topmanagers in inkoop, logistiek en operations. De grootste kansen voor verbetering van de alignment in de voortbrengingsketen liggen op het vlak van besturing, finance en HRM, zoals wij hiervoor zagen. Laten dat nu onderwerpen zijn die prima aansluiten bij de beleving van de board! Een onderwerp dat zij ook zouden kunnen, en zelfs gezien hun verantwoordelijkheid zouden moeten oppakken, is de neuzen bij de drie disciplines in dezelfde richting krijgen. Uit het onderzoek kwam namelijk heel duidelijk naar voren, dat de ontwikkelingen binnen inkoop, logistiek en operations niet synchronoos lopen. Vanuit organisatiebreed perspectief zouden die moeten worden gesynchroniseerd. Dit is niet minder dan een randvoorwaarde bij alignment.

... en dan sámen aan de slag

Op het gebied van ontschotting in de keten is nog een wereld te winnen. Samenwerking en afstemming zijn hier sleutelbegrippen. Niet alleen voor al die organisaties die hun interne supply chain willen verbeteren, maar ook voor de beroepsverenigingen, onderzoeksinstituten en adviesbureaus. Ontschotting is zowel een doel als een mooie reis. Met dit eerste onderzoek naar ontschotting hoopt DPA Supply Chain People het doel wat dichterbij te hebben gebracht en de reis te vergemakkelijken.

1. Algemene resultaten onderzoek

1.1 De organisaties nader toegelicht

In totaal hebben 91 respondenten de vragenlijst bruikbaar ingevuld. Om een beeld te krijgen wat voor soort organisaties zij vertegenwoordigen, zoomen we in op de organisaties van de respondenten.

Tabel 1: Respondenten per branche

	Totaal	Totaal %
Industrie	32	35,2%
Nutssector	2	2,2%
Bouwnijverheid	1	1,1%
Groothandel	10	11,0%
Retail/FMCG	4	4,4%
Transport/Logistiek	6	6,6%
Banken en verzekeringen	6	6,6%
Zakelijke dienstverlening	9	9,9%
Openbaar bestuur	5	5,5%
Publieke Diensten	2	2,2%
Anders	14	15,4%
Totaal	91	100%

Vanwege de lage N voor de branches Nutssector, Bouwnijverheid en Publieke Diensten zullen we in dit onderzoek geen conclusies verbinden aan de resultaten van deze branches. We hebben er voor gekozen om de branchekeuze van de respondent te eerbiedigen en hebben de scores niet in een andere categorie geplaatst.

Tabel 2: Respondenten en omzetklassen

	Totaal	Totaal
0 - 2 miljoen	2	2,2%
2 - 5 miljoen	4	4,4%
5 - 10 miljoen	5	5,5%
10 - 50 miljoen	20	22,0%
50 - 100 miljoen	14	15,4%
100 - 500 miljoen	23	25,3%
500 - 1000 miljoen	10	11,0%
> 1000 miljoen	13	14,3%
Totaal	91	100,0%

91 respondenten hebben aangegeven in welke omzetklasse de organisatie die ze vertegenwoordigen, zich bevindt. Alle klassen zijn vertegenwoordigd, echter het aantal in de klassen 0-2 miljoen, 2-5 miljoen en 5-10 miljoen zijn dermate laag dat we deze in de analyses hebben samengevoegd. De meeste respondenten (25,3%) geven aan organisaties te vertegenwoordigen die tussen de 100 en 250 miljoen euro per jaar omzetten.

Tabel 3: Respondenten en aantallen werknemers

Nederland	Totaal	Totaal
< 100 werknemers	24	26,4%
100 - 250 werknemers	22	24,2%
250 - 1000 werknemers	11	12,1%
1000 - 10.000 werknemers	19	20,9%
> 10.000 werknemers	13	14,3%
Totaal	91	100,0%

Internationaal	Totaal	Totaal
< 100 werknemers	14	15,4%
100 - 250 werknemers	18	19,8%
250 - 1000 werknemers	14	15,4%
1000 - 10.000 werknemers	26	28,6%
> 10.000 werknemers	17	18,7%
Totaal	91	100,0%

Tabel 3 laat zien dat als het gaat om het aantal medewerkers in Nederland de verdeling goed in balans is. De meeste respondenten (26,4%) geven aan dat ze in organisaties werkzaam zijn tot 100 medewerkers. Ruim 14% geeft aan in organisaties te werken met meer dan 10.000 medewerkers. Het is daarmee een representatieve steekproef.

Tabel 4: Verdeling respondenten nationaal en internationaal

	Totaal	Totaal
< 50%	31	34,1%
50% - 99%	17	18,7%
100%	41	45,1%
Totaal	91	100,0%

34,1% van de respondenten geeft aan dat minder dan 50% van de medewerkers in Nederland werkzaam is. 45,1% van de respondenten geeft aan dat men alleen in Nederland actief is.

Tabel 5: Respondenten en hun klantportfolio

	Totaal	Totaal
Producten	36	39,6%
Diensten	14	15,4%
Producten en Diensten	41	45,1%
Totaal	91	100,0%

Het merendeel (45,1%) geeft aan zowel producten als diensten aan te bieden. De sec dienstverleners zijn met 15,4% in de minderheid.

Tabel 6: Respondenten en type onderneming

	Totaal	Totaal
Business to Business (B2B)	72	79,1%
Business to Consumer (B2C)	13	14,3%
Business to government (B2G)	4	4,4%
Anders	2	2,2%
Totaal	91	100,0%

Om nog nader te duiden welk type bedrijf een respondent vertegenwoordigt hebben we gevraagd of het bedrijf van de respondent overwegend actief is in de business to business (B2B), business to consumer (B2C) of zaken doet met de overheid (B2G). Ruim 79% van de respondenten is overwegend actief in de B2B. Zo'n 2,2% kon zich in deze typering niet vinden en gaf "anders" aan.

Tabel 7: Respondenten en primaire typering

	Totaal	Totaal
Kennisintensief	34	37,8%
Arbeidsintensief	27	30,0%
Kapitaalintensief	22	24,4%
Anders	7	7,8%
Totaal	90	100,0%

Ook vroegen we de respondenten wat het primaire kenmerk was van hun bedrijf: kennisintensief, arbeidsintensief of kapitaalintensief. De verdeling is gelijkmatiger dan we op voorhand dachten. Nederland zou voor intensieve arbeid te duur zijn. Toch geeft 30% van de respondenten dat aan als primaire kenmerk.

Tabel 8: Respondenten en opleidingsniveau

	Totaal	Totaal
% hoog opgeleid < 50%	44	57,1%
% hoog opgeleid > 50%	33	42,9%
Totaal	77	100,0%

Ruim 42% van de respondenten geeft aan dat meer dan 50% van alle werknemers in het bedrijf hoog is opgeleid. Hoog opgeleid is in dezen hoger en wetenschappelijk onderwijs (HBO en WO). In de tabel hieronder is dat voor de drie disciplines inkoop, logistiek en operations gespecificeerd. Inkoop springt daar bovenuit. Meer dan 67% van de respondenten geeft aan dat meer dan 50% van de inkopers hoog is opgeleid. Voor logistiek en operations is dat percentage beduidend lager, respectievelijk 24,2% en 27,9%.

Tabel 9: Respondenten en opleidingsniveau voor inkoop, logistiek en operations

Inkoop	Totaal	Totaal
% hoog opgeleid < 50%	25	32,9%
% hoog opgeleid > 50%	51	67,1%
Totaal	76	100,0%

Logistiek	Totaal	Totaal
% hoog opgeleid < 50%	47	75,8%
% hoog opgeleid > 50%	15	24,2%
Totaal	62	100,0%

Operations	Totaal	Totaal
% hoog opgeleid < 50%	44	72,1%
% hoog opgeleid > 50%	17	27,9%
Totaal	61	100,0%

Tabel 10: Respondenten en hun ervaring

	Totaal	Totaal
% 5 jaar in dienst of langer < 50%	36	46,8%
% 5 jaar in dienst of langer > 50%	41	53,2%
Totaal	77	100,0%

	Totaal	Totaal
% 5 jaar in dienst of langer < 50%	20	32,3%
% 5 jaar in dienst of langer > 50%	42	67,7%
Totaal	62	100,0%

	Totaal	Totaal
% 5 jaar in dienst of langer < 50%	26	44,1%
% 5 jaar in dienst of langer > 50%	33	55,9%
Totaal	59	100,0%

We vroegen hoe lang de verschillende medewerkers in de organisatie werkzaam zijn. En ondanks dat er van inkoop wel gezegd wordt dat dit een discipline is waar mensen lang op hun stoel zitten, scoort inkoop in deze vraag het laagst. Ruim 53% van de respondenten geeft aan dat meer dan 50% van de inkopers langer dan 5 jaar in dienst is. Dit is bij logistiek 67,7% en bij operations 55,9%.

Tabel 11: Respondenten en inleen voor inkoop, logistiek en operations

	Totaal	Totaal
% Inleen < 25 %	73	83,9%
% Inleen > 25 %	14	16,1%
Totaal	87	100,0%

	Totaal	Totaal
% Inleen < 25 %	70	79,5%
% Inleen > 25 %	18	20,5%
Totaal	88	100,0%

	Totaal	Totaal
% Inleen < 25 %	60	68,2%
% Inleen > 25 %	28	31,8%
Totaal	88	100,0%

De tabel maakt goed zichtbaar dat er op het gebied van inkoop procentueel het minst wordt ingeleend. Logistiek is een goede tweede en operations leent het meeste in. Ruim 31% van de respondenten geeft aan dat meer dan 50% van de operations medewerkers meer dan 25% inleent. Dit is bij logistiek 20,5% en bij inkoop 16,1%.

1.2 De respondenten nader toegelicht

De respondenten hebben vanzelfsprekend affiniteit met het fenomeen supply chain. Maar wat voor mensen zijn het zelf? Om daarin inzicht te geven, behandelen we achter-eenvolgens de volgende aspecten:

- Discipline; welke discipline (inkoop, logistiek, operations) vertegenwoordigen ze. Hierin zijn meerdere combinaties mogelijk.
- Rol; zijn de respondenten specialist en verantwoordelijk voor de uitvoering of zijn ze als manager/directeur direct betrokken met management, organisatie en beleid?

Tabel 12: Respondenten en hun discipline

	Totaal	Totaal
Inkoop	37	40,7%
Logistiek	15	16,5%
Operations	3	3,3%
Anders	3	3,3%
Inkoop en Logistiek	9	9,9%
Logistiek en Operations	10	11,0%
Inkoop, Logistiek en Operations	8	8,8%
Overig	6	6,6%
Totaal	91	100,0%

Als het gaat om het ontschotten van de supply chain is dat voor bijna 9% van de respondenten een vanuit de functie herkenbaar fenomeen. 8,8% van de respondenten geeft aan dat zij al verantwoordelijk zijn voor zowel inkoop, logistiek als operations. 11% is verantwoordelijk voor logistiek en operations en 9,9% voor inkoop en logistiek. Inkoop is als discipline onder de respondenten de grootste groep met 40,7%.

Tabel 13: Respondenten en hun rol

	Totaal	Totaal
Manager/Hoofd/Directeur	61	67,0%
Specialist	30	33,0%
Totaal	91	100,0%

De specialist is goed vertegenwoordigd. Het zijn niet alleen de managers/directeuren die de moeite hebben genomen mee te werken aan het onderzoek. 33% van de respondenten benoemt zichzelf als specialist, 67% als manager/directeur.

1.3 De totale score op supply chain ontschotting

De score op de zes elementen van supply chain ontschotting geeft aan in hoeverre de supply chain volgens ons de ideale situatie benadert. De zes elementen zijn door de respondenten via een zelfscore beoordeeld op een schaal van 1-10 waarbij de score 10 het hoogst haalbare is.

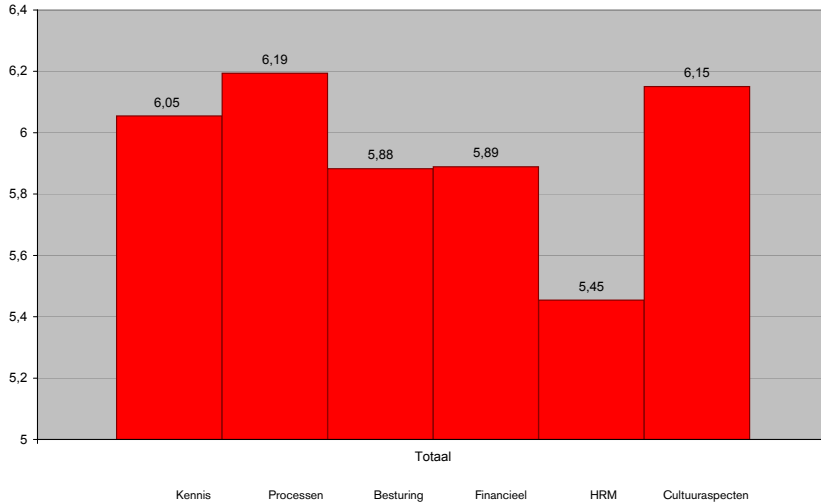
De zes elementen zijn:

1. Kennis
2. Processen
3. Besturing
4. Financieel
5. HRM
6. Cultuur

In de onderzoeksopzet hebben we niet alleen naar de huidige score op de zes elementen gevraagd. We hebben ook gevraagd naar het belang dat men hecht aan de zes elementen. Daar waar het verschil tussen de score en het belang niet gelijk is aan nul ontstaat een interessante situatie, waar we vanzelfsprekend nader op zijn ingegaan.

Zodra we alle scores van alle respondenten optellen en een gemiddelde bepalen over alle elementen dan scoren de respondenten zich een 5,94. De scores per element geven het volgende beeld te zien.

Figuur 1: Totaalscore op de zes elementen van Supply Chain ontscotting



In de grafiek valt op dat de respondenten het hoogst scoren op Kennis, Processen en Cultuuraspecten. Het laagst wordt er gescoord op HRM. De elementen Besturing en Financieel scoren bijna gelijk.

Hogere scores

- Kennis
- Processen
- Cultuur

Waardering voor het element Cultuur is misschien wel de werkelijke sleutel tot ontscotting. Organisaties die deze handschoen oppakken, oriënteren zich op de kern van hun bedrijf. Bovendien leidt verbreding van de aandacht naar zaken buiten het eigen vakgebied, per definitie tot het overstijgen van de eigen schotten. Cultuur niet als resultante maar als vertrekpunt voor de realisatie van een integrale bedrijfsvisie. Ik verbaas me overigens over de hoge score; zijn we hier echt eerlijk naar ons zelf geweest?

Maurits Verweij, partner bij de Smartgroup

Lagere scores

- Besturing
- Financieel
- HRM

Opvallend is het dat de score op HRM de laagste is. Het effect van HRM instrumenten op gewenst gedrag en daarmee op gewenst ideaal supply chain gedrag zou toch aanwezig moeten zijn. Zeker als inkoopers met logistiekelingen en operationsmensen moeten samen werken dan zou je toch verwachten dat alignment van salaris en andere belonings-instrumenten belangrijk is en hoog scoort.

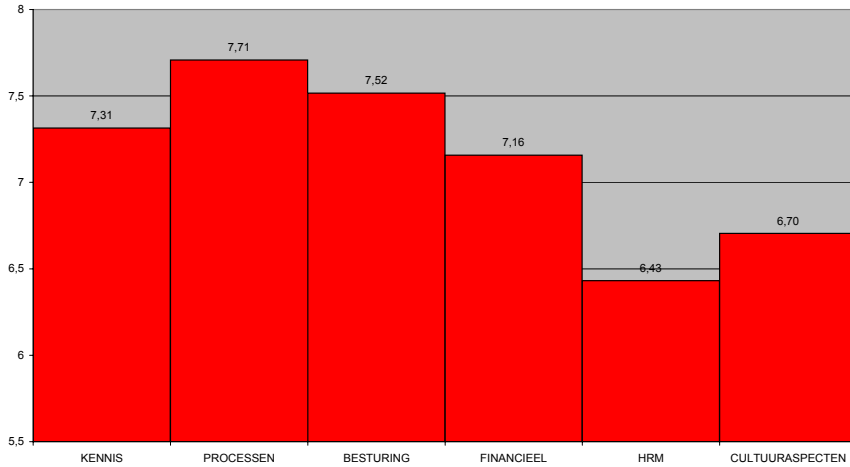
Opmerkelijk te lezen dat het belang dat gehecht wordt aan de zes elementen van ontschotting zo verschillend gewaardeerd wordt. Mijns inziens een onderschatting van de waarde van consistentie op deze fronten. Een keten is immers zo sterk als de zwakste schakel.

Dat op HRM aspecten het laagste gescoord wordt is zeker een onderschatting van de waarde van consistente systemen, óók HRM systemen. Echte ontschotting begint met het aannemen van mensen die de meerwaarde van ontschotting inzien, die verbinding willen en kunnen leggen. En hun inzet verder ontwikkelen en belonen. Belonen in een veel bredere zin dan salaris- en bonussystemen. Belonen zit ook in een betere werksfeer, betrokkenheid, waardering ontvangen voor je bijdrage en mogen werken in een professionele en inspirerende werkomgeving.

Als we kijken naar de bereikte successen (3.2.3) dan kan ik niet anders concluderen dan dat deze door en met medewerkers bereikt moeten zijn: 'kwaliteit van de medewerkers', 'besparingen', 'intern verkopen van inkoop'. Als je successen met medewerkers wil blijven bereiken, zul je HRM hoger moeten waarderen, zeker in deze tijd van schaarste.

Heleen Mes, Stafdirecteur Personeel & Organisatie, Technische Unie

Figuur 2: Totaal belang op de zes elementen van Supply Chain ontschotting



Als we kijken naar het belang dat de respondenten geven aan de zes elementen, dan is in bovenstaande grafiek te zien dat er op het element HRM niet alleen het laagst wordt gescoord, maar ook dat het belang om er mee aan de slag te gaan het laagst scoort.

De lage scores op HRM-aspecten, die dwars door het onderzoek zichtbaar zijn, vind ik ronduit alarmerend. Want net dit aspect maakt bedrijven in de Nederlandse samenleving onderscheidend. De slag om de steeds schaarser wordende werknemer wordt bepalend voor het succes van bedrijven in de toekomst. Wie die slag verliest zal simpelweg niet meer in staat zijn haar klanten te bedienen, met of zonder schotten. Supply Chain Nederland heeft hier nog een slag te maken!

Maurits Verweij, partner bij de Smartgroup

Een score is een score maar desondanks is het aardig te verklaren waarom de score is zoals die is. Feitelijk zijn er drie elementen die in absolute zin boven het gemiddelde van 5,94 scoren en drie elementen die onder het gemiddelde scoren. De elementen die lager scoren, hebben de overeenkomst dat ze allen onderdeel uitmaken van de metabesturing van organisaties. Ze worden veelal door niet-supply chain professionals ontwikkeld. De elementen die hoger scoren, daarvan kan gerust gesteld worden dat de elementen kennis en processen redelijk autonoom door de supply chain professional kunnen worden beïnvloed. Voor cultuur geldt dat ook. Hoewel er in de bedrijfskunde ook stromingen zijn die van mening zijn dat cultuur de resultante is van keuzes en invloed op cultuur een onvoorspelbare uitkomst heeft.

Tabel 14: Scores op de zes elementen van supply chain ontscotting

	Gemiddeld Kennis	Gemiddeld Processen	Gemiddeld Besturing	Gemiddeld Financieel	Gemiddeld HRM	Cultuuraspecten	Totaal
Eerste Kwartiel	7,43	7,61	7,12	7,17	6,76	7,39	7,25
Tweede Kwartiel	6,25	6,61	6,23	6,47	5,93	6,65	6,36
Derde Kwartiel	5,65	5,81	5,71	5,93	5,36	5,57	5,67
Vierde Kwartiel	4,83	4,68	4,41	3,92	3,8	4,94	4,43
Totaal	6,05	6,19	5,88	5,89	5,45	6,15	5,94

Tabel 15: Belangen van de zes elementen van supply chain ontscotting

	Gemiddeld Kennis	Gemiddeld Processen	Gemiddeld Besturing	Gemiddeld Financieel	Gemiddeld HRM	Cultuuraspecten	Totaal
Eerste Kwartiel	7,96	8,13	8,17	7,52	6,59	6,86	7,54
Tweede Kwartiel	7,43	7,43	7,1	7,43	6,57	6,9	7,14
Derde Kwartiel	7,26	7,65	7,61	7,22	6,52	6,7	7,16
Vierde Kwartiel	6,57	7,57	7,1	6,43	6,05	6,33	6,67
Totaal	7,32	7,7	7,51	7,16	6,44	6,7	7,14

Tabel 16: Analyse van verschil tussen score – belang op de zes elementen van supply chain ontscotting

	Gemiddeld Kennis	Gemiddeld Processen	Gemiddeld Besturing	Gemiddeld Financieel	Gemiddeld HRM	Cultuuraspecten	Totaal
Eerste Kwartiel	-0,52	-0,52	-1,06	-0,35	0,17	0,53	-0,29
Tweede Kwartiel	-1,18	-0,82	-0,86	-0,96	-0,64	-0,25	-0,79
Derde Kwartiel	-1,61	-1,84	-1,90	-1,29	-1,16	-1,13	-1,49
Vierde Kwartiel	-1,74	-2,89	-2,69	-2,50	-2,24	-1,39	-2,24
Totaal	-1,26	-1,51	-1,63	-1,27	-0,98	-0,55	-1,20

- Het grootste verschil tussen score minus belang zit bij Besturing, namelijk -1,63
- Het kleinste verschil (-0,55) zit bij het element Cultuur.

Nader toegelicht verschil Besturing: de respondenten beoordelen zich zelf met Besturing gemiddeld met een 5,88. Aan het belang dat men hecht aan Besturing kent men een 7,51 toe. Met als gevolg het grootste verschil en daarmee het element waaraan men met de hoogste prioriteit aandacht zou moeten besteden!

Nader toegelicht verschil Cultuur: de respondenten scoren zich zelf met Cultuur gemiddeld met een 6,15. Aan het belang dat men hecht aan Cultuur kent men een 6,7 toe. Met als gevolg het kleinste verschil en daarmee het element waaraan men weinig tot geen aandacht zou moeten besteden omdat het blijkbaar al goed (genoeg) gaat!

Het besturingsmodel voor een organisatie moet kloppen met het doel dat het bedrijf wil bereiken. Een model dat de organisatie aanstuurt met als achtergrond een model dat suboptimaliseert zal nooit tot de beste resultaten brengen. Een ontschot model voor de supply chain zal de kans op optimale resultaten bevorderen. Dit wil niet zeggen dat het besturingsmodel het belangrijkste is, maar wel een van de eerste stappen zal moeten zijn. Kort gezegd: een besturingsmodel dat de processen suboptimaliseert zal ook suboptimale (financiële) resultaten genereren. Een ontschotte supply chain zal de kans op optimale resultaten bevorderen.

Patrick Steijger, P. Steijger Consultancy

2. Verklarende factoren en hypothesen

Zoals aangegeven in de onderzoeksopzet hebben we gewerkt met verklarende factoren en hypothesen. We hebben onze meningen en ervaringen verwerkt in een aantal hypothesen die één op één gekoppeld zijn aan de verklarende factoren en antwoord geven op de vraag of er een (positieve) invloed zou kunnen zijn op de score op de elementen van supply chain ontschotting.

Het hebben van een mening is soms lastig. Maar als het een breed getoetste mening is, die ook nog eens gebaseerd is op inhoudelijke expertise en jarenlange ervaring, dan kan zo'n mening van pas komen bij het verklaren (duiden) van bijvoorbeeld onderzoeksresultaten. Dat is dan ook precies wat we hebben gedaan.

Voorbeeld: heeft het feit dat iemand als manager verantwoordelijk is voor inkoop, logistiek en operations (de gehele supply chain dus) een grotere of een kleinere kans op een hoge score op de overall score van supply chain ontschotting? Ja, wij denken dat dit het geval is. Vooral door de hogere score op kennis, proces alignment, daarmee op procesbesturing en op cultuur.

Purchasing is fun, let's have fun together in the supply chain. Ontschotten van de supply chain betekent ook vrienden maken in de hele keten, ook al lijkt het dat je soms tegengestelde belangen hebt."

J.D. Frits Brinkerhof, Global Purchaser Director Packaging, Danone Trading B.V.

2.1 Hypothesen van de scores op de mate van supply chain ontschotting

1. Rol van de respondent
Naarmate de rol van de respondent meer leidinggevende elementen in zich heeft, verwachten we dat de respondent (vanuit de functie) beter in staat is om te ontschotten.
2. Discipline(s) van de respondent
Naarmate de respondent verantwoordelijk is voor meerdere disciplines (bij voorkeur inkoop, logistiek en operations) zal de respondent c.q. de organisatie beter in staat zijn te ontschotten.
3. Branche
Branches waar inkoop, logistiek en operations behoren tot het primaire proces zullen naar verwachting beter in staat zijn de supply chain te ontschotten.
Simpelweg omdat het hun kernprocessen zijn.

4. Primaire focus (type) organisatie
Of een organisatie kennisintensief is, arbeidsintensief is of kapitaalsintensief, het zal niets uitmaken op de mate waarin de organisatie in staat is te ontschotten.
5. Soort markt
Sterker dan in de B2G en B2B markt gaat het in de B2C markt om de details. Details bepalen in deze hoogconcurrerende en moeilijk voorspelbare markt het verschil tussen succesvol zijn en heel succesvol zijn. Organisaties uit de B2C markt zijn hierdoor verplicht beter te zijn in het ontschotten.
6. Propositie voor klanten
We verwachten dat een organisatie die een combinatie van producten en diensten op de markt zet, beter in staat moet zijn om goed te ontschotten. De complexiteit van de combinatie zorgt voor meer aandacht en daarmee hogere scores op de mate van ontschotting, dan organisaties die alleen producten of alleen diensten aanbieden.
7. Omzet (euro)
Gebaseerd op eerdere grootschalige onderzoeken (World Class Purchasing 1997-2001) scoren kleinere organisaties hoog, midden organisaties scoren minder hoog en de grote organisaties scoren weer hoog of hoger.
8. Aantal werknemers Nederland
We verwachten in algemene zin geen verschil te zien met de hypothese hiervoor. Kleinere organisaties scoren hoog, midden organisaties scoren minder hoog en de grote organisaties scoren weer hoog.
9. Aantal werknemers totaal
De autonomie en dynamiek van nationale organisaties is dusdanig groot dat de invloed van buiten Nederland op de Nederlandse organisatie in dit onderzoek als nihil verondersteld wordt.
10. Opleidingsniveau
Naar mate het opleidingsniveau van de supply chain professionals hoger is, zal de score op supply chain ontschotting groter zijn. Zonder elitair of veroordelend te willen zijn gaan we ervan uit dat hoger opgeleide mensen beter in staat zijn hun werkzaamheden optimaal te organiseren. Zelforganisatie is bovendien onderdeel van hun werkpakket.
11. Ervaringsniveau
Opnieuw gebaseerd op eerdere grootschalige onderzoeken (World Class Purchasing 1997-2001) is er geen duidelijke lijn te zien als het gaat om ervaringsniveau. Er zit ergens een omslagpunt waar ervaring het aflegt tegen nieuwe input. En andersom.

12. Percentage inleen

Er zijn twee trends te zien. Organisaties werken meer een meer vanuit een strategie met inleen. Bijvoorbeeld door dingen niet meer zelf te doen, of om een flexibele capaciteitsschil aan te houden. En als tweede trend, zeker de laatste jaren, is te zien dat goede mensen voor zichzelf beginnen en zich aan organisaties verhuren. Wij verwachten dat hoe hoger het percentage inleen, hoe beter de score op ontschotting. Natuurlijk zit ook hier weer ergens een optimum.

13. Soort IT-ondersteuning

Het zou de hele wereld op zijn kop zetten als we niet zouden verwachten dat enkele geïntegreerde ERP-systemen het beter doen in supply chain alignment dan gekoppelde systemen of zelfs ongekoppelde systemen. We verwachten dat dan ook. Echter een goed systeem slecht geïmplementeerd zorgt voor een heel slecht werkende organisatie. Daar zijn we ons van bewust.

We hebben getwijfeld om onze hypothesen ook aan te geven voor de specifieke verklarende factoren. In algemene zin zou het best kunnen zijn dat een hoge score op één van de drie kern disciplines van de supply chain (inkoop, logistiek en operations) suboptimalisatie in de hand zou kunnen werken. Meer dan wanneer alle disciplines ongeveer op eenzelfde relatief kwaliteitsniveau acteren. Maar om toch beter te begrijpen hoe de verschillende disciplines denken, hebben we vanuit de afzonderlijke disciplines hypothesen ontwikkeld.

Inkoop:

14. Waarde inkoopvolume

Naar mate het inkoopvolume hoger is, wordt de aandacht die inkoop krijgt groter. Simpelweg vanwege het grotere financiële belang. Hoe hoger het inkoopvolume, hoe hoger de score op supply chain ontschotting.

15. Procentueel deel van de omzet

Idem.

16. Trend

Een stijgende trend geeft aan dat een organisatie meer inkoop. Als dat het gevolg is van supply chain re-design dan is er een grote kans dat er een hoge score op ontschotting is. Is er "slechts" een hoger inkoopvolume vanwege meer omzet dan zal dat niet het geval zijn.

17. Aantal leveranciers

Te weinig leveranciers is niet goed. Te veel ook niet. In het ene geval lijkt het zo dat er te weinig concurrentie op prijs is en dat er via de leveranciers te weinig innovaties het bedrijf binnen komen. In het geval dat er te veel leveranciers zijn, wordt er te weinig gebruik gemaakt van de buying power en zullen de inkoopproceskosten hoger zijn dan gewenst. Maar in de regel hebben organisaties te veel leveranciers, dus hoe minder leveranciers hoe beter de score op supply chain ontschotting.

Logistiek:

18. Logistieke kosten

Naarmate er meer logistieke kosten zijn (relatief gesproken) zal de betreffende organisatie lager scoren op supply chain ontschotting. Dus hoe lager de relatieve logistieke kosten, hoe hoger de score.

19. Procentueel deel van de omzet

Idem.

20. Trend

Een stijgende trend geeft aan dat een organisatie meer kosten moet maken om het logistiek voor elkaar te krijgen. Als het gevolg een gelijkblijvende of dalende omzet is, dan is er een grote kans dat er problemen zijn. Een dalende trend geeft een grote kans op een hoge score op ontschotting is.

21. Aantal stock keeping units (SKU's)

Er is een autonome beweging als het gaat om SKU's. Als men er niets aan doet, neemt het aantal SKU's toe. Vanuit die redenering verwachten we dat hoe hoger het aantal SKU's, hoe minder de supply chain geoptimaliseerd is. Dus hoe lager men scoort op de mate van ontschotting. En andersom.

Operations:

22. Toegevoegde waarde (omzet minus inkoopwaarde)

Eigenlijk omgekeerd evenredig aan inkoopwaarde. Indien de toegevoegde waarde daalt, zou het er wel eens op kunnen wijzen dat er op basis van geïntegreerde input keuzes gemaakt zijn over zelf doen of uitbesteden. Wij verwachten dat een lage toegevoegde waarde hoog scoort op de mate van supply chain ontschotting.

23. Procentueel deel van de omzet.

Idem.

24. Trend

Een dalende trend geeft aan dat een organisatie minder zelf doet. Als dat het gevolg is van het feit dat anderen het beter en goedkoper kunnen óf er meer tijd besteed kan worden aan activiteiten die men in eigen beheer blijft doen, dan scoren deze organisaties hoger op de mate van ontschotting.

25. Aantal operations medewerkers

Idem.

2.2 De onderzoeksresultaten versus de hypothesen algemeen

1. Rol respondent

Score

Het was onze verwachting dat indien de respondent manager zou zijn er hoger gescoord zou worden dan wanneer de respondent als specialist actief zou zijn. Managers hebben een brede verantwoordelijkheid, breder dan de taakverantwoordelijkheid van de specialist.

Tabel 17: Score op supply chain ontschotting op basis van rol van de respondent

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
Manager/Hoofd/Directeur	6,06	6,16	5,76	5,85	5,50	6,21	5,92
Specialist	6,04	6,27	6,13	5,98	5,37	6,03	5,97
Totaal	6,05	6,19	5,88	5,89	5,45	6,15	5,94

De scores van de specialisten zijn niet lager, sterker nog, ze zijn een fractie hoger dan de score van de managers. De hypothese dat de rol van invloed is, wordt hiermee verworpen.

Belang

Als we kijken naar het belang dat de functies hechten aan het ontschotten van de supply chain dan is in onderstaande tabel te zien dat managers doorgaans wel een hoger belang hechten aan het ontschotten van de supply chain dan specialisten.

Tabel 18: Belang van supply chain ontschotting op basis van rol van de respondent

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
Manager/Hoofd/Directeur	7,35	7,93	7,70	7,28	6,56	6,85	7,28
Specialist	7,24	7,24	7,14	6,90	6,17	6,41	6,85
Totaal	7,31	7,71	7,52	7,16	6,43	6,70	7,14

Vershil

Gemiddeld is het verschil tussen score en belang -1,20. Voor managers is het verschil tussen score en belang groter (-1,36) dan het verschil tussen score en belang voor specialisten (-0,88). Voor managers is het element Besturing het element met het grootste verschil en Cultuur het kleinste. Voor specialisten is het element Kennis het element met het grootste verschil en Cultuur heeft ook hier het kleinste verschil.

Tabel 19: Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van rol van de respondent

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
Manager/Hoofd/Directeur	-1,29	-1,77	-1,94	-1,44	-1,06	-0,64	-1,36
Specialist	-1,20	-0,97	-1,00	-0,92	-0,81	-0,38	-0,88
Totaal	-1,26	-1,51	-1,63	-1,27	-0,98	-0,55	-1,20

HRM kan mijns inziens een veel grotere rol vervullen bij het 'ontschotten' dan het inzetten van de voor de hand liggende instrumenten, zoals bepaling van gemeenschappelijke (afdelingsoverstijgende) KPI's en hieraan gerelateerde (prestatiegerichte) beloning. Ik denk hierbij aan training, het stimuleren van een multidisciplinaire aanpak, job rotation als vorm van carrièreplanning en ... het ontwikkelen en koesteren van inspirerend leiderschap.

Chantal M. Diepenheim Duursma, Down To Earth B.V.

2. Disciplines respondent

Score

Zoals gezegd was de verwachting dat naarmate de respondent verantwoordelijk zou zijn voor meerdere disciplines, de score op supply chain ontschotting hoger zou zijn.

Vooraf de score op kennis van alle disciplines, de alignment van processen, de besturing en de inzet van HRM instrumenten zou minder belast zijn met schotten.

Tabel 20: Score op supply chain ontschotting op basis van disciplines van de respondent

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
Mono	6,20	6,32	6,06	5,95	5,54	6,26	6,06
Dual	5,63	5,81	5,36	5,81	5,28	5,80	5,61
Triple or more	6,38	6,46	6,21	5,71	5,38	6,42	6,09
Totaal	6,05	6,19	5,88	5,89	5,45	6,15	5,94

De resultaten laten zien dat als de respondent verantwoordelijk is voor zowel inkoop, als logistiek als operations, de score op supply chain ontschotting hoger is. Opvallend is dat in de gevallen dat de respondent slechts voor een discipline verantwoordelijk is er hoger wordt gescoord dan wanneer de respondent verantwoordelijk is voor slechts twee disciplines.

Belang

Als we kijken naar het belang dat er gehecht wordt aan het ontschotten van de supply chain, dan is in onderstaande tabel te zien dat respondenten die voor drie of meer disciplines verantwoordelijk zijn, er het minste belang aan hechten. Wij veronderstellen dat dit het gevolg is van het feit dat de ideale situatie al redelijk benaderd is.

Tabel 21: Belang van supply chain ontscotting op basis van disciplines van de respondent

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
Mono	7,46	7,64	7,52	7,14	6,48	6,66	7,15
Dual	6,96	7,80	7,56	7,24	6,46	6,92	7,16
Triple or more	7,38	7,88	7,38	7,00	6,00	6,38	7,00
Totaal	7,31	7,71	7,52	7,16	6,43	6,70	7,14

Vershil

Gemiddeld is het verschil tussen score en belang -1,20. Het verschil tussen score en belang is het grootst (-1,54) bij de respondenten die verantwoordelijk zijn voor twee disciplines. En dan met name bij de elementen Processen en Besturing. Het verschil is het kleinst (-0,91) bij respondenten die voor meer dan drie disciplines verantwoordelijk zijn. De elementen met het grootste verschil zijn daar Processen en Financieel.

**Tabel 22: Analyse van verschil tussen score – belang
supply chain ontscotting op basis van discipline(s) van de respondent**

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
Mono	-1,27	-1,32	-1,45	-1,20	-0,94	-0,40	-1,10
Dual	-1,33	-1,99	-2,20	-1,43	-1,18	-1,12	-1,54
Triple or more	-1,00	-1,42	-1,17	-1,29	-0,63	0,04	-0,91
Totaal	-1,26	-1,51	-1,63	-1,27	-0,98	-0,55	-1,20

"Hoe je het ook wendt of keert, Ericsson is niets anders dan één grote supply chain met hardware, software en servicesproducten en het potentieel van ontscotting is enorm!"

Johan Wiegman, Director Supply & Sourcing, Ericsson Telecommunicatie B.V., Rijen.

3. Primaire focus (type) organisatie

De hypothese luidt dat het niets uitmaakt of een organisatie kennisintensief, arbeidsintensief of kapitaalsintensief is. Kortom, we wisten het vooraf niet. Ook de respondenten in de workshops konden geen consensus bereiken.

Tabel 23: Score op supply chain ontscotting op basis van primaire typering van de organisatie

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
Kennisintensief	6,25	6,25	5,93	5,76	5,69	6,14	6,01
Arbeidsintensief	5,81	6,32	5,96	6,22	5,68	6,38	6,06
Kapitaalintensief	5,92	6,00	5,61	5,61	5,00	5,61	5,62
Anders	6,29	6,00	6,10	6,10	5,05	7,05	6,10
Totaal	6,04	6,19	5,87	5,89	5,46	6,15	5,94

De score laat zien dat respondenten die hun organisatie typeren als kapitaalintensief, het laagst scoren. Een groep respondenten kon zich niet vinden in de begrippen en gaven 'anders' als typering. Zij scoorden het hoogst.

Belang

Respondenten die hun organisatie typeren als arbeidsintensief, hechten het grootste belang aan het ontschotten van de supply chain. Kapitaalintensieve organisaties hechten daar minder belang aan. Wij veronderstellen dat dit gevolg is van het feit dat in kapitaalintensieve organisaties het belang van alignment niet groot is, vanwege de beperkte invloed op het uiteindelijke resultaat.

Tabel 24: Belang van supply chain ontscotting op basis van primaire typering van de organisatie

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
Kennisintensief	7,42	7,52	7,36	7,06	6,47	6,63	7,08
Arbeidsintensief	7,08	8,08	7,62	7,54	6,65	6,77	7,29
Kapitaalintensief	7,23	7,59	7,45	6,64	6,05	6,59	6,92
Anders	7,57	7,29	7,71	7,43	6,43	7,00	7,24
Totaal	7,28	7,68	7,49	7,13	6,41	6,69	7,11

Verschil

Gemiddeld is het verschil tussen score en belang -1,18. Het verschil tussen score en belang is het grootst (-1,30) bij de respondenten afkomstig van kapitaalintensieve organisaties. En dan met name bij de elementen Processen en Besturing. Het verschil is het kleinst (-0,91) bij respondenten van kennisintensieve organisaties. De elementen met het grootste verschil zijn daar Besturing en Financieel.

Tabel 25: Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontscotting op basis van primaire typering van de organisatie

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
Kennisintensief	-1,17	-1,26	-1,43	-1,30	-0,78	-0,49	-1,07
Arbeidsintensief	-1,26	-1,76	-1,65	-1,32	-0,97	-0,39	-1,22
Kapitaalintensief	-1,30	-1,59	-1,85	-1,03	-1,05	-0,96	-1,30
Anders	-1,29	-1,29	-1,62	-1,33	-1,38	0,05	-1,14
Totaal	-1,24	-1,49	-1,61	-1,24	-0,95	-0,54	-1,18

Ontschotting betreft ook, en vooral, de toeleveringsfunctie. Het grootste verschil tussen de aloude integrale goederenstroombesturing (ca. 1975) en het meer hedendaagse supply chain management (ca. 2000) is vooral gelegen in de sterk toegenomen rol en betekenis van de externe leverancier.

Jan Snijder, voormalig voorzitter van de NEVI

4. Soort markt (markttypering)

Score

De verwachting was dat het in de B2C markt - sterker dan in de B2G en B2B markt - gaat om de details. Details bepalen in deze hoogconcurrerende en moeilijk voorspelbare markt het verschil tussen succesvol zijn en heel succesvol zijn. Organisaties uit de B2C markt zijn hierdoor verplicht beter te zijn in het onschotten.

Tabel 26: Score op supply chain ontschotting op basis van type onderneming

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
Business to Business (B2B)	6,10	6,19	5,93	5,88	5,36	6,09	5,92
Business to Consumer (B2C)	6,18	6,51	5,85	6,31	5,86	6,74	6,24
Business to government (B2G)	5,42	5,67	5,50	4,87	6,00	5,50	5,46
Anders	5,00	5,50	5,33	6,00	5,17	5,67	5,44
Totaal	6,05	6,19	5,88	5,89	5,45	6,16	5,94

De tabel laat zien dat respondenten uit de B2C markt inderdaad hoger scoren op supply chain ontschotting. Als enige scoren zij boven de 6.

Belang

Respondenten die hun markt kenmerken als B2G hechten het grootste belang aan het onschotten van de supply chain. Organisaties met als marktkenmerk B2B hechten daar minder belang aan. Wij veronderstellen dat het hoge belang te maken heeft met de eisen die de overheid stelt (al of niet via het instrument Europees aanbesteden) aan het mogen leveren van goederen en/of diensten.

Tabel 27: Belang van supply chain ontschotting op basis van type onderneming

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
Business to Business (B2B)	7,42	7,65	7,39	7,11	6,34	6,67	7,10
Business to Consumer (B2C)	6,92	7,67	7,58	7,42	6,42	6,93	7,14
Business to government (B2G)	6,75	9,00	9,25	6,75	7,00	6,25	7,50
Anders	7,00	7,50	8,00	8,00	8,50	8,00	7,83
Totaal	7,31	7,71	7,52	7,16	6,43	6,70	7,14

Verskil

Van de respondenten die zich konden vinden in de definities is het verschil tussen score en belang het grootst (-2.04) bij degene die hun markt kenmerken als B2G. Verskil zit dan met name bij de elementen Processen en Besturing. Het verschil is het kleinst (-0,90) bij respondenten afkomstig van B2C organisaties. De elementen met het grootste verschil zijn daar ook Besturing en Processen.

Tabel 28: Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van type onderneming

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
Business to Business (B2B)	-1,33	-1,46	-1,47	-1,23	-0,98	-0,58	-1,18
Business to Consumer (B2C)	-0,74	-1,15	-1,74	-1,11	-0,56	-0,09	-0,90
Business to government (B2G)	-1,33	-3,33	-3,75	-2,08	-1,00	-0,75	-2,04
Anders	-2,00	-2,00	-2,67	-2,00	-3,33	-2,33	-2,39
Totaal	-1,26	-1,51	-1,63	-1,27	-0,98	-0,55	-1,20

Het is vanwege de kleine N lastig om iets te zeggen over de resultaten van de groep B2G. Het grote verschil tussen de score die door de respondenten is toegekend en het belang dat zij hieraan hechten, zegt mogelijk iets over de enorme ontwikkeling die er op dit moment gaande is op het gebied van de professionalisering van de supply chain binnen het publieke domein en de bedrijven die daarmee zaken doen. Europees aanbesteden is een instrument dat overheden steeds meer dwingt vooraf in multi-disciplinaire teams na te denken over de manier van inkopen. Wanneer deze teams structureel ingezet worden voor inkoopvraagstukken, helpt dit mee in het ontschotten. De eerste vier elementen worden veelal uitgevraagd in aanbestedingen. Een verbetering op deze vlakken ligt voor bedrijven uit de B2G groep dus voor de hand.

Ludo Huisman, Specialist inkoop publieke sector/ Europees aanbesteden, DPA Conink

5. Proposities voor klanten (producten en/of diensten)

Score

We verwachten dat organisaties die een combinatie van producten en diensten op de markt zetten, beter in staat zijn om te ontschotten. De complexiteit van de combinatie zorgt voor meer aandacht en daarmee hogere scores op de mate van ontschotting dan organisaties die alleen producten of alleen diensten aanbieden.

Tabel 29: Score op supply chain ontschotting op basis van klantportfolio

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
Producten	5,96	6,12	5,90	5,87	5,47	5,89	5,87
Diensten	6,60	6,76	6,60	6,71	6,29	6,83	6,63
Producten en Diensten	5,95	6,07	5,63	5,63	5,15	6,15	5,76
Totaal	6,05	6,19	5,88	5,89	5,45	6,15	5,94

De tabel laat zien dat de hypothese niet wordt bevestigd door de resultaten. Met name respondenten uit organisaties die alleen aan dienstverlening doen, scoren hoger. Respondenten die organisaties vertegenwoordigen die zowel producten als diensten in de markt zetten scoren zelfs het laagst.

Belang

Respondenten die sec producten op de markt zetten, hechten het grootste belang aan het ontschotten van de supply chain. Organisaties die alleen diensten leveren, hechten relatief het minst aan supply chain ontschotting. Wij veronderstellen dat dit te maken heeft met het ontbreken van een concrete fysieke supply chain.

Tabel 30: Belang van supply chain ontschotting op basis van klantportfolio

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
Producten	7,26	7,71	7,54	7,29	6,60	6,63	7,17
Diensten	7,36	7,43	7,71	6,93	6,36	6,79	7,10
Producten en Diensten	7,35	7,80	7,43	7,13	6,31	6,74	7,13
Totaal	7,31	7,71	7,52	7,16	6,43	6,70	7,14

Verschil

Het verschil tussen score en belang het grootst (-2,04) bij degene die producten en diensten verkopen. Verschil zit dan met name bij de elementen Processen en Besturing. Het verschil is het kleinst (-0,46) bij respondenten afkomstig uit diensten-organisaties. De elementen met het grootste verschil zijn daar Kennis en Besturing.

Tabel 31: Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van klantportfolio

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
Producten	-1,29	-1,59	-1,64	-1,42	-1,13	-0,74	-1,30
Diensten	-0,76	-0,67	-1,12	-0,21	-0,07	0,05	-0,46
Producten en Diensten	-1,40	-1,73	-1,80	-1,50	-1,16	-0,60	-1,37
Totaal	-1,26	-1,51	-1,63	-1,27	-0,98	-0,55	-1,20

6. Omzet

Oorspronkelijk hebben we de respondenten ingedeeld in 10 omzetklassen. Het aantal respondenten in de drie laagste omzetklassen (0-2 miljoen, 2-5 miljoen en 5-10 miljoen) is dermate klein (respectievelijk 2, 4 en 5) dat we over de afzonderlijke klassen geen uitspraken doen. We laten de tabellen wel zien. Naast bovenstaande indeling hebben we de respondenten ook verdeeld in organisaties die meer dan 100 miljoen omzetten en organisaties die minder dan 100 miljoen euro omzet behalen.

Score

Gebaseerd op eerdere grootschalige onderzoeken (World Class Purchasing 1997-2001) scoren kleinere organisaties hoog, scoren midden organisaties minder hoog en de grote organisaties weer hoog. Ook voor de mate van ontschotten verwachten we deze lijn.

Tabel 32: Score op supply chain ontscotting op basis van omzet

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
0 - 2 miljoen	7,33	7,33	6,00	6,67	6,33	8,00	6,94
2 - 5 miljoen	7,08	6,92	6,25	6,75	7,25	7,08	6,89
5 - 10 miljoen	6,60	7,00	7,13	7,47	6,53	7,07	6,97
10 - 50 miljoen	6,07	6,20	5,90	5,62	5,90	6,35	6,01
50 - 100 miljoen	5,98	6,38	5,93	6,02	5,14	5,81	5,88
100 - 500 miljoen	5,80	5,99	5,83	5,89	5,29	5,90	5,78
500 - 1000 miljoen	5,73	5,17	4,90	4,90	4,57	5,33	5,10
> 1000 miljoen	6,10	6,44	6,05	5,92	4,88	6,36	5,96
Totaal	6,05	6,19	5,88	5,89	5,45	6,15	5,94

De resultaten laten inderdaad het verwachte beeld zien. De organisaties met een lagere omzet scoren het hoogst. In de - voor het lage aantal respondenten in de lagere omzetklassen gecorrigeerde tabel is hetzelfde beeld te zien; respondenten uit de organisaties die minder omzet maken dan 100 miljoen per jaar scoren hoger op supply chain ontscotting.

Tabel 33: Score op supply chain ontscotting op basis van vereenvoudigde omzetingdeling

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
Laag (< 100 miljoen)	6,24	6,46	6,08	6,10	5,87	6,40	6,19
Hoog (> 100 miljoen)	5,87	5,93	5,69	5,68	5,02	5,91	5,68
Totaal	6,05	6,19	5,88	5,89	5,45	6,15	5,94

Belang

Respondenten uit de lagere omzetklassen 2-10 miljoen (circa 10% van de respondenten) hechten het grootste belang aan het ontschotten van de supply chain. Organisaties uit de omzetklasse 500-1000 miljoen (11% van de respondenten) hechten relatief het minst aan supply chain ontscotting. Wij veronderstellen geen directe relatie tussen belang en grootte.

Tabel 34: Belang van supply chain ontscotting op basis van omzet

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
0 - 2 miljoen	8,00	7,00	6,50	7,50	5,00	6,50	6,75
2 - 5 miljoen	8,25	8,00	8,75	7,50	7,00	7,00	7,75
5 - 10 miljoen	8,20	8,00	7,60	7,40	6,80	7,00	7,50
10 - 50 miljoen	6,74	7,58	6,89	7,11	6,42	6,37	6,85
50 - 100 miljoen	6,93	7,57	7,57	6,64	6,14	6,57	6,90
100 - 500 miljoen	7,76	7,86	7,86	7,48	6,57	6,86	7,40
500 - 1000 miljoen	6,90	7,30	7,20	6,30	6,50	6,30	6,75
> 1000 miljoen	7,43	8,00	7,79	7,64	6,38	7,23	7,41
Totaal	7,31	7,71	7,52	7,16	6,43	6,70	7,14

Indien we de omzetklasse indeling anders maken dan dat ontstaat er wel een helder (maar wellicht te veel vereenvoudigd) beeld. Het belang dat grotere organisaties geven aan het ontschotten van de supply chain is hoger dan kleinere organisaties aan ontscotting of alignment geven.

Tabel 35: Belang van supply chain ontscotting op basis van vereenvoudigde omzetingdeling

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
Laag (< 100 miljoen)	7,16	7,64	7,34	7,05	6,36	6,57	7,02
Hoog (> 100 miljoen)	7,47	7,78	7,69	7,27	6,50	6,84	7,26
Totaal	7,31	7,71	7,52	7,16	6,43	6,70	7,14

Verschil

Het verschil tussen score en belang is het grootst (-1,65) bij respondenten uit de omzetklasse 500-1000 miljoen. Verschil zit dan met name bij de elementen Processen en Besturing. Het verschil is het kleinst bij de groep van 0 -10 miljoen euro omzet per jaar.

Tabel 36: Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontscotting op basis van omzet

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
0 - 2 miljoen	-0,67	0,33	-0,50	-0,83	1,33	1,50	0,19
2 - 5 miljoen	-1,17	-1,08	-2,50	-0,75	0,25	0,08	-0,86
5 - 10 miljoen	-1,60	-1,00	-0,47	0,07	-0,27	0,07	-0,53
10 - 50 miljoen	-0,67	-1,38	-0,99	-1,49	-0,52	-0,02	-0,85
50 - 100 miljoen	-0,95	-1,19	-1,64	-0,62	-1,00	-0,76	-1,03
100 - 500 miljoen	-1,96	-1,87	-2,03	-1,58	-1,28	-0,96	-1,62
500 - 1000 miljoen	-1,17	-2,13	-2,30	-1,40	-1,93	-0,97	-1,65
> 1000 miljoen	-1,33	-1,56	-1,73	-1,72	-1,51	-0,87	-1,45
Totaal	-1,26	-1,51	-1,63	-1,27	-0,98	-0,55	-1,20

Indien we de omzetklasse indeling weer aanpassen dan ontstaat het volgende onderstaande beeld. Verschil is het grootst bij grote organisaties en dan met name bij Processen en Besturing.

Tabel 37: Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontscotting op basis van vereenvoudigde omzetindeling

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
Laag (< 100 miljoen)	-0,91	-1,18	-1,26	-0,95	-0,49	-0,17	-0,83
Hoog (> 100 miljoen)	-1,60	-1,84	-2,00	-1,59	-1,48	-0,94	-1,57
Totaal	-1,26	-1,51	-1,63	-1,27	-0,98	-0,55	-1,20

7. Medewerkers in Nederland

Score

We verwachten in algemene zin geen verschil te zien met de voorgaande hypothese. Kleinere organisaties scoren hoog, midden organisaties scoren minder hoog en de grote organisaties scoren weer hoog.

Tabel 38: Score op supply chain ontscotting op basis van aantallen werknemers nationaal

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
< 100 werknemers	6,47	6,65	6,39	6,39	5,96	6,78	6,44
100 - 250 werknemers	6,02	5,94	5,62	5,44	5,59	5,82	5,74
250 - 1000 werknemers	6,06	6,12	6,15	6,21	4,58	5,85	5,83
1000 - 10.000 werknemers	5,74	6,33	5,88	5,88	5,85	6,11	5,96
> 10.000 werknemers	5,65	5,65	5,26	5,46	4,39	5,90	5,45
Totaal	6,05	6,19	5,88	5,89	5,45	6,15	5,94

Organisaties met minder dan 100 medewerkers scoren het hoogst, organisaties met meer dan 10.000 medewerkers scoren het laagst. Dit zou verklaard kunnen worden door het feit dat, naarmate er in organisaties meer medewerkers werkzaam zijn, de besturingslast voor supply chain alignment toeneemt.

Belang

Respondenten uit de klasse 1000-10.000 medewerkers geven aan het grootste belang te hechten aan het ontschotten van de supply chain. Organisaties met tussen de 100 – 250 medewerkers hechten het laagste belang aan supply chain ontschotting. Verschillen van de resultaten tussen de doorsnijding op omzetgrootte en met aantallen medewerkers kunnen beter per branche of type verklaard worden. Wij veronderstellen geen directe relatie tussen belang en aantal medewerkers, wel tussen belang en omzet per medewerker.

Tabel 39: Belang van supply chain ontschotting op basis van aantallen werknemers nationaal

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
< 100 werknemers	7,75	7,75	7,29	6,96	6,08	6,67	7,08
100 - 250 werknemers	6,95	7,36	7,18	7,14	6,36	6,36	6,89
250 - 1000 werknemers	7,27	7,55	7,45	7,18	6,55	7,00	7,17
1000 - 10.000 werknemers	7,33	8,06	8,00	7,22	6,72	6,67	7,33
> 10.000 werknemers	6,92	7,75	7,75	7,25	6,45	7,00	7,19
Totaal	7,31	7,71	7,52	7,16	6,43	6,70	7,14

Vershil

Het verschil tussen score en belang het grootst (-1.74) bij de organisaties met meer dan 10.000 werknemers. Het verschil zit dan met name bij de elementen Besturing en HRM. Het verschil is het kleinst (-0,64) bij respondenten afkomstig uit organisaties met minder dan 100 medewerkers. De elementen met het grootste verschil zijn daar Kennis en Processen.

Tabel 40: Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van aantallen werknemers nationaal

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
< 100 werknemers	-1,28	-1,10	-0,90	-0,57	-0,12	0,11	-0,64
100 - 250 werknemers	-0,94	-1,42	-1,56	-1,70	-0,77	-0,55	-1,16
250 - 1000 werknemers	-1,21	-1,42	-1,30	-0,97	-1,97	-1,15	-1,34
1000 - 10.000 werknemers	-1,60	-1,72	-2,12	-1,35	-0,87	-0,56	-1,37
> 10.000 werknemers	-1,07	-1,90	-2,49	-1,79	-2,06	-1,10	-1,74
Totaal	-1,26	-1,51	-1,63	-1,27	-0,98	-0,55	-1,20

8. Aantal medewerkers nationaal en internationaal samen

Score

De autonomie en dynamiek van nationale organisaties is dusdanig groot dat de invloed van buiten Nederland op de Nederlandse organisatie in dit onderzoek als nihil veronderstelt wordt.

Tabel 41: Score op supply chain ontschotting op basis van aantallen werknemers nationaal & internationaal

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
< 50%	5,83	6,09	5,78	5,88	4,85	5,88	5,72
50% - 99%	6,16	6,20	6,08	5,90	5,63	5,98	5,99
100%	6,20	6,34	5,90	5,88	5,84	6,43	6,10
Totaal	6,05	6,19	5,88	5,89	5,45	6,15	5,94

Het beeld dat we te zien krijgen is opvallend. Afgezien van de respondenten die geen antwoord hebben gegeven op deze vraag (code 999) is er een duidelijke lijn. Hoe minder

onderdeel van een internationale organisatie, hoe hoger men scoort op supply chain ontzotting. Organisaties waarvan 100% van de medewerkers in Nederland werkzaam is scoren het hoogst op supply chain ontzotting. Fysieke afstand is dus duidelijk niet bevorderlijk voor supply chain alignment.

Belang

Respondenten van organisaties waarvan 100% in Nederland werkzaam is hechten een groter belang aan het ontzotten van de supply chain. Organisaties die meer dan 50% van hun medewerkers buiten Nederland hebben scoren het laagst. Wij veronderstellen dat het in die organisaties te veel afstemming kost, vanwege het gebrek aan een duidelijke machtige supply chain captain.

Tabel 42: Belang van supply chain ontzotting op basis van aantallen werknemers nationaal & internationaal

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
< 50%	7,23	7,63	7,43	7,33	6,17	6,86	7,11
50% - 99%	7,38	7,38	7,31	6,88	6,13	6,00	6,84
100%	7,29	7,85	7,61	7,07	6,66	6,80	7,22
Totaal	7,31	7,71	7,52	7,16	6,43	6,70	7,14

Verschil

Het verschil tussen score en belang is het grootst (-1.39) bij de organisaties met minder dan 50% van de medewerkers buiten Nederland. Dat verschil zit dan met name bij de elementen Besturing en Processen. Het verschil is het kleinst (-0,85) bij respondenten afkomstig uit organisaties met meer dan 50% van de medewerkers buiten Nederland. De elementen met het grootste verschil zijn daar Kennis en Besturing.

Tabel 43: Analyse van verschil tussen score - belang supply chain ontzotting op basis van aantallen werknemers nationaal & internationaal

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
< 50%	-1,41	-1,55	-1,65	-1,46	-1,32	-0,98	-1,39
50% - 99%	-1,22	-1,18	-1,23	-0,97	-0,50	-0,02	-0,85
100%	-1,10	-1,51	-1,71	-1,20	-0,82	-0,37	-1,12
Totaal	-1,26	-1,51	-1,63	-1,27	-0,98	-0,55	-1,20

9. Opleidingsniveau

Score

Naar mate het opleidingsniveau van de supply chain professionals hoger is, zal de score op supply chain ontzotting groter zijn. Zonder elitair of veroordelend te willen zijn, gaan we ervan uit dat hoger opgeleide mensen beter in staat zijn hun werkzaamheden optimaal te organiseren. Zelforganisatie is bovendien onderdeel van hun werkpakket.

Tabel 44: Score op supply chain ontschotting op basis van opleidingsniveau

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% hoog opgeleid < 50%	6,02	6,21	5,76	5,74	5,52	6,08	5,89
% hoog opgeleid > 50%	6,27	6,32	6,01	6,36	5,44	6,32	6,12
Totaal	6,13	6,26	5,87	6,00	5,48	6,19	5,99

Organisaties waar in algemene zin geldt dat meer dan 50% van de medewerkers hoog is opgeleid (HBO en WO), scoren hoger dan organisaties waar het aandeel hoogopgeleide medewerkers minder dan 50% is. We laten verderop zien wat het beeld is als we de mate van supply chain ontschotting in relatie tot opleidingsniveaus van inkoop, logistiek en operations separaat laten zien.

Belang

Respondenten waar meer dan 50% van de medewerkers hoog is opgeleid, hechten het grootste belang aan het ontschotten van de supply chain. Wij veronderstellen dat hoger opgeleide medewerkers vanuit een breder perspectief naar de supply chain kijken en er daarom een groter belang aan hechten. Opvallend is het enorme belang dat aan kennis wordt toegekend: maar liefst 7,84. Respondenten gaven aan dat de trend nog steeds is om meer hoger opgeleide mensen aan te nemen.

Tabel 45: Belang van supply chain ontschotting op basis van opleidingsniveau

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% hoog opgeleid < 50%	7,00	7,49	7,35	7,00	6,33	6,40	6,93
% hoog opgeleid > 50%	7,84	7,94	7,75	7,31	6,50	7,22	7,43
Totaal	7,36	7,68	7,52	7,13	6,41	6,76	7,14

Verschil

Het verschil tussen score en belang is het grootst (-1,50) bij de organisaties met meer dan 50% hoger opgeleide medewerkers. Het verschil zit dan met name bij de elementen Processen en Besturing. Het verschil is het kleinst (-1,04) bij de andere groep respondenten. De elementen met het grootste verschil zijn daar ook Processen en Besturing.

Tabel 46: Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van opleidingsniveau

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% hoog opgeleid < 50%	-0,98	-1,28	-1,59	-1,26	-0,82	-0,32	-1,04
% hoog opgeleid > 50%	-1,57	-1,61	-1,74	-0,95	-1,06	-0,90	-1,30
Totaal	-1,23	-1,42	-1,65	-1,13	-0,92	-0,57	-1,15

Score inkoop, logistiek en operations separaat

Ook als we kijken naar de afzonderlijke scores, zien we dat organisaties die meer dan 50% hoog opgeleide inkoopers hebben, hoger scoren dan organisaties waar het percentage hoogopgeleide inkoopers minder dan 50% is.

Tabel 47: Score op supply chain ontschotting op basis van opleidingsniveau voor inkoop, logistiek en operations separaat

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% hoog opgeleid < 50%	6,04	6,40	5,75	5,65	5,64	6,03	5,92
% hoog opgeleid > 50%	6,13	6,15	5,88	6,16	5,37	6,22	5,99
Totaal	6,10	6,23	5,83	5,99	5,46	6,16	5,96

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% hoog opgeleid < 50%	5,89	6,10	5,60	5,67	5,27	5,88	5,74
% hoog opgeleid > 50%	6,76	6,58	6,22	6,55	6,20	6,64	6,49
Totaal	6,10	6,22	5,75	5,87	5,50	6,06	5,92

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% hoog opgeleid < 50%	6,07	6,27	5,92	5,99	5,59	6,21	6,01
% hoog opgeleid > 50%	6,27	6,41	6,10	6,15	5,69	6,27	6,15
Totaal	6,13	6,31	5,97	6,03	5,62	6,23	6,05

Belang inkoop, logistiek en operations separaat

Respondenten waar meer dan 50% van de logistieke medewerkers hoog is opgeleid, hechten het grootste belang (7,51) aan het ontschotten van de supply chain.

Voor operations noteren we 7,47 en hoogopgeleide inkoopers hechten het laagste belang (7,18) aan een ontschotte supply chain. Logistiek kent de hoogste waarde toe aan Kennis en Besturing (beide 8,07), Operations kent de hoogste waarde voor Kennis en Besturing (7,88) en Inkoop vindt Processen het belangrijkste element van de ideale ontschotte supply chain.

Tabel 48: Belang van supply chain ontschotting op basis van opleidingsniveau voor inkoop, logistiek en operations separaat

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% hoog opgeleid < 50%	7,22	7,61	7,65	7,17	6,32	6,18	7,03
% hoog opgeleid > 50%	7,37	7,69	7,41	7,14	6,45	7,00	7,18
Totaal	7,32	7,66	7,49	7,15	6,41	6,75	7,13

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% hoog opgeleid < 50%	7,02	7,56	7,29	6,87	6,11	6,34	6,86
% hoog opgeleid > 50%	8,07	7,80	8,07	7,40	6,80	6,93	7,51
Totaal	7,28	7,62	7,48	7,00	6,29	6,49	7,03

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% hoog opgeleid < 50%	7,21	7,58	7,40	7,02	6,42	6,49	7,02
% hoog opgeleid > 50%	7,88	7,69	7,88	7,50	6,75	7,13	7,47
Totaal	7,39	7,61	7,53	7,15	6,51	6,66	7,14

Verskil inkoop, logistiek en operations separaat

Het verschil tussen score en belang is het grootst (-1,32) bij de organisaties met meer dan 50% hoger opgeleide operations medewerkers. Het verschil zit dan met name bij Besturing. Het verschil bij de organisaties met meer dan 50% hoger opgeleide logistieke medewerkers is het kleinst (-1,02). Het element met het grootste verschil is hier ook Besturing.

Tabel 49: Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontscotting op basis van opleidingsniveau voor inkoop, logistiek en operations separaat

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% hoog opgeleid < 50%	-1,18	-1,21	-1,91	-1,52	-0,68	-0,16	-1,11
% hoog opgeleid > 50%	-1,24	-1,54	-1,54	-0,98	-1,08	-0,78	-1,19
Totaal	-1,22	-1,43	-1,65	-1,16	-0,95	-0,60	-1,17

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% hoog opgeleid < 50%	-1,13	-1,46	-1,69	-1,19	-0,85	-0,46	-1,13
% hoog opgeleid > 50%	-1,31	-1,22	-1,84	-0,85	-0,60	-0,29	-1,02
Totaal	-1,18	-1,40	-1,73	-1,13	-0,79	-0,43	-1,11

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% hoog opgeleid < 50%	-1,14	-1,32	-1,48	-1,03	-0,83	-0,28	-1,01
% hoog opgeleid > 50%	-1,60	-1,28	-1,78	-1,35	-1,06	-0,85	-1,32
Totaal	-1,26	-1,30	-1,56	-1,12	-0,89	-0,43	-1,09

Het totale verschil tussen score en belang is bij de organisaties met meer dan 50% hoger opgeleide inkoop medewerkers het grootst (-1,17).

10. Ervaringsniveau

Score

Wij verwachten geen duidelijke lijn te zien als het gaat om ervaringsniveau. Er zit ergens een omslagpunt waar ervaring het aflegt tegen nieuwe input. En andersom. Maar waar?

Tabel 50: Score op supply chain ontscotting op basis van ervaringsniveau

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% 5 jaar in dienst of langer < 50%	6,03	6,29	5,90	6,06	5,70	6,32	6,05
% 5 jaar in dienst of langer > 50%	6,22	6,25	5,87	5,76	5,99	6,09	5,93
Totaal	6,14	6,26	5,88	5,88	5,53	6,19	5,98

De respondenten van organisaties waar minder dan 50% van de medewerkers langer in dienst is scoren hoger op de mate van supply chain ontscotting.

Belang

Respondenten waar minder dan 50% van de medewerkers langer dan 5 jaar in dienst is hechten het grootste belang (7,40) aan het ontscotten van de supply chain. Het element Processen heeft het hoogste belang (7,97). Zou er een houdbaarheidsdatum zijn voor medewerkers en ontstaat er na verloop van jaren een bedrijfsblindheid die negatief uitpakt voor de ideale supply chain?

Tabel 51: Belang van supply chain ontscotting op basis van ervaringsniveau

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% 5 jaar in dienst of langer < 50%	7,55	7,97	7,85	7,45	6,67	6,94	7,40
% 5 jaar in dienst of langer > 50%	7,24	7,48	7,24	6,83	6,29	6,51	6,93
Totaal	7,37	7,68	7,49	7,09	6,45	6,69	7,13

Verschil

Het verschil tussen score en belang is het grootst (-1.35) bij organisaties waar minder dan 50% van de medewerkers langer dan 5 jaar in dienst is. Het verschil zit dan met name bij het element Besturing. Het verschil is het kleinste (-1,00) bij organisaties waar meer dan 50% van de medewerkers langer dan 5 jaar in dienst is. Het element met het grootste verschil is daar ook Besturing.

Tabel 52: Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontscotting op basis van ervaringsniveau

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% 5 jaar in dienst of langer < 50%	-1,52	-1,68	-1,94	-1,40	-0,96	-0,62	-1,35
% 5 jaar in dienst of langer > 50%	-1,02	-1,23	-1,37	-1,07	-0,90	-0,42	-1,00
Totaal	-1,23	-1,42	-1,61	-1,20	-0,92	-0,50	-1,15

Het moet ondenkbaar zijn dat SCM wordt bedreven door mensen zonder goede relationele en commerciële (onderhandelings-)vaardigheden.

Jan Snijder, voormalig voorzitter van NEVI

Score inkoop, logistiek en operations separaat

Ook als we kijken naar de afzonderlijke scores, zien we dat organisaties die minder dan 50% van de inkoopers langer dan 5 jaar in dienst hebben, hoger scoren dan organisaties waar meer mensen langer dan 5 jaar werken. Dit geldt ook voor de logistieke medewerkers en de medewerkers van operations.

Tabel 53: Score op supply chain ontscotting op basis van ervaringsniveau voor inkoop, logistiek en operations separaat

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% 5 jaar in dienst of langer < 50%	6,02	6,23	5,82	5,71	5,91	6,39	6,02
% 5 jaar in dienst of langer > 50%	6,28	6,32	5,95	5,96	5,31	6,07	5,98
Totaal	6,16	6,28	5,89	5,84	5,59	6,22	6,00

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% 5 jaar in dienst of langer < 50%	6,13	6,40	5,95	6,11	5,72	6,35	6,11
% 5 jaar in dienst of langer > 50%	6,18	6,21	5,71	5,64	5,34	5,91	5,83
Totaal	6,17	6,27	5,78	5,79	5,47	6,05	5,92

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% 5 jaar in dienst of langer < 50%	6,38	6,56	6,19	6,15	5,85	6,33	6,25
% 5 jaar in dienst of langer > 50%	6,07	6,31	5,88	5,89	5,54	6,21	5,98
Totaal	6,21	6,42	6,02	6,01	5,68	6,27	6,10

Belang inkoop, logistiek en operations separaat

Respondenten waar minder dan 50% van de logistieke medewerkers langer dan 5 jaar in dienst is, hechten het grootste belang (7,35) aan het ontschotten van de supply chain. Voor inkoop noteren we 7,27 en hoogopgeleide operations medewerkers hechten het laagste belang (7,15) aan een ontschotte supply chain. Logistiek kent de hoogste waarde toe aan Processen (8,00), Inkoop kent de hoogste waarde voor Processen (7,71) en ook operations vindt Processen het belangrijkste element van de ideale ontschotte supply chain.

Tabel 54: Belang van supply chain ontschotting op basis van ervaringsniveau voor inkoop, logistiek en operations separaat

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% 5 jaar in dienst of langer < 50%	7,38	7,71	7,59	7,26	6,76	6,91	7,27
% 5 jaar in dienst of langer > 50%	7,23	7,48	7,25	7,00	6,18	6,36	6,91
Totaal	7,30	7,58	7,41	7,12	6,45	6,62	7,08

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% 5 jaar in dienst of langer < 50%	7,74	8,00	7,84	7,42	6,42	6,68	7,35
% 5 jaar in dienst of langer > 50%	7,17	7,54	7,27	6,85	6,33	6,43	6,93
Totaal	7,35	7,68	7,45	7,03	6,36	6,51	7,06

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% 5 jaar in dienst of langer < 50%	7,46	7,63	7,25	7,33	6,67	6,54	7,15
% 5 jaar in dienst of langer > 50%	7,30	7,58	7,48	6,97	6,30	6,58	7,04
Totaal	7,37	7,60	7,39	7,12	6,46	6,56	7,08

Verskil inkoop, logistiek en operations separaat

Het verschil tussen score en belang is het grootst (-1,25) bij de organisaties met minder dan 50% inkoopers die langer dan 5 jaar in dienst zijn. Het verschil zit dan met name bij Financieel. Het verschil bij organisaties met minder dan 50% operations medewerkers die langer dan 5 jaar in dienst zijn is het kleinst (-0,90). Het element met het grootste verschil is hier ook Financieel.

Tabel 55: Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van ervaringsniveau voor inkoop, logistiek en operations separaat

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% 5 jaar in dienst of langer < 50%	-1,36	-1,47	-1,76	-1,55	-0,85	-0,52	-1,25
% 5 jaar in dienst of langer > 50%	-0,94	-1,16	-1,30	-1,04	-0,87	-0,29	-0,93
Totaal	-1,14	-1,30	-1,51	-1,28	-0,86	-0,40	-1,08

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% 5 jaar in dienst of langer < 50%	-1,60	-1,60	-1,89	-1,32	-0,70	-0,33	-1,24
% 5 jaar in dienst of langer > 50%	-0,99	-1,33	-1,56	-1,21	-0,98	-0,51	-1,10
Totaal	-1,18	-1,41	-1,67	-1,25	-0,89	-0,45	-1,14

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% 5 jaar in dienst of langer < 50%	-1,07	-1,06	-1,06	-1,18	-0,82	-0,21	-0,90
% 5 jaar in dienst of langer > 50%	-1,23	-1,26	-1,61	-1,08	-0,76	-0,36	-1,05
Totaal	-1,16	-1,17	-1,37	-1,12	-0,78	-0,30	-0,98

Een goede verkoper verkoopt veel en tegen goede marges. Een goede inkoper koopt zo weinig mogelijk, in kleine deelleveringen tegen de laagst mogelijke totale kosten.

Jan Snijder, voormalig voorzitter van NEVI

11. Inleenpercentage

Score

Er zijn twee trends te zien. Organisaties werken meer en meer vanuit een strategie met inleen. Bijvoorbeeld door dingen niet meer zelf te doen of om een flexibele capaciteits-schil aan te houden. En als tweede trend is zeker de laatste jaren te zien dat goede mensen voor zichzelf beginnen en zich aan organisaties verhuren. Wij verwachten dat hoe hoger het percentage inleen is, hoe beter de score op ontschotting. Natuurlijk zit ook hier weer ergens een optimum. Maar fris bloed, scoort goed.

Tabel 56: Score op supply chain ontschotting op basis van inleenpercentage

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% Inleen < 25 %	6,15	6,30	5,97	6,01	5,40	6,23	6,01
% Inleen > 25 %	5,84	5,95	5,63	5,51	5,67	5,93	5,75
Totaal	6,08	6,22	5,90	5,90	5,46	6,17	5,96

Meer dan 25% inleen lijkt niet bevorderlijk voor de score op supply chain ontschotting. Organisaties die meer dan 25% van hun medewerkers tijdelijk inlenen scoren lager.

Belang

Respondenten waar meer dan 25% van de medewerkers wordt ingeleend hechten het grootste belang (7,10) aan het ontschotten van de supply chain. Het element Besturing heeft het hoogste belang (7,54). Zouden inleenmensen ambitieuzer zijn in hun ontschottingsdoelstellingen; of zouden ze minder last hebben van schotten in het algemeen?

Tabel 57: Belang van supply chain ontschotting op basis van inleenpercentage

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% Inleen < 25 %	7,33	7,72	7,54	7,18	6,24	6,62	7,10
% Inleen > 25 %	7,16	7,53	7,42	6,95	7,00	6,95	7,17
Totaal	7,29	7,67	7,51	7,13	6,41	6,69	7,12

Verschil

Het verschil tussen score en belang is het grootst (-1.41) bij organisaties waar meer dan 25% van de medewerkers tijdelijk wordt ingeleend. Het verschil zit dan met name bij het element Besturing. Het verschil is het kleinst (-1,09) bij organisaties waar meer dan 25% van de medewerkers tijdelijk wordt ingeleend. Het element met het grootste verschil is daar ook Besturing.

Tabel 58: Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van inleenpercentage

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% Inleen < 25 %	-1,18	-1,42	-1,57	-1,17	-0,84	-0,39	-1,09
% Inleen > 25 %	-1,32	-1,58	-1,79	-1,44	-1,33	-1,02	-1,41
Totaal	-1,21	-1,45	-1,61	-1,23	-0,95	-0,53	-1,16

Score inkoop, logistiek en operations separaat

Als we kijken naar de afzonderlijke scores, dan zien we dat bij organisaties waar meer dan 25% van de operations medewerkers tijdelijk wordt ingeleend, hoger wordt gescoord dan bij andere organisaties.

Tabel 59: Score op supply chain ontschotting op basis van inleenpercentage voor inkoop, logistiek en operations separaat

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% Inleen < 25 %	6,28	6,44	6,13	6,12	5,53	6,32	6,14
% Inleen > 25 %	5,12	5,17	4,71	4,79	5,12	5,52	5,07
Totaal	6,09	6,23	5,90	5,90	5,46	6,19	5,96

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% Inleen < 25 %	6,15	6,30	6,00	6,04	5,49	6,24	6,04
% Inleen > 25 %	5,81	5,93	5,48	5,37	5,33	5,87	5,63
Totaal	6,08	6,22	5,90	5,90	5,46	6,17	5,96

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% Inleen < 25 %	6,09	6,18	5,87	5,85	5,25	6,24	5,91
% Inleen > 25 %	6,07	6,31	5,96	6,01	5,91	6,00	6,05
Totaal	6,08	6,22	5,90	5,90	5,46	6,17	5,96

Belang inkoop, logistiek en operations separaat

Respondenten waar meer dan 25% van de logistieke medewerkers tijdelijk wordt ingeleend, hechten het grootste belang (7,44) aan het ontschotten van de supply chain. Voor inkoop noteren we 7,16 en voor operations noteren we het laagste belang (7,12) aan een ontschotte supply chain.

Tabel 60: Belang van supply chain ontschotting op basis van inleenpercentage voor inkoop, logistiek en operations separaat

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% Inleen < 25 %	7,43	7,72	7,53	7,26	6,35	6,68	7,16
% Inleen > 25 %	6,69	7,38	7,38	6,54	6,85	6,92	6,96
Totaal	7,32	7,67	7,51	7,15	6,43	6,71	7,13

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% Inleen < 25 %	7,25	7,54	7,37	7,12	6,28	6,64	7,03
% Inleen > 25 %	7,44	8,17	8,06	7,17	6,89	6,89	7,44
Totaal	7,29	7,67	7,51	7,13	6,41	6,69	7,12

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% Inleen < 25 %	7,31	7,66	7,47	7,22	6,35	6,72	7,12
% Inleen > 25 %	7,25	7,71	7,61	6,93	6,54	6,64	7,11
Totaal	7,29	7,67	7,51	7,13	6,41	6,69	7,12

Verschil inkoop, logistiek en operations separaat

Het verschil tussen score en belang is het grootst (-1.89) bij de organisaties die meer dan 25% van de logistieke medewerkers tijdelijk inlenen. Het verschil zit dan met name bij Besturing.

Tabel 61: Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van inleenpercentage voor inkoop, logistiek en operations separaat

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% Inleen < 25 %	-1,15	-1,28	-1,40	-1,14	-0,83	-0,36	-1,03
% Inleen > 25 %	-1,57	-2,22	-2,67	-1,75	-1,73	-1,40	-1,89
Totaal	-1,23	-1,44	-1,60	-1,25	-0,97	-0,53	-1,17

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% Inleen < 25 %	-1,10	-1,24	-1,36	-1,08	-0,79	-0,40	-1,00
% Inleen > 25 %	-1,63	-2,24	-2,57	-1,80	-1,56	-1,02	-1,80
Totaal	-1,21	-1,45	-1,61	-1,23	-0,95	-0,53	-1,16

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
% Inleen < 25 %	-1,22	-1,47	-1,60	-1,38	-1,10	-0,47	-1,21
% Inleen > 25 %	-1,18	-1,40	-1,64	-0,92	-0,62	-0,64	-1,07
Totaal	-1,21	-1,45	-1,61	-1,23	-0,95	-0,53	-1,16

Het is duidelijk dat er een grens zit aan het inlenen. Organisaties die minder dan 25% van hun personeel inlenen, scoren hoger dan organisaties die meer dan 25% inlenen. Als we kijken naar de score op de zes elementen, dan is het opvallend dat de organisaties die 25% of meer van hun medewerkersbestand inhuren, alleen op het element HRM het hoogst scoren. Het element dat overall het laagst scoort.

Sherief Abdalla, Sales Director DPA Supply Chain People

12. IT-systemen

Score

Een van de vragen ging over het gebruik van IT-systemen. De hypothese van de onderzoekers was dat naarmate een IT-systeem meer geïntegreerd is, de ontschotting kleiner is en daarmee er hoger gescoord zou moeten zijn.

Tabel 62: Score op supply chain ontschotting op basis van gebruik IT-systemen

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
Enkel geïntegreerd ERP-systeem	6,14	6,32	6,05	6,06	5,44	6,12	6,02
Meerder gekoppelde ERP-systemen	6,00	5,96	5,36	5,46	4,86	5,85	5,58
Meerder ongekoppelde ERP-systemen	4,59	5,20	4,81	4,82	5,39	5,61	5,07

De resultaten ondersteunen de hypothese. Organisaties die hun IT-systemen maximaal ontschot hebben (ze hebben 1 geïntegreerd IT-systeem), scoren het hoogst op de mate van supply chain ontschotting. Organisaties die meerdere ongekoppelde ERP-systemen hebben scoren een onvoldoende!

Belang

Respondenten die werken met meerdere ongekoppelde ERP-systemen hechten het grootste belang (8,23) aan het ontschotten van de supply chain. Besturingsvraagstukken zijn het belangrijkste: Het belang van element Besturing is het hoogst.

Tabel 63: Belang van supply chain ontschotting op basis van gebruik IT-systemen

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
Enkel geïntegreerd ERP-systeem	7,41	7,77	7,58	7,37	6,57	6,71	7,24
Meerder gekoppelde ERP-systemen	7,04	8,04	7,97	7,34	6,47	6,20	7,18
Meerder ongekoppelde ERP-systemen	8,10	8,51	8,78	8,56	7,00	8,44	8,23

Verschil

Het verschil tussen score en belang is het grootst (-3.16) bij de organisaties met meerdere ongekoppelde ERP-systemen. Het verschil zit dan met name bij Besturing.

Tabel 64: Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van gebruik IT-systemen

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuuraspecten	Totaal
Enkel geïntegreerd ERP-systeem	-1,27	-1,45	-1,53	-1,31	-1,14	-0,60	-1,22
Meerder gekoppelde ERP-systemen	-1,04	-2,09	-2,61	-1,88	-1,61	-0,35	-1,60
Meerder ongekoppelde ERP-systemen	-3,51	-3,31	-3,97	-3,74	-1,61	-2,83	-3,16

Ontschotten van de supply chain begint bij het ontschotten van de IT-systemen. Alleen op die manier kijkt iedereen naar dezelfde gegevens, wat ik als voorwaarde voor ontschotting zie. Het maximaal ontschotte besturingsmodel hoort daarbij de basis voor de inrichting van het ERP-systeem te zijn. Alleen zo wordt de supply chain bestuurd op basis van maximaal ontschotte informatie

Alle Delfsma, Senior Consultant DPA Supply Chain People

2.3 De onderzoeksresultaten versus de hypothesen

Inkoopvolume (absoluut)

Score

De veronderstelling is de volgende. Als organisaties een groot deel van de (verkoop-) omzet inkopen, dan is de kans dat ze inkoop professioneel hebben georganiseerd groter dan organisaties die een klein inkoopvolume hebben. Maar hebben organisaties die inkoop goed georganiseerd hebben, ook hun logistiek en operations goed georganiseerd, en scoren ze hoog op de meetlat van supply chain ontschotting?

Tabel 65: Score op supply chain ontschotting op basis van inkoopvolume

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuur	Totaal
0 - 2 miljoen	7,07	7,00	6,27	6,47	6,40	7,20	6,73
2 - 5 miljoen	6,44	5,89	4,11	3,56	5,44	6,00	5,24
5 - 10 miljoen	5,67	5,67	6,14	5,76	5,86	6,43	5,92
10 - 50 miljoen	6,44	6,67	6,26	6,08	5,55	6,35	6,22
50 - 100 miljoen	6,33	6,07	6,27	6,80	5,80	5,53	6,13
100 - 250 miljoen	5,61	5,58	5,42	5,97	4,67	6,03	5,55
250 - 500 miljoen	5,48	5,05	4,86	5,11	4,48	5,76	5,12
> 500 miljoen	5,67	5,80	5,53	4,33	5,33	6,00	5,44
Totaal	6,09	6,07	5,79	5,77	5,38	6,20	5,88

De resultaten laten een beeld zien waar de organisaties met een inkoopvolume vanaf 100 miljoen per jaar lager scoren op de elementen van supply chain ontschotting. Een hoog inkoopvolume is daarmee geen goede voorspeller voor een ontschotter supply chain.

Het zou kunnen zijn dat organisaties die hun inkoop of logistiek of operations individueel goed hebben geregeld, maar niet alle disciplines even sterk, grote uitdagingen hebben om te ontschotten. Een hoge mate van professionaliteit op één van de drie kerndisciplines van de supply chain (inkoop, logistiek en operations), zou suboptimalisatie in de hand kunnen werken.

Belang

Respondenten met een hoger inkoopvolume hechten het grootste belang aan het ontschotten van de supply chain.

Tabel 66: Belang van supply chain ontschotting op basis van inkoopvolume

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuur	Totaal
0 - 2 miljoen	8,00	7,80	7,80	7,20	6,40	6,80	7,33
2 - 5 miljoen	5,33	5,67	6,00	4,67	5,33	5,00	5,33
5 - 10 miljoen	7,43	7,86	6,86	7,14	6,57	6,71	7,10
10 - 50 miljoen	7,23	8,00	7,73	7,05	6,55	6,86	7,23
50 - 100 miljoen	6,80	6,60	7,00	7,20	6,20	6,20	6,67
100 - 250 miljoen	7,82	7,73	7,55	7,55	6,91	7,36	7,48
250 - 500 miljoen	7,71	9,14	9,00	8,14	7,43	7,57	8,17
> 500 miljoen	7,80	8,60	8,80	7,40	7,25	7,00	7,81
Totaal	7,38	7,88	7,69	7,20	6,66	6,88	7,28

Verskil

Het verschil tussen score en belang is het grootst (-3,04) bij organisaties met een inkoopvolume tussen de 250 en 500 miljoen euro. Het verschil zit dan met name bij Besturing. Het verschil is het kleinst (-0,09) bij organisaties met een inkoopvolume tussen de 2 en 5 miljoen euro.

Tabel 67: Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van inkoopvolume

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuur	Totaal
0 - 2 miljoen	-0,93	-0,80	-1,53	-0,73	0,00	0,40	-0,60
2 - 5 miljoen	1,11	0,22	-1,89	-1,11	0,11	1,00	-0,09
5 - 10 miljoen	-1,76	-2,19	-0,71	-1,38	-0,71	-0,29	-1,17
10 - 50 miljoen	-0,79	-1,33	-1,47	-0,97	-1,00	-0,52	-1,01
50 - 100 miljoen	-0,47	-0,53	-0,73	-0,40	-0,40	-0,67	-0,53
100 - 250 miljoen	-2,21	-2,14	-2,13	-1,57	-2,24	-1,34	-1,94
250 - 500 miljoen	-2,24	-4,10	-4,14	-3,03	-2,95	-1,81	-3,04
> 500 miljoen	-2,13	-2,80	-3,27	-3,07	-1,92	-1,00	-2,36
Totaal	-1,30	-1,81	-1,90	-1,43	-1,28	-0,68	-1,40

"Added value is de drijfveer van iedere organisatie. In traditionele organisaties met een fysieke supply chain, waar de toegevoegde waarde wordt bereikt met productie, assemblage of groupage (traditioneel lage marges), is supply chain alignment potentievol. In organisaties met een informatie supply chain, waar de toegevoegde waarde wordt bereikt met het toevoegen van informatie of imago, is deze minder potentievol."

Wim Nieland, Senior Account Manager DPA Supply Chain People

Aantal leveranciers

Score

De veronderstelling is dat als organisaties een klein aantal leveranciers hebben, dat de kans dat ze inkoop professioneel hebben georganiseerd groter is dan organisaties die een groot aantal leveranciers hebben. Maar ook hier rijst de vraag of organisaties die inkoop goed georganiseerd hebben ook hun logistiek en operations goed georganiseerd hebben en hoog scoren op de meetlat van supply chain ontschotting.

Tabel 68: Score op supply chain ontschotting op basis van aantal leveranciers

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuur	Totaal
0 - 100	6,13	6,18	5,93	5,83	5,38	6,38	5,97
100 - 500	6,64	6,59	6,36	6,56	5,46	6,36	6,33
500 - 1.000	5,71	5,75	5,21	5,50	5,63	5,92	5,62
1.000 - 3.000	6,25	6,25	6,11	6,11	5,85	6,53	6,18
3.000 - 5.000	5,53	5,60	5,13	4,93	4,33	5,87	5,23
> 10.000	4,44	4,56	4,00	3,11	4,00	4,33	4,07
Weet ik niet	5,93	5,70	5,52	5,52	5,19	6,04	5,65
Totaal	6,05	6,04	5,75	5,75	5,35	6,16	5,85

De resultaten laten een beeld zien dat er bij meer dan 3000 leveranciers een omslagpunt is, waarna de scores op de elementen van supply chain ontschotting lager zijn. Te weinig leveranciers is niet goed vanwege een te beperkte onderlinge concurrentie- en marktwerking. Maar te veel leveranciers ook niet. Het is verbazingwekkend te zien dat er respondenten zijn die niet weten hoeveel leveranciers ze hebben. Het hebben van de juiste inkoopinformatie is de basis van goed inkoopvakmanschap en daarmee goed supply chain-vakmanschap.

Belang

Respondenten met meer dan 10.000 leveranciers hechten het grootste belang aan het ontschotten van de supply chain. Om u een idee te geven hoeveel 10.000 leveranciers zijn, hierbij het volgende rekenvoorbeeld: Indien iedere leverancier per jaar een uurtje aandacht krijgt van een inkoper – die 1.500 uur per jaar werkt – dan zijn er voor 10.000 leveranciers al 6,67 inkopers nodig.

Tabel 69: Belang van supply chain ontschotting op basis van aantal leveranciers

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuur	Totaal
0 - 100	7,33	7,80	7,27	7,13	6,60	6,73	7,14
100 - 500	7,85	7,77	7,85	7,46	6,62	6,92	7,41
500 - 1.000	6,38	7,00	6,63	6,25	6,00	6,38	6,44
1.000 - 3.000	7,25	7,42	7,42	7,17	6,50	6,83	7,10
3.000 - 5.000	6,80	8,80	8,60	8,00	7,50	6,75	7,74
> 10.000	7,67	8,67	8,67	6,67	7,67	7,33	7,78
Weet ik niet	7,88	8,75	8,50	7,75	7,00	7,50	7,90
Totaal	7,34	7,86	7,66	7,22	6,67	6,87	7,27

Vershil

Het verschil tussen score en belang is het grootst (-3,70) bij organisaties met meer dan 10.000 leveranciers. Het verschil zit met name bij Besturing. Het verschil is het kleinst (-0,82) bij organisaties met een leveranciersbestand van 500-1.000.

Tabel 70: Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van aantal leveranciers

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuur	Totaal
0 - 100	-1,20	-1,62	-1,33	-1,30	-1,22	-0,36	-1,17
100 - 500	-1,21	-1,18	-1,49	-0,90	-1,15	-0,56	-1,08
500 - 1.000	-0,67	-1,25	-1,42	-0,75	-0,38	-0,46	-0,82
1.000 - 3.000	-1,00	-1,17	-1,31	-1,06	-0,65	-0,31	-0,91
3.000 - 5.000	-1,27	-3,20	-3,47	-3,07	-3,17	-0,88	-2,51
> 10.000	-3,22	-4,11	-4,67	-3,56	-3,67	-3,00	-3,70
Weet ik niet	-1,95	-3,05	-2,98	-2,23	-1,81	-1,46	-2,25
Totaal	-1,29	-1,82	-1,90	-1,47	-1,32	-0,71	-1,42

Logistiek

Score

Als organisaties een laag kostenniveau hebben op het gebied van logistieke kosten, dan is de kans dat ze logistiek professioneel hebben georganiseerd groter dan organisaties die een hoog logistiek kostenniveau hebben. Maar hebben organisaties die logistiek goed georganiseerd hebben, ook hun inkoop en operations goed georganiseerd en scoren ze hoog op de meetlat van supply chain ontschotting?

Tabel 71: Score op supply chain ontschotting op basis van logistieke kosten

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuur	Totaal
0 - 2 miljoen	6,47	6,26	5,65	5,68	6,14	6,65	6,14
2 - 5 miljoen	6,09	6,29	6,18	5,49	5,49	6,07	5,93
5 - 10 miljoen	5,83	5,88	5,88	6,29	4,38	5,46	5,62
10 - 15 miljoen	4,00	4,83	3,83	6,33	2,83	4,17	4,33
15 - 20 miljoen	6,33	6,78	5,11	4,44	4,67	5,22	5,43
> 20 miljoen	5,80	6,10	6,03	6,43	5,13	6,23	5,95
Totaal	6,07	6,16	5,80	5,80	5,37	6,09	5,88

De resultaten laten een beeld zien waarin opnieuw een omslagpunt te zien is. Lean en mean zorgt voor hoge scores op supply chain ontschotting. Met logistieke kosten van 10-15 miljoen per jaar zitten organisaties in termen van ontschotting op een laagtepunt.

Belang

Respondenten van organisaties waarvan de logistieke kosten meer dan 20 miljoen per jaar bedragen, hechten een groter belang aan het ontschotten van de supply chain. Organisaties die minder dan 2 miljoen per jaar aan logistiek uitgeven, scoren het laagst. Wij veronderstellen dat het in die organisaties niet rendabel is om te ontschotten. De kosten-baten verhouding lijkt daar scheef te zijn.

Tabel 72: Belang van supply chain ontschotting op basis van logistieke kosten

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuur	Totaal
0 - 2 miljoen	7,26	7,47	7,32	6,89	6,37	6,53	6,97
2 - 5 miljoen	6,87	7,93	7,80	7,47	6,67	6,80	7,26
5 - 10 miljoen	7,50	7,25	7,63	7,63	6,38	6,63	7,17
10 - 15 miljoen	8,00	9,50	8,00	5,00	5,00	8,00	7,25
15 - 20 miljoen	8,00	8,33	8,00	7,67	7,00	7,00	7,67
> 20 miljoen	7,60	8,60	8,40	7,60	6,70	6,70	7,60
Totaal	7,32	7,88	7,74	7,25	6,48	6,71	7,23

Verschil

Het verschil tussen score en belang is het grootst (-2,92) bij organisaties met logistieke kosten tussen de 10 en 15 miljoen. Het verschil zit met name bij Processen. Het verschil is het kleinst (-0,82) bij organisaties met logistieke kosten van maximaal 2 miljoen per jaar.

Tabel 73: Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van logistieke kosten

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuur	Totaal
0 - 2 miljoen	-0,79	-1,21	-1,67	-1,21	-0,23	0,12	-0,83
2 - 5 miljoen	-0,78	-1,64	-1,62	-1,98	-1,18	-0,73	-1,32
5 - 10 miljoen	-1,67	-1,38	-1,75	-1,34	-2,00	-1,17	-1,65
10 - 15 miljoen	-4,00	-4,67	-4,17	1,33	-2,17	-3,83	-2,92
15 - 20 miljoen	-1,67	-1,56	-2,89	-3,22	-2,33	-1,78	-2,24
> 20 miljoen	-1,80	-2,50	-2,37	-1,17	-1,58	-0,47	-1,65
Totaal	-1,25	-1,71	-1,94	-1,45	-1,11	-0,62	-1,35

Score

Als organisaties een beperkt aantal SKU's hebben, dan is de kans dat ze logistiek professioneel hebben georganiseerd groter dan organisaties die een groot aantal SKU's hebben. Maar hebben organisaties die logistiek goed georganiseerd hebben, ook hun inkoop en operations goed georganiseerd en scoren ze hoog op de meetlat van supply chain ontschotting?

Tabel 74: Score op supply chain ontschotting op basis van het aantal SKU's

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuur	Totaal
0 - 100	6,25	6,46	5,54	6,75	5,22	5,83	6,01
100 - 500	5,56	5,44	5,39	5,28	4,89	6,17	5,45
500 - 1.000	6,44	6,11	6,28	4,80	5,72	5,89	5,87
1.000 - 3.000	5,67	5,97	5,79	5,90	5,31	6,05	5,78
3.000 - 5.000	7,06	6,44	6,33	6,50	5,44	6,44	6,37
5.000 - 10.000	5,61	5,61	4,78	5,06	5,00	5,67	5,29
> 10.000	5,67	6,33	6,33	5,56	4,11	5,44	5,57
Weet ik niet	6,21	6,75	6,00	5,79	6,29	6,79	6,31
Totaal	6,04	6,14	5,77	5,79	5,36	6,09	5,87

Belang

Respondenten van organisaties waarvan het aantal SKU's kleiner is dan 100, hechten een groter belang aan het ontschotten van de supply chain. Organisaties die tussen de 500 en 1.000 SKU's hebben, scoren het laagst. Wij veronderstellen geen directe relatie. De kosten-baten verhouding lijkt daar scheef te zijn.

Tabel 75: Belang van supply chain ontschotting op basis van het aantal SKU's

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuur	Totaal
0 - 100	7,88	8,75	8,50	7,38	6,29	7,14	7,65
100 - 500	6,17	6,67	6,83	7,00	6,50	6,67	6,64
500 - 1.000	7,50	8,00	7,67	7,67	6,83	7,33	7,50
1.000 - 3.000	7,15	7,92	7,69	6,92	6,38	6,38	7,08
3.000 - 5.000	7,17	7,33	7,17	6,83	6,17	6,50	6,86
5.000 - 10.000	7,00	7,83	7,33	7,00	7,17	7,00	7,22
> 10.000	8,33	8,00	8,67	8,00	6,33	6,00	7,56
Weet ik niet	7,75	8,00	8,13	7,88	6,38	6,75	7,48
Totaal	7,32	7,86	7,73	7,27	6,49	6,73	7,23

Vershil

Het verschil tussen score en belang is het grootst (-1,98) bij organisaties met meer dan 10.000 SKU's. Het verschil zit met name bij Kennis. Het verschil is het kleinst (-0,49) bij organisaties met tussen de 3.000 en 5.000 SKU's.

Tabel 76: Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van het aantal SKU's

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuur	Totaal
0 - 100	-1,63	-2,29	-2,96	-0,63	-1,06	-1,31	-1,65
100 - 500	-0,61	-1,22	-1,44	-1,72	-1,61	-0,50	-1,19
500 - 1.000	-1,06	-1,89	-1,39	-2,87	-1,11	-1,44	-1,63
1.000 - 3.000	-1,49	-1,95	-1,90	-1,03	-1,08	-0,33	-1,30
3.000 - 5.000	-0,11	-0,89	-0,83	-0,33	-0,72	-0,06	-0,49
5.000 - 10.000	-1,39	-2,22	-2,56	-1,94	-2,17	-1,33	-1,94
> 10.000	-2,67	-1,67	-2,33	-2,44	-2,22	-0,56	-1,98
Weet ik niet	-1,54	-1,25	-2,13	-2,08	-0,08	0,04	-1,17
Totaal	-1,28	-1,71	-1,96	-1,47	-1,13	-0,64	-1,37

Operations

Score

Als organisaties een lage toegevoegde waarde hebben, dan is de kans dat ze operations professioneel hebben georganiseerd kleiner dan organisaties die een grote toegevoegde waarde hebben door middel van operations. Maar ook hier is de vraag: hebben organisaties die operations goed georganiseerd hebben, ook hun logistiek en inkoop goed ge-

organiseerd en scoren ze hoog op de meetlat van supply chain ontschotting?

Tabel 77: Score op supply chain ontschotting op basis van toegevoegde waarde operations

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuur	Totaal
0 - 2 miljoen	5,88	5,63	5,46	5,46	5,46	6,33	5,70
2 - 5 miljoen	6,33	6,27	5,47	5,40	5,87	5,73	5,84
5 - 10 miljoen	6,08	6,58	6,00	6,33	6,00	6,72	6,29
10 - 50 miljoen	6,44	6,81	6,47	6,61	5,64	6,36	6,39
50 - 100 miljoen	5,33	5,25	5,67	5,50	5,42	6,50	5,61
100 - 500 miljoen	4,83	5,75	4,92	5,42	4,17	5,58	5,11
> 500 miljoen	5,75	5,75	6,08	6,17	3,50	5,83	5,51
Totaal	5,97	6,20	5,86	6,01	5,41	6,29	5,96

De resultaten laten een beeld zien waar organisaties met een toegevoegde waarde van tussen de 5 en 50 miljoen het hoogst scoren op de supply chain ontschotting.

Belang

Respondenten van organisaties waarvan de toegevoegde waarde zit tussen de 50 en 100 miljoen, hechten een groter belang aan het ontschotten van de supply chain.

Organisaties met een toegevoegde waarde tussen de 100 en 500 miljoen hechten er het minste belang aan.

Tabel 78: Belang van supply chain ontschotting op basis van toegevoegde waarde operations

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuur	Totaal
0 - 2 miljoen	7,13	8,00	7,50	7,25	6,25	6,25	7,06
2 - 5 miljoen	7,60	7,80	7,80	7,60	7,40	7,40	7,60
5 - 10 miljoen	7,42	8,33	7,92	7,42	6,58	7,17	7,47
10 - 50 miljoen	7,33	7,58	8,08	7,42	6,33	6,75	7,25
50 - 100 miljoen	8,00	8,75	8,50	7,75	7,25	7,00	7,88
100 - 500 miljoen	7,25	7,00	6,25	7,00	6,25	7,25	6,83
> 500 miljoen	7,75	7,25	7,00	7,25	5,75	7,00	7,00
Totaal	7,43	7,88	7,71	7,39	6,51	6,92	7,31

Verschil

Het verschil tussen score en belang is het grootst (-2,26) bij organisaties met een toegevoegde waarde tussen de 50 tot 100 miljoen. Het verschil zit met name bij Processen.

Het verschil is het kleinst (-0,86) bij organisaties met een toegevoegde waarde tussen de 10 en 50 miljoen.

Tabel 79: Analyse van verschil tussen score - belang supply chain ontschotting op basis van toegevoegde waarde operations

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuur	Totaal
0 - 2 miljoen	-1,25	-2,38	-2,04	-1,79	-0,79	0,08	-1,36
2 - 5 miljoen	-1,27	-1,53	-2,33	-2,20	-1,53	-1,67	-1,76
5 - 10 miljoen	-1,33	-1,75	-1,92	-1,08	-0,58	-0,44	-1,19
10 - 50 miljoen	-0,89	-0,78	-1,61	-0,81	-0,69	-0,39	-0,86
50 - 100 miljoen	-2,67	-3,50	-2,83	-2,25	-1,83	-0,50	-2,26
100 - 500 miljoen	-2,42	-1,25	-1,33	-1,58	-2,08	-1,67	-1,72
> 500 miljoen	-2,00	-1,50	-0,92	-1,08	-2,25	-1,17	-1,49
Totaal	-1,46	-1,67	-1,85	-1,38	-1,10	-0,63	-1,35

Operations

Score

Als organisaties stijgende toegevoegde waarde hebben dan zijn ze in de regel goed bezig en is de kans dat ze operations professioneel hebben georganiseerd groter dan organisaties die een kleine toegevoegde waarde hebben d.m.v. operations. Maar ook hier de vraag: Hebben organisaties die operations goed georganiseerd hebben, ook hun logistiek en inkoop goed georganiseerd en scoren ze hoog op de meetlat van supply chain ontscotting?

Tabel 80: Score op supply chain ontscotting op basis van trend toegevoegde waarde operations

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuur	Totaal
Stigen	5,33	5,92	6,00	6,00	5,23	6,26	5,79
Gelijk	6,58	6,28	6,00	5,95	6,00	6,74	6,26
Dalen	5,93	6,44	5,76	6,13	5,02	5,94	5,87
Totaal	6,02	6,25	5,91	6,03	5,45	6,33	6,00

De resultaten laten een beeld zien waar organisaties met een gelijkblijvende toegevoegde waarde het hoogst scoren op de supply chain ontscotting.

Belang

Respondenten van organisaties waarvan de toegevoegde waarde stijgt, hechten een groter belang aan het ontscotting van de supply chain. Organisaties met een dalende toegevoegde waarde hechten er minder belang aan.

Tabel 81: Belang van supply chain ontscotting op basis van trend toegevoegde waarde operations

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuur	Totaal
Stigen	7,46	8,08	8,23	8,00	7,08	7,31	7,69
Gelijk	7,21	7,95	7,95	7,21	6,68	6,79	7,30
Dalen	7,78	7,72	7,22	7,06	5,89	6,78	7,07
Totaal	7,48	7,90	7,76	7,38	6,50	6,92	7,32

Verskil

Het verschil tussen score en belang is het grootst (-1,90) bij organisaties met een stijgende toegevoegde waarde. Het verschil zit met name bij Besturing. Het verschil is het kleinst (-1,04) bij organisaties met een gelijkblijvende toegevoegde waarde.

Tabel 82: Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontscotting op basis van trend toegevoegde waarde operations

	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuur	Totaal
Stigen	-2,13	-2,15	-2,23	-2,00	-1,85	-1,05	-1,90
Gelijk	-0,63	-1,67	-1,95	-1,26	-0,68	-0,05	-1,04
Dalen	-1,85	-1,28	-1,46	-0,93	-0,87	-0,83	-1,20
Totaal	-1,46	-1,65	-1,85	-1,33	-1,05	-0,99	-1,32

3. Resultaten naar branche

De algemene resultaten zijn in de hoofdstukken hiervoor nader toegelicht. We hebben hierbij steeds onze bevindingen in termen van score, belang en het verschil hiertussen tegen onze hypothesen aan gelegd. Maar hoe staat het met de verschillen tussen de branches? In dit hoofdstuk beantwoorden we deze vraag.

De respondenten vertegenwoordigen organisaties uit verschillende branches. Zie onderstaande tabel.

Tabel 83: Respondenten per branche in aantallen en procenten

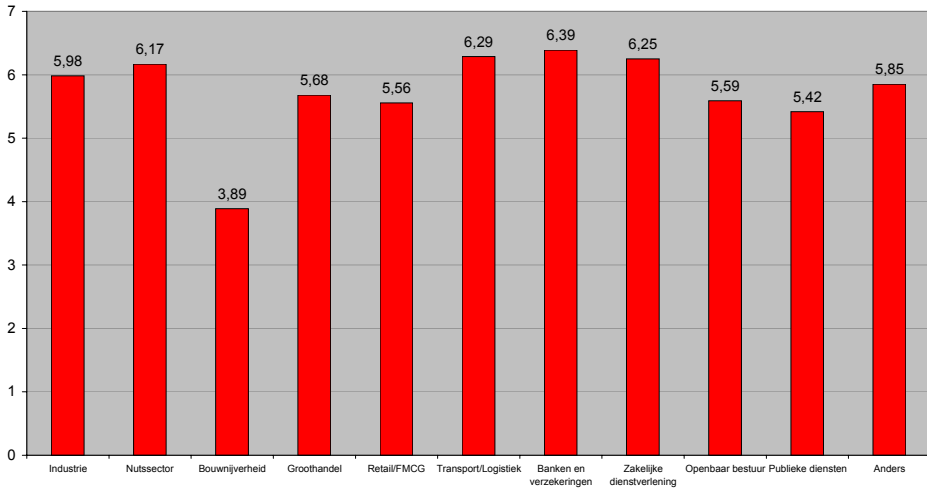
	Totaal	Totaal %
Industrie	32	228,6%
Nutssector	2	14,3%
Bouwnijverheid	1	7,1%
Groothandel	10	71,4%
Retail/FMCG	4	28,6%
Transport/Logistiek	6	42,9%
Banken en verzekeringen	6	42,9%
Zakelijke dienstverlening	9	64,3%
Openbaar bestuur	5	35,7%
Publieke Diensten	2	14,3%
Anders	14	100,0%
Totaal	91	650%

3.1 Scores per branche

3.1.1 Supply chain ontschotting totaal per branche

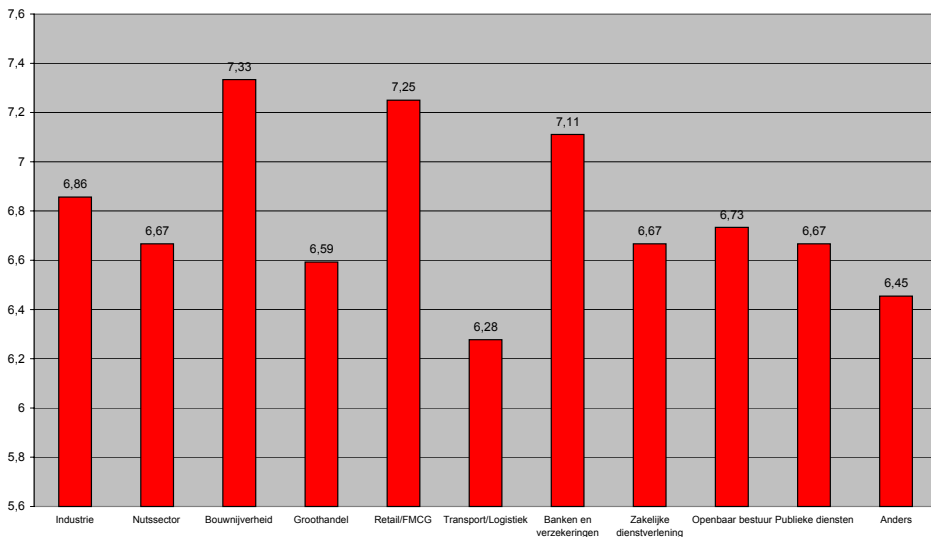
Vooraf hadden we geen idee van de scores per branche. Welke branche zou het beste scoren? De groothandel? Wel een traditionele branche waar inkoop en logistiek belangrijk zijn. De overheid? In onze optiek (gebleken uit het vooronderzoek) in algemene zin een branche die minder met supply chain vraagstukken bezig is. In dit hoofdstuk zoemen we in op de scores per branche.

Figuur 3: Scores per branche op supply chain ontscotting



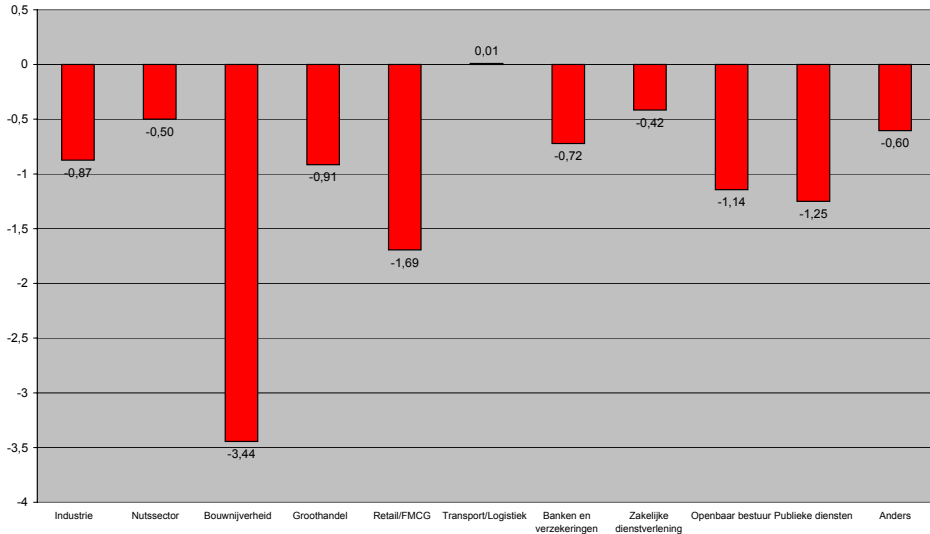
De gemiddelde score van alle respondenten over alle elementen bedraagt, zoals eerder aangegeven, 5,94. Er zijn vier branches die hoger dan een zes scoren en daarmee aanmerkelijk hoger scoren dan de anderen. De Nutssector, Transport/logistiek, Banken en verzekeringen en de Zakelijke dienstverlening. Hechten deze sectoren ook een groter belang aan supply chain ontscotting? In onderstaande grafiek is het belang weergegeven.

Figuur 4: Scores per branche op supply chain ontscotting



fin 5

Figuur 5: Verschil score – belang per branche op supply chain ontscotting



Het besef dat er zaken moeten verbeterd is zichtbaar bij alle branches, maar absoluut het grootst in de branche Bouwnijverheid. Voor de respondenten uit de branche Transport/Logistiek geldt dat er weinig tot geen verschil is tussen score en belang.

3.1.2 Per element supply chain ontscotting per branche

In algemene zin scoren de respondenten 5,94 op de zes elementen van supply chain ontscotting. Het belang dat de respondenten hechten aan een ontscotte supply chain is gemiddeld 7,14. Het element Besturing is het element waar het verschil tussen score en belang het grootst is. Het element Cultuur is het element waar het verschil tussen score en belang het kleinst is.

Tabel 84: Overall score, belang en verschil van de zes elementen van supply chain ontscotting

Gemiddeld Kennis	Gemiddeld Processen	Gemiddeld Besturing	Gemiddeld Financieel	Gemiddeld HRM	Cultuuraspecten	Totaal
6,05	6,19	5,88	5,89	5,45	6,15	5,94
7,32	7,70	7,51	7,16	6,44	6,70	7,14
-1,26	-1,51	-1,63	-1,27	-0,98	-0,55	-1,20

Hieruit kunnen we concluderen dat er in algemene zin verbetering mogelijk is. Maar zijn er tussen de branches verschillen te zien? Om op deze vraag antwoord te kunnen geven zoomen we in op de verschillende branches. Ook in dit hoofdstuk kijken we naar score, belang en naar score minus belang.

Score

Traditioneel houden branches als Industrie, Groothandel en Retail/FMCG zich bezig met supply chain alignment. Zeker vanwege het feit dat de supply chain in deze branches hun supply chain ook sneller concreet/fysiek kunnen maken. Een supply chain bij een bank of een verzekeraar is veel abstracter, zeker als het gaat om logistieke c.q. voorraadvraagstukken.

Tabel 85: Score op supply chain ontscotting per branche

Score	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuur	Totaal
Industrie	6,41	6,39	5,86	5,71	5,56	5,97	5,98
Nutssector	6,00	5,67	6,17	6,83	6,00	6,33	6,17
Bouwnijverheid	4,00	5,33	3,33	2,33	4,00	4,33	3,89
Groothandel	5,80	5,57	6,10	5,27	5,50	5,83	5,68
Retail/FMCG	5,42	6,17	6,58	7,00	2,33	5,83	5,56
Transport/Logistiek	5,89	6,56	6,56	7,11	5,33	6,28	6,29
Banken en verzekeringen	6,50	6,67	6,33	6,33	5,83	6,67	6,39
Zakelijke dienstverlening	6,37	6,33	6,11	5,89	6,17	6,63	6,25
Openbaar bestuur	5,53	5,73	5,47	5,07	5,93	5,80	5,59
Publieke Diensten	5,17	5,67	4,33	5,50	5,17	6,67	5,42
Anders	5,67	6,13	5,36	6,21	5,26	6,49	5,85
Totaal	6,04	6,19	5,87	5,89	5,46	6,15	5,94

Tabel 86: Belang van supply chain ontscotting per branche

Belang	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuur	Totaal
Industrie	7,50	7,84	7,59	7,34	6,68	6,55	6,86
Nutssector	7,00	5,50	6,50	7,00	6,00	7,00	6,67
Bouwnijverheid	8,00	8,00	8,00	8,00	6,00	8,00	7,33
Groothandel	6,67	7,33	7,33	7,00	5,89	6,89	6,59
Retail/FMCG	7,50	8,00	8,25	8,25	6,25	7,25	7,25
Transport/Logistiek	7,50	7,17	7,00	7,17	5,67	6,00	6,28
Banken en verzekeringen	7,33	7,67	7,50	6,83	7,17	7,33	7,11
Zakelijke dienstverlening	7,33	7,44	7,33	6,78	6,56	6,67	6,67
Openbaar bestuur	7,00	8,60	8,40	7,00	6,80	6,40	6,73
Publieke Diensten	6,00	9,00	7,00	6,50	6,50	7,00	6,67
Anders	7,27	7,55	7,18	6,73	6,00	6,64	6,45
Totaal	7,29	7,68	7,48	7,13	6,42	6,89	6,74

Tabel 87: Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontscotting per branche

Belang - score	Kennis	Processen	Besturing	Financieel	HRM	Cultuur	Totaal
Industrie	-1,09	-1,46	-1,73	-1,64	-1,12	-0,58	-0,87
Nutssector	-1,00	0,17	-0,33	-0,17	0,00	-0,67	-0,50
Bouwnijverheid	-4,00	-2,67	-4,67	-5,67	-2,00	-3,67	-3,44
Groothandel	-0,87	-1,77	-1,23	-1,73	-0,39	-1,06	-0,91
Retail/FMCG	-2,08	-1,83	-1,67	-1,25	-3,92	-1,42	-1,69
Transport/Logistiek	-1,61	-0,61	-0,44	-0,06	-0,33	0,28	0,01
Banken en verzekeringen	-0,83	-1,00	-1,17	-0,50	-1,33	-0,67	-0,72
Zakelijke dienstverlening	-0,96	-1,11	-1,22	-0,89	-0,39	-0,04	-0,42
Openbaar bestuur	-1,47	-2,87	-2,93	-1,93	-0,87	-0,60	-1,14
Publieke Diensten	-0,83	-3,33	-2,67	-1,00	-1,33	-0,33	-1,25
Anders	-1,61	-1,42	-1,82	-0,52	-0,74	-0,15	-0,60
Totaal	-1,24	-1,49	-1,61	-1,24	-0,96	-0,53	-0,81

Tabel 88: Grootste negatieve verschil per branche

Industrie	-1,64	Financieel
Nutssector	-1,00	Kennis
Bouwnijverheid	-5,67	Financieel
Groothandel	-1,73	Financieel
Retail/FMCG	-3,92	HRM
Transport/Logistiek	-1,61	Kennis
Banken en verzekeringen	-1,33	HRM
Zakelijke dienstverlening	-1,22	Besturing
Openbaar bestuur	-2,93	Besturing
Publieke Diensten	-3,33	Processen

De focus van de organisaties in de verschillende branches zou op bovenstaande elementen moeten liggen. U weet nu waar vergelijkbare organisaties mee bezig zouden moeten zijn. Bent u er mee bezig?

Tabel 89: Kleinste absolute verschil per branche

Industrie	-0,58	Cultuur
Nutssector	0,00	HRM
Bouwnijverheid	-2,00	HRM
Groothandel	-0,39	HRM
Retail/FMCG	-1,25	Financieel
Transport/Logistiek	-0,06	Financieel
Banken en verzekeringen	-0,50	Financieel
Zakelijke dienstverlening	-0,04	Cultuur
Openbaar bestuur	-0,60	Cultuur
Publieke Diensten	-0,33	Cultuur

Het is goed te weten dat sommige respondenten hoog scoren op elementen van supply chain ontschotting en dat ze soms ook nog een klein absoluut verschil hebben tussen score en belang. Nogmaals, je zou met recht kunnen zeggen dat deze organisaties goed bezig zijn.

Wat doen deze organisaties dan allemaal goed? Hebben ze meer hoog opgeleide mensen? Hebben ze meer inleen? Hebben ze betere IT-systemen? Kortom: welke algemeen verklarende factoren kunnen we aantonen? Of hebben ze minder leveranciers, grotere inkoopspend, minder SKU's, lagere operationele kosten? Met andere woorden, welke specifieke verklarende factoren kunnen we aantonen?

3.2 Specifieke analyse branche

3.2.1 Belangrijkste ontwikkelingen per branche

We vroegen de respondenten aan te geven wat de 3 belangrijkste ontwikkelingen waren op de drie gebieden. Voor inkoop, logistiek en operations zijn de belangrijkste ontwikkelingen per branche gegeven.

Tabel 90: De 3 belangrijkste ontwikkelingen per branche op inkoopgebied

	top 1	top 2	top 3
Industrie	Strategic sourcing	Leveranciersmanagement	Inkoopbeleid
Nutssector	Contractmanagement	Duurzaamheid	Informatietechnologie
Bouwnijverheid	Category management	Contract compliance	Informatietechnologie
Groothandel	Supply chain-management	Strategic sourcing	Leveranciersmanagement
Retail/FMCG	Strategic sourcing	Supply chain-management	Leveranciersmanagement
Transport/Logistiek	Strategic sourcing	Leveranciersmanagement	Supply chain-management
Banken en Verzekeringen	Contract compliance	Strategic sourcing	HRM/Kennis, vaardigheden
Zakelijke dienstverlening	Leveranciersmanagement	Contractmanagement	Strategic sourcing
Openbaar bestuur	Leveranciersmanagement	HRM/Kennis, vaardigheden	Category management
Publieke Diensten	Leveranciersmanagement	Outsourcing	Contractmanagement
Anders	Supply chain-management	Leveranciersmanagement	Outsourcing
Totaal	Leveranciersmanagement	Supply chain-management	Strategic sourcing

De overall meest genoemde belangrijkste ontwikkeling op het gebied van inkoop is leveranciersmanagement. De op het gebied van supply chain traditioneel sterke branches Industrie, Groothandel en Retail / FMCG hebben heel duidelijk strategic sourcing als belangrijkste ontwikkeling.

Naast de 'formele' processen en organisatie zijn de relaties tussen medewerkers uit de verschillende schakels van de Supply Chain belangrijk. Door relaties worden nieuwe mogelijkheden gecreëerd. Dit geldt voor de gehele supply chain, dus niet alleen tussen bijvoorbeeld medewerkers van inkoop en productie. Maar ook relaties tussen inkoop en customer service kunnen business relevante mogelijkheden opleveren. Natuurlijk is dit makkelijker te realiseren als men fysiek bij elkaar in de buurt zit; het is echter ook goed mogelijk om dit in virtuele teams te realiseren.

Dr. Jan Jelle van der Meer, VP Global Supply Management Foods, Unilever Supply Chain Company AG

Tabel 91: De 3 belangrijkste ontwikkelingen per branche op logistiek gebied

	top 1	top 2	top 3
Industrie	Voorraadmanagement	Supply chain-management	Logistiek beleid
Nutssector	VMI (vendor managed inventory)	Werkkapitaalsturing	HRM/Kennis, vaardigheden
Bouwnijverheid	VMI (vendor managed inventory)	Werkkapitaalsturing	Outsourcing
Groothandel	Voorraadmanagement	Logistiek beleid	Strategisch kostenmanagement
Retail/FMCG	Supply chain-management	RFID (radio frequency identification)	VMI (vendor managed inventory)
Transport/Logistiek	Supply chain-management	Strategisch kostenmanagement	CPFR (collaborative planning forecasting en replenishment)
Banken en Verzekeringen	Outsourcing	Informatietechnologie	Supply chain-management
Zakelijke dienstverlening	Outsourcing	Supply chain-management	Logistiek beleid
Openbaar bestuur	HRM/Kennis, vaardigheden	Outsourcing	Voorraadmanagement
Publieke Diensten	Supply chain-management	Logistiek beleid	Voorraadmanagement
Anders	Supply chain-management	Logistiek beleid	RFID (radio frequency identification)
Totaal	Supply chain-management	Voorraadmanagement	Logistiek beleid

De overall meest genoemde belangrijkste ontwikkeling op het gebied van logistiek is Supply chain – management. Opvallend is dat voorraadmanagement het belangrijkste thema is voor de Industrie. Wij vermoeden dat dit te maken heeft met beschikbaarheid. Dat outsourcing bij Zakelijke dienstverleners en Banken en Verzekeraars een hot topic is, zal weinig mensen verbazen.

Tabel 92: De 3 belangrijkste ontwikkelingen per branche op operations gebied

	top 1	top 2	top 3
Industrie	Innovatie (proces en/of product)	Lean & Mean	Flexibiliteit
Nutssector	Operational Excellence	Supply chain-management	N.v.t.
Bouwnijverheid	Operational Excellence	Beschikbaarheid mensen	Onderhoud
Groothandel	Operational Excellence	Efficiency	Informatietechnologie
Retail/FMCG	Innovatie (proces en/of product)	Operational Excellence	Beschikbaarheid mensen
Transport/Logistiek	Operational Excellence	Innovatie (proces en/of product)	Strategisch kostenmanagement
Banken en Verzekeringen	Flexibiliteit	Operational Excellence	Innovatie (proces en/of product)
Zakelijke dienstverlening	Operational Excellence	Innovatie (proces en/of product)	Informatietechnologie
Openbaar bestuur	HRM/Kennis, vaardigheden	Informatietechnologie	Supply chain-management
Publieke Diensten	Beschikbaarheid mensen	Flexibiliteit	Supply chain-management
Anders	Supply chain-management	Leveranciersmanagement	Outsourcing
Totaal	Innovatie (proces en/of product)	Flexibiliteit	Operational Excellence

De overall meest genoemde belangrijkste ontwikkeling op het gebied van operations is innovatie. Opvallend is dat beschikbaarheid van mensen in het publieke domein op nummer één staat. Wellicht dat de trek van het bedrijfsleven nu het economisch nog goed tot redelijk gaat, hen parten speelt.

3.2.2 Successen per branche

We vroegen de respondenten aan te geven wat de 3 belangrijkste successen waren op de drie gebieden. Voor inkoop, logistiek en operations zijn de belangrijkste successen per branche weergegeven.

Tabel 93: Successen respondenten op gebied van inkoop

	top 1	top 2	top 3
Industrie	Besparingen	Professionaliteit	Processen en systemen
Nutsector	Kwaliteit van de medewerkers	Professionaliteit	Intern verkopen van inkoop
Bouwnijverheid	Intern verkopen van inkoop	N.v.t.	Anders
Groothandel	Besparingen	Professionaliteit	Processen en systemen
Retail/FMCG	Besparingen	N.v.t.	Anders
Transport/Logistiek	Besparingen	Intern verkopen van inkoop	Anders
Banken en Verzekeringen	Kwaliteit van de medewerkers	Professionaliteit	Besparingen
Zakelijke dienstverlening	Informatietechnologie	Kwaliteit van de medewerkers	Anders
Openbaar bestuur	Intern verkopen van inkoop	Besparingen	Professionaliteit
Publieke Diensten	Besparingen	Professionaliteit	Processen en systemen
Anders	Besparingen	Kwaliteit van de medewerkers	Professionaliteit
Totaal	Besparingen	Professionaliteit	Intern verkopen van inkoop

Het overall meest genoemde succes op het gebied van inkoop is besparingen. Opvallend is dat het intern verkopen van inkoop bij zowel Bouwnijverheid als bij Openbaar bestuur het meest genoemde succespunt is. Vanwege de kleine N is daar wellicht een vraagteken bij te zetten.

Tabel 94: Successen respondenten op gebied van logistiek

	top 1	top 2	top 3
Industrie	Leverbetrouwbaarheid	Voorraad optimalisatie	Doorlooptijd
Nutsector	Kwaliteit van de medewerkers	N.v.t.	Anders
Bouwnijverheid	Voorraad optimalisatie	N.v.t.	Anders
Groothandel	Leverbetrouwbaarheid	Voorraad optimalisatie	Anders
Retail/FMCG	Kwaliteit van de medewerkers	Leverbetrouwbaarheid	Anders
Transport/Logistiek	Materieel/technologie	N.v.t.	Anders
Banken en Verzekeringen	Doorlooptijd	Leverbetrouwbaarheid	N.v.t.
Zakelijke dienstverlening	Leverbetrouwbaarheid	Kwaliteit van de medewerkers	Anders
Openbaar bestuur	Leverbetrouwbaarheid	N.v.t.	Anders
Publieke Diensten	Doorlooptijd	N.v.t.	Anders
Anders	Voorraad optimalisatie	Leverbetrouwbaarheid	Kwaliteit van de medewerkers
Totaal	Leverbetrouwbaarheid	Voorraad optimalisatie	Kwaliteit van de medewerkers

Het overall meest genoemde succes op het gebied van logistiek is leveringsbetrouwbaarheid.

Tabel 95: Successen respondenten op gebied van operations

	top 1	top 2	top 3
Industrie	Benuttingsgraad machinepark	Innovatie (proces en product)	Kwaliteit van de medewerkers
Nutsector	Benuttingsgraad machinepark	N.v.t.	Anders
Bouwnijverheid	Procesbeheersing	N.v.t.	Anders
Groothandel	Kostenontwikkeling	Doorlooptijden	Anders
Retail/FMCG	Innovatie (proces en product)	Kostenontwikkeling	Anders
Transport/Logistiek	Innovatie (proces en product)	Kostenontwikkeling	Anders
Banken en Verzekeringen	Doorlooptijden	Procesbeheersing	N.v.t.
Zakelijke dienstverlening	Kostenontwikkeling	N.v.t.	Anders
Openbaar bestuur	Doorlooptijden	Procesbeheersing	Anders
Publieke Diensten	Doorlooptijden	Procesbeheersing	Anders
Anders	Innovatie (proces en product)	Doorlooptijden	Kwaliteit van de medewerkers
Totaal	Innovatie (proces en product)	Doorlooptijden	Kostenontwikkeling

Het overall meest genoemde succes op het gebied van operations is innovatie. Dit was ook de belangrijkste ontwikkeling op operationsgebied.

4. Resultaten naar Grootteklasse

De algemene resultaten zijn in hoofdstuk 2 beschreven. In hoofdstuk 3 hebben we de uitkomsten verbijzonderd naar de verschillende branches. Maar hoe staat het met de verschillen tussen de organisaties met een grote(re) omzet en de organisaties met een kleine(re) omzet? In dit hoofdstuk beantwoorden we deze vraag.

4.1 Algemeen grootteklasse

De respondenten vertegenwoordigen organisaties uit verschillende omzet-grootteklassen. Zie onderstaande tabel.

Tabel 96: Omzet-grootteklassen respondenten

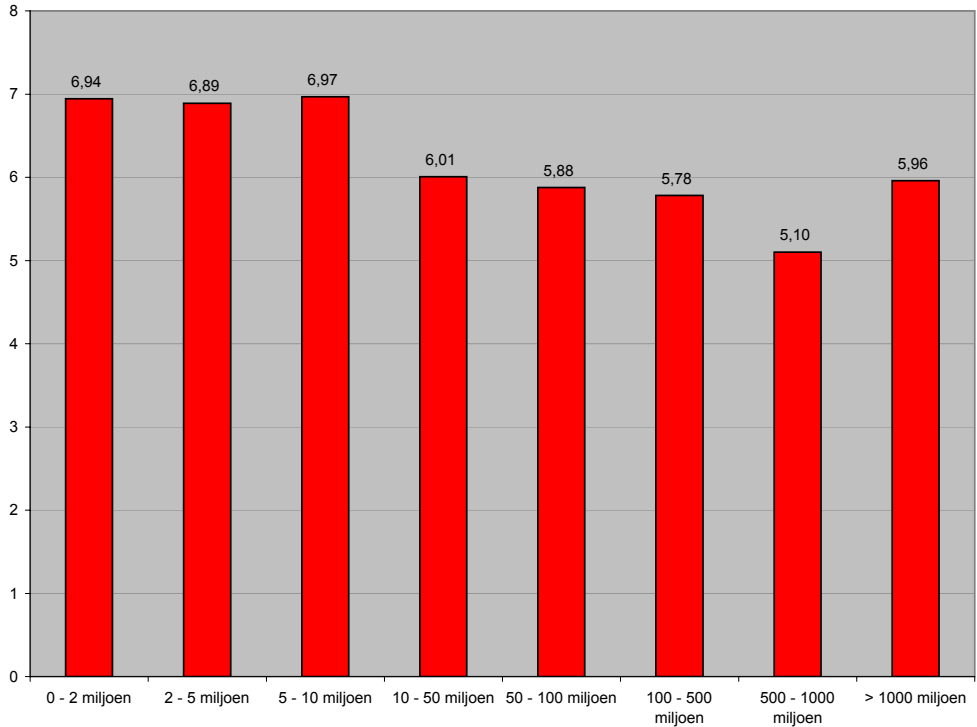
	Totaal	Totaal
0 - 2 miljoen	2	2,2%
2 - 5 miljoen	4	4,4%
5 - 10 miljoen	5	5,5%
10 - 50 miljoen	20	22,0%
50 - 100 miljoen	14	15,4%
100 - 500 miljoen	23	25,3%
500 - 1000 miljoen	10	11,0%
> 1000 miljoen	13	14,3%
Totaal	91	100,0%

4.2 Scores per grootteklasse

4.2.1 Supply chain ontschotting totaal per grootteklasse

De verwachting was dat grotere organisaties hoger zouden scoren dan kleinere. Op hoofdlijnen hebben we in al eerder kunnen zien dat dat beeld genuanceerder is. In dit hoofdstuk zoomen we in op de scores, afhankelijk van de omzet die organisaties realiseren.

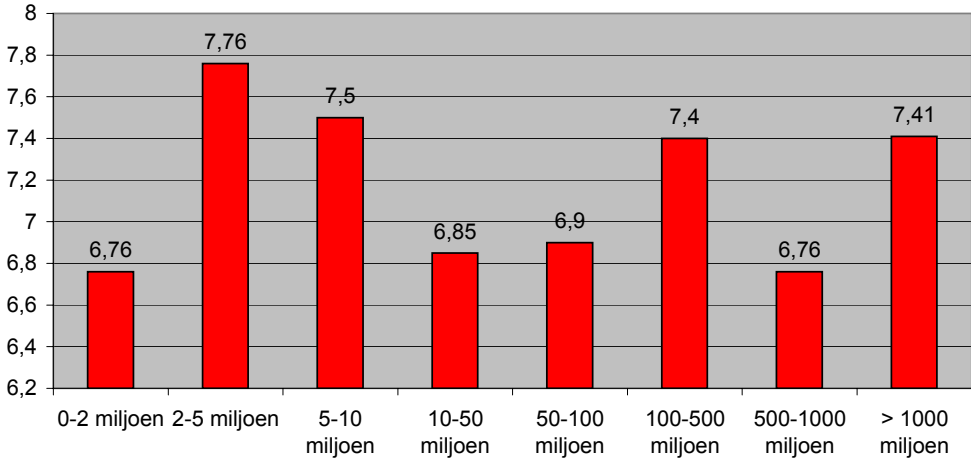
Figuur 6: Scores per grootteklasse op supply chain ontscotting



De gemiddelde score van alle respondenten over alle elementen bedraagt, zoals eerder aangegeven, 5,94. Er zijn drie grootteklassen die aanmerkelijk hoger scoren en dat zijn de organisaties die zich in de lagere omzetcategorieën bevinden met omzetten tot 10 miljoen euro per jaar.

Hechten deze organisaties ook een groter belang aan supply chain ontscotting? In onderstaande grafiek is het belang weergegeven.

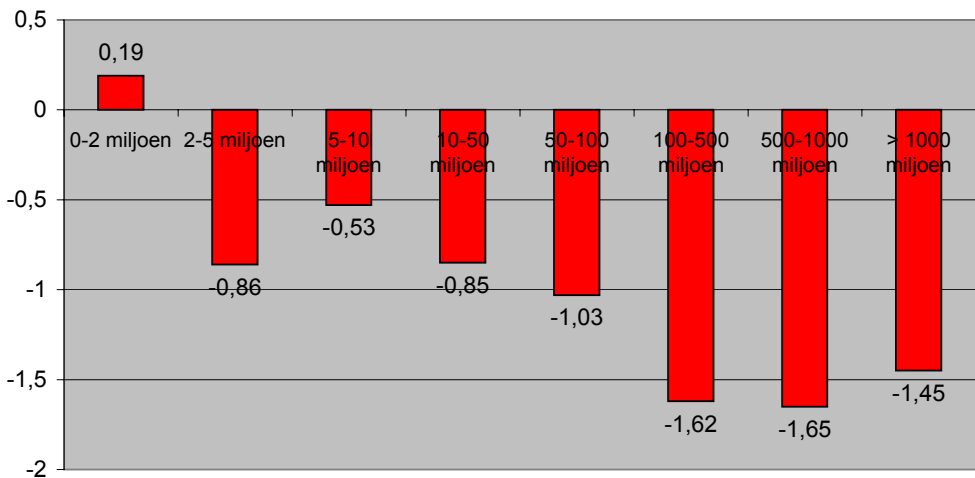
Figuur 7: Scores per grootteklasse op supply chain ontscotting



We zien hier duidelijk dat organisaties in de omzetklasse 2-5 miljoen euro veel waarde hechten aan supply chain ontscotting. Maar ook de organisaties in de klasse 100-500 miljoen en boven de 1 miljard scores hoog. Opvallend is de score op het belang van supply chain ontscotting bij organisaties in de laagste omzetcategorie: een duidelijk minder expliciet belang dan de score doet vermoeden.

Daar waar het verschil tussen score en belang dat de respondent geeft, groot en negatief is, is er per definitie ruimte voor verbetering. Onderstaande grafiek geeft dat weer.

Figuur 8: Verschil score – belang per grootteklasse op supply chain ontscotting



Het is opmerkelijk dat financiën niet hoger scoort, zeker omdat organisaties meer en meer op basis van harde cijfers aangestuurd worden. Of je nu groot of klein bent, supply chain management of ontschotten gaat over het maken van keuzes, de juiste investeringen doen en kosten en risico's beheersen. Kortom, financieel inzicht hebben.

Tjarco Timmermans, Senior Consultant DPA Supply Chain People

4.2.2 Per element supply chain ontschotting per grootteklasse

Zoals gezegd scoren de respondenten in algemene zin 5,94 op de zes elementen van supply chain ontschotting. Het belang dat de respondenten hechten aan een ontschotpte supply chain is gemiddeld 7,14. Het element Besturing is het element waar het verschil tussen score en belang het grootst is. Het element Cultuur is het element waar het verschil tussen score en belang het kleinst is.

Tabel 97: Overall score, belang en verschil van de zes elementen van supply chain ontschotting

Gemiddeld Kennis	Gemiddeld Processen	Gemiddeld Besturing	Gemiddeld Financieel	Gemiddeld HRM	Cultuuraspecten	Totaal
6,05	6,19	5,88	5,89	5,45	6,15	5,94
7,32	7,70	7,51	7,16	6,44	6,70	7,14
-1,26	-1,51	-1,63	-1,27	-0,98	-0,55	-1,20

Hiermee hebben we geconcludeerd dat er in algemene zin verbetering mogelijk is. Maar zijn er tussen de verschillende grootteklassen verschillen te zien? Om op deze vraag antwoord te kunnen geven zoomen we hierop in. Ook in dit hoofdstuk kijken we naar score, belang en naar score minus belang.

Tabel 98: Score op supply chain ontschotting op basis van omzetteklasse

	Gemiddeld Kennis	Gemiddeld Processen	Gemiddeld Besturing	Gemiddeld Financieel	Gemiddeld HRM	Cultuuraspecten	Totaal
Eerste Kwartaal	7,43	7,61	7,12	7,17	6,76	7,39	7,25
Tweede Kwartaal	6,25	6,61	6,23	6,47	5,93	6,65	6,36
Derde Kwartaal	5,65	5,81	5,71	5,93	5,36	5,57	5,67
Vierde Kwartaal	4,83	4,68	4,41	3,92	3,80	4,94	4,43
Totaal	6,05	6,19	5,88	5,89	5,45	6,15	5,94

Tabel 99: Belang op supply chain ontschotting op basis van omzetteklasse

	Gemiddeld Kennis	Gemiddeld Processen	Gemiddeld Besturing	Gemiddeld Financieel	Gemiddeld HRM	Cultuuraspecten	Totaal
Eerste Kwartaal	7,96	8,13	8,17	7,52	6,59	6,86	7,54
Tweede Kwartaal	7,43	7,43	7,10	7,43	6,57	6,90	7,14
Derde Kwartaal	7,26	7,65	7,61	7,22	6,52	6,70	7,16
Vierde Kwartaal	6,57	7,57	7,10	6,43	6,05	6,33	6,67
Totaal	7,32	7,70	7,51	7,16	6,44	6,70	7,14

Tabel 100: Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van omzetteklasse

	Gemiddeld Kennis	Gemiddeld Processen	Gemiddeld Besturing	Gemiddeld Financieel	Gemiddeld HRM	Cultuuraspecten	Totaal
Eerste Kwartaal	-0,52	-0,52	-1,06	-0,35	0,17	0,53	-0,29
Tweede Kwartaal	-1,18	-0,82	-0,86	-0,96	-0,64	-0,25	-0,79
Derde Kwartaal	-1,61	-1,84	-1,90	-1,29	-1,16	-1,13	-1,49
Vierde Kwartaal	-1,74	-2,89	-2,69	-2,50	-2,24	-1,39	-2,24
Totaal	-1,26	-1,51	-1,63	-1,27	-0,98	-0,55	-1,20

In bovenstaande tabel is goed te zien dat er voor iedere grootteklasse een element is waarvan het negatieve verschil tussen score en belang het grootst is. Hier zou de hoogste prioriteit aan gegeven moeten worden. Tevens geven we aan waar het absolute verschil het kleinst is. Dat is dan het element waar score en belang in evenwicht zijn. Met dit element is men dan goed bezig!

Tabel 101: Grootste negatieve verschil per grootteklasse

0 - 2 miljoen	-0,83	Financieel
2 - 5 miljoen	-2,50	Besturing
5 - 10 miljoen	-1,60	Kennis
10 - 50 miljoen	-1,49	Financieel
50 - 100 miljoen	-1,64	Besturing
100 - 500 miljoen	-2,03	Besturing
500 - 1000 miljoen	-2,30	Besturing
> 1000 miljoen	-1,73	Besturing

De focus van de organisaties in de verschillende grootteklassen zou op bovenstaande elementen moeten liggen. U weet nu waar vergelijkbare organisaties mee bezig zouden moeten zijn. Bent u er mee bezig?

Tabel 102: Grootste negatieve verschil per grootteklasse

0 - 2 miljoen	0,33	Processen
2 - 5 miljoen	0,08	Cultuur
5 - 10 miljoen	0,07	Cultuur en Financieel
10 - 50 miljoen	-0,02	Cultuur
50 - 100 miljoen	-0,62	Financieel
100 - 500 miljoen	-0,96	Cultuur
500 - 1000 miljoen	-0,97	Cultuur
> 1000 miljoen	-0,87	Cultuur

Het is goed te weten dat sommige respondenten hoog scoren op elementen van supply chain ontschotting en dat ze soms ook nog een klein absoluut verschil hebben tussen score en belang. Nogmaals, je zou met recht kunnen zeggen dat deze organisaties goed bezig zijn.

Wat doen deze organisaties dan allemaal goed? Hebben ze meer hoog opgeleide mensen? Hebben ze meer inleen? Hebben ze betere IT-systemen? Kortom, welke algemeen verklarende factoren kunnen we aantonen? Of hebben ze minder leveranciers, grotere inkoopspend, minder SKU's, lagere operationele kosten? Kortom, welke specifieke verklarende factoren kunnen we aantonen?

4.3 Specifieke analyse voor grootte

4.3.1 Belangrijkste ontwikkelingen voor grootte

We vroegen de respondenten aan te geven wat de drie belangrijkste ontwikkelingen waren op de drie gebieden. Voor inkoop, logistiek en operations zijn de belangrijkste ontwikkelingen per grootte weergegeven.

Tabel 103: De belangrijkste ontwikkelingen per grootte voor inkoop, logistiek en operations

Inkoop	top 1	top 2	top 3
< 100 mio	Leveranciersmanagement	Supply chain-management	Inkoopbeleid
> 100 mio	Leveranciersmanagement	Strategic sourcing	Supply chain-management

Logistiek	top 1	top 2	top 3
< 100 mio	Voorraadmanagement	Supply chain-management	Logistiek beleid
> 100 mio	Supply chain-management	Outsourcing	Voorraadmanagement

Operations	top 1	top 2	top 3
< 100 mio	Innovatie (proces en/of product)	Flexibiliteit	Operational Excellence
> 100 mio	Operational Excellence	Flexibiliteit	Beschikbaarheid mensen

4.3.2 Successen voor grootte

We vroegen de respondenten aan te geven wat de 3 belangrijkste successen waren op de drie gebieden. Voor inkoop, logistiek en operations zijn de belangrijkste successen per grootte weergegeven.

Tabel 104: De belangrijkste successen per grootte voor inkoop, logistiek en operations

Inkoop	top 1	top 2	top 3
< 100 mio	Besparingen	Professionaliteit	Intern verkopen van inkoop
> 100 mio	Besparingen	Professionaliteit	Intern verkopen van inkoop

Logistiek	top 1	top 2	top 3
< 100 mio	Leverbetrouwbaarheid	Voorraad optimalisatie	Anders
> 100 mio	Leverbetrouwbaarheid	Kwaliteit van de medewerkers	Anders

Operations	top 1	top 2	top 3
< 100 mio	Innovatie (proces en product)	Doorlooptijden	Kostenontwikkeling
> 100 mio	Innovatie (proces en product)	Doorlooptijden	Benuttingsgraad machinepark

Als we dezelfde analyse maken voor de successen dan is het opvallend dat voor zowel inkoop, logistiek als operations de belangrijkste successen zowel bij grotere als bij kleinere organisaties gelijk zijn.

5. Overige resultaten

Het onderzoek bestond uit 36 vragen (papieren versie). In voorgaande hoofdstukken hebben we een deel van de resultaten weergegeven. De overall resultaten van een deel van de vragen hebben we in dit hoofdstuk verwerkt. Soms zonder nadere toelichting omdat de resultaten voor zich spreken. Soms met een korte toelichting.

5.1 Wat leveren de verbeteringen nu op?

We vroegen aan de respondenten wat verbeteringen in het kader van supply chain ontzotting zouden kunnen opleveren. De absolute bedragen, dan wel de percentages die de ruim 90 respondenten opgaven, tellen op tot zo'n 383 miljoen euro. Iets meer dan gemiddeld 4 miljoen euro per respondent. Het zou toch een mooi streven zijn voor de vakgenoten deze enorme besparingspotentie te effectueren. Voor de 2.300 grotere organisaties in Nederland zou het ontschotten van de supply chain een totale besparing van ruim 9 miljard euro opleveren. En dat jaarlijks!

5.2 Overige inkoopresultaten

5.2.1 De belangrijkste ontwikkelingen op inkoopgebied

We vroegen de respondenten wat zij de belangrijkste ontwikkelingen vonden op inkoopgebied. Men mocht uit een lijst van 16 geselecteerde onderwerpen kiezen. De overall resultaten staan in onderstaande tabel.

Tabel 105: De belangrijkste ontwikkelingen op inkoopgebied

Wat zijn in uw organisatie de drie belangrijkste ontwikkelingen op inkoopgebied?	
Leveranciersmanagement	34,1%
Supply chain-management	26,4%
Strategic sourcing	25,3%
Inkoopbeleid	23,1%
Contract management	15,4%
Outsourcing	15,4%
Globalisering	14,3%
Informatietechnologie	13,2%
Category management	12,1%
Strategisch kostenmanagement	9,9%
Contract compliance	7,7%
Duurzaamheid	7,7%
Spend management	6,6%
Co-makership	3,3%
HRM/Kennis, vaardigheden	3,3%
Theorie-/modelontwikkeling	

Vier ontwikkelingen worden in twintig of meer procent van de gevallen genoemd. Dit zijn: Leveranciersmanagement, Supply chain management, Strategic sourcing en Inkoopbeleid.

5.2.2 De belangrijkste successen op inkoopgebied

We vroegen de respondenten wat hun belangrijkste successen zijn op inkoopgebied. Men mocht uit een lijst van zes geselecteerde onderwerpen meerdere onderwerpen kiezen. Daarnaast was er nog een mogelijkheid om in eigen woorden een succes toe te voegen.

Tabel 106: De belangrijkste successen op inkoopgebied

Waarmee is uw organisatie momenteel succesvol op inkoopgebied?	
Besparingen	36,3%
Professionaliteit	27,5%
Intern verkopen van inkoop	23,1%
Kwaliteit van de medewerkers	17,6%
Processen en systemen	15,4%
Informatietechnologie	7,7%
Anders	18,7%

Drie inkoopsuccessen worden in twintig of meer procent van de gevallen genoemd. Dit zijn: Besparingen, Professionaliteit, Intern verkopen van inkoop en Kwaliteit van de medewerkers.

5.2.3 Overige inkoopinformatie

In de onderstaande tabellen vindt u nog wat benchmark gerelateerde informatie over:

- inkoopwaarde in absolute waarde
- inkoopwaarde in procenten van de omzet
- ontwikkeling inkoopwaarde
- aantal leveranciers

Tabel 107: Inkoopwaarde absoluut

Klasse	%
0 - 2 miljoen	7,58
2 - 5 miljoen	4,55
5 - 10 miljoen	10,61
10 - 50 miljoen	33,33
50 - 100 miljoen	7,58
100 - 250 miljoen	18,18
250 - 500 miljoen	10,61
> 500 miljoen	7,58

7,58% van de respondenten geeft aan jaarlijks voor een bedrag tussen de 0 en 2 miljoen euro in te kopen. Meer dan 33% van de respondenten koopt jaarlijks voor een waarde tussen de 10 en 50 miljoen in en 7,58% geeft aan, meer dan een half miljard per jaar in te kopen.

Onderstaande tabel geeft aan wat de absolute inkoopwaarde betekent in termen van procenten van de omzet.

Tabel 108: Inkoopwaarde in procenten

Klasse	%
0% tot 10%	15,15
10% tot 20%	9,09
20% tot 30%	4,55
30% tot 40%	7,58
40% tot 50%	12,12
50% tot 60%	13,64
60% tot 70%	15,15
70% tot 80%	13,64
80% tot 90%	6,06
90% tot 100%	3,03

Meer dan 15% van de respondenten geeft aan dat de inkoopwaarde maximaal 10% bedraagt. In totaal geeft meer dan 50% van de respondenten aan, meer dan 40% van de omzet in te kopen. Ongeveer 3% geeft aan meer dan 90% van de omzetwaarde in te kopen.

Tabel 109: Trend inkoopvolume

	%
Stijgen	56,06
Gelijk	30,30
Dalen	13,64

Meer dan 56% van de respondenten geeft aan dat het inkoopvolume stijgt; meer dan 30% geeft aan dat het gelijk blijft en circa 14% van de respondenten geeft aan dat het inkoopvolume daalt.

Tabel 110: Aantal leveranciers

Klasse	%
0 - 100	23,08
100 - 500	20,00
500 - 1.000	12,31
1.000 - 3.000	18,46
3.000 - 5.000	7,69
> 10.000	4,62
Weet ik niet	13,85

Circa 23% van de respondenten geeft aan dat ze tussen de 0 en 100 leveranciers hebben. Een kleine 5% geeft aan meer dan 10.000 leveranciers te hebben en bijna 14% van de respondenten weet niet hoeveel leveranciers er in zijn / haar organisatie zijn.

5.3 Overige logistieke resultaten

5.3.1 De belangrijkste ontwikkelingen op logistiek gebied

We vroegen de respondenten wat zij de belangrijkste ontwikkelingen vonden op logistiek gebied. Men mocht uit een lijst van 16 geselecteerde onderwerpen kiezen. De overall resultaten staan in onderstaande tabel.

Tabel 111: De belangrijkste ontwikkelingen op logistiek gebied

Wat zijn in uw organisatie de drie belangrijkste ontwikkelingen op logistiek gebied?	
Supply chain-management	29,7%
Voorraadmanagement	29,7%
Logistiek beleid	22,0%
Outsourcing	19,8%
CPFR (collaborative planning forecasting)	11,0%
Informatietechnologie	11,0%
Contractmanagement	8,8%
VMI (vendor managed inventory)	8,8%
RFID (radio frequency identification)	7,7%
Globalisering	6,6%
Strategisch kostenmanagement	6,6%
Duurzaamheid	4,4%
Werkkapitaalsturing	4,4%
4PL	1,1%
HRMKennis, vaardigheden	1,1%
Theorie-/modelontwikkeling	1,1%

Drie ontwikkelingen worden in twintig of meer procent van de gevallen genoemd. Dit zijn: Supply chain management, Voorraadmanagement en Logistiek beleid.

5.3.2 De belangrijkste successen op logistiek gebied

We vroegen de respondenten wat hun belangrijkste successen zijn op logistiek gebied. Men mocht uit een lijst van 6 geselecteerde onderwerpen kiezen. Daarnaast was er nog een mogelijkheid om in eigen woorden een succes toe te voegen.

Tabel 112: De belangrijkste successen op logistiek gebied

Waarmee is uw organisatie momenteel succesvol op logistiek gebied?	
Leverbetrouwbaarheid	27,8%
Voorraad optimalisatie	14,8%
Kwaliteit van de medewerkers	13,0%
Doorlooptijd	11,1%
Materieel/technologie	7,4%
Informatietechnologie	3,7%
Anders	22,2%

Succes met Leverbetrouwbaarheid werd in bijna 28% van de gevallen genoemd.

5.3.3 Overige logistieke info

In de onderstaande tabellen vindt u nog wat benchmarkachtige informatie over:

- Logistieke kosten in absolute waarde
- Logistieke kosten in procenten van de omzet
- Aantal SKU's

Tabel 113: Logistieke kosten

Klasse	%
0 - 2 miljoen	33,33
2 - 5 miljoen	26,32
5 - 10 miljoen	14,04
10 - 15 miljoen	3,51
15 - 20 miljoen	5,26
> 20 miljoen	17,54

"Financiële dienstverleners zoals banken en verzekeraars lijken op het eerste gezicht niets op te hebben met logistiek. Niets is minder waar. Denk maar eens hoe de envelop met het dagafschrift, verzekeringspolis of hypotheekofferte op de mat komt. Het papier, de bedrukking en verwerking. En wat te denken van het bijvullen van de geldautomaten. Het is meer een logistiek proces met een eigen bank."

Martin Gregoire, Interim Professional DPA Supply Chain People

Tabel 114: Logistiek kosten in procenten

Klasse	%
0% tot 10%	71,93
10% tot 20%	17,54
20% tot 30%	3,51
50% tot 60%	1,75
80% tot 90%	3,51
90% tot 100%	1,75

Tabel 115: Aantal SKU's

Klasse	%
0 - 100	14,29
100 - 500	10,71
500 - 1.000	10,71
1.000 - 3.000	23,21
3.000 - 5.000	10,71
5.000 - 10.000	10,71

5.4 Overige operations resultaten

5.4.1 De belangrijkste ontwikkelingen op operationsgebied

We vroegen de respondenten wat zij de belangrijkste ontwikkelingen vonden op operations gebied. Men mocht uit een lijst van 16 geselecteerde onderwerpen kiezen. De overall resultaten staan in onderstaande tabel.

Tabel 116: De belangrijkste ontwikkelingen op operations gebied

Wat zijn volgens u de drie belangrijkste ontwikkelingen op operations gebied in uw organisatie?	
Innovatie (proces en/of product)	22,0%
Flexibiliteit	20,9%
Operational Excellence	19,8%
Efficiency	17,6%
Beschikbaarheid mensen	15,4%
Lean & Mean	15,4%
Supply chain management	14,3%
Outsourcing	8,8%
Informatietechnologie	6,6%
Onderhoud	5,5%
Strategisch kostenmanagement	5,5%
Globalisering	3,3%
Operations beleid	3,3%
HRMKennis, vaardigheden	2,2%
Theorie-/modelontwikkeling	1,1%
Duurzaamheid	

5.4.2 De belangrijkste successen op operations gebied

We vroegen de respondenten wat hun belangrijkste successen zijn op operations gebied. Men mocht uit een lijst van zes geselecteerde onderwerpen kiezen. Daarnaast was er nog een mogelijkheid om in eigen woorden een succes toe te voegen.

Tabel 117: De belangrijkste successen op operations gebied

Waarmee is uw organisatie momenteel succesvol op operations-gebied?	
Innovatie (proces en product)	21,7%
Doorlooptijden	17,4%
Kostenontwikkeling	15,2%
Benuttingsgraad machinepark	10,9%
Procesbeheersing	10,9%
Kwaliteit van de medewerkers	6,5%
Anders	17,4%

Innovatie wordt in ruim eenentwintig procent van de gevallen genoemd.

5.4.3 Overige operations informatie

In de onderstaande tabellen vindt u:

- Toegevoegde waarde operations in absolute waarde
- Toegevoegde waarde operations in procenten van de omzet
- Ontwikkeling Toegevoegde waarde

Klasse	%
0 - 2 miljoen	16,33
2 - 5 miljoen	10,20
5 - 10 miljoen	24,49
10 - 50 miljoen	24,49
50 - 100 miljoen	8,16
100 - 500 miljoen	8,16
> 500 miljoen	8,16

Tabel 118: Toegevoegde waarde operations

Tabel 119: Toegevoegde waarde operations in procenten

Klasse	%
0% tot 10%	28,00
10% tot 20%	14,00
20% tot 30%	6,00
30% tot 40%	10,00
40% tot 50%	18,00
50% tot 60%	12,00
70% tot 80%	4,00
80% tot 90%	4,00
90% tot 100%	4,00

Tabel 120: Trend toegevoegde waarde operations

	%
Stijgen	26,00
Gelijk	38,00
Dalen	36,00

5.5 Welke zaken heeft u gemist?

Op de vraag welke vraag of vragen men had gemist, werden de onderstaande onderwerpen het meest genoemd:

- Added value in plaats van kosten
- Uitbreiding of nieuw onderzoek met inkoop/verkoop/marketing/ontwikkeling
- Positie van de eigen onderneming in de (grote) supply chain
- Iets meer uitleg
- Purchasing Intelligence
- Reden personeelsverloop
- Sales en supply chain (spanningsveld en verbeterpotentie)

Nawoord van de Erik de Bruine, CPO of the year 2007-2008

Verschillen in doelstellingen, cultuur, belangen en vertrouwen leiden tot 'schotten'. Vaak bestaat onvoldoende inzicht in elkaars activiteiten en de samenhang hiertussen. Ontschotten begint dus met een gelijke visie, doelstellingen, belangen et cetera. Het initiatief en het onderzoek naar het ontschotten van de supply chain onder leiding van Max Boodie is van groot belang, zeker voor organisaties met een fysieke, 'zichtbare' supply chain. Maar ook in 'informatie supply chain' organisaties waar de financiële potentie mogelijk geringer is dan in de fysieke supply chain, moeten -waar nodig- op besturingsniveau mijns inziens de drie disciplines bij elkaar worden gebracht. Ook daar geldt dat de manier van business doen optimaal op elkaar moet worden afgestemd. Procesoptimalisatie leidt tot supply chain alignment tussen inkoop, logistiek en operations. Max beschrijft deze in onderlinge samenhang, zonder schotten en als onlosmakelijke disciplines. Het zou mooi zijn als dit op enig moment zou leiden tot een visualisatie van optimale ketens ten behoeve van de diverse industrieën en tot uitwisseling van best practices.

De zes elementen van de ontschotte supply chain zijn waardevol. Wel zou ik HRM steviger definiëren en ik ben het in dit opzicht eens met Chantal Diepenheim. HRM is immers meer dan gedrag en beloning. Ook 'Kennis' is een onderdeel van HRM, evenals functiewaardering, beoordeling, werving & selectie (in-door-uitstroom, w.o. de slag om schaars talent), opleiding en ontwikkeling, MD en leiderschap.

Als CPO kun je zelf de cultuur van je eigen organisatie direct beïnvloeden, bijvoorbeeld op het gebied van samenwerking met andere disciplines ten gunste van een optimaal ontschotte supply chain. Optimaal is het natuurlijk als de CPO beschikt over een integrale verantwoordelijkheid voor de drie disciplines.

Inkoop, logistiek en operations zouden meer samen moeten optrekken in het kader van ontschotting. Soms zijn het nog gescheiden werelden. Mogelijk kan een gezamenlijk congres worden georganiseerd waarvoor ook sales (NIMA) wordt uitgenodigd zodat we van elkaar kunnen leren.

Erik de Bruine
Directeur Concerninkoop Rabobank
CPO of the year 2007-2008

Nawoord van Anton Hiemstra, Logistiek Manager van het jaar 2007-2008

Een onderzoek zoals dat nu voor u ligt, heeft een nadrukkelijke functie in het dichteren van de kloof tussen theorie en praktijk. Of beter gezegd: in het zetten van een theoretische standaard die binnen de praktijk eenvoudig toe te passen is.

Het benoemen van Supply Chain issues, met een focus op het ontschotten van die Supply Chain, is iets waar iedere organisatie bij gebaat is. Hoe groter de onderneming, hoe verder de verschillende disciplines – inkoop, logistiek en operations – doorgaans uit elkaar liggen. Zoals het onderzoek laat zien, kost dat geld. Veel geld. Zoals de onderzoekers terecht opmerken: er zijn veel kansen en er is nog veel te doen!

Binnen de verschillende sectoren dringt het besef door dat het vergroten van marges niet begint aan de opbrengstenkant, maar in vrijwel alle gevallen aan de kostenkant. Met name de logistieke kosten van organisaties zijn de laatste jaren stevig gegroeid, dus het is met name hier waar een stevige verbetering kan worden gemaakt. Een deel van de oplossing is gelegen in het dichteren bij elkaar brengen van inkoop en logistiek.

Onderzoek zoals uitgevoerd door de onderzoekers van DPA Supply Chain People heeft om te beginnen een functie als het gaat om de vinger op de zere plek leggen. Dát er moet worden ontschot en dat er kán worden ontschot is voor de meeste mensen in het vak wel duidelijk. Waar nu precies de angel zit, echter niet altijd. Daarnaast is men erin geslaagd ook voor de leek op heldere wijze uiteen te zetten wat er moet gebeuren, waar dit moet gebeuren en – niet onbelangrijk – wat het oplevert.

Ik kan iedereen die actief is op het gebied van Supply Chain Management aanraden zich eens in dit werk te verdiepen. Maar ook als u niet in het vak zit, heeft u er baat bij de bevindingen eens te bekijken. Het ontschotten moet nu eenmaal gebeuren. Dit onderzoek is een goede eerste stap naar meer inzicht.

Anton Hiemstra
Algemeen directeur Agriport A7
Logistiek Manager van het Jaar 2007-2008

Bijlage 1: Onderzoeksopzet en leeswijzer

Onderzoeksopzet

Wij hebben voor dit onderzoek, dat we samen met NEVI en de vLm hebben uitgevoerd, supply chain gedefinieerd als het vakgebied dat ontstaat als we de (oer-)disciplines inkoop, logistiek en operations integreren.

Met behulp van de denktank (een groep experts speciaal voor dit onderzoek samengesteld; zie bijlage 2 voor de leden) hebben we de ideale supply chain ontworpen uit een zestal elementen (zie hieronder). Parallel aan dit ontwerpproces hebben we bij een 35-tal supply chain specialisten vragenlijsten uitgezet, waarbij we ons hebben gericht op de mogelijke problemen tussen de drie oer-disciplines inkoop, logistiek en operations. Dit vooronderzoek gaf ons (nogmaals) de bevestiging van het nut en de noodzaak van dit onderzoek.

Samen met de denktank zijn vanuit dit vooronderzoek de zes elementen definitief gemaakt en daarmee is er een model ontwikkeld dat onder de juiste omstandigheden de ideale ontschotte supply chain beschrijft. Een supply chain bestaande uit inkoop, logistiek en operations, die vanwege een optimale alignment een maximale bijdrage levert aan het overall bedrijfsresultaat.

Deze elementen zijn:

1. **Kennis** van inkoop, logistiek en operations zorgt voor de juiste definities, woorden en de juiste discussie. Ideaal gezien is er sprake van een hoog kennisniveau binnen en tussen de verschillende disciplines.
2. Door inkoop-, logistieke en operations **processen** te integreren, ontstaat er een fundament voor optimale inrichting van de supply chain. Men is op de hoogte van de input die de opvolgende discipline wenst te ontvangen en stemt de eigen output hierop af.
3. Op elkaar afgestemde **besturing** van de supply chain processen zorgt ervoor dat processen efficiënt en effectief zijn en blijven. IT-systemen zorgen voor efficiënte metingen en begrijpelijke managementrapportages.
4. Geïntegreerde **financiële KPI's** zorgen er ook dat de gevolgen in de winst- en verliesrekening zichtbaar worden. Bij elke handeling binnen een discipline wordt er rekening gehouden met de integrale kosten voor de gehele supply chain.

5. Op elkaar afgestemde **HRM instrumenten** stimuleren gewenst supply chain gedrag en dempen ongewenste bijwerkingen. Beloning is niet alleen afgestemd op prestaties binnen een discipline, maar op de prestaties van de hele supply chain.
6. Bepaalde aspecten van de **cultuur** van organisaties zijn een betere randvoorwaarde om snel en structureel te verbeteren dan andere. Een open en/of transparante cultuur maakt het mogelijk om een mening te hebben over hoe het bij een andere discipline beter kan.

De kern van het onderzoek bestaat uit een zelfscore op de zes elementen van supply chain ontzotting of supply chain aligment, die is aangevuld met een 35-tal aanvullende vragen. Veel van de vragen zijn wat wij noemen verklarende factoren. Een score op de zes elementen is immers relatief onbetekenend als de verschillen tussen de respondenten niet verklaard kunnen worden. De vragenlijst (de papieren versie) is in bijlage 3 opgenomen.

Naast algemeen verklarende factoren zoals functie van de respondent, bedrijfsomzet, aantal medewerkers, opleidingsniveau en automatiseringsgraad, hebben we vanuit de disciplines inkoop, logistiek en operations nog een aantal specifiek verklarende factoren bepaald, zoals bijvoorbeeld inkoopwaarde voor inkoop, aantal stock keeping units voor logistiek en de toegevoegde waarde voor operations.

De vragenlijst is na het eerste ontwerp getoetst bij een tiental organisaties en met kleine aanpassingen definitief gemaakt. Voor de verspreiding van de vragenlijst hebben we gebruik gemaakt van de volgende kanalen:

1. Papieren vragenlijst via de vakbladen (Deal!, Supply Chain Magazine, Facto en tijdschrift Logistiek).
2. Elektronische vragenlijsten via de website www.bestofsupplychain.com.
3. Persoonlijke uitnodigingen via de kandidaten- en medewerkerdatabase van DPA Supply Chain People.

De data is verzameld en verwerkt door Q&A. Zij hebben ook de website beheerd en de gegevens verwerkt in door de onderzoekers ontwikkelende formats.

Deze formats (tabellen en grafieken) zijn gebruikt om de hypothesen te toetsen die vooraf door de onderzoekers van DPA Supply Chain People waren gemaakt. In hoofdstuk 2 zijn de hypothesen beschreven. Daar waar de hypothesen niet overeenkwamen met de resultaten is gezocht naar mogelijke verklaringen. En daar waar de resultaten de hypothese ondersteunen is de hypothese als waar aangenomen.

De resultaten van het onderzoek gekoppeld aan de hypothesen, zijn vervolgens in 2 workshops (exclusief voor respondenten) nader getoetst. De conceptteksten voor de uiteindelijke publicatie zijn voorgelegd aan een aantal experts met het verzoek de teksten van een quote te voorzien. De definitieve resultaten, inclusief de verklaringen en de quotes, zijn in dit boek vastgelegd.

Leeswijzer

De resultaten van het onderzoek naar het ontschotten van de supply chain worden in dit boek gepresenteerd vanuit drie invalshoeken. Allereerst zijn in hoofdstuk 2 de algemene resultaten beschreven. In hoofdstuk 3 zijn de resultaten per branche gepresenteerd en zijn onderlinge brancheverschillen nader uitgewerkt. In hoofdstuk 4 zijn de resultaten per grootteklasse gepresenteerd en zijn onderlinge verschillen in bedrijfsomvang nader uitgewerkt. In hoofdstuk 5 zijn de overige onderzoeksresultaten beschreven, onder andere de ontwikkelingen en successen per discipline.

Met deze indeling hebben we het voor de lezer zo makkelijk mogelijk gemaakt zijn/haar eigen organisatie te vergelijken met de onderzoeksresultaten.

De onderzoekers van DPA Supply Chain People bedanken iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan dit onderzoek. Te weten:

- NEVI en de vLm voor het steunen van het onderzoek.
- De Denktank voor het meedenken en het stellen van kritische vragen.
- Alle professionals die de moeite hebben genomen een quote te bedenken en aan papier toe te vertrouwen.
- De tijdschriften Deal!, Supply Chain Magazine, Facto en het tijdschrift Logistiek voor onder andere het verspreiden van de papieren vragenlijsten.

Daarnaast bedanken wij in het bijzonder de CPO van het jaar Erik de Bruine en de Logistiek Manager van het jaar Anton Hiemstra voor het schrijven van het nawoord. Wat zou dit onderzoek zijn zonder de visie van deze terechte prijswinnaars.

Ook willen we de medewerkers van DPA Supply Chain People bedanken voor hun bijdragen aan dit onderzoek. In het bijzonder Misha Smiet voor de vormgeving, Susan Schutjes voor de eindredactie en Esther Harpe en Jasna Perra voor het organiseren van al het andere.

Tot slot bedanken we ook - vanzelfsprekend - alle respondenten en de toekomstige lezers! De respondenten voor het meedoen aan dit onderzoek en de lezers voor de aanschaf van dit boek.

Voor vragen, nadere informatie of verzoeken om specifieke benchmark- / maatwerk-analyses kunt u contact opnemen met DPA Supply Chain People te Amsterdam, telefoonnummer 020-5151515 of via de internetsite www.dpasupplychainpeople.com. Reacties per mail zijn ook mogelijk: supplychain@dpascp.com.

Bijlage 2: Namen Denktank Best of Supply Chain

- Alle Delfsma
- Eric van Baarsel
- Erik de Bruine
- Frits Brinkerhof
- Jan Snijder
- Leonne Bonte
- Marc Dentener
- Marc Mallant
- Michiel van Seggelen
- Mike Porton
- Philip van Beek
- Rob Hengst
- Ton van Zwam †

Bijlage 3: De gehanteerde vragenlijst (papieren versie)

DPA

supplychainpeople

Benchmark-studie:

best of **supply chain** 2007

dé gezondheidscheck voor uw supply chain



Inkoop **logistiek** **operations**

Tussen de disciplines inkoop, logistiek en operations (be)staan vaak schotten. Soms in fysieke zin, soms in mentale zin en helaas ook regelmatig in materiële zin. Werkmethoden en IT-systemen sluiten bijvoorbeeld niet op elkaar aan. Vanuit de afzonderlijke disciplines zijn de schotten meestal goed te verklaren. Maar voor het collectief hebben ze bijna altijd negatieve gevolgen. Te vaak, zo leert de ervaring, zijn organisaties dankzij deze schotten not-best-in-class.

DPA Supply Chain People heeft samen met haar partners een onderzoek opgezet. Doelstelling is bedrijven en andere organisaties te ondersteunen bij het 'ontschotten' van de supply chain. Onder meer door knelpunten in kaart te brengen en inzichtelijk te maken hoe anderen opereren. De uitkomsten beogen een uitspraak te doen over het risico op een 'supply chain-infarct'.

Voor wie is het onderzoek bestemd? In principe voor alle organisaties in Nederland, zowel in de private als de publieke sector. De onderzoekers hebben de vragen dusdanig geformuleerd dat veel organisaties zich in de probleem- en vraagstelling kunnen vinden.

Door deel te nemen aan dit trendzettende onderzoek kunt u uw eigen positie bepalen ten opzichte van uw concurrentie. Net als alle andere respondenten ontvangt u gratis de onderzoeksresultaten in boekvorm. Bovendien nodigt DPA Supply Chain People u exclusief uit voor speciale rondetafelbijeenkomsten om de resultaten te bespreken en te verklaren.

Ga voor de online versie van dit onderzoek naar www.bestofsupplychain.com

DPA

supplychainpeople

1. Geef aan welke discipline(s) u vertegenwoordigt. Geef tevens uw huidige rol aan. Omcirkel rol 1, rol 2 of rol 3 of streep de verkeerde antwoorden door.

Discipline	Rol 1	Rol 2	Rol 3
<input type="checkbox"/> Inkoop	<input type="checkbox"/> specialist	<input type="checkbox"/> manager/hoofd	<input type="checkbox"/> directeur
<input type="checkbox"/> Logistiek	<input type="checkbox"/> specialist	<input type="checkbox"/> manager/hoofd	<input type="checkbox"/> directeur
<input type="checkbox"/> Operations	<input type="checkbox"/> specialist	<input type="checkbox"/> manager/hoofd	<input type="checkbox"/> directeur
<input type="checkbox"/> Financien	<input type="checkbox"/> specialist	<input type="checkbox"/> manager/hoofd	<input type="checkbox"/> directeur
<input type="checkbox"/> HRM/PZ	<input type="checkbox"/> specialist	<input type="checkbox"/> manager/hoofd	<input type="checkbox"/> directeur
<input type="checkbox"/> Overig, namelijk:			

2. In welke branche is uw organisatie actief?

- Industrie
- Nutssector
- Bouwnijverheid
- Groothandel
- Retail/FMCG
- Transport/Logistiek
- Banken en verzekeringen
- Zakelijke dienstverlening
- Openbaar bestuur (ministeries, provincies, gemeenten, waterschappen)
- Publieke diensten (zorg, uitvoeringsinstellingen en overig not-for-profit)
- Overig, namelijk:

3. Typeer uw organisatie aan de hand van onderstaande kenmerken.

- a. **Primair is mijn organisatie: (slechts één antwoord mogelijk)**
- kennisintensief
 - arbeidsintensief
 - kapitaalintensief
 - overig, namelijk:
- b. **Mijn organisatie is overwegend actief in: (slechts één antwoord mogelijk)**
- business to business (B2B)
 - business to consumer (B2C)
 - business to government (B2G)
 - overig, namelijk:
- c. **Aan onze klanten leveren we: (slechts één antwoord mogelijk)**
- producten
 - diensten
 - producten en diensten
 - overig, namelijk:

4. In welke omzetklasse (bedragen in euro's) bevindt uw organisatie zich?

- 0 - 2 miljoen
- 2 - 5 miljoen
- 5 - 10 miljoen
- 10 - 50 miljoen
- 50 - 100 miljoen
- 100 - 500 miljoen
- 500 - 1000 miljoen
- > 1000 miljoen

5. Hoeveel mensen werken er in uw organisatie (alle afdelingen in aantallen personen, inclusief tijdelijke werknemers en vacatures)?

a. In Nederland: b. In het totaal:

6. Welk opleidingsniveau hebben de supply chain-medewerkers (vast en flexibel) in uw organisatie? Geef de procentuele verdeling aan.

LBO (in %)
MBO (in %)
HBO (in %)
WO (in %)

Inkoop	Logistiek	Operations

7. Hoe lang werken de supply chain-medewerkers in uw organisatie? Geef de procentuele verdeling aan.

- < 1 jaar (in %)
- 1 - 2 jaar (in %)
- 3 - 5 jaar (in %)
- 5 - 10 jaar (in %)
- 10 - 20 jaar (in %)
- > 20 jaar (in %)

Inkoop	Logistiek	Operations

8. Wat is de verhouding vast - inleen van de supply chain medewerkers in uw organisatie? Geef aan hoeveel procent van de medewerkers wordt ingeleend.

- Inleen LBO (in %)
- Inleen MBO (in %)
- Inleen HBO (in %)
- Inleen WO (in %)

Inkoop	Logistiek	Operations

9. Geef met een rapportcijfer (1 - 10) aan hoe uw organisatie scoort op de elementen van supply chain-ontschotting.

Elementen van supply chain-ontschotting

Huidig score (1-10)

a. **Kennis van inkoop, logistiek en operations zorgt voor de juiste definities, woorden en de juiste discussie.**

- 1. Besef van andere kennisgebieden
- 2. Afstemming tussen andere kennisgebieden
- 3. Integratie met andere kennisgebieden

b. **Door inkoop-, logistieke - en operations-processen te integreren ontstaat er een fundament voor optimale inrichting van de supply chain.**

- 1. Besef van andere processen
- 2. Afstemming tussen andere processen
- 3. Integratie met andere processen

c. **Op elkaar afgestemde besturing van de supply chain-processen zorgt ervoor dat processen efficiënt en effectief zijn en blijven.**

- 1. Besef van andere besturingsissues
- 2. Afstemming tussen andere besturingsissues
- 3. Integratie van besturingsissues

d. **Geïntegreerde financiële KPI's zorgen ook dat de gevolgen in de winst-en-verliesrekening zichtbaar worden.**

- 1. Besef van andere financiële KPI's
- 2. Afstemming tussen andere financiële KPI's
- 3. Integratie van financiële KPI's

e. **Op elkaar afgestemde HRM-instrumenten stimuleren gewenst supply chain gedrag en dempen ongewenste bijwerkingen.**

- 1. Besef van de HRM-instrumenten
- 2. Afstemming tussen HRM instrumenten
- 3. Integratie van HRM-instrumenten

f. **Omdat bepaalde cultuuraspecten een betere randvoorwaarde zijn om snel en structureel te verbeteren dan andere.**

- 1. Besef van de cultuuraspecten
- 2. Afstemming tussen andere cultuuraspecten
- 3. Integratie van de cultuuraspecten

10. Geef met een rapportcijfer (1 - 10) aan wat in uw organisatie het belang van de elementen van supply chain ontchotting is.

Elementen van supply chain ontchotting

Belang

Kennis	
Processen	
Besturing	
Financiële	
HRM-instrumenten	
Cultuuraspecten	

11. Zijn er in uw organisatie verbeteringen te realiseren door inkoop, logistiek en operations (verder) te ontchotten?

- Nee, want
- Ja, geef aan wat eventuele verbeteringen op jaarbasis zouden kunnen opleveren in termen van:
 - absolute kostendaling vaneuro
 - procentuele kostendaling vanprocent van de omzet.
 - weet niet

12. Waar zou uw organisatie meer tijd aan moeten besteden? Geef binnen de drie disciplines de prioriteit aan. Het onderwerp waar als eerste meer tijd aan moet worden besteed krijgt prioriteit 1, volgende prioriteit 2, etc.

	Inkoop	Logistiek	Operations
'Shared values' het gaat over de bedrijfsopvatting, de bedrijfscultuur, de identiteit.			
'Strategy' wijst op de voorgenomen acties van de manager. Welke uitdrukkelijke doelen worden gesteld en met welke middelen wil men ze bereiken?			
'Structure' refereert naar de inrichting van de onderneming zelf naar niveaus, taakverdeling, coördinatie, lijn-, staf- en functionele organisatie.			
'Systems' omvat alle formele en informele werkwijzen en procedures, zoals orderbevestiging.			
'Style' verwijst naar de manier waarop de manager de medewerkers behandelt en de wijze waarop men met elkaar omgaat.			
'Staff' concentreert zich op de vraag welke de profielen zijn van de manager en de medewerkers, nu en in de toekomst. Hoe zullen we ze recruterend, evaluerend, motiverend en behoudend?			
'Skills' tenslotte stelt scherp op wat de eigen organisatie doet schitteren. Waar is ze goed en/of competitief?			

Opmerkingen

13. Geef aan wat voor soort IT-systemen u momenteel gebruikt. Vul indien mogelijk (merk)naam van de IT-systemen in. Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

	Inkoop	Logistiek	Operations
Enkel geïntegreerd ERP-systeem			
Meerdere gekoppelde ERP-systemen			
Meerdere ongekoppelde ERP-systemen			
Ongekoppelde overige systemen			

In de volgende drie blokken stellen we u vragen vanuit de drie supply chain-disciplines inkoop, logistiek en operations. Indien u niet alle vragen kunt beantwoorden dan staat het u uiteraard vrij uw andere supply chain-collega's bij het beantwoorden betrekken. Geef s.v.p. aan wat u doet:

- Ik ga door met de inkoopvragen (vraag 14 t/m 21) en daarna met vraag 36.
- Ik ga door met de logistieke vragen (vraag 22 t/m 28) en daarna met vraag 36.
- Ik ga door met de operations vragen (vraag 29 t/m 35) en daarna met vraag 36.
- Alle vragen worden ingevuld.

verklarende factoren vanuit inkoop:

14. Wat is de waarde (in euro's) van het totale jaarinkoopvolume (goederen en diensten, primair en facilitair) van uw organisatie?

- 0 - 2 miljoen
- 2 - 5 miljoen
- 5 - 10 miljoen
- 10 - 50 miljoen
- 50 - 100 miljoen
- 100 - 250 miljoen
- 250 - 500 miljoen
- > 500 miljoen

15. Hoeveel procent van de omzet is dat?

..... procent

16. Wat is daarbij de trend?

- Stijgen
- Gelijk
- Dalen

DPA

supplychainpeople

17. Wat is daarvoor de reden?

18. Wat zijn in uw organisatie de drie belangrijkste ontwikkelingen op inkoopgebied?

- Theorie-/modelontwikkeling
- Strategic sourcing
- HRM/kennis, vaardigheden
- Category management
- Supply chain-management
- Leveranciersmanagement
- Strategisch kostenmanagement
- Contract compliance
- Outsourcing
- Contractmanagement
- Duurzaamheid
- Globalisering
- Co-makership
- Inkoopbeleid
- Informatietechnologie
- Spend management

19. Van hoeveel leveranciers heeft u in de afgelopen 12 maanden een factuur ontvangen?

- 0 - 100
- 100 - 500
- 500 - 1.000
- 1.000 - 3.000
- 3.000 - 5.000
- 5.000 - 10.000
- > 10.000
- Weet niet

20. Voor welk deel van het jaarinkoopvolume (goederen en diensten, primair en facilitair) bent u verantwoordelijk?

- 0 - 2 miljoen
- 2 - 5 miljoen
- 5 - 10 miljoen
- 10 - 50 miljoen
- 50 - 100 miljoen
- 100 - 250 miljoen
- 250 - 500 miljoen
- > 500 miljoen

21. Waarmee is uw organisatie momenteel succesvol op inkoopgebied? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

- Kwaliteit van de medewerkers
- Besparingen
- Professionaliteit
- Processen en systemen
- Informatietechnologie
- Intern verkopen van inkoop
- Overig:

verklarende factoren vanuit logistiek:

22. Wat is het totale bedrag aan logistieke kosten (opslag, handling en transport) in uw organisatie (in euro's)?

- 0 - 2 miljoen
- 2 - 5 miljoen
- 5 - 10 miljoen
- 10 - 15 miljoen
- 15 - 20 miljoen
- > 20 miljoen

23. Hoeveel procent van de omzet is dat?

..... procent

24. Wat is daarbij de trend?

- Stijgen
- Gelijk
- Dalen

DPA

supplychainpeople

25. Wat is daarvoor de reden?

.....

26. Wat zijn in uw organisatie de drie belangrijkste ontwikkelingen op logistiek gebied?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> RFID (radio frequency identification) | <input type="checkbox"/> Outsourcing |
| <input type="checkbox"/> VMI (vendor managed inventory) | <input type="checkbox"/> Logistiek beleid |
| <input type="checkbox"/> Strategisch kostenmanagement | <input type="checkbox"/> Voorraadmanagement |
| <input type="checkbox"/> Werkkapitaalsturing | <input type="checkbox"/> Informatietechnologie |
| <input type="checkbox"/> Supply chain-management | <input type="checkbox"/> Duurzaamheid |
| <input type="checkbox"/> Contractmanagement | <input type="checkbox"/> Globalisering |
| <input type="checkbox"/> HRM/kennis, vaardigheden | <input type="checkbox"/> Theorie-/modelontwikkeling |
| <input type="checkbox"/> CPFR (collaborative planning, forecasting en replenishment) | <input type="checkbox"/> 4PL |

27. Hoeveel stock keeping units (SKU's) heeft u?

- 0 - 100
- 100 - 500
- 500 - 1000
- 1000 - 3000
- 3000 - 5000
- 5000 - 10000
- > 10000
- Weet niet

28. Waarmee is uw organisatie momenteel succesvol op logistiek gebied?

- Kwaliteit van de medewerkers
- Voorraad optimalisatie
- Doorlooptijd
- Informatietechnologie
- Leverbetrouwbaarheid
- Materieel/technologie
- Overig:

verklarende factoren vanuit operations:

29. Wat is de toegevoegde waarde van operations (omzet min inkoopwaarde) in uw organisatie (in euro's)?

- 0 - 2 miljoen
- 2 - 5 miljoen
- 5 - 10 miljoen
- 10 - 50 miljoen
- 50 - 100 miljoen
- 100 - 500 miljoen
- > 500 miljoen

30. Hoeveel procent van de omzet is dat?

..... procent

31. Wat is daarbij de trend?

- Stijgen
- Gelijk
- Dalen

32. Wat is daarvoor de reden?

.....

33. Hoeveel mensen werken er binnen operations?

- 0 - 10
- 10 - 20
- 20 - 50
- 50 - 100
- 100 - 500
- 500 - 1000
- > 1000

34. Wat zijn volgens u de drie belangrijkste ontwikkelingen op operations-gebied in uw organisatie?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Operational Excellence | <input type="checkbox"/> Operations-beleid |
| <input type="checkbox"/> Innovatie (proces en/of product) | <input type="checkbox"/> Onderhoud |
| <input type="checkbox"/> Informatietechnologie | <input type="checkbox"/> Flexibiliteit |
| <input type="checkbox"/> Strategisch kostenmanagement | <input type="checkbox"/> Lean & Mean |
| <input type="checkbox"/> Supply chain-management | <input type="checkbox"/> Outsourcing |
| <input type="checkbox"/> Beschikbaarheid mensen | <input type="checkbox"/> Globalisering |
| <input type="checkbox"/> HRM/kennis, vaardigheden | <input type="checkbox"/> Duurzaamheid |
| <input type="checkbox"/> Theorie-/modelontwikkeling | <input type="checkbox"/> Efficiency |

35. Waarmee is uw organisatie momenteel succesvol op operations-gebied?

- Kwaliteit van de medewerkers
- Innovatie (proces en product)
- Doorlooptijden
- Benuttingsgraad machinepark
- Kostenontwikkeling
- Procesbeheersing
- Overig:

36. Welke onderwerpen van vragen heeft u gemist?

.....

.....

.....

Naam organisatie:

Contactpersoon of respondent:

Postadres:

Postcode en plaats:

Telefoon:

E-mail:

Retourneer dit ingevulde onderzoek per post (geen postzegel nodig) naar:

DPA Supply Chain People
 O.v.v. Best of Supply Chain
 Antwoordnummer 46256
 1060 WC Amsterdam

Of per fax naar: 020 - 51 51 551

DPA Supply Chain People dankt u voor uw medewerking, mede namens de partners bij dit onderzoek:



© 2007 DPA Supply Chain People.
 Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden gebruikt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van DPA Supply Chain People.

Bijlage 4: Deelnemers aan de workshops

- Alle Delfsma
- Bertrand Prinsen, Labor Redimo
- Chantal Diepenheim Duursma, Down To Earth B.V.
- Johan Wiegman, Ericsson Telecommunicatie
- Manfred Hoogveld
- Marcel Agterberg, Schuitema N.V.
- Marco van der Heijden, Boehringer Ingelheim B.V.
- Martin Gregoire
- Onno Hensen
- Patrick Steijger, P. Steijger Consultancy
- René Dullaart
- Tjarco Timmermans
- Wouter Eijkelkamp

Bijlage 5: Inhoudsopgave gebruikte tabellen

Tabel 1:	Respondenten per branche	14
Tabel 2:	Respondenten en omzetklassen	14
Tabel 3:	Respondenten en aantallen werknemers	15
Tabel 4:	Verdeling respondenten nationaal en internationaal	15
Tabel 5:	Respondenten en hun klantportfolio	15
Tabel 6:	Respondenten en type onderneming	16
Tabel 7:	Respondenten en primaire typering	16
Tabel 8:	Respondenten en opleidingsniveau.	16
Tabel 9:	Respondenten en opleidingsniveau voor inkoop, logistiek en operations	17
Tabel 10:	Respondenten en hun ervaring	17
Tabel 11:	Respondenten en inleen voor inkoop, logistiek en operations	18
Tabel 12:	Respondenten en hun discipline	18
Tabel 13:	Respondenten en hun rol	19
Tabel 14:	Scores op de zes elementen van supply chain ontscotting	23
Tabel 15:	Belangen van de zes elementen van supply chain ontscotting	23
Tabel 16:	Analyse van verschil tussen score – belang op de zes elementen van supply chain ontscotting	23
Tabel 17:	Score op supply chain ontscotting op basis van rol van de respondent	29
Tabel 18:	Belang van supply chain ontscotting op basis van rol van de respondent	29
Tabel 19:	Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontscotting op basis van rol van de respondent	30
Tabel 20:	Score op supply chain ontscotting op basis van disciplines van de respondent	30
Tabel 21:	Belang van supply chain ontscotting op basis van disciplines van de respondent	31
Tabel 22:	Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontscotting op basis van disciplines van de respondent	31
Tabel 23:	Score op supply chain ontscotting op basis van primaire typering van de organisatie	32
Tabel 24:	Belang van supply chain ontscotting op basis van primaire typering van de organisatie	32

Tabel 25:	Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van primaire typering van de organisatie	32
Tabel 26:	Score op supply chain ontschotting op basis van type onderneming	33
Tabel 27:	Belang van supply chain ontschotting op basis van type onderneming	33
Tabel 28:	Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van type onderneming	34
Tabel 29:	Score op supply chain ontschotting op basis van klantportfolio	34
Tabel 30:	Belang van supply chain ontschotting op basis van klantportfolio	35
Tabel 31:	Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van klantportfolio	35
Tabel 32:	Score op supply chain ontschotting op basis van omzet	36
Tabel 33:	Score op supply chain ontschotting op basis van vereenvoudigde omzetindeling	36
Tabel 34:	Belang van supply chain ontschotting op basis van omzet	36
Tabel 35:	Belang van supply chain ontschotting op basis van vereenvoudigde omzetindeling	36
Tabel 36:	Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van omzet	37
Tabel 37:	Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van vereenvoudigde omzetindeling	37
Tabel 38:	Score op supply chain ontschotting op basis van aantallen werknemers nationaal	37
Tabel 39:	Belang van supply chain ontschotting op basis van aantallen werknemers nationaal ..	38
Tabel 40:	Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van aantallen werknemers nationaal	38
Tabel 41:	Score op supply chain ontschotting op basis van aantallen werknemers nationaal & internationaal	38
Tabel 42:	Belang van supply chain ontschotting op basis van aantallen werknemers nationaal & internationaal	39
Tabel 43:	Analyse van verschil tussen score – belang supplychain ontschotting op basis van aantallen werknemers nationaal & internationaal	39
Tabel 44:	Score op supply chain ontschotting op basis van opleidingsniveau	40
Tabel 45:	Belang van supply chain ontschotting op basis van opleidingsniveau	40
Tabel 46:	Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van opleidingsniveau	40
Tabel 47:	Score op supply chain ontschotting op basis van opleidingsniveau voor inkoop, logistiek en operations separaat	41
Tabel 48:	Belang van supply chain ontschotting op basis van opleidingsniveau voor inkoop, logistiek en operations separaat	41
Tabel 49:	Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van opleidingsniveau voor inkoop, logistiek en operations separaat	42
Tabel 50:	Score op supply chain ontschotting op basis van ervaringsniveau	42
Tabel 51:	Belang van supply chain ontschotting op basis van ervaringsniveau	42
Tabel 52:	Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van ervaringsniveau	43
Tabel 53:	Score op supply chain ontschotting op basis van ervaringsniveau voor inkoop, logistiek en operations separaat	43
Tabel 54:	Belang van supply chain ontschotting op basis van ervaringsniveau voor inkoop, logistiek en operations separaat	44
Tabel 55:	Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van ervaringsniveau voor inkoop, logistiek en operations separaat	44
Tabel 56:	Score op supply chain ontschotting op basis van inleenpercentage	45
Tabel 57:	Belang van supply chain ontschotting op basis van inleenpercentage	45
Tabel 58:	Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van inleenpercentage	46

Tabel 59:	Score op supply chain ontschotting op basis van inleenpercentage voor inkoop, logistiek en operations separaat	46
Tabel 60:	Belang van supply chain ontschotting op basis van inleenpercentage voor inkoop, logistiek en operations separaat	46
Tabel 61:	Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van inleenpercentage voor inkoop, logistiek en operations separaat	47
Tabel 62:	Score op supply chain ontschotting op basis van gebruik IT-systemen	47
Tabel 63:	Belang van supply chain ontschotting op basis van gebruik IT-systemen	48
Tabel 64:	Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van gebruik IT-systemen	48
Tabel 65:	Score op supply chain ontschotting op basis van inkoopvolume	49
Tabel 66:	Belang van supply chain ontschotting op basis van inkoopvolume	49
Tabel 67:	Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van inkoopvolume	50
Tabel 68:	Score op supply chain ontschotting op basis van aantal leveranciers	50
Tabel 69:	Belang van supply chain ontschotting op basis van aantal leveranciers	51
Tabel 70:	Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van aantal leveranciers	51
Tabel 71:	Score op supply chain ontschotting op basis van logistieke kosten	51
Tabel 72:	Belang van supply chain ontschotting op basis van logistieke kosten	52
Tabel 73:	Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van logistieke kosten	52
Tabel 74:	Score op supply chain ontschotting op basis van het aantal SKU's	53
Tabel 75:	Belang van supply chain ontschotting op basis van het aantal SKU's	53
Tabel 76:	Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van het aantal SKU's	53
Tabel 77:	Score op supply chain ontschotting op basis van toegevoegde waarde operations	54
Tabel 78:	Belang van supply chain ontschotting op basis van toegevoegde waarde operations	54
Tabel 79:	Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van toegevoegde waarde operations	54
Tabel 80:	Score op supply chain ontschotting op basis van trend toegevoegde waarde operations	55
Tabel 81:	Belang van supply chain ontschotting op basis van trend toegevoegde waarde operations	55
Tabel 82:	Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van trend toegevoegde waarde operations	55
Tabel 83:	Respondenten per branche in aantallen en procenten	56
Tabel 84:	Overall score, belang en verschil van de zes elementen van supply chain ontschotting	58
Tabel 85:	Score op supply chain ontschotting per branche	59
Tabel 86:	Belang van supply chain ontschotting per branche	59
Tabel 87:	Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting per branche	59
Tabel 88:	Grootste negatieve verschil per branche	60
Tabel 89:	Kleinste absolute verschil per branche	60
Tabel 90:	De 3 belangrijkste ontwikkelingen per branche op inkoop gebied	61
Tabel 91:	De 3 belangrijkste ontwikkelingen per branche op logistiek gebied	62
Tabel 92:	De 3 belangrijkste ontwikkelingen per branche op operations gebied	62
Tabel 93:	Successen respondenten op gebied van inkoop	63
Tabel 94:	Successen respondenten op gebied van logistiek	63
Tabel 95:	Successen respondenten op gebied van operations	63
Tabel 96:	Omzet-grootteklassen respondenten	64

Tabel 97:	Overall score, belang en verschil van de zes elementen van supply chain ontschotting	67
Tabel 98:	Score op supply chain ontschotting op basis van omzetklasse	67
Tabel 99:	Belang op supply chain ontschotting op basis van omzetklasse	67
Tabel 100:	Analyse van verschil tussen score – belang supply chain ontschotting op basis van omzetklasse	67
Tabel 101:	Grootste negatieve verschil per grootteklasse	68
Tabel 102:	Grootste negatieve verschil per grootteklasse	68
Tabel 103:	De belangrijkste ontwikkelingen per grootte voor inkoop, logistiek en operations	69
Tabel 104:	De belangrijkste successen per grootte voor inkoop, logistiek en operations	69
Tabel 105:	De belangrijkste ontwikkelingen op inkoopgebied	70
Tabel 106:	De belangrijkste successen op inkoopgebied	71
Tabel 107:	Inkoopwaarde absoluut	71
Tabel 108:	Inkoopwaarde in procenten	72
Tabel 109:	Trend inkoopvolume	72
Tabel 110:	Aantal leveranciers	72
Tabel 111:	De belangrijkste ontwikkelingen op logistiek gebied	73
Tabel 112:	De belangrijkste successen op logistiek gebied	74
Tabel 113:	Logistieke kosten	74
Tabel 114:	Logistiek kosten in procenten	75
Tabel 115:	Aantal SKU's	75
Tabel 116:	De belangrijkste ontwikkelingen op operations gebied	75
Tabel 117:	De belangrijkste successen op operations gebied	76
Tabel 118:	Toegevoegde waarde operations	76
Tabel 119:	Toegevoegde waarde operations in procenten	77
Tabel 120:	Trend toegevoegde waarde operations	77

Bijlage 6: Inhoudsopgave gebruikte figuren

Figuur 1:	Totaal score op de zes elementen van Supply Chain ontschotting	20
Figuur 2:	Totaal belang op de zes elementen van Supply Chain ontschotting	22
Figuur 3:	Scores per branche op supply chain ontschotting	57
Figuur 4:	Scores per branche op supply chain ontschotting	57
Figuur 5:	Vershil score – belang per branche op supply chain ontschotting	58
Figuur 6:	scores per grootteklasse op supply chain ontschotting	65
Figuur 7:	scores per grootteklasse op supply chain ontschotting	66
Figuur 8:	verschil score – belang per grootteklasse op supply chain ontschotting	66

Supply chain management en supply chain alignment zijn kritische succesfactoren in de concurrentiestrijd. Des te verbazingwekkender is het dat de meeste ketens eigenlijk bureaucratische operaties zijn. Inkoop, logistiek en operations, de drie kerndisciplines bij ketenmanagement, lijken eerder het motto 'ieder voor zich en God voor ons allen' te huldigen, dan de aanvalskreet 'één voor allen en allen voor één'. Tussen inkoop, logistiek en operations staan hoge en dikke schotten, en daar hangt een fors prijskaartje aan. Zowel micro- als macro-economisch bezien. Het slechten van de schotten in de supply chain levert met gemak miljarden aan besparingen op.

Ontschotting is een conditio sine qua non voor effectief en efficiënt supply chain management. Maar in welke mate werken organisaties daar eigenlijk aan? En op welke elementen die bij ontschotting een rol spelen, richten ze zich vooral? Wat zijn de grote bottlenecks bij het ontschotten van de keten? En waar liggen de grootste kansen voor verbetering? En, wat levert het op? Rond deze centrale vragen werd door DPA Supply Chain een onderzoek gehouden. Het mag met recht baanbrekend worden genoemd, omdat nooit eerder op deze schaal een onderzoek naar ontschotting van de supply chain plaatsvond.

Supply chain management is hot, ontschotting not. Zo blijkt uit het onderzoek, want de ontschottingsindex staat maar op een mager zesje. Gelukkig krijgt het belang van ontschotting een hoger cijfer. Eenvoudig blijkt ontschotting overigens helemaal niet te zijn. Er zijn nogal wat belemmeringen die in het onderzoek duidelijk worden benoemd. Werk aan de winkel dus. Bij het verbeteren zou de organisatie zich moeten richten op de zes elementen: Kennis, Processen, Besturing, Financieel, HRM en Cultuur. In een ideale keten zijn ze allen aanwezig en wordt er in voldoende mate aandacht aan besteed. De grootste kansen voor verbetering blijken te liggen bij Besturing, Financieel en HRM. Deze zouden dan ook actief moeten worden opgepakt, omdat het nu juist ook onderwerpen zijn die de board aanspreken.

(...) 'Het initiatief en het onderzoek naar ontschotting zijn van groot belang. De zes elementen voor ontschotting die hier worden gepresenteerd, zijn zeer waardevol.'(...)

Erik de Bruine, CPO Rabobank, CPO van het jaar 2007-2008

(...) 'De onderzoekers zijn erin geslaagd op heldere wijze uiteen te zetten wat er moet gebeuren om de keten te ontschotten, waar dat moet gebeuren en wat het oplevert.'(...)

Anton Hiemstra, algemeen directeur Agriport A7, logistiek manager van het jaar 2007-2008

(...) 'Lees dit boek. Leer er van. En ga aan de slag met de ontschotting van uw eigen organisatie. Het zal u geen windeieren leggen.'(...)

Jack van der Veen, hoogleraar Supply Chain Optimization, Nyenrode Business Universiteit

DPA Supply Chain

Tel. 020 - 51 51 515

Fax 020 - 51 51 551

E-mail info@dpasc.nl

www.dpasupplychain.nl

DPA SUPPLY CHAIN
LINKING KNOWLEDGE