

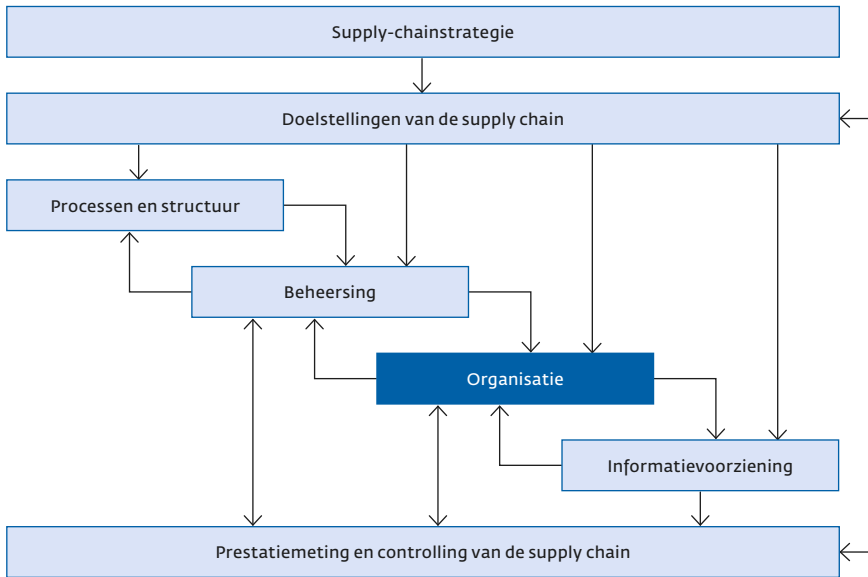
Organisatie van de supply chain

- 5.1 Organiseren van logistieke beslissingen
- 5.2 Centraal of decentraal organiseren?
- 5.3 Een logistiek manager of een supply chain manager?
- 5.4 Samenwerken: bouwen aan allianties en logistiek talent
- 5.5 Human resources management in SCM

Organisatie van de supply chain

5

Figuur 5.1 Het inrichten van de organisatie voor supply chain management



DOEL EN SAMENVATTING VAN HET HOOFDSTUK Dit hoofdstuk zet de organisatie van de supply chain neer, voor zover dat nog niet gebeurd is. Nog niet beantwoorde vragen komen hier aan bod, zoals: Waar in de organisatie moeten logistieke beslissingen worden ondergebracht? Welke specifieke taken dienen aan een logistiek manager te worden toegewezen? Heeft het bedrijf eigenlijk nog wel een logistiek manager nodig of juist een supply chain manager? En wat betekent SCM voor de medewerkers in de organisatie?

In paragraaf 5.1 gaan we in op de vraag hoe logistiek binnen een bedrijf georganiseerd moet worden met het oog op logistieke complexiteit en logistieke onzekerheid. Hier komen ook de begrippen *centraal* en *decentraal* aan bod. Paragraaf 5.2 gaat verder in op deze begrippen en behandelt het verschil tussen grote bedrijven met hun centraal georganiseerde logistiek en supply chain management en middelgrote bedrijven waarbij de logistiek is verdeeld onder diverse functionele afdelingen. In paragraaf 5.3 wordt gefocust op de supply chain manager, waarom deze al dan niet succesvol is en wat de verschillen zijn met de logistiek manager. Paragraaf 5.4 gaat over samenwerken in de

keten en wat daarbij de hindernissen zijn. Ook volgt een overzicht van de vaardigheden die voor de supply chain manager onmisbaar zijn. Paragraaf 5.5 behandelt human resources management (HRM) voor supply chain management en geeft hier vier voorwaarden voor.

5.1 Organiseren van logistieke beslissingen

In sommige bedrijven is de logistiek *centraal* georganiseerd in een logistieke afdeling. Van een slagvaardige centrale logistieke afdeling is sprake wanneer deze zo is georganiseerd dat alle logistieke beslissingen in onderlinge samenhang, dus geïntegreerd, worden genomen. De logistieke afdeling moet de gehele supply chain van zowel grondstoffen, onderdelen als eindproducten (en de daaraan gekoppelde informatiestromen) daadwerkelijk kunnen beheersen. Door het instellen van een centrale logistieke afdeling tracht men de in elkaar grijpende vraagstukken aangaande materiaalverwerving, opslag, voorraadbeheersing, productieplanning en fysieke distributie in samenhang te zien en op te lossen. Dit betekent dat de centrale logistieke afdeling vaak ook de verantwoordelijkheid heeft voor de productieplanning, de inkooporderuitvoering en de verkooporderafhandeling (customer service). Wanneer de logistieke afdeling niet de bevoegdheden en vaardigheden heeft om deze dingen te regelen, dan wordt het vaak erg lastig om uitstekende logistieke prestaties te realiseren, omdat planning, beheersing en besturing te versnipperd zijn.

De centrale logistieke afdeling werkt binnen een excellente supply chain op goederenstroomniveau; het gaat niet om de beheersing op afdelingsniveau. Op afdelingsniveau nemen de medewerkers op de productievloer de planning en uitvoering over. Zij treden lokaal op en nemen beslissingen binnen de in het productieplan vastgestelde prioriteiten: denk aan het bepalen van exacte startmomenten, de definitieve productievolgorde en het aantal omstellingen, het volgen van de productievoortgang (aantal en kwaliteit) en de uur-tot-uurplanning. Het is dus niet wenselijk om alle planningsactiviteiten in de supply chain onder te brengen bij een centrale afdeling.

Kenmerkend voor veel middelgrote bedrijven is dat zij vaak geen centrale logistieke afdeling hebben, laat staan een afdeling voor supply chain management. Rechtstreeks onder de directie vindt men diverse afdelingen die te maken hebben met logistiek en supply chain management, zoals verkoop, productie, productontwikkeling, administratie, inkoop en personeelszaken. Meerdere medewerkers houden zich dan bezig met de beheersing van delen van de goederenstroom, zoals:

- 1 een inkoper met de inkoop van grond- en hulpstoffen en halffabricaten, en de voorraadbeheersing hiervan;
- 2 een hoofd Productie met de productieplanning, de interne handling, het onderhanden werk en de tussenvoorraden;
- 3 een magazijnmanager met de afgifte van grond- en hulpstoffen en half-fabricaten, en met de voorraadsignalering;
- 4 een administrateur met de direct zichtbare logistieke kosten, bijvoorbeeld voorraadkosten, kosten van magazijnpersoneel en kosten van extern transport;
- 5 een expeditiechef met het regelen van het transport en de fysieke klant-orderverwerking in het magazijn;
- 6 een verkoopleider met de omvang van de voorraad gereed product, met de levertijden en expeditie.

Elke afdeling heeft zo haar eigen belang, dat vaak verschilt van dat van andere afdelingen. Intern levert dat spanningen op. De afdeling Verkoop wil hoge voorraden, kleine flexibele productieseries en korte levertijden om snel te kunnen voldoen aan de klantwensen. De afdeling Productie wil grote series en langere levertijden om efficiënt te kunnen produceren. De afdeling Inkoop kijkt primair naar de wensen en mogelijkheden van de leveranciers en naar inkoopvoordelen. De afdeling Expeditie wil het liefst volle vrachtwagens. De afdeling Productontwikkeling wenst technisch uitdagende opdrachten, waaraan in alle rust kan worden gewerkt. De organisatiestructuur bepaalt welke logistieke beslissingen medewerkers nemen, hoe zij de logistiek benaderen, en welke accenten en prioriteiten zij aan producten en activiteiten geven. De logistiek dient bij een gedecentraliseerde organisatie dus goed gecoördineerd te worden, anders komt er niets terecht van excellente ketenprestaties.

5.2 Centraal of decentraal organiseren?

Het organiseren van logistiek gebeurt, voor zover mogelijk, via elementaire organisatiemechanismen, zoals:

- 1 een goed taakontwerp;
- 2 adequaat opgeleide medewerkers;
- 3 regels en procedures;
- 4 taak- en functieomschrijvingen;
- 5 taakopdrachten en instructies.

Bij toenemende afhankelijkheden, sterke veranderlijkheid en een slechte voorspelbaarheid zijn bovendien aanvullende voorzieningen nodig zoals het invoer-

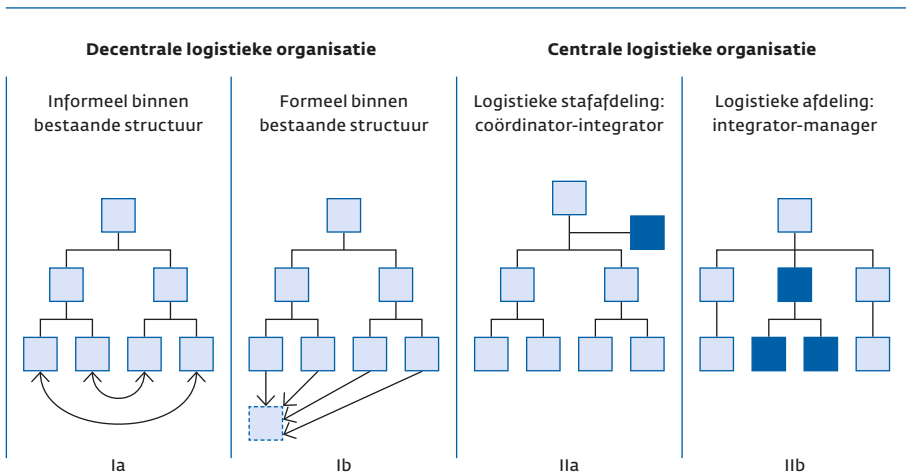
ren van geavanceerde informatietechnologie of het creëren van zogenoemde ‘horizontale, laterale relaties’ binnen de organisatiestructuur.

Zoals reeds in paragraaf 5.1 ter sprake kwam, kunnen we binnen een bedrijf primair een *decentrale* of een *centrale* logistieke organisatie onderscheiden (zie I en II in figuur 5.2). Bij een decentrale organisatie kan sprake zijn van een *informele* structuur of een *formele* structuur (Ia resp. Ib in de figuur).

Bij een centraal georganiseerd systeem kan gekozen worden tussen een logistieke *stafafdeling*, die verantwoordelijk is voor de gehele logistiek, of meerdere, al dan niet hiërarchisch geordende, logistieke afdelingen (IIa resp. IIb).

We zullen deze vier organisatievormen hier nader onder de loep nemen.

Figuur 5.2 Overzicht van organisatievormen



I Decentrale logistieke organisatie

Bij de decentrale logistieke organisatie ligt de verantwoordelijkheid voor de logistiek decentraal bij de functionele afdelingen. Bij *informele afstemming* verloopt de afstemming primair via richtlijnen, eenvoudige regels, taakopdrachten en doelstellingen. Als er uitzonderingen optreden, vindt een directe, informele onderlinge afstemming tussen de medewerkers plaats. Bij *formele afstemming* verloopt de afstemming primair via voorschriften en procedures. Aanvullende afstemming wordt gerealiseerd door medewerkers uit de functionele afdelingen bij elkaar te brengen in bijvoorbeeld formele planningsvergaderingen en productiebijeenkomsten.

- a **Informeel binnen de bestaande hiërarchische structuur.** De logistieke besturing heeft een *lateraal* karakter, wat wil zeggen dat op het laagste niveau de verschillen-

de, hiërarchisch gelijkwaardige, afdelingen een aantal aspecten met elkaar afstemmen, en wel:

- taak- en functievorming;
- standaardisatie van de output;
- standaardisatie van de vaardigheden;
- standaardisatie van prestatie-indicatoren en normen;
- direct toezicht binnen de functionele afdelingen;
- directe onderlinge afstemming in onvoorziene situaties.

- b **Formeel binnen de bestaande structuur.** De logistieke besturing heeft een *formeel* karakter, wat wil zeggen dat een aantal functionele afdelingen diverse aspecten met elkaar afstemt (analoog aan Ia), plus dat medewerkers uit verschillende afdelingen in formele bijeenkomsten overleggen, bijvoorbeeld in formele planningsvergaderingen. Hierbij worden vaak service level agreements (SLA's) gemaakt, waar de verschillende afdelingen elkaar aan kunnen houden. Deze relaties betreffen:
- standaardisatie van het werk door het formuleren van taakopdrachten, regels, procedures en dergelijke;
 - vaste formele overlegvormen op geregelde tijdstippen;
 - liaison-rollen.

II Centrale logistieke organisatie

De centrale logistieke afdeling binnen een bedrijf is zo georganiseerd dat in elkaar grijpende logistieke vraagstukken in samenhang gezien en opgelost kunnen worden. Deze centrale logistieke afdeling richt zich dan op de beheersing op goederenstroomniveau. De verantwoordelijkheden voor de logistieke besturing op afdelingsniveau liggen bij de uitvoerende afdelingen.

Er zijn twee accenten mogelijk. Ten eerste: een logistieke stafafdeling die de beslissingen op uiteenlopende functionele gebieden coördineert zonder autoriteit of beslissingsbevoegdheid, namelijk de coördinator-integrator. Ten tweede: een logistieke afdeling met een zekere autoriteit en beslissingsbevoegdheid, namelijk de integrator-manager.

- a **Een logistieke stafafdeling met coördinerende planningstaken zonder beslissingsbevoegdheid.** De logistieke besturing wordt gerealiseerd door dezelfde aspecten als onder Ia en Ib, aangevuld met:
- horizontale afstemming door een stafafdeling die de goederenstroom coördineert: coördinator-integrator (de logistiek manager) zonder beslissingsbevoegdheid op SCM-niveau;
 - ondersteunende coördinatie: de logistieke stafafdeling probeert de coördinatie te verbeteren door de diverse beslissingsbevoegden voor de logistieke besturing op afdelingsniveau te ondersteunen.

- b **Een coördinerende logistieke afdeling met beperkte tot ruime beslissingsbevoegdheid.**
De logistieke besturing wordt gerealiseerd door dezelfde aspecten als onder 1a en 1b, aangevuld met:
- horizontale afstemming door een afdeling die de goederenstroom coördineert: integrator-manager met beslissingsbevoegdheid;
 - dirigerende coördinatie door de supply chain manager met de bevoegdheid voor het nemen van SCM-beslissingen tot op detailniveau.

De juiste keuze? De volgende factoren bepalen de logistieke organisatie:

- 1 *De logistieke complexiteit.* Hoe groter de logistieke complexiteit, des te groter is de vereiste hoeveelheid informatie voor logistiek. De volgende aspecten bepalen de logistieke complexiteit:
 - a het aantal logistieke beslissingselementen;
 - b de moeilijkheidsgraad van logistieke beslissingen;
 - c de routine bij het nemen van logistieke beslissingen.

Tabel 5.1 Factoren die de complexiteit en onzekerheid binnen het supply chain management bepalen

Factor	Interne aspecten	Externe aspecten
Logistieke complexiteit: aantal beslissingselementen	<ul style="list-style-type: none"> - Interne productieorders - Inkooporders - Bewerkingen - Componenten van een product 	<ul style="list-style-type: none"> - Aantal klantorders - Specifieke logistieke wensen bij levering - Betrokkenheid derden bij primaire proces
Logistieke complexiteit: moeilijkheidsgraad	<ul style="list-style-type: none"> - Ontkoppelpunt - Aard van de afhankelijkheden in de goederenstroom - Detailniveau van de planning - Regels over capaciteit - Interne doelstellingen 	<ul style="list-style-type: none"> - Levertijden klanten - Verschillende producten die de klant bestelt per order - Hardheid van logistieke klanteisen - Levertijden leveranciers
Logistieke complexiteit: mate van routine	<ul style="list-style-type: none"> - Ervaring betrokken medewerkers - Ervaring betrokken functionele afdelingen - IT-ondersteuning planningsprocessen 	<ul style="list-style-type: none"> - Karakteristieken van de klantrelatie - Ervaring in werken met klant - Klantordertype - Ervaring van betrokken derden
Logistieke voorspelbaarheid (onzekerheid)	<ul style="list-style-type: none"> - Ontkoppelpunt - Zijn productspecificaties bekend en vast - Regelgrenzen operationele afdelingen - Logistieke betrouwbaarheid leveranciers en logistieke dienstverleners - Betrouwbare normen voor planning - Voorspelbaarheid afzet 	<ul style="list-style-type: none"> - Zijn klantspecificaties bij aanvang bekend en vast

- 2 *De logistieke onzekerheid.* Hoe onvoorspelbaarder de logistiek – dus hoe meer onzekerheid – des te groter is de frequentie van logistieke besturing (zie paragraaf 4.1) en daarmee ook de vereiste hoeveelheid informatie voor logistiek.

De factoren en aspecten die de logistieke complexiteit en onzekerheid bepalen zijn in tabel 5.1 samengevat.

Op basis van de logistieke complexiteit en onzekerheid zijn er richtlijnen te geven voor het gebruik van autonome eenheden binnen SCM in de vijf meest voorkomende situaties (zie tabel 5.2).

Tabel 5.2 *Situaties en de logistieke organisatie*

Situatie	Logistieke complexiteit	Logistieke voorspelbaarheid	Autonome eenheden	Logistieke organisatie
1	Laag tot beperkt	Hoog	Een	Formele en/of informele afstemming binnen bestaande structuur. Geen aanvullende coördinatie nodig.
2	Laag	Laag	Een	Decentrale logistieke organisatie met informele en/of formele afstemming (model Ia en Ib).
3	Beperkt tot hoog	Laag	Een	Centrale logistieke organisatie door een coördinerende logistieke afdeling (model IIa en IIb).
4	Beperkt tot hoog	Laag	Meerdere te onderscheiden	Creëren van diverse autonome organisatie-eenheden met eigen logistieke verantwoordelijkheid. Door deze 'vereenvoudiging' treedt per organisatie-eenheid situatie 1, 2 of 3 op.
5	Beperkt tot hoog	Laag	Meerdere met eigen logistieke verantwoordelijkheden	Divisieoverschrijdende logistieke coördinatie op aspecten vereist voor realiseren van synergie-effecten.

Situatie 1: Bij een lage complexiteit en hoge voorspelbaarheid kan coördinatie binnen de bestaande functionele organisatiestructuur worden gerealiseerd. Hulpmiddelen zijn: formele regels, procedures, computerprogramma's, formeel en informeel overleg.

Situatie 2: Bij een lage complexiteit en lage voorspelbaarheid moet frequent worden ingegrepen om de goederenstroom op het juiste spoor te houden. In geval

van problemen kan coördinatie tot stand komen in directe, informele afstemming tussen medewerkers. Omdat de complexiteit laag is, kunnen de betrokkenen de gevolgen van de beslissingen snel overzien.

Situatie 3: Bij een hoge complexiteit en lage voorspelbaarheid kan de coördinatie niet meer alleen via de bestaande functionele structuur plaatsvinden. Deze zou worden overbelast door alle vragen en problemen. Er is dan behoefte aan een centrale logistieke organisatie. Daarbij moet lokaal voldoende ruimte overblijven om te anticiperen op veranderingen en verstoringen.

Situatie 4: Er worden meerdere autonome organisatie-eenheden onderscheiden. Het kan dan zinvol zijn de logistiek per organisatie-eenheid te organiseren. Voor elke autonome organisatie-eenheid kan vervolgens worden bepaald of situatie 1, 2 of 3 van toepassing is.

Situatie 5: Als het bedrijf logistieke verantwoordelijkheden opsplijt tussen logistieke autonome organisatie-eenheden, dan kan synergie worden gerealiseerd door een professionele coördinerende afdeling, een coördinerende stafgroep of een aparte logistieke dienstverlenende organisatie voor dat aspect waar synergie nodig is.

5.3 Een logistiek manager of een supply chain manager?

Logistiek managers zijn helaas niet altijd succesvol. Als ze minder succesvol zijn, dan:

- centraliseren ze alle logistieke taken;
- nemen ze de verantwoordelijkheid voor de operationele problemen en complexiteit over van anderen;
- leggen ze alles vast in rigide (ISO-)procedures;
- leiden ze zelf de IT-implementaties;
- hebben ze alleen maar operationele aandacht voor de logistiek.

Succesvolle logistiek managers, daarentegen, verminderen de logistieke complexiteit, vergroten de betrouwbaarheid en bevorderen de integratie binnen het bedrijf. Zij helpen andere managers met het oplossen van hun logistieke problemen, in plaats van alle logistieke lasten naar zich toe te trekken. Kenmerkend voor het functioneren van succesvolle logistiek managers is dat zij:

- alleen centraliseren wat absoluut nodig is;
- de IT-functionaliteit bepalen voor logistiek, maar het bouwen van maatwerkapplicaties of het instellen en configureren (parametriseren) van standaardpakketten overlaten aan IT'ers;
- transparantie creëren via activity-based costing en het gebruik van balanced scorecards;
- een goed human resources management (HRM) voeren, gericht op het creëren van effectieve leiders en teams in hun organisatie;
- tactische en strategische initiatieven nemen.

Supply chain management functioneert anders dan logistiek management

De traditionele logistiek manager opereert binnen vele grenzen: verticaal en horizontaal binnen het bedrijf, en binnen de grenzen met andere bedrijven, klanten, leveranciers en logistieke dienstverleners. De supply chain manager moet al deze grenzen opheffen; hij is dus een 'onbegrensde' manager (zie tabel 5.3). Maar dat kan niet wanneer het bureau vol ligt met operationele problemen en wanneer de supply chain manager alle operationele logistieke problemen maar naar zich toe trekt. In dat geval is de supply chain manager de zwakste schakel. De supply chain manager moet zich nog meer bewust worden van zijn rol en functioneren.

Tabel 5.3 Veranderingen van logistiek manager naar supply chain manager

Verticale grenzen slechten	
<p><i>De logistiek manager</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - en het managementteam nemen de meeste beslissingen; - houdt informatie voor zichzelf; - hanteert beoordelingssystemen die zijn gebaseerd op de individuele prestaties van medewerkers. 	<p><i>De supply chain manager</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - laat de meeste beslissingen over aan de operationele medewerkers; - deelt met anderen informatie over de prestaties en strategie van het bedrijf; - beoordeelt de prestaties van de teams.
Horizontale grenzen slechten	
<p><i>De logistiek manager</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - geeft medewerkers nauw gedefinieerde rollen, verantwoordelijkheden en vaardigheden; - heeft duidelijke functionele agenda's die bepalen wie wat wanneer doet; - zet veel controleprocedures in werking. 	<p><i>De supply chain manager</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - moedigt medewerkers aan hun vaardigheden te ontwikkelen, zodat ze hun werk nog beter kunnen doen; - zorgt ervoor dat iedereen is gericht op dezelfde doelstellingen in het hele bedrijf; - creëert samenhangende taken, waarbij een medewerker verantwoordelijk is voor een integraal proces.



Tabel 5.3 Veranderingen van logistiek manager naar supply chain manager (vervolg)

Ondernemingsgrenzen slechten	
<p><i>De logistiek manager</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – en het managementteam zijn gericht op de huidige prestaties van het bedrijf; – stimuleert harde onderhandelingen met leveranciers en klanten; – besteedt veel tijd aan interne bijeenkomsten en werkgroepen; – kijkt naar nieuwe strategische mogelijkheden, enkel vanuit de sterkten en de zwakten van het eigen bedrijf. 	<p><i>De supply chain manager</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – is gericht op het maximaliseren van de waarde voor de uiteindelijke klant; – zoekt actief naar samenwerking en partnerschap met leveranciers en klanten op basis van vertrouwen; – besteedt de meeste tijd met klanten, leveranciers en andere partners in de supply chain; – formuleert nieuwe mogelijkheden in partnerschap met klanten en leveranciers op basis van de kansen die de markt biedt.
Slechten geografische grenzen	
<p><i>De logistiek manager</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – bevordert een 'lookalike'-cultuur in het bedrijf wereldwijd; – probeert wereldwijd één standaard-businessmodel te gebruiken. 	<p><i>De supply chain manager</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – zoekt diversiteit in zijn medewerkers; – begint altijd vanuit de lokale marktcondities en ontwikkelt vervolgens een businessmodel.
Grenzen slechten vraagt ook om een andere wijze van leiderschap	
<p><i>Bij oud gedrag</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – is de managementstijl taakgericht; – betekent leiderschap controleren; – wordt eerst gedegen geanalyseerd en gestudeerd, dan pas actie ondernomen; – maakt men zich zorgen dat medewerkers het werk niet aankunnen; – wordt een mentaliteit van 'bukken' bevorderd: één fout betekent einde van een carrière. 	<p><i>Bij nieuw gedrag</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – richt men zich op resultaten en definieert duidelijke verwachtingen; – leidt men door het geven van duidelijke doelstellingen, coaching en counseling, en moedigt men mensen aan bij het bereiken van de doelstellingen; – wordt een visie geschetst, durft men snel actie te ondernemen en zaken uit te proberen; – durft men medewerkers uitzonderlijke uitdagingen te geven; – creëert men een omgeving waarin nieuwe ideeën worden beloond.

Succesvol inspelen op innovaties en onderscheidende logistieke prestaties in de supply chain vergen andere manieren van management en leiderschap. De vraag is of er toekomst is voor de traditionele logistiek managers in SCM en wat dit betekent voor de persoonlijke vaardigheden. Van de supply chain manager wordt verwacht dat hij of zij de katalysator is van de veranderingen die het bedrijf helpen bij de noodzakelijke overgang naar een hoger niveau van supply-chainexcellentie, wat betekent:

- het gezamenlijk ontwikkelen van SCM op tactisch en strategisch niveau met diverse ketenpartners;
- innovatieve supply-chainconcepten ook daadwerkelijk operationeel maken, dus zorgen dat het werkt;

- het bevorderen van samenwerking en integratie tussen alle personen die betrokken zijn bij de supply chain binnen het bedrijf, maar juist ook met medewerkers van de ketenpartners;
- alleen die verantwoordelijkheden centraliseren die noodzakelijk moeten worden gecentraliseerd;
- het inrichten van gezamenlijke IT-platforms binnen de keten;
- het transparant maken van de supply chain met kostenanalyses en balanced scorecards;
- het afstemmen van het human resources management: training, coaching, werken in teams, ontwikkelen van toekomstig talent.

Het wereldwijde logistieke onderzoek van Europhia Consulting

Waardering prestaties. Zeker twee van de drie professionals in de logistiek en supply-chainsector weten niet zeker of ze wel voor lange tijd bij hun huidige werkgever willen blijven. Verder zegt maar liefst vijftig procent dat hun prestaties onvoldoende worden gewaardeerd door het management. Bovendien schort het wereldwijd bij bedrijven aan een duidelijk ontwikkelingspad voor deze logistieke werknemers. Dit zijn enkele uitkomsten van het wereldwijde logistieke onderzoek van Europhia Consulting in samenwerking met onder meer het tijdschrift *Logistiek* (www.logistiek.nl). Steeds opnieuw geven logistieke professionals aan dat carrièremogelijkheden de belangrijkste motivatie bij hun werk zijn. Het salaris speelt een grote rol, maar een goed inkomen alleen is niet voldoende om werknemers aan te trekken of te behouden. Bij het solliciteren zegt meer dan tachtig procent van de werknemers dat het selectieproces, als deel van het recruitmentproces, invloed heeft op hun keuze voor een bepaald bedrijf.

Speciale programma's. De net afgestudeerden die mee hebben gedaan aan het onderzoek, geven aan dat zij hoofdzakelijk gemotiveerd zijn om bij een bedrijf te werken als er training en ontwikkeling (51 procent) en carrièremogelijkheden (65 procent) worden aangeboden. Het aanbieden van speciale trainingsprogramma's voor net afgestudeerden of jonge talenten kan dus een manier zijn om deze groep van potentiële werknemers aan te trekken.

Een centrale supply chain manager? Bij SCM spelen vele ketenvraagstukken. Neem bijvoorbeeld een distributiecentrum, waarvoor op diverse niveaus vele vragen spelen, zoals:

- *Op strategisch niveau:*
 - Wie bepaalt de inrichting van het distributienetwerk?
 - Wie bepaalt de investeringen en capaciteiten?
 - Wie bepaalt de verdeling van de operationele kosten over de betrokken partijen?
- *Op tactisch niveau:*
 - Wie bepaalt de partijen voor het wegtransport?

- Wie bepaalt de transportplanning en routes?
- Hoe wordt de capaciteit over de partijen verdeeld?
- *Op operationeel niveau:*
 - Welke voorraad wijzen we aan welke klant toe?
 - Welke producten worden het eerst gelost en geleverd aan het distributiecentrum (DC) van de retailer?
 - Hoeveel voorraad wordt in welk DC aangehouden?

Het is dus belangrijk om dergelijke organisatievraagstukken heel genuanceerd te benaderen, aangezien aan het centraliseren van de logistieke besturing de nodige haken en ogen zitten. De basis organisatievraag richt zich op wie er welke rollen vervult en verantwoordelijkheden draagt. Het gaat om het vastleggen van de taken en verantwoordelijkheden. Vaak is de eerste gedachte om de logistiek in de supply chain centraal te organiseren. Een centrale beheersing van de supply chain maakt goede coördinatie mogelijk; in het algemeen leidt zij ook tot betere capaciteitsbenutting en werkt zij kostenbesparend. Maar die centrale logistiek in de supply chain kent zelfs nog meer voetangels dan de centrale logistiek binnen het bedrijf. Decentraal organiseren heeft de voorkeur, want daar ligt de slagkracht. De mensen die de dagelijkse beslissingen nemen, bepalen uiteindelijk het succes of falen van de supply chain. Maar dat vereist wel dat men eerst gezamenlijk in de keten op een strategisch en tactisch niveau de logistieke complexiteit reduceert en de voorspelbaarheid verbetert. Als de dagelijkse operationele complexiteit groot is en de voorspelbaarheid slecht, dan is een centrale logistieke afdeling onvermijdelijk. Dat betekent niet dat er lokaal geen ruimte meer moet bestaan voor het nemen van beslissingen als er problemen zijn of om te anticiperen op veranderingen.

SCM speelt zich juist af in complexe en onvoorspelbare omgevingen. Een centrale supply chain manager lijkt op het eerste gezicht dan de manier om een goede controle te hebben en meer transparantie te bereiken. Dit is een gevoelig punt bij de implementatie van SCM. De organisatievraag leidt ook tot de vraag wie de macht heeft in de supply chain.

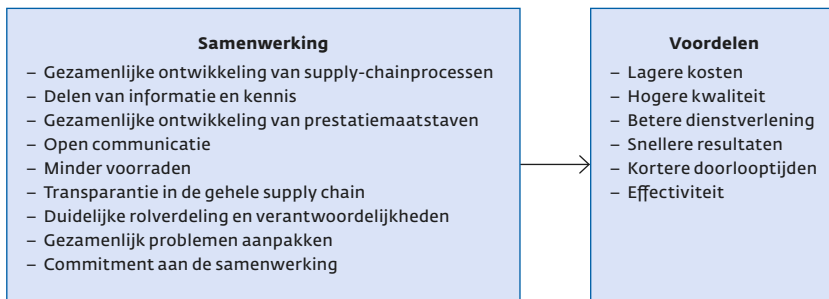
5.4 Samenwerken: bouwen aan allianties en logistiek talent

Samenwerken in de supply chain is van groot belang om tot goede resultaten te komen (zie ook Van Hezewijk en Van Assen (2005) en Van Hezewijk (2007), deel 1B). Zonder goede samenwerking tussen de ketenpartners is het onmogelijk om een goede ketenstrategie te ontwikkelen en deze af te stemmen met de verschillende bedrijfsstrategieën. Het opbouwen van goede relaties met ketenpartners hangt onder meer af van de volgende zaken:

- Focus op de gehele supply chain in plaats van alleen op het eigen bedrijf.
- Het delen van kennis en niet alleen maar van informatie.
- Transparantie in de supply chain om het opslingereffect tegen te gaan.
- Het opstellen van formele contracten met specificaties wat betreft:
 - belonen voor het behalen van doelen in de samenwerking,
 - straffen om opportunistisch gedrag tegen te gaan, en
 - focussen op processen om langetermijnsamenwerking te faciliteren, bijvoorbeeld afspraken over communicatie en terugkoppeling.
- Afspraken over een eerlijke verdeling van zowel opbrengsten als tegenvalers in de samenwerking.
- Het aanstellen van projectleiders en managers met voldoende autoriteit en daadkracht om de samenwerking te laten slagen.

Door voldoende aandacht aan deze zaken te besteden kunnen verschillende voordelen behaald worden, zoals lagere kosten in de supply chain, betere kwaliteit, betere service aan de klant, minder voorraden, sneller resultaten boeken, reduceren van doorloop- en levertijden, en een betere communicatie met alle ketenpartners. Figuur 5.3 geeft een overzicht van de verschillende onderdelen binnen de samenwerking en de voordelen die te behalen zijn.

Figuur 5.3 Onderdelen van samenwerking en voordelen



Binnen elk bedrijf in de supply chain moeten de voor de samenwerking verantwoordelijke managers een aantal specifieke taken uitvoeren om tot een succesvolle samenwerking te komen, namelijk:

- 1 Het eerste wat ze moeten doen is het opstellen van doelen en van een stappenplan om die doelen te bereiken. Natuurlijk is het behalen van meer winst een belangrijk doel, maar men moet bijvoorbeeld ook aan niet-financiële doelen denken. De prestatie-indicatoren die in de keten moeten worden gebruikt, dienen flexibel genoeg te zijn om iedere speler de mogelijkheid te geven op een innovatieve manier de doelen te halen.

- 2 Vervolgens moet de rolverdeling tussen de verschillende partijen gedefinieerd worden, onder meer om dubbel werk te voorkomen. In deze fase moet goed in de gaten gehouden worden dat niet één speler sterk afhankelijk wordt van een andere speler. Er moet bijvoorbeeld voorkomen worden dat een speler pas met zijn taken en processen kan beginnen als een ander al zijn taken naar behoren heeft uitgevoerd. Een concept dat hier veel aandacht aan besteedt is *collaborative planning, forecasting & replenishment* (CPFR; zie paragraaf 10.8).
- 3 De derde taak is het opstellen van beleid om conflictsituaties te hanteren. Geen enkel contract kan zich uitspreken over alle mogelijke situaties en factoren die een rol spelen, daarom is het belangrijk richtlijnen te geven voor conflictsituaties. Als de gevolgen van een conflict zeer ernstig kunnen zijn dan moeten afspraken natuurlijk in een contract opgenomen worden; maar vaak werkt het beter om kleinere conflictsituaties door onderhandelen op te lossen, dan door zeer uitgebreide beschrijvingen in contracten. Alle betrokken partijen moeten het over dit beleid eens worden en er moeten regelmatig bijeenkomsten georganiseerd worden om de resultaten ervan te analyseren en het beleid eventueel aan te passen. Er moet ook aandacht zijn voor culturele verschillen. Tegenwoordig zitten de spelers in supply chains over de hele wereld verspreid en een contract wordt bijvoorbeeld in China of Rusland anders geïnterpreteerd dan in Duitsland.
- 4 Als laatste punt moeten de managers ook, nadat de contracten en het beleid voor de samenwerkingsrelatie zijn opgesteld, betrokken blijven bij de uitvoering ervan. Door het management bij de samenwerking te betrekken wordt commitment afgedwongen en zal het makkelijker zijn voor alle spelers om elkaar aan te spreken op de verantwoordelijkheden die men draagt in de supply chain.

Barrières

Natuurlijk zijn er ook barrières die voorkomen of overwonnen moeten worden om tot een goede samenwerking te komen. We zullen er acht noemen.

- 1 **Suboptimalisatie.** Wanneer er geen goede samenwerking is tussen de spelers in de supply chain zullen ze voor eigen gewin gaan en hun eigen winsten proberen te maximaliseren. Dat kan desastreuze gevolgen hebben voor de resultaten van de hele supply chain. Dit probleem speelt in de praktijk vaak een rol bij het berekenen van bevoorradingshoeveelheden en transportkosten.
- 2 **Individuele stimulansen die in strijd zijn met organisatorische doelen.** Het geven van beloningen voor kortetermijnresultaten in bijvoorbeeld verkoopfuncties

kan een negatief effect hebben op het langetermijnresultaat van een bedrijf en zeker ook van de hele supply chain. Promoties om bijvoorbeeld aan het eind van de maand of het jaar de verkoop te stimuleren zullen dit effect verergeren. Beloningen moeten afgestemd worden op de werkelijke vraag die de eindklant heeft; er moet dus sprake zijn van een pullstrategie en niet van een pushstrategie.

- 3 **Samenwerken met concurrenten.** Zoals reeds beschreven in paragraaf 2.5, zit er een risico aan het samenwerken met concurrenten of ketenpartners van concurrenten. Bedrijven willen graag ten koste van hun concurrent een groter marktaandeel behalen en daar zal altijd rekening mee gehouden moeten worden.
- 4 **Knelpunten bij zwakkere schakels in de supply chain.** Een keten is zo sterk als de zwakste schakel en dat geldt dus ook voor supply chains. Wanneer een zwakkere speler niet bereid is te investeren in technische of organisatorische verbeteringen is waarschijnlijk de enige juiste oplossing het zoeken van een andere partner.
- 5 **Technologische belemmeringen.** Omdat men veel informatie met de partners moet delen, dienen de verschillende systemen van de partijen hierop afgestemd te zijn. Wanneer het ERP-systeem van een partij in de supply chain geen informatie kan uitwisselen met het ERP-systeem van een andere partij, dan zal dat de samenwerking ernstig belemmeren.
- 6 **Machtsongelijkheid in de supply chain.** Wanneer één speler in de supply chain veel machtiger is dan de anderen kan het voordeel van de samenwerking oneerlijk verdeeld zijn. De overige spelers zullen hiertegen in opstand komen en dat zal de resultaten van de supply chain als geheel negatief beïnvloeden.
- 7 **Foutieve inschatting van resultaten.** Een samenwerking die aangegaan wordt om processen te herstructureren, wordt doorgaans afgemeten aan kostenreducties of doorlooptijdverkortingen. Dat geeft geen indicatie van de efficiëntieverbetering of de langetermijnimplicaties. Soms zijn investeringen op korte termijn beter om op de lange termijn goede resultaten te behalen dan allerlei soorten kostenbesparingen.
- 8 **Culturele conflicten.** Het aspect van cultuurverschillen is al even aangestipt. Er is echter niet alleen een verschil tussen nationale culturen (bijvoorbeeld Japan versus Amerika) maar ook tussen bedrijfsculturen. Cultuurverschillen worden alleen maar versterkt wanneer bedrijven slechts vertrouwen op hun eigen gegevens en analyses. Het zou ook zo kunnen zijn dat binnen een bedrijf de samenwerkingsvisie verandert door wisselingen in het topmanagement, wat natuurlijk enorme gevolgen heeft voor de supply chains waar een bedrijf deel van uitmaakt.

Vaardigheden

Voor een succesvolle samenwerking en een op de praktijk toegesneden SCM mogen we dus verwachten dat een supply chain manager het volgende weet en kan:

- Als supply chain manager moet je, eventueel samen met je baas, nadenken over de PMC's in de supply chain. Daarvoor moet je weten welke prijs een klant voor een product wil betalen. Maar supply chain managers kennen vaak alleen de kosten. Ze kunnen dus geen goede supply chain aan de hand van marktinformatie opzetten. Zorg dus dat je over voldoende informatie beschikt om dat wel te kunnen.
- Succes in de markt is niet langer alleen maar een kwestie van fabrieken efficiënter maken. Het navigeren met je goederenstroom is minstens zo belangrijk. Veel bedrijven hebben meer dan één fabriek en magazijn, dus is het zaak om goed na te denken over de goederenstroom. Ook moet daarin de relatie met de leverancier worden meegenomen. Plannen is enorm belangrijk geworden.
- Bedrijven werken steeds meer in allianties, en dus zul je daar als supply chain manager in mee moeten kunnen gaan. Daarbij dien je te weten hoe je het netwerk van je partners kunt managen.
- Als supply chain manager moet je goed zijn in leidinggeven, en alles hangt af van de manier waarop je dat doet. Dingen die je bedenkt moeten ook uitgevoerd kunnen worden. Mensen nemen anders altijd dezelfde beslissingen, ook als het op een betere manier zou kunnen; daarmee kom je niet veel verder.

5.5 Human resources management in SCM

De mens is binnen de logistiek misschien wel de meest bepalende productiefactor. Personeelskosten maken veertig tot zestig procent van de totale logistieke kosten uit. Maar ook de logistieke kwaliteit staat of valt met de inzet van mensen. Onvriendelijkheid bij de helpdesk, pickfouten, het verkeerd opslaan van producten, vertragingen in transport en uit de hand gelopen conflicten met klanten over leverproblemen zijn vaak aan menselijk gedrag te wijten. Logistiek vraagt toptalent, terwijl het aanbod aan kwalitatief goed personeel slinkt. Logistiek staat zeker nog niet in de top 10 van banen die starters op de arbeidsmarkt kiezen. Met als gevolg dat het verloop onder het personeel groot is, er veel vacatures zijn, uitzendkrachten schaars zijn geworden en de salarissen steeds hoger moeten worden.

Bij zulke problemen met betrekking tot de factor 'mens' is goed human resources management (HRM) onontbeerlijk. Het HRM-beleid in de logistiek

staat in het teken van zware arbeidsmarktconcurrentie. Op de arbeidsmarkt zien we in logistieke functies een grote onbalans tussen de vraag naar en het aanbod van gekwalificeerde logistici. Dat geldt niet alleen voor het (middel) management maar ook voor staffuncties in de IT, voor projectmanagement en business development. Nog groter zijn de problemen bij de uitvoerende functies in magazijnen, transport, customer service en administratie.

Bij HRM ziet men het menselijk kapitaal als bron voor het verwezenlijken van ondernemingsdoelstellingen, waarbij de inzet en het management een integraal onderdeel vormen van de totale ondernemingsstrategie. De factor 'mens' zal meer dan ooit bepalend zijn voor succesvol veranderen. Onderzoek van Nederland Distributieland (NDL, 2001) geeft aan dat de concurrentiepositie van de Nederlandse logistieke sector in gevaar wordt gebracht door de geringe beschikbaarheid van kwalitatief personeel op alle niveaus. Door het toepassen van informatietechnologie in distributiecentra wordt het uitvoerende werk steeds 'dommer', want nadenken is niet meer nodig. Distributiecentra staan onder enorme tijdsdruk als laatste schakel in de supply chain, het werkaanbod kent veel pieken en dalen en van werknemers wordt grote flexibiliteit in werktijden en oproepbaarheid gevergd. Veel werk is vuil, zwaar of koud. De druk die er vaak staat op lage distributiekosten, lage investeringsbudgetten en niet in de laatste plaats het halen van een perfecte kwaliteit, is een bron van stress voor veel managers. Logistiek werkt nog steeds op het scherpst van de snede.

Slechts een minderheid van vooral de grotere logistieke bedrijven wil meer expertise wat betreft HRM in huis halen, omdat zij het belang inzien van het welzijn van werknemers en de betrokkenheid die zij bij het bedrijf hebben. Dit leidt vaak tot het aanstellen van een HRM-professional, die op managementniveau opereert en verantwoordelijk is voor het HRM-beleid. Deze professional heeft bijna altijd een staffunctie en fungeert als 'sparringpartner' voor directie en lijnmanagement. Afspraken, procedures en instrumenten aangaande HRM zijn dan voor de hele organisatie bepaald en worden consequent ingezet.

Daar waar kleinere logistieke bedrijven vooral kampen met *instroom* problemen, hebben de grotere bedrijven meer problemen met de *doorstroom* van mensen, en dus met het binden van personeel en het waarborgen van de continuïteit in het logistieke proces. De organisatiegrootte beperkt de mogelijkheden om persoonlijke aandacht te schenken aan de individuele medewerker. Die medewerker op de werkvloer wenst zekerheid van inkomen, werk, geborgenheid. Vooral hierin schieten grote bedrijven tekort. Bedrijven die HRM structureel inzetten, onderscheiden zich positief, omdat zij over het algemeen minder problemen hebben met het werven en binden van personeel. Ook zijn ze in staat tijdig en proactief in te springen op personeelsontwikkelingen en -wen-

sen die op het bedrijf afkomen. Het arbeidsmarktprobleem is bij deze bedrijven minder nijpend dan bij bedrijven die niet beleidsmatig, maar ad hoc met HRM omgaan.

CASE

HRM bij Schneider National

De Amerikaanse logistieke dienstverlener Schneider National, onderdeel van Schneider Logistics, heeft een succesvol HRM. Zijn visie op het HRM van logistiek talent biedt interessante lessen voor managers die logistieke professionals willen werven en hen voor het bedrijf willen behouden. Schneider heeft becijferd dat de kosten die gemoeid zijn met het verloop, de werving en het inwerken van nieuwe medewerkers 75 procent van de totale arbeidskosten bedragen. Een medewerker kost dus in feite 175 procent van zijn of haar brutoloonkosten. Aangezien in de logistiek 40 tot 60 procent van de totale kosten bestaat uit loonkosten, is het wel duidelijk welke kansen hier liggen.

Met meer of minder inventiviteit vechten bedrijven om de gunsten van (nieuwe) medewerkers. Eerst en vooral met betere salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden. Maar ook met kinderopvang, mobiele telefoons, loyaltyprogramma's, sportvoorzieningen, ballonvluchten, scooters, en zelfs met massage op het werk en huisdierenverzorging. En uiteraard jagen we iedere kandidaat door een snelle procedure om liefst dezelfde dag nog een handtekening onder het arbeidscontract te krijgen. Schneider heeft uitgebreid onderzoek gedaan naar de redenen waarom logistieke professionals juist voor bepaalde bedrijven willen (blijven) werken. Dit onderzoek is verricht onder de breedst denkbare doelgroep: potentiële medewerkers, sollicitanten die zelf afhaakten, eigen zittende medewerkers en oud-medewerkers. De belangrijkste conclusies waren:

- Het is vooral de effectiviteit van het management en het leiderschap die bepaalt of men bij een bedrijf blijft werken.
- Logistieke professionals waarderen een vast basissalaris meer dan risicovolle, variabele prestatiegebonden bonussen.
- De traditionele secundaire arbeidsvoorwaarden zijn nog steeds belangrijk: auto van de zaak, verzekeringen, pensioenen en dergelijke.
- Medewerkers zijn nauwelijks geïnteresseerd in flexibel werken en telewerken.

Opvallend was dat medewerkers de hoogte van het salaris niet als meest belangrijk beschouwen. Op basis van de onderzoeksresultaten heeft Schneider het HRM-beleid met zeven centrale thema's geformuleerd:

- 1 **Een inspirerende visie.** Logistiek heeft (nog) last van een negatief imago, een achterstandspositie dus. Vandaar dat Schneider eerst heeft gewerkt aan een aansprekende en vooral inspirerende visie. Een visie waar medewerkers achter willen gaan staan. Daarmee samenhangend werden duidelijke profielen opgesteld, waarin naast logistieke vakexpertise ook de zogenoemde core value werd vastgesteld. Je kunt verwachtingen nooit helder genoeg uitspreken. Of in goed Amerikaans, een solide value proposition: 'If you're looking for an industry leader with a long history of growth, a stable company that provides great oppor-

tunities, and a corporate culture focused on respect, teamwork, and achievement, Schneider National is the place to work for you.'

- 2 **Ontwikkelen van leiderschap.** Het management, in het bijzonder je directe baas, bleek uitermate bepalend voor de wens van de medewerker om voor het bedrijf te blijven werken. Schneider heeft alle lagen van het management geprofessionaliseerd. Inspirerend leiderschap, coaching, mentoring en teamwork staan centraal. Goed leiderschap is de basis.
- 3 **Werk dat ertoe doet en waarvan je resultaat ziet.** Zinvol en uitdagend werk, waarbij je als medewerker ook het resultaat van je inspanningen terugziet, is het derde element van Schneiders HRM-beleid.
- 4 **Samenwerking.** Om de band tussen de medewerkers te verstevigen is er zo veel mogelijk naar gestreefd om medewerkers te laten samenwerken in kleine teams. Teams binnen afdelingen (de IT- of business-developmentafdeling), projecten met andere afdelingen binnen het bedrijf of met klanten en betrokken externe dienstverleners. In een tijd van supply-chainintegratie is deze wijze van samenwerken bijzonder waardevol.
- 5 **Grandioze collega's.** Zorg in het samenwerken met collega's ervoor dat je elkaar stimuleert, je steeds van elkaar leert en dat je je eigen competenties verder ontwikkelt. Succes vieren en succes delen.
- 6 **Resultaat delen.** Schneider laat de medewerkers ook delen in het (financieel) succes van het bedrijf. Niet met individuele bonussen om de individuele prestaties verder op te jagen, maar in de vorm van een meer algemene winstdeling en/of salarisverhoging. De logistieke professional hecht grote waarde aan een vast basissalaris, zoals we eerder hebben gemeld.
- 7 **Persoonlijke ontwikkeling.** Het motto bij Schneider is 'the more marketable you make your people, the more likely that you will keep your people'. Medewerkers blijven leren in hun werk en moeten zich dus sneller kunnen ontwikkelen dan hun collega's bij concurrerende bedrijven. Of het nu gaat om vakinhoud of om persoonlijke vaardigheden, continue persoonlijke ontwikkeling is het zevende centrale thema in het HRM-beleid van Schneider.

BRON: PLOOS VAN AMSTEL (2003)

De concurrentie op de arbeidsmarkt is groot en logistiek is slechts een van de 'inkopers'. Schneider (zie bovenstaande case) laat resultaten zien met gericht HRM-beleid: vacatures zijn allemaal ingevuld of worden snel ingevuld zodra nieuwe vacatures ontstaan. Het verloop in alle functies is sterk gedaald. En het aantal sollicitanten dat via de eigen medewerkers binnenkomt, is enorm gestegen. Ook het aantal open sollicitaties groeit. Schneider kan genoeg personeel krijgen om de groei niet te laten stagneren. Door het HRM-beleid ook bij logistieke professionals in te voeren, heeft Schneider vele lessen geleerd. Deze kennis wordt nu met succes gebruikt in het HRM-beleid voor de meer uitvoerende functies; daar waar uiteindelijk het logistieke werk echt wordt gedaan. Logistiek HRM-beleid moet van 'selecteren' naar 'adoreren' en het management van 'delegeren' naar 'inspireren'. De rol die alle managementlagen – van het top-

management tot de teamleiders op de werkvloer – daarbij spelen maakt dit tot een verantwoordelijkheid die je niet enkel neer kan leggen bij de afdeling HRM of Personeelszaken. Hiervoor geldt een gezamenlijke verantwoordelijkheid.