
HOLLAND

Management Review

BEST OF BUSINESS SCHOOLS

NR 45

- 7/Brieven
- 9/Frans van den Bosch; Diederick van den Wall Bake en Marcel Hertogh;
Jan Telgen, **Editorial Notes**
- 14/Richard Rumelt, **Inertie en transformatie**
- 27/Wisse Dekker, **Is Philips 'Built to Last'?**
- 32/Andy Mosmans, **Corporate reputatie: de onderneming als merk**
- 39/Peter Leeftang en Fred van Raaij, **De veranderende euroconsument**
- 50/Jean-Pierre Thomassen en Christopher Hart,
Buitengewone servicegaranties
- 61/Stuart Macdonald, **Het risico van klantgerichtheid**
- 71/Ton van Asseldonk,
Massa-Individualisering: maatwerk zonder meerkosten
- 80/Hans Vermaak, **Strategieën creëren voor groen concurreren**
- 88/Pieter Moerland, **Corporate governance als strategische factor**
- 95/Ger Damen en Bram Schilleman, **Waardecreatie: de Europese variant**
- 102/William Bridges, **De vaste baan gaat eraan**
- 108/Maurice Punch, **Corporate crime: de bestraffing van bedrijfsgeweld**
- 116/Mathieu Weggeman; Rudy Moenaert; Harry Commandeur; Hans
Strikwerda; Carel Mackenbach; Pim Roest en Jan Verhagen;
Boek in Review
- 127/Marc Huygens; B.J. Verloren van Themaat, **Literatuurbeschuwing**
-

Ketenmanagement – maar wie bestuurt de keten?

Jan Telgen

Het besef dat niet iedere transactie separaat geoptimaliseerd moet worden, maar de totale keten, is in de logistiek zo langzamerhand wel doorgedrongen. Veel managers hebben in een of andere vorm het logistiek ketenspel wel eens gespeeld. Toch blijft dat besef nog vaak steken bij de grenzen van de eigen onderneming: er zijn weinig logistieke systemen die verder gaan dan het aangeven wanneer iets bij de leveranciers besteld moet worden en in welke hoeveelheden. Het aansturen van de hele logistieke keten (inclusief leveranciers) wordt meer met de mond beleden dan in de praktijk uitgevoerd.

Aan de afnemerszijde van de onderneming is het soms wat beter gesteld omdat men als strategische keuze het serviceniveau naar de klanten hoog in het vaandel voert. Maar ook dan komt een integrale besturing nauwelijks voor. Slechts in de consumentenmarkten zijn nu de eerste tekenen zichtbaar van de zogenaamde ERC (Efficient Consumer Response), waarmee door registratie aan de kassa van de verkooppunten de produktie gestuurd wordt.

Ook in de relatie tussen marketing/verkoop en inkoop is een dergelijke ontwikkeling waar te nemen. Vroeger (en overigens ook nu nog veel meer dan de goeroes ons willen doen geloven) was er duidelijk sprake van een relatie tussen verkoper en inkoper waarin tegengestelde belangen de toon zetten. Daar kwam dan vaak ook nog bij de stereotiepe beeldvorming van de gladde snelle verkoper die in een sportwagen van de ene grote deal naar de andere snelde en de in zichzelf gekeerde inkoper, die eigenlijk nooit een succes kon melden anders dan de 2 procent korting die hij had bedongen

(nadat de verkoper 5 procent op de prijs had gezet).

Dat is wat veranderd nu de top van het bedrijfsleven inkoop is gaan ontdekken als een van de belangrijkste sturingsinstrumenten, niet alleen voor de kosten, maar ook voor de concurrentiepositie van de onderneming. In snel tempo worden inkopers zelfbewuster en komen mensen met hogere opleidingen en bredere achtergronden op de inkoopfunctie terecht. Daarmee gelijke tred houdt een ontwikkeling van de inkoop- en verkooprelatie in de richting van meer op samenwerking gerichte relaties. Termen als co-markership, partnership, main suppliers en dergelijke krijgen hier en daar een invulling. Die ontwikkeling wordt nog versterkt door de toenemende tendens naar uitbesteding van niet-strategische taken.

Voor het management van de totale voortbrengingsketen betekent dat in theorie niet veel nieuws: zolang het een serie van achtereenvolgende activiteiten betreft of een convergente produktiestructuur (assemblage) kan in principe dezelfde besturingsmethode en hetzelfde systeem gebruikt worden als binnen de eigen onderneming. Het maakt voor de besturing niet uit of een activiteit verricht wordt in dezelfde of een andere juridische entiteit. In de praktijk gebeurt echter nog niet veel anders dan vroeger: de logistieke besturing is veelal nog uitsluitend intern gericht.

Met de toenemende uitbesteding neemt ook de kans toe dat leveranciers ook aan anderen (concurrenten) leveren. Zo ontstaan netwerken van leveranciers en afnemers in soms heel ingewikkelde relaties. Zo lang de capaciteit van de gemeenschappelijke schakels in het netwerk voldoende is,

is dat geen probleem, los van eventuele concurrentiegevoelige informatie of het effect op het 'eigenen' van het produkt. Als de capaciteit van de toeleverancier echter onvoldoende is, ontstaan er zowel in de theorie als in de praktijk problemen. En dat die problemen niet denkbeeldig zijn bewijst de markt voor geheugenchips waarin leveranciers in 1994 en 1995 niet meer aan de vraag van hun afnemers konden voldoen en er voor diverse merken PC's wachttijden ontstonden. Of het failliet van de Just In Time-concepten als gevolg van de toenemende verkeersdruk. De cruciale vraag wordt dan: aan wie levert de leverancier wel en aan wie niet en volgens welke criteria?

Er bestaan eenvoudig geen theoretische besturingsconcepten voor dergelijke netwerken van toeleveranciers en afnemers. Als alle leveranciers en afnemers onderdeel vormen van een onderneming wordt het probleem (dat in een dergelijke situatie natuurlijk ook kan ontstaan) opgelost door terug te vallen op de hoogste leiding. Maar die is er niet in een netwerk van toeleveranciers en afnemers. En dan doemt de vraag op of er toch niet een centrale planning/besturing van die netwerken georganiseerd moet worden? En wie moet dat dan gaan doen? Een van de deelnemende ondernemingen (maar wie maken eigenlijk deel uit van zo'n netwerk?) Of een gezamenlijk (?) op te richten eenheid? Of wordt dat misschien wel een nieuw gat in de markt voor een aparte groep: netwerkmanagers?

Prof. dr Jan Telgen is hoogleraar Besliskunde en Inkoopmanagement aan de Universiteit Twente. Tevens is hij partner bij Coopers & Lybrand.