



REGISSEER DE KETEN

Een managementmethode die leidt
tot wendbaarheid en waarde voor
organisaties, mensen en maatschappij

Jack van der Veen | Michel van Buren

Boom

REGISSEER DE KETEN

Een managementmethode die leidt
tot wendbaarheid en waarde voor
organisaties, mensen en maatschappij

Jack van der Veen | Michel van Buren

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.bua.nl.

© 2021 Jack van der Veen en Michel van Buren & Boom uitgevers Amsterdam

Redactie: Paula Vos

Vormgeving: Karin Nas-Verheijen, Inge Croes; Manifesta idee en ontwerp, Rotterdam

Beeld omslag: Shutterstock

ISBN 9789024442454

ISBN e-book 9789024442461

NUR 801

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Inhoud

Voorwoord	11
Inleiding	12
DEEL 1 – VISIE	
Turbulente tijden vragen om een fundamentele visie	15
1. Megatrends	16
Specialisatie	16
Internationalisatie	17
Technologische ontwikkelingen	18
Communicatietechnologie: iedereen praat met iedereen	20
Vrijhandel en marktwerking	20
Toenemende welvaart en consumptie	20
Klimaatverandering en duurzaamheid	22
Megatrends en hun invloed op het bedrijfsleven	22
2. De impact op het bedrijfsleven	23
Disruptie	23
De veeleisende consument	26
Marges dalen	26
Keuze, keuze, keuze	26
Platforms en samenwerking	27
Productlevenscycli worden korter	28
Nieuwe businessmodellen	29
De strijd om goede arbeidskrachten	30
De robots nemen het over! (not)	30
Duurzaamheid als nieuwe standaard	32
Politieke aardverschuivingen	33
Acts of God	34
Help, de wereld tolt – hoe speel ik daarop in?	37
3. Een korte geschiedenis van de supply chain	38
Jaren 1980: de start	38
Eerste helft jaren 1990: agro en FMCG	39
Tweede helft jaren 1990: uitwerking in concepten	39
Jaren 2000: vernauwende blik	41
Jaren 2010	41
2012: oprichting SCEL P	43
Jaren 2015-2020: instrumentarium voor samenwerking	44

2020 en verder	45
De regisseur van waarde	46
Naar een nieuw managementparadigma	46
4. Een nieuw managementparadigma	47
Klassiek management	47
Voor- en nadelen van klassiek management	49
De opkomst van modern management	53
De ontwikkeling van modern management	54
Wending	56
Een moderne supply chain	57
De basis van succes	59
CASE : Technische Unie beweegt mee met de wereld	60
5. Supply chain management: klantwaarde centraal	64
Definitie	64
Drie fasen van supply chain management	72
Supply chain management loont in alle sectoren	73
Van verticaal naar horizontaal	75
Volwassenheidsfasen	76
Supply chain volwassenheid	77
Revolutie nodig	79
6. Wat levert het op?	80
Opbrengsten van supply chain management	80
Supply chain top 25	80
Het verband tussen supply chain management en bedrijfsresultaten	81
Het bepalen van de businesscase	83
Bijdragen aan de missie of purpose van het bedrijf	86
Conclusie	87
DEEL 2 – STRATEGIE	
Een supply chain die de business dient	89
7. Starten bij de bedrijfsstrategie	90
De bedrijfsstrategie als basis	90
Dynamisch proces van strategievorming	92
Purpose	94
Waardestrategie geeft richting	97
Optimaal inspelen op wensen	99
8. Rendement verhogen door differentiatie	100
Differentiëren op functioneel niveau	100
Product-marktcombinaties	100

De twee rollen van supply chain management	103
Synergie tussen functionele strategieën	104
9. Het living supply chain strategy model	105
De living supply chain strategy	105
Functionele strategieën op elkaar afstemmen	106
Modulaire methode	108
Stap 1 – ga uit van de bedrijfsstrategie	108
Stap 2 – differentieer de PMC's	106
Stap 3 – bepaal het onderscheidende aanbod per PMC	109
Stap 4 – onderscheid order qualifiers en order winners	112
Stap 5 – kies de supply chain focus: kosten of waarde	116
Stap 6 – bepaal de supply chain drivers	119
Stap 7 – bespreek de trade-offs	122
Stap 8 – maak keuzes, gebaseerd op data analytics	122
Stap 9 – stel de KPI's vast	127
Stap 10 – implementeer de strategie	128
Stap 11 – meet, evalueer en stuur bij	128
Resultaat: een levende supply chain	129
Van intern naar extern	129
CASE: Signify's elegante balanceeract	130
10. Externe ketensamenwerking	134
Van interne naar externe ketensamenwerking	134
Concurrentievoorsprong door externe ketensamenwerking	134
Vorbereiding	137
Intern of extern eerst?	138
De stappen van externe ketensamenwerking	138
Het verdelen van kosten en opbrengsten	141
11. Wendbaar blijven	143
Meet de resultaten	143
Houd de context in de gaten	144
Werk met scenario's	144
Geef input voor de bedrijfsstrategie	145
Houd de dialoog levend	146
Conclusie	147

DEEL 3 – ORGANISATIE

Cultuur en leiderschap 149

12. De succesfactoren van de moderne organisatie 150

Gezamenlijke doelen als startpunt 150

Waarde 152

Randvoorwaarden voor zakelijk succes 153

13. Cultuur gericht op waarde en samenwerking 154

Strategie en cultuur gaan hand in hand 154

Wat is cultuur? 154

Concurrerende waardenmodel van Cameron & Quinn 157

De organisatiecultuur inzichtelijk maken 160

Welke cultuurtype past het best bij ketensamenwerking? 161

Cultuurmatch vergroot succes externe ketensamenwerking 161

Cultuur ontwikkelen: het kan 163

Cultuur, structuur én leiderschap 165

14. Horizontaal management 166

Horizontale aansturing 167

Geen structuurkwestie 169

Meestal een mengvorm 170

Leiderschap 170

15. Leiderschap in de moderne organisatie 171

Definitie van leiderschap 171

Drie factoren 172

Formeel en informeel 173

Leiderschap en management 173

Leiderschap en management in de supply chain 174

Motivatietheorie 175

Recruitment en teamsamenstelling 177

Verbondenheid en identiteit 178

Waarom mensen samenwerken 180

Coachend, dienend en authentiek leiderschap 180

Zelfontwikkeling en reflectie 182

Samenwerking vormgeven 183

CASE: McDonald's: constructief samenwerken is de weg voorwaarts 184

16. De regisseur van waarde 188

De situatie waarin de regisseur opereert 188

Situaties ontrafelen 190

De persoon van de regisseur van waarde 191

Inzicht in leiderschapsstijl: het leiderschapscircumplex 195

Ken jezelf 197

Handelingsmotivaties 199

Instrumenten voor het beïnvloeden van stakeholders 201

Wat drijft de regisseur van waarde?	204
Van regie naar teamplay	204
17. Multidisciplinaire teams	205
Multidisciplinaire belangstelling	205
De ontwikkelingsfasen van teams	205
(Dis)functioneren van teams	206
Het belang van feedback	208
Externe ketensamenwerking	210
Conclusie	212
DEEL 4 – EPILOOG	
Het is tijd om het anders te doen – en dat is makkelijker dan je denkt	215
18. Gewoon beginnen	216
Coop: ‘Samen maak je het verschil’	216
Stedin: grote uitdagingen in de energietransitie	217
Voelsprietten in de maatschappij	218
Van lineaire processen naar systeemdenken	219
Organiseren	220
Harde resultaten	221
Medewerkers betrekken	222
Verbinding	223
Gewoon beginnen	223
Wat we hiervan kunnen leren	224
Change 4 all	224
Het is niet moeilijk, wel fundamenteel	225
Behoud het goede	225
Conclusie: het is tijd	227
BIJLAGEN	
Bijlage 1 – Scorecard supply chain strategie compleetheid	229
Bijlage 2 – Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)	233
Bijlage 3 – Vragenlijst Supply Chain Leiderschap	237
Noten	243
Bedankt!	248
Ledenlijst SCEL P	250
Auteurs	253

'If the rate of change on the outside exceeds the rate of change on the inside, the end is near'

Jack Welch, voormalig CEO General Electric

*'Coming together is the beginning.
Keeping together is progress.
Working together is success'*

Henry Ford, oprichter van Ford Motor Company

Voorwoord

Toen we aan dit boek begonnen, konden we niet vermoeden hoeveel het bij ons en de mensen om ons heen, los zou maken. Al twintig jaar houden we ons bezig met onderwerpen zoals bedrijfskunde, supply chain management, ketensamenwerking, strategie en leiderschap. Jack primair vanuit de wetenschap, Michel vooral vanuit de praktijk. In 2011 kruisten onze wegen en gingen we steeds meer samenwerken. Zo richtten wij onder andere in 2012 het Supply Chain Excellence Leadership Platform (SCELP) op, dat een strategische visie heeft op ketensamenwerking en dat de link legt tussen de boardroom en de supply chain, tussen bedrijfskunde en ketenintegratie en tussen doelen en daden. We zijn dit boek gestart om de inzichten te delen die daaruit voortkomen.

Toen gebeurde er iets bijzonders. De trend van de Angelsaksische, winstgedreven bedrijfscultuur naar een Rijnlandse cultuur die meer is gericht op samenwerking en *stakeholder management*, kreeg een extra impuls door de coronacrisis. Steeds meer CEO's, bestuurders en managers ervaren heel direct dat wendbaarheid een kwestie is van de hele keten en dat samenwerking een onontbeerlijk ingrediënt is om te overleven in een turbulente en complexe wereld. Een andere trend die versnelt, is de wens om met bedrijfsactiviteiten bij te dragen aan een betere wereld. Om verantwoordelijkheid te nemen, in woorden én daden. En de realisatie dat je vooral impact kunt maken als je dat samen doet.

De kennis waarmee we startten, hebben we daarom aangevuld met nieuwe inzichten, onderzoeken en de input van inspirerende zakelijke leiders, wetenschappers en managementdenkers. Het resultaat is tweeledig: een management*filosofie* die het verband legt tussen de tendens naar meer Rijnlands management en de bijdrage die ketensamenwerking daaraan levert, en een management*methode* die leiders de pragmatische mogelijkheid biedt om daarmee waarde te creëren en wendbaarder te worden. Het brengt bij elkaar wat wij in twintig jaar hebben geleerd, van elkaar en van de gedreven mensen om ons heen, en waarmee we graag anderen in staat stellen succes te behalen: voor zichzelf en voor de wereld waar ze deel van uitmaken.

Jack van der Veen
Michel van Buren

Inleiding

Dit boek biedt CEO's, commissarissen, directeuren en managers een inspirerende managementfilosofie en een concrete managementmethode om hun organisatie succesvol door de turbulente, complexe wereld van vandaag te loodsen. Dat doet het met een combinatie van wetenschappelijke en praktische inzichten, interviews, achtergronden, best practices en direct toepasbare strategische managementtools.

Voor de leesbaarheid zijn personen in het boek aangeduid als 'hij'. Uiteraard kan hiervoor elke gendervorm gelezen worden.

Dit boek is verdeeld in vier delen.

DEEL 1 – VISIE

Het eerste deel laat zien welke megatrends op dit moment plaatsvinden en welke impact deze hebben op het bedrijfsleven. Het zet de managementtheorieën op het gebied van samenwerking in perspectief en beschrijft de meest recente inzichten. Ook laat dit deel zien waarom de Angelsaksische manier van ondernemen minder relevant wordt en wat dat betekent voor de populariteit van het Rijnlandse model, dat meer is gericht op samenwerking en beter past bij de eisen van de moderne tijd. Tot slot behandelt het de ontwikkeling van het vak supply chain management, van een operationele functie tot een integrale managementfilosofie. Het blijkt een belangrijk deel van het antwoord op de uitdagingen van de wereld van vandaag.

DEEL 2 – STRATEGIE

Deel 2 geeft inzicht in de verschillende niveaus van strategie en introduceert het *living supply chain strategy model*. Het gaat daarbij met name in op het begrip klantwaarde. Door de eisen van de markt gedifferentieerd te vertalen in de primaire processen, blijkt het mogelijk tegelijkertijd kosten te besparen en klanttevredenheid te verhogen. Belangrijke onderwerpen zijn het afwegen van opties en het betrekken van verschillende stakeholders daarbij. De methode is geschikt om zowel intern als extern de keten op elkaar aan te sluiten en gezamenlijk waarde te creëren voor klanten, de organisatie, ketenpartners en de maatschappij. Ook komt aan bod hoe je ervoor zorgt dat deze strategie voldoende flexibel is om steeds alert in te spelen op de veranderingen in de markt.

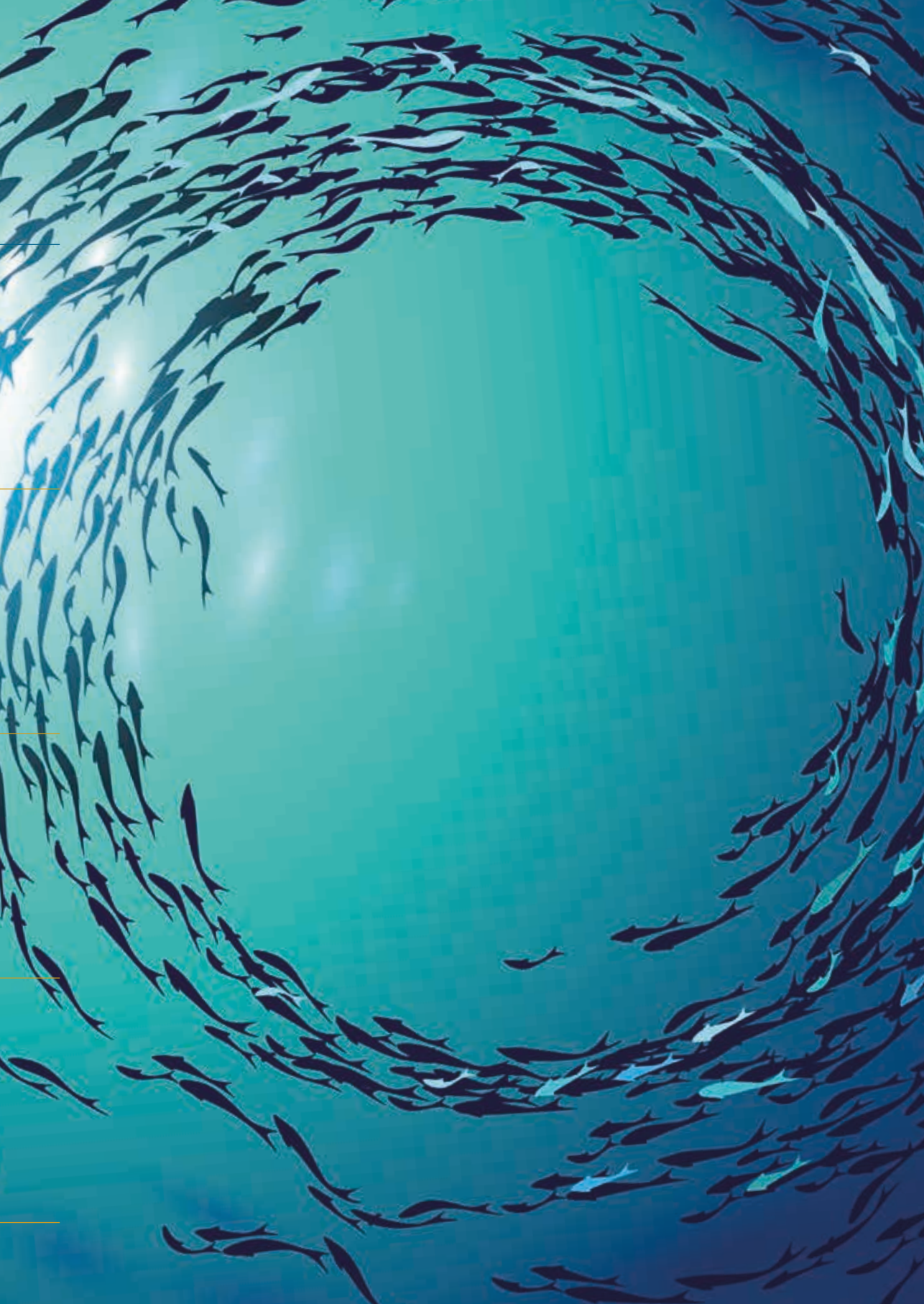
DEEL 3 – ORGANISATIE

Om daadwerkelijk van deze strategie te profiteren, is er nog een stap nodig: van denken naar doen. Van plannen naar realiseren. Dat is eerst en vooral mensenwerk. Dit deel laat zien welke cultuur daarvoor de beste basis vormt, wat voor leiderschap er nodig is om over afdelings- en bedrijfsgrenzen heen samen te werken en hoe het praktisch te organiseren is.

De interviews met Technische Unie, Signify en McDonald's laten zien hoe deze toonaangevende bedrijven de genoemde visie al in praktijk brengen. De tools achterin het boek zijn direct toepasbaar in de eigen organisatie.

DEEL 4 – EPILOOG

De managementfilosofie die dit boek presenteert, kan reeds op veel bijval rekenen. Toch blijkt de praktijk vaak weerbarstig. Daarom gaan de auteurs ter afsluiting in gesprek met leiders die wel de stap nemen, die hun nek uitsteken, hard werken aan samenwerking en daar openhartig over vertellen. Ze bespreken de uitdagingen waar ze mee te maken krijgen, de noodzaak tot verandering, hun strategie, successen en tegenslagen en de duurzame resultaten van deze weg voorwaarts. Het blijkt geen kwestie van lang wikken en wegen, maar van geloven, begrijpen en vooral: beginnen.



DEEL

1

VISIE

Turbulente tijden vragen om een fundamentele visie

Terwijl de wereld om ons heen steeds complexer wordt en veranderingen elkaar in hoog tempo opvolgen, functioneren veel bedrijven nog op een traditionele, marktgedreven en centraal aangestuurde manier. Hoe hard daar ook gewerkt wordt, in toenemende mate lijken zulke organisaties hun ambities maar ten dele waar te kunnen maken. Hoe kan dat beter?

Door over de grenzen van afdelingen en het bedrijf heen te kijken en door samen te werken aan werkelijk onderscheid en klantwaarde. Dat moet ook wel, in een wereld die weinig geduld heeft. Waarvoor moeten bedrijven zich schrap zetten en welke rol speelt supply chain management daarin?

1. Megatrends

Het lijkt soms of niets meer zeker is. Schijnbaar onaantastbare reuzen vallen om, start-ups transformeren hele bedrijfstakken, innovaties komen en gaan en politieke leiders scheppen een wereldtoneel dat er elke dag anders uitziet. Bedrijven opereren op een steeds woestere zee waarop het moeilijk is koers te houden en de horizon verdwijnt nogal eens uit zicht. Kijk je met wat afstand naar deze turbulente wereld, dan is een aantal onderliggende megatrends te onderscheiden.

SPECIALISATIE

Al sinds de industriële revolutie in de achttiende en negentiende eeuw is er sprake van steeds verdergaande specialisatie. In feite gaat deze ontwikkeling nog steeds door. Elk onderdeel van een product kan in een verschillende fabriek geproduceerd worden om binnen een dag of twee aan de andere kant van de wereld te zijn voor de assemblage. Een gemiddelde smartphone bestaat uit vijfhonderd tot duizend onderdelen waar ongeveer honderd verschillende grondstoffen voor nodig zijn.

Specialisatie wordt gedreven door twee krachten: efficiëntie en kwaliteit. Een bedrijf dat zich volledig toelegt op de productie van een bepaalde component, kan dat steeds goedkoper doen. Bovendien geeft deze focus de mogelijkheid om de kwaliteit steeds verder te verbeteren. De toename in efficiëntie en kwaliteit zorgt ook voor een beter rendement. Specialisatie is daarom een logische ontwikkeling, die blijft voortschrijden. Dat heeft geleid tot massale outsourcing van productie en van dienstverlening zoals klantenservice of onderhoud.

Die specialisatie heeft ook tot gevolg dat ketens complexer en langer worden; ze kunnen uitwaaiëren als een delta. Er zijn veel onderlinge afhankelijkheden, die vaak voor de eindproducent nauwelijks nog te overzien zijn. Toen in het voorjaar van 2020 het COVID-19-virus zich aandiende, leidden dergelijke afhankelijkheden op veel plekken tot serieuze problemen met productie en levering.

In sommige gevallen besluiten bedrijven daarom weer activiteiten te *insourcen* of samen te werken met partners die dichterbij gevestigd zijn (*nearshoring*). Vooral bij voedsel is een trend zichtbaar naar kortere ketens en meer overzicht, om de voedselveiligheid te garanderen, duurzamer te opereren en te voldoen aan een toenemende wens van consumenten om te weten waar hun voedsel vandaan komt: *local for local*.

De grote trend blijft er echter een van specialisatie, omdat het economisch het meest voordelig blijft. Dat leidt tot een toenemende behoefte aan transparantie van de complexe ketens die hier het gevolg van zijn.

Megatrends

Megatrends ontwikkelen zich gestaag gedurende een zeer lange periode en hebben invloed op het dagelijks leven van mensen over de hele wereld. Voorbeelden zijn klimaatverandering en technologische vooruitgang. Megatrends hebben grote effecten die zich langzaam openbaren. Op korte termijn is nauwelijks iets zichtbaar, op lange termijn zijn de gevolgen enorm en meestal onomkeerbaar. Daarom is het belangrijk je bewust te zijn van deze grote bewegingen. Op individueel niveau zijn ze niet te beïnvloeden, het is wel mogelijk op de gevolgen ervan in te spelen.

INTERNATIONALISATIE

Onderdelen laten maken in Taiwan? Geen enkel probleem. Producten online verkopen in twintig landen? Natuurlijk. De wereld is klein geworden. Grenzen binnen de EU zijn nauwelijks nog een probleem en handelsverdragen maken zakendoen met de hele wereld eenduidiger. Goedkoper en beter vervoer in combinatie met digitale communicatie maakt het ook praktisch gemakkelijker om over de hele wereld in te kopen, te verkopen, samen te werken en te innoveren.

Kosten vormen de belangrijkste reden voor internationale inkoop; met name de loonkosten in populaire productieregio's liggen een stuk lager dan in Nederland of andere westerse landen. Daarnaast is het economisch vaak rendabel om een deel van de productie daar te laten plaatsvinden waar de grondstoffen gewonnen worden, de zogenaamde *source-bound* activiteiten.

Verkoop op internationale schaal wordt uiteraard ingegeven door de wens om omzet te vergroten. Dat alles maakt zakendoen complexer. Want hoewel bijna alles mogelijk is, komen er met elk land complicerende factoren bij zoals taal, cultuur, valutaschommelingen, vervoer,

Ohpen: de achterkant van de bank

Het bedrijf Ohpen ontwikkelt innovatieve software waarmee banken hun klantrekeningen kunnen beheren. Het duurde vele jaren voordat de eerste financiële partij durfde over te stappen van hun traditionele systeem op de nieuwe *cloudbased* technologie. Begrijpelijk, want prudentie is in deze sector een groot goed en daarnaast waren *legacy*-systemen alomtegenwoordig. Na de eerste klant, Robeco, volgden snel andere grote namen: Aegon, SNS Bank, ASN Bank, Knab en Nationale Nederlanden. Het aansluiten van elke nieuwe klant is als een complexe openhartoperatie. Inmiddels lopen er honderdduizenden rekeningen en miljarden euro's via de software van Ohpen. De banken die er gebruik van maken hebben minder IT-kosten en krijgen meer mogelijkheden voor productontwikkeling. Consumenten zien er niets van en toch is dit een technologische revolutie in de financiële wereld.

verzekeringen, internationale wetgeving, financiële en fiscale regelgeving, arbeidsomstandigheden en veiligheid. Ondanks dat zijn de internationale mogelijkheden nog nooit zo groot geweest. Economisch gezien is er een duidelijke beweging naar een wereld die steeds toegankelijker wordt voor steeds meer bedrijven.

TECHNOLOGISCHE ONTWIKKELINGEN

Fundamentele ontwikkelingen in technologie leiden tot nieuwe toepassingen die hele markten veranderen. Dat gebeurt continu en op zeer uiteenlopende vlakken. Heel zichtbaar zijn populaire thema's zoals *artificial intelligence*, *internet of things*, *blockchain*, *virtual* en *augmented reality*, robotisering en *3D-printing*. Minder zichtbaar, maar minstens zo indrukwekkend zijn de technische innovaties in bijvoorbeeld productiemethoden, financiële dienstverlening en computertechnologie: ze maken processen sneller, foutlozer, kwalitatief beter en betrouwbaarder.

Wie deze technologie omarmt en gebruikt, behaalt een voorsprong. Wie afwacht, loopt een grote kans verrast te worden en de concurrentiestrijd te verliezen. Zeker is dat technologie elke dag de wereld een beetje verandert en dat het nodig is uit het raam te blijven kijken.

In dit kader is Gartners *hype cycle* vermeldenswaardig: de toepassing van technologie wordt op korte termijn overschat en op lange termijn onderschat.

De hype cycle

De *hype cycle* werd rond 1995 ontwikkeld door onderzoeks- en IT-firma Gartner¹ om te laten zien hoe het gebruik van nieuwe technologieën zich kan ontwikkelen. De premisse van het model is dat mensen de toepassing van technologie op korte termijn overschatten en tegelijkertijd onderschatten hoeveel impact een technologie op lange termijn kan hebben.

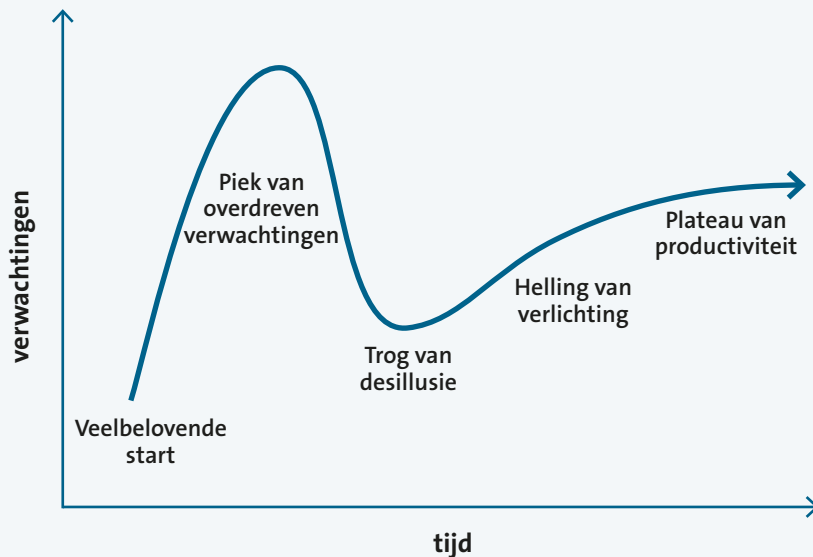
Bij de veelbelovende start hoort uitgebreide aandacht, met name vanuit de media. Echte producten zijn er nog niet. De verwachtingen lopen op, de eerste producten verschijnen en maken de beloften vaak niet (helemaal) waar. De overschatting leidt tot een flinke teleurstelling en het brede publiek verlies zijn belangstelling. Vaak betekent dit een shake-out van bedrijven die met de betreffende techniek bezig zijn. Een enkeling blijft over en zet door. Veelal blijkt de technologie dan andere voordelen of toepassingen te hebben dan in eerste instantie werd verwacht. Die zijn vaak zo groot dat ze juist leiden tot brede acceptatie en gebruik.

Een goed voorbeeld is e-commerce. Na de start van de eerste internetwinkels in 1995, waaronder Amazon en eBay, haken al snel veel partijen aan en is iedereen ervan overtuigd dat online shoppen de toekomst heeft. Er wordt veel geld geïnvesteerd en de media zijn enthousiast over de mogelijkheden. In 2000 spat de internetzeepbel uiteen. De desillusie is groot en veel mensen lijden grote verliezen. Enkele sterke spelers blijven overeind en bouwen rustig verder aan hun webshops. Sociale media en *internet advertising* gaan daarbij een belangrijke rol spelen, online betaalsystemen verbeteren en er wordt hard gewerkt aan goede communicatie en levering. Inmiddels is e-commerce niet meer weg te denken en is het een groeiend onderdeel van het retaillandschap geworden.

Dat wil niet zeggen dat elke technologie deze hele ontwikkeling doorloopt. Er zijn ook technieken die de trog van desillusie nooit meer verlaten.

Het is geen wetenschappelijk model en er is ook de nodige kritiek op. Toch kan het in al zijn eenvoud helpen verklaren dat de toepassing van nieuwe technieken in het begin vaak zo tegenvalt: de verwachtingen zijn te snel te hoog. Dat komt vooral omdat de meeste technologie niet direct toepasbaar is – het ontwikkelen van toepassingen en het implementeren daarvan kost tijd. Het is dus verstandig om in de trog van desillusie niet alle belangstelling te verliezen, maar juist de ontwikkelingen te blijven volgen. De impact van de technologie kan, na enige tijd, groot zijn en wezenlijke veranderingen teweegbrengen.

De Gartner Hype Cycle



bron: www.gartner.com (vertaald)

COMMUNICATIETECHNOLOGIE: IEDEREEN PRAAT MET IEDEREEN

Ongetwijfeld de grootste motor van de huidige marktontwikkelingen is de digitale communicatierevolutie. Internet, apps, sociale media, platforms en e-commerce: ze bepalen steeds meer de manier waarop we met elkaar communiceren en zakendoen. Iedere ondernemer kan een leverancier vinden door een goede search te doen op het internet. Informatie en contacten zijn met enkele muisklikken te vinden. Mensen zijn overal ter wereld te bereiken en de communicatie komt via verschillende kanalen gemakkelijk tot stand. Door sociale media zijn we niet meer afhankelijk van de traditionele kanalen om een boodschap over te brengen; iedereen heeft de mogelijkheid om zijn stem te laten horen of zijn oor te luisteren te leggen.

Het democratiseert het zakendoen: iedereen kan een app ontwikkelen, iedereen kan een webshop beginnen, iedereen kan zorgen dat hij online gevonden wordt. Bovendien draagt het bij aan een wereld die bijna geen geheimen meer heeft. Het aloude adagium 'kennis is macht' raakt achterhaald, want nagenoeg alle kennis is digitaal toegankelijk voor iedereen. De winnaars zijn degenen die de beschikbare informatie het best weten te benutten.

VRIJHANDEL EN MARKTWERKING

De wereldeconomie is ook sterk beïnvloed door het neoliberalisme dat sinds de jaren 1980 dominant is in de westerse wereld. De overheid stimuleert hierbij vrijhandel en marktwerking, met de overtuiging dat dit leidt tot een optimum in welvaart en welzijn.

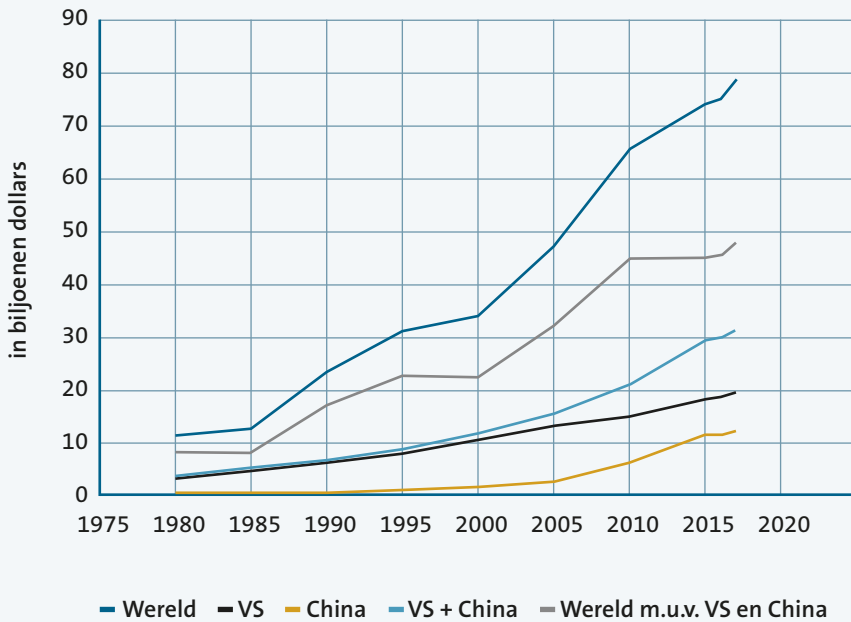
Het gevolg is dat het Angelsaksische economische model overheersend is geworden, met een sterke nadruk op efficiëntie, winstgevendheid, concurrentie en aandeelhouderswaarde, ook in Nederland. Veel publieke taken zijn in meer of mindere mate geprivatiseerd, waardoor we te maken hebben met marktwerking in essentiële functies zoals de zorg, het openbaar vervoer en de energievoorziening. De burger is klant geworden. Met belastingen en wetgeving speelt de overheid een sturende rol in de economische ontwikkelingen, tegelijkertijd voeren grote bedrijven een forse lobby op dat beleid. Economische groei lijkt de belangrijkste drijfveer binnen dit gedachtegoed, dat is gebaseerd op het idee: het beste voor het bedrijfsleven is het beste voor de wereld.

TOENEMENDE WELVAART EN CONSUMPTIE

Dat neoliberale model heeft ook gestimuleerd dat landen zich zijn gaan specialiseren in industrieën waar ze vergeleken met andere het best in zijn, wat in veel gevallen tot economische groei heeft geleid. Zo is de levensstandaard in bijna alle landen verbeterd, zijn markten gegroeid en is de internationale handel toegenomen. Het betekent ook dat landen afhankelijker van elkaar zijn geworden.

De toename van de wereldwijde welvaart is te zien in het volgende figuur.

Bruto binnenlands product van de wereld en de grootste economieën 1980-2017



bron: IMF, oktober 2017 (via Wikipedia)

Eenzijds kunnen meer mensen meer kopen en anderzijds kunnen bedrijven efficiënter produceren. Een bijeffect daarvan is overconsumptie, die zichzelf versterkt. Ga maar na: door de efficiëntere productie worden producten goedkoper. Dat betekent dat consumenten meer van die producten kunnen kopen. De concurrentie verheft, waardoor bedrijven beter moeten aansluiten bij de vraag van de consument. Dat kan door efficiënter en dus goedkoper te produceren, door de kwaliteit te verhogen, of door de vraag aan te jagen, bijvoorbeeld met nieuwe innovaties. In alle branches is de groei zichtbaar. Of het nu gaat om food, mode, elektronica, b2b, b2c: de vraag neemt toe, het aanbod neemt toe, de consumptie neemt toe.

Het laatste decennium kenmerkt zich doordat de verheerlijking van de vrije markteconomie afneemt. Dit heeft een aantal oorzaken. Ten eerste heeft de kredietcrisis van 2008 een diep wantrouwen in grote organisaties en hun leiders teweeggebracht. De publieke opinie spreekt nu onverholen over 'graaiers' die alleen maar aan hun eigenbelang denken, die wel bonussen opstrijken maar niet thuisgeven wanneer de zaak met publiek geld gered moet worden. Ten tweede is

er steeds meer aandacht voor de toenemende inkomensongelijkheid: grote bedrijven, beleggers en managers verdienen veel geld terwijl de hardwerkende lagere en middenklasse er niet op vooruitgaan, maar wel te maken hebben met (semi)overheidsdiensten waarop fors bezuinigd wordt. Dat leidt niet alleen tot ongelijkheid, het lijkt ook het succes van de economie als geheel te remmen. Tot slot krijgt de integriteit van bedrijven steeds meer aandacht: zijn ze er alleen voor de aandeelhouders of hebben ze ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid? Voorbeelden hiervan zijn de discussie over de lage belastingen die Apple en Starbucks zouden betalen, privacy-issues bij sociale platforms zoals Facebook en Twitter, en onderwerpen zoals dierenwelzijn en arbeidsomstandigheden.

KLIMAATVERANDERING EN DUURZAAMHEID

De toegenomen welvaart in combinatie met een groeiende wereldbevolking leidt ook tot ecologische effecten. Grondstoffen raken op, de milieuvervuiling neemt toe en de afvalbergen worden steeds hoger. Er wordt per Nederlands huishouden per jaar 34 kilo voedsel² weggegooid en elk jaar belandt er in ons land 145 miljoen kilo kleding bij het restafval. Elektronisch afval, ofwel *e-waste* is de snelst groeiende afvalstroom ter wereld.

Dat veroorzaakt ook een tegenbeweging. Zowel onder consumenten als bij bedrijven neemt het bewustzijn toe over de problemen die het gevolg zijn van deze moderne consumptiepatronen. Dat leidt tot een behoefte om zaken fundamenteel anders te aan te pakken. Anders consumeren, anders produceren, anders omgaan met grondstoffen: het zijn allemaal stukken van een complexe puzzel die ervoor moet zorgen dat de mens het nog een tijd op deze aarde kan uithouden.

MEGATRENDS EN HUN INVLOED OP HET BEDRIJFSLEVEN

Deze megatrends zijn op individueel niveau niet, of slechts in zeer beperkte mate, te beïnvloeden. Het zijn mondiale ontwikkelingen waar het bedrijfsleven rekening mee moet houden. Het is wel belangrijk om ze te herkennen en vooral om te beseffen wat ze betekenen voor een land, een bedrijfstak en natuurlijk voor een individueel bedrijf. Hoe zorg je dat je er niet door overvallen wordt? Hoe kun je juist kansen creëren? Hoe kun je deze trends volgen, herkennen en vertalen naar je eigen situatie? En wat kun je vervolgens doen om erop in te spelen en bij te sturen?

2. De impact op het bedrijfsleven

De geschetste megatrends zoals toenemende specialisatie, internationalisatie en technologische vooruitgang leiden tot interessante marktontwikkelingen. Hoe veranderen markten hierdoor? Wat betekent dat voor individuele bedrijven? Hoe is het mogelijk om die ontwikkelingen tijdig te zien en erop in te spelen? Een ding is duidelijk: geen bedrijf kan dit meer alleen.

DISRUPTIE

Door snelle ontwikkelingen in technologie en communicatie wordt het makkelijker voor bedrijven om een markt te betreden. We spreken van disruptie als een nieuwe speler het speelveld ook fundamenteel verandert.

Disruptie was zo ongeveer het managementmodewoord van de afgelopen tien jaar. Nog steeds staan managementmedia vol met artikelen, interviews en briljante inzichten over het onderwerp. Er bestaan zelfs handboeken om een disruptor te worden. Of om je te verweren tegen de disruptieve praktijken van andere partijen.

In de basis is disruptie niets meer dan iemand met een goed idee en een vernieuwende aanpak, die daarmee andere bedrijven te slim af is. Een van de misverstanden over disruptie is dat het snel gaat en dat je het niet kunt zien aankomen. De uitvinders van het begrip (zie kader op pagina 25) beweren juist het tegendeel: veel disruptieve ontwikkelingen hebben jaren nodig voordat ze grote verschuivingen veroorzaken. Bovendien gaat het niet alleen over techniek. Disruptors vinden doorgaans hun entree aan de randen van een markt; een niche, de onderkant of juist het bovenste segment. Deze delen van de markt zijn door de gevestigde bedrijven wel degelijk te zien, maar ze kiezen ervoor deze niet te bedienen. De disruptor richt zich op die minder populaire segmenten en verwerft zich zo een positie in de markt. Kortom, het is niet iets dat de markt of een organisatie overkomt, er zijn altijd signalen te zien en keuzes te maken.

Een voorbeeld kan dat illustreren. Toen de personal computer (pc) voor het eerst opkwam, waren de producenten van grote mainframes totaal niet bezorgd; in verhouding tot hun megamachines konden die pc's drie keer niets. Op technisch niveau was dat waar. Toch zat er wel degelijk een klantbehoefte achter de pc: die was handzaam, toegankelijk voor een breed publiek en had voldoende capaciteit voor eenvoudige werkzaamheden. Daardoor wonnen pc's snel aan populariteit en

werden de mainframes verdrongen. Kijken we met deze wijsheid naar bijvoorbeeld 3D-printen, dan zijn de parallellen duidelijk. De techniek staat in de kinderschoenen en kent nog een beperkt aantal toepassingen, maar voorziet wel degelijk in een behoefte en kan binnen een aantal jaren belangrijke verschuivingen veroorzaken. Vooral partijen die markten aanspreken die nog onderbelicht waren, kunnen de toepasbaarheid van deze techniek snel vergroten.

Bedrijven die blijven hangen in oude structuren en dogma's en denken: ik heb het prima voor elkaar, zijn veelal de grootste slachtoffers van disruptie. Het is belangrijk altijd in de gaten te houden wat er speelt in de markt, zodat het mogelijk is om bewuste beslissingen te nemen. Dat vereist een open houding; open voor nieuwe ideeën, voor kritiek en voor informatie. Een goede relatie met klanten en leveranciers is daarbij van grote waarde, zowel voor het verkrijgen van informatie als voor het snel erop inspelen. Goede informatie, de wil om te veranderen en de bereidheid om daarbij slim samen te werken, vormen de beste combinatie om disruptors het hoofd te bieden – of om er zelf een te zijn.

Unicorns

Naast techniek, kan ook hoge investeringsbereidheid een aanjager zijn van marktverschuivingen. Zo zijn er start-ups die al snel een miljard waard zijn, de zogenaamde *unicorns*. Vaak wordt er dan nog niet eens winst gemaakt. Bekende voorbeelden van *unicorns* zijn Uber, Airbnb en Pinterest. Door lange tijd verliezen te accepteren, hebben deze initiatieven de tijd om traditionele spelers uit de markt te werken, waarna er een soort legaal monopolie ontstaat: *winner takes all*.

De term *unicorns* werd in 2013 voor het eerst gebruikt door *venture capitalist* Aileen Lee.

De theorie van disruptieve innovatie

De theorie van disruptieve innovatie werd in 1995 voor het eerst beschreven door Joseph L. Bower en Clayton M. Christensen in *Harvard Business Review*³ en later in het boek *The Innovator's Dilemma*.⁴ Disruptie is een proces waarbij gevestigde ondernemingen worden ingehaald door een kleiner bedrijf met minder middelen, dat inspeelt op een behoefte die de bestaande spelers over het hoofd zien, die ze negeren of waar ze niet op in kunnen spelen. Wanneer de belangrijke klanten van de gevestigde ondernemingen massaal overstappen op het nieuwe aanbod, is er sprake van disruptie.

Sustaining innovation

Dit wordt vooral veroorzaakt door het feit dat veel bestaande bedrijven dicht bij hun klanten blijven. Met hun *sustaining innovation* streven ze er vooral naar een product of dienst voor de belangrijkste klanten beter te maken: een scherper beeld van een televisie of een langere accuduur van een telefoon bijvoorbeeld. Technologieën die niet helpen om hun klanten beter te bedienen, negeren ze omdat die niet relevant lijken. Ze kijken niet naar klantsegmenten die in hun ogen aan de onderkant van de markt zitten of buiten hun corebusiness vallen. In dat gat springen de disruptors.

Pas op voor verkeerde interpretatie

In 2015 publiceren Christensen, Raynor en McDonald een vervolg⁵ op hun artikel, waarin ze duidelijk maken dat het begrip disruptie vaak verkeerd geïnterpreteerd wordt. Dat is een risico, omdat het dan lastig is de disruptors te onderscheiden van concurrentie in de marge. Dat verkleint de kans op een effectieve reactie. Ze verduidelijken de theorie daarom als volgt.

Een product of dienst is op zichzelf niet disruptief. Het is vooral het pad van de periferie naar de mainstream dat bepaalt of er sprake is van disruptie. Ontwrichters beginnen aan de onderkant van de markt of in een nieuwe markt, hollen het marktaandeel van de bestaande bedrijven uit en schalen dan op naar de mainstream. Dat kan decennia duren en daarom worden disruptors vaak over het hoofd gezien. Bovendien veroorzaakt alleen een innovatief product nog geen disruptie: disruptors maken ook gebruik van nieuwe businessmodellen. Tot slot is het voor bestaande bedrijven niet verstandig zich te verweren tegen disruptie door hun eigen (nog steeds winstgevende) business te ontmantelen. Het is verstandiger om de bestaande business sterk te houden en daarnaast te onderzoeken welke andere groeikansen er zijn.

bron: Bower & Christensen 1995, 2015, 2016

Auteurs



prof. dr. Jack A.A. van der Veen

*hoogleraar evofenedex leerstoel Supply Chain Management,
Nyenrode Business Universiteit*

Jack van der Veen is als hoogleraar verbonden aan Nyenrode Business Universiteit en bekleedt de evofenedex leerstoel Supply Chain Management. Hij publiceert geregeld in wetenschappelijke en businessmedia en doceert in verschillende masterprogramma's, executive programma's, seminars en (executive) workshops. Hij ziet supply chain management als een strategische discipline die sterke parallellen vertoont met bedrijfskunde.

Jack is lid van de evofenedex Raad voor Logistieke Kennis en mede-initiatiefnemer van het Supply Chain Excellence Leadership Platform (SCELP).



Michel B. van Buren MBA

directeur BLMC

Michel van Buren is oprichter en eigenaar van BLMC, al twintig jaar specialist in supply chain consultancy en interim-management. Als businessconsultant begeleidt hij directies van middelgrote en grote bedrijven bij het vormen en implementeren van hun supply chain strategie. Hij ontwikkelde de Supply Chain Optimalisatie Methode BLMC (SCOMB) waarmee supply chain consultants organisaties transformeren naar een volgende fase. Hij ervaart in de praktijk dat bedrijven betere resultaten behalen en wendbaarder zijn wanneer ze samenwerken aan waarde.

In samenwerking met Nyenrode Business Universiteit ontplooit Michel kennisinitiatieven zoals het Supply Chain Excellence Leadership Platform (SCELP) en de Nationale Supply Chain Monitor.

Hoe blijf je als bedrijf succesvol in een wereld van disruptie en globalisering, met snel veranderende klantwensen, hevige economische bewegingen en een toenemende roep om verduurzaming? Hoe blijf je wendbaar? En hoe creëer je een gezond rendement voor je eigen organisatie en meer waarde voor klanten, ketenpartners, werknemers en de maatschappij? Door te beseffen dat elk bedrijf deel uitmaakt van een groter geheel en dat strategische ketensamenwerking de sleutel is tot succes.

Een keten die op elkaar is ingespeeld en waarde centraal stelt, functioneert beter, sneller, goedkoper, duurzamer, en is innovatiever, klantvriendelijker en wendbaarder. Dat blijkt uit wetenschappelijk onderzoek en wordt door business leaders onderschreven. De belangstelling voor ketensamenwerking en supply chain management sluit aan bij de wereldwijde verschuiving van een Angelsaksische, shareholdergedreven manier van zakendoen naar het Rijnlandse model, gebaseerd op samenwerking, vertrouwen en duurzame aandacht voor alle stakeholders. Ketensamenwerking vormt een belangrijke schakel in de realisatie daarvan.

Hoogleraar **Jack van der Veen** en businessconsultant **Michel van Buren** verbinden in dit boek deze fundamentele visie aan een praktische managementmethode. Ze zetten uiteen wat de succesfactoren van ketensamenwerking zijn en hoe je het organiseert. Tal van openhartige cases laten zien hoe toonaangevende bedrijven succes boeken door intern en extern samen te werken. Dit boek laat CEO's, dga's, directeuren en bestuurders zien welke enorme potentie er nog in hun organisaties schuilt en hoe ze die, met lef en leiderschap, kunnen ontsluiten.

“Duurzame groei en marktleiderschap gaan hand in hand met verregaande ketensamenwerking, transparantie en onderling vertrouwen, omdat dat bijdraagt aan een steeds beter aanbod en tevreden gasten. Dit boek biedt een heldere visie en een praktische methode waarmee elk bedrijf aan de slag kan”

Erwin Dito, Managing Director McDonald's Nederland



regisseerdeketen.nl
boomuitgeversamsterdam.nl
managementimpact.nl