

KETEN- SAMENWERKING BEDRIEGLIJK SIMPEL EN ONVERWACHT KRACHTIG

Marcel Noordhuis

Jack van der Veen (hoogleraar supply chain management Nyenrode Business Universiteit)

Om tot spectaculaire verbetering in prestaties op het gebied van (doorloop) tijd, prijs, kwaliteit en duurzaamheid te komen zullen organisaties en bedrijven anders moeten gaan (samen)werken. Uit het door Noordhuis uitgevoerde wetenschappelijk onderzoek blijkt dat bouwprojecten waarin ketensamenwerking wordt toegepast 22% minder tijdoverschrijding kennen, 20% minder budget nodig hebben en bovendien significant beter scoren (7,2 versus 6,3) op het gebied van de kwaliteit van de dienstverlening dan traditioneel uitgevoerde projecten.

BIJ KETENSAMENWERKING GAAT HET OM
DE SYNERGIE: HET TOTAAL IS MEER
DAN DE SOM DER DELEN.

Ketensamenwerking lijkt op het eerste oog bedrieglijk simpel, maar vraagt om fundamentele veranderingen in de manier van denken en doen van alle betrokken organisaties en mensen. In de dagelijkse praktijk blijkt telkens weer hoe weerbarstig dat is. Ook bestaan er misverstanden over wat ketensamenwerking precies inhoudt. Daarom schetsen we hier wat ketensamenwerking wel en niet is en wat er allemaal bij komt kijken.

Het 'waarom' van ketensamenwerking

Ketensamenwerking is geen doel op zich, maar een middel om het doel te bereiken: om de klant, de eindgebruiker zo optimaal mogelijk te bedienen tegen zo laag mogelijke kosten. Dat de eindgebruiker/klant centraal moet staan in alles wat we doen, lijkt triviaal, maar wordt in de dagelijkse praktijk maar al te vaak vergeten. 'Optimaal bedienen' klinkt goed, daar kan niemand tegen zijn. In het kader van ketensamenwerking gaat het dan over sneller, beter, goedkoper, innovatiever, flexibeler en duurzamer. En dat allemaal tegelijkertijd.

Samen werken is nog geen samenwerking

Bij het leveren van producten en diensten spelen vaak vele partijen (schakels in de keten) een rol. Alleen gezamenlijk kan een product of een dienst daadwerkelijk gerealiseerd worden; ieder doet zijn deel en samen doen we alles. Geen wonder dat veel mensen het gevoel hebben dat samenwerking niets nieuws is; ze doen immers niet anders. Er is echter een groot verschil tussen samen werken aan een project en samenwerken voor de eindgebruikers van het project.

Bij ketensamenwerking gaat het om de synergie: het totaal is meer dan de som der delen. Ketensamenwerking gaat over het samenspel tussen alle betrokken ketenpartijen. Niet langer kan men zich uitsluitend concentreren op de eigen prestatie; je bent onderdeel van het groter geheel en de uiteindelijke prestatie wordt bepaald door de kwaliteit van het team.

De essentie van ketensamenwerking

Ketensamenwerking kan worden gedefinieerd als 'managementactiviteiten die zijn gericht op de coördinatie van verschillende schakels in de keten met als doel om de gehele keten te optimaliseren als ware het één eenheid, in plaats van elke schakel afzonderlijk te optimaliseren'. Hiermee heeft ketensamenwerking een systeemfocus; elke ketenpartner wordt geacht om in het 'algemeen belang' te handelen; dus met de eindgebruiker en niet de eigen prestatie als uitgangspunt. En het gaat niet om het project als zodanig, maar om de levensduur van de producten/diensten die gerealiseerd worden met als doelstelling de totale exploitatiekosten te minimaliseren en de kwaliteit te optimaliseren (het product, de dienstverlening). Bij ketensamenwerking is er vroegtijdig en continu afstemming tussen de schakels en worden beslissingen niet over de schutting gegooid. Besluiten worden gezamenlijk genomen waarbij eenieder zijn eigen expertise kan inbrengen. Ketensamenwerking zoekt naar (her)haalbaarheid. Alleen op die manier kan er worden geleerd van fouten zodat prestaties voortdurend kunnen worden verbeterd en noodzakelijke investeringen in (bijvoorbeeld) kennis en IT worden terugverdiend.

Metten is weten is verbeteren

Een vaak gehoord bezwaar tegen ketensamenwerking is het vermeend gebrek aan transparantie. Ketensamenwerking kenmerkt zich juist door volledige transparantie en openheid. Door benchmarking en het steeds hoger leggen van de lat wordt structureel gewerkt aan het meetbaar verbeteren van prestaties. Een dashboard voor prestatie meting is onontbeerlijk. Immers als je niet meet dan weet je ook niet waar je staat, laat staan dat je kunt verbeteren. En voortdurende verbetering behoort tot de essenties van ketensamenwerking.

Een nieuwe manier van werken

Is ketensamenwerking echt anders dan de traditionele manier van werken? Driewerf ja. Ten eerste omdat de opdrachtgever niet meer dicteert wat er moet gebeuren maar dat de ke-



DAT DE EINDGEBRUIKER/KLANT CENTRAAL MOET STAAN IN ALLES WAT WE DOEN, LIJKT TRIVIAAL, MAAR WORDT IN DE DAGELIJKSE PRAKTIJK MAAR AL TE VAAK VERGETEN

tenpartners samenwerken aan een zo goed mogelijk resultaat; outputsturing in plaats van inputsturing. Dat betekent eerst en vooral dat je elkaar moet kunnen vertrouwen. Dat betekent ook dat je ketenpartners op een andere manier gaat selecteren en dat prestaties op een andere manier worden gemonitord en besproken. Ten tweede omdat er een gezamenlijk gevoel van winst, verlies en risico moet zijn. Soms moet iemand een stapje meer doen voor het algemeen belang en dan komt de kwestie van het eigenbelang al snel op tafel. Ketensamenwerking vraagt dus om andere verdien- en verdeelmodellen en andere contractvormen. En ten derde omdat er strategischer moet worden gewerkt. Wat willen we bereiken, welke klantwaarde realiseren we en hoe onderscheiden we ons van de concurrentie? Welke strategische waarde kunnen de toeleveranciers ons geven? Organisaties die nog denken vanuit de gedachte 'elk aanbod schept zijn eigen vraag' en/of 'wij kunnen alles voor iedereen' zullen de boot missen. Redeneren vanuit toegevoegde waarde voor de eindgebruiker, en het ontwikkelen van de competenties om dat te bereiken, is een must voor elke organisatie die toekomstbestendig wil zijn.

Noodzaak tot transformeren

Ketensamenwerking lijkt simpel maar is in feite een totaal nieuwe manier van werken. Het is geen geloof maar een uitvloeisel van economische wetmatigheden en een methodiek die past bij de realiteit van de moderne tijd. De kwestie is dan ook niet zo zeer of ketensamenwerking beter is dan de traditionele manier van werken. De vraag is hoe we de huidige manier van werken transformeren naar de nieuwe manier. Veranderen valt lang niet altijd mee. Maar wie het voor elkaar krijgt, wordt beloond voor alle inspanningen met veel betere prestaties.

Als vuistregel geldt daarbij dat, als er bij de realisatie van producten of diensten veel gecoördineerd moet worden, de waarde van ketensamenwerking het grootst is. U kunt dan ook voor uzelf bepalen of dat in uw situatie en in uw keten het geval is. In die situatie is de kans groot dat het mogelijk is met minder kosten een (veel) beter product/dienst te leveren. Ik hoop dat dit u inspireert om dezelfde weg op te gaan en ketensamenwerking als de nieuwe manier van werken te omarmen.