

Het management van ketendynamiek

Prof. dr. Arnold Godfroj is hoogleraar Strategisch management aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. Zijn onderzoek richt zich op nieuwe vormen van organiseren en besturen. Drs. Anita Lieverdink is consultant bij TNO Informatie- en Communicatietechnologie. Zij houdt zich bezig met de ontwikkeling van nieuwe strategische concepten met bijzondere aandacht voor ICT en externe relaties. Drs. Ing. Pepijn Vos is onderzoeker/consultant bij TNO Informatie- en Communicatietechnologie. Hij houdt zich bezig met vraagstukken rond het management van strategische innovatie, en intern en extern samenwerken daarbij in het bijzonder.

Over het ontwerp en management van ketens is al veel geschreven. De belangrijkste factoren die hierbij aandacht verdienen, zijn inmiddels wel bekend. Maar is deze kennis toereikend als we geconfronteerd worden met de dynamiek van ketens? Dit artikel behandelt de bronnen van ketendynamiek en manieren om daarmee om te gaan.

Ketens zijn overal. In ruime zin opgevat omvat een keten alle schakels in een productie- en distributiestructuur die ervoor zorgen dat een product of dienst tot stand komt en uiteindelijk geleverd wordt aan de klant. In dit artikel richten wij ons op het managen van samenwerkingsrelaties in ketens. Uitwisseling tussen schakels in een keten die als zuivere markttransactie getypeerd kan worden, laten we buiten beschouwing. Bovendien willen we met name ingaan op het vraagstuk van ketendynamiek. Juist waar ketenpartners samenwerken, is de vraag aan de orde hoe zij kunnen omgaan met allerlei veranderingen die op hen afkomen of die in de keten zelf ontstaan, en die in feite een uitdaging zijn voor de samenwerkingsrelatie. Er zijn tenminste twee redenen om het managen van ketens nader te onderzoeken. Ten eerste neemt in onze tijd het belang van ketens en ketensamenwerking enorm toe. Dat komt omdat producten en diensten vaak complexer worden, terwijl ondernemingen juist geneigd zijn zich steeds meer te specialiseren. Zodoende ontstaan langere en complexere ketens. Ook neemt de behoefte aan maatwerk toe. Dat maakt het nodig samen om te werken en afspraken te maken. Maar al die samenwerking levert ook afhankelijkheden op. Onderzoek heeft de afgelopen decennia duidelijk aangetoond dat samenwerkingsrelaties tussen organisaties vaak niet bijzonder succesvol zijn of zelfs ronduit mislukken. De meest voorkomende oorzaken zijn ontwerpfouten in de keten, conflicten over de verdeling van baten en lasten en falende communicatie.¹ Daarnaast bieden ketens vaak mogelijkheden om voordelen te behalen die niet altijd gezien of naar vermogen benut worden. Kortom:

het toenemende belang van ketens, gecombineerd met de complexiteit en potentie van (keten)samenwerking, vraagt om méér aandacht van bestuurders en managers.

Ten tweede zien organisaties zich – ook in hun rol van ketenpartner – steeds meer geconfronteerd met dynamiek. Alles is in beweging: de samenleving, markten, technologie, het overheidsbeleid, enzovoort. Ook ketens zijn voortdurend onderhevig aan verandering. De vraag is: hoe gaan de ketenpartners daarmee om, zowel afzonderlijk als gezamenlijk?

Om deze vraag te verkennen gaan wij in dit artikel eerst nader in op de logica van ketens: wat kenmerkt een keten en waarom ontstaan ketens? Hierbij worden ook dilemma's en valkuilen in de ketensamenwerking besproken. Vervolgens bespreken wij aan de hand van vier belangrijke vormen van ketendynamiek welke problemen dit voor de ketenpartners oproept en hoe zij hier een antwoord op kunnen geven. Ten slotte zullen wij conclusies trekken over belangrijke aandachtspunten bij het managen van ketens en ketendynamiek.

De logica van ketens: meerwaarde door afspraken

Wij spreken van ketensamenwerking op het moment dat meerdere partijen (of schakels) in een product- of dienstenketen deelprocessen op elkaar afstemmen, zodat zij achtereenvolgens een bijdrage leveren aan het productie- en/of distributieproces. Markten zijn complex en onoverzichtelijk. Ook biedt de beschikbaarheid van een artikel tegen een bepaalde prijs op het ene moment geen zekerheid over de beschikbaarheid op een ander moment.

Marktpartijen proberen het gebrek aan transparantie en zekerheid in deze gevallen op te lossen door afspraken te maken. Zeker wanneer er sprake is van een grote mate van onderlinge afhankelijkheid, zal men vaker afspraken maken over samenwerking. Daardoor nemen de risico's af en worden de kosten beter beheersbaar. Ook kunnen afspraken kwaliteitsgaranties bevatten en op die manier bijdragen aan een hogere toegevoegde waarde.

Wanneer men eenmaal de voordelen ziet van afspraken over beschikbaarheid, prijs en/of kwaliteit, kunnen ook andere doelen in beeld komen. Zo kunnen ketenpartners ontdekken dat door coördinatie van ketenprocessen bepaalde tussenbewerkingen kunnen vervallen waardoor kosten worden bespaard. Door bijvoorbeeld het elektronisch berichtenverkeer in de uitzendsector te standaardiseren kunnen inleners, uitzendondernemingen en uitzendkrachten werkbrieven en facturen meer accuraat verwerken en zijn door een kortere doorlooptijd van werkbrieven snellere betalingen mogelijk. Ketenpartners kunnen ook ontdekken dat kennisuitwisseling tot slimmere oplossingen in techniek of ontwerp leidt.²

Een beter inzicht in klantwensen en techniek kan zelfs leiden tot het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Op het moment dat een leverancier al in een vroeg stadium aangeeft wat de mogelijkheden en moeilijkheden zijn van de halffabricaten binnen een nieuw te ontwikkelen product³, zijn kostenverlaging, vereenvoudiging of verbetering van het ontwerp mogelijk.

De toegevoegde waarde van afspraken vloeit voort uit de onderlinge afhankelijkheid tussen de schakels, ofwel het gegeven dat in een voortbrengingsproces de schakels complementair, onmisbaar en niet of moeilijk vervangbaar zijn. Wanneer een schakel ontbreekt, of condities stelt die voor de anderen onacceptabel zijn, komt het hele voortbrengingsproces in gevaar. Zolang organisaties in een keten voor de bijdrage van een bepaalde schakel voldoende uitwijkmogelijkheden hebben naar concurrenten, is de afhankelijkheid gering en zijn geen speciale afspraken nodig. Als die uitwijkmogelijkheden beperkt of afwezig zijn, is de afhankelijkheid groot. Managementaandacht is vereist om deze afhankelijkheid in goede banen te leiden.

Interdependentie is gebaseerd op complementariteit en specialisatie. Ketens die zijn opgebouwd uit goed uitgekiende en gespecialiseerde deelprocessen die optimaal op elkaar aansluiten, kunnen een hogere toegevoegde waarde en lagere kosten ople-

veren dan ketens die minder goed zijn uitgekiend. Voor een optimale ketenprestatie moet dus worden voldaan aan twee condities: 1) elke schakel kan door het meest gunstige niveau van specialisatie de beste prijs-kwaliteitsverhouding bereiken en 2) de verbindingen tussen de schakels zorgen voor een optimale doorstroming, voor kwaliteit en efficiency. Deze condities betreffen zowel interne (organisatiegerelateerde) als externe (ketengerelateerde) organisatieaspecten. Dit zijn twee kanten van één medaille. Het is echter niet zomaar duidelijk wanneer de optimale balans wordt bereikt. Er moet vaak met uiteenlopende of conflicterende belangen en overwegingen rekening worden gehouden.

Op zoek naar de optimale keten: dilemma's

Er is geen klip en klaar antwoord te geven op de vraag welke wijze van ketenvorming optimaal is. Dat is des te meer een reden om hier vanuit het management aandacht aan te besteden en naar verbetermogelijkheden voor de keten(s) te zoeken. Hoe kan door coördinatie in de keten een grotere waardetoevoeging, respectievelijk kostenbesparing worden bereikt? Ketensamenwerking brengt ook kosten met zich mee. De ketenpartners zullen bijvoorbeeld moeten investeren in aanpassing van de eigen bedrijfsprocessen en de daarvoor benodigde middelen (o.a. machines, transportsystemen, communicatiesystemen, mensen). Ook moeten ze kosten maken voor het organiseren van de samenwerking, ook wel 'transactiekosten' genoemd.⁴ Ze moeten bijvoorbeeld overleggen, contracten opstellen, monitoren, ketenprocessen herontwerpen en conflicten oplossen. Omdat er zowel voordelen als kosten aan de ketensamenwerking vastzitten, kunnen we spreken van dilemma's. Het gaat hier niet om zwart-wit tegenstellingen, maar om spanningsvelden tussen wenselijkheden of om paradoxen waar de partijen in de samenwerking positie in moeten kiezen. Wij geven hieronder een schets van dilemma's die in ketens vaak een rol spelen. De dilemma's worden in figuur 1 gevisualiseerd. De blokjes symboliseren de positie die de deelnemers feitelijk innemen of die ze zouden willen innemen. Er wordt niet mee bedoeld dat de dimensies op een specifieke manier met elkaar samenhangen.

Belang, complexiteit en potentie van ketensamenwerking rechtvaardigen méér bestuurlijke aandacht

1. O'Toole, T. & B. Donaldson (2002), *Relationship performance dimensions of buyer-supplier exchanges*, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, vol 8, issue 4, dec., pp.197-207;
- Peck, H. (2005), *Drivers of supply chain vulnerability: an integrated framework*, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 35 (4), pp. 210-232;
- Tjemkes, B.V. (2008), *Growing and Sharing the Pie; a Study of Performance in Strategic Alliances*, proefschrift, Radboud Universiteit Nijmegen.
2. Lammers, B., W. Ploos van Amstel & P. Eijkelenbergh (2009), *Risicomanagement en logistiek; kan uw organisatie tegen een stootje?*, Pearson Education Benelux.
3. Mikkola, J.H. & T. Skjoett-Larsen, (2003), *Early Supplier Involvement: Implications for New Product Development Outsourcing and Supplier-Buyer Interdependence*, *Global Journal of Flexible Systems Management*, no 4, Oct-Dec, (online) 15 pp.

Eigenbelang versus collectief belang

Voorwaarde voor succesvolle ketensamenwerking is dat het meer baten oplevert dan het kost, zowel voor de totale keten als voor de afzonderlijke partners. Maar ketenpartners zijn kritischer: ze verwachten ook dat deze verdeling min of meer rechtvaardig is. Zo niet, dan zijn ze geneigd om

deze verdeling ter discussie te stellen. Sterker nog, iedere deelnemer zal zijn eigen bijdrage aan het succesvol werken van de keten (mede) laten afhangen van een rechtvaardige verdeling van de opbrengsten en niet alleen van de te verwachten totale opbrengst van de ketencoördinatie. De aandacht voor het individuele belang van een rechtvaardige verdeling kan leiden tot minder aandacht voor het collectieve belang van optimalisering van de keten als geheel.

Commitment versus autonomie

Ketenpartners gaan verplichtingen aan. Dit betekent dat eigen speelruimte wordt ingeperkt. Elke partner zal zich echter blijven afvragen of de voordelen van de samenwerking opwegen tegen dit nadeel. Elke ketenpartner heeft er bijvoorbeeld belang bij de eigen bedrijfsprocessen niet méér overhoop te halen

dan nodig is. Dit kost immers tijd en geld. Wanneer een partner zich minder lijkt te committeren dan de andere partners verwachten, komt ook het commitment van de anderen in gevaar.

Zekerheid versus flexibiliteit

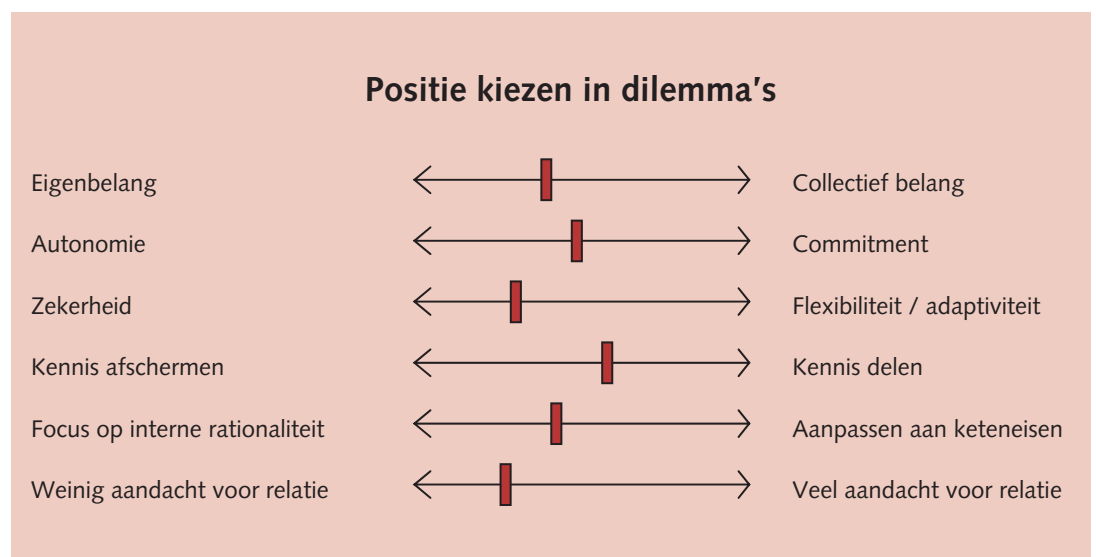
De twee hiervoor besproken dilemma's kunnen theoretisch worden ondervangen door het maken van preciezere afspraken. Dat leidt echter tot hogere transactiekosten als gevolg van gedetailleerdere contracten en de daarmee samengaan bewaking. Bovendien leidt het strikt vastleggen van ieders aandeel in bijdragen, lasten en baten tot een geringe flexibiliteit. Het zou goedkoper zijn als men erop zou kunnen rekenen dat geen van de ketenpartners zich opportunistisch gedraagt. Dan kunnen ze elkaar vertrouwen. De vraag is dus: waar ligt de optimale balans tussen vastleggen en openlaten? In het verlengde speelt de vraag hoe strikt en hoe lang de leden moeten vasthouden aan een eenmaal overeengekomen contract. Het contract is er immers om onzekerheden weg te nemen, maar in de praktijk zal altijd blijken dat de realiteit meer en meer afwijkt van wat men had gedacht. De individuele en gezamenlijke belangen zijn er niet altijd mee gediend als de partijen strikt vasthouden aan een eerder gemaakte afspraak. Hoe soepel moet je daarmee omgaan?⁵

Kennis delen versus afschermen

Ketensamenwerking kan gebaat zijn bij (grotere) uitwisseling van kennis en informatie over ieders

Ketensamenwerking kan gebaat zijn bij (grotere) uitwisseling van kennis en informatie over ieders bedrijfsvoering en werkwijze. Daarmee kan ook concurrentiegevoelige informatie in de buitenwereld terecht komen

Figuur 1.



4. Williamson, O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York;
Domberger, S. (1998), *The Contracting Organization, A Strategic Guide to Outsourcing*, Oxford University Press, New York.
5. Tjemkes, B.V. (2008), *Growing and Sharing the Pie; a Study of Performance in Strategic Alliances*, proefschrift, Radboud Universiteit Nijmegen.

bedrijfsvoering en werkwijze. Daarmee kan ook concurrentiegevoelige informatie in de buitenwereld terecht komen. Hoever moet een ketenpartner gaan met openheid van zaken, als hij daarvoor het risico loopt om concurrentievoordelen te verspelen?

Tegenstrijdige eisen in ketenportfolio

Bedrijven in een keten nemen vaak ook deel aan andere ketens. Het is mogelijk dat verschillende ketens onderling tegenstrijdige eisen stellen. Dan moet die onderneming keuzes maken. Wanneer hij in hoge mate wil voldoen aan de eisen die in elke afzonderlijke keten worden gesteld, kan dat leiden tot grote interne differentiatie, complexiteit en inefficiency. Wil hij geen water in de wijn doen ten aanzien van de interne stroomlijning van bedrijfsprocessen, dan kan dat ten koste gaan van de externe afstemming in de verschillende ketens.

Weinig versus veel aandacht voor relationele kwaliteit

Ketenpartners kunnen op de genoemde punten hun voorkeuren hebben, maar ze kunnen de dilemma's niet oplossen zonder rekening te houden met elkaar. Elke keuze werkt door in de keten als geheel. Daarom is het opzetten en managen van een keten niet alleen een kwestie van technisch optimaliseren, maar ook van overleg en onderhandeling. De relationele kwaliteit is sterk afhankelijk van goede communicatie over zowel ontwerp vragen, als over 'heikle punten'. Helaas ligt hier vaak het zwakke punt in ketens. Te veel aandacht voor relationele kwaliteit kan leiden tot onzakelijkheid en zelfs wantrouwen ('Is er wat aan de hand dan?'). Te weinig aandacht kan leiden tot sluimerende conflicten, het niet oplossen van kleine en grote problemen en eveneens wantrouwen. Het is de kunst een juiste balans te vinden.

Dynamiek van ketens

Coördinatie in een keten betekent dat er iets wordt vastgelegd, ingeperkt of gestandaardiseerd (bijvoorbeeld een bedrijfsproces of een tijdstip). Daarmee worden rechten en plichten van de ketenpartners bepaald en levert iedere deelnemer een stukje vrijheid of flexibiliteit in. Dat heeft men ervoor over om de uiteindelijke coördinatie winst te kunnen incasseren. Deze 'deal' kan echter een belemmering worden wanneer omstandigheden veranderen. En verandering is in onze tijd eerder regel dan uitzondering. Hieronder wordt uitgewerkt wat het voor de ketensamenwerking kan betekenen indien

er veranderingen optreden in het ontwerp van de producten die de keten maakt en levert, in de aard van de ketenprocessen, op het vlak van de betrokkenheid van de deelnemers (toetreden, uittreden, andere rollen aannemen), en ten slotte in de ketenrelaties zelf, bijvoorbeeld doordat men elkaar in de loop van de tijd beter leert kennen.

Door veranderingen kunnen ketenafspraken op losse schroeven komen te staan. Ketenpartners moeten de situatie opnieuw bekijken en gemaakte afspraken herzien. Hoe kan het beste met het spanningsveld tussen het bestaande en de behoefte aan verandering worden omgegaan? Wij noemen dit het management van de ketendynamiek. In deze paragraaf gaan wij in op de veranderingen en hun invloed op de ketensamenwerking. Dit wordt samengevat in figuur 2. In de volgende paragraaf bespreken wij hoe het management met deze ketendynamiek kan omgaan.

Veranderingen op productniveau

Een keten bestaat bij de gratie van de producten en diensten die zij voortbrengt. Dynamiek op dit vlak doet zich voor in twee vormen: er worden *nieuwe eisen* aan het product gesteld of er worden *steeds wisselende eisen* aan het product gesteld. Als het product verandert, bijvoorbeeld in kwaliteit, specificaties, toegepaste technieken, wijze van levering of prijs, moeten ook de ketenprocessen veranderen. Dat betekent vaak dat ook de bestaande ketenafspraken moeten worden herzien. Er wordt dus een beroep gedaan op de verandercapaciteit van en in de keten. Van de andere kant kan juist de keten een gunstig klimaat bieden voor innovatie van producten en diensten, omdat denken op ketenniveau het blikveld verbreedt en de deelnemers stimuleert om meer vanuit de toegevoegde waarde voor de klant te redeneren. De tweede genoemde uitdaging (wisselende eisen) vraagt niet alleen verandercapaciteit, maar ook voortdurende flexibiliteit. Ketenafspraken die gemaakt zijn om kwaliteitseisen en processen te standaardiseren kunnen deze flexibiliteit in de weg staan. Om dit op te lossen zouden de leden flexibiliteit moeten kunnen standaardiseren. De kosten hiervan kunnen aanzienlijk zijn, evenals de complicaties die samenhangen met het verdelen van kosten en baten.

Zowel het flexibel omgaan met bestaande afspraken en werkwijzen als het ontwikkelen van innovatieve ideeën plaatst de ketenpartners voor de opgave om

Ketendynamiek zet bestaande afspraken voortdurend op losse schroeven

de onderlinge afhankelijkheden en complementariteit, en de hieruit voortvloeiende kansen voor succesvolle samenwerking opnieuw te analyseren, en te onderhandelen over de vormgeving van de samenwerking in de toekomst.

Verandering van ketenprocessen

Veranderingen in productontwerp, toegepaste technologieën, fluctuaties in de vraag naar produc-

ten, of verwachte flexibiliteit op het vlak van levering, werken direct door in de aard en omvang van de ketenprocessen.

In het voorgaande werd verondersteld dat door coördinatie ketenprocessen competitiever kunnen zijn dan marktgestuurde processen. Maar

deze meerwaarde kan verdwijnen door een branchebrede ontwikkeling van bepaalde technieken, door leercurves of door imitatiegedrag van concurrenten. Denk aan de algemene toepassing van computergestuurde productietechnieken of aan standaardisatie van componenten die voorheen als maatwerk werden gemaakt. Als het maatwerk in een keten evolueert tot standaardwerkwijze in de hele bedrijfstak, dan vervalt de grond voor bijzondere coördinatie.

Als daardoor de bestaande ketensamenwerking geen meerwaarde meer oplevert, zijn er drie mogelijkheden:

1. de ketenafspraken voortzetten, omdat zij de waardeketen blijven optimaliseren, met dien verstande dat dit nu minder tijd en aandacht vergt;
2. de ketenafspraken beëindigen omdat er geen behoefte meer aan is;
3. de functie van de keten herontwikkelen: als oude vormen van ketenafstemming overbodig worden, kunnen er misschien nieuwe ontwikkeld worden. Dat vergt uiteraard weer een nieuwe analyse van de strategische meerwaarde van ketenontwikkeling.

Verandering van deelnemende partijen

Organisaties werken samen in een keten omdat zij opeenvolgende schakels in een productie- en distributieproces verzorgen. Wanneer er veranderingen optreden in deze processen, de moge-

lijkheden of de strategieën van de deelnemende partijen, dan kunnen er ook verschuivingen optreden in de set van samenwerkende organisaties. Dit kan zich in vele vormen voordoen, bijvoorbeeld:

- Er zit groei in de keten, maar een deelnemer kan of wil zijn aandeel niet evenredig laten meegroeien. Dan zullen er andere partijen toetreden;
- In de bedrijfstak treden veranderingen in toegepaste technieken op, waardoor nieuwe partijen in de keten nodig zijn. Een voorbeeld hiervan is het leveren van telecommunicatiediensten over glasvezel, in plaats van over koperen kabels;
- Een ketenpartij maakt nieuwe strategische keuzes: herziet bijvoorbeeld zijn kernactiviteiten, verplaatst activiteiten naar lagelonenlanden, kiest voor meer specialisatie of juist voor verticale integratie. In al deze gevallen zal de rol van die organisatie in de keten veranderen, hetgeen doorwerkt in de rol die de andere ketenpartners kunnen of moeten spelen;
- Er gaan nieuwe partijen een rol spelen in de keten die dat voorheen niet deden, namelijk de eindgebruikers. Dit wordt wel aangeduid als 'klantsturing'.⁶ Dit is méér dan de traditionele invloed in de vorm van klantenpanels: klanten krijgen – veelal ondersteund door de mogelijkheden van internet – zelf directe invloed op onderdelen van de waardeketen. Dit stelt andere eisen aan de keten, en dus aan de rol en werkwijze van de ketenpartners.

Deze lijst is zeker niet uitputtend, maar maakt voldoende duidelijk dat door allerlei ontwikkelingen deelnemers kunnen toetreden of uittreden, dan wel een andere rol kunnen gaan spelen. De te leveren bijdragen van de ketenpartners, hun aandeel in de opbrengsten, en de spelregels in de samenwerking moeten worden herzien, en men moet wennen aan nieuwe verhoudingen.

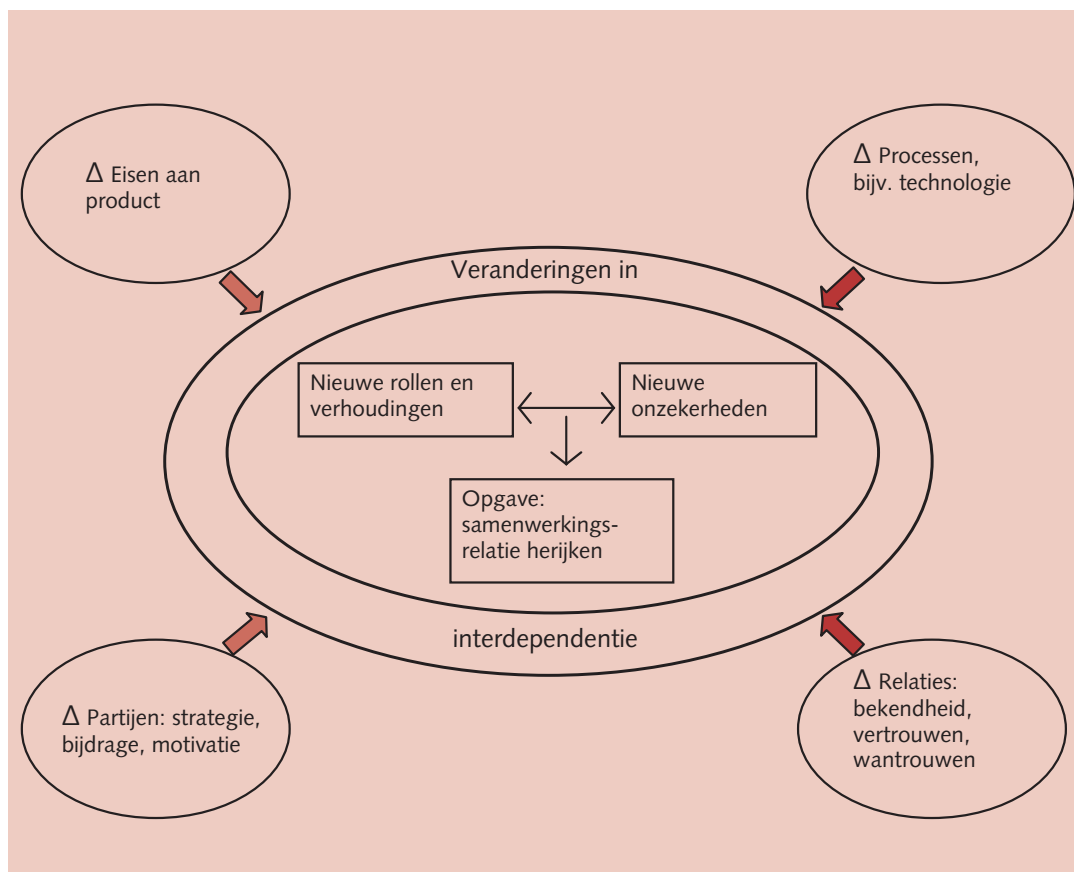
Dynamiek op relationeel niveau

Uitgangspunt van ketensamenwerking is dat de partners baten realiseren die de kosten en nadelen van de samenwerking goedmaken. Bovendien dienen de voordelen van de ene ketenpartner in een redelijke verhouding te staan tot die van de andere partner. Er is dus een gezamenlijk belang. Het is echter niet vanzelfsprekend dat ketenpartners altijd op één golflengte zullen zitten. De ene partij is groter en machtiger dan de andere, de ene partij vindt zijn eigen bijdrage crucialer dan die van de

**Onvrede en wantrouwen
liggen bij ketenpartners op
de loer wanneer het gevoel
ontstaat dat de verdeling van
kosten en baten niet meer in
balans of dat die verhouding
niet meer rechtvaardig is**

6. Godfroij, A. en A. Lieverdink (2007), *Klantsturing kan klantwaarde verhogen*, *Holland Management Review*, nr. 114, pp. 8-15.

Figuur 2. Bronnen van ketendynamiek



andere, de ene doet meer moeite dan de andere, de risico's zijn ongelijk verdeeld, enzovoort. Onvrede en wantrouwen liggen op de loer wanneer het gevoel ontstaat dat de verdeling van kosten en baten niet meer in balans of niet meer rechtvaardig is. Ketenaafspraken hebben ook tot doel om deze relationele aspecten te beheersen. Wanneer de beschreven dynamiek om vernieuwing van afspraken vraagt, kan ook op relationeel niveau onzekerheid ontstaan. Ook al is de samenwerking in goede harmonie begonnen, er is geen garantie dat dit zo blijft. Van de andere kant kunnen ketenrelaties die eenmaal een stabiel patroon hebben ontwikkeld en waarin sprake is van voldoende onderling vertrouwen, een basis bieden om allerlei kwesties soepel op te lossen en onzekerheden gezamenlijk het hoofd te bieden. Succesvolle samenwerking in het verleden kan ook nieuwe energie vrijmaken om in het licht van nieuwe kansen de samenwerking te intensiveren. Het is duidelijk dat op relationeel niveau kansen en gevaren kunnen opduiken, juist als gevolg van de dynamiek in de keten zelf en in de omgeving.

Het management van ketens en ketendynamiek

Ketensamenwerking is erop gericht om door onderlinge afspraken gezamenlijk voordelen te behalen. De ervaring leert dat het vaak lastig is de vruchten hiervan te plukken. Bovendien zorgt de interne en externe dynamiek voortdurend voor nieuwe onzekerheden en uitdagingen. Omdat ketens in de praktijk onvermijdelijk zijn, rijst de vraag of er algemene aandachtspunten voor bestuur en management kunnen worden geformuleerd om er het beste van te maken. Wij schetsen hierna enkele belangrijke aangrijpingspunten voor het management van ketendynamiek. Deze worden in schema 3 samengevat.

Inzicht

Willen bedrijven ketendynamiek goed kunnen managen, dan is een eerste vereiste dat ze de logica van ketens begrijpen: de interdependenties,

Een succesvolle keten vraagt niet alleen een goed ontwerp, maar ook goede interactie

de complementariteit, de dilemma's en de onzekerheden die vragen om afspraken. Ten tweede moeten de partners begrijpen dat de symbiotische verhoudingen (de redenen om elkaar op te zoeken) voordelen kunnen opleveren, maar dat ook de competitieve interdependentie (de

Een ketenmanager kan problemen agenderen die anders blijven liggen

gerichtheid op eigen belangen) in de gaten gehouden moet worden. Deze twee punten vormen de basis voor een goed ketenontwerp: taakverdeling, afstemming van processen, contracten en dergelijke. Het derde aspect dat ketenmanagers moeten begrijpen, betreft de bronnen van ketendynamiek en de wijze waarop deze doorwerken op de eerste twee punten. Wij hopen dat de voorgaande paragrafen bijdragen aan dit inzicht in de logica van (dynamische) ketens.

Eenvoud

Door de dynamiek van ketens ontdekken de partners dat de oude zekerheden niet afdoende waren. Ze zouden geneigd kunnen zijn om hier 'lessen uit te trekken' en te proberen de gewenste zekerheden exacter te specificeren, met name wat betreft de rechten en plichten van de partners bij gewijzigde of onvoorziene omstandigheden. Dit is niet op voorhand een slechte oplossing, maar het brengt twee (nieuwe) problemen met zich mee: de transactiekosten worden hoger doordat er meer tijd en geld gaat zitten in de uitwerking van en het werken met de contracten, en het vergroot niet direct de flexibiliteit die ook in de toekomst nodig zal zijn. De vuistregel die hieruit valt af te leiden is: maak het niet ingewikkelder dan nodig is. Er zijn andere manieren om de ketenrelaties te reguleren dan gedetailleerde contracten.

Wanneer de deelnemers toch contracten wil maken die 'dynamiekbetendiger' zijn, kunnen ze proberen te definiëren welke elementen stabiel zijn en welke elementen om flexibiliteit vragen. De stabiele elementen kunnen worden neergelegd in een raamcontract, de veranderlijke elementen in deelcontracten. Stabiele elementen kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op de algemene omschrijving van de bijdragen die partners leveren, de wijze waarop behaalde voordelen worden verrekend, algemene uitgangspunten inzake de prijsstelling, spelregels ten aanzien van levering, informatie-uitwisseling, geheimhoudingsregels, algemene sancties en dergelijke.

Deelcontracten kunnen betrekking hebben op specifieke bestellingen, de omschrijving van productspecificaties en prijzen, leveringsgegevens, ontwikkelprojecten en boeteclausules.

Kennisdeling

Omdat de ketenprocessen in de verschillende schakels samen een organisch geheel vormen, is het als regel nodig dat de ketenpartners inzicht hebben in de kenmerken van de deelprocessen in andere schakels. Weliswaar kan het soms voldoende zijn om heldere outputspecificaties af te spreken, maar vaak is het mogelijk om tot betere oplossingen te komen als er over en weer inzicht is in hoe de bedrijfsprocessen in elkaar zitten. Het delen van kennis hierover draagt bij tot het succesvol veranderen en verbeteren van de keten. Ook kennis die verder reikt dan de actuele bedrijfsprocessen kan relevant zijn voor het optimaliseren van de keten. Wij denken dan aan stimuleren van ideeën voor product- of procesinnovatie door kennisdeling.

Dit soort openheid zal vaak weerstand ondervinden door het idee dat gevoelige bedrijfsinformatie het beste afgeschermd kan worden. Dat kan het geval zijn, maar men moet zich hier niet op blindstaren. Echte bedrijfsgeheimen zijn er waarschijnlijk minder dan de ketenpartners denken. In de hele sector zijn dezelfde nieuwe ideeën in ontwikkeling. Juist dan kan het een voorsprong opleveren als de deelnemers samen oplossingen bedenken die net iets beter of slimmer zijn. Wanneer ze echt iets willen afschermen, is het patent de geëigende methode.

Ketenmanager

In sommige ketens kan het nuttig of lucratief zijn om personen of teams te belasten met het bewaken en verbeteren van de ketenprocessen. Het is toch al nodig duidelijkheid te creëren over waar de verantwoordelijkheden liggen inzake ketentransacties. Het is mogelijk om dit uit te bouwen tot een specifieke taak of functie: de ketenmanager, die op tactisch niveau in de gaten kan houden waar verbeteringsmogelijkheden liggen, eventueel kan bijsturen of als intermediair kan optreden als er op relationeel vlak problemen ontstaan. Met name wanneer er twijfels ontstaan over het commitment van ketenpartners, of wanneer er communicatiestoornissen of signalen van sluimerend wantrouwen ontstaan, zou dat gesignaleerd en aan de orde gesteld moeten worden. Anders kom je van kwaad tot erger. Een ketenmanager kan dat gemakkelijker agenderen dan een ander.

Figuur 3. Aandachtspunten voor ketenmanagement

Inzicht	• Ketenmanagers begrijpen de logica van ketens en hebben inzicht in de bronnen van ketendynamiek • In het ketenontwerp (taakverdeling, afstemming, etc.) wordt rekening gehouden met zowel symbiotische als competitieve verhoudingen in de keten • Men herkent de implicaties van ketendynamische veranderingen voor de inrichting en het functioneren van de keten
Eenvoud	• De samenwerkingsafspraken zijn niet ingewikkelder dan nodig is • Er wordt onderscheid gemaakt tussen algemene en situationele afspraken
Kennisdeling	• De keten profiteert van inzicht in elkaars bedrijfsprocessen
Ketenmanager	• Een ketenmanager maakt problemen bespreekbaar die anders blijven liggen
Joint venture	• Sommige ketenprocessen worden in een aparte organisatie (joint venture of shared service center) ondergebracht
Interactie	• Directe interactie blijft een sleutelrol spelen in de coördinatie

Joint venture of shared service center

Als regel bestaat een keten uit de opeenvolgende bijdragen van zelfstandige organisaties aan één productie- en distributieproces. Elke organisatie doet het zijne conform gemaakte afspraken. De transacties tussen de schakels zorgen dat alles verloopt zoals het moet. Sommige ketenprocessen hebben meer het karakter van een gezamenlijke activiteit of verantwoordelijkheid. Hierbij valt te denken aan *track & trace* systemen die de goederenstroom in de hele keten begeleiden, aan gezamenlijk uit te voeren klant- of markt-onderzoek, of aan het gezamenlijk ontwerpen of innoveren van de ketenprocessen. Het is dan heel goed mogelijk om een aparte ketenorganisatie (joint venture of 'shared service center') op richten, die de keten als geheel bedient en waar iedere partij het zijne aan bijdraagt. Dat betekent dan uiteraard dat niet alleen ieders aandeel in investeringen en opbrengsten gespecificeerd moet worden, maar ook ieders betrokkenheid in bestuurlijke zin.

Interactie

Het is niet mogelijk om alles in contracten te regelen. Er zullen altijd kwesties in onderling contact besproken en geregeld moeten worden. Dat geldt op de eerste plaats voor de gewone operationele ketenprocessen, waarover men dient te overleggen en informatie uit te wisselen. Maar ook meer fundamentele aanpassingen in de keten zullen in directe interactie tussen de ketenpartners opgelost moeten worden. Directe interactie is een hoogst noodzakelijke vorm van

coördinatie. Een goede verstandhouding en begrip voor elkaars mogelijkheden en beperkingen zullen bijdragen aan het vinden van nieuwe oplossingen. Dit maakt ook duidelijk dat een zakelijke, maar goede onderlinge relatie de basis is van effectieve coördinatie.

De dynamiek in en om ketens maakt het belang van goede onderlinge relaties alleen maar groter. De in het voorgaande besproken veranderingen zorgen ervoor dat de ketenprocessen en de rol en bijdrage van de ketenpartners (zullen moeten) veranderen. Dat is niet alleen een kwestie van opnieuw analyseren en herdefiniëren. Er staan belangen op het spel, er spelen gevoelens van betrokkenheid, onzekerheid, en soms ook achterdocht. Eén van de redenen waarom samenwerking tussen organisaties vaak zo moeizaam verloopt, is dat de partners er niet in slagen om onderhandelingspunten op een goede manier te agenderen en te bespreken. Vaak denken ze dat ze door het aan de orde stellen van de conflictpunten de samenwerking schaden, maar ze hebben niet in de gaten dat het schadelijker kan zijn om die punten niet aan de orde te stellen (Walton, 1972).⁷ Het bespreken van conflictpunten is nodig om de relatie goed te houden. Juist hier kan ook de eerder genoemde ketenmanager goede diensten bewijzen.

Vaak denken partijen dat ze door het aan de orde stellen van de conflictpunten de samenwerking schaden, maar ze hebben niet in de gaten dat het schadelijker kan zijn om die punten niet aan de orde te stellen

7. Walton, R. (1972), *Interorganizational Decision Making and Identity Conflict*, in: M.F. Tuite, R. Chisholm & M. Radnor (eds), *Interorganizational Decision Making*, Chicago, Aldine Pub. Co.

Conclusie

Ketensamenwerking is een belangrijke manier om tot waardecreatie te komen door coördinatie tussen de schakels in de keten. Dat veronderstelt dat de toegevoegde waarde helder is en dat deze de kosten van coördinatie en samenwerking overtreft. Dit vraagt op zichzelf al voortdurende aandacht van het management. Allerlei dynamische ontwikkelingen op het vlak van productkenmerken, ketenprocessen, betrokkenheid en rollen van ketenpartners en de onderlinge relaties, maken dat succesvolle ketensamenwerking slechts in beperkte mate afhankelijk is van een goed ketenontwerp en

contracten. De vraag is hoe de deelnemers omgaan met de voortdurende dynamiek. Begrijpen hoe het werkt is een eerste vereiste. Eenvoud, flexibilisering van afspraken en verschillende voorzieningen op ketenniveau (informatie-uitwisseling, vormen van kennisdeling, ketenmanagers en specifieke juridische structuren) kunnen helpen om ketendynamiek goed te managen. Cruciaal bij dit alles blijft een evenwichtige aandacht voor het relationele niveau waardoor allerhande kwesties in goed overleg opgelost kunnen worden en het onderlinge vertrouwen wordt versterkt.