

Van Mourik Broekmanweg 6
Postbus 49
2600 AA Delft

www.tno.nl

T +31 15 276 30 00
F +31 15 276 30 10
info-BenO@tno.nl

TNO-rapport

TNO-034-DTM-2009-00449

**Beter samenwerken binnen de interne keten
Onderzoeksresultaten vanuit de logistieke functie**

Datum 11februari 2009

Auteur(s) Sandra Krupe
Bart Lammers

Opdrachtgever TNO in samenwerking met EVO binnen het TNO
MKB programma

Projectnummer 34.85114

Aantal pagina's 33 (incl. bijlagen)
Aantal bijlagen 0

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor onderzoeksopdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	3
2	Overzicht respondentengroep	5
3	Wat vindt de logisticus van de samenwerking met andere afdelingen?	10
4	Specifieke onderwerpen die van belang zijn bij het bereiken van interne samenwerking	16
4.1	Beloningsmechanismen / Prestatiemeting	16
4.2	Multidisciplinaire projecten.....	17
4.3	ICT toepassingen.....	19
5	Samenwerkingsinitiatieven.....	21
6	Stappenplan voor uw eigen praktijk.....	25
7	Samenvatting, conclusies en slotoverwegingen	29

1 Inleiding

De laatste tijd is er veel aandacht voor supply chain management of - in het Nederlands - ketenlogistiek. Daarbij staat samenwerking tussen bedrijven in een toeleveringsketen centraal. Die aandacht is nuttig, want er valt nog veel te verbeteren in de afstemming tussen bedrijven om suboptimalisatie van de ketenprestatie te voorkomen.

Bij veel bedrijven valt er echter ook nog veel winst te behalen door betere afstemming tussen de afdelingen binnen het eigen bedrijf. Door het weghalen van schotten, door ontschotting. Bij veel workshops en presentaties die TNO houdt over ketenlogistiek, blijkt telkens weer dat men eigenlijk eerst moet focussen op het op orde brengen van het eigen huis. Het potentieel van ontschotting binnen de organisatie is nog lang niet benut. Eerst maar eens intern aan de slag dus.

Ontschotting

Wat verstaan wij onder ontschotting? Het woord ontschotting is een bekende term in vooral de politiek-bestuurlijke wereld, waar het bestaan van schotten tussen vooral de verschillende soorten overheden een bekend probleem is. De term ontschotting is in 2008 door DPA Supply Chain gekoppeld aan het weghalen van muurtjes tussen de afdelingen inkoop-operations-logistiek.

Wij definiëren ontschotting als volgt:

‘Het weghalen van muurtjes (schotten) tussen verschillende afdelingen binnen eenzelfde bedrijf, met als doel suboptimalisatie te reduceren en de totale bedrijfsprestaties te optimaliseren’. Het is dus een interne aangelegenheid, in tegenstelling tot supply chain management dat het ontschotten van een keten van bedrijven tot doel heeft.

In ons onderzoek bekijken we dit vanuit de logistieke functie, en onderzoeken we hoe de logistiek samenwerkt met allerlei andere afdelingen binnen het bedrijf.



Figuur 1 ontschotten binnen een bedrijf, supply chain management binnen een keten

Ontschotten is vooral gericht op het weghalen van schotten tussen afdelingen (horizontaal), wij kijken minder naar het ontschotten tussen managementlagen in de organisatie (verticaal). De reden hiervoor is dat de vele logistieke voorbeelden van geschotte organisaties betrekking hebben op de horizontale schotten. Dus op gebrekkige afstemming tussen logistiek en bijvoorbeeld verkoop, inkoop, marketing of productie. Daarnaast speelt de wens van veel logistiekelingen om de functie vertikaal te ‘promoveren’ (logistiek in de boardroom). Dit heeft echter niet per se te maken met het bestaan van verticale schotten.

Wat is de aanleiding om te gaan ontschotten?

Het probleem is dat door matige interne afstemming van deelprocessen, het totale bedrijfsproces niet optimaal functioneert. Dat betekent dat er slechtere prestaties worden geleverd dan nodig tegen hogere kosten. Door gebrekkige afstemming ontstaan interne fouten (met bijbehorende herstellkosten) en externe fouten (met bijbehorende faalkosten, en met slechtere prestaties aan de klant).

Naast hoge kosten of slechte prestaties, is er ook sprake van gemiste kansen. Een organisatie die geschoot is, kent een gebrek aan richting (blijkbaar sluiten de doelen van afdelingen niet goed op elkaar aan) en synergie (en blijkbaar versterken de afdelingen elkaar te weinig) binnen het bedrijf.

Daarnaast beginnen veel bedrijven aan het ontschotten van de organisatie omdat ze een professionaliseringsslag willen maken, bijvoorbeeld bij groeiende bedrijven. Groeien leidt tot groeipijn: het bedrijf moet steeds meer gaan presteren, maar door gebrek aan helderheid over processen en professionaliteit in de uitvoering, loopt het spaak. De snelste verbetering wordt dan bereikt door interne samenwerking en afstemming te verduidelijken en verbeteren.

Het starten met ontschotten kan echter ook een meer specifieke aanleiding hebben, zoals het verbeteren van projecten die een multidisciplinaire aanpak noodzakelijk maken, zoals productintroducties.

Waarom een onderzoek van TNO?

EVO en TNO hebben gezamenlijk een onderzoek uitgevoerd naar het belang en de mate van ontschotting van de logistieke functie met andere afdelingen in de voortbrengingsketen (zoals inkoop of productie) of hieraan gerelateerde afdelingen (zoals personeelszaken of ICT). Dit onderzoek hebben we gehouden onder EVO leden en de resultaten zijn teruggekoppeld in workshops die TNO en EVO samen organiseerden voor deze leden.

TNO en EVO organiseerden deze workshops in het kader van het kennisoverdrachtsproject voor het midden- en kleinbedrijf. In 2007 voerde EVO in samenwerking met TNO al een kennisoverdrachtsproject uit. De bedoeling van dit project was om de kennis van TNO ter beschikking te stellen aan leden van EVO uit het midden- en kleinbedrijf. Hiervoor werd een serie workshops georganiseerd over inzicht in eigen logistiek en over ketensamenwerking. Bij beide workshops bleek dat EVO-leden veel behoefte hadden aan methoden en technieken om de interne organisatie op orde te krijgen en om interne samenwerking te bevorderen. EVO en TNO zijn begin 2008 een nieuw tweejarig project gestart om kennis over te dragen aan het MKB en hebben specifiek het onderwerp interne samenwerking ofwel ontschotting op de agenda gezet.

Het doel van het onderzoek over ontschotting is om EVO-leden een helder beeld te geven van de stand van zaken op dit gebied in deze doelgroep en hen handvatten te kunnen geven voor het weghalen van de eigen schotten.

2 Overzicht respondentengroep

De enquête is gehouden onder EVO-leden. EVO behartigt de logistieke belangen van bedrijven die goederen te vervoeren hebben, over de weg, via rail, water of lucht. Deze bedrijven zijn in uiteenlopende branches actief en zijn lid bij EVO om hun logistieke belangen te behartigen en logistieke kennis te verkrijgen. Voor we ingaan op de resultaten van de vragen over ontschotting, brengen we eerst in een aantal tabellen de respondentengroep in kaart.

De organisatie achter de respondent

Om een beter beeld te krijgen van de respondent geven we eerst aan in welk type organisatie deze werkzaam is. In totaal hebben 234 respondenten meegedaan aan ons onderzoek. Op het totaal uitgezet aantal enquêtes is dit een responsrate van circa 6%

Tabel 1 Respondenten per branche

Branche	Totaal	%
Bouwnijverheid	10	4%
Groothandel	77	33%
Industrie	97	41%
Overheden / not for profit/ nutssector	8	3%
Retail	12	5%
Transport/Logistiek	18	8%
Zakelijke dienstverlening	10	4%
Landbouw	2	1%
Totaal	234	100%

De branches groothandel en industrie zijn verreweg het ruimst vertegenwoordigd in de respondentengroep en met name op deze branches zijn de conclusies van dit onderzoek het meest van toepassing. Over branches met een N kleiner dan of gelijk aan 10, zoals Landbouw, Overheden, Not for profit, Nutssector, Zakelijke dienstverlening en Bouwnijverheid kunnen we geen gedetailleerde uitspraken doen omdat de steekproef dit niet toelaat.

Tabel 2 Respondenten naar bedrijfsgrootte

Aantal medewerkers	Totaal	%
0 - 9	3	1%
10 – 99	100	43%
100 – 250	49	21%
250 – 1000	40	17%
>1000	42	18%
Totaal	234	100%

In tabel 2 zien we dat het grootste deel van de respondenten onder de categorie MKB valt (tot 250 medewerkers). Dit zijn 152 respondenten, gelijk aan 65% van de totale respondentengroep. We herkennen hierin de ledengroep van EVO. Voor het vervolg van de analyses hebben we de eerste twee categorieën samengenomen tot 0 – 99 medewerkers.

Tabel 3 Verdeling respondenten naar aantal bedrijfslocaties

Aantal locaties	Totaal	%
1	79	34
2 – 5	75	32
6 – 10	26	11
11 – 50	33	14
> 50	21	9
Totaal	234	100

In tabel 3 zien we dat het grootste deel van de respondenten werkzaam is in een bedrijf met 1 tot 5 locaties (66%).

Tabel 4 Verdeling organisaties naar nationale en internationale bedrijven

Locatie	Totaal	%
Nederland	148	63%
Internationaal	86	37%
Totaal	234	100%

In tabel 4 zien we dat de meerderheid van de deelnemende organisaties één of meer vestigingen heeft in Nederland (63%), maar toch is een aanzienlijk deel te kenmerken als ‘internationaal gevestigd bedrijf’, 37% heeft naast Nederlandse vestigingen ook één of meer vestigingen in het buitenland.

Tabel 5 Respondenten naar marktfocus

Marktfocus	Aantal respondenten	%
Fysieke producten	133	57
Diensten	19	8
Beide	82	35
Totaal	234	100

De meerderheid van de respondenten geeft aan fysieke producten te leveren. 8% levert alleen diensten en 35% levert een combinatie van producten en diensten.

De rol van de respondenten binnen de organisatie

Het is inherent aan de respondentengroep dat zij affiniteit hebben met de logistieke functie. Maar wat verstaan zij onder de logistieke noemer en welke rol spelen zij hierin? Dat hebben we nader in beeld gebracht in de volgende tabellen.

Tabel 6 Rol van de respondent

Rol respondent	Aantal	%
Medewerker/specialist	42	19
Manager/directeur	181	81
Totaal	223	100

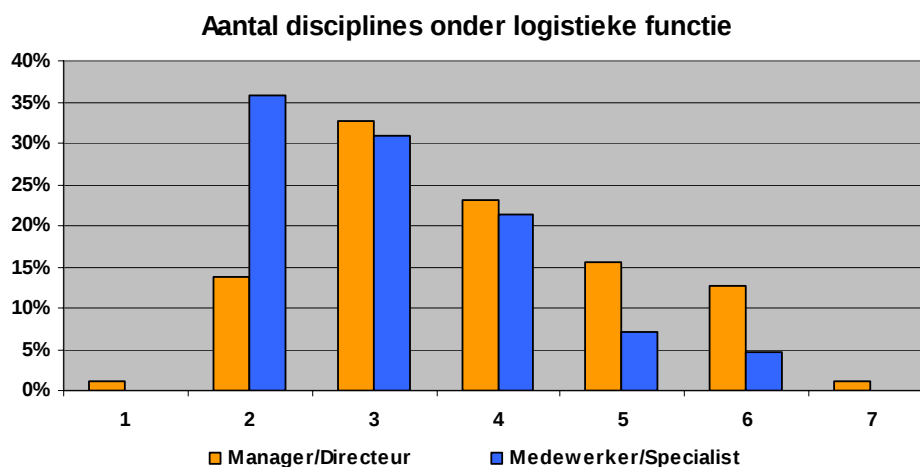
81% van de respondenten heeft een managersfunctie of is directeur. 19% van de respondenten vervult een logistieke rol als medewerker of specialist.

Tabel 7 Respondenten en hun logistieke disciplines

Logistieke disciplines	Totaal	%
Inkoop	92	16%
Materiaalplanning	65	11%
Productieplanning	76	13%
Distributie/transport	181	31%
Warehousing/magazijn	161	28%
Totaal	575	100%

Binnen de logistiek kennen we meerdere disciplines. De meest voorkomende disciplines onder de vlag van de logistieke afdeling of functie zijn weergegeven in tabel 7. De EVO leden zijn het meest actief in de disciplines Distributie/transport en Warehousing/magazijn. Ook de andere logistieke disciplines zijn vaak herkend als verantwoordelijkheidsgebied. Je kunt erover discussiëren of inkoop en planning logistieke functies zijn, maar de respondenten zien het in ieder geval zo. In de eerste kolom tellen de cijfers op tot meer dan 234 respondenten, omdat men meerdere disciplines kon scoren. In de tweede kolom is dit vertaald naar een 'aandeel van de discipline' in de totale logistieke disciplines.

De logistieke rol van respondenten beslaat vaak meerdere 'deeldisciplines', dit zien we in figuur 2.



Figuur 2 Aantal disciplines onder de verantwoordelijkheid van de respondent

In deze figuur zien we dat logistiek managers, directeurs maar ook medewerkers of specialisten zich vaak met 2 tot 4 aandachtsgebieden bezig houden. De manager/directeur rol kijkt over het algemeen over meerdere disciplines heen dan de medewerker/specialist rol. Dit is te zien doordat de balk voor manager/directeur bij het aantal van 3, 4, 5, 6 en 7 disciplines hoger is dan die voor medewerkers/specialisten. Dit is overigens niet meer dan een logische constatering: hoe meer verantwoordelijkheid, hoe meer aandachtsgebieden meestal onder iemands verantwoordelijkheidsgebied vallen.

Hieronder zien we welke disciplines vaak in combinatie met elkaar voorkomen.

Tabel 8 Top 10 meest gekozen functiecombinaties

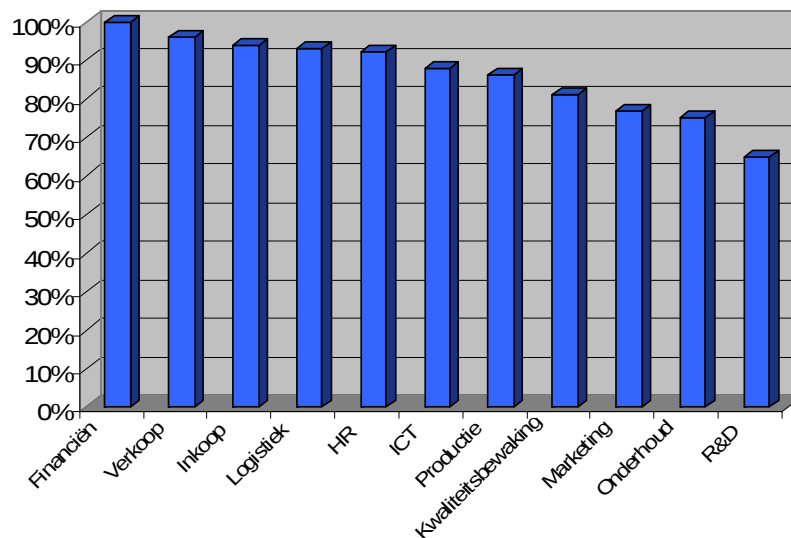
Functiecombinaties		Totaal
1.	Distributie/transport - Warehousing/magazijn	52
2.	Inkoop - Distributie/transport - Warehousing/magazijn	26
3.	Inkoop - Materiaalplanning - Productieplanning - Distributie/transport - Warehousing/magazijn	23
4.	Distributie/transport	21
5.	Productieplanning - Distributie/transport - Warehousing/magazijn	14
6.	Warehousing/magazijn	11
7.	Inkoop - Materiaalplanning - Distributie/transport - Warehousing/magazijn	10
8.	Materiaalplanning - Productieplanning - Distributie/transport - Warehousing/magazijn	10
9.	Inkoop - Distributie/transport	7
10.	Inkoop	6

Deze top 10 geeft een goede indruk van de focus van de logistiek manager, directeur of medewerker. Distributie/transport en Warehousing/magazijn komen het vaakst samen voor als verantwoordelijkheidsgebied van de respondent.

De rol van de logistieke functie

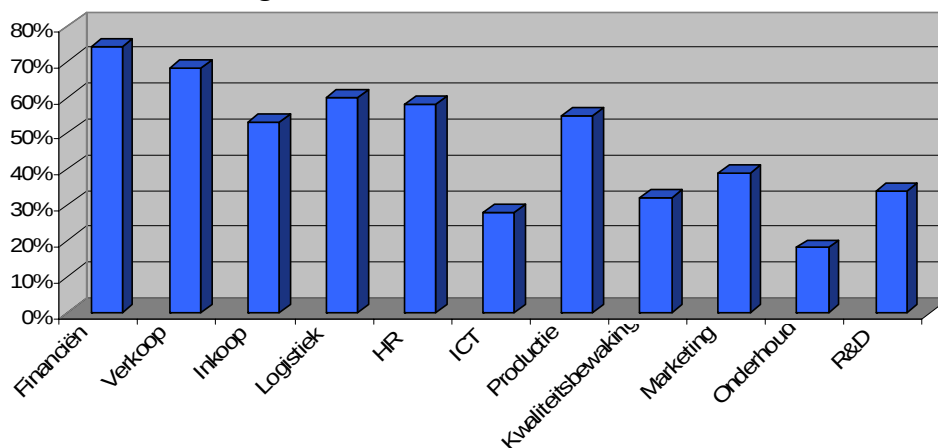
Ieder bedrijf heeft een logistieke functie. Er moeten goederen dan wel diensten van hun oorsprong bij de uiteindelijke consument terechtkomen. Hiervoor moeten logistieke activiteiten plaatsvinden en beslissingen genomen worden. Maar of deze activiteiten en beslissingen ook binnen een daarvoor gecreëerde afdeling logistiek plaatsvindt, is nog maar de vraag. Daarom hebben we de respondenten gevraagd inzicht te geven in de organisatiestructuur van hun bedrijf. Daarnaast wilden we graag weten of de logistieke afdeling dan ook vertegenwoordigd is in het beslisnemende orgaan.

Komt de afdeling voor in de organisatie van de respondent?



Figuur 3a Respondenten en de organisatiestructuur

Is de afdeling onderdeel van het MT of de Directie?

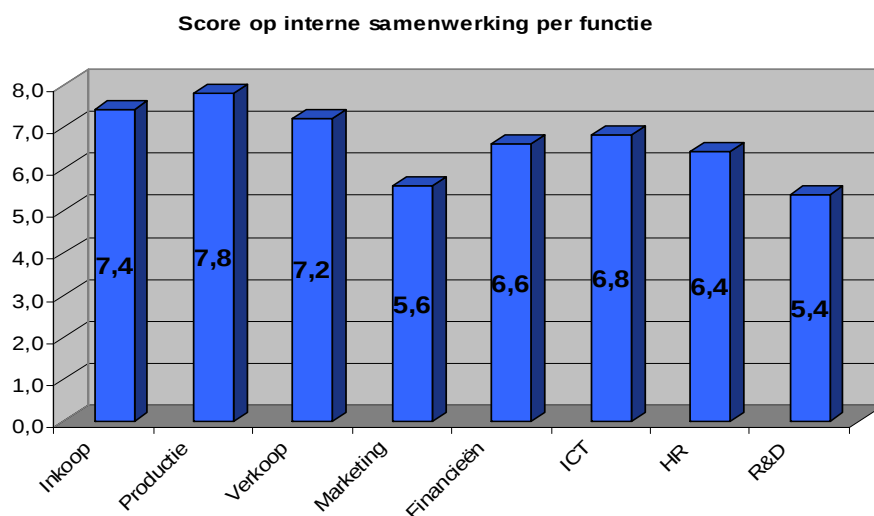


Figuur 3b Logistiek in de boardroom

93% van de respondenten geeft aan dat de logistieke afdeling voorkomt in hun organisatie. De afdeling Financien komt in 100% van de organisaties voor en heeft vaak een rol binnen de directie of het MT (74%). Logistiek heeft in 60% van de organisaties een rol in de directie of het MT.

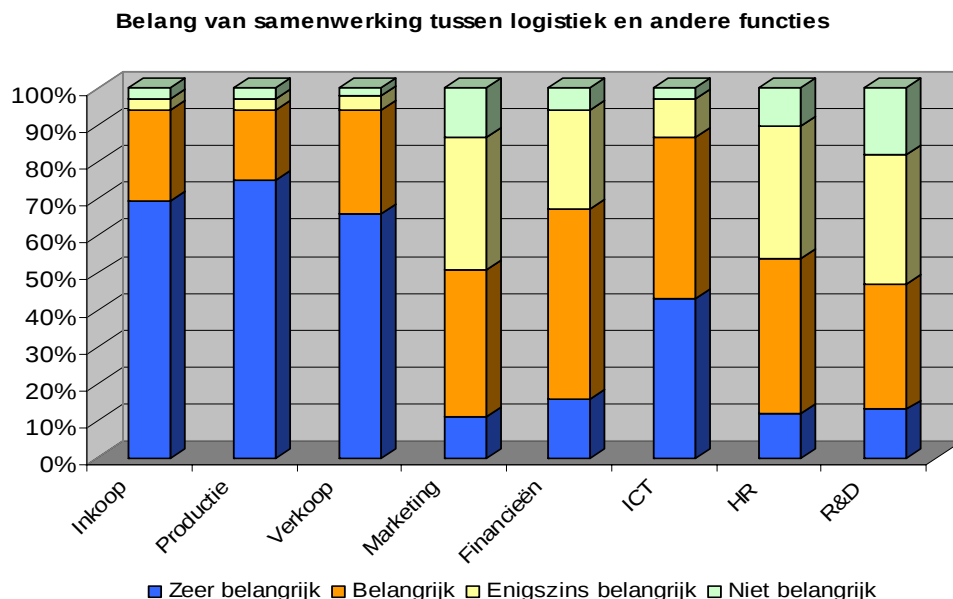
3 Wat vindt de logisticus van de samenwerking met andere afdelingen?

We hebben de respondenten gevraagd hoe zij vanuit de logistieke functie samenwerken met de functies inkoop, productie, verkoop, marketing, financiën, ICT, HR en R&D. Zij konden hun huidige samenwerking een rapportcijfer geven van 1 tot 10. Wanneer de desbetreffende functie niet voorkomt, kon de respondent kiezen voor n.v.t. Naast de huidige score op samenwerking hebben we ook gevraagd welk belang zij hechten aan deze samenwerking om zo een beeld te krijgen waar vanuit de logistieke functie gezien het grootste gat ligt tussen score en belang.



Figuur 4 Gemiddelde score op samenwerking tussen logistiek en andere functies

De respondenten geven aan het beste te kunnen samenwerken met functies binnen de voortbrengingsketen; productie, inkoop en verkoop. Deze scores allen een ruime voldoende, voor productie 7.8, inkoop 7.4 en verkoop 7.2. Samenwerking met aan de voortbrengingsketen ondersteunende afdelingen zoals marketing, financiën, HR en ICT scoren duidelijk lager. ICT scoort hiervan het best met een 6.8. Samenwerking met R&D heeft de laagste score, een 5.4. Deze functie kwam slechts bij 65% van de respondenten voor, en samenwerking met deze functie wordt als onvoldoende beoordeeld.



Figuur 5 Belang van samenwerking tussen logistiek en andere functies

Wederom valt op dat functies binnen de voortbrengingsketen hoog worden gewaardeerd op belang. Dit zien we duidelijk als we de onderste twee vakjes optellen (zeer belangrijk en belangrijk). 90% van de respondenten vindt het zeer belangrijk tot belangrijk samen te werken met inkoop, productie en verkoop. ICT en daarna financiën scoren van de andere categorieën nog relatief wat hoger, als we kijken naar het belang dat de logistieke functie aan samenwerking met hen toekent. Opvallend is dat samenwerking met marketing, HR en R&D in meerderheid enigszins tot niet belangrijk scoren. Dit terwijl deze functies een behoorlijke impact hebben op de logistieke activiteiten. Samenwerking met Marketing en R&D in een vroegtijdig stadium kan heel veel logistieke problemen voorkomen bij het in de markt zetten van de producten.

Leverancier en distributeur van sanitairproducten:

‘Een aantal sanitairproducten wordt door ons geleverd in een blisterverpakking. Zo’n verpakking ziet er prachtig uit, maar is erg kwetsbaar. De klant kreeg vaak beschadigde producten geleverd en stuurt deze producten weer retour. Dit leidde tot hoge logistieke kosten en ontevreden klanten. De afdeling logistiek heeft voorgesteld om de producten in speciale doosjes te leveren. De kosten van de verpakking waren wel hoger, maar dit zou zich terugbetalen door een goedkopere logistiek. Doosjes zijn minder kwetsbaar en stapelen gemakkelijker. De marketing afdeling was terughoudend, maar wilde het wel proberen in een pilotproject. In dit kleinere project werden de voordelen aangetoond. De logistieke kosten daalden en de afzet van de producten steeg aanzienlijk. Nu de winst is aangetoond worden de doosjes op grotere schaal ingevoerd. De crux voor de succesvolle samenwerking zat hem volgens de logistiek manager in het snel kunnen aantonen van een succes’.

Het is natuurlijk interessant om te weten waar de respondenten zelf het grootste gat ervaren tussen huidige waardering van de samenwerking en het belang dat ze er aan hechten. Dit hebben we niet direct gevraagd, maar door de correlatie tussen het belang en waardering te bepalen komen we tot de conclusie dat het grootste gat ligt bij samenwerking met Verkoop. De volgende 5 functies staan in volgorde van grootste afwijking tussen belang en waardering van huidige samenwerking.

- Verkoop
- R&D
- Inkoop
- Marketing... en... ICT

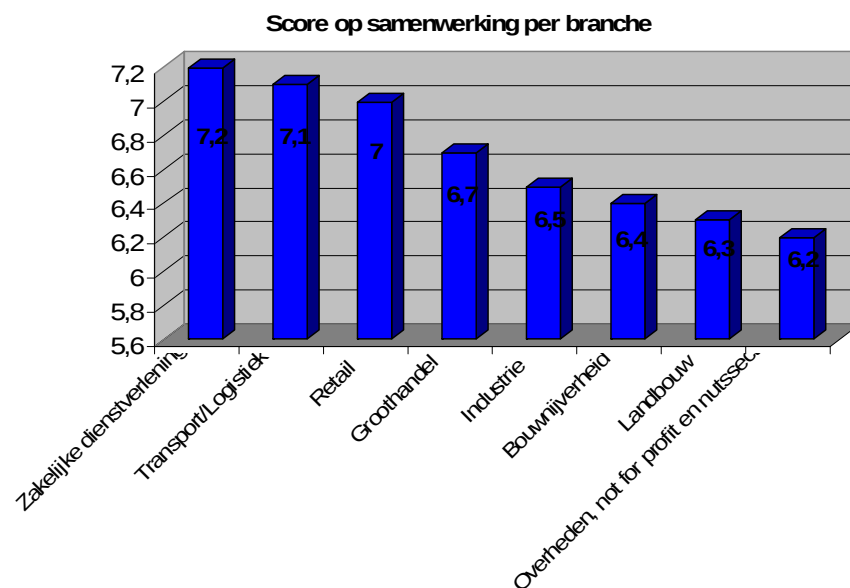
Groot chemiebedrijf over ontschotting van de interne keten, Logistiek Inkoop Manager:

‘Bij het uitschrijven van een tender voor logistieke diensten, bestaat het tender-team uit vertegenwoordigers van de belangrijkste interne stakeholders. We verkopen veel product op geleverd basis en regelen dus zelf het transport. Door meer mensen te betrekken bij het tenderproces creëren we een breder draagvlak voor de beslissingen die genomen worden. We voegen bij de tender ook alvast het contract toe (en dus is de juridische afdeling een van die betrokkenen), zodat logistieke dienstverleners een betere inschatting kunnen maken van wat ze kunnen aanbieden. Als we dan met de nieuwe logistieke dienstverlener starten hebben we sneller resultaten. Door intern vooraf de duidelijkheid te hebben, voorkom je veel 'plakwerk' achteraf. Dit werkt goed. Het leidt wel tot meer intern overleg, maar dat is een tijdsinvestering die zich dus terugbetaalt. Tevens heeft elk logistiek contract een commerciële (= inkoop) en operationele eigenaar (= de 'gebruiker'). Ook dit leidt ertoe dat processen soepeler verlopen. We werken aan ontschotting, maar het gaat wel langzaam. Stap voor stap.’

Kruisverbanden tussen waardering van samenwerking en respondentkenmerken

We hebben in de voorgaande figuren laten zien hoe de respondenten zichzelf scoren op de huidige mate van samenwerking tussen de logistieke functie en andere functies en het belang dat zij hieraan hechten. De uitkomsten geven een algemeen beeld van de situatie. Het is echter interessanter om te zien of bepaalde kenmerken van de respondenten van invloed zijn op de waardering die zij toekennen aan samenwerking en of we op basis hiervan duidelijke verschillen herkennen.

In onderstaande figuren hebben we een aantal kruisverbanden gelegd tussen de waardering van de huidige mate van samenwerking met een aantal kenmerken, zoals de branche waarin de organisatie actief is, de bedrijfsgrootte, het marktportfolio, de rol van de respondent, het aantal locaties en of het bedrijf nationale of internationale vestigingen heeft.



Figuur 6 Gemiddelde waardering van samenwerking tussen logistiek en andere afdelingen per branche

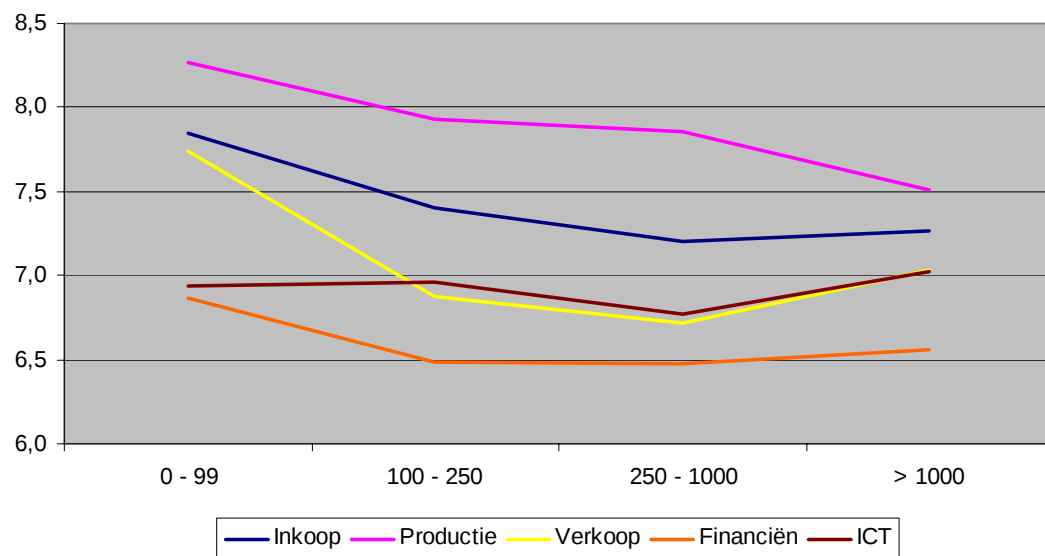
Zakelijke dienstverlening, Transport en Logistiek, en Retail geven zichzelf met respectievelijk een 7.2, een 7.1 en een 7 de hoogste scores als het gaat om samenwerking tussen logistiek en de andere verschillende afdelingen, terwijl Overheden/not for profit/nutssector (6.2), Landbouw (6.3) en Bouwnijverheid (6.4) zichzelf lager scoren als het gaat om samenwerking tussen logistiek en andere afdelingen. Groothandel en Industrie - tevens de grootste respondentengroepen - scoren zich zelf gemiddeld met respectievelijk een 6.7 en een 6.5.

Tabel 9 Waardering van samenwerking tussen logistiek en andere afdelingen, per branche

	Inkoop	Productie	Verkoop	Marketing	Financiën	ICT	HR	R&D	Gemiddelde score
Bouwnijverheid	6,4	8,1	6,7	5,5	5,8	7,4	6,2	5,0	6,4
Groothandel	7,3	7,5	7,4	5,7	6,8	7,0	6,5	5,1	6,7
Industrie	7,6	8,0	7,0	5,3	6,5	6,6	6,0	5,3	6,5
Landbouw	7,0	7,5	8,5	4,0	8,0	7,5	4,5	3,5	6,3
Overheden, not for profit en nutssector	7,0	8,1	6,0	4,8	6,1	6,0	7,4	4,3	6,2
Retail	7,7	7,6	7,5	6,7	6,3	7,4	7,0	5,8	7,0
Transport/Logistiek	7,4	8,4	7,2	6,6	6,5	6,8	7,4	6,4	7,1
Zakelijke dienstverlening	7,9	8,0	7,0	6,8	6,8	7,6	6,1	7,5	7,2

In de tabel ziet u ook een uitsplitsing (per branche) van de verschillen in de score voor interne samenwerking tussen logistiek en andere afdelingen.

Waardering samenwerking naar bedrijfsgrootte



Figuur 7 de relatie tussen bedrijfsgrootte en score op ontschotting (hoe hoger de score hoe beter de interne samenwerking). Weergegeven voor de relatie tussen logistiek en enkele belangrijke afdelingen

Wanneer bedrijven nog klein en flexibel zijn, zijn schotten nog niet zo aan de orde. Het blijkt duidelijk uit de grafiek dat organisaties met 1 tot 99 medewerkers zichzelf hoger scoren als het gaat om interne samenwerking tussen logistiek en andere afdelingen.

Wanneer deze bedrijven groeien, en er meer werkverdeling plaats moet vinden, zien we vaak dat de schotten ontwikkeld worden en de mate van interne samenwerking afneemt. Bedrijven gaan daar op een gegeven moment last van krijgen, dit noemen we ook wel groeipijn, en als die pijn toeneemt, ontplooiën ze initiatieven om deze schotten te slechten. Bij de scores voor samenwerking tussen logistiek en de afdelingen inkoop, verkoop en financiën (maar niet bij productie) herkennen we het patroon. Het dieptepunt van samenwerking ligt op 250 – 1000 medewerkers. Grotere bedrijven scoren zich zelf vervolgens weer hoger. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat er menskracht beschikbaar is om dit als project aan te pakken, of dat de last die men van schotten ondervindt te groot begint te worden als de organisatie meer dan 1000 medewerkers kent. Dit ‘badkuipeffect’ is in ieder geval een redelijk aannemelijk resultaat.

Tabel 10 Gemiddelde waardering van samenwerking tussen logistiek en andere afdelingen, naar aantal vestigingen

Aantal vestigingen	Gemiddelde score
1	6,5
2 – 5	6,9
6 – 10	6,5
11 – 50	6,3
>50	7,1

Bedrijven met meer dan 50 vestigingen scoren hoger (een 7.1) op samenwerking dan bedrijven met minder vestigingen. Ook bedrijven met 2-5 vestigingen scoren echter relatief hoog (6.9). De resultaten geven daardoor niet echt een helder verband weer tussen het aantal vestigingen en de mate van samenwerking.

Tabel 11 Gemiddelde waardering van samenwerking tussen logistiek en andere afdelingen, naar locatie

Locatie	Gemiddelde score
Nationaal	6,7
Internationaal	6,6

Bedrijven die ook internationale vestigingen hebben scoren zichzelf iets lager op samenwerking dan bedrijven met alleen nationale vestigingen. Het lijkt inderdaad logisch dat fysieke afstand of culturele verschillen een negatief effect kunnen hebben op de mate van samenwerking. Het verschil (slechts één tiende) is echter te verwaarlozen en dus kunnen we de verwachting niet aannemelijk maken.

Tabel 12 Gemiddelde waardering van samenwerking naar marktportfolio

Marktportfolio	Gemiddeld rapportcijfer
Fysieke producten	6,6
Diensten	7,0
Beide	7,0

Organisaties die een combinatie van producten en diensten leveren of alleen diensten leveren, geven zichzelf een hogere score dan organisaties die alleen producten leveren. De combinatie producten/diensten en dienstverlening aan sich wordt gekenmerkt door een hogere mate van complexiteit en wellicht dat daardoor er meer aandacht wordt geschonken aan de interne samenwerking. Een mogelijke andere verklaring kan zijn dat er bij het leveren van diensten geen voorraad aangehouden kan worden, terwijl dit bij fysieke producten wel kan. En aangezien voorraden in feite ontstaan doordat processen niet precies op elkaar aansluiten, is daarmee de pijn die men voelt bij slechtere interne afstemming minder groot, of minder zichtbaar. Deze bufferfunctie bestaat niet bij het leveren van diensten. Die moeten direct als de vraag er is ‘gemaakt’ worden, hetgeen misschien een betere interne afstemming vergt.

Kleine groothandel in computer hardware, logistiek manager:

‘Het ontschotten van de organisatie werkt goed door vooral veel met elkaar mee te kijken. ‘Niet over de schutting gooien, maar over de schutting kijken’. Doordat dingen soms fout gingen, besloten we dat managers wat vaker in elkaars afdelingen gaan meekijken (dus niet alleen erover praten) om zicht te krijgen op het hele proces, en om met elkaar mee te kunnen denken. Dit vereist een goede relatie tussen de managers en het open staan voor input van anderen. Ook medewerkers moet je meer laten inzien welke gevolgen hun handelingen hebben op andere onderdelen van het proces. Zo hebben wij mensen die normaal aan de telefoon zitten of die de administratie doen een dag mee laten lopen bij andere onderdelen van het bedrijf. Wat gebeurt er bijvoorbeeld precies als iemand een order terugboekt? Dat lijkt een administratieve handeling, maar wat doen we met de goederen die teruggebracht zijn? In een klein bedrijf worden die wel eens afgegeven bij de administratie. Zet je die spullen dan onder je bureau, of gaan die ook echt meteen het magazijn in?’

4 Specifieke onderwerpen die van belang zijn bij het bereiken van interne samenwerking

4.1 Beloningsmechanismen / Prestatiemeting

In de onderzoeksopzet hebben we respondenten een open vraag gesteld: of er in hun organisatie beloningsmechanismen ingezet worden en of deze bijdragen aan de afstemming tussen verschillende afdelingen of juist niet. De uitkomsten hebben we geïnterpreteerd en uitgewerkt in onderstaande tabel.

Tabel 13 Inzet van beloningsmechanismen onder respondenten

Inzet beloningsmechanisme?	Totaal	%
Ja	83	35%
Nee	133	57%
Onduidelijk	18	8%

De tabel laat zien dat bij de meerderheid van de bedrijven geen beloningsmechanismen toegepast worden. In een aantal gevallen gebruiken bedrijven wel prestatie indicatoren om resultaten te meten, maar deze zijn niet gekoppeld aan de beloningen van medewerkers.

Bedrijven die aangeven dat zij wel beloningsmechanismen inzetten (35% van de respondenten) zijn hier gematigd enthousiast over. Vaak geven zij aan dat de onderliggende prestatie indicatoren niet juist gekozen zijn, en daardoor contraproductief werken. Anderzijds zijn er bedrijven die wel een juiste aanpak hiervoor hanteren waardoor bedrijfsbrede afstemming wordt gerealiseerd die echt bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen. De volgende cases laten een aantal praktijkvoorbeelden zien uit de enquête.

Logistiek dienstverlener voor ICT producten (MKB), logistiek manager:

‘Wij worden beloond op basis van onze score op Key Performance Indicatoren (KPI’s) die zowel persoonsgericht als bedrijfsgericht zijn. De KPI’s worden samengesteld door onze directie en zijn afgestemd op onze bedrijfsdoelstellingen. Ze worden dagelijks gemeten en bijgehouden, zodat alle medewerkers kunnen zien of ze op target zijn. Omdat we bedrijfsgerichte doelstellingen hebben worden we gestimuleerd om voor het algemene doel te werken en elkaar ook de helpende hand toe te steken’

Producent van elektronica (MKB), manager zee en luchtvracht:

‘Binnen onze organisatie worden beloningsmechanismes toegepast. Deze zorgen echter niet voor afstemming binnen de organisatie. We zijn een echte verkooporganisatie en de meeste beloningselementen zijn dan ook gebaseerd op de sales, ook voor de afdeling logistiek. Doordat de verschillende afdelingen weinig kennis hebben van hoe de individuele besluitvorming effect heeft op een andere afdeling leidt dit tot suboptimalisatie. Een voorbeeld: Een verkoper wordt bij ons afgerekend op wat hij verkoopt. Hij moet een vraagvoorspelling afgeven en wordt door het beloningsmechanisme gestimuleerd om dit ruim in te steken. Er wordt dan voldoende ingekocht en hij grijpt niet mis. Wanneer iedere verkoper dit doet, ontstaat er een enorm overschot wat leidt tot extra voorraadkosten. Voor deze situatie zou het helpen om de accuraatheid van de vraagvoorspelling toe te voegen aan de beloningselementen voor de verkoper. Dan zou je een betere afstemming bereiken’.

Groot chemiebedrijf, Logistiek Inkoop Manager:

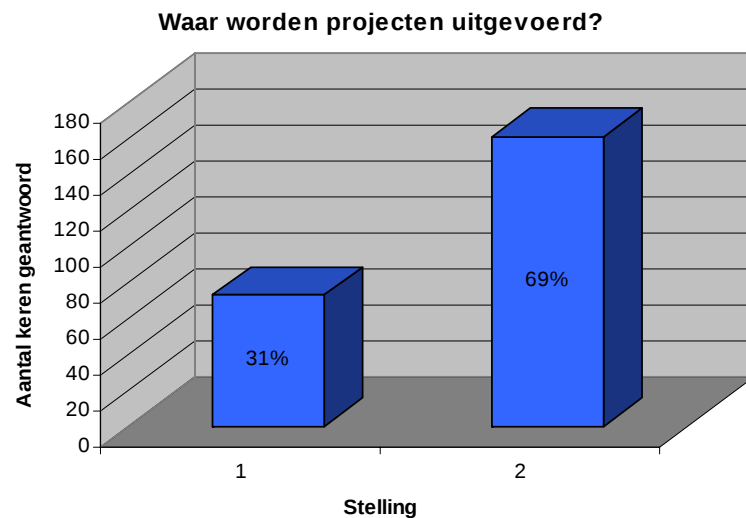
‘We hebben niet echt een integraal beloningsprogramma om interne samenwerking te stimuleren. Wel zetten we op jaarvergaderingen enkele medewerkers in het zonnetje die op dit vlak goede dingen hebben gedaan, door hen te noemen en een waardebon te geven. Zo laat je als bedrijf zien welk gedrag je waardeert’.

Het blijft moeilijk om via een enquête en een paar gesprekken goed inzicht te krijgen in de manier waarop managers prestatie-indicatoren en beloningen inzetten. Het blijft enigszins anekdotisch. Een terrein voor verder onderzoek, lijkt ons.

4.2 Multidisciplinaire projecten

We hebben de respondenten gevraagd een keuze te maken uit de volgende stellingen over de uitvoering van projecten:

1. Projecten worden vaak uitgevoerd binnen de afdeling.
2. Projecten worden vaak uitgevoerd door multidisciplinaire teams, met medewerkers uit verschillende afdelingen.



Figuur 8 Uitvoering van projecten

Ruim tweederde van de respondenten geeft aan projecten uit te voeren in multidisciplinaire teams, met medewerkers uit verschillende afdelingen. We gaan er van uit dat dit een positief effect heeft op de samenwerking tussen de verschillende afdelingen, omdat medewerkers direct met elkaar communiceren over een bepaalde activiteit die in projectvorm wordt aangepakt. In tabel 13 hebben we de waardering voor de samenwerking tussen logistiek en andere afdelingen uitgezet naar de groepen die kozen voor stelling 1 en 2. Als toelichting: bijvoorbeeld bij inkoop bleek dus dat respondenten die aangaven dat in hun bedrijf projecten vaak binnen de afdeling plaatsvinden, de samenwerking tussen logistiek en inkoop op 6.9 scoren. Terwijl de samenwerking tussen logistiek en inkoop in organisaties met multidisciplinaire teams met een 7.7 gewaardeerd wordt.

Tabel 14 Waardering van samenwerking naar marktportfolio

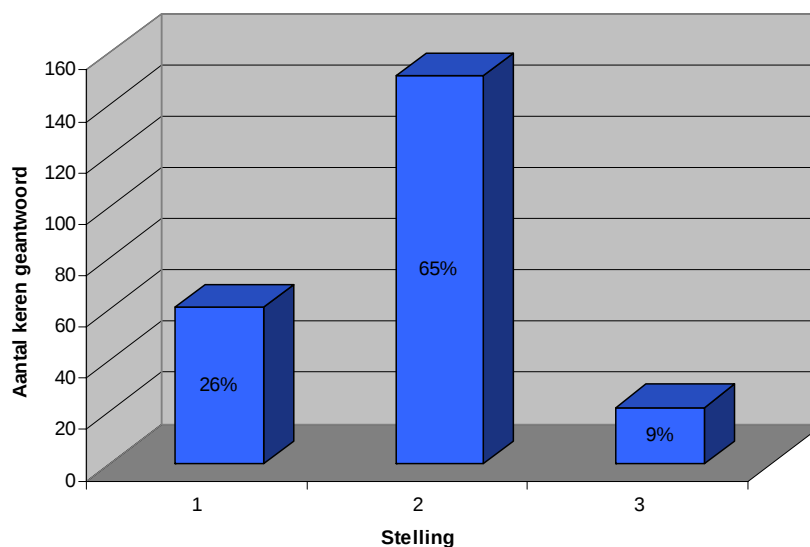
	Intern	Multidisciplinaire teams
Inkoop	6,9	7,7
Productie	7,6	7,9
Verkoop	6,8	7,3
Marketing	5,3	5,8
Financiën	6,1	6,8
ICT	6,3	7,1
HR	5,9	6,6
R&D	4,7	5,6
Gemiddeld	6,2	6,8

We hadden verwacht dat organisaties die projecten in multidisciplinaire teams uitvoeren zich zelf een hogere score geven op interne samenwerking, dan organisaties die projecten vaak binnen de afdeling uitvoeren. Deze aanname wordt in dit onderzoek ook duidelijk bevestigd. Het effect treedt op bij de samenwerking tussen logistiek en alle afzonderlijke afdelingen.

4.3 ICT toepassingen

We hebben de respondenten gevraagd een keuze te maken uit de volgende stellingen over de inzet van ICT voor de interne afstemming in de dagelijkse operatie:

1. ICT is bij ons het belangrijkste middel voor afstemming tussen de verschillende afdelingen.
2. Wij zetten ICT in voor afstemming tussen verschillende afdelingen, maar communicatie is belangrijker.
3. ICT wordt alleen ingezet voor activiteiten binnen de afdeling



Figuur 9 Inzet van ICT voor interne afstemming

Een ruime meerderheid geeft aan ICT in te zetten voor afstemming tussen afdelingen maar niet zonder de directe communicatie te kunnen. Respondenten hadden de mogelijkheid een korte toelichting te geven. De volgende antwoorden kwamen wij onder andere tegen.

- “Veel communicatie verloopt via het ERP-systeem.”
- “Achter elk cijfer zit een verhaal!”
- “ICT is de basis, fijn afstemming tussen de afdelingen gebeurt via communicatie onderling.”
- “ICT blijft een hulpmiddel om de communicatie te vereenvoudigen en communicatie verstoringen te voorkomen.”
- “Zonder ICT gaat het niet meer, echter menselijke communicatie blijft de beste!”

In tabel 16 hebben we de 3 stellingen uitgezet tegen de gemiddelde waardering die respondenten geven aan samenwerking tussen logistiek en de andere afdelingen binnen hun bedrijf. De groep respondenten die koos voor stelling 2 had de hoogste waardering uitgesproken (6.74), op de voet gevolgd door de groep die stelling 1 verkoos (6.7). De respondenten die ICT vooral inzetten binnen de eigen afdeling en deze dus niet gebruiken voor afstemming tussen afdelingen scoren het laagst op samenwerking (6.05).

Tabel 15 *Gemiddelde waardering van samenwerking afgezet naar de keuze voor een stelling voor inzet van ICT in de interne afstemming*

Stelling	Gemiddelde score
1. ICT is bij ons het belangrijkste middel voor afstemming tussen de verschillende afdelingen.	6,70
2. Wij zetten ICT in voor afstemming tussen verschillende afdelingen, maar communicatie is belangrijker	6,74
3. ICT wordt alleen ingezet voor activiteiten binnen de afdeling	6,05

Het lijkt er dus op dat het uitsluitend gebruiken van ICT binnen afdelingen het bestaan van schotten versterkt en de interne afstemming binnen een bedrijf verslechtert.

5 Samenwerkingsinitiatieven

Hoe wordt een goede interne samenwerking bereikt?

In de onderzoeksopzet hebben we gevraagd op welke wijze een geslaagd initiatief bereikt is. Uit alle antwoorden is de volgende top 10 van meest genoemde manieren samengesteld.

Tabel 16 Top 10 antwoorden voor het bereiken van interne samenwerking

Top 10 meest genoemde antwoorden
1. Communicatie
2. Vergaderingen / overlegvormen
3. Het delen van plannings
4. Wederzijds begrip creëren, creëren van inzicht in elkaars behoeften
5. Multidisciplinaire projecten
6. Implementatie van ICT, informatiestromen door de interne keten bevorderen
7. Gemeenschappelijke doelstellingen / afgestemde KPI's
8. Logistieke kosten inzichtelijk maken
9. Draagvlak creëren bij management
10. Door korte, directe lijnen

Knelpunten bij het bereiken van samenwerking

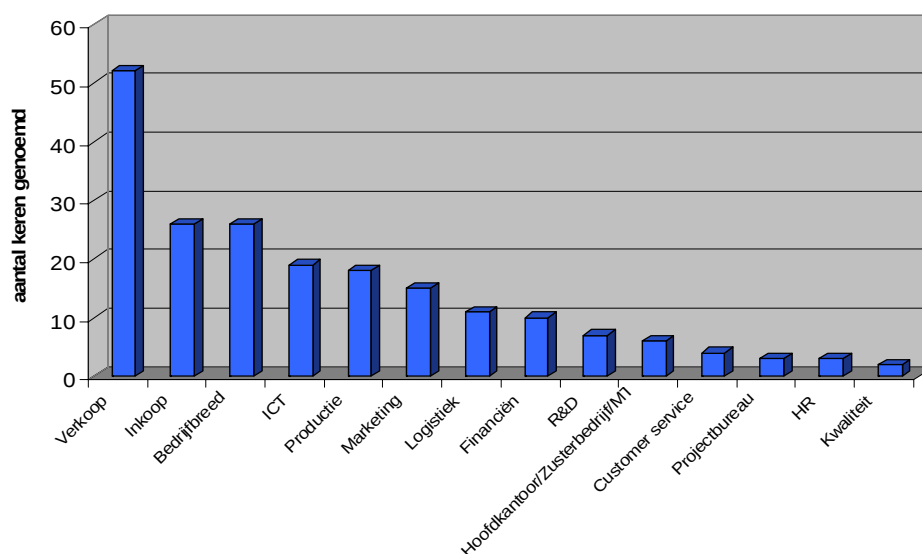
Daarnaast hebben we gevraagd of de respondenten wilden aangeven welke knelpunten oorzaak waren van het mislukken van een samenwerkingsinitiatief. Onderstaande top 10 geeft de meest genoemde antwoorden. Tijdsgebrek en gebrek aan communicatie kwamen zeer vaak voor.

Tabel 17 Top 10 knelpunten bij het bereiken van interne samenwerking

Top 10 meest genoemde knelpunten
1. Tijdsgebrek
2. Gebrek aan communicatie
3. Beperkte commitment management
4. Tegengestelde belangen/doelstellingen
5. Verantwoordelijkheden onvoldoende belegd
6. Onwil (bij management of andere afdelingen)
7. Verandering in prioriteiten/beleid
8. Te hoge kosten
9. Complexiteit
10. Initiatief is te weinig concreet

Toekomstige samenwerkingpartners en initiatieven

We hebben de respondenten een open vraag gesteld: met welke afdeling zij een volgend samenwerkingsinitiatief zouden willen opstarten. Een respondent kon meerdere afdelingen noemen, maar wanneer hij een initiatief met meer dan 4 afdelingen noemde is dit onder bedrijfsbreed geteld. Onderstaande grafiek toont de uitkomst.



Figuur 10 Afdelingen waarmee in de toekomst samengewerkt wordt.

De resultaten laten duidelijk zien dat samenwerking met Verkoop hoog op de agenda staat. De respondenten erkennen het belang van deze samenwerking en willen hier concrete initiatieven op ondernemen. Samenwerking met inkoop en bedrijfsbrede samenwerking met meer dan 4 afdelingen werden ook vaak genoemd. Eerder leidden we zelf al 'het gat' af tussen score van samenwerking met een afdeling, en het belang dat aan samenwerking met desbetreffende afdeling werd gehecht. Ook daaruit kwam naar voren dat Verkoop het grootste gat kende. Dit sluit goed aan bij het antwoord op de directe vraag met wie ze een nieuw samenwerkingsinitiatief zouden willen starten.

Om inzicht te geven in het type, dat de respondenten hebben genoemd, staan in tabel 19 voor een aantal afdelingen concrete voorbeelden weergegeven.

Tabel 18 Voorbeelden van voorgenomen samenwerkingsinitiatieven

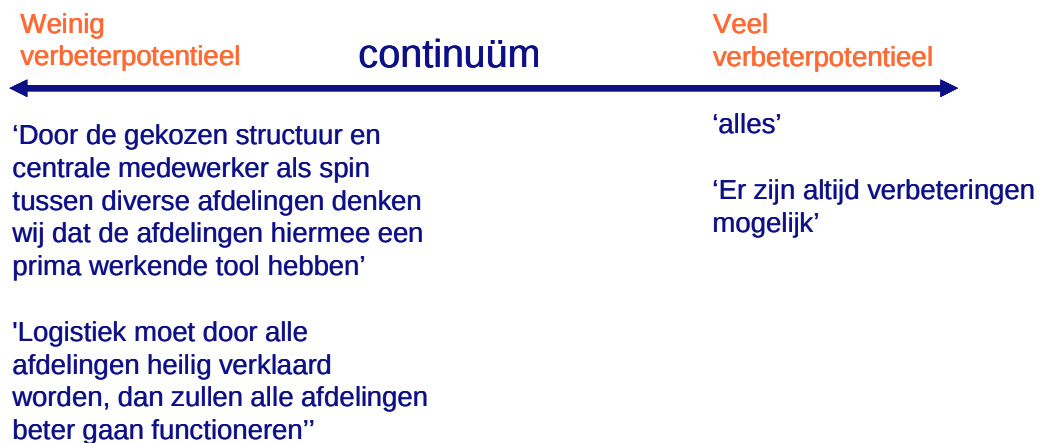
Afdeling	Initiatief
Verkoop	- Communicatie over impact verkoop op logistiek - Omgaan met tijdvensters - Vraagvoorspelling verbeteren - Assortimentskeuze
Inkoop	- Afstemmen levertijd inkomende goederen op intern logistiek proces - Levertijdbewaking - Voorraadbewaking
ICT	- ERP systeem - Rapportagemiddelen
Productie	- Efficiency verbeteren goederenstroom - Aansluiting goederenstroom op klantvraag - Transparantie creëren van goederenstroom
Marketing	- Ontwerp van verpakkingen - Bij productintroducties logistieke aspecten inbrengen - Verkoopprognoses
Finance	- Inzichtelijk maken logistieke kosten/voorraadkosten etc - Bouwen van business case

Groot Chemiebedrijf, Logistiek Inkoop Manager:

‘Toch is er ruimte voor verbetering van onze logistiek. Ook op het externe vlak, bijvoorbeeld als het gaat om tracking en tracing: waar zijn de spullen? Als het de poort uit gaat, verdwijnt het als het ware in een zwart gat, totdat het geleverd wordt bij de klant. De pakketleveranciers zijn een goed voorbeeld op dit vlak. Dat inzicht is niet alleen prettig voor klanten, maar kan ook zorgen voor het stroomlijnen van interne werkwijzen en efficiëntere inzet van capaciteit. Het is overigens wel lastig om intern een duidelijke business case hiervoor te bouwen: we voelen aan dat het beter is, maar hoe kun je dit helder en onderbouwd aantonen? De reactie is dan soms: Waarom moeten we systemen koppelen, zo gaat het toch ook?’ We zouden ook meer en beter willen afstemmen met onze verkoopzijde van het bedrijf. De wil van de klant is nog steeds wet. En die ‘wet’ wordt niet gechallengeed, terwijl we weten dat er soms meer flexibiliteit aan de kant van de klant bestaat. Als je het maar bespreekbaar maakt.’

Logistieke spiegel

We weten meestal goed wat anderen moeten doen om te verbeteren, maar...wat kan de logistiek manager of medewerker zelf doen om de samenwerking in organisatie te verbeteren en de schotten weg te nemen? Hoe zien de collega's van andere afdelingen de logistiekelingen? Of beter: hoe denkt de logistiekeling dat collega's hem zien als het gaat om interne samenwerking? We hebben de respondenten in een open vraag gevraagd eens in de logistieke spiegel te kijken, en te benoemen welke aspecten collega's van andere afdelingen zouden noemen. De antwoorden waren zeer uiteenlopend. We hebben de uitersten hieronder gezet. Soms dacht men dat collega's veel verbeterpotentieel zagen bij logistiek, soms juist niet.



Figuur 11 Verbeterpotentieel van de logistieke functie

De top 3 meest genoemde antwoorden is weergegeven in de tabel en laat zien dat naast de vaak genoemde communicatie, de logistieke afdeling wordt gevraagd (volgens de logisticus zelf) zich flexibel op te stellen en met name ook initiatief te nemen in het samenwerken binnen de organisatie.

Tabel 19 Top 3 meest genoemde verbetermogelijkheden van de logistieke functie

Top 3 meest genoemde zaken:
1. Communicatie (met stip op één!)
2. Flexibiliteit
3. Initiatief nemen

De logistieke spiegel toont nog vele uitdagingen die de logistieke functie in 2009 kan aangaan in het slechten van de muurtjes.

Een aantal losse opmerkingen van respondenten die dachten dat collega's vooral de communicatie graag zagen verbeteren:

- 'Hogere transparantie, minder onduidelijkheden m.b.t. verantwoordelijkheden en prioriteiten'.
- 'Zorgen dat verkoopmensen ook goed op de hoogte zijn van logistieke zaken met name van wetgeving op logistiek gebied, incoterms etc.'.
- 'Ik denk dat ook zij vinden dat wij in onze communicatie niet altijd even duidelijk zijn, waardoor zij dingen verkeerd begrijpen'.
- 'Leuk is dat juist commercie vraagt om een betere communicatie met name bij calamiteiten. Terwijl ze juist bij calamiteiten vaak niet thuis geven. Probleem is al opgelost, volgt er een stroom van kritiek'.
- 'Meer inzichtelijk zijn en de voordelen van een efficiënte logistiek helder communiceren'.
- 'Communicatie bij het niet nakomen van gemaakte afspraken'.
- 'Duidelijker aangeven wat precies de wensen en verwachtingen zijn'.

En nog een aantal over flexibiliteit:

- 'Flexibiliteit en reactiesnelheid.'
- 'De andere afdelingen vinden dat logistiek en met name mijn afdeling distributie, flexibel moet reageren op kansen in de verkoop'.
- 'Meer flexibiliteit in het algemeen zoals oneindige resources die het volgende uur ingezet kunnen worden.'

En over initiatief:

- 'Pro-actiever worden mbt nieuwe ideeën / ontwikkelingen'.
- 'Nog meer de rol van coördinator op zich nemen'.
- 'Pro-actief reageren op marktontwikkelingen en de interne communicatie hierover'.
- 'Betrekken van andere afdelingen bij strategische keuzes'.
- 'Meer langere termijn visie en dus vooruit handelen en plannen maken'.
- 'Info voorziening mbt proces, hierbij dient logistiek meer te bemiddelen tussen verkoop, ICT en productie'.
- 'Logistiek zal een sterkere sturing moeten geven en zich verder in moeten zetten om werkwijzen en handelingen te vereenvoudigen'.
- 'Contact houden met de financiële afdeling t.a.v. solvabiliteit van de klant'.

Met name het nemen van meer initiatief biedt kansen om interne schotten te slechten en ook zelf vanuit de logistieke functie te beïnvloeden op welke wijze dat dient te gebeuren.

6 Stappenplan voor uw eigen praktijk

Er zijn verschillende manieren om zelf binnen uw eigen bedrijf met ontschotting aan de slag te gaan. Om u op weg te helpen stelden we een stappenplan op waarmee u dit onderwerp intern aan de orde kunt stellen en schotten kunt weghalen, ten einde een betere bedrijfsprestatie te realiseren.

Stappenplan

Het stappenplan bestaat uit zes stappen:

1. Stel een ontschottingsteam samen
2. Bepaal in teamverband of u echt door wilt gaan met ontschotten binnen uw bedrijf
3. Stel vast wat de uitgangspositie is van uw bedrijf qua alignment
4. Stel vast wat de uitgangspositie is van uw bedrijf op andere relevante factoren
5. Bepaal een meetbaar ontschottingsdoel
6. Bespreek verbeteracties in ‘town meetings’ en volg op

Hieronder een toelichting per stap

Stap 1: stel een ontschottingsteam samen

Ontschotten doe je niet alleen. Indien u het alleen opzet, is de kans groot dat u veel energie steekt in een project dat niet van de grond gaat komen. De aard van het onderwerp noodzaakt een brede betrokkenheid vanuit de organisatie en draagvlak om daadwerkelijk te kunnen veranderen. Zorg dus dat in het team mensen zitten van meerdere disciplines en (management) niveaus.

Stap 2: bepaal in teamverband of u echt door wilt gaan met ontschotten binnen uw bedrijf

Om gevoel te krijgen met het verbeterpotentieel is het handig eerst een eenvoudig schema in te vullen voor uw bedrijf, over verticale ontschotting (hiërarchie/plafonds) en horizontale ontschotting (procesafstemming/muurtjes). In figuur 12 staat een voorbeeld van zo'n schema, dat u natuurlijk naar eigen inzicht kunt aanpassen.

Snelheid	Flexibiliteit	Integratie	Innovatie	Totale score
De meeste beslissingen worden gemaakt op de werkvloer, opgevolgd binnen uren in plaats van weken 1 2 3 4 5	Managers op alle niveaus nemen regelmatig 'frontlinie'-beslissingen en krijgen brede strategische taken 1 2 3 4 5	Knelpunten worden opgelost in multidisciplinaire teams, waarbij iemands formele functie een kleine rol speelt 1 2 3 4 5	Nieuwe ideeën worden bekeken en beoordeeld, zonder meerdere 'accorderingsrondjes' 1 2 3 4 5	=< 12 werk aan de winkel, => 16, goed op weg
Nieuwe producten en diensten zetten we steeds sneller op de markt 1 2 3 4 5	Resources verschuiven snel en gemakkelijk tussen afdelingen indien nodig 1 2 3 4 5	Routinewerk gebeurt door proces teams, ander werk wordt gedaan door multidisciplinaire projectteams 1 2 3 4 5	Er ontstaan spontaan ad hoc teams om nieuwe ideeën te verkennen 1 2 3 4 5	=< 12 werk aan de winkel, => 16, goed op weg
=<6 werk aan de winkel op dit aspect, =>8 uw organisatie is al goed op weg	=<6 werk aan de winkel op dit aspect, =>8 uw organisatie is al goed op weg	=<6 werk aan de winkel op dit aspect, =>8 uw organisatie is al goed op weg	=<6 werk aan de winkel op dit aspect, =>8 uw organisatie is al goed op weg	

Figuur 12 scorekaart ontschotting. Gebaseerd op: 'The Boundaryless organization, Ashkenas, Ulrich, Jick, Kerr, 2002' De eerste rij met stellingen heeft betrekking op het slechten van verticale schotten, de tweede rij op het slechten van horizontale schotten en de derde rij en in de laatste kolom treft u de totaal scores aan.

Het is handig als de teamleden -ieder afzonderlijk- een dergelijk schema invullen waarna u kunt afleiden of de leden van het team het beeld hebben dat er echt wat te halen valt. Bespreek de resultaten vervolgens in de groep. En ga wat dieper in op de problemen die u verder tegenkomt binnen uw bedrijf als gevolg van schotten. Vergeet niet de kansen te benoemen die gemist worden door de geschotte organisatie (die zijn namelijk minder zichtbaar). Het team kan pas na deze discussie bepalen of ze echt door wil met dit project: is er voldoende te halen? Wil de top van de organisatie hier tijd en geld in investeren? Is het project belangrijk genoeg?

Stap 3: stel vast wat de uitgangspositie is van uw bedrijf qua alignment

Alignment gaat over het 'oplijnen' of 'synchroniseren' van strategieën, prestatie-indicatoren en beloningen. Het is van groot belang dat afdelingsstrategieën afgeleid zijn van de bedrijfsstrategie en elkaar dus aanvullen om die centrale bedrijfsstrategie te realiseren. Hetzelfde geldt voor prestatie-indicatoren en beloningsmechanismen. Ze moeten allemaal dezelfde 'richting' op wijzen. Een inkoper die alleen wordt afgerekend op gerealiseerde inkoopkorting en op basis daarvan een bonus haalt, probeert zo groot mogelijke korting te bedingen. Hij of zij zal niet automatisch in de overweging meenemen dat een grote ingekochte hoeveelheid misschien wel een jaar in het magazijn staat. En leidt tot bijbehorende rente-, ruimte- en risicokosten die de inkoopkorting (meer dan) teniet doen. En wat als de productie vastloopt door de kwaliteitsproblemen van goedkopere ingekochte onderdelen? Ook een logistiek manager die alleen wordt afgerekend op besparing in logistieke kosten, zonder te bezien wat het effect is op de servicegraad en dus de herhalingsaankopen door klanten, werkt suboptimaal. Evenals

het bekende voorbeeld van de verkoper wiens bonus afhangt van de omzet, en niet van de winstbijdrage of marge, zodat hij orders binnenhaalt die logistiek of anderszins erg duur blijken te zijn in de uitvoering.

Alignment is essentieel om de mogelijkheid te scheppen de schotten weg te werken. Het is dus een voorwaarde voor een succesvol ontschottingsavontuur. In het team dat u samenstelde kunt u hierover discussiëren door bijvoorbeeld de volgende vragen te stellen:

- Bent u het onderling eens over bedrijfsstrategie?
- Bestaat er alignment tussen afdelingsstrategieën en bedrijfsstrategie?
- Welke indicatoren meten u en uw collega's? Begrijpt iedereen precies wat die indicatoren zeggen? Versterken ze elkaar?
- Hoe worden mensen beloond? Belemmert dit interne afstemming?
- Kent u de prioriteiten van andere afdelingen en weet u op welke wijze de managers beslissingen nemen?

Dit levert vaak al voldoende stof op voor een aantal verbeteracties (zie stap 6). Besteed genoeg aandacht aan alignment, het ontschottingsproject zal een aanleiding blijken om veel sluimerende discussies eindelijk eens scherp te krijgen.

Stap 4: stel vast wat de uitgangspositie is van uw bedrijf op andere relevante factoren

Niet alleen alignment is belangrijk. Er zijn vele factoren die invloed hebben op het bestaan van schotten. Denk bijvoorbeeld aan structuur. De structuur van de organisatie heeft vaak gevolgen voor het gemak waarmee intern afgestemd kan worden. Bijvoorbeeld door het al of niet bestaan van meerdere vestigingen of landen-organisaties. Ook het aantal managementlagen is zo'n structuuraspect. Net als de vraag of in de organisatie veel multidisciplinaire projecten worden gedaan of niet.

Ook cultuur is een factor van grote invloed. Hoe open en eerlijk kunt u zijn, zonder dat u keihard afgerekend wordt op fouten? Mogen managers meekijken in elkaars afdeling om samen verbeterideeën te genereren?

Ook de wijze waarop informatie-uitwisseling wordt georganiseerd, beïnvloedt de manier van interne afstemming. Denk aan vergaderingen, informele communicatie en inzet van ICT.

Bekijk voor uw eigen organisatie welke factoren relevant zijn, en probeer uzelf hierop te scoren.

Stap 5: bepaal een meetbaar ontschottingsdoel

Stel een ontschottingsdoel dat u wilt bereiken. Aangezien het realiseren van het doel hoogstwaarschijnlijk bedrijfsbreed inzet vereist, is het essentieel dat uw topmanagement dit doel accordeert. Voorbeelden van doelen:

- een reductie van 20% op de faalkosten die ontstaan door gebrekkige afstemming
- het verkorten van de time-to market voor een specifieke productgroep.

Stap 6: bespreek verbeteracties in ‘town meetings’ en volg deze op

Town meetings¹ zijn bijeenkomsten met mensen uit verschillende afdelingen en lagen van de organisatie. Dit is niet uw ontschottingsteam waarmee u het ontschottingsproject start en opvolgt. Het zijn wel groepen mensen die een relatie hebben met een bepaald verbeterpunt, en die vrij van de normale hiërarchie of verantwoordelijkheden samen een optimale oplossing bedenken voor het totale bedrijf. Het nut van town meetings is niet alleen dat er goede ideeën worden besproken en uitgevoerd, maar ook dat mensen elkaar in een andere setting ontmoeten en leren welke zaken zich lenen voor teambeslissingen -en dus afstemming, en welke zaken je zelf kunt oplossen.

Zorg dat er snel (kleine) successen worden behaald en communiceer deze binnen de hele organisatie.

¹ Town meetings is het begrip dat gebruikt wordt in ‘the boundaryless organization’ van Ashkenas, Ulrich, Jick en Kerr, 2002. Een van de meest aansprekende bedrijven die hiermee aan de slag ging was General Electric, onder topman Jack Welch. Bij GE heette dit soort sessies overigens ‘work out’-sessie.

7 Samenvatting, conclusies en slotoverwegingen

Samenvatting

TNO deed samen met EVO onderzoek naar de mate van ontschotting tussen logistiek en andere afdelingen binnen bedrijven.

Wij definiëren ontschotting als volgt:

‘Het weghalen van muurtjes (schotten) tussen verschillende afdelingen binnen eenzelfde bedrijf, met als doel suboptimalisatie te reduceren en de totale bedrijfsprestaties te optimaliseren. Het is dus een interne aangelegenheid, in tegenstelling tot supply chain management dat het ontschotten van een keten van bedrijven tot doel heeft.’

In ons onderzoek bekeken we dit vanuit de logistieke functie, en onderzochten we hoe de logistiek samenwerkt met allerlei andere afdelingen binnen het bedrijf. Het doel van het onderzoek over ontschotting is om EVO-leden een helder beeld te geven van de stand van zaken op dit gebied onder deze doelgroep en hen handvatten te kunnen geven voor het weghalen van de eigen schotten.

De aanleiding om te gaan ontschotten (lees: om de interne samenwerking tussen logistiek en andere disciplines te verbeteren) kan liggen in kostenverlaging, serviceverbetering, reduceren van gemiste kansen, professionalisatie in groeiende organisaties of een zeer specifieke aanleiding, zoals bijvoorbeeld het verkorten van de time tot market bij productintroducties.

De respondentengroep ziet er als volgt uit:

- Aan het onderzoek deden 234 bedrijven mee
- Voornamelijk uit de sectoren goothandel en industrie
- De meeste bedrijven zijn MKB (65%)
- Twee derde van de bedrijven heeft tussen de 1 en 5 locaties
- Ruim een derde is te kenmerken als internationaal gevestigd bedrijf, en een kleine tweederde heeft dus alleen vestigingen in Nederland
- 57% van de bedrijven levert alleen fysieke producten, 8% alleen diensten en 35% beide
- 81% van de respondenten heeft een managersfunctie of is directeur, 19% van de respondenten vervult een logistieke rol als medewerker of specialist
- De meeste respondenten zijn actief in de disciplines Distributie/transport (31%) en Warehousing/magazijn (28%)
- De meeste respondenten houden zich met 2 tot 4 aandachtsgebieden binnen de logistiek bezig.
- De functiecombinaties ‘Distributie/transport & Warehousing/magazijn’ en ‘Inkoop & Distributie/transport & Warehousing/magazijn’ komen het vaakst voor bij de respondenten

Onderzoeksresultaten interne samenwerking tussen logistiek en andere afdelingen:

93% van de respondenten geeft aan dat de logistieke afdeling voorkomt in hun organisatie. Logistiek heeft in 60% van de organisaties een rol in de directie of het MT.

De respondenten geven aan het beste te kunnen samenwerken met functies binnen de voortbrengingsketen; productie, inkoop en verkoop. Deze scores allen een ruime voldoende, voor productie 7.8, inkoop 7.4 en verkoop 7.2. Samenwerking met aan de voortbrengingsketen ondersteunende afdelingen zoals marketing, financiën, HR en ICT scores duidelijk lager.

Het is natuurlijk interessant om te weten waar de respondenten zelf het grootste gat ervaren tussen huidige waardering van de samenwerking en het belang dat ze er aan hechten. Afgeleid uit combinaties van antwoorden levert dit op dat het grootste gat ligt bij samenwerking met Verkoop. In volgorde van groot naar kleiner gat, de 'top' 5: Verkoop, R&D, Inkoop, Marketing en ICT (de laatste twee kennen een even groot gat). Dit wordt bevestigd als we later de directe vraag stellen met welke afdeling de respondent een volgend samenwerkingsinitiatief zou willen opstarten. Deze wordt overduidelijk in de meeste gevallen beantwoord met 'verkoop', gevolgd door 'inkoop' en 'bedrijfsbreed'.

Zakelijke dienstverlening, Transport en Logistiek, en Retail geven zichzelf met respectievelijk een 7.2, een 7.1 en een 7 de hoogste scores als het gaat om samenwerking tussen logistiek en de andere verschillende afdelingen, terwijl Overheden/not for profit/nutssector (6.2), Landbouw (6.3) en Bouwnijverheid (6.4) zichzelf lager scores als het gaat om samenwerking tussen logistiek en andere afdelingen. Groothandel en Industrie - tevens de grootste respondentengroepen - scoren zich zelf gemiddeld met respectievelijk een 6.7 en een 6.5.

Het blijkt duidelijk uit het onderzoek dat organisaties met 1 tot 99 medewerkers zichzelf hoger scoren als het gaat om interne samenwerking tussen logistiek en andere afdelingen. Het dieptepunt van samenwerking ligt op 250 – 1000 medewerkers. Grotere bedrijven scoren zich zelf vervolgens weer hoger

De resultaten geven niet echt een helder verband weer tussen het aantal vestigingen en de mate van samenwerking. Het is wel zo dat bedrijven die ook internationale vestigingen hebben zichzelf iets lager op samenwerking dan bedrijven met alleen nationale vestigingen. Het verschil is echter te klein en we kunnen dus ook dat niet aannemelijk maken vanuit de onderzoeksresultaten.

Organisaties die een combinatie van producten en diensten leveren of alleen diensten, scoren zichzelf hoger dan organisaties die alleen producten leveren.

Bij de meerderheid van de bedrijven worden geen beloningsmechanismes toegepast (57%). Bedrijven die aangeven dat zij wel beloningsmechanismes inzetten (35%) zijn hier gematigd enthousiast over. De resultaten blijven echter enigszins anekdotisch. Een terrein voor verder onderzoek, lijkt ons.

Ruim tweederde (69%) van de respondenten geeft aan projecten uit te voeren in multidisciplinaire teams, d.w.z. met medewerkers uit verschillende afdelingen. Organisaties die projecten in multidisciplinaire teams uitvoeren scoren zichzelf hoger op interne samenwerking, dan organisaties die projecten vaak binnen de afdeling uitvoeren.

De respondenten die ICT vooral inzetten binnen de eigen afdeling en deze dus niet gebruiken voor afstemming tussen afdelingen scoren duidelijk lager op de mate van samenwerking.

Op de vraag op welke wijze een geslaagd samenwerkingsinitiatief tussen logistiek en andere afdelingen bereikt is, antwoorden de respondenten als volgt.

Top 10 meest genoemde antwoorden ‘succesfactoren’
1. Communicatie
2. Vergaderingen / overlegvormen
3. Het delen van planningen
4. Wederzijds begrip creëren, creëren van inzicht in elkaars behoeften
5. Multidisciplinaire projecten
6. Implementatie van ICT, informatiestromen door de interne keten bevorderen
7. Gemeenschappelijke doelstellingen / afgestemde KPI's
8. Logistieke kosten inzichtelijk maken
9. Draagvlak creëren bij management
10. Door korte, directe lijnen

De vraag wat de oorzaken waren van het mislukken van een samenwerkingsinitiatief tussen logistiek en andere afdelingen, leidde tot onderstaande top 10 geeft de meest genoemde antwoorden.

Top 10 meest genoemde ‘knelpunten’
1. Tijdsgebrek
2. Gebrek aan communicatie
3. Beperkte commitment management
4. Tegengestelde belangen/doelstellingen
5. Verantwoordelijkheden onvoldoende belegd
6. Onwil (bij management of andere afdelingen)
7. Verandering in prioriteiten/beleid
8. Te hoge kosten
9. Complexiteit
10. Initiatief is te weinig concreet

We weten meestal goed wat anderen moeten doen om te verbeteren, maar... hoe denkt de logistiekeling dat collega's hem zien als het gaat om interne samenwerking? Wat zou hij zelf op het vlak van interne samenwerking beter kunnen doen? De top 3 meest genoemde antwoorden:

Top 3 meest genoemde zaken:
4. Communicatie (met stip op één!)
5. Flexibiliteit
6. Initiatief nemen

Als u zelf aan de slag wilt om uw eigen bedrijf te ontschotten is het raadzaam het stappenplan te bekijken dat in dit rapport toegelicht staat. Het gaat om de volgende zes stappen:

1. Stel een ontschottingsteam samen
2. Bepaal in teamverband of u echt door wilt gaan met ontschotten binnen uw bedrijf
3. Stel vast wat de uitgangspositie is van uw bedrijf qua alignment
4. Stel vast wat de uitgangspositie is van uw bedrijf op andere relevante factoren
5. Bepaal een meetbaar ontschottingsdoel
6. Bespreek verbeteracties in 'town meetings' en volg op

Conclusies

Er is ruimte voor verbetering van de interne samenwerking tussen logistiek en andere afdelingen. Dit rapport biedt aanknopingspunten om er in de praktijk mee aan de slag te gaan.

TNO organiseerde in samenwerking met EVO in december 2008 twee workshops met bedrijven over dit onderwerp. Deels over theorie en eerdere onderzoeksresultaten (niet in dit rapport) over het onderzoek van TNO dat we in dit rapport bespraken. De workshops werden gewaardeerd door deelnemers. Het is 'geen rocket science', constateerde een van de deelnemers, 'maar je moet er wel tijd voor maken en prioriteit aan geven'. Dat is een goede constatering.

Slotoverwegingen

Een paar opmerkingen tot slot

EVO-leden ten opzichte van het totale bedrijfsleven

Het is aannemelijk dat bedrijven die lid zijn van de logistieke belangenbehartiger EVO bewuster met logistiek bezig zijn dan het gemiddelde bedrijf. Dit uit zich niet alleen in het feit dat het belang wordt ingezien van lidmaatschap van een dergelijke organisatie, maar ook uit het feit dat bijna alle grotere bedrijven met veel goederenstromen lid zijn.

Dit kan betekenen dat resultaten voor het totale bedrijfsleven eigenlijk nog iets 'ongunstiger' zijn als het gaat om de relatie tussen logistiek en andere afdelingen en de mate van ontschotting hierbij. De conclusie dat er een verbeterpotentieel is wordt hierdoor echter alleen nog maar versterkt.

Correlatie is niet hetzelfde als causaliteit

Als wij vaststellen dat bedrijven waar veel multidisciplinaire projecten plaatsvinden zichzelf ook beter scoren om de interne samenwerking, weten we dat deze factoren gecorreleerd zijn, dat ze in een bepaalde mate gelijkopgaand optreden. We weten echter niet wat de oorzaak is en wat het gevolg. Het lijkt aannemelijk dat het doen van multidisciplinaire projecten (dus met deelname van meerdere afdelingen) leidt tot een betere interne samenwerking, doordat men elkaar beter kent en afdelings-overschrijdende problemen oppakt. Het kan echter ook zijn dat bedrijven waarin de interne samenwerking goed is, makkelijker overgaan tot multidisciplinaire projecten. Dit causaliteitsprobleem is overigens een probleem van enorm veel onderzoeken waarbij mensen bevraagd worden. Maar daarom niet minder vermeldenswaardig.

Ontschotten is niet makkelijk.

Managers en medewerkers moeten de interne keten van activiteiten begrijpen, ze moeten snappen hoe ze collega's kunnen helpen en wat ze van andere mogen vragen om zelf beter te presteren. Dat betekent investeren in opleiding.

Ontschotten is niet makkelijk, want schotten, muren en grenzen bieden zekerheid. Als u deze weghaalt, neemt u de veiligheid van sommige mensen weg. Inefficiency wordt zichtbaar of een overzichtelijke werkelijkheid verdwijnt.

In sommige gevallen ontstaat er druk op middelmanagement in een organisatie waarin de directie zelf direct met medewerkers praat, en medewerkers van verschillende afdelingen elkaar makkelijk weten te vinden. Middelmanagers moeten in die gevallen de juiste vragen stellen, en niet per se alle antwoorden hebben.

Carrièrepaden zijn vaak toch nog gericht op 'omhoog'. Als u echt wilt ontschotten moeten ontschottingsresultaten worden beloond. Mensen in de organisatie moeten zien dat de top het waardeert als mensen groeien door zich 'opzij' te ontwikkelen en bedrijfsbreed denken en handelen.

En...laat u zich vooral niet ontmoedigen als het niet lukt om alle schotten weg te halen. Een bepaalde mate van 'natuurlijke wrijving' is niet slecht. We houden elkaar daardoor scherp.