

Business-cases en modellering voor ketenvorming

Ketens smeden en besturen

De afgelopen jaren heeft met name het bedrijfsleven een beweging naar specialisatie doorgemaakt. Vanuit deze specialisatie zijn voortbrengingsketens gevormd waarin een samenstel van organisaties de markt bedient zonder onderlinge hiërarchische verhoudingen. De markt kan bestaan uit eindconsumenten, maar ook uit afnemers van halffabrikaten. Het gevolg van ketenvorming is dat het succesvol bouwen en besturen van de voortbrengingsketen de grenzen van de eigen organisatie overstijgt. Hoe kunnen we daar in de business-case en de procesmodellering rekening mee houden?

Als blijkt dat er een motief is voor ketenvorming moet elke nieuwe ketenpartner bepalen wat aansluiting tot zo'n keten betekent voor de eigen organisatie, welke gevolgen het heeft en hoe de organisatie richting kan geven aan de transitie van individueel bedrijf naar ketenpartner. Op ketenniveau spelen evenzeer nog een aantal onderwerpen. Hoe houd ik bijvoorbeeld voldoende controle en sturing op de uiteindelijke levering van mijn dienst of product aan de klanten? Op welke wijze en bij wie is de verantwoordelijkheid voor de ketenbesturing belegd? Wat maakt een keten succesvol en welke factoren maken dat objectief meetbaar?

Motieven

Er zijn verschillende motieven voor ketenvorming. Een veelvoorkomend motief voor specialisatie is een bedrijfseconomische. Voorbeelden daarvan zijn reductie van overhead door uitplaatsing van bedrijfsprocessen als ICT-diensten of voorraadbeheer of het goedkoper inkopen van

onderdelen bij derden. Een effectiever inzetten van de geldelijke middelen door concentratie op de kerntaak is een ander voorbeeld. Dit wordt in praktijk gebracht bij bedrijven die research and development in Nederland uitvoeren en de productie elders door derden laten plaatsvinden. Een ander motief voor ketenvorming is kwaliteit. Een hogere kwaliteit wordt gestimuleerd door concentratie op de kerntaak. Op basis daarvan kan een keten worden gevormd van waaruit de markt wordt bediend.

Technische voorwaarden

Ketenvorming wordt extra gestimuleerd door technologische ontwikkelingen die oplossingen bieden voor 'intra- en intercompany' transacties. Met de thans beschikbare techniek kunnen we handen en voeten geven aan het daadwerkelijk functioneren van de keten. Het proces van ketenvorming is in de breedte pas goed op gang gekomen nadat de technologische middelen voorhanden kwamen om transactiegeoriënteerd te werken

en de complexiteit van de keten te beheersen. Voor die tijd beperkte ketenvorming zich tot logistieke ketens.

Mede door deze technologische ontwikkeling is een demand-beweging op gang gekomen. Aan de klantzijde is een vorming van ketens zichtbaar die gezamenlijk condities aan leveranciers stellen en zich verbinden aan leverancierketens. Voorbeelden daarvan zijn united consumers- en e-procurementsites. Een andere beweging aan de klantzijde is de diversificatie van de communicatiekanalen met elk hun eigen kenmerken en snelheid (telefoon, websites, e-mail, brief, directe interactie met opslagsilo's) waarmee klanten interacteren met aanbieders. Deze ontwikkelingen aan de vraagzijde hebben op zich al tot een nog grotere behoefte geleid van organisaties om de time-to-market te minimaliseren. In dat proces is een combinatie van specialisatie en ketenvorming één van de middelen om tot die minimalisering te komen.

Complexiteit van modelleren

Het modelleren van ketens gaat veel verder dan het maken van een mooi in-, through- en output-diagram in een modelleertool. De gang van een traditionele bedrijfsvoering naar ketengewijs opereren vergt een heldere behoeftestelling en omgevingsanalyse.

De behoefte tot (verdere) ketenintegratie is (uiteindelijk) terug te voeren tot bedrijfsdoelstellingen zoals het verlagen van operationele- en beheerkosten, het aanbieden van een betere dienstverlening aan klanten (inclusief een hogere betrouwbaarheid qua

informatie) of het effectief implementeren van wetsvoorstellen en andere opgelegde maatregelen.

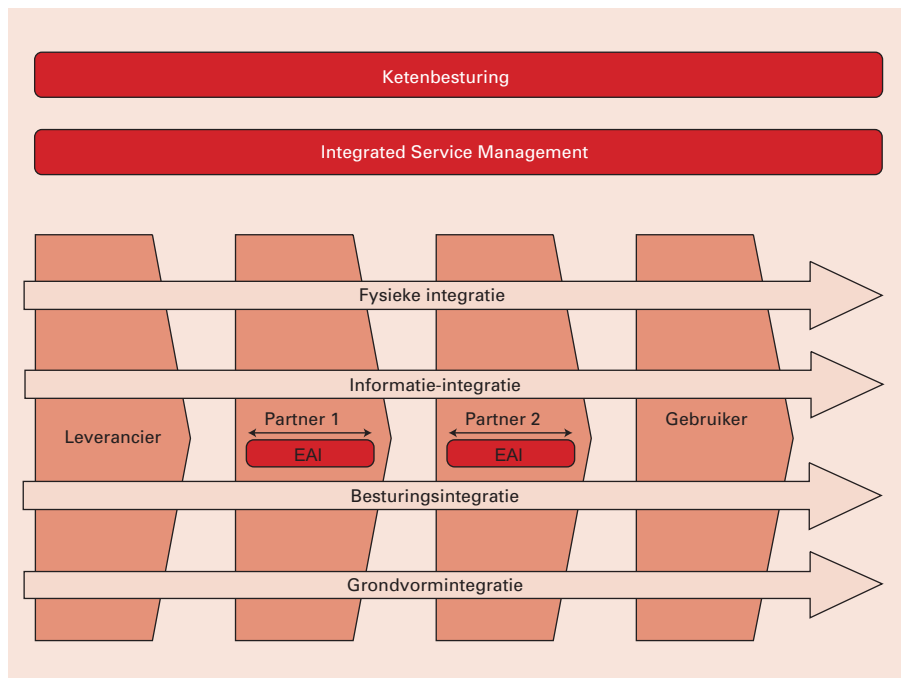
In modelmatige zin uit zich dit bijvoorbeeld in:

- het herverdelen van processen of procestaken;
- het automatiseren van stappen in het totale voortbrengingsproces (straight through processing);
- stroomlijning en herverdeling van basisregistraties, denk bijvoorbeeld aan de invoering en gebruik van het Sofi-nummer in overheidsomgevingen en het UWV;
- het oplossen van problemen in de informatievoorziening over de keten heen (informatie niet op de juiste plaats, juiste moment of van onvoldoende kwaliteit);
- het aanbieden van extra of betere diensten door het aangaan van samenwerkingsverbanden met partners;
- processen van een derde beïnvloeden qua planning (just in time);
- inhoud om zo meer op maat informatie te krijgen, denk bijvoorbeeld aan de afnemers van content.

Uit het bovenstaande kunnen we de conclusie trekken dat, afhankelijk van de mate waarin ketenvorming plaatsvindt, het modelleren van ketens diep doorwerkt in het actuele businessmodel van een organisatie of de uit te breiden keten. Deze bepaling is cruciaal om te detecteren wie welke positie in de keten in gaat nemen en op welke wijze en langs welke weg de transitie tot partner in de nieuwe keten kan worden gerealiseerd. Kortom, naast de keuze voor een businessmodel is een goede bepaling van de ist- en de soll-situatie noodzakelijk.

Op dat laatste vlak is een drietal principes te hanteren, voordat er ketenafspraken kunnen worden gemaakt:

1. *Uitbreiden of automatiseren van het huidige businessmodel.* Dit model



Afbeelding 1. Vormen van ketenintegratie. Bron: Vereniging Logistiek Management.

wordt vaak ingezet om de huidige business te verbeteren door het verder optimaliseren van de operatie. Bijvoorbeeld het maximaliseren van de IT-mogelijkheden door gebruik te maken van internettechnologie. Dit model heeft meestal een interne focus, waarbij het doel is de interne processen en informatievoorziening en data te stroomlijnen (meestal gedreven door kostenreductie). Soms kan het model zich ook op zaken over de organisatiegrenzen heen richten, zoals het automatiseren van handmatige interacties.

2. *Herdefiniëring van de waarde.* In dit model wordt de huidige business hergedefinieerd door middel van het creëren van nieuwe waarde met bestaande assets (meestal buiten de eigen organisatie). Denk hierbij bijvoorbeeld aan het creëren van nieuwe waardeketens door contentaggregatie of applicatieaggregatie. Hier bestaat een externe focus met als primaire doel relaties efficiënter en effectiever te maken. Meestal wordt dit gedreven door de noodzaak om omzet te verhogen.

3. *Volledig netwerkgeoriënteerd.* Bij dit principe wordt de huidige business revolutionair veranderd door gebruik te maken van nieuwe mogelijkheden voor waardecreatie. Denk hierbij aan het reduceren of afschaffen van bepaalde activiteiten en het outsourcen en 'partneren' van activiteiten die weinig of onvoldoende toegevoegde waarde hebben. Het gaat hier om het creëren van nieuwe relaties met een nieuw product- c.q. dienstenaanbod in mogelijk nieuwe markten en afzetkanalen. De noodzaak is hier flexibiliteit, snelheid en vergaande specialisatie die een doorbraak moeten forceren.

Quick scan

Het is verstandig om voorafgaand aan het transitietraject van ketenvorming en positionering in een keten een quick scan uit te voeren. De quick scan heeft tot doel snel te bepalen hoe de inrichting van een dergelijk transitietraject voor een organisatie er zou moeten uitzien. In de quick scan wordt de ist- en de soll-situatie bepaald, evenals het gewenste type

keten en het gewenste business-model van de eigen organisatie na transitie, eventuele ketenpartners, een globale sourcingsstrategie en te gebruiken informatiebronnen. Ook wordt op hoofdlijnen een bepaling gemaakt van de impact op de huidige organisatie en diens omgeving. De quick scan-resultaten geven de organisatie houvast om gefundeerd een transitietraject op te starten in plaats van halverwege het traject erachter te komen dat het een tunnel is zonder licht aan het einde.

Typering van ketenintegratie

In de praktijk zien we een groot aantal verschijningsvormen van ketenintegratie. Deze zijn weergegeven in de afbeelding.

Fysieke integratie richt zich op het vergroten van de efficiency bij de verwerking van de fysieke goederenstroom. Fysieke integratie kan dan ook worden gedefinieerd als de activiteiten die zich richten op het verbeteren van de efficiency van het primaire proces. Het gebruik van een standaardformaat europallets bij goederenvervoer is hiervan een goed voorbeeld. Deze worden ingezet bij op- of overslag, transport en retourzendingen. Afstemming tussen de betrokken partijen moet leiden tot een daling van de kosten; alleen dan is er sprake van fysieke integratie.

Informatie-integratie betreft activiteiten die zich richten op afstemming van informatiestromen. Informatie tussen de computer van de afnemende en aanleverende organisatie wordt zonder verdere tussenkomst van de mens uitgewisseld. Daarbij gaat het om gestructureerde gegevens zoals bestelorders, facturen, verzenddocumenten, et cetera. Een voorbeeld van deze integratievorm is het gekoppeld doorzenden van verzendgegevens van de verlader naar transporteur of het elektronisch aanleve-

ren van halffabrikaten. Een belangrijk hulpmiddel bij deze integratievorm is op dit moment EDI en XML.

Besturingsintegratie is de derde vorm op besturingsniveau. Deze komt tot stand door het koppelen van de stuurinformatie uit andere schakels binnen de keten. Albert Heijn (AH) vertaalt deze integratie als 'Vandaag Voor Morgen'. De afspraken tussen AH en Grolsch zijn een voorbeeld van deze integratievorm. Grolsch krijgt de verkoopcijfers van AH per uur op een elektronische manier binnen. Grolsch heeft zich verplicht om binnen x uur na het ontvangen van die informatie het distributiecentrum van AH te herbevoorraden. Kortom, naast gunsten zijn er ook harde verplichtingen verbonden aan deze vorm van samenwerking.

Grondvormintegratie is de laatste vorm waarbij een gedeelte van de aansturende activiteiten bij een andere partij in de keten wordt gelegd. Dit betreft meer dan het uitbesteden van uitvoerende activiteiten. Het gaat hier om het overdragen van logistieke planningstaken. Een voorbeeld hiervan is een Duitse meubelketen die met een leverancier de afspraak heeft gemaakt dat die leverancier de voorraad in het magazijn van het bedrijf op peil houdt. De fabrikant is daarmee verantwoordelijk voor de beschikbaarheid van zijn producten binnen de 'muren' van zijn afnemer. Binnen de ICT-markt kan dit gebeuren in de vorm van hosting of outsourcing.

Ketenbesturing

Onder *ketenbesturing* verstaan we het geheel van met elkaar samenhangende en op elkaar afgestemde besturingselementen. Een *besturingsketen* richt zich op de coördinatie van in-, through- en output ten aanzien van één specifiek onderwerp over de organisatiegrenzen heen. Deze onderwer-

pen zijn te categoriseren naar drie hoofdactiviteiten: *planning, beheersing en verantwoording*. Hierna zijn voorbeelden opgenomen van de wijze waarop handen en voeten wordt gegeven aan ketenbesturing:

- Opstellen van een strategie ten aanzien van ketenpartners;
- Opstellen van samenwerkingsconvenanten en koppelvlakafspraken;
- Opstellen en bijstellen van SLA's en meerjaren- en jaarplannen met daarinbinnen het monitoren en bijsturen van productie, het verantwoord worden van de gerealiseerde prestaties (op basis van indicatoren) en het beheersen van escalaties en calamiteiten.

Integrated servicemanagement

Over de organisatiegrenzen heen beschouwd dekt servicemanagement eigenlijk een bijzondere vorm van besturingsketensaf. Beheerprocessen zoals incidentmanagement en changemanagement zijn bij de meeste organisaties slechts ingericht ten behoeve van verstoringen en wijzigingen in eigen processen en de ondersteunende ICT. Kijken we echter naar het beheer van de informatiestromen tussen bedrijven of instellingen, dan zien we dat hier nauwelijks, ad hoc of slechts sterk operationeel aandacht aan wordt geschonken. Gestructureerde uitwisseling van beheerinformatie en koppeling van beheerplatforms (en dan op gestandaardiseerde wijze) zijn zaken die meestal niet worden mee-ontworpen. Een goed ingerichte keten zal echter een aantal zaken onder de noemer van integrated servicemanagement moeten inrichten om als één geheel naar de markt toe te opereren. Voorbeelden daarvan zijn: callmanagement, incidentmanagement, problemmanagement, changemanagement en 'alarm en performance' met processen zoals configuratiemanagement, workflowmanagement en service level management.

Enkele belangrijke vragen voor het beheer van een succesvolle ketenintegratie zijn dan ook:

- wie draagt er verantwoordelijkheid voor het beheer, ligt dit bij één of meerdere partijen?;
- moet er een overkoepelende organisatie voor worden ingericht?;
- ligt servicemanagement en beheer in één hand of niet?;
- wie draagt er verantwoordelijkheid voor de technische voorzieningen, ligt dit bij één of meerdere partijen?;
- en hoe worden de kosten verdeeld over de ketenpartners?

Competitie overleven

De vorming van voortbrengingsketens is een middel om met een cluster van gespecialiseerde organisaties de markt te bedienen. Ketenvorming is het businessmodel om in de nabije toekomst in competitie te overleven; de vraag is niet of, maar hoe en met

wie, volgens welk type, met welk besturingsmodel en met welke vaart de keten wordt gevormd.

Aan ketenvorming liggen diverse uitgangspunten en businessdoelen ten grondslag die in een businesscase naar voren moeten komen. De invloed van de omgeving neemt toe en versterkt de behoefte tot vorming van ketens. Het vormen van ketens is een complex en multidisciplinair proces dat diep ingrijpt in de bestaande missie, strategie, organisatievorm en -cultuur van een individuele organisatie. De oriëntatie op de omgeving is zowel aan de aanbodzijde (ketenpartners), als aan de klantzijde (vraagketens en meerdere wijzen van interactie) een totaal andere.

Een quick scan helpt in het bepalen van de keuze voor een ketenmodel met een bijpassend ketenbesturingsmodel en geeft richting aan een tran-

sietraject. Een quick scan dwingt het denken over ketenvorming en de implicaties van de inrichting ervan af. De waarde van een quick scan wordt gevormd doordat het ontwerp van de plaats van de organisatie in de keten en de impact op de organisatie en de omgeving in een vroeg stadium duidelijk op tafel komt. Het devies 'bezint eer ge begint' is hier op z'n plaats; een traject ingaan zonder quick scan leidt tot een hoge faalkans.

Noot

1. E-business-ondersteunende technieken zoals XML en breed ingevoerde IP-VPN-diensten.

Bert van der Linde en Menno van Rijk
Bert van der Linde (BvanderLinde@be-value.nl) is consultant business outsourcingprocessen en ketenintegratie en Menno van Rijk MBA (MvanRijk@be-value.nl) is consultant applicatie- en ketenintegratie. Beiden zijn werkzaam bij Be Value te Utrecht.