

5-1-2017

**MAMMOET
MONTAGE**

Expertise & Samenwerking



LITERATUURSTUDIE VERSIE 2.2 | FRÉ KROESE

Inhoudsopgave

1. Inleiding	2
1.1. Aanleiding	2
2. Probleemdefinitie	2
2.1. Probleemanalyse	2
2.2. Probleemstelling	2
2.3. Onderzoeksvraag	2
2.4. Doelstelling	3
3. Onderwerp	3
3.1. Zoekstrategie	3
3.2. Afkortingen	3
4. Supply Chain Management	4
4.1. Wat is Supply Chain Management?	4
4.1.1. Trends in SCM	5
4.2. Waarom wordt Supply Chain Management toegepast?	5
4.2.1. Strategie	7
4.2.2. Voordelen van SCM	9
4.2.3. Nadelen van SCM	9
4.3. Hoe wordt Supply Chain Management toegepast?	10
5. Conclusie	12
6. Reflectie	13
7. Bronvermelding	15

1. Inleiding

Ketensamenwerking is afgeleid vanuit het logistieke “Supply Chain Management”, een methode om processen te optimaliseren welke in de logistieke sector wordt toegepast. Door samenwerking in de gehele keten kan er verspilling worden voorkomen, kosten worden bespaard, meerwaarde kan worden gecreëerd en doorlooptijden worden verkort.

1.1. Aanleiding

Vanuit het marktonderzoek is gebleken dat ketensamenwerking meerdere malen naar voren kwam om het mogelijk te maken om in te spelen op de marktontwikkelingen in de bouwsector. Ketensamenwerking wordt gezien als een trend die het mogelijk maakt om de bouwkolom sterken te maken en te voorzien in de specifieke klantvraag, maatwerk- & totaaloplossingen en kosten te reduceren. Naast dat ketensamenwerking processen en/ of producten verbeterd kan er ook winst behaald worden in de dienstverlenende sector, waarop het volgende hoofdstuk verder op zal ingaan.

Naar aanleiding van de resultaten vanuit het praktijkonderzoek werd inzichtelijk dat er behoefte was naar een vorm van samenwerking om het civiele marktsegment van MM Montage te versterken. Intensieve samenwerking in het voortraject vergroot de kansen en de marktpositie van betonproducenten en van MM Montage. De klantrelaties blijkt hierbij van groot belang te zijn voor MM Montage en biedt daarnaast mogelijkheden om in te spelen op nieuwe deelmarkten.

2. Probleemdefinitie

2.1. Probleemanalyse

Uit de probleemanalyse is gebleken dat Mammoet Montage moeilijk kan concurreren in de montagesector, als gevolg van interne & externe overnames, faillissementen en een sterke concurrentiestrijd. In de probleemanalyse worden interne interviews in verband gebracht met de offertelijsten van 2009-2015 en de specifieke marktveranderingen in de montagebranche. De volledige probleemanalyse is terug te vinden in de bijlagen van de afstudeerscriptie.

2.2. Probleemstelling

Vanuit de probleemanalyse kan het probleem vertaald worden naar de volgende probleemstelling;

“Door de lage conjunctuur in de bouwsector is er een terugloop waar te nemen in de offertelijsten van Mammoet Montage, naast de afname van het aantal aanvragen tonen de cijfers aan dat er relatief weinig opdrachten worden binnen gehaald in relatie tot het aantal aanvragen. Ondanks de agressieve marktbenadering in de civiele sector waarbij het draait om prijs en expertise, blijft het aantal opdrachten teruglopen in tegenstelling tot het onderscheidend aanbieden in de U-bouw waarbij het aantal opdrachten relatief stabiel blijft.”

2.3. Onderzoeksvraag

Ketensamenwerking kan in deze context een mogelijke bijdrage leveren voor het beantwoorden van de hoofdvraag van de afstudeerscriptie, **“Hoe kan Mammoet Montage het vraag en aanbod beter afstemmen om de civiele klantrelaties te versterken?”**. Uit het praktijkonderzoek blijkt dat samenwerking een belangrijke factor is om het aanbod van MM Montage te versterken, daarnaast is er de behoefte om de klantrelaties te behouden en waar mogelijk te versterken om de ketenpartners een onderscheidende marktpositie te kunnen geven en in te spelen op nieuwe deelmarkten. Om de verdiepingsslag te maken in het begrip SCM zijn de volgende vragen onderzocht om de basis inzichtelijk te maken;

- **“Wat is SCM?”**
- **“Waarom wordt het toegepast?”**
- **“Hoe wordt het toegepast?”**

Daarnaast geeft de literatuurstudie een goede aanvulling voor de interviews in het praktijkonderzoek, met deze voorkennis kan er tijdens de interviews richting gegeven worden en kunnen er mogelijke aanbevelingen/ ideeën worden beoordeeld door respondenten uit de praktijk.

2.4. Doelstelling

Het doel van deze literatuurstudie is om een bijdrage te leveren voor het beantwoorden van de hoofdvraag van de afstudeerscriptie. Daarvoor zal er eerst de inhoudelijke basiskennis van Supply Chain Management onderzocht moeten worden.

3. Onderwerp

3.1. Zoekstrategie

Na het zoeken op internet naar relevante literatuur is er voor gekozen om de volgende literatuur te raadplegen;

- Werken met Supply Chain Management
 - (W.P. van Amstel & A.R. van Goor, 2006)
- Praktijkboek Supply Chain Management
 - (M. van Assen, W.P. van Amstel, & M. de Vaan, 2010)
- Ketensamenwerking in de bouw
 - (M. Noordhuis & R. Vrijhoef, 2011)

3.2. Afkortingen

MM Montage	Mammoet Montage
SCM	Supply Chain Management
PCM	Product-Marktcombinaties
USP	Unique Selling Points
QLTC	Q – Kwaliteit
	L – Logistiek
	T – Technologie
	C – Totale kosten
KPI's	Kritische Prestatie Indicatoren

4. Supply Chain Management

In deze studie zal als eerste onderzocht worden wat de definitie is van Supply Chain Management, dit om eerst de basis van het gekozen onderwerp inzichtelijk te maken om vervolgens de verdiepingsslag te kunnen maken naar de toepassingsmogelijkheden ervan.

4.1. Wat is Supply Chain Management?

Het begrip SCM wordt voor het eerst aangetroffen in de literatuur in 1982, (R.K. Oliver & M.D. Webber, 1982). Oliver & Webber beweren dat de eerste definitie van SCM is dat de keten gezien moet worden als een “singel-entiteit”, interne en externe functionele grenzen moeten vervagen en voorraden moeten balanceren over de gehele keten (en niet per schakel in de keten).

De tweede definitie is afkomstig van Jones & Riley, (T. Jones & D.W. Riley, 1985). SCM technieken richten zich op planning en de controle van het totale materiaalbeheer vanaf grondstof tot aan eindgebruiker. De sleutel tot efficiëntie is het plannen en bewaken van processen en producten als een geïntegreerd geheel van de supply chain. Supply chain draait in principe om het laten integreren van de gehele keten om de totaal stromen te beperken naar een aantal dat noodzakelijk is om te voldoen voor het specifieke segment van customer-service. Hiervoor moeten een drietal elementen worden samengevoegd om de supply chain efficiënt te laten integreren;

- *Erkenning van het customer-service niveau*
- *Definiëren van locaties t.b.v. voorraad in de supply chain, hoeveelheid bevoorrading per locatie*
- *Ontwikkelen van een gepast beleid en processen om de supply chain te managen als één geheel*

Stevens 1989, (G.C. Stevens, 1989), omschrijft SCM vanuit een logistiek perspectief. De supply chain is de verbindende schakel tussen activiteiten, die gemoeid zijn met planning, coördinatie en controleren van materialen, onderdelen en eindproducten vanaf leverancier tot aan eindgebruiker.

Volgens de auteurs van Praktijkboek Supply Chain Management, (M. van Assen, W.P. van Amstel, & M. de Vaan, 2010), is SCM een managementbeleid wat zich toelegt op het optimaliseren en beheersen van service- & goederenstromen, de informatie- & financiële stromen binnen en tussen deze aaneensluitende stromen in de Supply Chain. Het is gebaseerd op de integratie en coördinatie van diverse bedrijfsprocessen in de keten en heeft als doel om meerwaarde te leveren voor de eindklanten in de vorm van goederen of diensten. Het draait om het gehele proces vanaf begin tot eind, hiermee wordt bedoeld dat het gaat vanaf grondstof tot aan leveranciers en vanaf leverancier tot aan de klant/ eindgebruiker in de keten. Daarbij kan het gaan om de totstandkoming van zowel een product als een te leveren dienst. SCM richt zich op het meten, (her)ontwerpen, realiseren en coördineren van een optimale keten, maar kan zich ook toespitsten tot het gehele netwerk van verbonden organisaties door de diverse processen en activiteiten waarmee er waarde gecreëerd wordt voor de eindgebruiker.

De rode draad is het managen van alle activiteiten in een integrale stroom van producten, diensten, informatie verstrekking (zowel in productie- als in servicesectoren), omvat de analyse hiervan, (her)ontwerpen, implementatie, planning en het aansturen van de Supply Chain. Naast het gehele managementproces, vanaf inkoop, productie, logistiek, realisatie, richt SCM zich ook op de coördinatie, samenwerking en integratie tussen al de ketenpartners wordt gemanaged in dit proces.

In de rapportage van ketensamenwerking in de bouw, (M. Noordhuis & R. Vrijhoef, 2011), worden de kenmerken van ketensamenwerking als volgt toegelicht;

- *Verbeteren prestaties*
- *Verlagen (integrale)kosten*
- *Innovatieve oplossingen*
- *Stroomlijnen processen/ procedures/ systemen*
- *Voortgang bewaken d.m.v. meetbare prestaties*
- *Langdurig samenwerkingsverband*
- *Vroegtijdige betrokkenheid voor verbeterpotentieel*

In het praktijkboek SCM, (M. van Assen, W.P. van Amstel, & M. de Vaan, 2010), worden de gemeenschappelijke overeenkomsten van SCM in de loop der jaren omschreven, SCM blijkt de volgende elementen te omschrijven;

- *SCM ontstaat uit een revolutionaire ontwikkeling, waarin de coördinatie en afstemmingen tussen bedrijven steeds verbeterd worden*
- *Draait om de samenwerking/ integratie tussen onafhankelijke organisaties, zorgvuldige aansturingen van interne en externe relaties*
- *SCM heeft als doel optimaliseren van de keten-stromen, beperken (integrale) kosten, het verhogen van de klantwaarde, integratie & coördinatie in de gehele keten en een concurrentievoordeel voor de keten*

4.1.1. Trends in SCM

In het boek Werken met SCM, door (W.P. van Amstel & A.R. van Goor, 2006), worden de trends en ontwikkelingen op gebied van SCM in de logistieke branche als volgt omschreven.

De diversiteit van wensen, eisen, behoeften en belangen wordt steeds groter in de markt, zowel van de consument als van de afnemers. De klanten worden veeleisender en willen in hun specifieke behoeften voorzien worden ongeacht het volume of doorlooptijden. Gedurende de jaren werd geprobeerd om te voorzien in deze specifieke en veranderende klantbehoeften, ondernemers die hierin slaagden waren afhankelijk van hun innovatiekracht in hun branche. Deze geleverde daadkracht heeft bij veel organisaties een verzadigingspunt bereikt, wat ertoe leidde om alleen nog te kunnen leveren tegen hoge kosten. SCM biedt een inzicht dat combinaties van ondernemingen beter en efficiënter kunnen voorzien in deze veranderende klantwensen. Samenwerking met toeleveranciers kunnen deze ketenprestaties verbeteren, wat voor sommige individuele ondernemingen een gedwongen keuze is om de toekomst te waarborgen en voor andere manier om innovatie mogelijk te maken.

De auteurs van Praktijkboek SCM, (M. van Assen, W.P. van Amstel, & M. de Vaan, 2010), geven inzicht op een afgeleide vorm van SCM. Service Chain Management is afgeleid vanuit het SCM en richt zich op de dienstverlenende bedrijven. Hoewel het leveren van een bepaalde service vaak eenvoudig lijkt, kan dat in werkelijkheid veel complexe werkprocessen bevatten voor een bedrijf. Elke service moet voldoen aan de specifieke eisen en voorwaarden van desbetreffende klant/ gebruiker. Service chain management heeft betrekking op planning technisch vlak, op het implementatievermogen en de controle van de processen in de serviceketen om zo efficiënt mogelijk te kunnen voorzien in de klantvraag. Deze activiteiten kunnen alle onder één bedrijf worden aangestuurd, maar steeds vaker wordt dit gemanaged door meerdere bedrijven. De grootste voordelen van het proactief managen in deze serviceketen is het besparen op arbeidskosten en het verhogen van de klanttevredenheid.

Werken met SCM, (W.P. van Amstel & A.R. van Goor, 2006), omschrijft diverse vormen van SCM naar behoefte vanuit de markt. Bedrijven werken onderling samen om hun doel te behalen, door deze vormen van samenwerking zijn er tevens diverse vormen van supply chain en logistieke netwerken ontstaan. De toenemende concurrentiedruk heeft geleid tot vergaande kostenbesparingen welke behaald kunnen worden door samenwerking en specialisatie. De klant eist steeds vaker unieke producten met specifieke opties en technologieën, wat voor een individueel bedrijf vrijwel onmogelijk is om hierin te voorzien. Samenwerking voorziet in het behalen van diverse voordelen, zoals het verhogen van afzet & omzet, reductie van diverse kosten, verbetering van beslis- & planningsprocessen, bouwen en toepassen van technologische & strategische competenties.

4.2. Waarom wordt Supply Chain Management toegepast?

De auteurs van Werken met SCM, (W.P. van Amstel & A.R. van Goor, 2006), lichten toe dat het Council of Logistics Management in 1999 een framework/ kader heeft opgesteld wat betreft de ontwikkelingen in het SCM, het omvat een zestal competenties welke beheerst dienen te worden om over interne en externe supply chain integratie te mogen spreken.

- *Customer integration*
 - Identificeren van behoeften en voorkeuren op langer termijn van huidige en potentiële klanten/ markten.
 - Inzicht is de basis om meerwaarde toeleveren voor de klant, in een extreem geval kan dat leiden tot een uniek product/ dienst voor iedere consument

- Opbouwen van duurzame relaties met afnemers staat centraal
 - Dergelijke focus om klantgericht te leveren kan niet ontstaan zonder de integratie van vele bedrijfsprocessen d.m.v. SCM
- *Internal integration*
 - Integreren van alle functionele activiteiten in een onderneming om te kunnen voorzien in een hoog customerserviceniveau tegen acceptabele kosten
 - Opnieuw inrichten van processen/ herontwerpen van producten/ diensten is vaak een noodzakelijke voorwaarde voor succes
- *Supplier integration*
 - Gekoppeld aan de interne procesverbeteringen, hoe beter de interne en externe bedrijfsstromen integreren hoe meer gezamenlijk voordeel er te behalen valt.
 - Integratie beperkt de verspillingen, dubbele handelingen en onnodige extra kosten, door het uitwisselen van informatie en kennis in de keten
 - Meerwaarde kan hierdoor worden gerealiseerd, door vermijden/ beperken van verspillingen
- *Technology en planning integration*
 - Bouwen en onderhouden van informatie- en planningssystemen, ondersteunend voor operationele activiteiten om een divers marktsegment te kunnen bedienen
 - De ketenpartners worden met SCM betrokken van het begin tot aan het einde in de supply chain
- *Measurement integration*
 - Monitoren van alle ketenpartners op performance en financiële resultaten
 - Eenduidige parameters zijn hiervoor de maatstaaf om in te kunnen grijpen wanneer niet voldaan wordt aan het overeengekomen prestatieniveau
- *Relationship integration*
 - Gezamenlijke visie van alle ketenpartners om de doelstellingen te bereiken d.m.v. samenwerking
 - Inspanningen gericht op wat het beste voor de klant is, ongeacht welke partners welke competenties moet leveren.
 - Bereidheid om interne doorvoering te creëren t.b.v. de gehele supply chain, herstructureren van bedrijfsprocessen etc.

Voorwaarden voor een goede samenwerking omvat drie eisen, volgens (J. Kemperman, T. Edelman, & H. van der Pool, 2000). Ondernemingen dienen te denken in betrokkenheid met de partners. Deze eisen zullen zich gedurende de samenwerking moeten ontwikkelen en zullen ontstaan door het delen van gezamenlijk succes. De eisen zijn;

- *Bewustzijn van het gezamenlijk belang om meer draagvlak te creëren en optimalisatie mogelijk te maken. Meer omzet, groter klantsegment door het leveren van een grotere klantwaarde en/ of het verlagen van de integrale kosten*
- *Erkenning van elkaars specifieke expertise en competenties om het marktaandeel te vergroten*
- *Bewustwording van de verbondenheid in deze vorm van samenwerking en de onderlinge relaties niet volstrekken met denken uit eigen belang*

Er is sprake van SCM wanneer er aan de volgende voorwaarden wordt voldaan volgens de auteurs van Werken met Supply Chain Management, (dhr. W. P. van Amstel & dhr. A.R. van Goor, 2006).

- *Ketenintegratie - samenwerking binnen het supply chain netwerk*
 - Niet te verwarren met "Netwerkindegratie" uit de ICT, waarbij de bedoeling afwijkend kan zijn met de logistiek
- *Single entity - afbreken van de muren tussen ketenpartners*
 - Overeenkomende definitie (T. Jones & D.W. Riley, 1985) (Kurt Salmon Associates, 1993)
- *Value chain/ waardeketen - het creëren van waarde (value) staat centraal*
 - Balans tussen de geleverde inspanningen van de keten-ondernemers en de toegevoegde waarde voor de klant
 - Supply chain dient efficiënt te zijn
- *Ketensamenwerking - heeft een vrijwillig maar niet vrijblijvend karakter*
 - Ketensamenwerking draait niet om overnames/ fusies
 - Vrijwillige samenwerkingsvarianten (A.P. de Man, 2004)

- Van zware contractuele constructies tot en met 'Gentlemen agreements'
- *Participatie meerdere ketens – door fijnmazig netwerk is het mogelijk om als ondernemer in meerdere ketens te participeren*

4.2.1. Strategie

Wat voor concurrentiestrategie een onderneming moet kiezen is volgens Porter, (M.E. Porter, 1985), een afgeleide vraag of er een kostenleiderschap-, een differentiatie- of een integratie-/ versterkingsstrategie moet worden gevolgd. De doelstellingen zullen resulteren in de verkozen concurrentiestrategie van de onderneming. Kostenleiderschap-strategie is gericht om de integrale kosten te verlagen, wanneer de integrale kosten zo laag mogelijk zijn kan er gestreefd worden naar meer winst dan gebruikelijk. Keuze kan zich uitdrukken in de sanering van het assortiment of op de grens van aanvaarbare prestaties/ kwaliteit.

Logistiek & productie zijn dominant tegenover verkoop.

Differentiatie-strategie richt zich op het onderscheidend vermogen van de onderneming in vergelijking tot de concurrentie. Waarbij er onderscheid gemaakt kan worden in ontwerp, merk, aftersaleservice, prestige, technologie of commercieel netwerk. De hogere kostprijs moet zich uitdrukken in een meerwaarde die acceptabel is en daarmee voorsprong geeft op de concurrentie.

De verkoopfuncties is hierbij van groot belang.

Integratie- of versterkingsstrategie is een combinatie van de twee bovengenoemde strategieën. Strevend naar een hoge kwaliteit tegen een zo laag mogelijke kostprijs. Mogelijkheid doet zich alleen voor wanneer er op alle terreinen de kosten worden beheerst. Hoewel bij kostenleiderschap de focus ligt op de kosten van de grootste invloed hebbende afdelingen, ligt de focus bij deze combinatie op het geïntegreerd functioneren van de afdelingen productie, verkoop en logistiek. Alleen een optimale en geïntegreerde afstemming kan resulteren in een hoge kwaliteit tegen lage kosten.

Integratie van de productie, verkoop & logistieke functies.

Tracey & Wiersma, (M. Tracey & F. Wiersema, 1995), verwijzen eveneens naar de strategische kracht van customer service. De belangrijkste doelstelling van een excellent SCM is waarde-creatie, die gerealiseerd wordt door een goede leverservice aan de klant. Het juiste product/ service op de juiste tijd, met de juiste hoeveelheden en de juiste hoedanigheid beschikbaar voor de klant. Dit model van waarde-disciplines wordt bijgestaan door (M. Tracey & F. Wiersema, 1995) en maken onderscheid in een drietal disciplines om hierop de supply chain aan te passen, de drie waarde-disciplines;

- *Operational excellence - Laagste totale kosten*
 - Het vermogen om processen en activiteiten superieur uit te voeren, waardoor producten/ diensten met redelijke kwaliteit tegen zeer lage kosten kunnen worden aangeboden. Implementatie d.m.v. taak-georiënteerde visie m.b.t. personeel, met accent op schaafeffecten, efficiëntie, standaardisatie, gestroomlijnde operaties en geen franjes.
- *Product leadership - Innovatie*
 - Strategische keuze voor sterke innovatie en merkmarketing. Een bedrijf in een dynamische markt richt zich voornamelijk op ontwikkeling, innovatie en ontwerpen nieuwe producten. De TIME-TO-MARKET moet kort zijn om de benodigde hoge marges te kunnen realiseren in een korte tijdsperiode.
- *Customer intimacy - Beste totaal oplossing*
 - Innige omgang met de klant om een totaal oplossing te kunnen bieden en zodoende de klant niet bij derden hoeft te shoppen, de klant wordt ontzorgd. Hierbij blinkt het bedrijf uit in klantaandacht en klantenservice, het bedrijf past hierop zijn product/ dienst aan naar de specifieke behoefte van de klant. Zodoende is er een breed productassortiment en levert het een grote variatie aan diensten op.

Auteurs van Amstel & van Goor, (W.P. van Amstel & A.R. van Goor, 2006), stellen dat er voor een succesvolle supply chain moet er een duidelijke keuze gemaakt worden waarop de focus ligt, ligt deze op de prijs of juist op snelheid of juist op klantgerichtheid? Wanneer de focus ligt op een product waar de voorspelbaarheid zekerheid biedt, zal dit tegen lage kosten worden aangeboden en maakt de winstmarges klein. Wanneer de focus ligt op innovatieve producten wordt de zekerheid onvoorspelbaar, wat het risico groter maakt maar de winstmarges verhoogd door het aanbieden van een onderscheidend product. Deze innovatieve producten

hebben een andere supply chain nodig in vergelijking tot de stabiele markt.

Het strategisch belang van SCM wordt toegelicht, (W.P. van Amstel & A.R. van Goor, 2006). Veelal zijn de innovaties op gebied van SCM succesvolle organisaties actief in de productie-industrie en detailhandel. Om SCM toe te passen in de supply chain zullen alle “neuzen” dezelfde richting op moeten wijzen, alle beslissingen van de ketenpartners moeten in belang van de klant zijn. De klant/ consument staat centraal, wat in de praktijk een moeilijke opgave blijkt te zijn. Er dient gedacht te worden in functionele aandachtsgebieden (marketing, financiën, productie), waarbij het management continue opzoek is naar optimalisatie van stroomlijnen.

De auteurs van Assen, van Amstel & de Vaan, (M. van Assen, W.P. van Amstel, & M. de Vaan, 2010), hebben het strategische belang van SCM onderzocht en beweren de volgende waarde aan SCM toe. Door globalisatie en een sterke concurrentiestrijd moeten organisaties steeds sneller schakelen en nieuwe producten/ diensten op de markt brengen, zo wordt bijvoorbeeld vaak het totaal assortiment verbreed door het leveren van full-service en maatwerk voor de klant. Hierbij is de klant gewend geraakt aan een hoge kwaliteit voor een lage prijs, de nieuwste technologische innovaties en kortere doorlooptijden.

SCM speelt hierbij een cruciale rol om te voorzien in een excellente bedrijfsvoering. Bedrijven die SCM strategische van belang vinden en daar consistent naar handelen behalen gemiddeld meer dan 10% hogere financiële prestatie; betere customer service, hogere verkopen, lagere voorraden, minder kapitaalbeslag, juiste partners en effectieve make-or-buy beslissingen. Hierbij dient de manager vast te stellen wat de strategische waarde is van de supply chain, hoe deze waarde beïnvloed wordt marktveranderingen (PCM's; product-marktcombinaties), investeringen en over de organisatie van supply chain management.

SCM is van strategische waarde en wordt alleen maar belangrijker, omdat bedrijven zich steeds vaker gaan specialiseren en streven naar centrale fabrieken voor een wereldwijde markt. Dit zorgt voor een complexere communicatie tussen productie en markt, omdat deze verloopt over meerdere schijven. Coördineren van planningen en aansturing wordt hierdoor steeds belangrijker, maar ook complexer. SCM wordt hierdoor steeds vaker als kernactiviteit gezien door bedrijven. Het heeft invloed op de concurrentiekracht en het rendement, hierdoor heeft het een hoge strategische waarde. Intensivering in de bestaande producten, diensten en markten maakt het mogelijk om kansen te zoeken en te benutten om concurrentievoordeel te kunnen behalen. Om te kunnen groeien is een goede analyse van de PCM's de basis om te kijken wat SCM hierin kan betekenen en de haalbaarheid te toetsen.

Tracey & Wiersma, (M. Tracey & F. Wiersema, 1995), pleiten ervoor om de juiste strategie volgens de vier stappen te implementeren;

- Zoek concurrentievoordeel in de markt door in één specifieke waarde-discipline uit te blinken. Marktleiders ontwikkelen eerst een waarde-propositie die onweerstaanbaar en onovertroffen is.
- Handhaven van drempelnormen op andere waarde-disciplines. Bedrijven moeten minimaal voldoen aan de industriestandaard van de andere waarde-disciplines.
- Beheersen van de markt door de gekozen discipline jaar na jaar te blijven verbeteren. Wanneer een bedrijf zich volledig concentreert op één type klantwaarde zal de prestatie in die discipline altijd beter zijn dan bij een bedrijf dat zich richt op meerdere waarde-disciplines
- Opbouwen van een goed afgestemd operationeel model wat toegespitst is op de gekozen discipline. Dit is de sleutel tot succes op jaar na jaar te kunnen verbeteren naar behoeften van de klantbeleving en geeft concurrentievoorsprong in de markt

Hoewel het model uit van Tracey & Wiersma uit 1995 stamt, is het model toch niet uit de tijd geraakt. Hun aanpak biedt een interessante link vanuit de verkozen strategie naar de te realiseren “Customer-service-eisen”. SCM maakt deze vertaalslag om te voorzien in deze specifieke klantbehoefte. De eerste belangrijke stap hierbij is het specificeren van deze customer-service-eisen naar concrete en meetbare targets voor de keten. Succesvolle bedrijven besteden veel aandacht aan customer-service en stemmen hun beleid erop af. Bedrijven die zorgvuldig hun beleid afstemmen zullen kansen aangrijpen door de optimalisatie van de supply chain. Bedrijven die ad-hoc omgaan met hun customer-service laten geweldige kansen liggen, hun supply chain zal niet optimaal zijn eveneens als hun waarde-propositie. Kenmerken van dit soort ad-hoc bedrijven zijn dat deze in mindere mate slagen in wat de klant verlangt vergeleken met de concurrenten, besteden geen of te weinig aandacht in het verbeteren van de customer-service, zijn niet pro-actief in doorvoer van effectieve technologie, communicatie met de klant voldoet niet aan de klantverwachting, zijn defensief en richt zich op het aspect waar de klant het laatst heeft geklaagd.

Effectiever is het om de klant te verrassen met iets wat niet verwacht wordt en juist wel belangrijk vindt. Het verifiëren van de klantbehoeften/ wensen is van groot belang voor het realiseren van klanttevredenheid en klantenbinding, hierbij zijn SCM en marketing een goede aanpak om te voorzien in customer-service. Om kansen aan te grijpen en te voorzien in de specifieke customer-service van een klant of meerdere klanten zal de klantbehoefte weerspiegeld moeten worden met de mogelijkheden voor een optimale supply chain. Een open dialoog met de klant is hierbij van groot belang om de servicebehoeften te kunnen identificeren, voorbereid vragen naar de klantbehoeften en deze koppelen aan de tevredenheid van de klant.

Stappenplan Customer-Servicebeleid

- Stakeholderanalyse
- Identificatie sleutelementen customer-service
- Prioriteren sleutelementen
- Ontwikkeling van een passend en afgestemd customer-servicebeleid
- Doorvoering customer-servicebeleid

Naast het verwerven van een klantsegment is het tevens van belang om klanten te binden. Een tevreden klant zal niet snel veranderen van leverancier, mits het prijs- of prestatieniveau te nadrukkelijk aanwezig is. Een tevreden klant staat garant voor de basis van het rendement van een bedrijf, wanneer iets goed en betrouwbaar is komt de klant terug. Klanttevredenheid is van groot belang voor een bedrijf, het is bepalend voor het toekomstige rendement. Door met regelmaat de klanttevredenheid te meten en deze te koppelen aan de eerder onderzochte klantbehoeften, de koppeling zorgt ervoor dat mogelijke vernieuwingen benut worden.

4.2.2. Voordelen van SCM

Onderzoekers van Goor & van Amstel, (W.P. van Amstel & A.R. van Goor, 2006), beweren dat samenwerking de volgende voordelen op kan leveren. Maximaal voordeel halen uit samenwerking in de keten vergt een hoge dosis vertrouwen, transparantie, onderling inzicht en betrokkenheid met ketenpartners. Wanneer het vertrouwen er is worden de risico's minder en transparantie zorgt voor meer vertrouwen, een gelijkwaardig verdeling van risico's en opbrengsten.

Porter, (M.E. Porter, 1985), geeft een methodiek voor het analyseren van de waardeketen met aanknopingspunten voor SCM wat een goede start is om de mogelijkheden van SCM te analyseren. De interne waardeketen is onder te verdelen in primaire bedrijfsactiviteiten en de ondersteuning. Porter onderscheidt de primaire activiteiten in inkomende logistiek, eigen operaties, uitgaande logistiek, marketing & sales en service. In al deze vormen van activiteit kan een concurrentievoordeel worden behaald door kosten-effectiever te werken of door het toevoegen van meerwaarde, bijvoorbeeld een betere service verlenen. Door deze primaire activiteiten te analyseren en de samenhang met elkaar in verband te brengen kunnen er voordelen worden behaald, mogelijkheden in de schakels zoals het hergroeperen, verbeteren taakverdelingen en/ of met nieuwe combinaties met derden te werken.

Naast deze strategische mogelijkheden in het primaire proces zijn er vooral mogelijkheden in de ondersteunde activiteiten. Optimalisatie draagt in de ondersteuning bij aan een primaire verbetering in de activiteiten, wat resulteert in een verhoogde prestatie naar de eindgebruiker. Porter vindt het van belang om de specifieke service-behoeften van het klantsegment na te gaan om zodoende te kunnen inspelen in deze behoefte door het creëren van superieure klantwaarde en zich te onderscheiden met de concurrentie.

4.2.3. Nadelen van SCM

SCM kenmerkt zich niet alleen met voordelen, maar kenmerkt zich tevens met nadelen zoals de studie van van Assen, van Amstel & van Goor aantoont, (M. van Assen, W.P. van Amstel, & M. de Vaan, 2010).

- *Sub-optimalisatie*
 - Geen goede samenwerking in de supply chain kan leiden tot het maximaliseren van eigen belang/ gewin
- *Samenwerken met concurrenten*
 - Risico samenwerken met concurrenten of ketenpartners van concurrenten. Hierbij is er vaker een ander belang, namelijk het behalen van een groter marktaandeel ten kosten van die concurrentie
- *Knelpunten bij zwakkere schakels in de keten*

- Sterkte van de keten wordt bepaald door de zwakste schakel, wanneer zwakkere schakel niet voldoende investeert in de samenwerking is de beste keuze om te zoeken naar de juiste ketenpartner die dit wel doet
- *Technologische belemmeringen*
 - Informatiedeling zal tussen de ketenpartners niet belemmert moeten worden door bijv. afwijkende systemen waardoor uitwisseling niet mogelijk is
- *Machtsongelijkheid in de keten*
 - Gelijkwaardig speelveld in de keten zorgt voor gedeelde belangen, ongelijkwaardig speelveld kan leiden tot onenigheid en uiteindelijk tot een negatieve invloed in de keten
- *Foutieve inschatting van resultaten*
 - Herstructurering van processen op kort termijn vaak gebaseerd op kostenreducties en/ of doorlooptijdverkortingen, wat geen inzicht geeft op efficiëntieverbetering of lang termijnimplicaties. Resultaten van investeringen zijn vaak pas zichtbaar op langer termijn
- *Vaardigheden supply chainmanager*
 - Marktpositie & klantvraag definiëren om PCM's (marketing) strategieën te kunnen bepalen, voldoende informatie inwinnen is cruciaal om inzicht hierop te verkrijgen
 - Succes niet alleen afhankelijk van efficiëntie, maar ook routing bepalen met goederenstromen, de relaties in deze stromen en de planning
 - Bedrijven werken steeds vaker in allianties, om hierin mee te kunnen gaan moet je het netwerk van je partners kunnen managen
 - Goed leiding kunnen geven en de manier waarop is dit gedaan wordt is van groot belang, mogelijke optimalisatie dienen haalbaar te zijn en open staan voor wijzigingen van het traditionele werken

Het RRBouw geeft in hun rapportage dat de integratie van ketensamenwerking tegen belemmeringen aanloopt wanneer dat weerspiegeld wordt naar de bouwsector, (M. Noordhuis & R. Vrijhoef, 2011).

Grootste uitdagingen

- *Het vinden van goede en eenvoudige contractvormen die ketensamenwerking omarmen*
- *Verbinden drijvende krachten, bijv. ICT, Lean, ontwikkeling soft-skills, standaardisatie*
- *Los laten van bestaande werkwijzen, processen*
- *Transparante werkomgeving creëren*
- *Lang termijn rendement, geduld hebben*

Belangrijkste knelpunten

- *Nog weinig commitment bij organisaties, heerst vaak bij enkele personen*
- *Wordt gezien als bijzaak, nog geen volledige integratie op gehele organisatie*
- *Groeide keten maakt het moeilijker om grip te houden op de basis principes voor ketensamenwerking*

4.3. Hoe wordt Supply Chain Management toegepast?

De studie Implementatie van samenwerking geeft inzicht op de implementatie van SCM, daarbij is de samenwerking van SCM te onderscheiden in zes stappen, waarbij ten alle tijden vanaf het laagste niveau moet worden gestart. De zes stappen bij de implementatie van SCM samenwerking, (H.S.J. Robben, E. Ogink, & J.A.A. van der Veen, 2001);

- *Creëren van draagvlak*
 - Veranderingen in een onderneming brengt vaak onrust onder het personeel met zich mee, er heerst onzekerheid over wat er gaat gebeuren. Door betrokkenheid vanuit het management te tonen valt er succes te behalen. Door een manager draagvlak te laten creëren op de werkvloer wordt duidelijk wat de veranderingen te weeg brengen en het doel ervan is. Door het personeel actief betrokken te houden in dat proces kan er draagvlak gecreëerd worden, wat de eerste stap is voor samenwerking
- *Intern integratieniveau*
 - Belangrijkste activiteiten;
 - Formuleren doelstellingen
 - Inzichtelijk maken eigen processen, duidelijk overzicht is van belang bij de aanvang van een samenwerking

- Verhogen van kwaliteitsniveau, ordenen administratieve & financiële systemen, uitwisselen gegevens is noodzakelijk voor samenwerking
- Evalueren voortgang om vertrouwen te krijgen in de samenwerking
- *Informatie-integratie*
 - Informatie-uitwisseling geeft inzicht in elkaars processen en maakt het mogelijk om verbeterpunten en knelpunten te bespreken
- *Logistieke integratie*
 - Optimalisatie van de stroom
 - Reduceren van overbodige handelingen, verspilling tegengaan
 - Uitwisselen van marktgegevens, maakt het intern verbeteren mogelijk door extern te delen
- *Marktbewerking*
 - Door gezamenlijke afstemming van de klantvraag kan men beter inspelen op de behoeften van de klanten, afstemmen marketing
- *Marktontwikkeling*
 - Gezamenlijk dragen van verantwoordelijkheden, door productontwikkelingen per onderdeel te verdelen

Onderzoekers van Assen, van Amstel & de Vaan vertalen een excellente supply chainstructuur naar een stappenplan, (M. van Assen, W.P. van Amstel, & M. de Vaan, 2010);

- *Analyseren bestaande supply chain*
 - Inzichtelijk maken goederen en activiteitenstromen in hoofdlijnen; vanaf begin tot eind.
 - In kaart brengen klantvraag; de eisen, voorwaarden, belangen en wensen van het klantsegment inzichtelijk m.b.t. SCM voor de ketenstructuur
- *Projecteer de supply chain naar de toekomst*
 - Inventariseren hoofdactiviteiten; samenhang in de activiteiten m.b.t. productie, kosten, capaciteit en voortgang van de afgelopen jaren
 - Definieren en vastleggen klanteisen voor toekomst; belangen van klantsegment koppelen aan meerwaarde voor toekomst, investeringen afwegen tegen rendement
- *Ontwerp de toekomstige structuur van de supply chain*
 - Projectie naar toekomstperspectief vormt basis voor de analyse van de kerncompetenties en het bepalen marktpositie; geeft inzicht op de haalbaarheid van de activiteiten, uitbesteden, productie in eigen beheer en/ of regionaal inkoop-/ productiebeleid
- *Bepaal de voorraadpunten in de supply chain*
 - Bepalen van tussenvoorraden en andere buffers, afzonderlijke autonome delen
 - Prestatie-eisen opstellen autonome delen conform de termen van het QLTC-model;
 - Q – eisen aan kwaliteit
 - L – eisen aan logistieke prestatie, zoals levertijd en betrouwbaarheid
 - T – eisen aan technologie en innovatie
 - C – eisen aan kosten en kostprijzen
- *Analyseer en ontwerp de afzonderlijke processen*
 - Inrichting van processen in detail; kenmerken processen vastleggen en onderbouwing keuzes
 - Bedrijfseconomische aspecten inventariseren, kosten en baten; balans tussen investeringen t.b.v. realisatie flexibiliteit & kwaliteit en de noodzaak om kosten laag te houden

Zo beweert het RRBouw dat de implementatie zich ontwikkelt conform vijf pijlers, (M. Noordhuis & R. Vrijhoef, 2011).

- *Strategie*
 - Wijze waarop strategie- en beleidsproces ingericht wordt
 - Geringe structuur ontbreekt op lagere niveaus
 - Hogere niveaus vaak nauwe samenwerking in de keten
- *Organisatie en processen*
 - Hoe hoger niveau, hoe hoger het accent op de processen
 - Groeiende invloed stakeholders in procesontwerp n.a.v. stijging ontwikkelingsniveau
- *Besturing en beheersing*
 - Op lagere niveaus een sterkere (financiële) oriëntatie

- Hogere niveaus balans op financiële en niet-financiële doelen
- *Informatietechnologie*
 - Wijze waarop IT ingevuld wordt, beleid, management, beheer
 - Lagere niveau geringe structuur
 - Hogere niveaus impliceren afgestemde doelen en strategieën in de keten
- *Mensen en cultuur*
 - Waarde van mensen in keten
 - Lagere niveaus beschouwing medewerkers als uitwisselbaar
 - Hoogste niveau is medewerker gelinkt aan kapitaal
 - Van superspecialist naar een breed georiënteerde specialist
 - Succes afhankelijk van hard en soft-skills

5. Conclusie

In de conclusie zullen de onderzoeksvragen van de literatuurstudie worden toegelicht, waarbij de beantwoording ondersteunend zal zijn in het kader van de hoofdvraag van de afstudeerscriptie. Er is voor gekozen om niet nogmaals te verwijzen naar eerder vermelde bronnen.

“Wat is SCM?”

Het gaat bij SCM om het efficiënt plannen en bewaken van processen en producten vanaf begin tot eind. Met als principe het laten integreren van de gehele keten in het totaal plaatje om te voldoen aan de customer-service. Het doel om meerwaarde te leveren voor de eindklanten, dat kan zowel in de vorm van product als in de vorm van een dienst. Naast integratie draait het ook om coördinatie om een optimale keten mogelijk te maken. (T. Jones & D.W. Riley, 1985) & (M. van Assen, W.P. van Amstel, & M. de Vaan, 2010).

De voorwaarden voor een goede samenwerking worden omschreven door te denken in betrokkenheid met de ketenpartners en wordt omschreven in drie eisen. Het bewustzijn van het gezamenlijk belang om meer draagvlak te creëren en optimalisatie mogelijk te maken. Meer omzet, groter klantsegment door het leveren van een grotere klantwaarde en/ of het verlagen van de integrale kosten, de erkenning van elkaars specifieke expertise en competenties om het marktaandeel te vergroten en de bewustwording van de verbondenheid in deze vorm van samenwerking en de onderlinge relaties niet volstrekken met denken uit eigen belang. (J. Kemperman, T. Edelman, & H. van der Pool, 2000).

“Waarom wordt het toegepast?”

De kenmerken van SCM in een notendop, het verbeteren van prestaties, verlagen van (integrale)kosten, mogelijkheid tot innovatieve oplossingen, het stroomlijnen processen/ procedures/ systemen, de voortgang bewaken d.m.v. meetbare prestaties, een langdurig samenwerkingsverband en het vroegtijdige betrokkenheid voor het verbeterpotentieel. (M. Noordhuis & R. Vrijhoef, 2011).

SCM omschrijft zich naar behoefte vanuit de markt, door de toenemende concurrentieruk heeft SCM geleid tot vergaande kostenbesparingen door het behalen van samenwerking in de keten en het samenvloeien van diverse expertises. De klant wil steeds vaker een uniek maatwerk product voor wat voor een individueel bedrijf vrijwel onmogelijk is, samenwerking is hierbij de sleutel om meerwaarde te leveren voor het klantsegment in een win-win situatie voor alle ketenpartners. Volgens moet een onderneming een concurrentiestrategie kiezen om de juiste vorm van SCM te kunnen kiezen, mogelijke strategieën zijn kostenleiderschap-, differentiatie- of integratiestrategie. Door als onderneming een keuze te maken en hierin uit te blinken wordt een strategie bepaald. Naast het verwerven is klantbinding van groot belang een tevreden klant staat garant voor een basis rendement, wanneer iets goed en betrouwbaar is en is daarmee bepalend voor de toekomst. Klanttevredenheid is van groot belang voor de toekomstige marktpositie. (W.P. van Amstel & A.R. van Goor, 2006) (M.E. Porter, 1985) & (M. Tracey & F. Wiersema, 1995).

Het van strategisch belang is dat alle neuzen dezelfde kant op staan, alle beslissingen moeten in het belang van de klant staan. Klantgerichtheid is een innovatief belang met een grotere onzekerheid, maar met hogere winstmarges in vergelijking met een focus op productiesnelheid wat meer zekerheid heeft met een kleine winstmarge. Door de sterke concurrentiestrijd organisatie steeds sneller moeten schakelen en nieuwe producten en diensten op de markt moeten brengen, zo moet bijvoorbeeld het totaal assortiment verbreed worden door het leveren van maatwerk en een full-service. De klant raakt gewend aan een hoge kwaliteit voor een aanvaardbare prijs met meerwaarde en kortere doorlooptijden. (W.P. van Amstel & A.R. van Goor, 2006) &

(M. van Assen, W.P. van Amstel, & M. de Vaan, 2010).

“Hoe wordt het toegepast?”

Een excellente supply-chainstructuur wordt omschreven in de volgende stappen. Het analyseren bestaande supply chain, het projecteren naar de toekomst, het ontwerpen van de toekomstige structuur, het bepalen van de prestatie-eisen en het analyseren & ontwerpen van de afzonderlijke processen. (M. van Assen, W.P. van Amstel, & M. de Vaan, 2010).

Een stappenplan om te voorzien in een customer-service beleid, het maken van een stakeholderanalyse, de identificatie van de sleutelementen voor customer-service, het prioriteren van sleutelementen, het ontwikkelen van passend en afgestemd beleid en de doorvoering van dit beleid. Daarnaast wordt er aan gegeven dat er met een betere service een meerwaarde kan dien tot een concurrentievoordeel. Het is van belang om de specifieke service-behoefte van het klantsegment na te gaan, om zodoende te kunnen inspelen in deze behoefte door het creëren van superieure klantwaarde en zich te onderscheiden met de concurrentie. (M. Tracey & F. Wiersema, 1995) & (M.E. Porter, 1985).

De implementatie van samenwerking in zes stappen, het creëren van draagvlak, vertrouwen & betrokkenheid in de gehele keten, het intern integreren van doelstellingen, integratie van informatie, logistieke integratie voor efficiëntie & optimalisatie, afstemmen marktbevindingen op de klantvraag en het gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor marktontwikkelingen. (H.S.J. Robben, E. Ogink, & J.A.A. van der Veen, 2001).

Het implementeren van de ontwikkeling in een vijftal pijlers, het strategisch inrichten van procesbeleid, het organiseren van processen naar behoefte vanuit de markt, het besturen & beheersen van processen & producten, het doorvoeren informatietechnologie in de keten en de geleverde input van de diverse ketenpartners. (M. Noordhuis & R. Vrijhoef, 2011).

6. Reflectie

Het doel van de literatuurstudie is het ondersteunen van de beantwoording van de hoofdvraag, **“Hoe kan Mammoet Montage het vraag en aanbod beter afstemmen om de civiele klantrelaties te versterken?”**. In de reflectie zal het raakvlak met de afstudeerscriptie inzichtelijk worden gemaakt en onderbouwt daarmee de ondersteuning van Supply Chain Management.

Deelmarkten

SCM is van strategische waarde en wordt alleen maar belangrijker, omdat bedrijven zich steeds vaker gaan specialiseren en streven naar een wereldwijde markt. Dit zorgt voor een complexere communicatie tussen productie en markt, omdat deze verloopt over meerdere schijven. Coördineren van plannings en aansturing wordt hierdoor steeds belangrijker, maar ook complexer. SCM wordt hierdoor steeds vaker als kernactiviteit gezien door bedrijven. Het heeft invloed op de concurrentiekracht en het rendement, hierdoor heeft het een hoge strategische waarde. Intensivering in de bestaande producten, diensten en markten maken het mogelijk om kansen te zoeken en te benutten om concurrentievoordeel te kunnen behalen. Om te kunnen groeien is een goede analyse van de klantvraag en de markt de basis om te kijken wat SCM hierin kan betekenen en de haalbaarheid te toetsen. (M. van Assen, W.P. van Amstel, & M. de Vaan, 2010).

Klantrelaties

Customer-service voorziet in de specifieke klanteisen, waarvoor deze eisen gespecificeerd moeten worden om het beleid daarop op af te stemmen. Zorgvuldigheid is hierbij geboden om de mogelijkheden tot optimalisatie aan te grijpen. Het verifiëren van deze customer-service eisen is dan ook van groot belang doordat de specifieke servicebehoefte van de klant inzichtelijk worden. Zodoende kan er ingespeeld worden op deze klantvraag, door het creëren van meerwaarde en zich te onderscheiden van de concurrentie. Hierdoor wordt de klanttevredenheid en klantbinding versterkt in samenhang met de marktpositie van de organisatie. Om het maximale voordeel uit samenwerking te behalen, gaat dat gepaard met een hoge dosis vertrouwen, transparantie, onderling draagvlak en vertrouwen. Dit om risico's te beperken, prestatie te verbeteren en meerwaarde te leveren voor te klant. (M. Tracey & F. Wiersema, 1995), (M.E. Porter, 1985) & (W.P. van Amstel & A.R. van Goor, 2006).

Ketensamenwerking

Basis van samenwerking wordt bevestigd door de implementatie van samenwerking. Waarbij te allen tijde vanaf het begin de stappen doorlopen moeten worden. De stappen richten zich op het volgende; het creëren van draagvlak, vertrouwen & betrokkenheid in de gehele keten, het intern integreren van doelstellingen, integratie van informatie, integratie voor efficiëntie & optimalisatie, afstemmen marktwerkingen op de klantvraag en het gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor marktontwikkelingen. Zo stelt strategisch ketenmanagement, dat voor een goede samenwerking er door ketenpartners als volgt gedacht dient te worden; in betrokkenheid, bewustzijn van gezamenlijk belang om meer draagvlak te krijgen om doelstellingen te behalen, erkenning van elkaars expertise om marktaandeel te vergroten en de verbondenheid met elkaars belangen. (H.S.J. Robben, E. Ogink, & J.A.A. van der Veen, 2001) & (J. Kemperman, T. Edelman, & H. van der Pool, 2000).

Policy MM

In de loop der jaren proberen ondernemers te voorzien in de veranderende klantbehoeften en wisten dit voornamelijk te bereiken door hun innovatiekracht. Deze kracht heeft bij veel ondernemingen het verzadigpunt bereikt en kunnen alleen nog maar leveren tegen hoge kosten. Mogelijk zijn de hoge projectkosten van MM hieraan te verwijten. In de **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.** wordt aangetoond dat MM altijd al voorop iep en toonaangevend is met innovatieve oplossingen. Doordat de geschiedenis van MM zich tot 200 jaar terug vertaalt, deze toonaangevende marktpositie vertaalt zich naar een breed marktaandeel waardoor deze faciliteiten zich vertalen naar een hogere kostprijs. (W.P. van Amstel & A.R. van Goor, 2006).

Bedreigingen

Door globalisatie en een sterke concurrentiedruk moet er steeds sneller geschakeld worden om passende en nieuwe oplossingen op de markt te zetten. Doordat de klant gewend is geraakt aan een hoge kwaliteit tegen lage kosten. De nieuwste technische innovaties met korte doorlooptijden worden steeds vaker als full-service aangeboden met maatwerk. Hierdoor gaan steeds meer organisatie zich specialiseren met als kernactiviteit SCM, wat zich uitdrukt concurrentievoordeel en een hoger rendement. (M. van Assen, W.P. van Amstel, & M. de Vaan, 2010).

HB en Holcon zijn concurrenten van elkaar waar MM Montage tussen staat als dienstverlener. Wanneer MM Montage enerzijds de marktpositie versterkt door samenwerking in één keten, kan dat anderzijds ten kosten gaan van een klantrelatie in de andere keten doordat deze marktpositie wordt verslechterd. Het overeenkomen van een gepaste contractvorm met een gezamenlijk belang kenmerkt zich als één van de knelpunten in SCM. Daarnaast kan de beperkte intentie tot samenwerking leiden tot sub-optimalisatie in eigen belang dat reflecteert naar een zwakke schakel in de keten die de mogelijkheden beperkt voor de keten. (M. van Assen, W.P. van Amstel, & M. de Vaan, 2010).

Daarnaast geven MM Montage en HB de gevolgen aan van het verstrekken van open-offertes in het voortraject. Misbruik kan de concurrentie in het voordeel stellen om scherper aan te bieden, MM Montage en HB ondervinden hiervan de lasten. Ketensamenwerking in de bouw wordt dan ook gekenmerkt door één van de grootste uitdagingen, namelijk het vinden en overeenkomen van een goede en eenvoudige contractvorm dat ketensamenwerking omarmd. (M. Noordhuis & R. Vrijhoef, 2011)

Sterke eigenschappen MM Montage

Uit de bovengenoemde reflecties is op te merken dat het draait om specialistische expertises voor een optimale keten, hierbij draagt de sterke eigenschap montage-expertise bij om in te kunnen spelen op nieuwe deelmakten.

Samenwerking draait om customer-service om beter te kunnen voorzien in de klantvraag. Om die samenwerking aan te kunnen gaan moet een partner zich vertalen naar een klantgerichte, betrokken en betrouwbare partner. Dit zijn tevens de sterke eigenschappen van MM Montage

Daarnaast draagt de brede inzetbaarheid van MM Montage bij aan een breder marktaandeel, wat de marktpositie van de keten kan vergroten.

7. Bronvermelding

- A.P. de Man. (2004). *The network economy*. Aldershot: Edward Elgar.
- dhr. W. P. van Amstel, & dhr. A.R. van Goor. (2006). *Werken met supply chain management*. Groningen: Wolters-Noordhoff bv.
- G.C. Stevens. (1989). *Integrating the supply chain*. The international journal of physical distribution and materials management.
- H.S.J. Robben, E. Ogink, & J.A.A. van der Veen. (2001). *Implementatie van SCM*. Kennisbanken Logistiek: SDU uitgevers.
- J. Kemperman, T. Edelman, & H. van der Pool. (2000). Strategisch ketenmanagement. In *Handboek Logistiek* (p. Artikel A 800). Deventer: Kluwer.
- Kurt Salmon Associates. (1993). *Efficient consumer response*. Washington DC: Food Management Institute .
- M. Noordhuis, & R. Vrijhoef. (2011). *Ketensamenwerking in de bouw*. Zoetermeer: Stichting Research Rationalisatie Bouw.
- M. Noordhuis, & R. Vrijhoef. (2011). *Ketensamenwerking in de bouw*. Zoetermeer: Stichting Research Rationalisatie Bouw.
- M. Tracey , & F. Wiersema. (1995). *The discipline of market leaders*. New York: Basic Books.
- M. van Assen, W.P. van Amstel, & M. de Vaan. (2010). *Praktijkboek Supply Chain Management*. Deventer: Kluwer.
- M.E. Porter. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- R.K. Oliver, & M.D. Webber. (1982). *Outlook*. Booz: Allen & Hamilton.
- T. Jones, & D.W. Riley. (1985). *Using inventory for competitive advantage through supply chain management*. The international journal of physical distribution and materials management.
- W.P. van Amstel, & A.R. van Goor. (2006). *Werken met supply chain management*. Groningen: Wolters-Noordhoff bv.