

## Resultaten onderzoek 'Ketensamenwerking in crisistijd'



Oktober 2021

*De wereld staat momenteel logistiek in brand, hoorde ik onlangs treffend zeggen door een vakgenoot. De coronacrisis, stijgende grondstofprijzen, onzekerheden over tijdige leveringen, tekorten aan containers en chips, een blokkade van het Suezkanaal. Ik betwijfel of het logistieke systeem in de afgelopen decennia eerder voor zulke hete vuren heeft gestaan. Bedrijven moeten nu onorthodoxe stappen zetten om hun goederenstroom en dienstverlening in stand te houden. Daarom zou juist in deze onzekere en hectische tijd de kracht van samenwerking tot uiting moeten komen.”*

**Nanne Schriek, projectleider SCM evofenedex**

## **Achtergrond van het onderzoek**

De coronacrisis heeft supply chain afhankelijkheden binnen en buiten de keten pijnlijk duidelijk aan het licht gebracht. Een van de kenmerken van een veerkrachtige supply chain is het vermogen samen te werken met partijen in ketens om verstoringen zo goed mogelijk op te vangen en wendbaar te zijn. Blijken de samenwerkingen met ketenpartijen stand te houden en betaalt de geïnvesteerde energie zich uit, nu veel bedrijven de logistieke knauw voelen? Of komen ze er juist achter dat de ketenrelaties puur transactioneel van aard waren? En welke rol speelt vertrouwen hierbij?

Dit laatste is de centrale vraag van het onderzoek dat wij in samenwerking met Tilburg University hebben verricht in de periode mei – juni 2021 onder logistieke en supply chain professionals. Deze samenvatting van de rapportage geeft een indruk hoe logistieke en supply chain professionals met het samenwerken in tijden van crisis zijn omgegaan.

Als evofenedex houden wij een pleidooi voor meer samenwerking binnen en tussen ketens. Daarom verrichten we binnen het project Compose, in samenwerking met 4 faculteiten van Tilburg University, onderzoek naar strategische verladerssamenwerking en ontwikkelen we dienstverlening om organisaties effectiever met elkaar te laten samenwerken om zo efficiënter en duurzamer te kunnen opereren en de klantwaarde te vergroten.

Op [www.supplychainsamenwerking.nl](http://www.supplychainsamenwerking.nl) bieden wij bedrijven ondersteuning en tools om effectiever met elkaar samen te werken.

## Samenvatting resultaten

Nederlandse handels- en productiebedrijven werken steeds beter samen met bedrijven in de eigen keten, maar staan ook open voor samenwerking met bedrijven uit andere branches. Ruim 70% ziet door de coronacrisis het belang van ketensamenwerking in en ruim 60% verwacht dat samenwerking nog belangrijker gaat worden in de toekomst. Ondanks de groeiende aandacht voor ketensamenwerking geeft ruim 50% van de ondervraagden aan dat de directie onvoldoende op de hoogte is van de kansen die door samenwerking ontstaan. Om de supply chains wendbaar te maken en te houden is het cruciaal dat Nederlandse handels- en productiebedrijven verdere stappen zetten op samenwerkingsgebied zowel binnen de keten, met toeleveranciers, dienstverleners en klanten, als buiten de eigen keten, door samenwerking met bedrijven uit andere sectoren.

De meeste samenwerkingen kwamen tot stand met bedrijven binnen de eigen keten/ supply chain, maar ook werd er meer samengewerkt met bedrijven uit andere sectoren. Bijna de helft van de respondenten heeft maandelijks overleg met bedrijven uit een andere sector.

### Crisis wakkert samenwerking ketenpartners aan

Bij 80% van de deelnemers zorgde de crisis voor grote disrupties in de vraag naar producten, variërend van een sterke afname van de vraag tot een explosieve toename. Als gevolg hiervan werd extra afstemming met toeleveranciers belangrijk en leidde dit tot intensivering van overleg, ook aan de klantzijde werden maatregelen genomen en bijvoorbeeld de beschikbare voorraad verdeeld. Uit het onderzoek blijkt dat 62% van de bedrijven meer is gaan samenwerken met de partijen binnen en buiten de eigen keten, waarbij bijvoorbeeld tijdelijk logistiek personeel werd uitgeleend. Daarbij heeft de crisis ook de al bestaande samenwerkingen effectiever gemaakt stelt 35% van de bedrijven. Zo intensiveerde de afstemming met logistiek dienstverleners over de te verwachten transportvolumes om de producten waar mogelijk tijdig bij de klant af te leveren.

### Inzicht supply chain professional belangrijk voor directie

De supply chain professionals is ook gevraagd naar de houding van de directie op het vlak van samenwerkingen. 50 procent van de respondenten geeft aan dat de directie onvoldoende op de hoogte is van de kansen die door samenwerking ontstaan. Denk aan kostenreductie, verduurzaming van de logistieke operatie of de verwachtingen van de klant overtreffen. "Zoals het onderzoek duidelijk laat zien, is samenwerking tijdens de coronacrisis cruciaal geweest voor bedrijven om de uitdagingen op het gebied van productie, vervoer en opslag het hoofd te bieden. Hier ligt voor ons als evofenedex een belangrijke taak om directies te inspireren met voorbeelden van kansen die samenwerking biedt. Dit is des te noodzakelijker daar 88 procent van de supply chain managers verwacht dat er in de toekomst nog meer onderlinge samenwerking binnen en tussen ketens zal ontstaan", stelt Nanne Schriek, projectleider van het onderzoek ketensamenwerking.

### **Vertrouwen in samenwerkingspartners is groot**

Naast de effecten van de crisis is het onderzoek ook ingegaan op de ervaring van bedrijven met hun samenwerkingspartners binnen en buiten hun eigen keten. Zo blijkt de samenwerking met andere bedrijven buiten de eigen keten vooral ingegeven door bestaande contacten uit het professionele netwerk (47%) en dezelfde geografische locatie (36%), zoals bijvoorbeeld een industriegebied. Hierbij wordt met name kennis (62%) uitgewisseld en in sommige gevallen samen ingekocht of wordt transport (42%) gecombineerd.

### **Veel loyaliteit tussen de samenwerkingspartners**

Het onderwerp vertrouwen tussen samenwerkingspartners is onderzocht op basis van 30 verschillende stellingen. Wanneer er problemen in de samenwerking zijn, ervaart 76% van de bedrijven dat de andere partij hier eerlijk over is. Wat opvalt is dat dit leidt tot veel loyaliteit tussen de samenwerkingspartners. 50% geeft aan door te willen werken met deze partner, zelfs als er een andere interessante partij is. Ook worden de competenties, zoals kennisniveau, transparante bedrijfsvoering en klantvriendelijk van de samenwerkingspartners vaak positief beoordeeld. Maar vanwege wederzijdse afhankelijkheid gaat men sneller binnen de eigen keten een samenwerking aan dan buiten de eigen keten.

### **Verschil mkb en grootbedrijf**

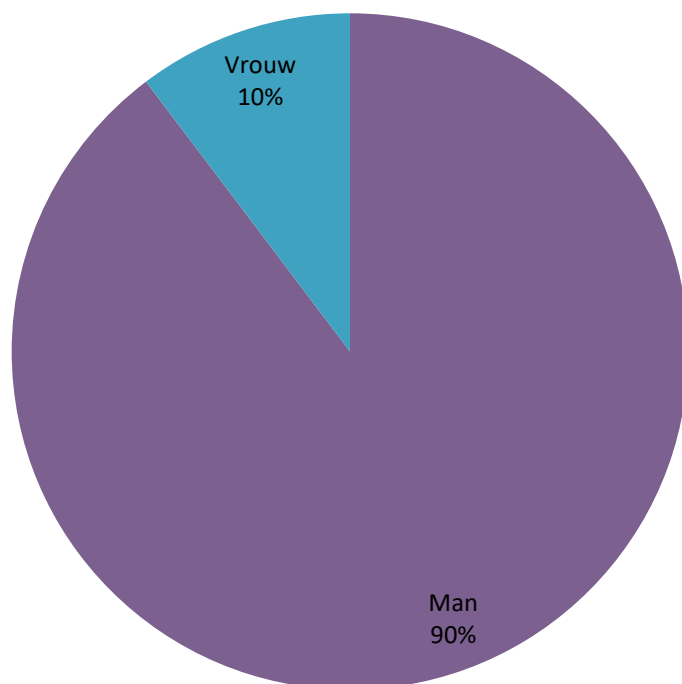
Al zijn er wel enkele verschillen te zien wanneer de bedrijven verder worden gesegmenteerd naar mkb-niveau (< 100 mdw ) versus grootbedrijf (>100 mdw ). Zo verwachten mkb-bedrijven eerder een verdere intensivering van de samenwerking met hun partners, dan het grootbedrijf dit ziet. 86% van de mkb-ers schat dat in versus 60% van de grootbedrijven. Ook zijn mkb-bedrijven meer bereid data te delen. Dit hangt samen met het feit dat zij duidelijk aangeven afhankelijker te zijn van hun samenwerkingspartners. Daarbij geven zij ook aan meer moeite hebben een alternatief te vinden voor deze partij.

Het delen van dezelfde waarden (eerlijkheid, betrouwbaarheid en loyaliteit) komen naar voren als dé voorwaarden voor een constructieve samenwerking.

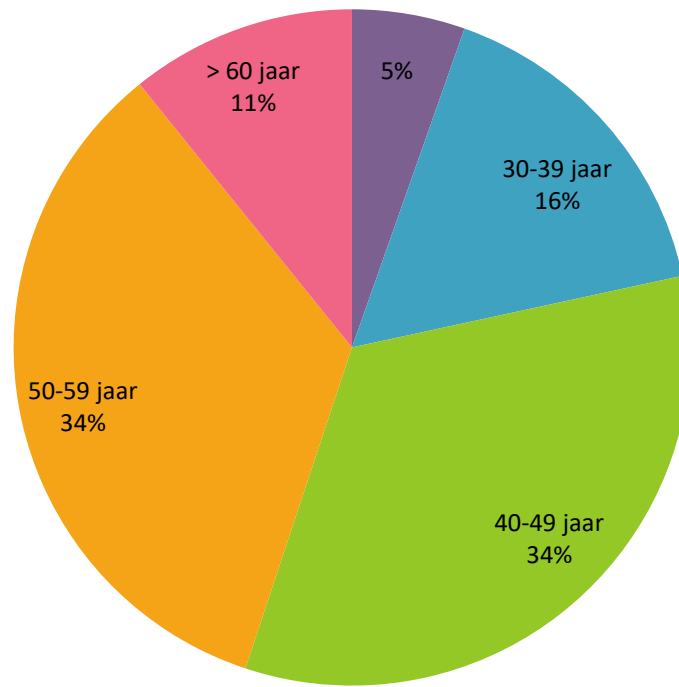
### **Vereisten van de toekomst**

De veeleisende klant wil sneller, goedkoper, duurzamer en slimmer producten ontvangen. In de visie van evofenedex is samenwerking een cruciaal middel om dit doel te bereiken. Daarom werkt evofenedex al jaren samen met Business Universiteit Nyenrode met onder andere de leerstoel Supply Chain Management onder leiding van professor doctor Jack van der Veen. Ook stimuleert de ondernemersvereniging multidisciplinair onderzoek naar ketensamenwerking. Met ondersteuning van TKI Dinalog, en de Topsector Logistiek vervolgt evofenedex het onderzoek naar horizontale verladerssamenwerking met Tilburg University (TiU) in het onderzoeksproject Compose.

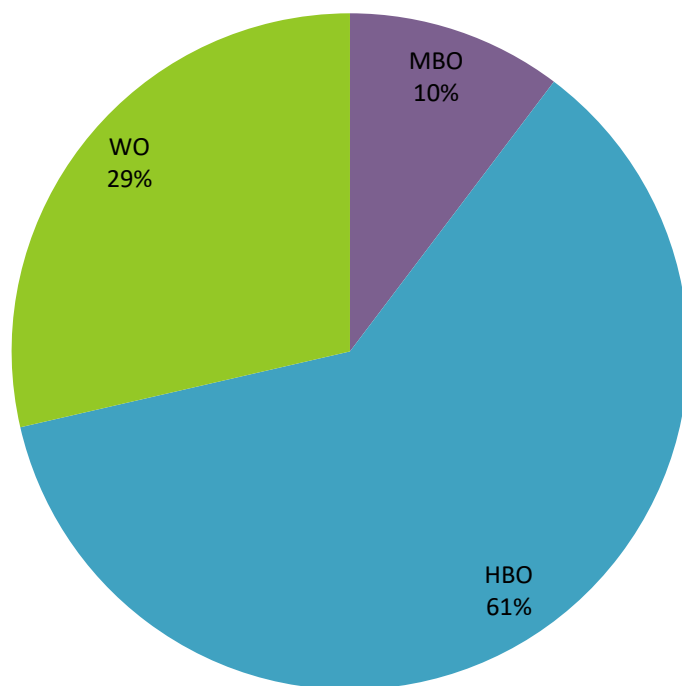
1. Wat is uw geslacht?



## 2. Wat is uw leeftijd?

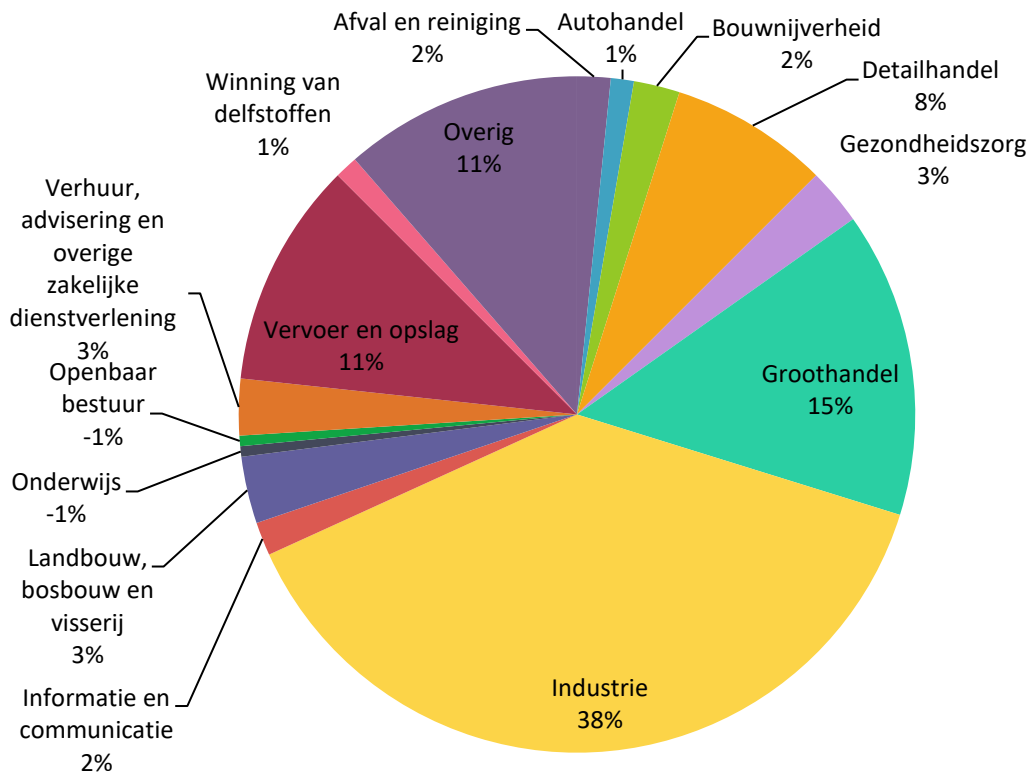


3. Wat is uw hoogst genoten opleidingsniveau?



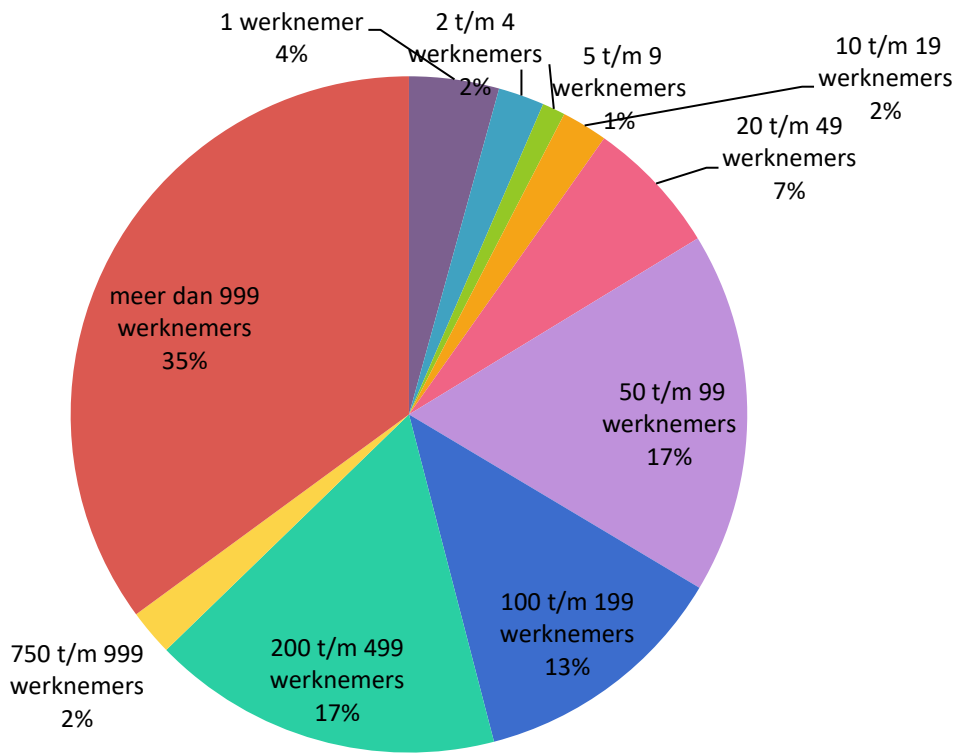
Vraag 4 en 5 zijn niet vermeld wegens privacy.

**6. In welke branche is het bedrijf actief?**

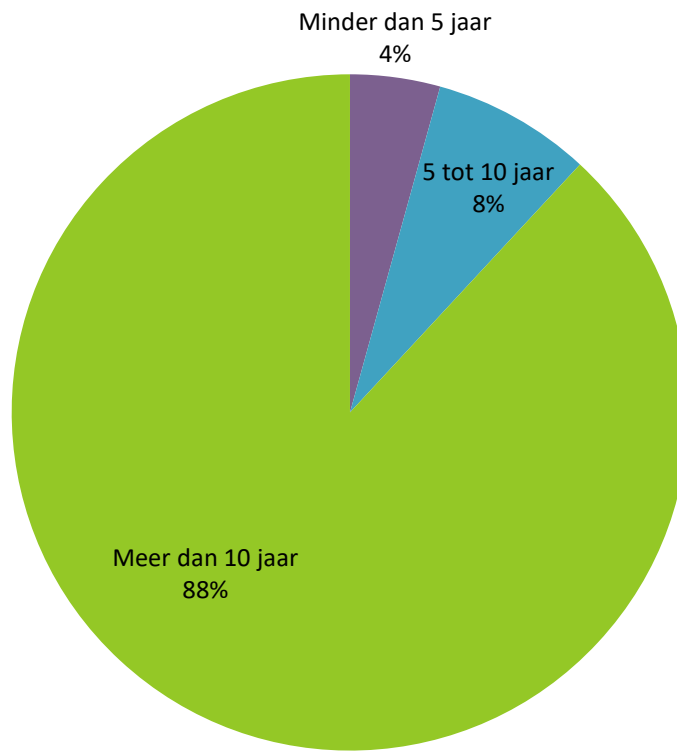




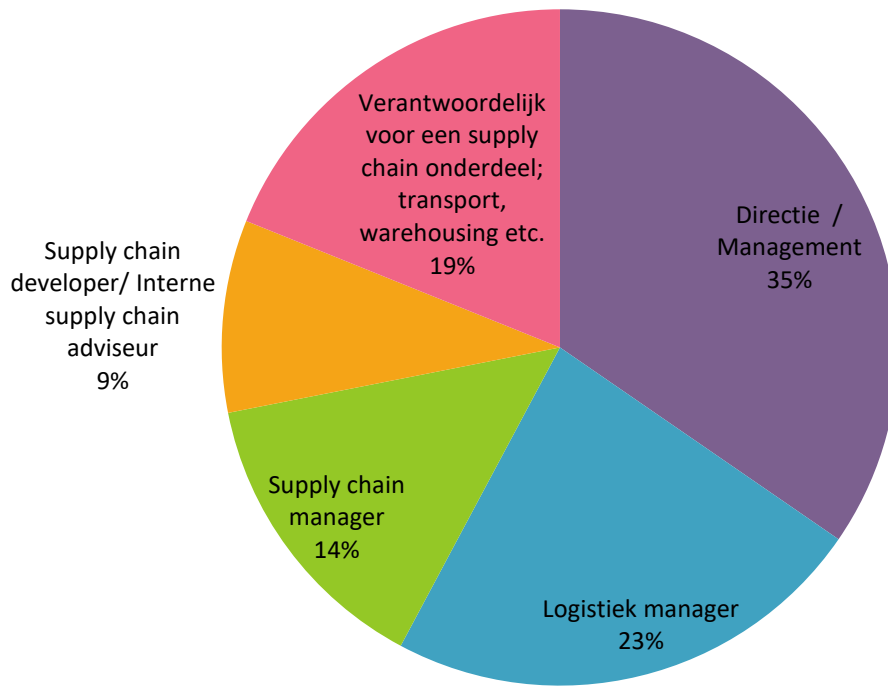
7. Onder welke categorie valt uw bedrijf:



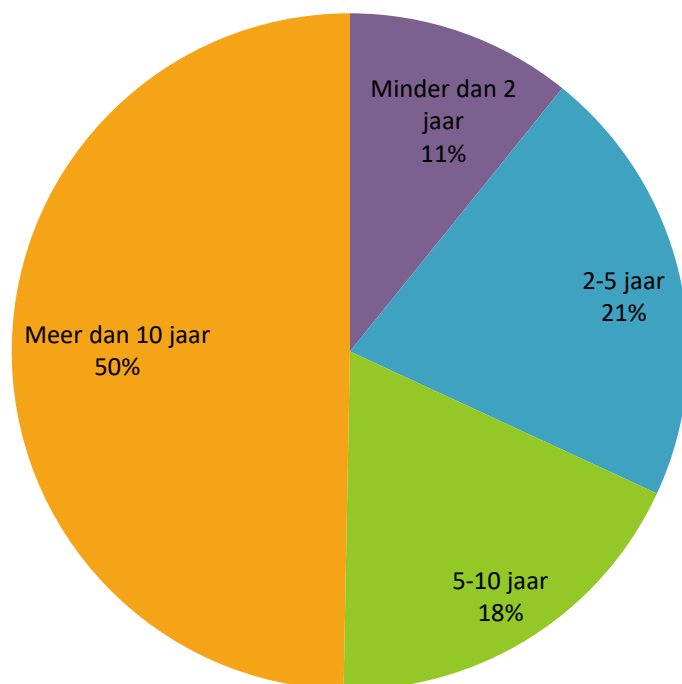
### 8. Hoelang bestaat het bedrijf al?



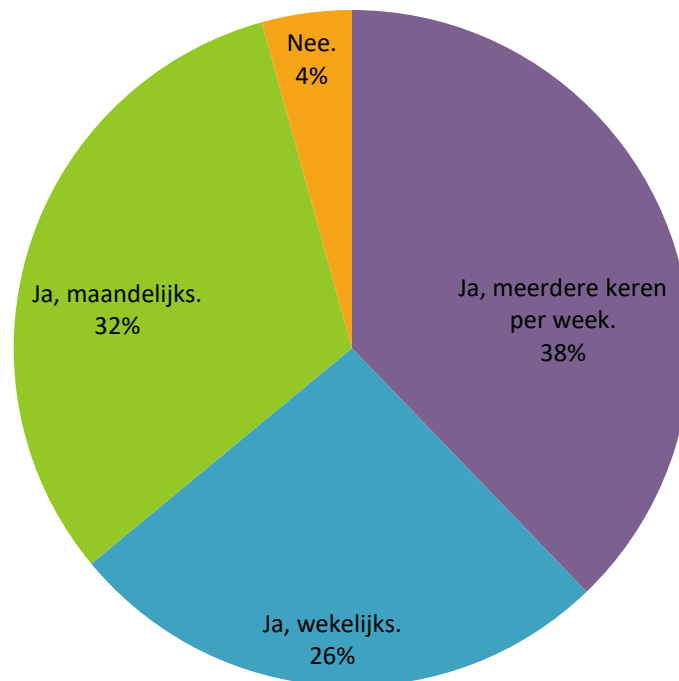
9. Wat is uw functie binnen het bedrijf?



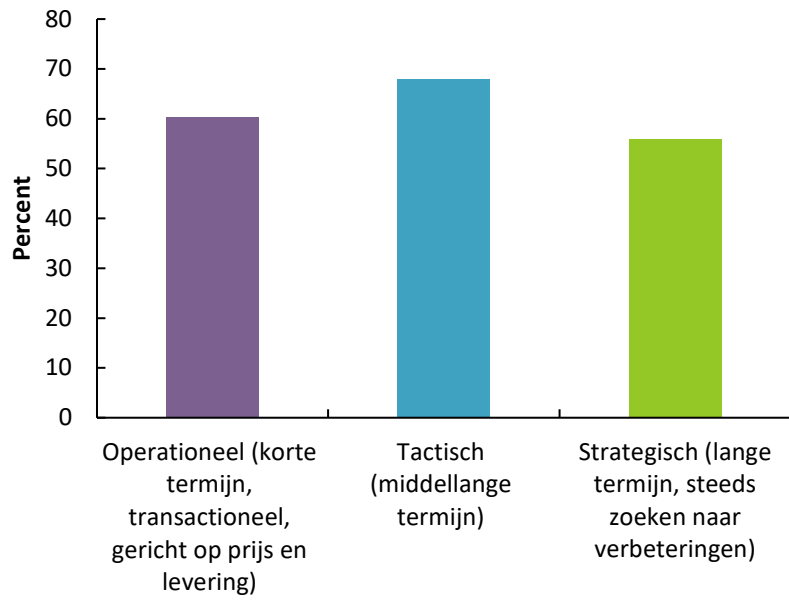
10. Hoeveel ervaring heeft u binnen deze functie?



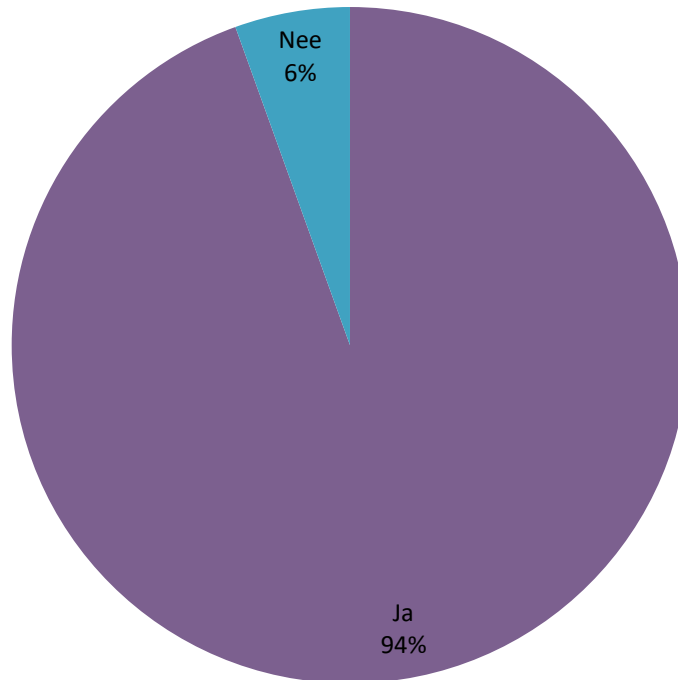
**11. Heeft u wel eens contact met personen van andere organisaties binnen uw supply chain?**



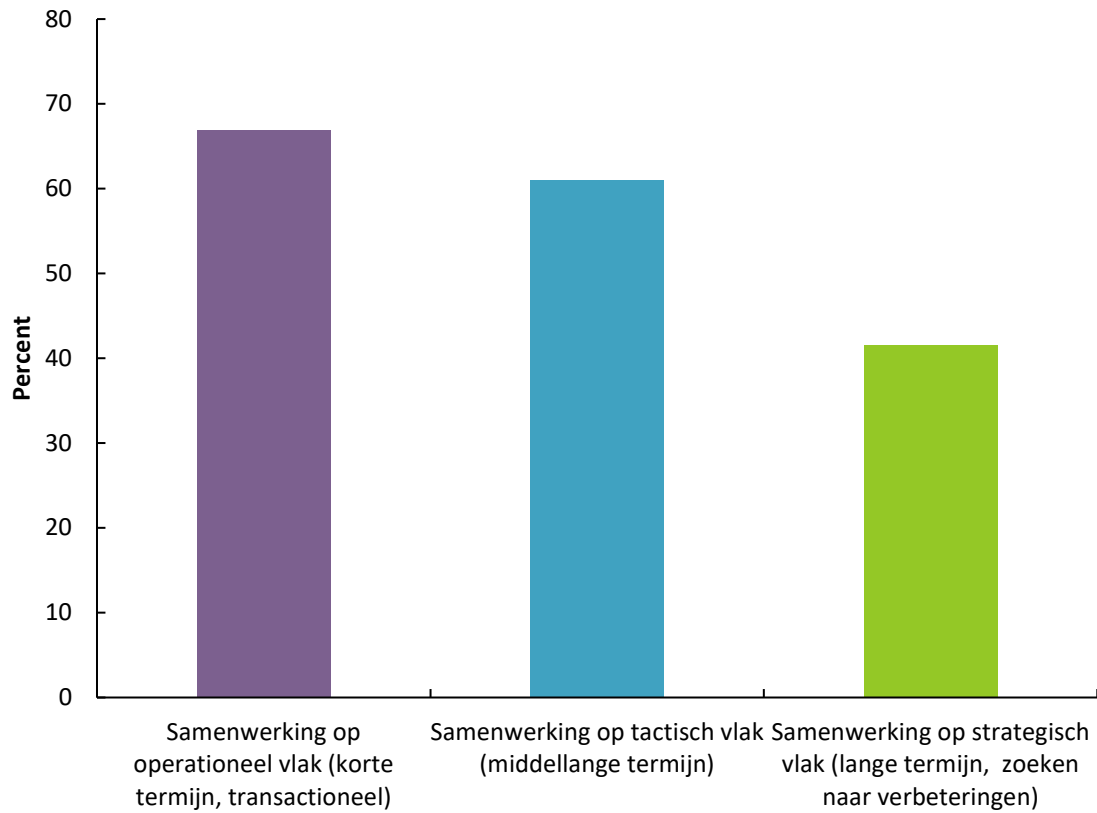
**12. Het contact met deze partij uit de supply chain zie ik als:**



**13. Werken jullie op dit moment samen met andere ketenpartijen (bv.: leveranciers, klanten, logistieke dienstverleners)?**

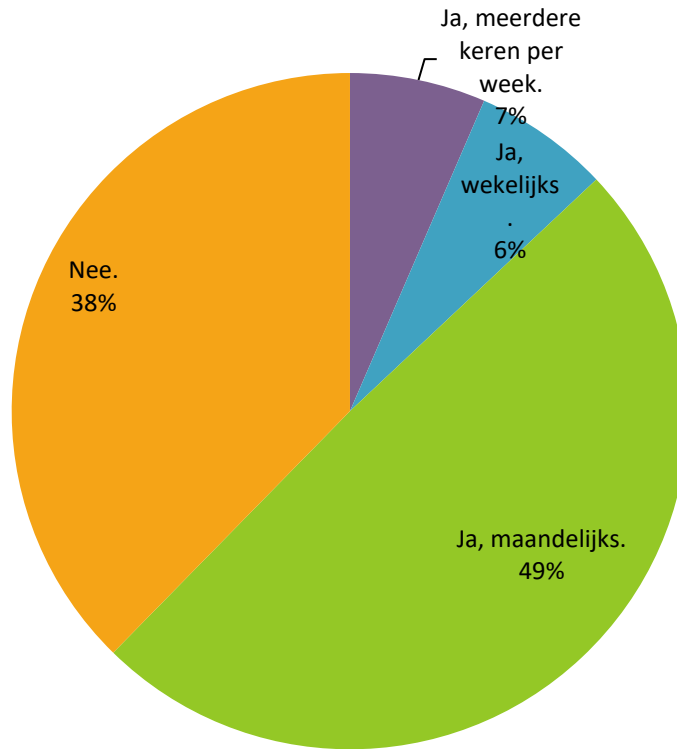


#### 14. In hoeverre is hier sprake van verticale ketensamenwerking?

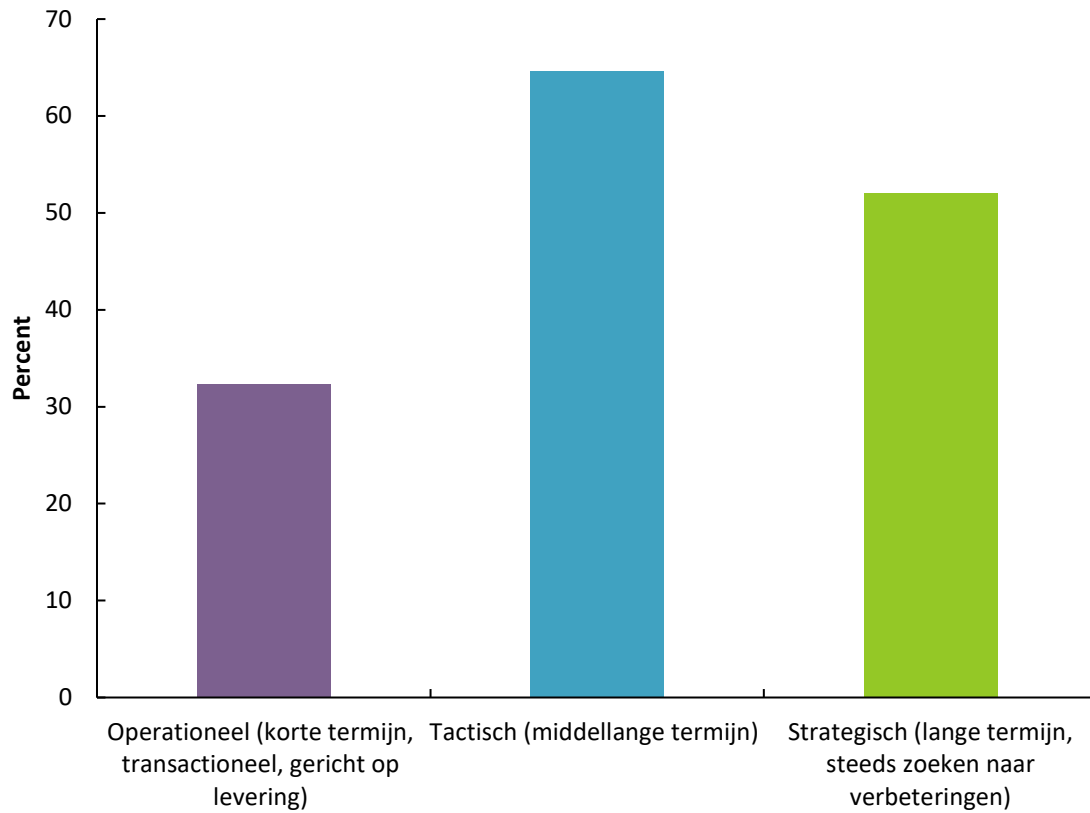




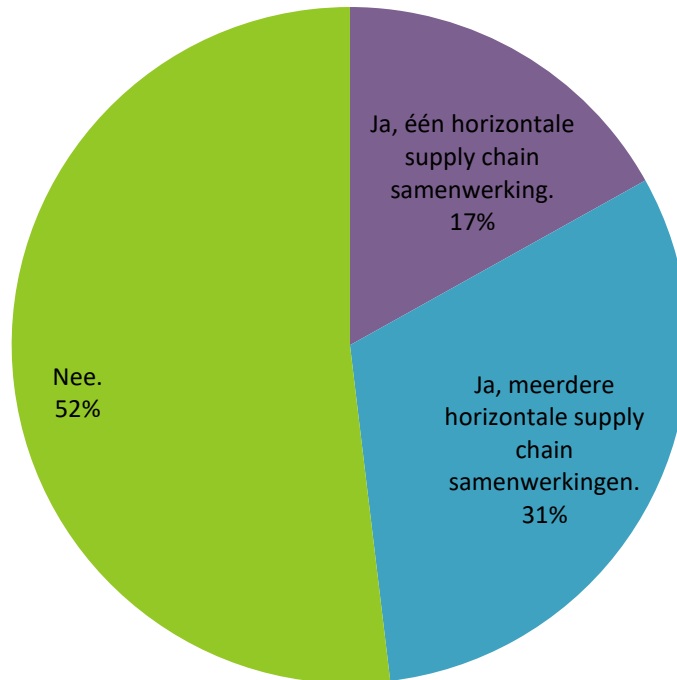
**15. Heeft u wel eens contact met personen (met een functie in supply chain/logistiek) van bedrijven (verladers) uit een andere supply chain?**



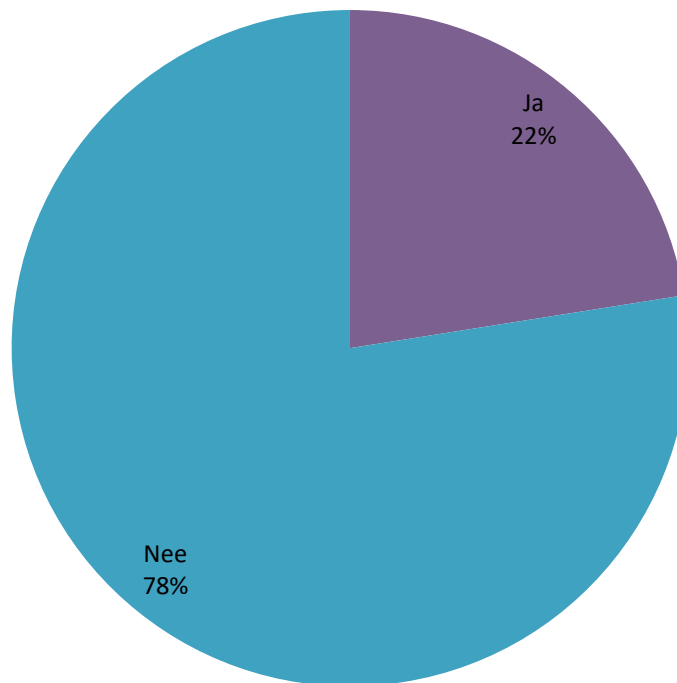
**16. Het contact met deze partij uit de keten zie ik als:**



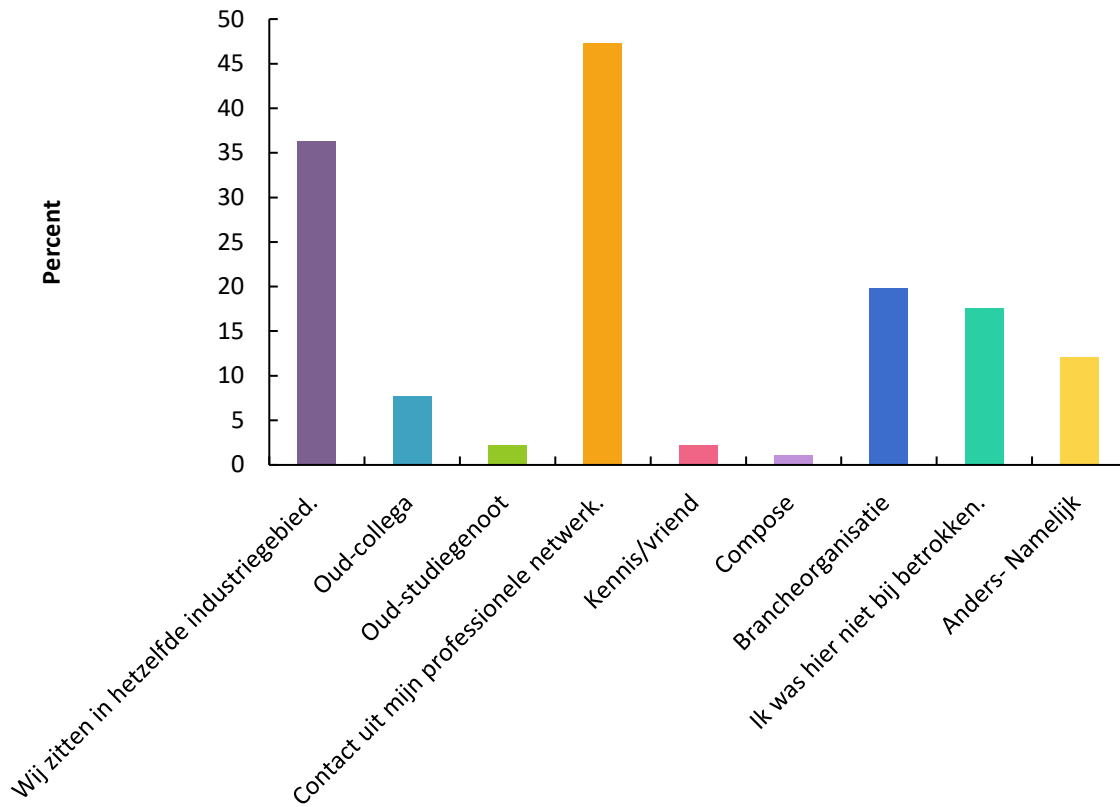
**17. Heeft uw bedrijf momenteel een of meerdere horizontale supply chain samenwerking(en)?**



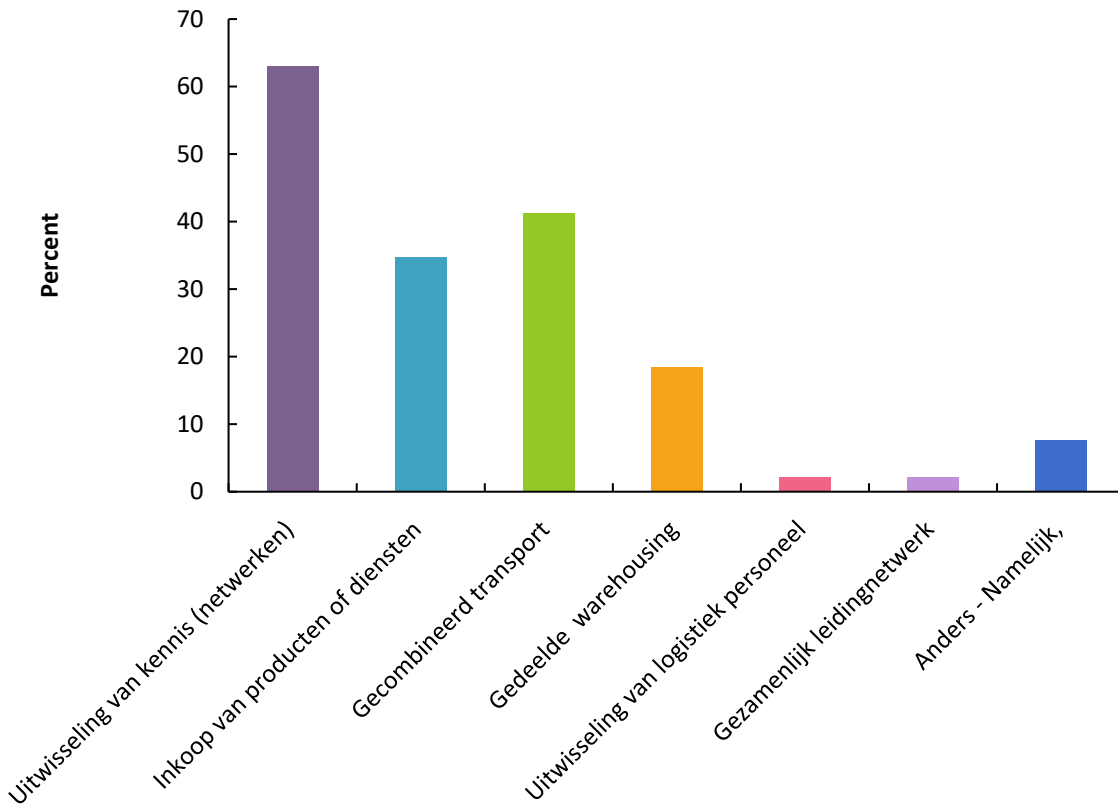
18. Heeft u in het recente verleden te maken gehad met een horizontale supply chain samenwerking?



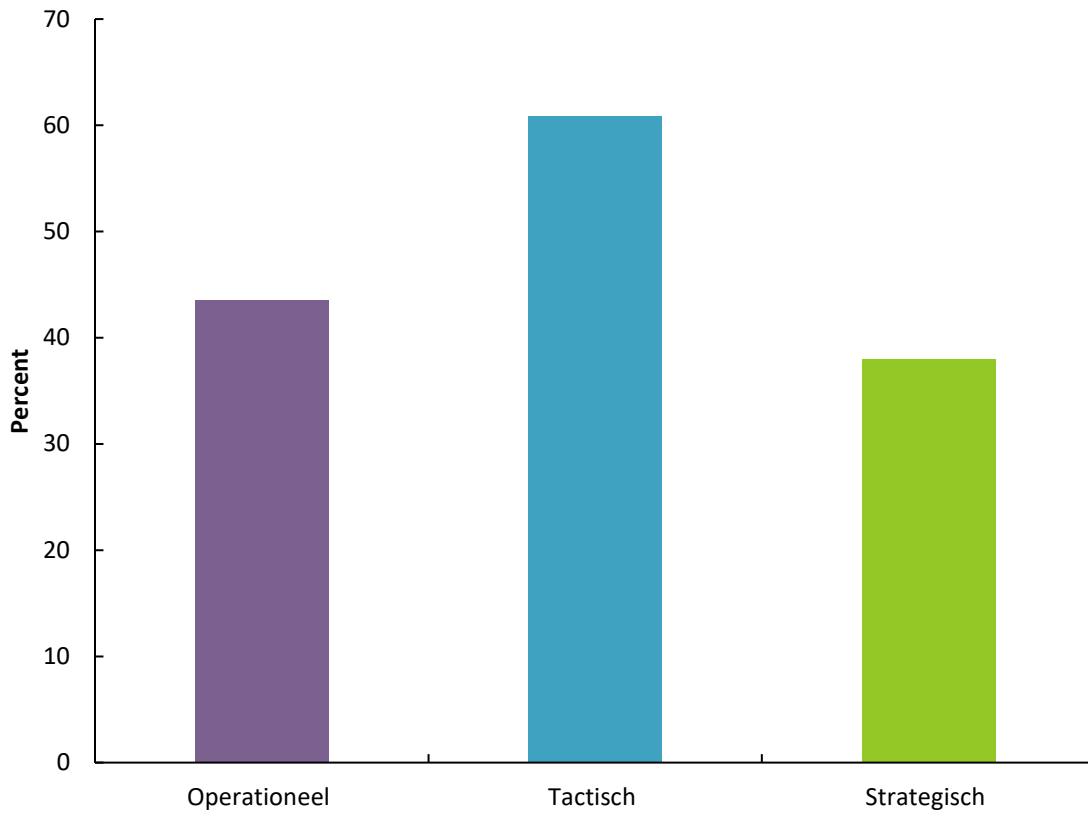
19. Hoe bent u in contact gekomen met deze partner?



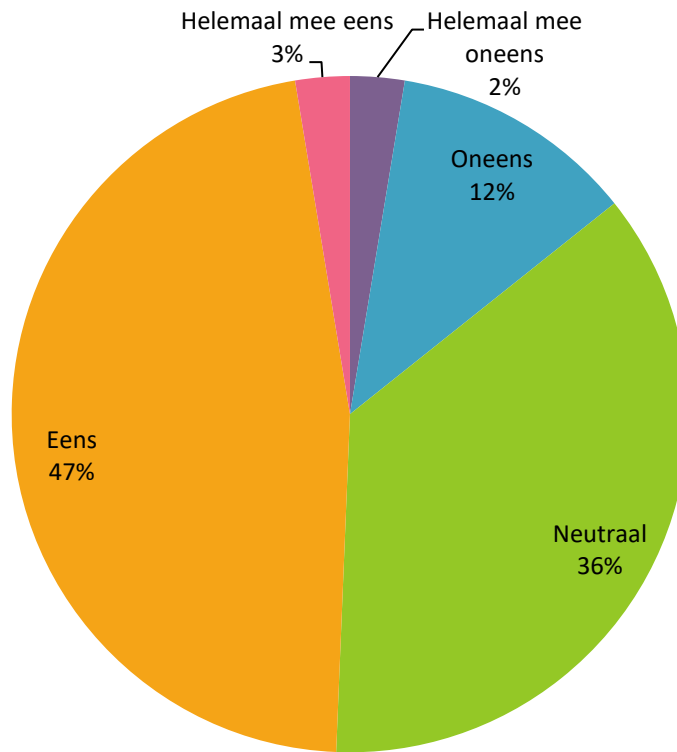
20. Op welk gebied werk(t)en jullie samen?



21. Onder welk niveau zou u deze samenwerking(en) plaatsen?

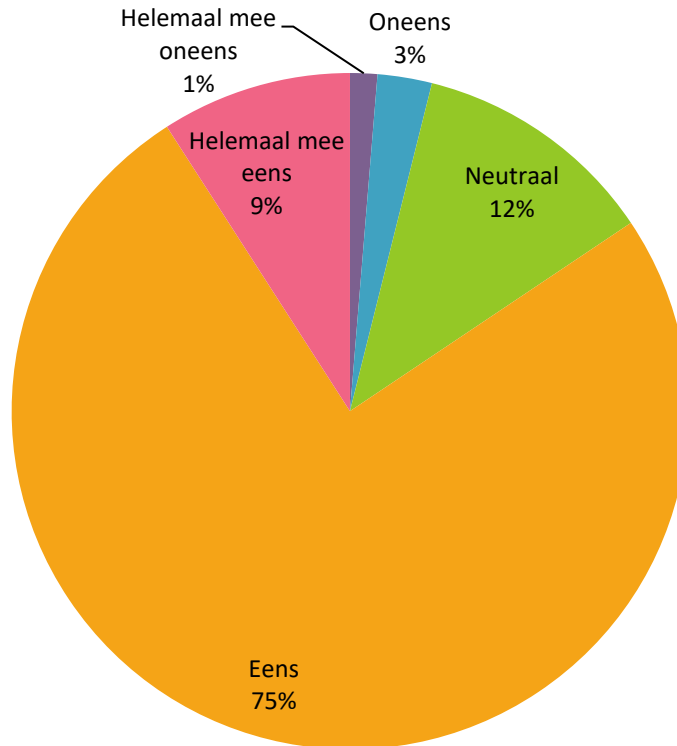


**22. We zijn ervan overtuigd dat de andere partij de waarheid spreekt, zelfs als zij een onwaarschijnlijke uitleg geeft.**

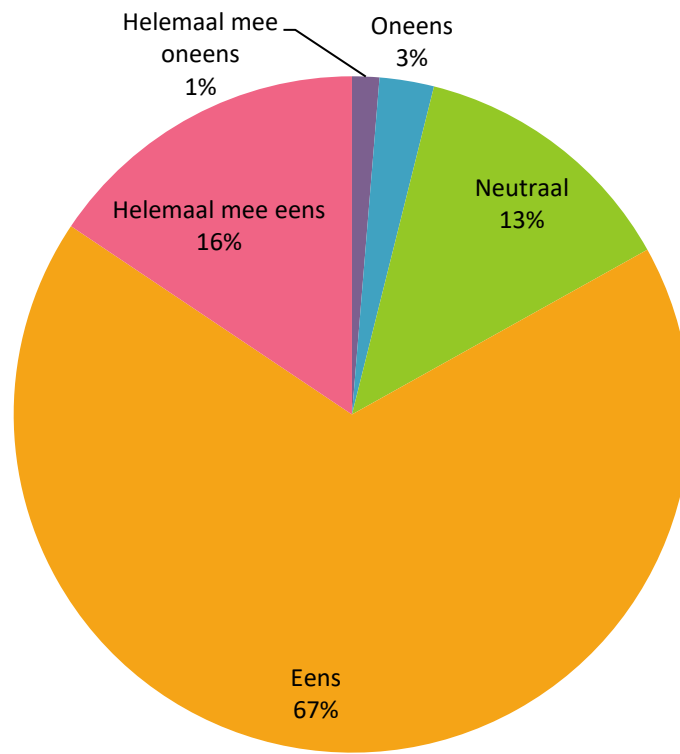




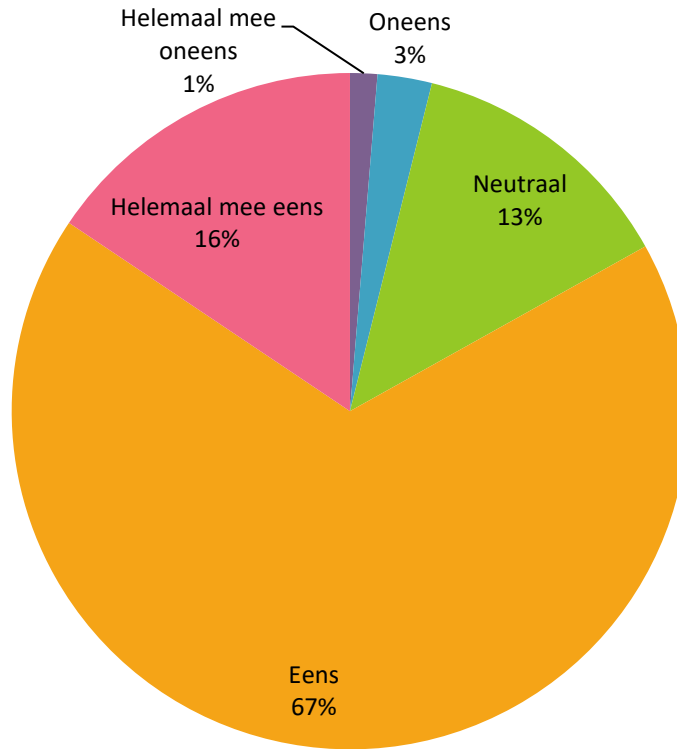
**23. Hoewel omstandigheden veranderen, geloven we dat onze partner klaar is en bereid is om ondersteuning te bieden mocht dit nodig zijn.**



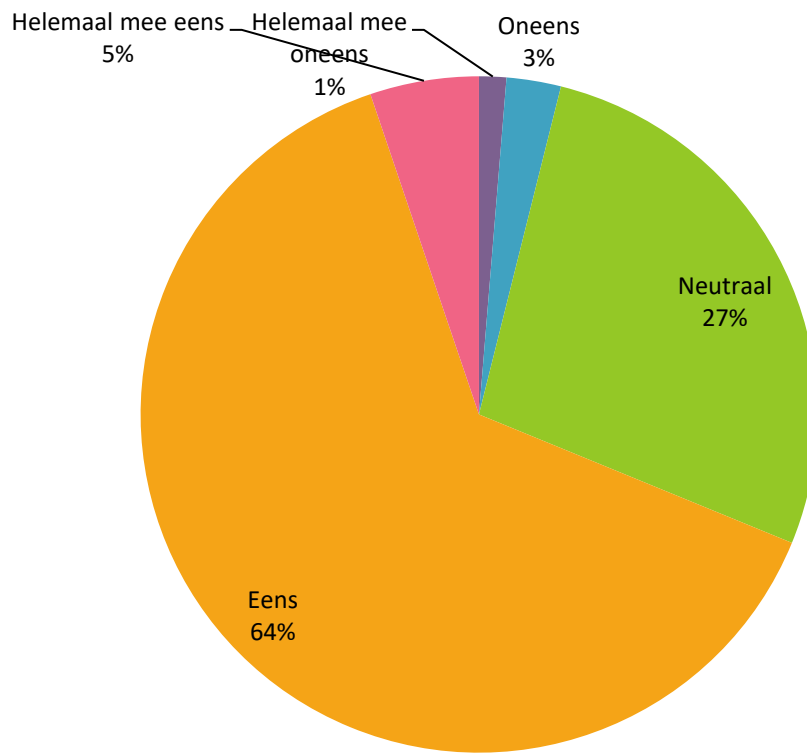
**24. De andere partij is vriendelijk.**



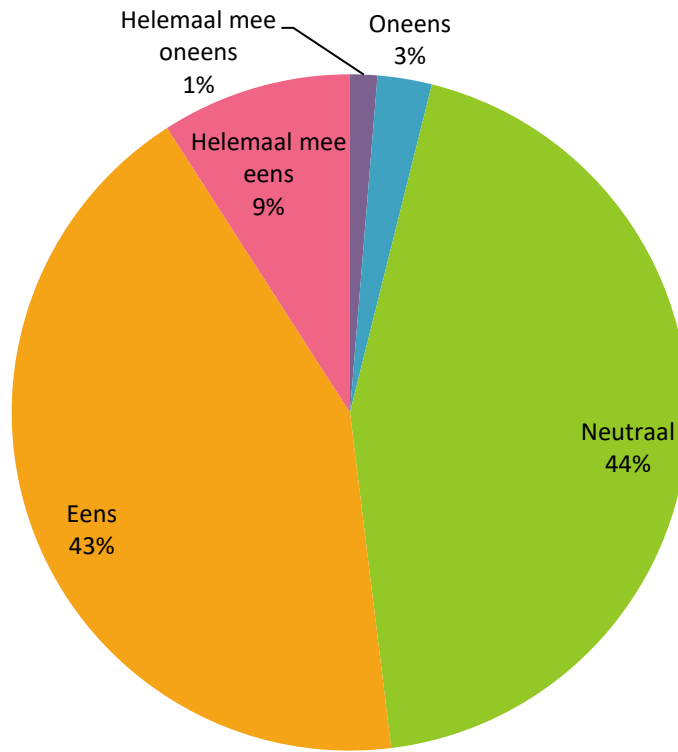
**25. De andere partij is capabel en bekwaam in hun werkzaamheden die betrekking hebben op deze samenwerking.**



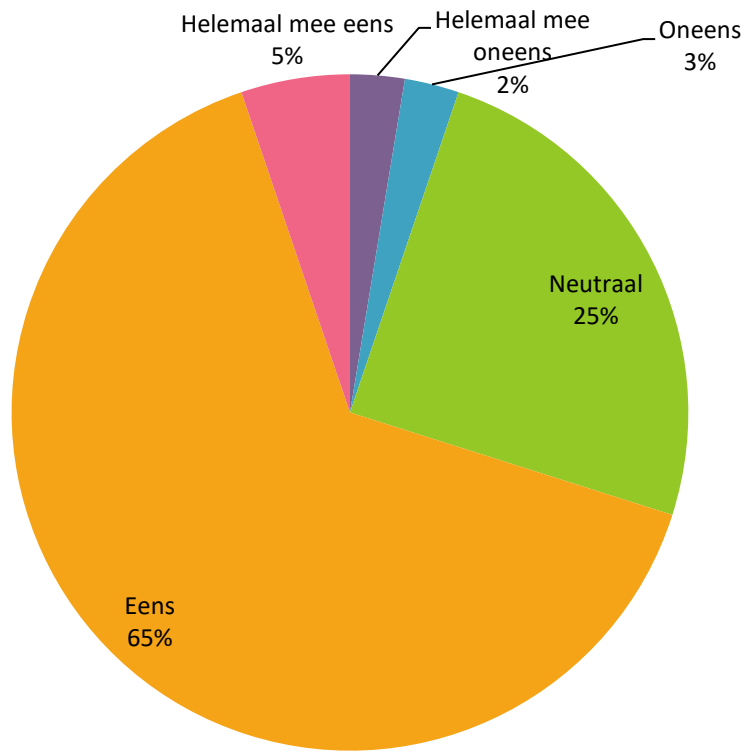
**26. We hebben het gevoel dat deze partij ons niet zomaar laat vallen.**



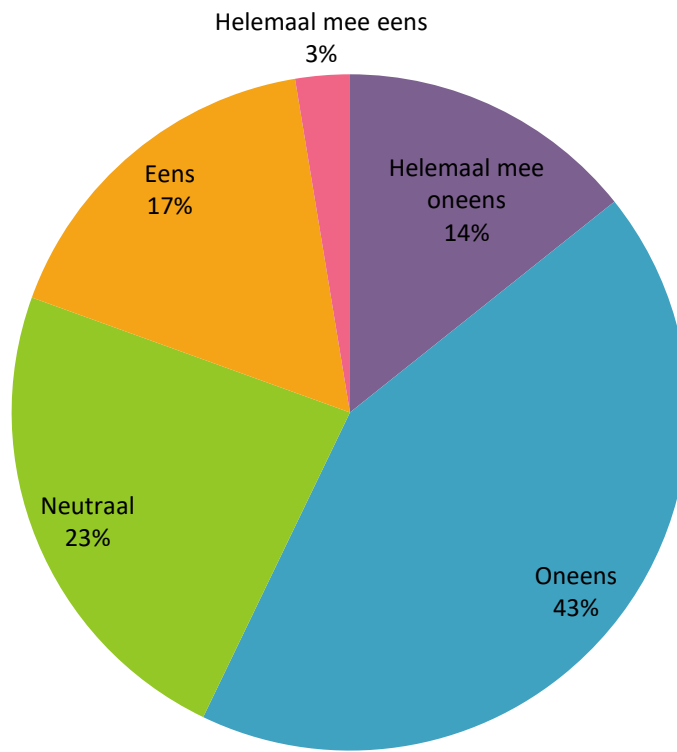
**27. De andere partij staat er om bekend dat ze betrokken zijn bij hun partners.**



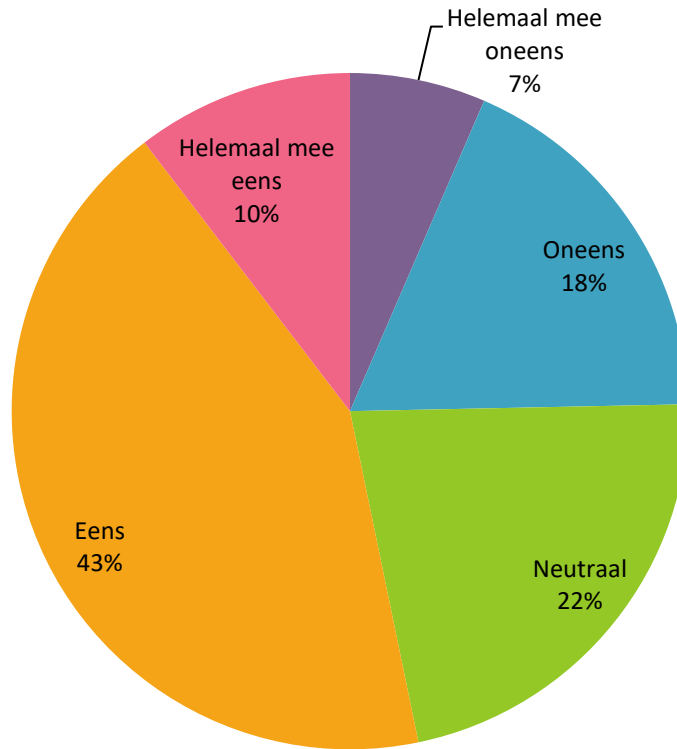
**28. We verwachten deze samenwerking voort te zetten op de lange termijn.**



**29. We zijn afhankelijk van deze partij.**

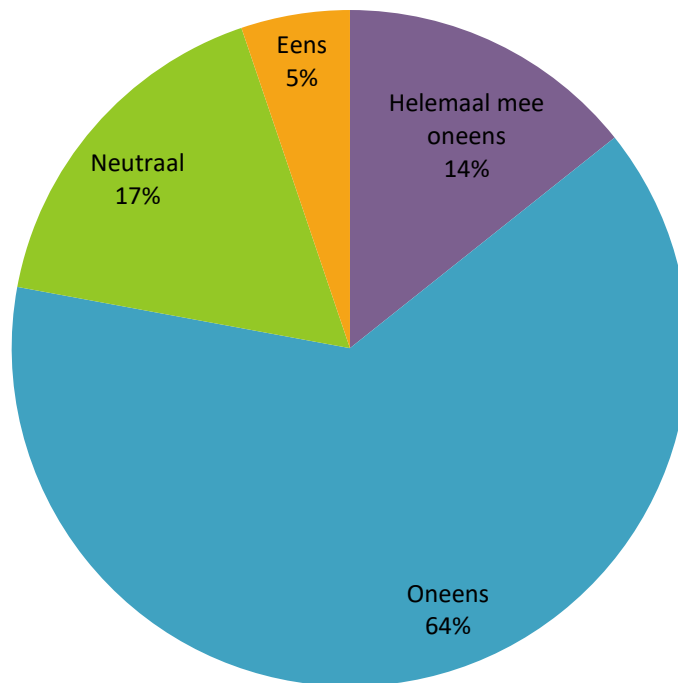


**30. We nemen samen met de andere partij strategische beslissingen, die bijvoorbeeld de organisatorische efficiëntie ten goede komen.**

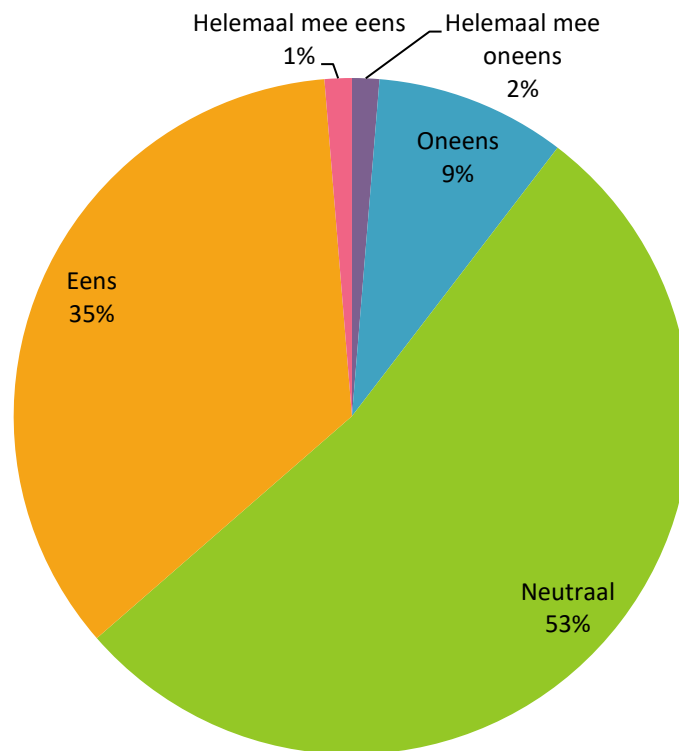




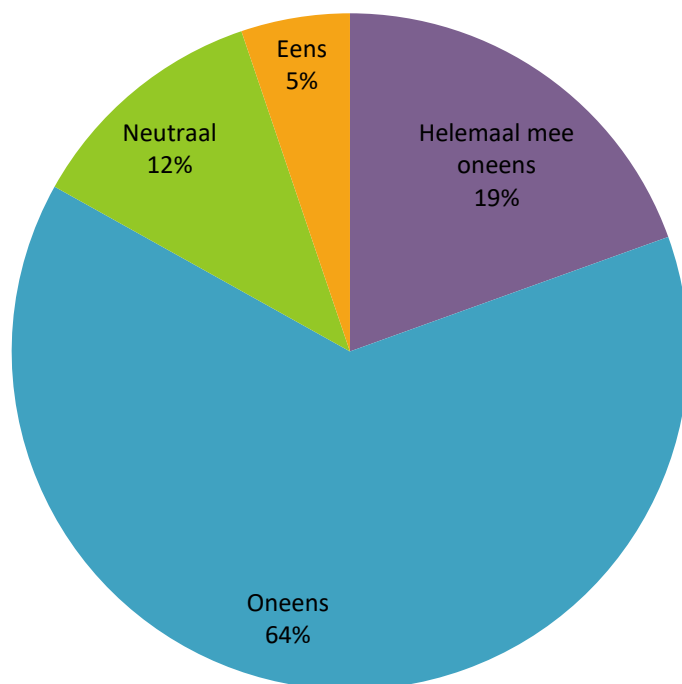
**31. De andere partij heeft vaker (opzettelijk) informatie verschaft die later niet juist bleek te zijn.**



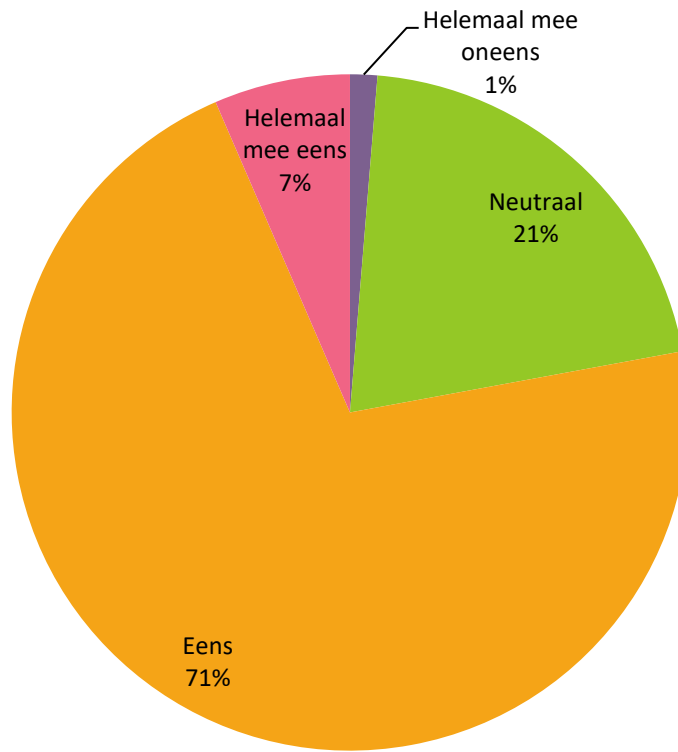
**32. Bij het nemen van belangrijke beslissingen neemt de andere partij onze belangen mee.**



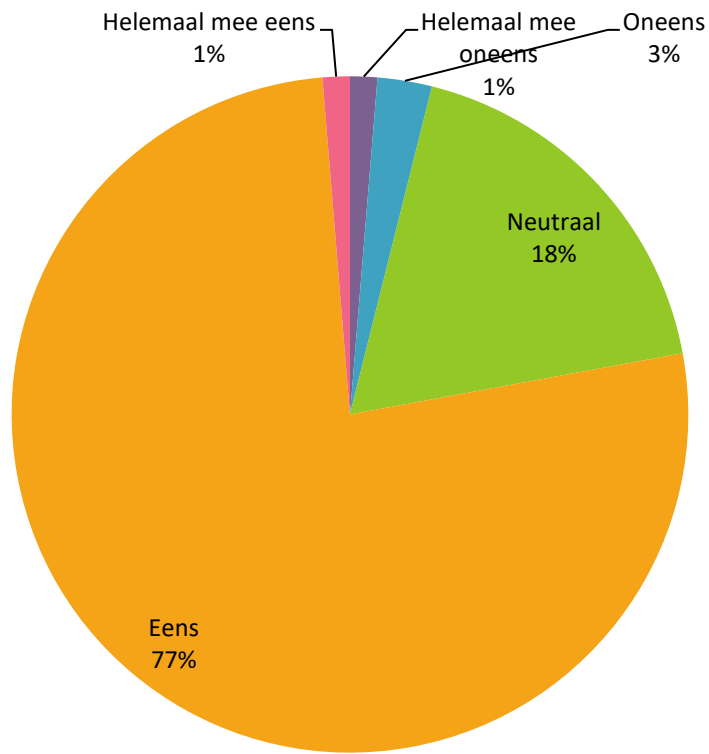
**33. De huidige samenwerking is niet bepaald aangenaam.**



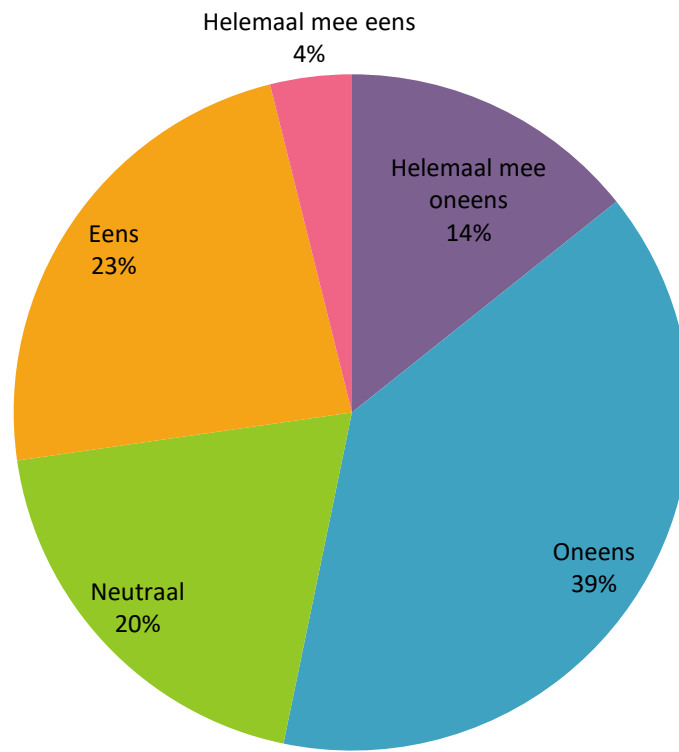
**34. De andere partij heeft voldoende kennis over de gezamenlijke activiteiten.**



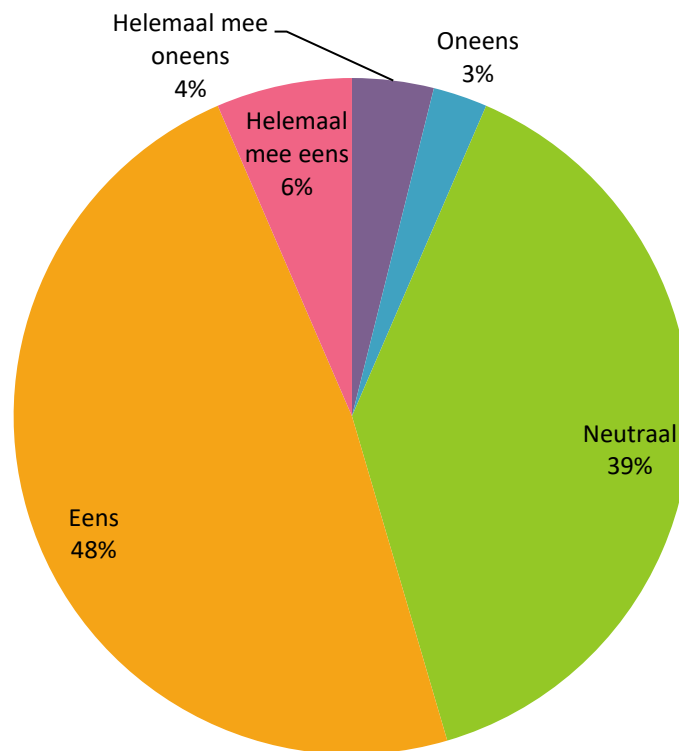
**35. De andere partij is betrouwbaar.**



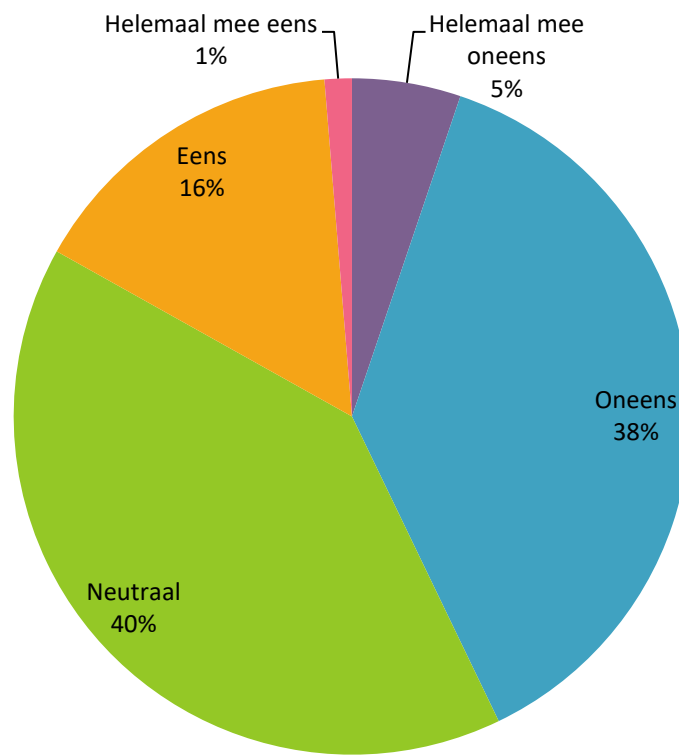
**36. De andere partij heeft geen goede reputatie in de markt.**



37. We verwachten dat deze samenwerking in de loop van de tijd alleen maar sterker wordt.

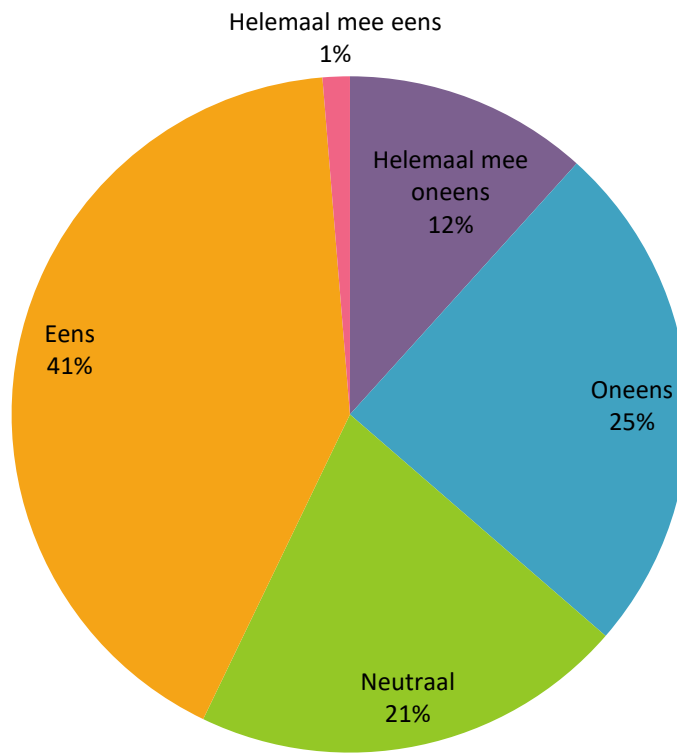


**38. We hebben geen goed alternatief om deze partij te vervangen.**

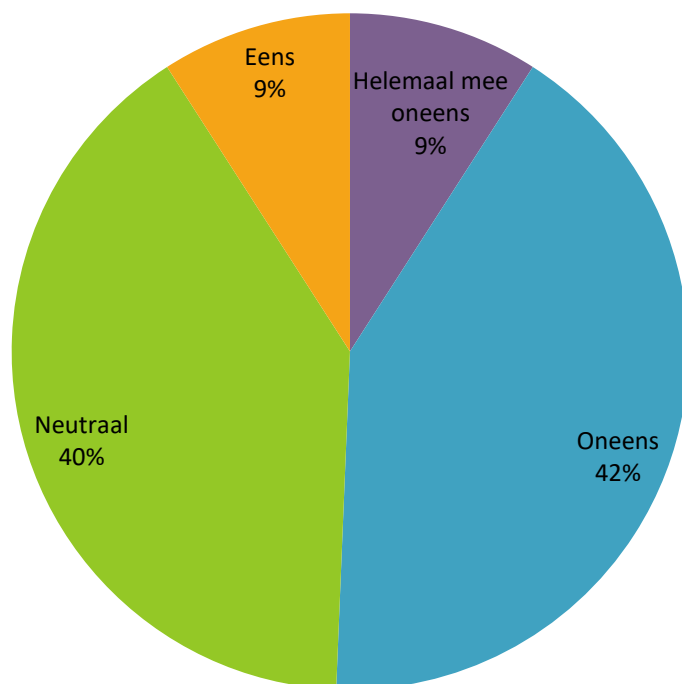




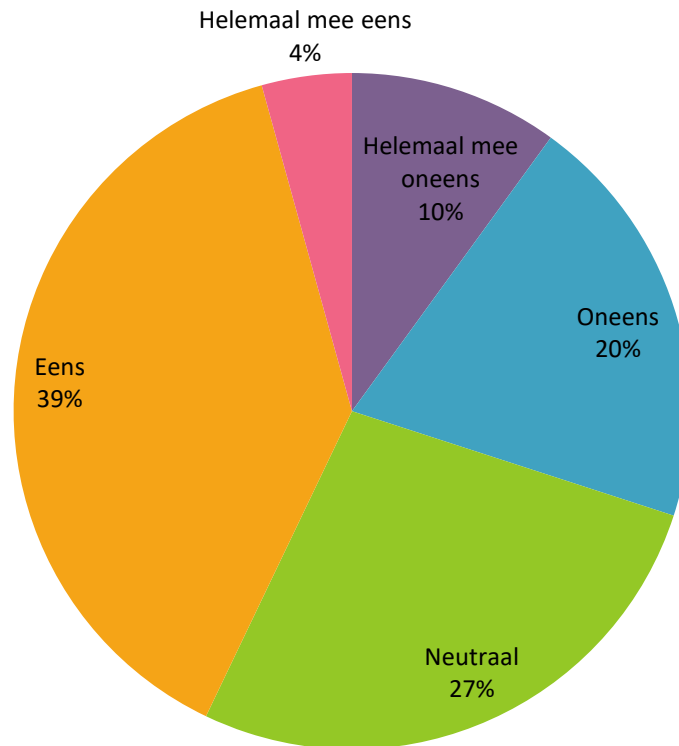
**39. We delen op dit moment strategische data met deze partij.**



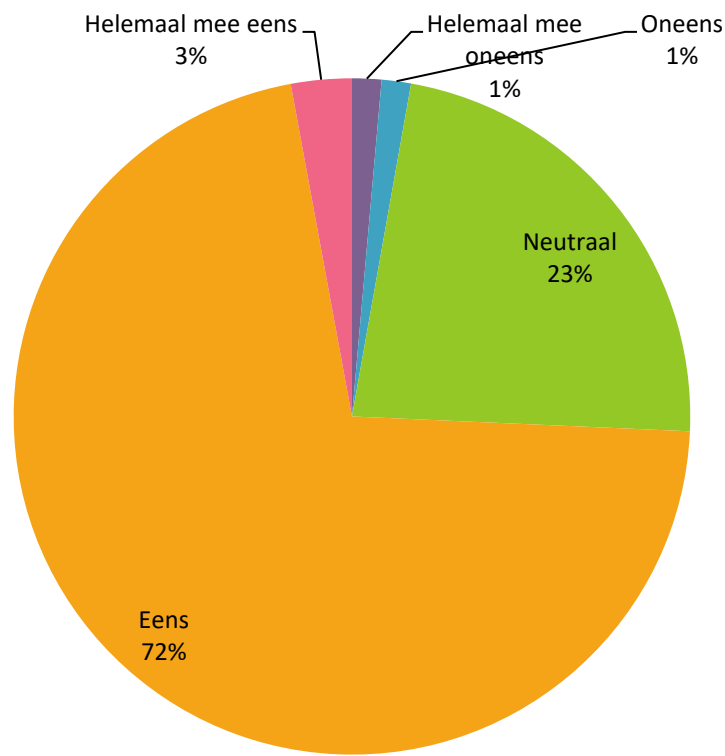
40. De andere partij is gesloten tijdens de onderhandelingen.



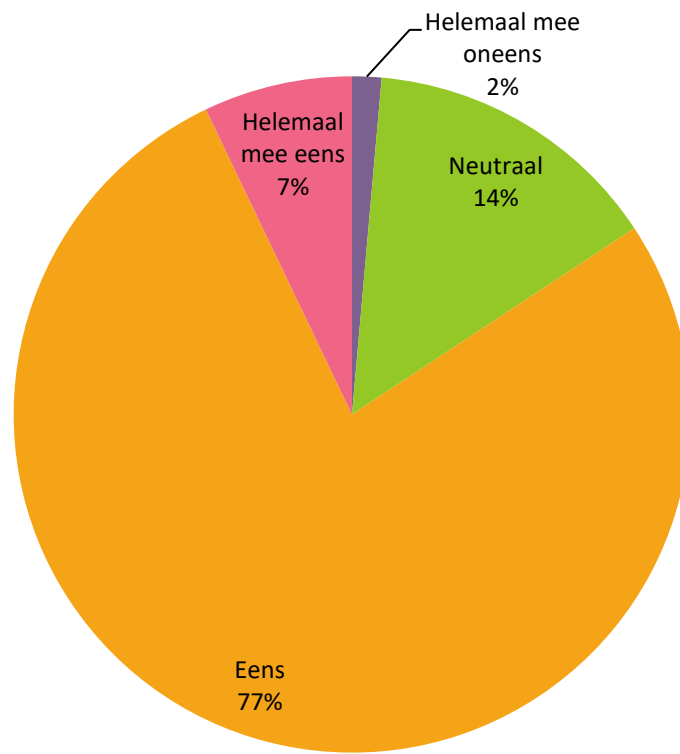
**41. We nemen samen met de andere partij operationele beslissingen met betrekking tot voorraadmanagement, ordermanagement en transportmanagement.**



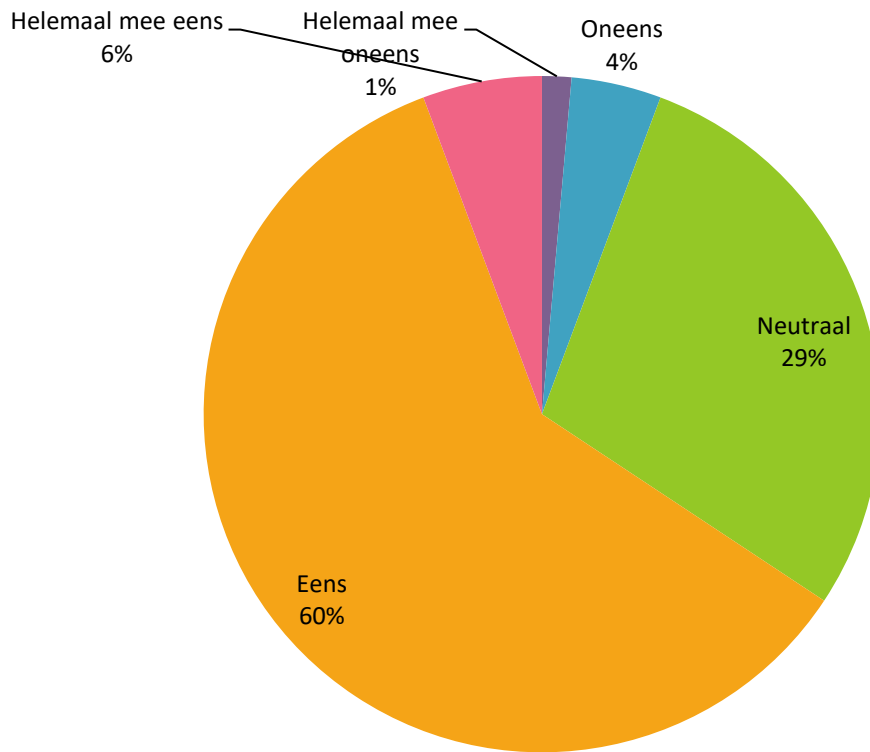
**42. Als we onze problemen met de andere partij delen, reageren zij begripvol.**



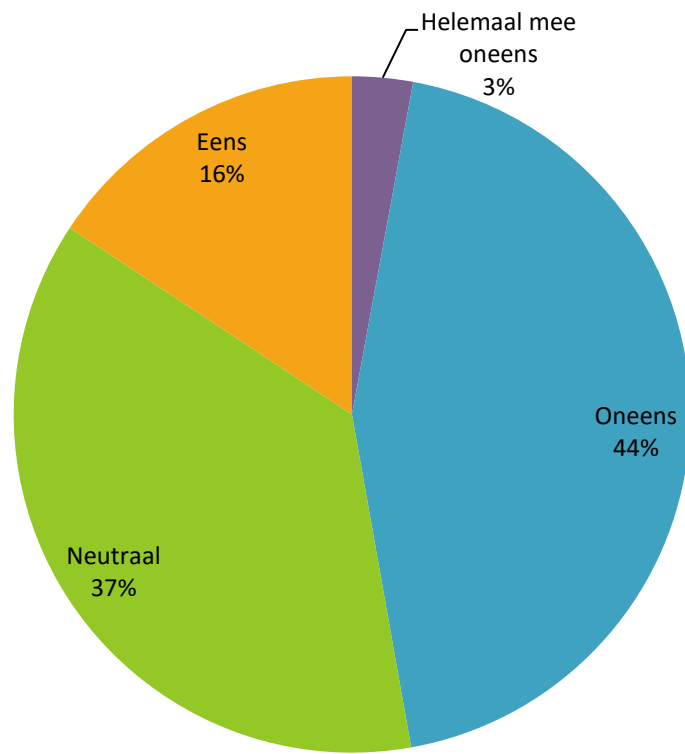
43. We zijn blij dat we deze partij kennen.



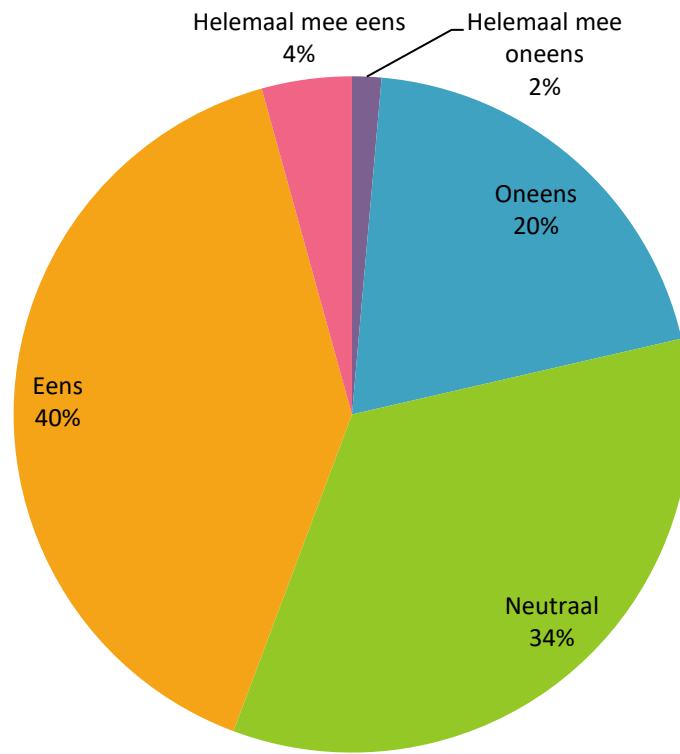
**44. We hoeven ons geen zorgen te maken over de technische vaardigheden van de andere partij.**



45. De andere partij belooft meer dan dat ze nakomen.

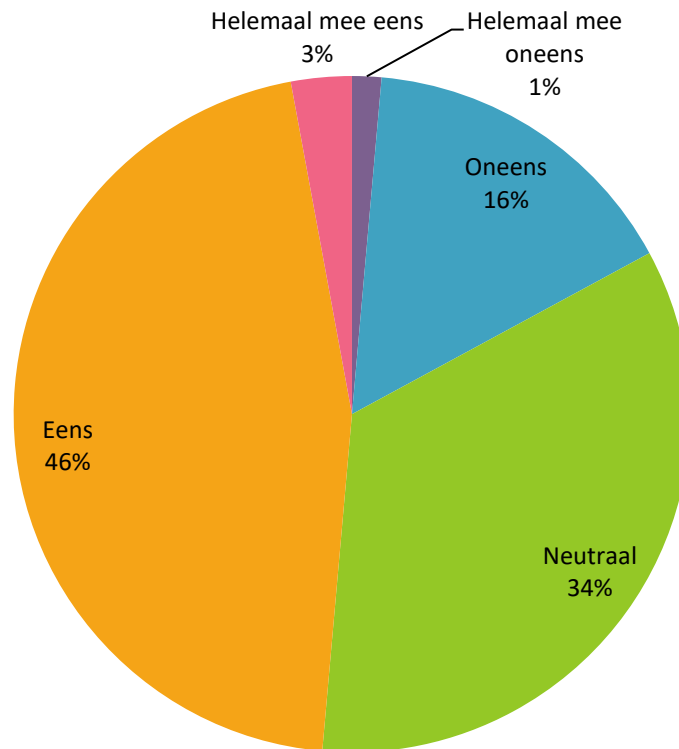


**46. De andere partij heeft een soortgelijke bedrijfscultuur als wij.**

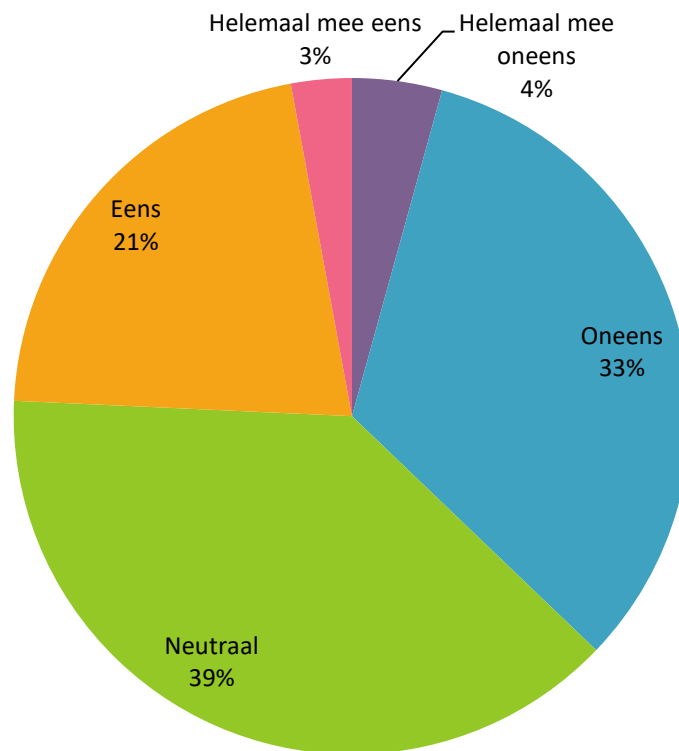




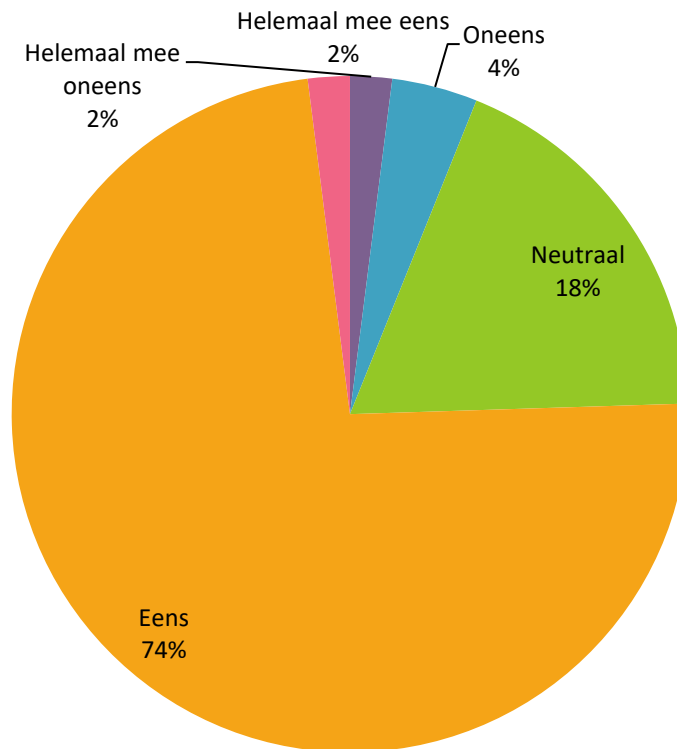
**47. In deze samenwerking hebben we behoorlijk veel tijd gestoken en geld geïnvesteerd.**



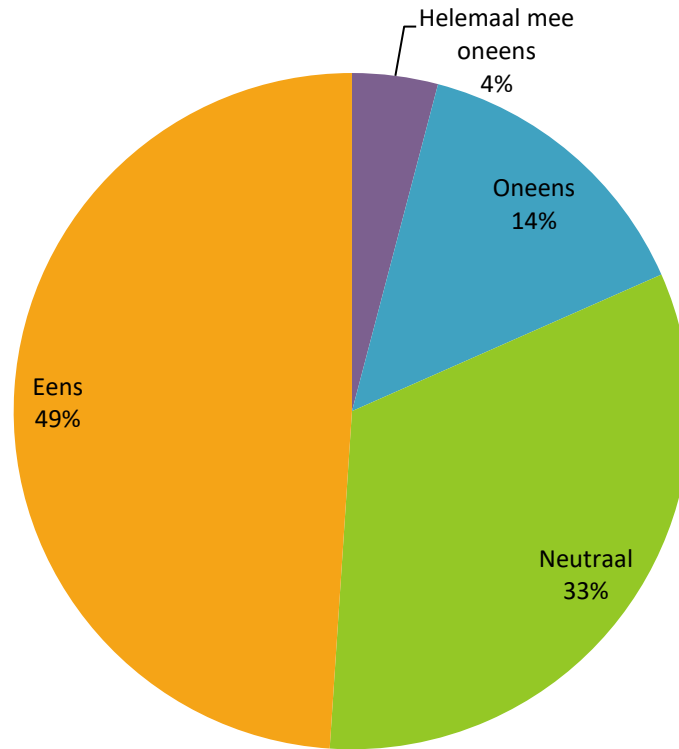
**48. Mocht deze samenwerking eindigen, dan zullen we moeite hebben om een alternatief te vinden.**



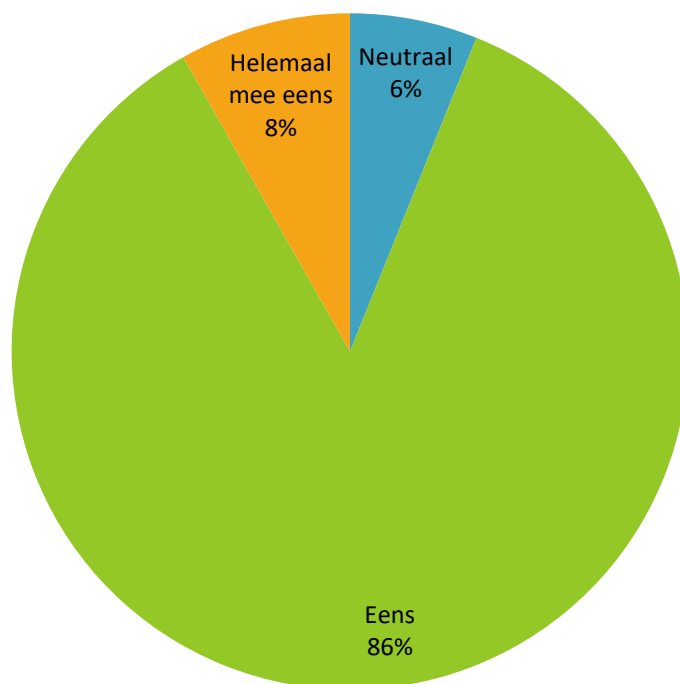
**49. Als er problemen zijn binnen de samenwerking is de andere partij daar eerlijk over.**



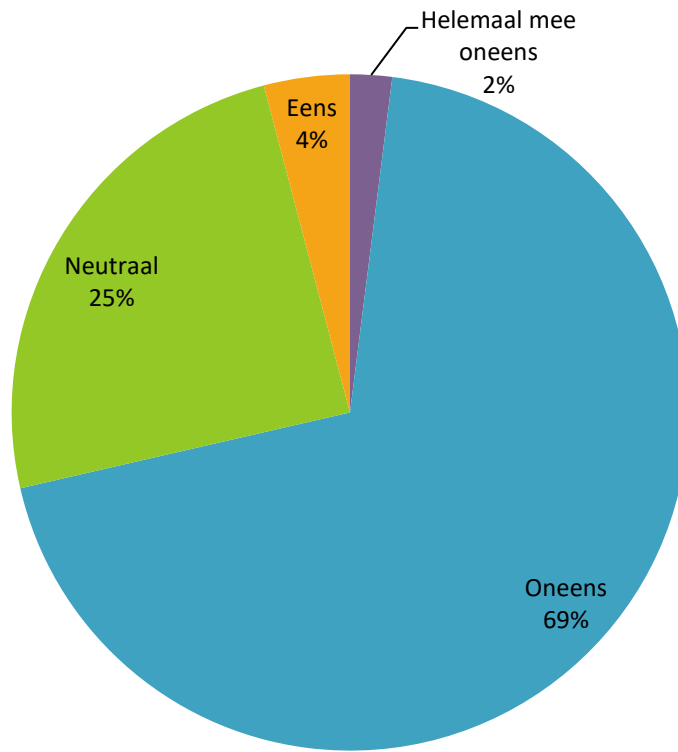
**50. We kunnen erop rekenen dat de andere partij bij het maken van beslissingen in de toekomst, rekening houdt met wat de gevolgen zijn voor ons bedrijf.**



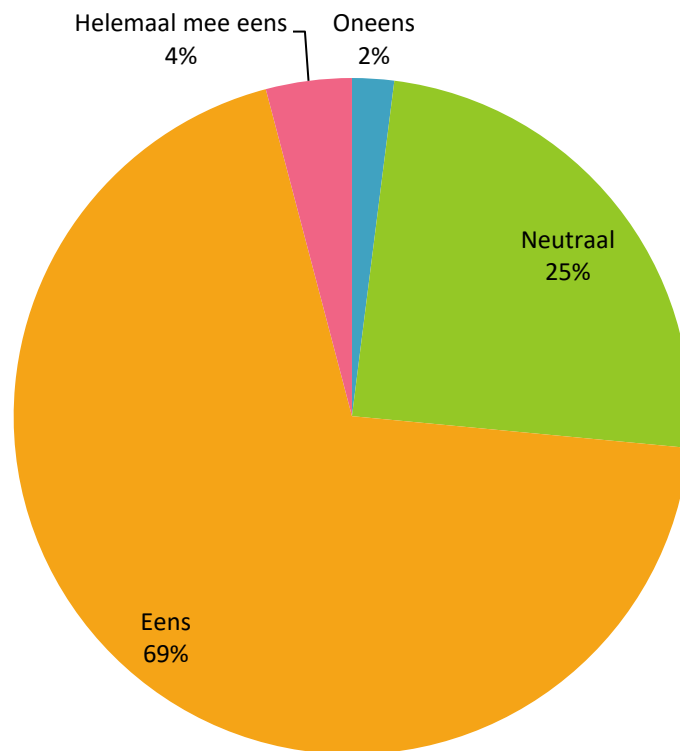
51. De andere partij weet waar ze over praten.



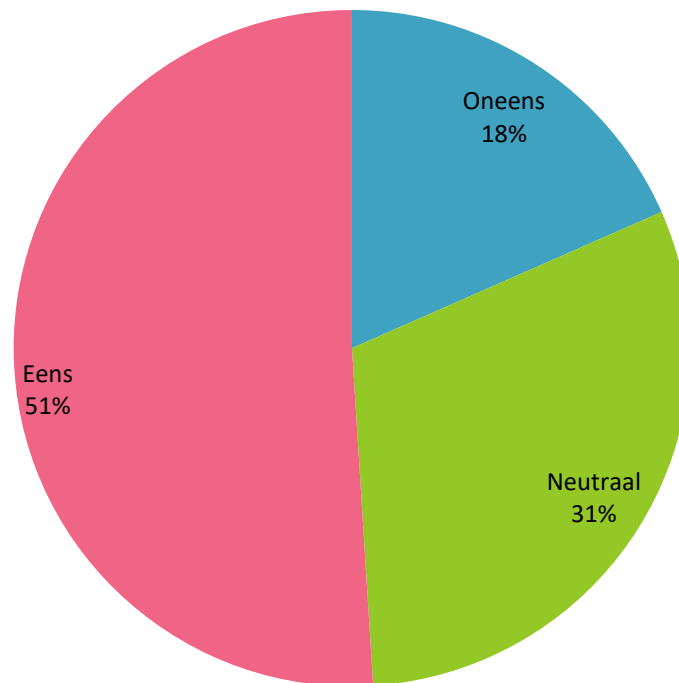
**52. De andere partij heeft problemen met het beantwoorden van onze vragen.**



**53. De andere partij heeft een goede reputatie als het gaat om hun competentie (het goed uitvoeren van gezamenlijke activiteiten).**

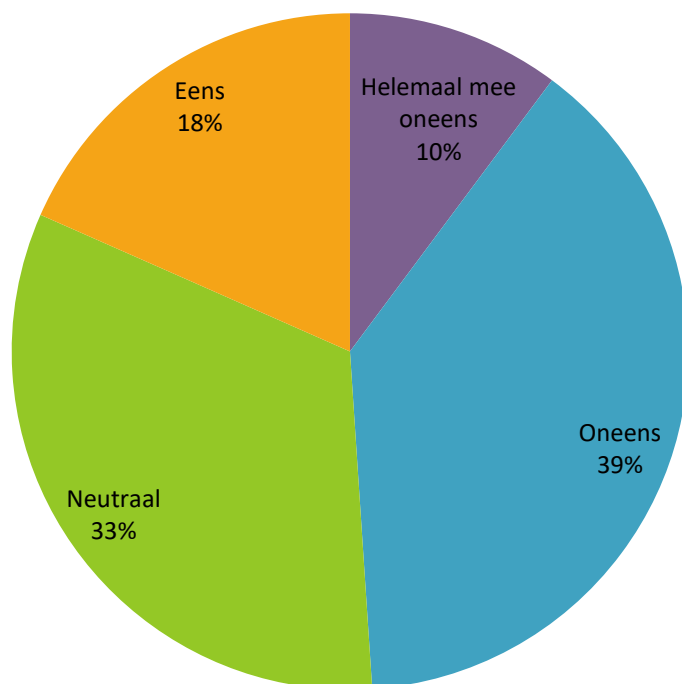


**54. Zelfs als het interessanter zou zijn om met iemand anders in zee te gaan, willen wij graag met deze partner verder gaan.**

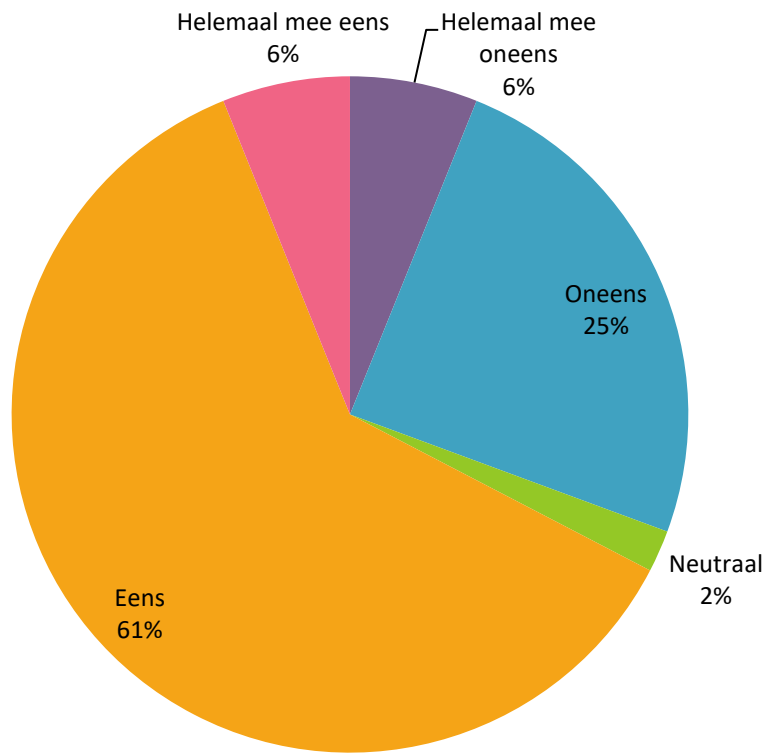




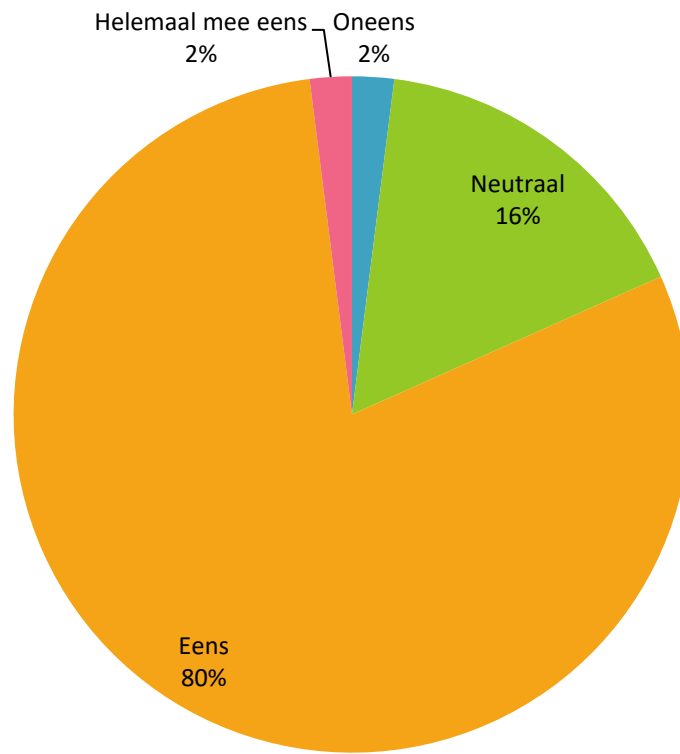
**55. Deze partij is cruciaal voor onze toekomstige prestaties.**



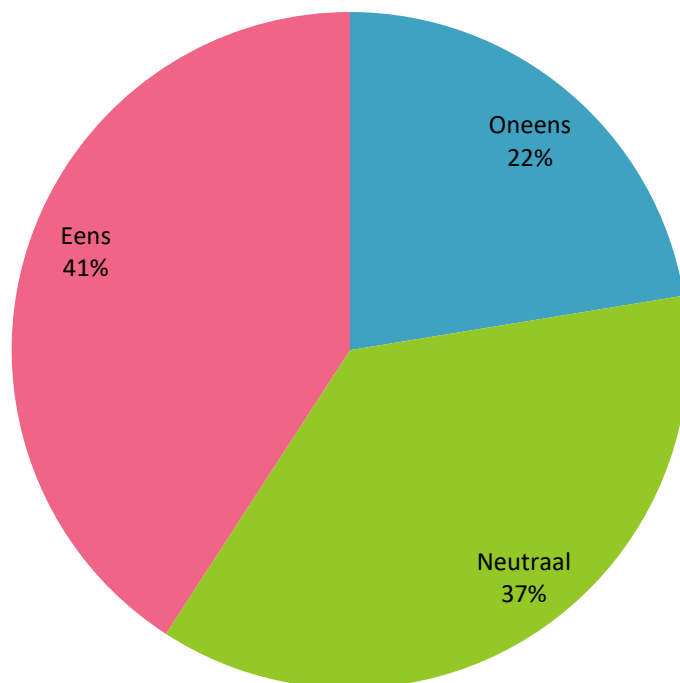
**56. We delen op dit moment operationele data met deze partner.**



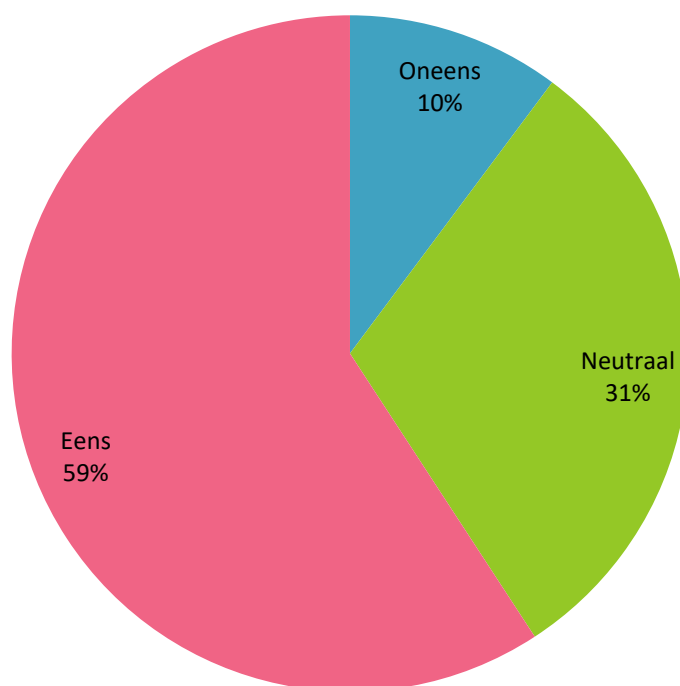
57. We kunnen er op rekenen dat de andere partij eerlijk is.



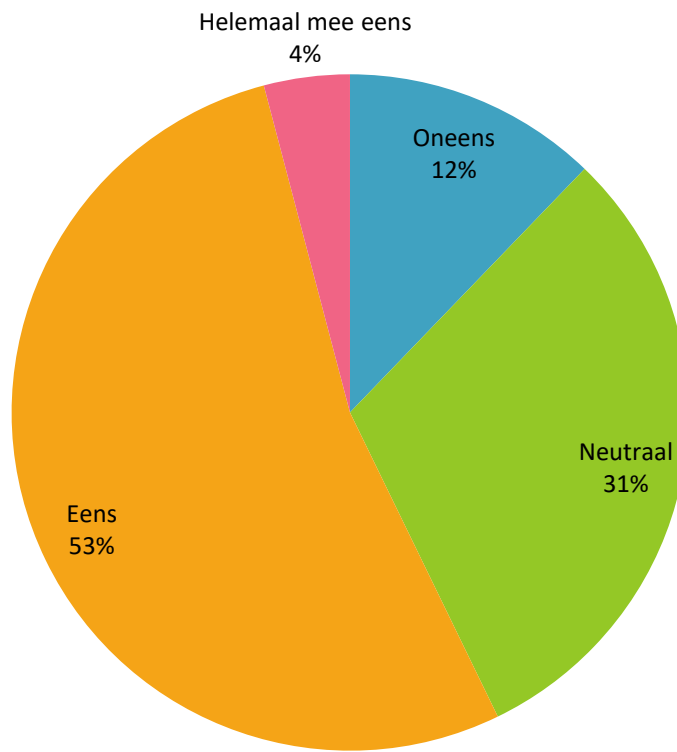
**58. In het verleden heeft deze partij wel eens offers gebracht om de samenwerking in stand te houden.**



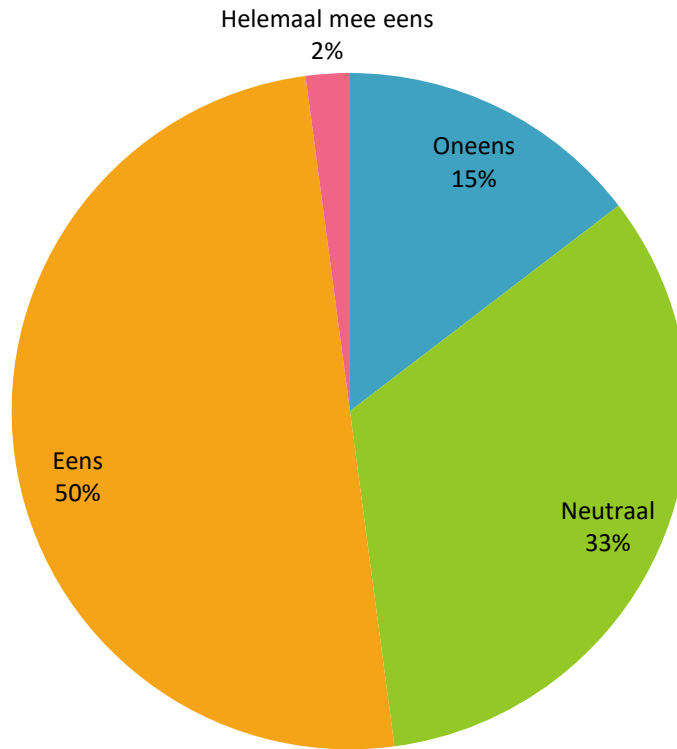
59. De andere partij is een bron van accurate informatie.



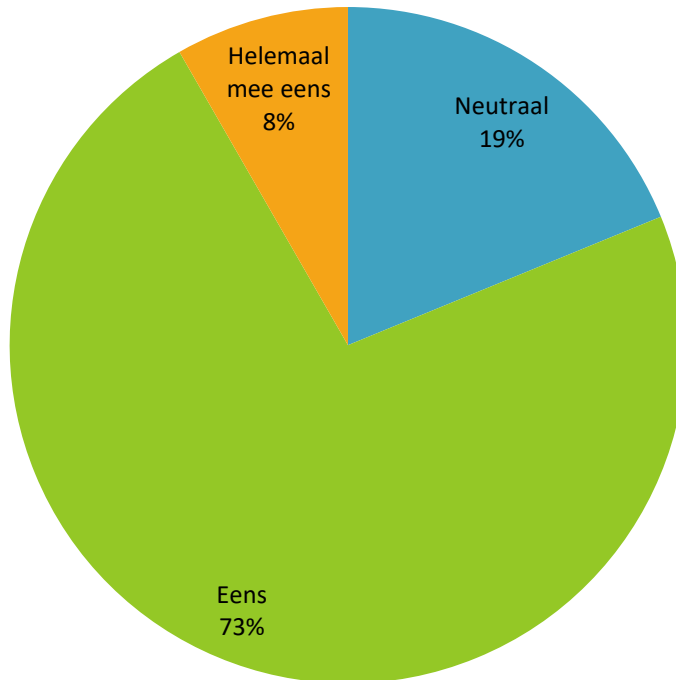
**60. Deze partij is belangrijk voor ons bedrijf.**



**61. We zijn ervan overtuigd dat de andere partij de waarheid spreekt, zelfs als zij een onwaarschijnlijke uitleg geeft.**

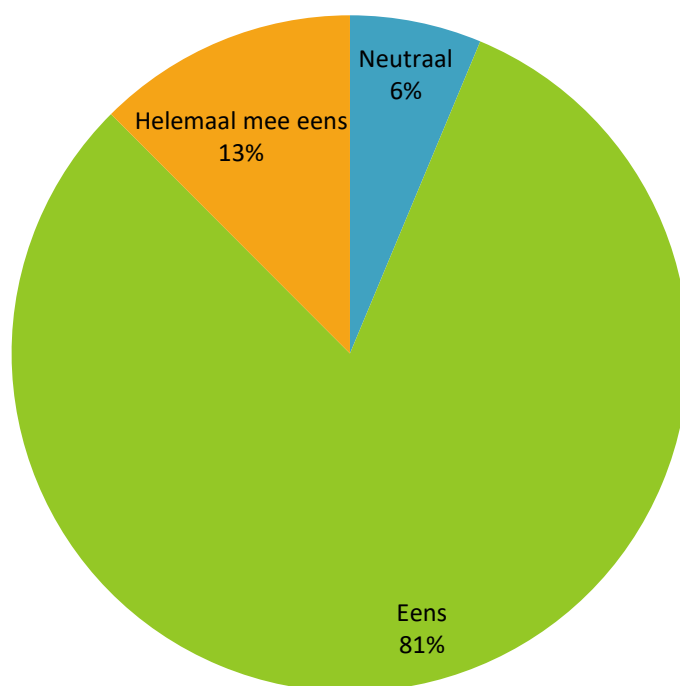


**62. Hoewel omstandigheden veranderen, geloven we dat onze partner klaar is en bereid is om ondersteuning te bieden mocht dit nodig zijn.**

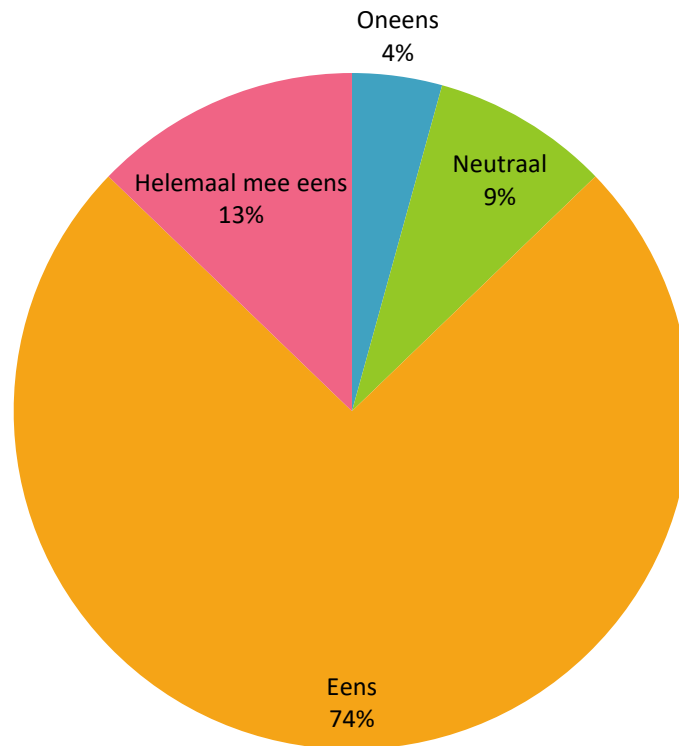




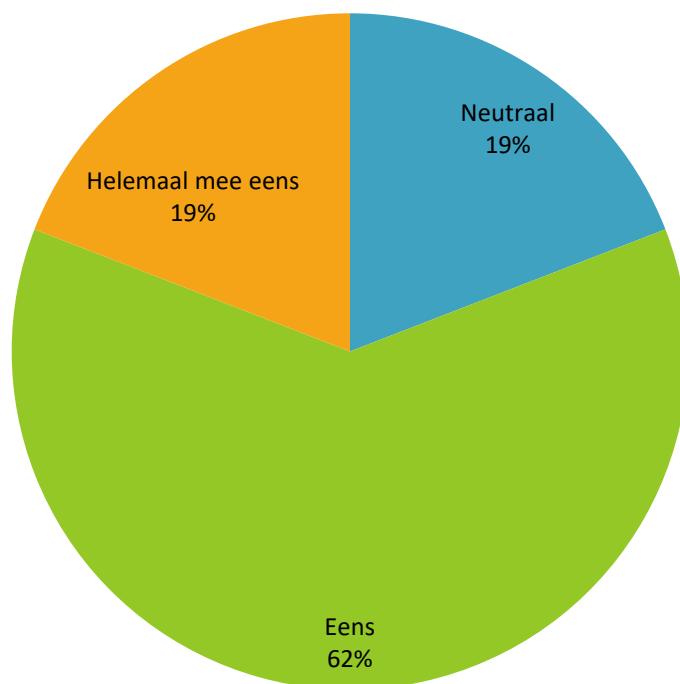
**63. De andere partij is vriendelijk.**



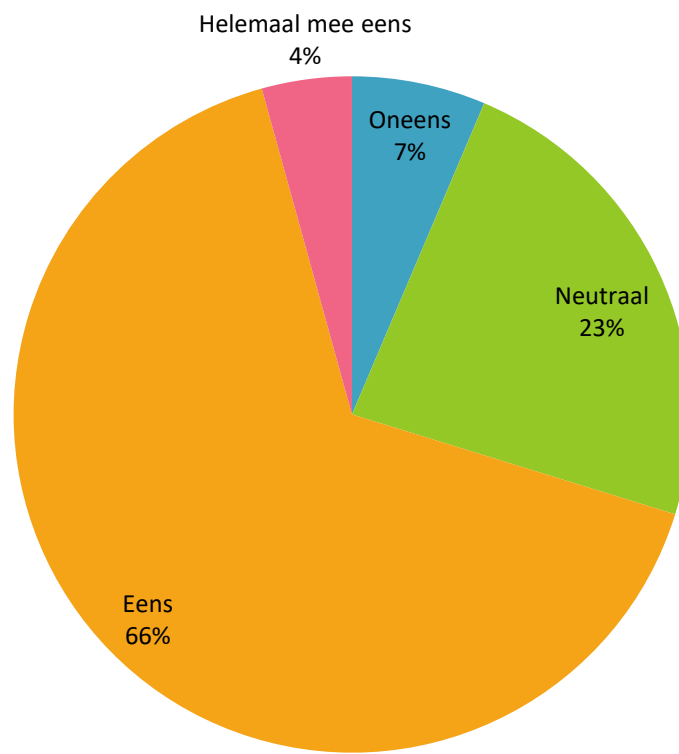
**64. De andere partij is capabel en bekwaam in hun werkzaamheden die betrekking hebben op deze samenwerking.**



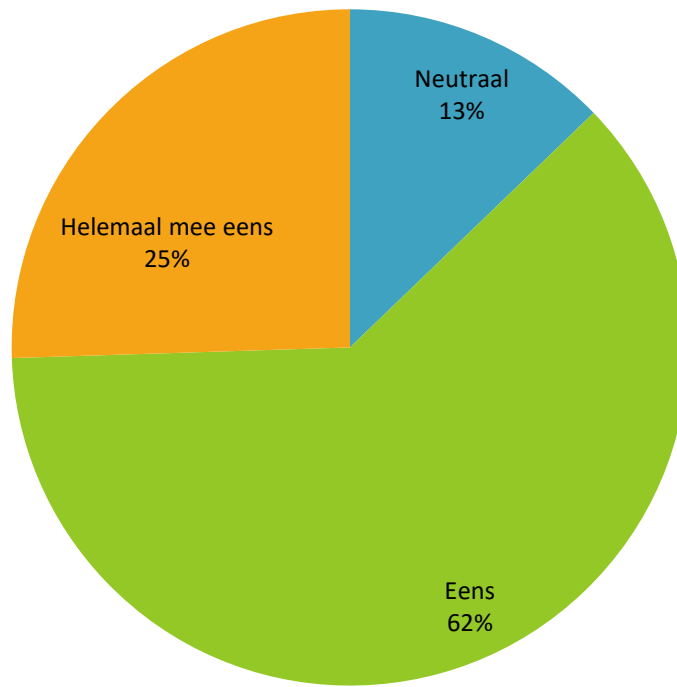
65. We hebben het gevoel dat deze partij ons niet zomaar laat vallen.



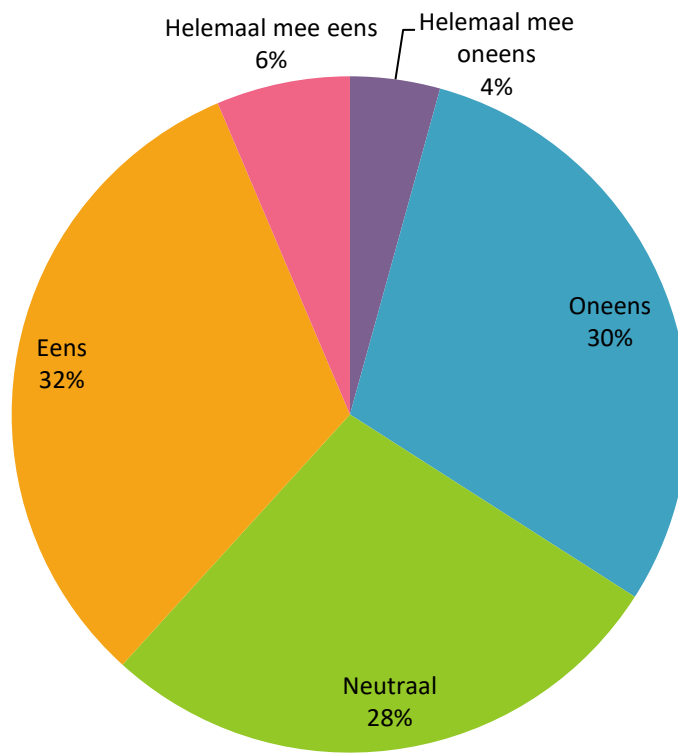
**66. De andere partij staat er om bekend dat ze betrokken zijn bij hun partners.**



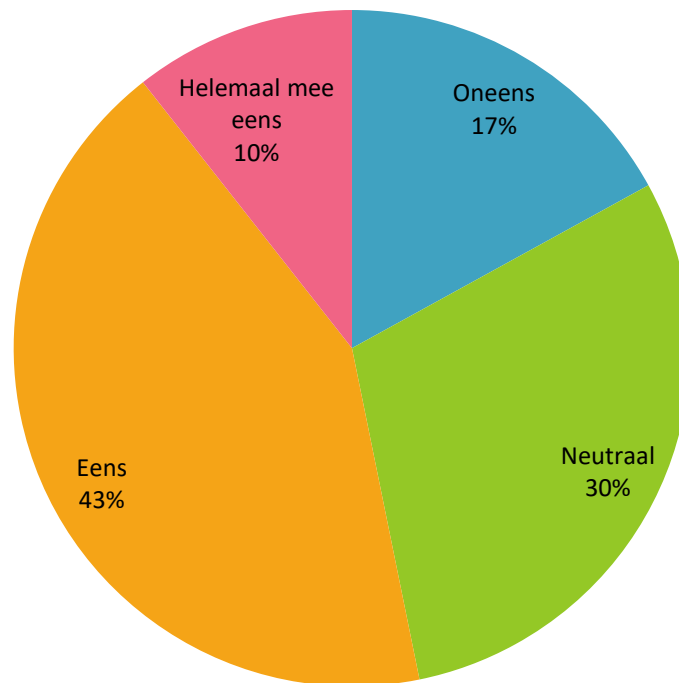
67. We verwachten deze samenwerking voort te zetten op de lange termijn.



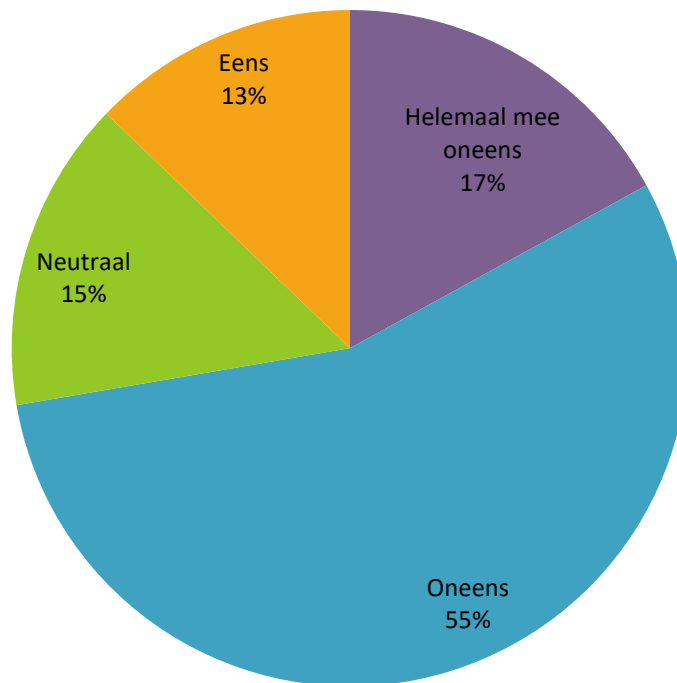
68. We zijn afhankelijk van deze partij.



**69. We maken samen strategische beslissingen, die bijvoorbeeld de organisatorische efficiëntie ten goede komen.**

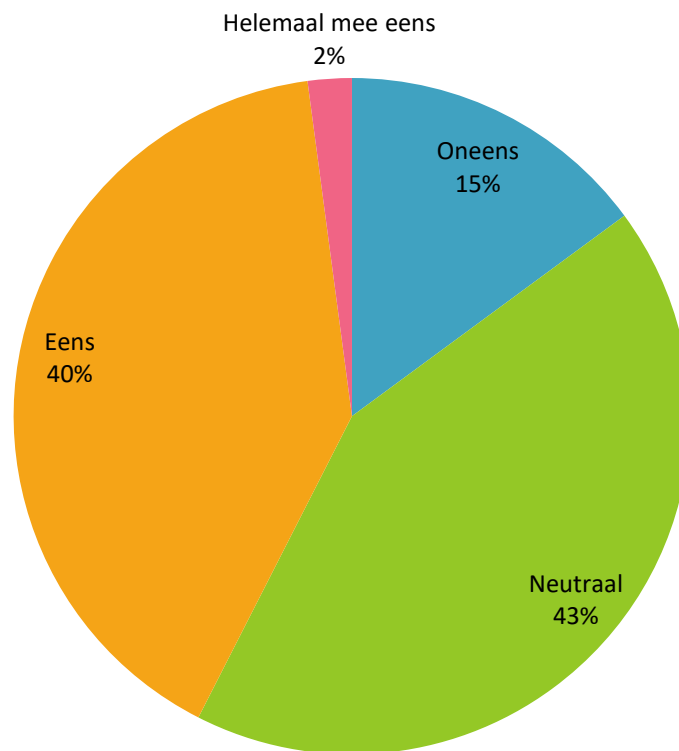


**70. De andere partij heeft vaker (opzettelijk) informatie verschaft die later niet juist bleek te zijn.**

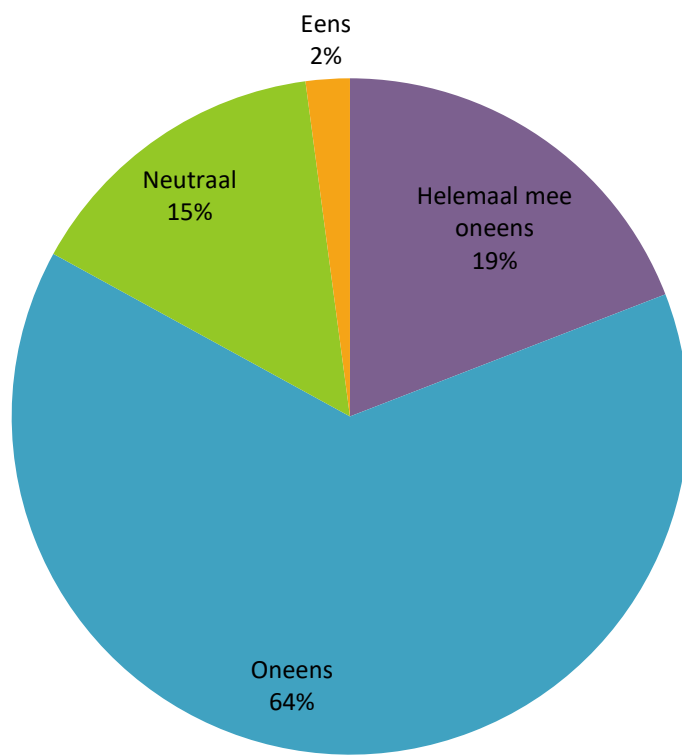




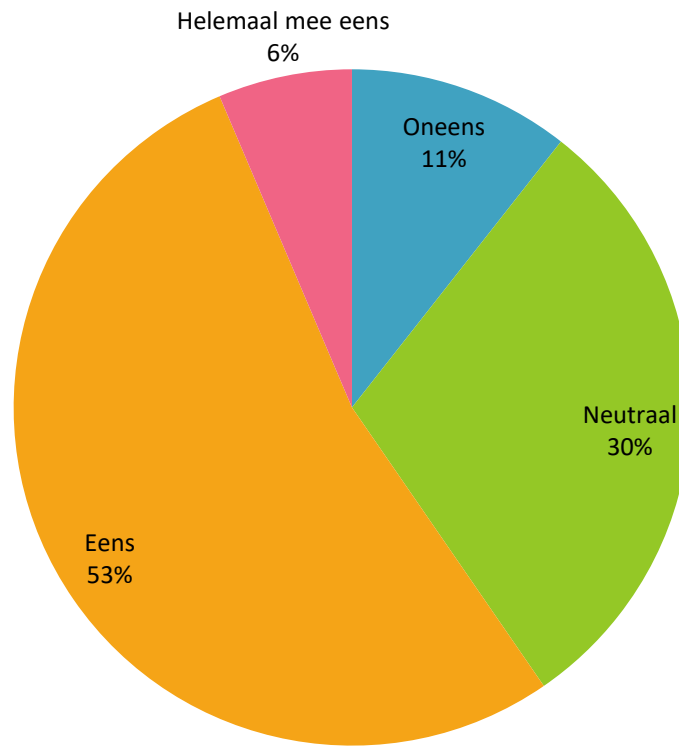
**71. Bij het maken van belangrijke beslissingen neemt de andere partij onze belangen mee.**



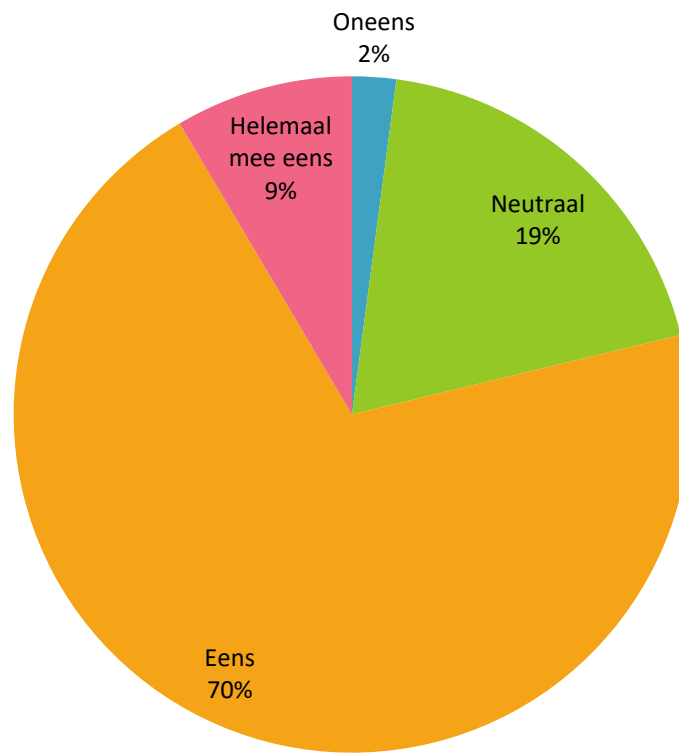
**72. De huidige samenwerking is niet bepaald aangenaam.**



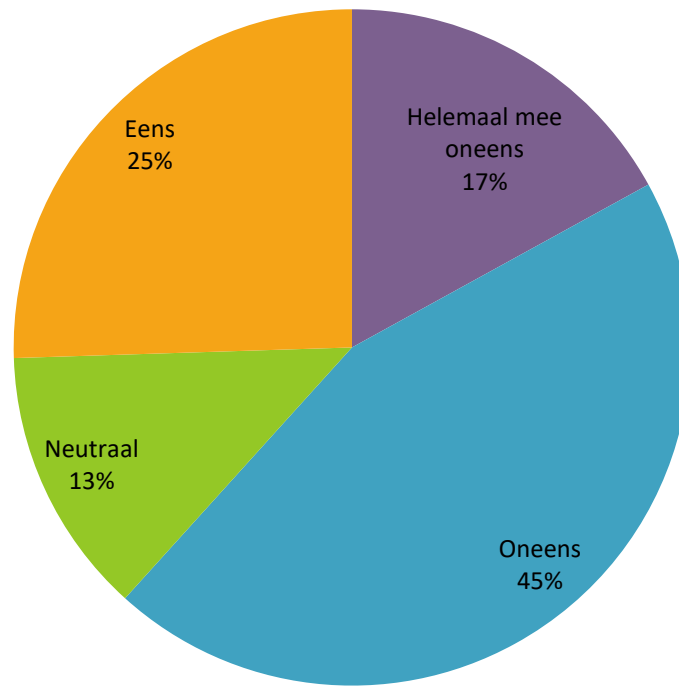
**73. De andere partij heeft voldoende kennis over de gezamenlijke activiteiten.**



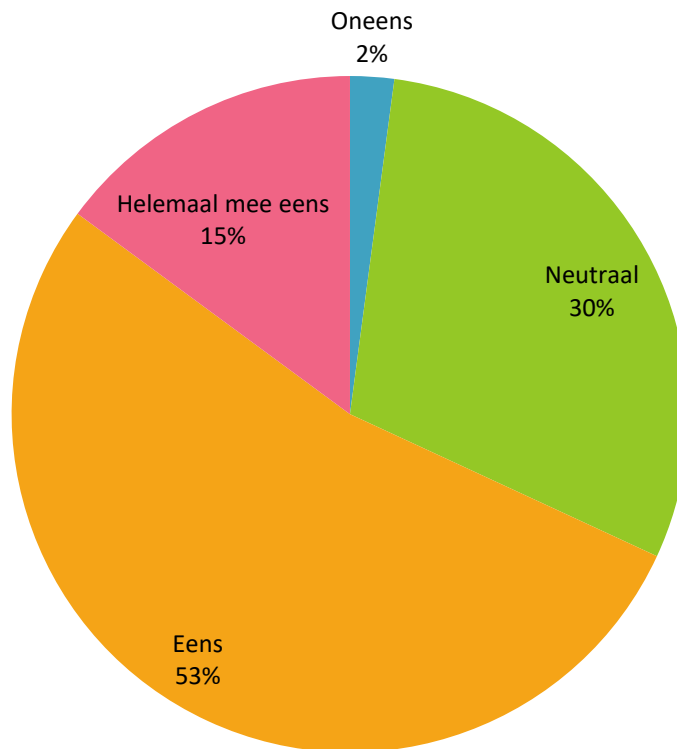
74. De andere partij is betrouwbaar.



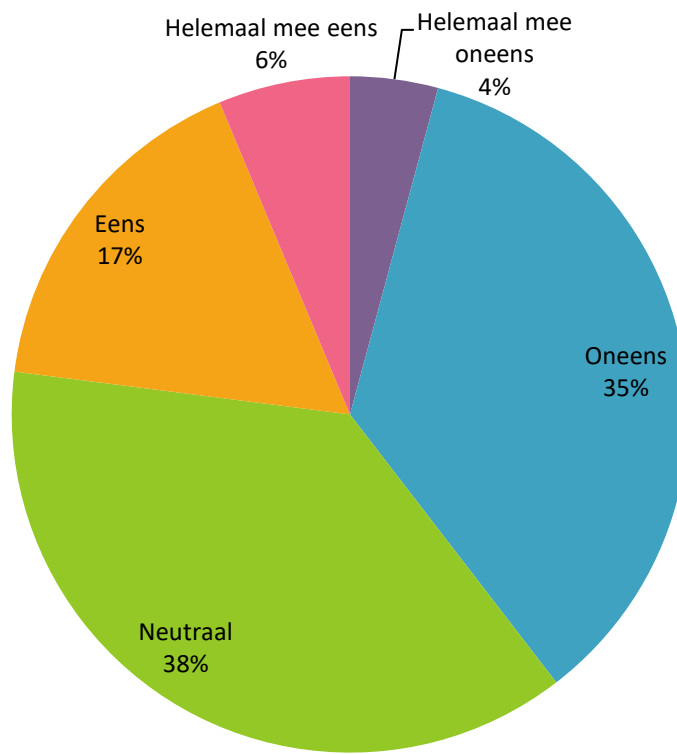
**75. De andere partij heeft geen goede reputatie in de markt.**



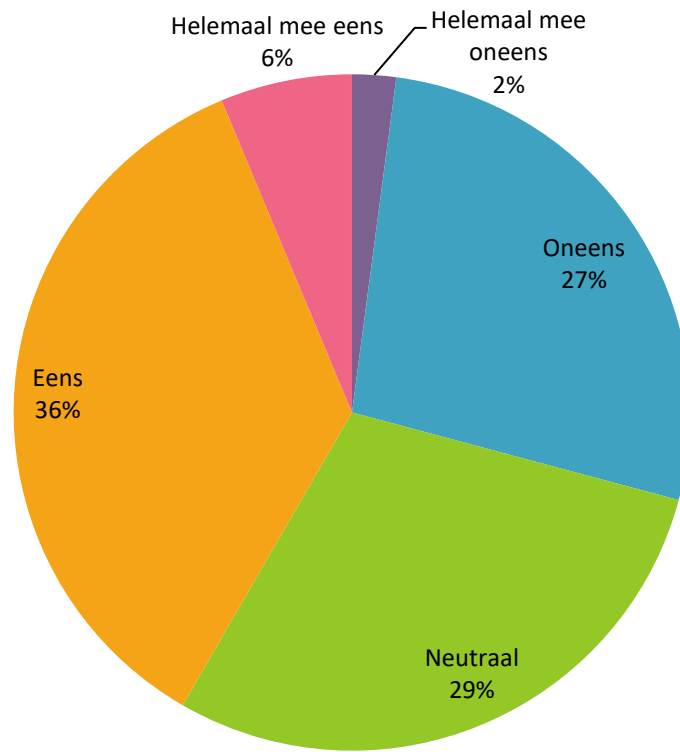
76. We verwachten dat deze samenwerking in de loop van de tijd alleen maar sterker wordt.



**77. We hebben geen goed alternatief om deze partij te vervangen.**

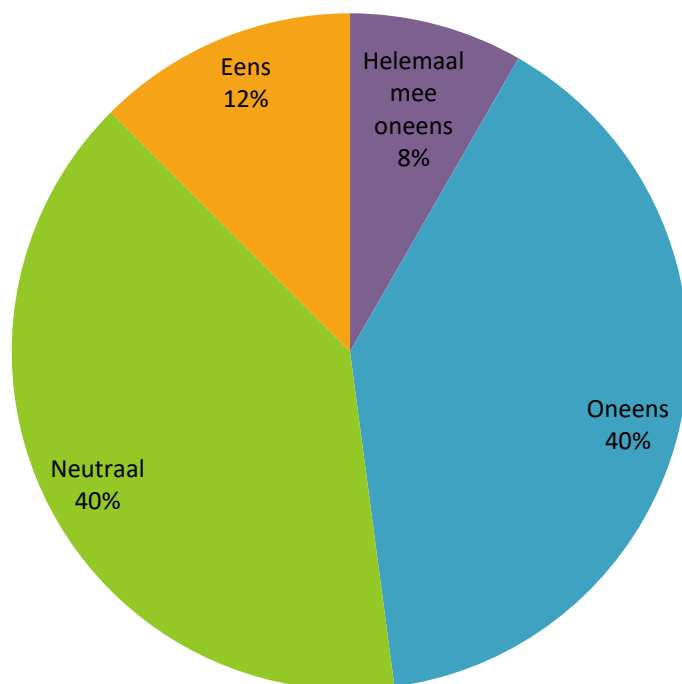


**78. We delen op dit moment strategische data met deze partij.**

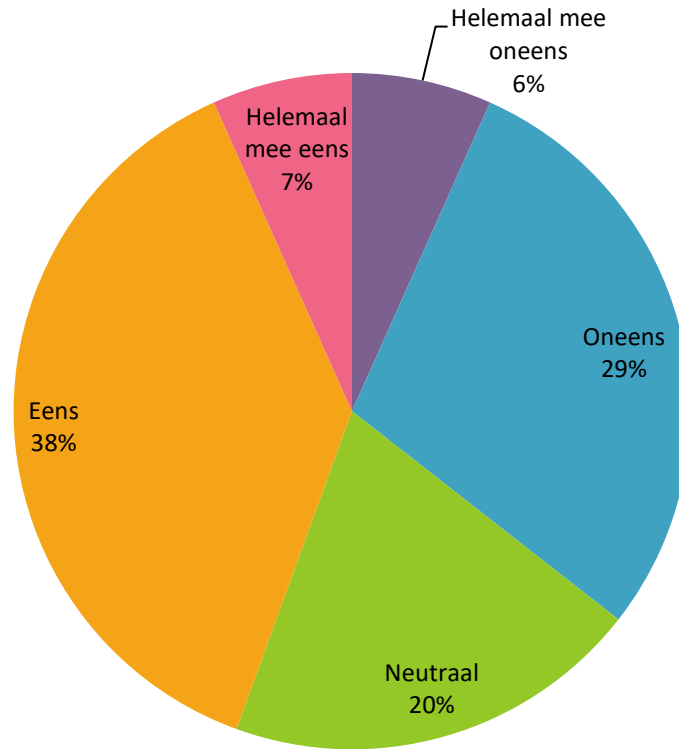




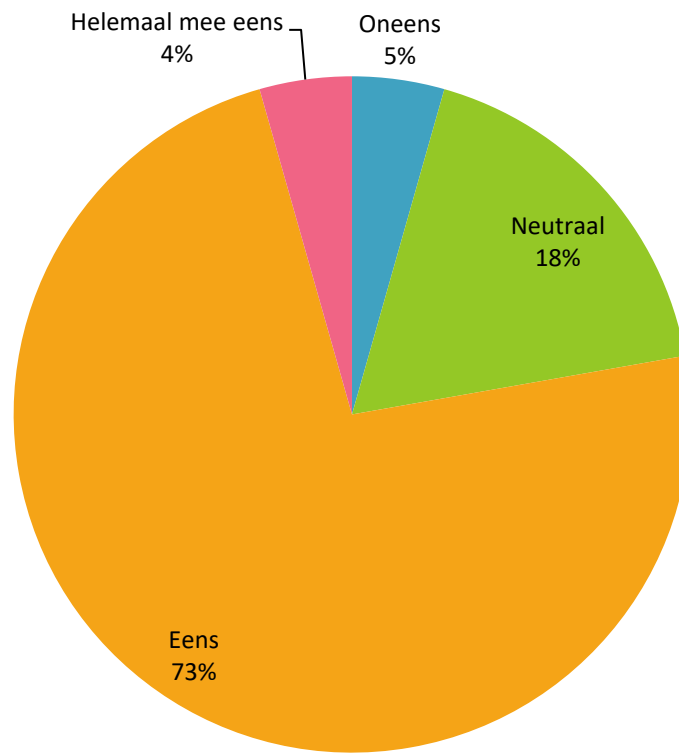
**79. De andere partij is niet open tijdens de onderhandelingen.**



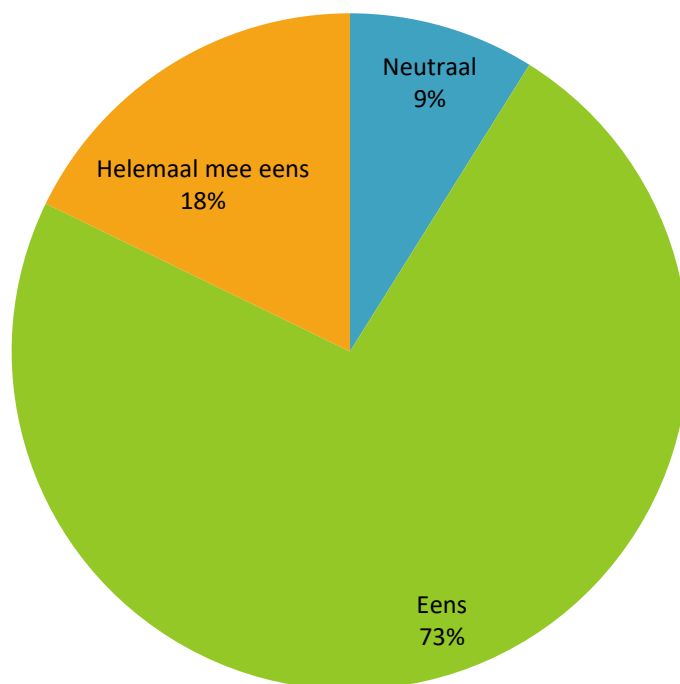
**80. We maken samen operationele beslissingen met betrekking tot voorraadmanagement, ordermanagement en transportmanagement.**



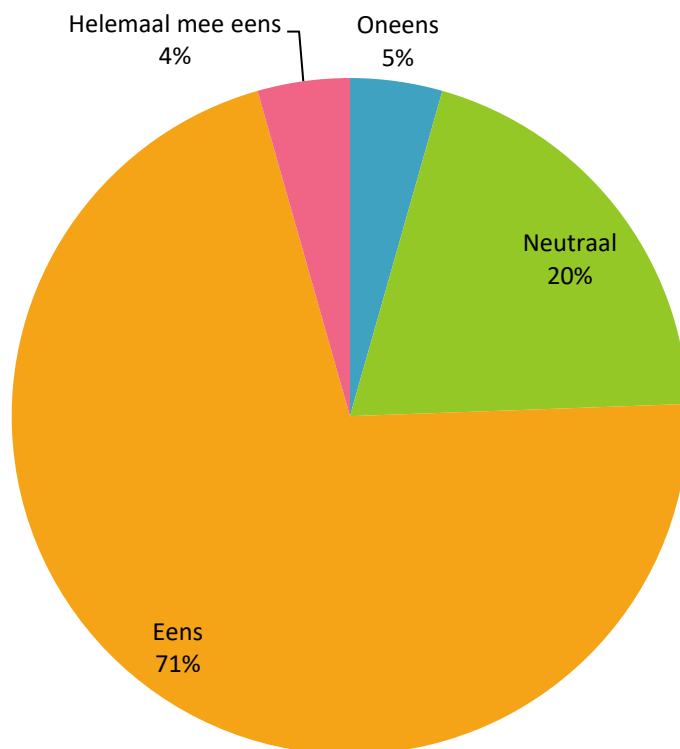
**81. Als we onze problemen met de andere partij delen, reageren zij begripvol.**



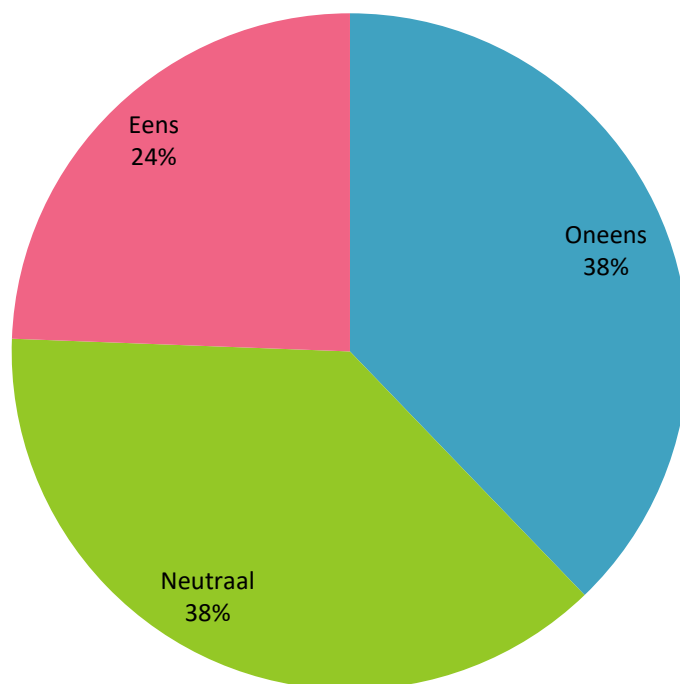
82. We zijn blij dat we deze partij kennen.



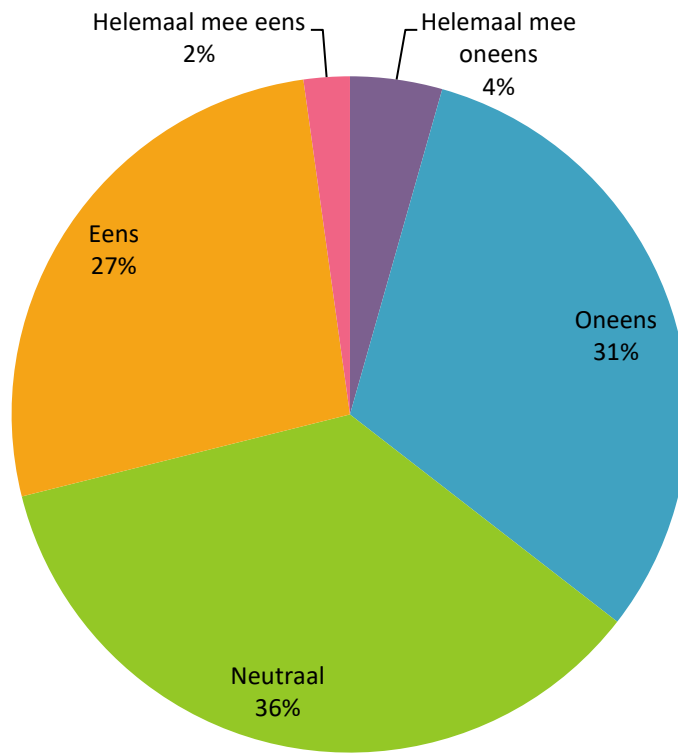
**83. We hoeven ons geen zorgen te maken over de technische vaardigheden van de andere partij.**



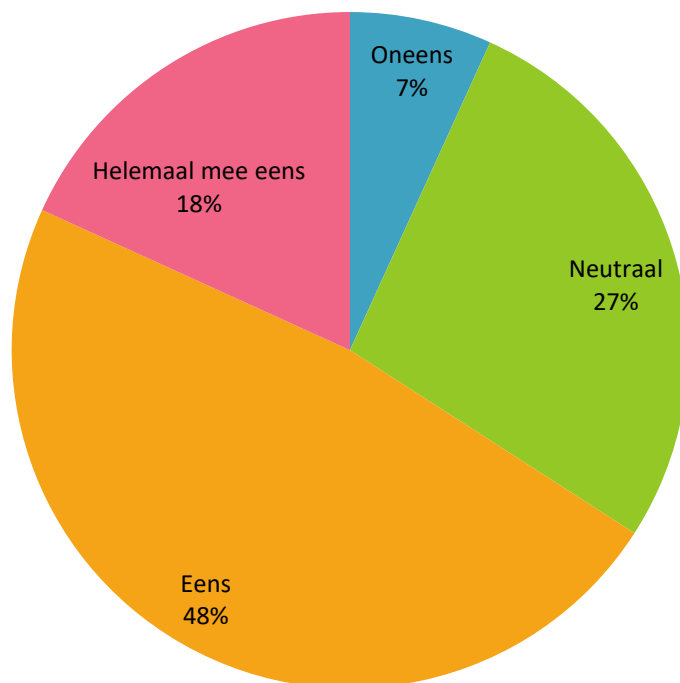
84. De andere partij beloofd meer dan dat ze nakomen.



**85. De andere partij heeft een soortgelijke bedrijfscultuur als wij.**

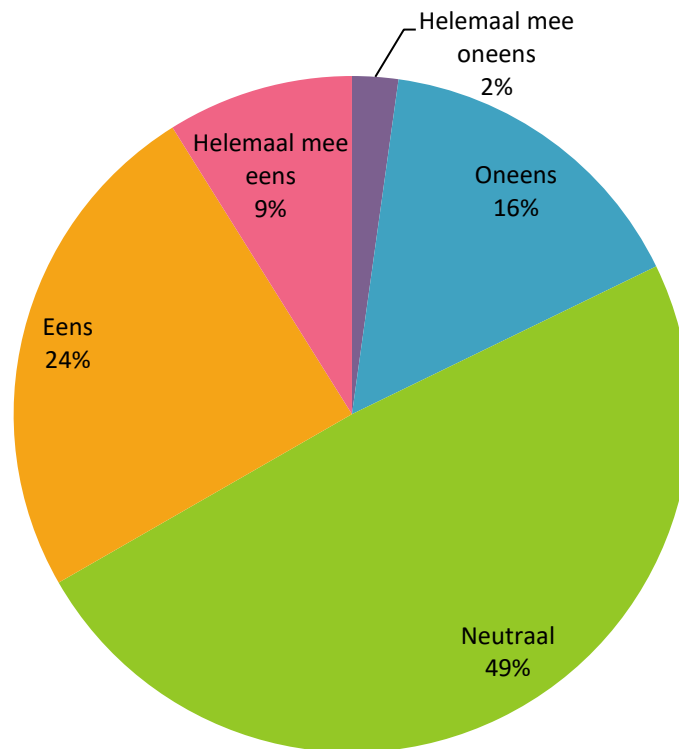


86. In deze samenwerking hebben we behoorlijk veel moeite gestoken (tijd) en geïnvesteerd (geld).

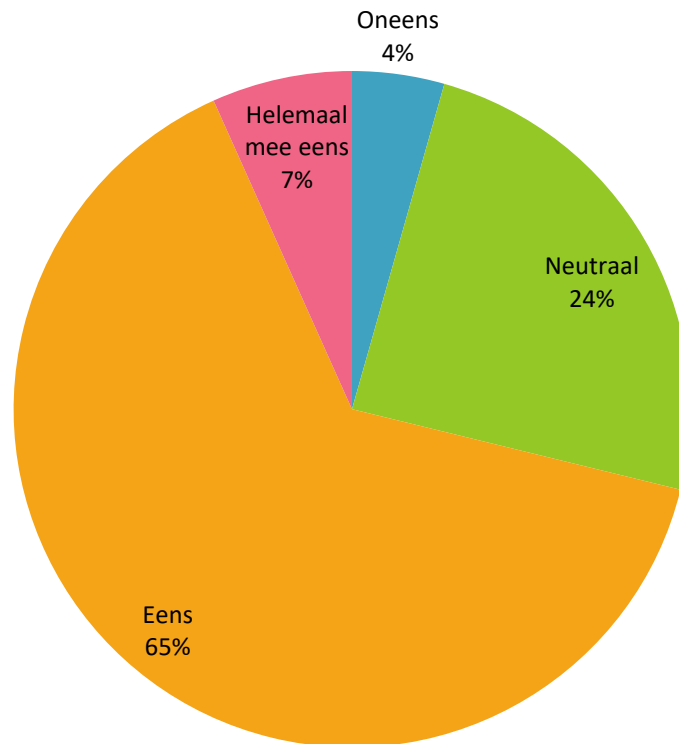




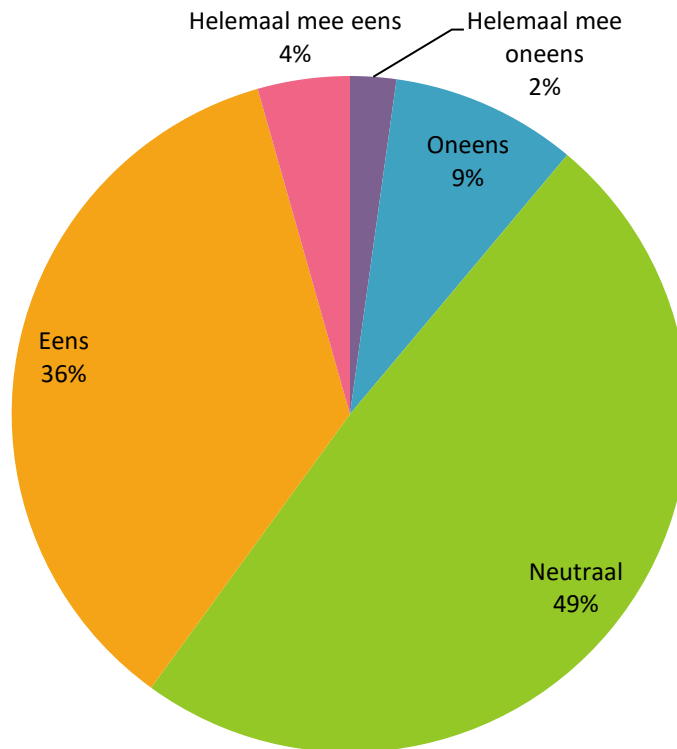
**87. Mocht deze samenwerking eindigen, dan zullen we moeite hebben om een alternatief te vinden.**



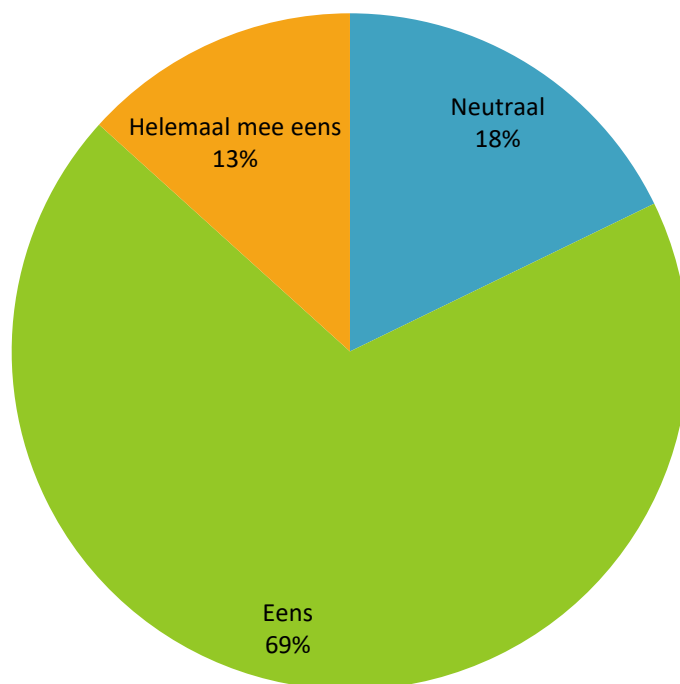
88. Als er problemen zijn binnen de samenwerking is de andere partij daar eerlijk over.



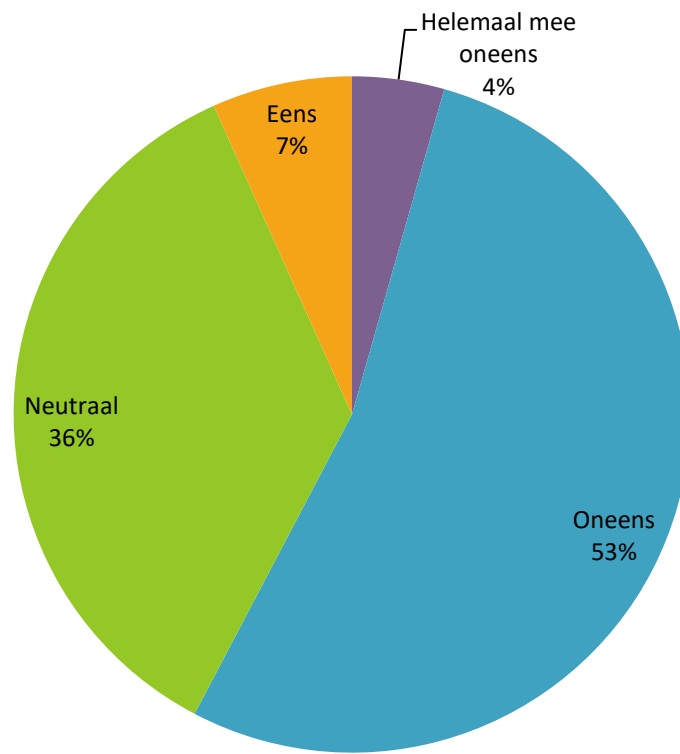
**89. We kunnen erop rekenen dat de andere partij bij het maken van beslissingen in de toekomst, rekening houdt met wat de gevolgen zijn voor ons bedrijf.**



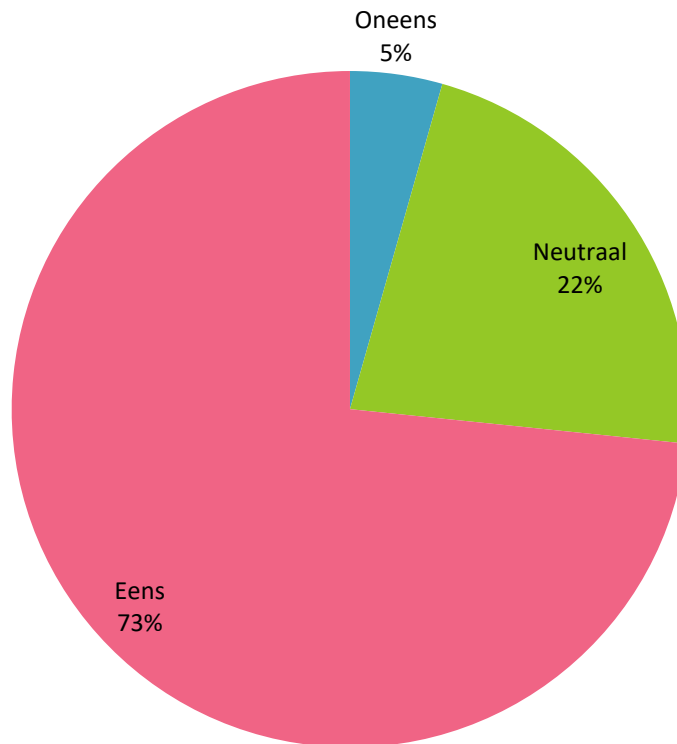
90. De andere partij weet waar ze over praten.



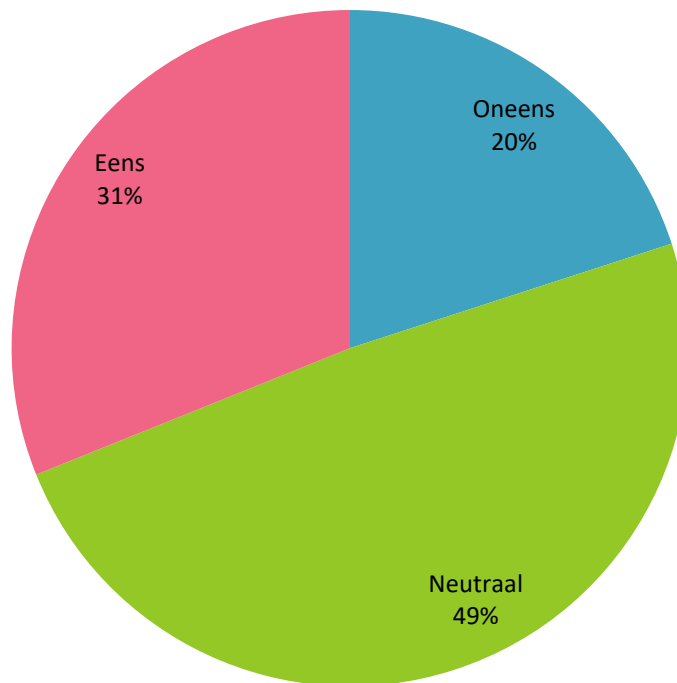
91. De andere partij heeft problemen met het beantwoorden van onze vragen.



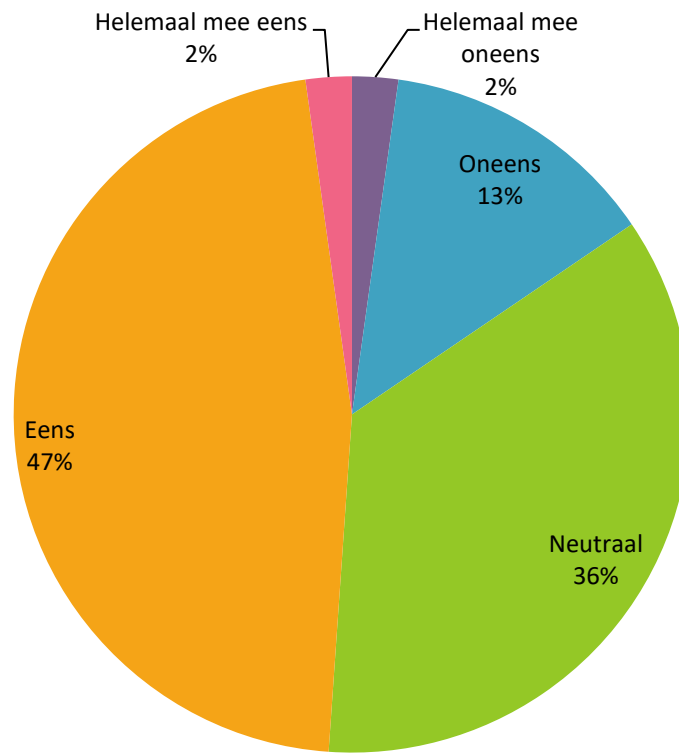
92. De andere partij heeft een goede reputatie als het gaat om hun competentie (het goed uitvoeren van gezamenlijke activiteiten).



93. Zelfs als het interessanter zou zijn om met iemand anders in zee te gaan, willen wij graag met deze partner verder gaan.

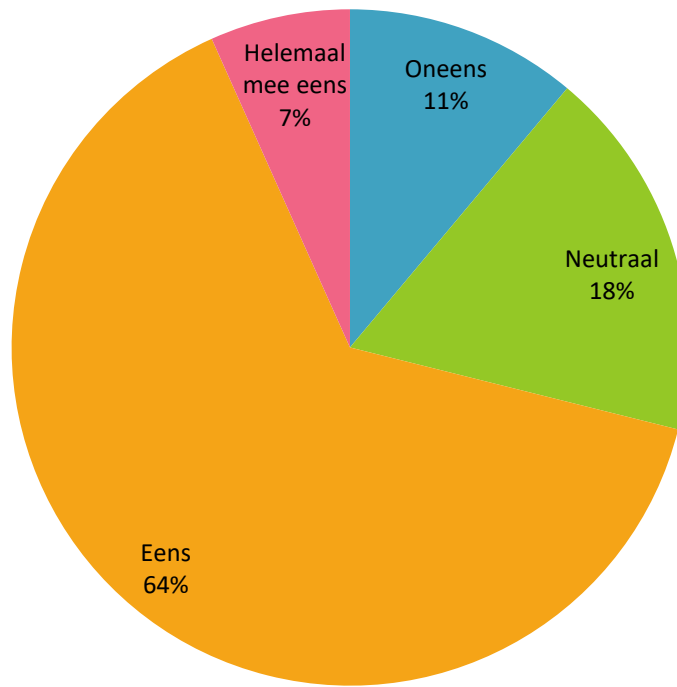


**94. Deze partij is cruciaal voor onze toekomstige prestaties.**

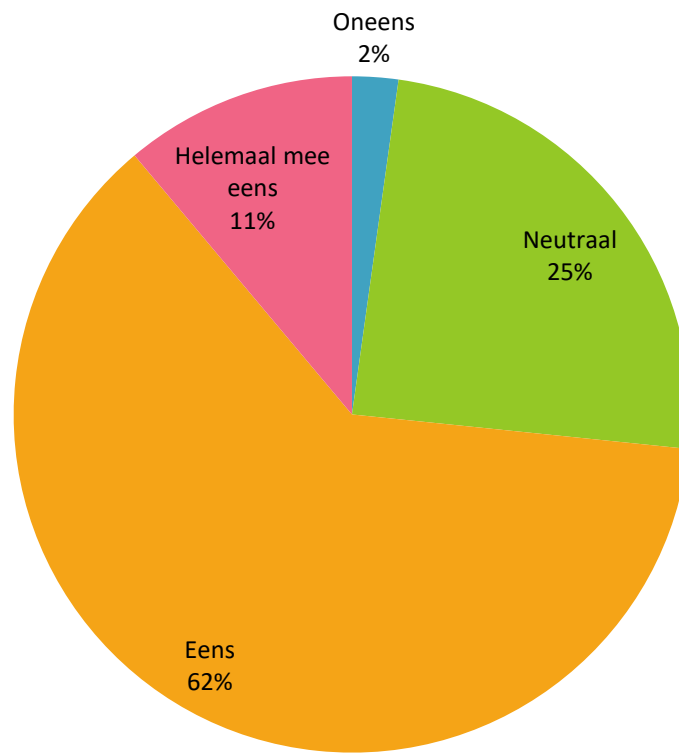




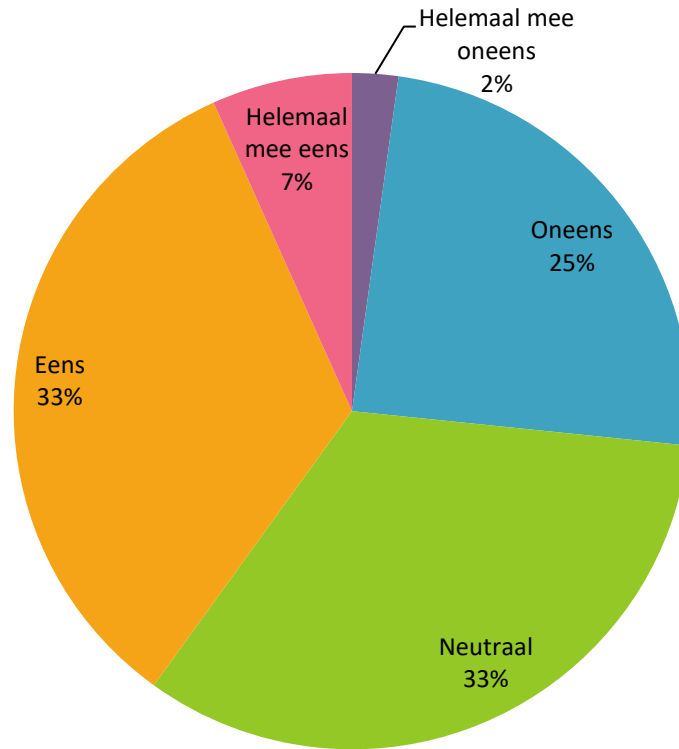
95. We delen op dit moment operationele data met deze partner.



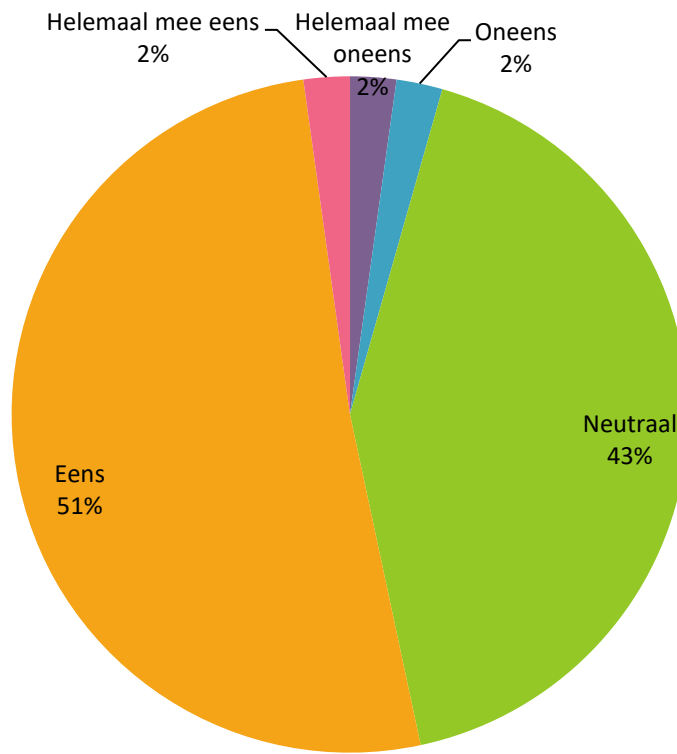
96. We kunnen er op rekenen dat de andere partij eerlijk is.



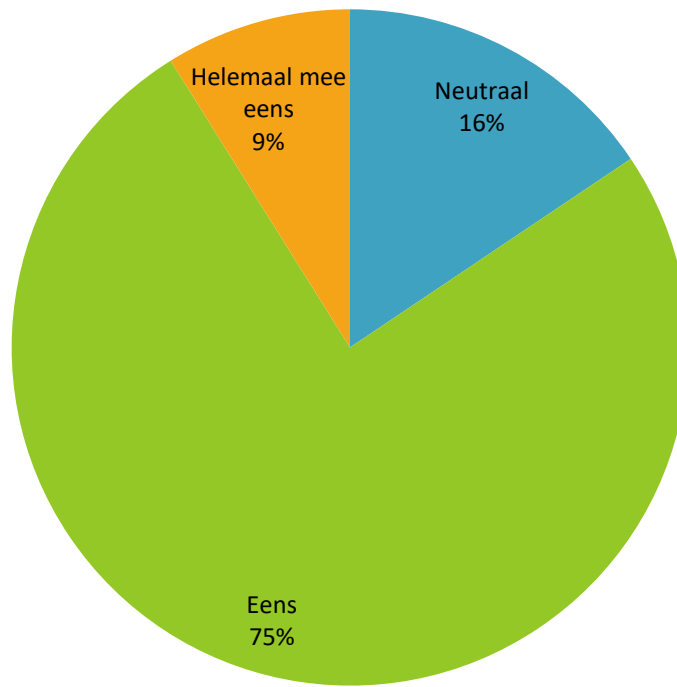
**97. In het verleden heeft deze partij wel eens offers gebracht om de samenwerking in stand te houden.**



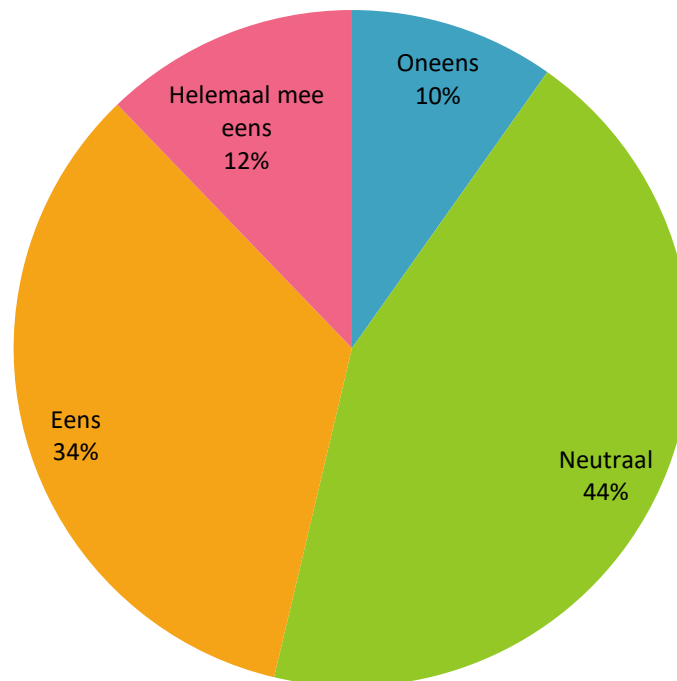
98. De andere partij is een bron van accurate informatie.



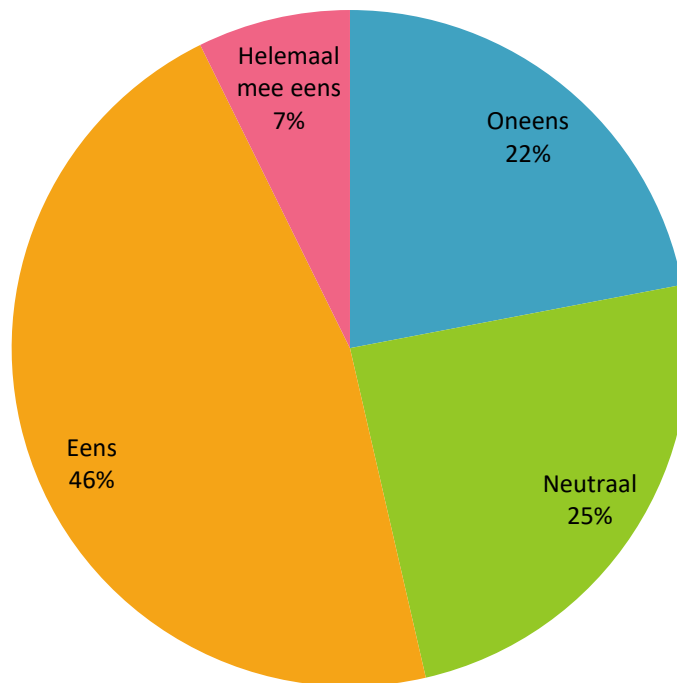
99. Deze partij is belangrijk voor ons bedrijf.



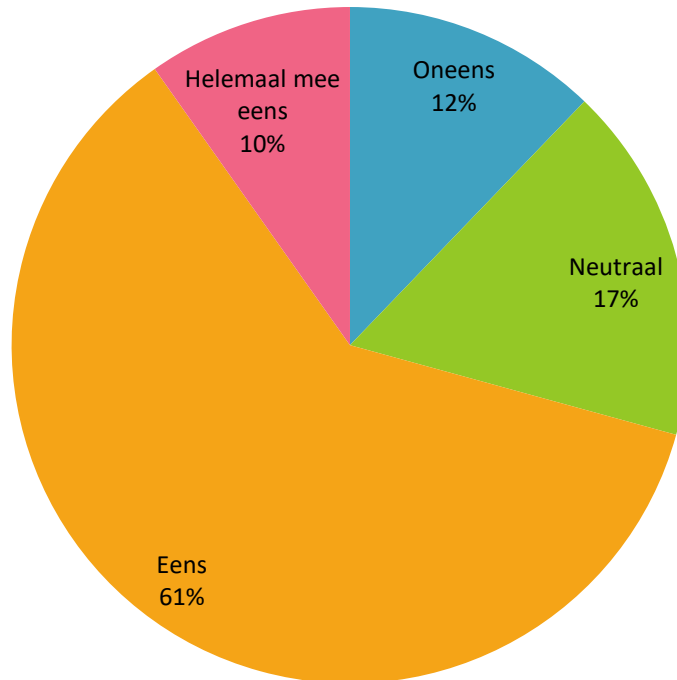
100. De welwillendheid van partners binnen de keten (verticaal) is groter dan bij partners uit andere ketens (horizontaal).



**101. Openheid van zaken is makkelijker te realiseren binnen een verticale samenwerking in vergelijking tot een horizontale samenwerking.**

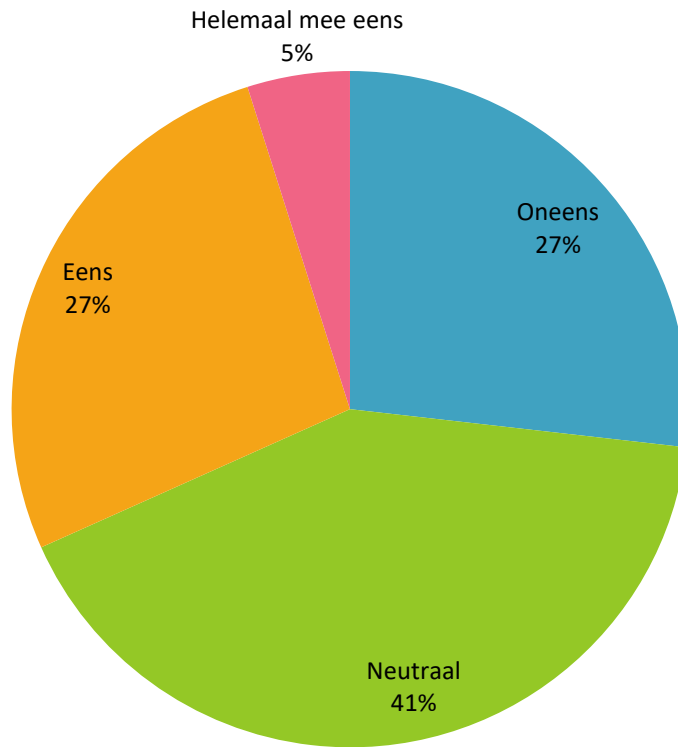


**102. Partners binnen de keten kennen we beter en daarom doen we hier sneller zaken mee dan met partijen buiten de keten.**

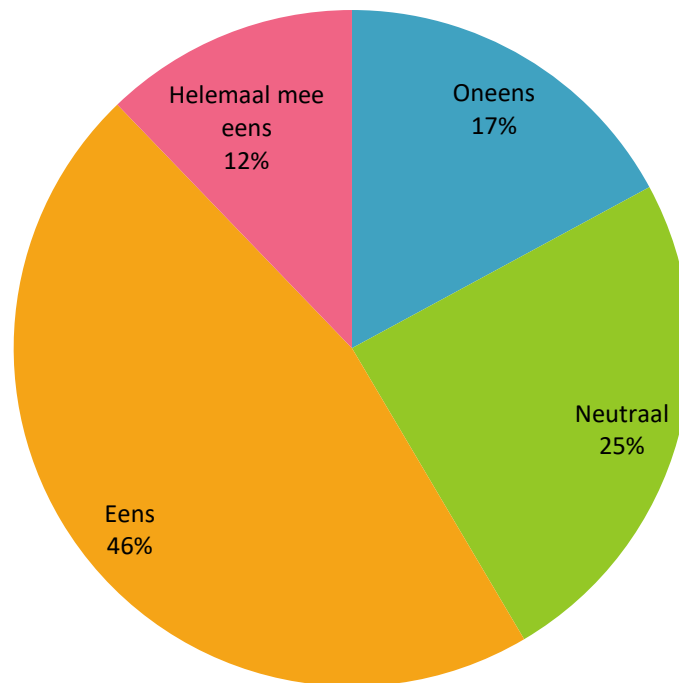




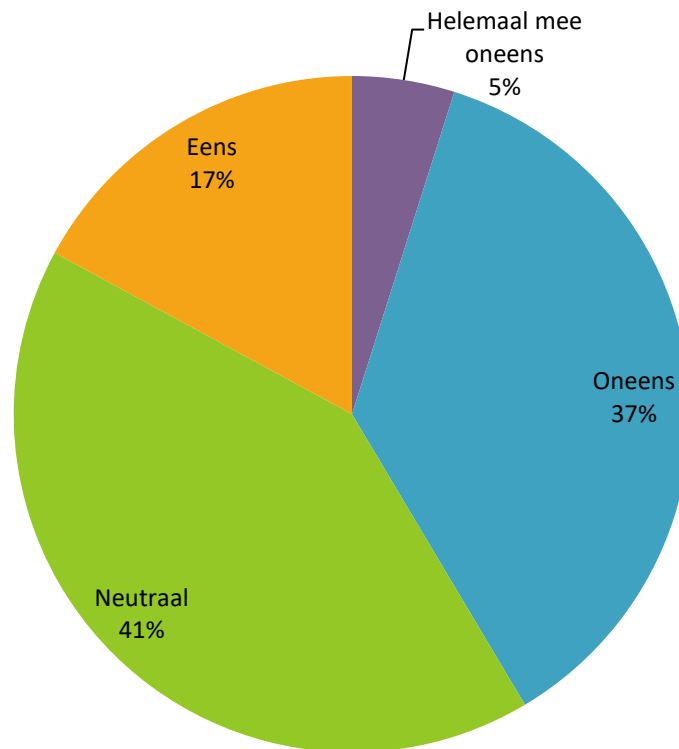
**103. Wij hebben het gevoel dat een partner binnen de keten betrouwbaarder is dan een partner buiten de keten.**



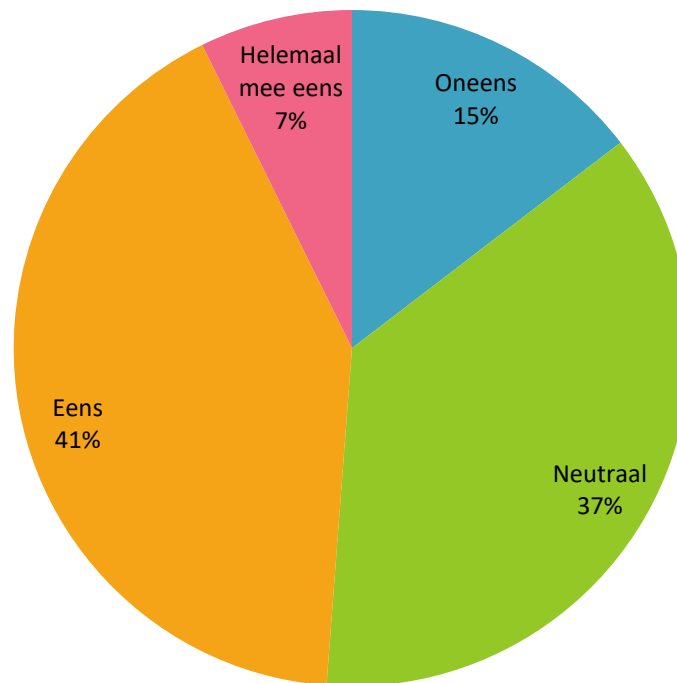
**104. De competentie van de partner speelt voor ons een belangrijkere rol in een verticale samenwerking dan in horizontale samenwerking.**



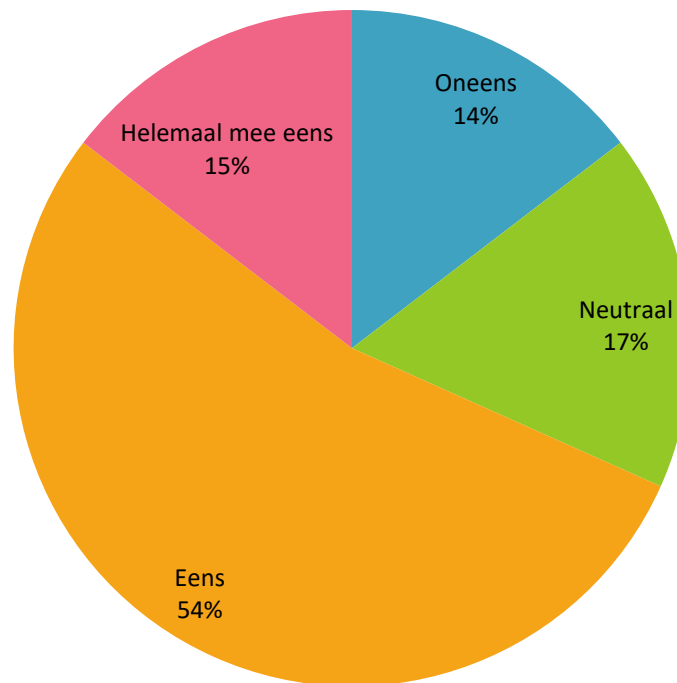
**105. Wij kijken meer naar de reputatie van een potentiële partner bij het aangaan van een horizontale samenwerking dan bij het aangaan van een verticale samenwerking.**



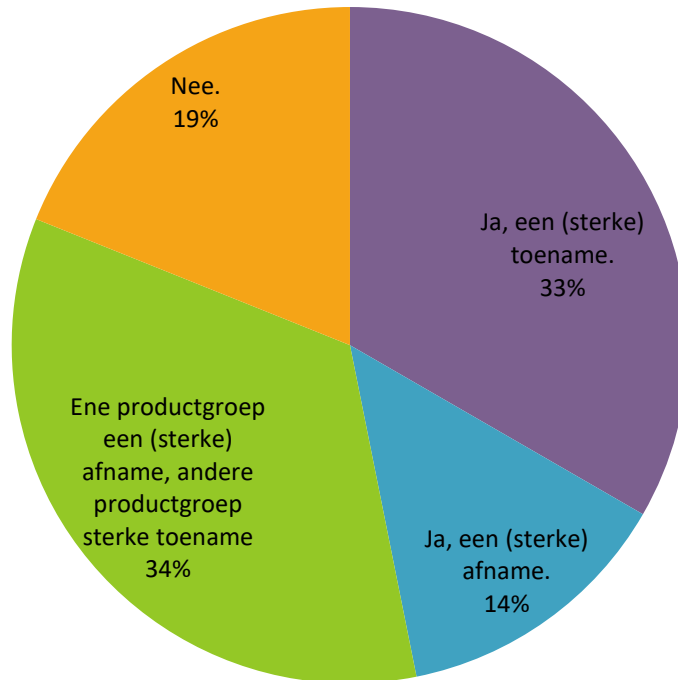
**106. Wij committeren ons sneller aan een verticale samenwerking dan aan een horizontale samenwerking, omdat de noodzaak daar hoger is.**



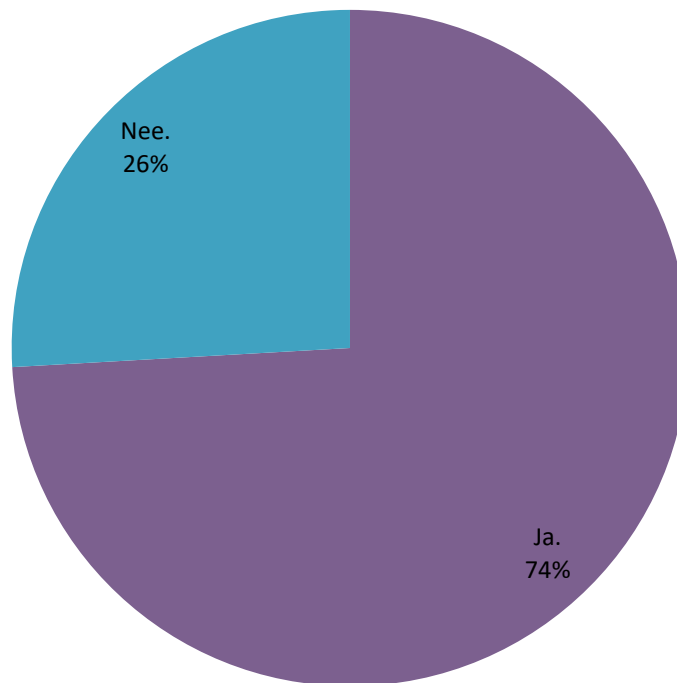
**107. Verticale samenwerking komt sneller tot stand omdat afhankelijkheid hier een grotere rol speelt dan in horizontale samenwerking.**



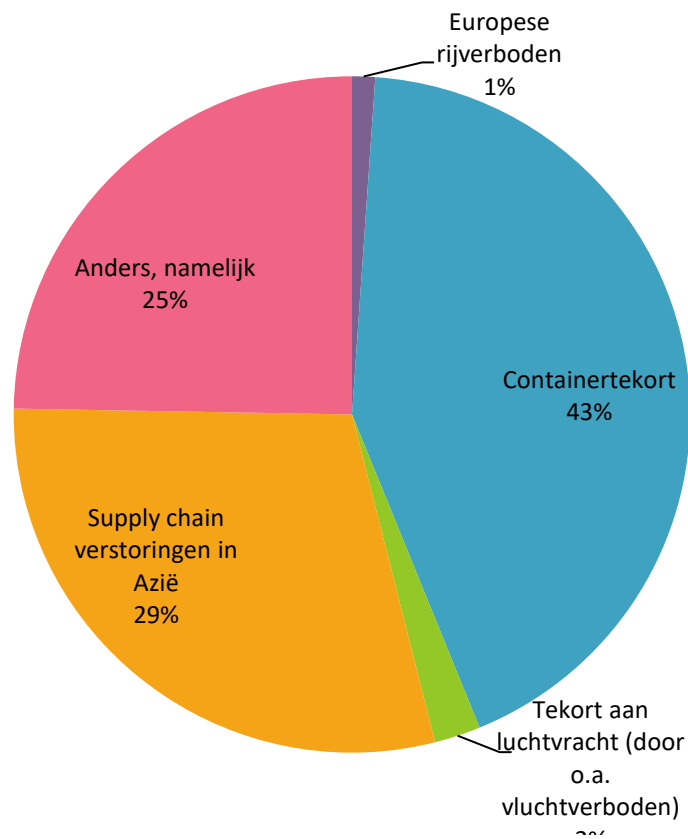
**108. Heeft de Coronapandemie gezorgd voor een grote toe-of afname van de vraag naar bepaalde producten of diensten binnen het bedrijf?**



**109. Er zijn op dit moment al ruim een jaar (grote) uitdagingen omtrent transport. Zo is het aanbod van bijvoorbeeld luchttransport nog steeds zeer beperkt en zijn de prijzen hiervan behoorlijk gestegen. Daarnaast is er ook een gebrek aan containers, waardoor de wachttijden soms fors oplopen en zeevracht ook een stuk duurder is geworden. Heeft de Corona pandemie bij jullie ook geleid tot problemen aangaande transport?**

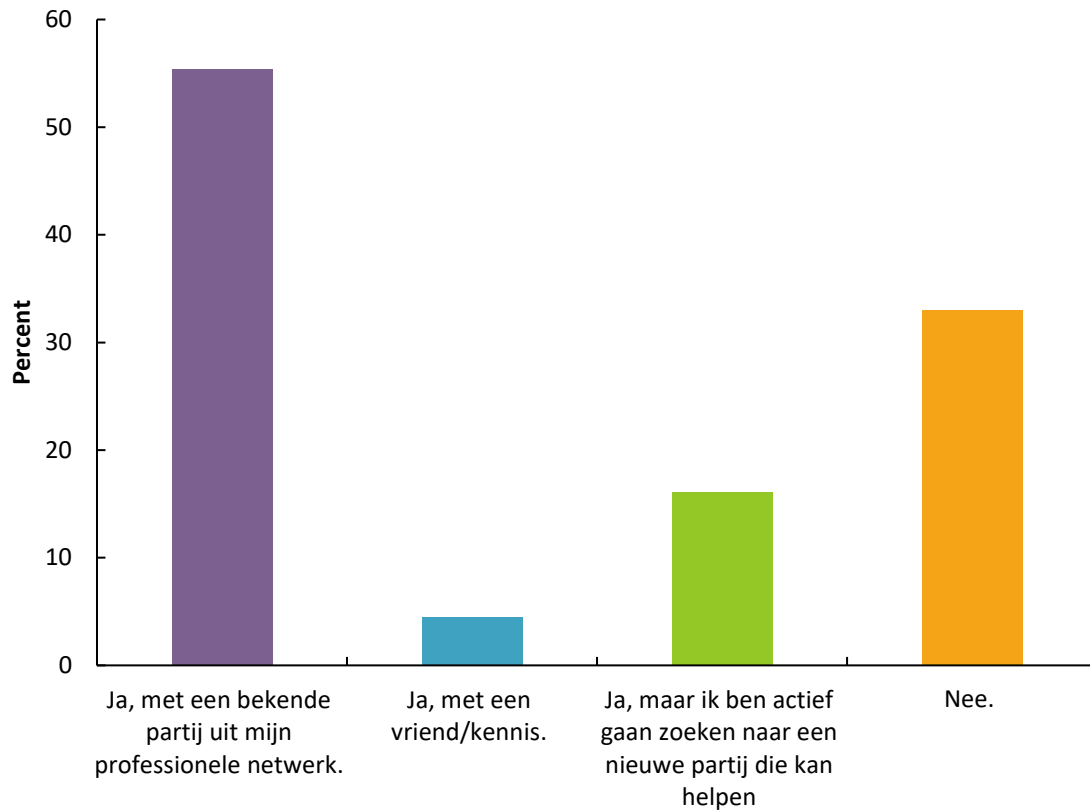


110. Tegen welke problemen liepen jullie aan?

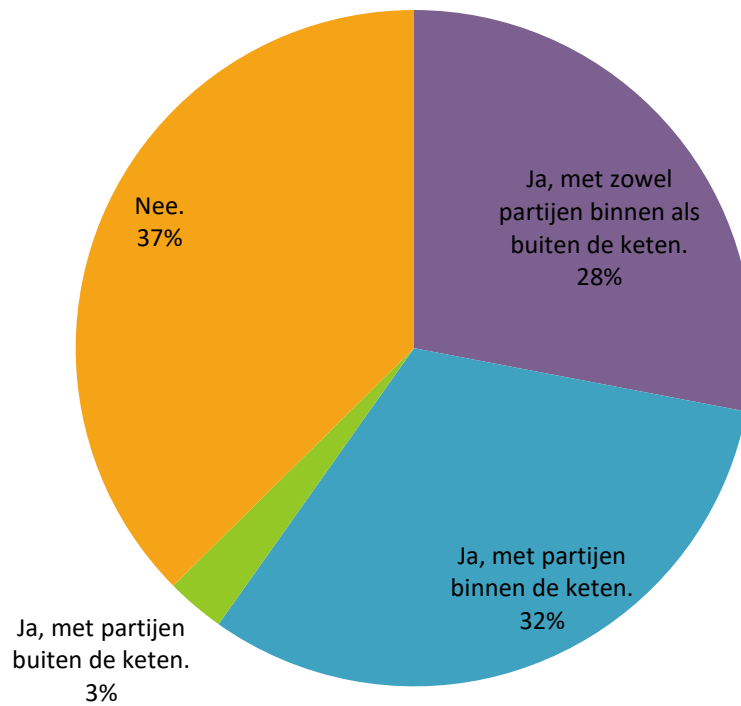




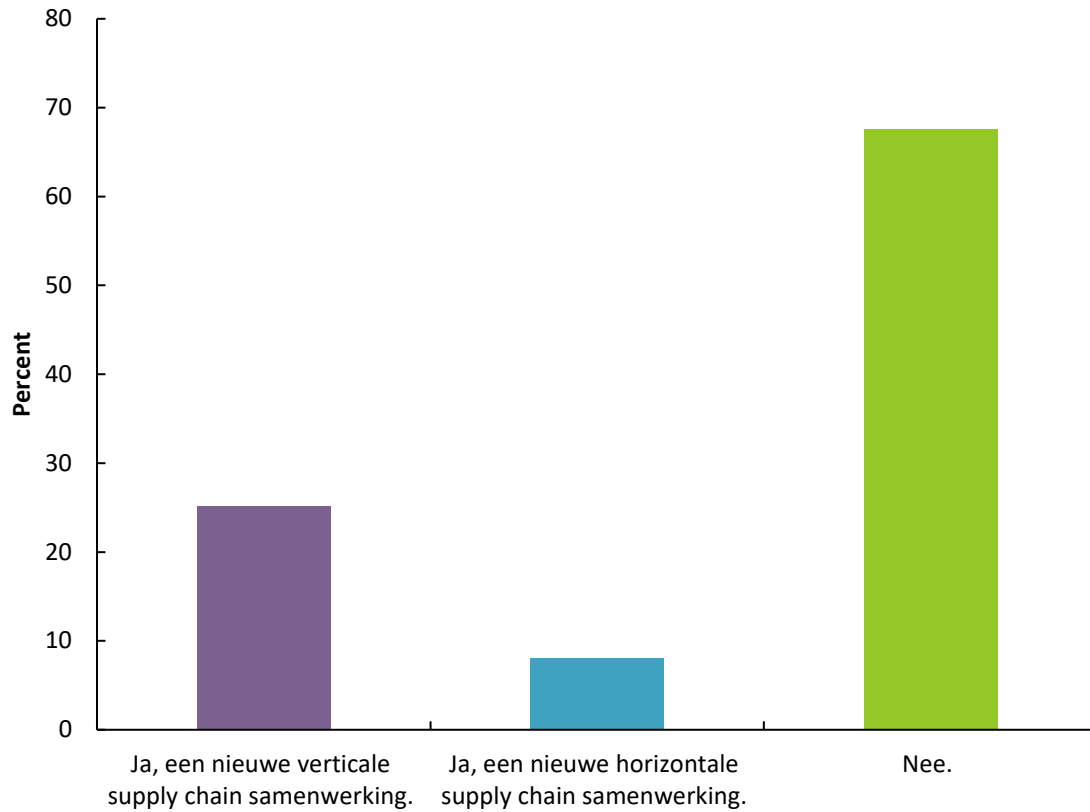
**111. Mocht een van de voorgaande zaken (wegvallen transport of grote toe-en afnames) zich voor hebben gedaan, heeft u toen contact opgenomen met bepaalde mensen? En met wie dan?**



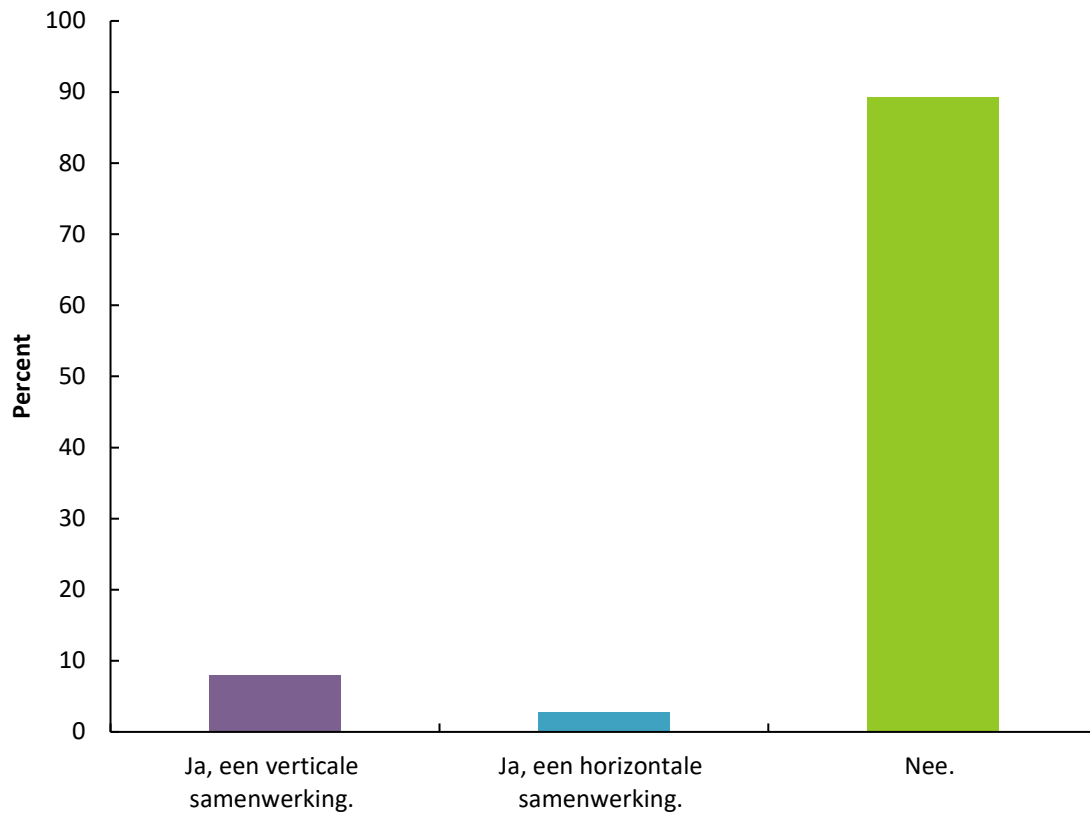
**112. Bent u meer gaan samenwerken met partijen binnen en/of buiten de keten waar u al mee samenwerkte voor de Coronacrisis?**



**113. Zijn jullie een nieuwe samenwerking aangegaan naar aanleiding van deze toef-afname in de vraag of het wegvalen van transportmogelijkheden?**



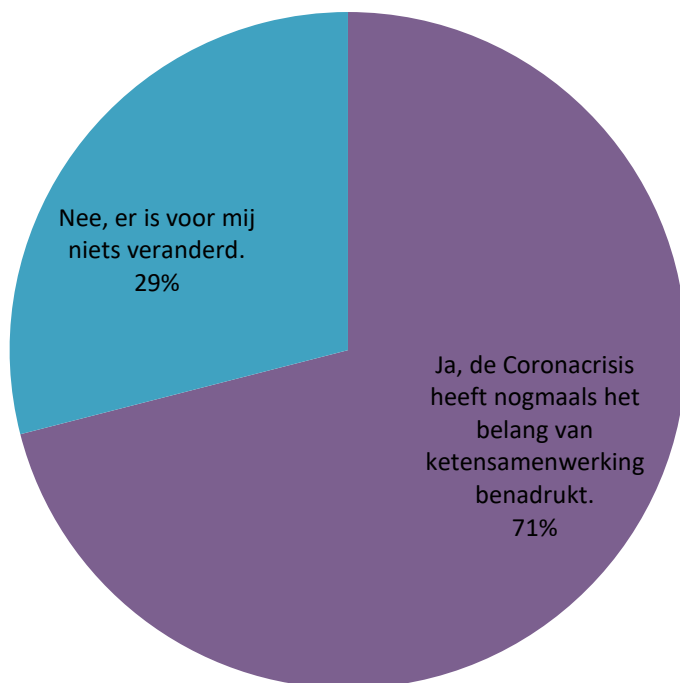
**114. Het kan zijn dat de relatie met een bepaalde partij al niet helemaal lekker liep en dat de Coronapandemie net de laatste druppel was die de emmer heeft doen overlopen. Of door een afname in de vraag van uw product was deze partij opeens niet meer nodig. Hebben jullie door de Coronapandemie een bestaande samenwerking beëindigd?**



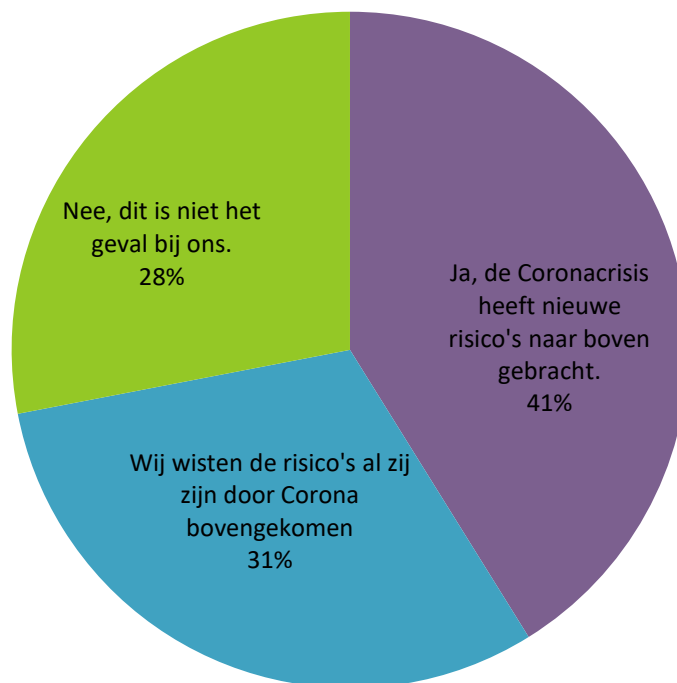
**115. Heeft de Coronacrisis er voor gezorgd dat u op een effectievere manier horizontaal of verticaal bent gaan samenwerken?**



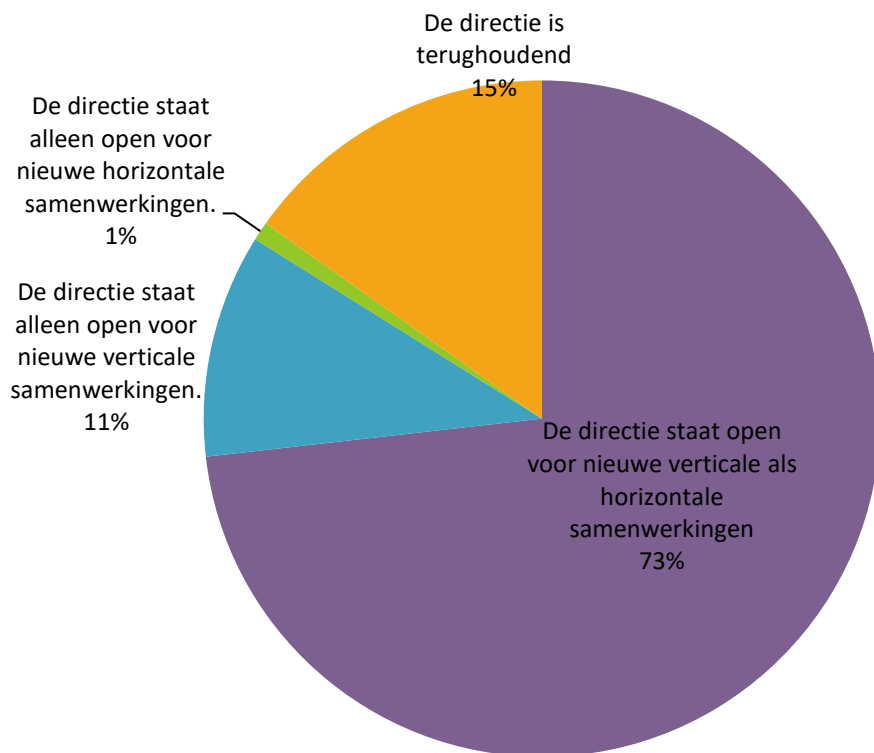
**116. Heeft de Coronacrisis er voor gezorgd dat u meer bewust bent van de waarde van ketensamenwerking?**



117. Heeft de Coronacrisis risico's in de samenwerking naar boven gebracht?



**118. Hoe is de houding van de directie ten aanzien van horizontale en verticale ketensamenwerking?**

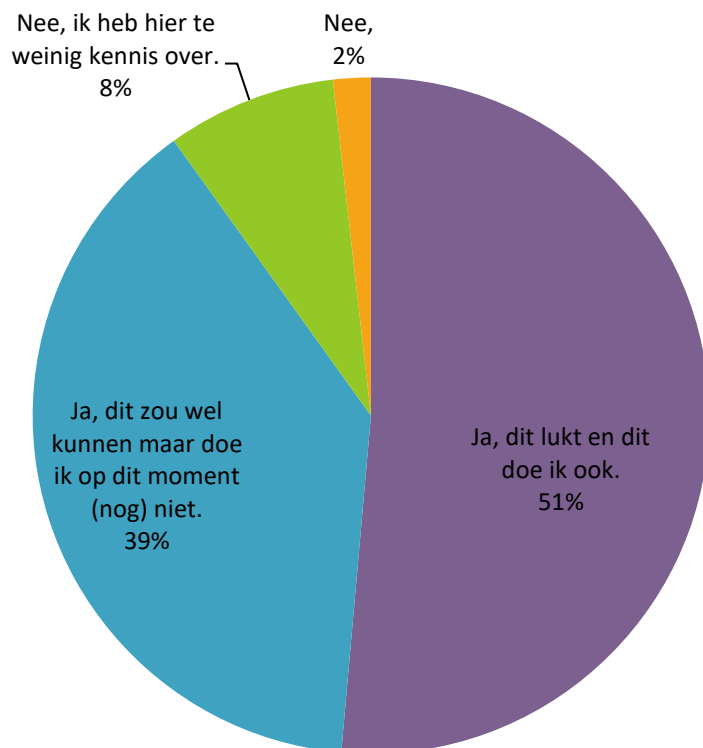




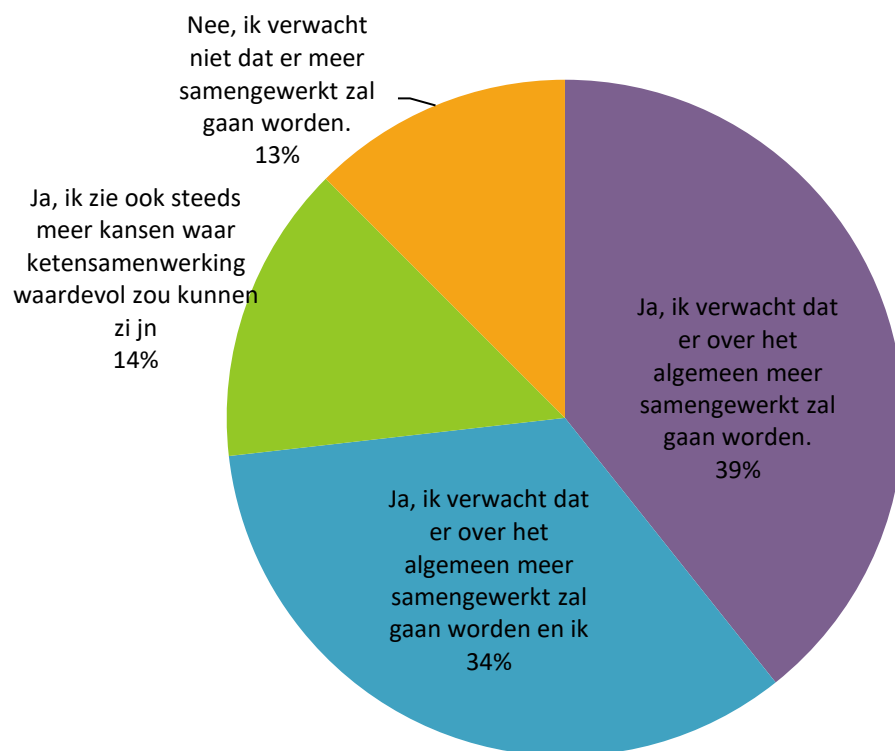
119. Heeft de directie inzicht in de kansen die een samenwerking oplevert?’



**120. Bent u zelf voldoende in staat om samenwerking in de keten te initiëren? Of ontbreekt de kennis, competenties etc.**



121. Verwacht u in de toekomst meer samenwerking in de ketens onderling?



## Meer informatie?

Neem contact op met Nanne Schriek, projectleider SCM bij evofenedex.

[n.schriek@evofenedex.nl](mailto:n.schriek@evofenedex.nl)

079-3467 346

