

4 Choice

Bij Choice draait het om de keuze hoe je de bedrijfsactiviteiten organiseert: zelf doen, uitbesteden of op een alternatieve manier organiseren. Wat is verstandig? Wat voelt goed? Kiezen gaat om het nemen van beslissingen en niet om het organiseren van de besluitvorming. Waarin wil ik mijn organisatie laten excelleren en wat organiseer ik in samenwerking met anderen? Als je weet wat je bestaansrecht is als bedrijf, zegt dat namelijk nog niet direct iets over hoe je het sourcingproces gaat organiseren.

Het doel van dit hoofdstuk is tweeledig. Ten eerste bieden we je een algemeen geldend raamwerk – een praktijkgericht keuzemodel – om je bewust te maken van dergelijke keuzes. Daarna gaan we in op de dagelijkse praktijk.

Allereerst staan we stil bij het keuzemodel: hoe kom je vanuit de Strategiedefinitie tot de juiste sourcingsopties? Hoe kies je vanuit de veelheid aan mogelijkheden de meest relevante en best passende? Vervolgens vertellen diverse topondernemers en topbestuurders over hun ideeën en ervaringen uit de eigen praktijk. Tot slot volgt er een oefening die je kunt gebruiken in je eigen praktijk: waar sta je en hoe kun je verder?

4.1 De Choicefase: een praktijkgericht keuzemodel

In deze paragraaf volgt een beknopte uiteenzetting van hoe een weloverwogen keuzeprocess tot stand komt. Omwille van de duidelijkheid is het beschreven als een rechtlijnige gedachtegang. De praktijk is vanzelfsprekend juist dynamisch en wordt continu geprikkeld door ervaringen met bestaande sourcingsopties, vraagstukken over haalbaarheid en machtsspelletjes over wenselijkheid. Alle redenen tot suboptimalisatie. Tijd om daar verandering in aan te brengen en je organisatiebrede sourcingbeleid om te zetten in haalbare sourcingstrategieën voor diverse bedrijfsactiviteiten.

4.1.1 Van sourcingbeleid naar sourcingstrategie

Vanuit de Strategiedefinitie (zie hoofdstuk 3) hebben we je een kader meegegeven voor beslissingen over de sourcing van individuele bedrijfsactiviteiten en individuele situaties: het *sourcingbeleid*. Iedere situatie kent haar eigen context en motieven, maar dient altijd te worden gespiegeld aan het sourcingbeleid, zodat voor die casus een eigen *sourcingstrategie* ontstaat.

In de afgelopen decennia heeft een evolutie plaatsgevonden waarin gaandeweg veel geleerd is van het maken van de juiste keuzes en de risicofactoren die daarbij komen kijken. In de aloude maakindustrie is in de vorige eeuw een sterke verandering in de toeleveringsketen opgetreden. Waar in het begin van de twintigste eeuw een bedrijf nog vrijwel alles zelf deed, wordt tegenwoordig sterk gestuurd op samenwerking in de keten. Deze verandering is momenteel binnen de farmaceutische wereld en voedingsindustrie ook aan een grote opmars bezig. Deze organisaties willen in toenemende mate kunnen reageren op veranderingen in de markt. Daarmee kiezen zij voor een gerichte positionering in (en controle over) de waardeketen en daarmee flexibiliteit in productiecapaciteit en snelle toegang tot specialistische kennis. Dit zijn strategische overwegingen die moeten worden vertaald in de sourcingstrategie: op welke wijze wil ik met wat voor partijen en onder welke condities samenwerken?

In de volgende paragraaf geven we het recept voor een duidelijke lijn: de sourcingstoets. Zolang dat de rode draad blijft, optimaliseer je je keuze. Mocht dit met de eerste case nog niet lukken, dan lukt het wel met een volgende. Leren door te blijven doen!

4.1.2 Sourcingstoets

Nu we hebben stilgestaan bij het sourcingbeleid, volgt de vraag: hoe weet ik of mijn huidige situatie ook de meest optimale is? De sourcingstoets geeft een stappenplan, waarmee je voor een specifiek sourcingobject de juiste sourcingstrategie kunt vaststellen. Dit is richtinggevend voor de wijze hoe je vanuit de huidige situatie naar de gewenste sourcingssituatie komt.

Denk hierbij bijvoorbeeld aan een airliner die grote problemen heeft om de kwaliteit van de bagageafhandeling te organiseren en die daarbij tegen hoge kosten aanloopt. Het bedrijf wenst dit anders te organiseren met een partij die de juiste competenties in huis heeft en passende flexibiliteit kan bieden in capaciteit. Het is een stappenplan dat – afhankelijk van de complexiteit van een sourcingvraag – ieder keer weer doorlopen zal moeten worden. Uiteraard staan eerdere ervaringen na verloop van tijd beschikbaar voor latere situaties en zijn analyses over specifieke situaties deelbaar. Hiermee wordt sourcing een tweede natuur en een kerncompetentie van je organisatie.

In figuur 4.1 is het stappenplan van de sourcingstoets schematisch weergegeven. We lichten iedere stap op hoofdlijnen toe, waarna we in het vervolg van dit hoofdstuk nader zullen ingaan op de belangrijkste onderdelen ervan.