

I Make, buy or ally

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de historische ontwikkeling van inkoop en sourcing. De belangrijke gebeurtenissen uit de geschiedenis die van invloed waren en de belangrijke veranderingen in denken over inkoop en sourcing worden uiteengezet. Verder bespreken we de specifieke trends en ontwikkelingen, want de wereld van make, buy or ally verandert in een rap tempo.

Het doel van dit hoofdstuk is om duidelijk te maken dat de traditionele vraag van ‘zelf doen of uitbesteden?’ is omgevormd naar de vraag ‘zelf doen, uitbesteden of organiseren in andere samenwerkingsverbanden?’ Deze benadering van de sourcingsvraag geeft nieuwe inzichten en creatieve opties voor de toekomst.

Dit hoofdstuk begint met de historie van strategische sourcing. Aan de hand van de beschrijving van acht periodes in de geschiedenis krijg je een beeld van de ontwikkeling van het vakgebied. Daarna komen de trends en ontwikkelingen aan bod.

1.1 Historie

Het onderwerp strategische sourcing staat steeds hoger op de agenda in boardrooms van organisaties. Veel bestuurders onderkennen dat een organisatie moet doen waar zij echt goed in is en dat je de kracht van andere organisaties kunt benutten om je tekortkomingen aan te vullen. Traditioneel gaat het dan over de gedachte dat kernfuncties in huis moeten blijven en dat supportfuncties in aanmerking zouden kunnen komen voor anders sourcen. Denk daarbij aan functies zoals financiën, marketing, IT en andere faciliterende functies. Dit zijn alle functies die de neiging hebben om te blijven uitdijen.

Om een goed begrip te krijgen van de huidige stand van zaken rondom strategische sourcing is het misschien interessant om even stil te staan bij de historie van het vakgebied.

Sourcing is een op zichzelf staand onderwerp, dat ook nauw verbonden is met inkoop. De ontwikkeling van sourcing heeft een verband met de ontwikkeling van het denken over de inkoopfunctie en inkoopvraagstukken vanuit het klassieke make or buy-denken. Om een goed beeld te geven van de ontwikkeling van sourcing moet dit begrip dan ook in verband met de ontwikkeling van inkoopfunctie onderzocht worden.

We onderscheiden acht fasen van evolutie in de ontwikkeling van strategisch sourcing, die we hierna uitwerken. Het historisch overzicht geeft een goed beeld van de ontwikkelingen binnen het denken over inkoop en sourcing en van de belangrijke gebeurtenissen die hieraan ten grondslag lagen.

Periode 1. De beginjaren (1850-1900)

Er wordt wel gezegd dat de 'jonge' jaren van de inkoopgeschiedenis zijn begonnen na 1850. De grootste toename in de interesse in en de ontwikkeling van de inkoopfunctie kwam met de opkomst van de Amerikaanse spoorwegen. In deze periode waren er veel spoorwegkranten die het belang van inkoop bespraken. In 1866 werd, als eerste, binnen de Pennsylvania Railroad de inkoopfunctie een afdelingsstatus gegeven. Vanuit de Chicago en Northwestern Railroad Company is het eerste boek geschreven dat exclusief over sourcing vanuit een klassiek make or buy-denken gaat, *The Handling of Railway Supplies — Their First Purchase and Disposition* in 1887.

De belangrijkste bijdrage uit deze periode is de onderkenning van het bestaan van het inkoopproces en de bijdrage daarvan aan de winstgevendheid van de onderneming. In de late jaren van de negentiende eeuw kwamen de eerste signalen dat inkoop georganiseerd werd als aparte functie met een speciale expertise, omdat er nog nooit zo'n grote infrastructurele operatie was geweest. De spoorwegindustrie was de eerste groots opgezette industrietak, waarin veel geld omging.

Periode 2. Inkoop als discipline (1900-1939)

Meerdere gebeurtenissen onderscheiden deze periode van de vorige. Ten eerste werden in toenemende mate artikelen geschreven over de industriële inkoopfunctie, ook buiten de spoorwegkranten. Ten tweede vond in deze periode de ontwikkeling plaats van basale inkoopprocedures. Tijdens de Eerste Wereldoorlog groeide de rol van inkoop en sourcing verder vanwege het belang van het verkrijgen van vitale oorlogsmaterialen. De nadruk ligt in deze tijd nog sterk op ruwe materialen/grondstoffen en niet op halffabricaten en dergelijke.

Periode 3. De oorlogsjaren (1940-1946)

Met de Tweede Wereldoorlog begon er een nieuwe periode in de geschiedenis van inkoop en sourcing. Door een nadruk op het verkrijgen van schaarse maar noodzakelijke materialen tijdens de oorlog nam de interesse in inkoop toe. Werden in 1933 nog maar op 3 universiteiten sourcinggerelateerde colleges gedoceerd, in 1945 was dit aantal al gegroeid tot 49.

Periode 4. De rustige jaren (1947 tot midden jaren zestig)

De verhoogde interesse in inkoop en sourcing tijdens de oorlogsjaren werd niet vastgehouden in de periode erna. In deze periode begonnen echter wel steeds meer artikelen te verschijnen over organisaties die gestructureerd begonnen te werken aan het verzamelen, analyseren en presenteren van informatie voor inkoopbeslissingen. In 1947 presenteerde General Electric de *value analysis technique*, gericht op het evalueren van materialen en specificaties gericht op het reduceren van de algemene productiekosten.

Over het geheel van deze periode was er sprake van economische langetermijngroei, van normale en geringe economische terugval en van ruime beschikbaarheid van materiaal. Gebeurtenissen die een toename van interesse in het belang van inkoop en sourcing teweeg zouden brengen, waren afwezig in deze periode.

Periode 5. 'Material management' als discipline (midden jaren zestig tot eind jaren zeventig)

Midden jaren zestig was er sprake van een toename van het *materials management concept* in de Amerikaanse industrie. De Vietnam-oorlog zorgde voor een opwaartse prijsspiraal en de beschikbaarheid van materialen kwam onder druk te staan. Door de oliecrisis van 1973-1974 en de tekorten aan ruwe materialen ten gevolge hiervan, werd er veel aandacht gevestigd op het belang van inkoop en sourcing. Organisaties moesten efficiënter worden in de inkoop, de sourcing en het beheer van materialen. Ondanks deze crisis en de toegenomen aandacht voor inkoop, verbeterde de positie van inkoop en sourcing echter nauwelijks. De rol van inkoop en sourcing daarentegen was wel merkbaar geworden. Tijdens deze periode benadrukten inkoopmanagers *multiple sourcing* door middel van competitieve prijsbiedingen en zagen deze managers de toeleverancier zelden als een partner die waarde toevoegende. De inkopers onderhielden *arm's length*-relaties met de toeleveranciers. De inkoopstrategieën en -gedragingen uit deze periode bleken ontoereikend in de zware economische recessie van begin jaren tachtig en de toenemende mondiale competitie.

Periode 6. Het mondiale tijdperk (eind jaren zeventig tot 1999)

De periode verschilt van de andere periodes op een aantal punten. Allereerst namen ondernemingen uit Oost-Azië en Europa snel wereldwijd marktaandeel over van de Amerikaanse ondernemingen. Daarnaast was de snelheid van technologische vernieuwing en innovatie tijdens deze periode ongekend. De levenscycli van producten werden korter. Tot slot ontstond de mogelijkheid om wereldwijd

inkoop- en sourcingsactiviteiten te coördineren door middel van internationale datanetwerken en het World Wide Web.

Periode 7. Sourcing als discipline (2000-2005)

De nadruk binnen sourcing verschuift in deze periode richting het belang van kwaliteit van producten en diensten en de rol van toeleveranciers. De toeleveranciersrelaties verschuiven van een competitieve arm's length-focus naar een coöperatieve samenwerking. Dat betekende het volgende.

- Er was een verandering gaande in de traditionele rol van inkoop, als antwoord op de toenemende en wereldwijde concurrentie en snelle technologische veranderingen.
- Het belang van de inkoopprocessen nam nog steeds toe, in het bijzonder voor organisaties die zich in snel veranderende omgevings bevonden.
- Inkoop moest nog meer worden 'aangesloten' binnen de organisatie, zodat beter kon worden omgegaan met klantwensen en alle primaire processen binnen de organisatie, zoals finance, accounting, marketing en operations.

In deze laatste periode wordt sourcing steeds meer vanuit een strategisch perspectief beschouwd en gezien als mogelijkheid om competitief voordeel te behalen. Sourcing wordt meer strategisch van karakter. Er wordt op een meer geïntegreerde wijze naar de gehele waardeketen van de organisatie gekeken. Dit wordt ook wel *integrated sourcing* genoemd.

Periode 8. Flat world companies (2005 en verder)

In deze periode worden organisaties zich steeds bewuster van het fenomeen schaarste. Schaarste aan ruimte, schaarste aan geld, schaarste aan grondstoffen/milieu en schaarste aan arbeid. Om een succesvol bedrijf te zijn, zul je wereldwijd en op een duurzame wijze moeten samenwerken. De traditionele manier van organiseren moet op de schop. Dit is het tijdperk van het ontstaan van *flat world companies* die de volgende kenmerken hebben:

- Het zijn organisaties waarvan je niet precies weet in welk land hun roots liggen.
- De organisaties zijn gevormd rondom de klanten.
- De kracht van deze organisaties is het besturen van wereldwijde samenwerkingsverbanden.

Organisaties ontdekken in deze periode, dat ze een bewuste keuze kunnen maken om een multinational te worden of te blijven of dat ze zich op een andere wijze kunnen organiseren.

1.2 De veranderde wereld van make, buy or ally

Vanuit de historie kun je dus in grote lijnen vaststellen dat er een ontwikkeling heeft plaatsgevonden van:

- alles zelf doen (make);
- naar zelf doen of uitbesteden (make or buy);
- naar de bewuste keuze zelf doen, uitbesteden of organiseren in andere samenwerkingsverbanden (make, buy or ally).

In de situatie van zelf doen of uitbesteden waren hele beloningssystemen opgetuigd rond de omvang van een organisatie, op hoeveel mensen je aanstuurde. Nog steeds worden mensen nauwelijks aangestuurd op de aard en de complexiteit van de samenwerkingsrelaties waarvoor zij verantwoordelijk zijn. De focus op omvang wordt nog al te vaak gedreven door ego's. Het zegt eigenlijk meer iets over de primaire drijfveren van ons als mens: overleven door aan anderen te laten zien hoeveel groter je bent en tot wat je in staat bent. Succes wordt afgemeten aan deze uiterlijke vertoning van macht. Maar wat zegt het over werkelijk succes? Is een bedrijf dat alles zelf doet per definitie beter? Wat zegt het aantal specialisten binnen een organisatie over de slagkracht? Wat zegt het bezitten van de hele productieketen over de winstgevendheid? Dient het een succesvolle toekomst of streelt het de ego's van de mensen die daar werken?

Er zijn organisaties die het anders hebben gedaan en die het anders doen. Soms is dit ingegeven uit bittere noodzaak, gedwongen in de zoektocht naar meer schaalgrootte en rendement. Maar soms ook vanuit een visie om markten te veroveren en de kans om de concurrentie af te troeven. Organisaties die adaptief zijn, zijn – zolang je in de evolutieleer van Darwin gelooft – in staat zich aan te passen aan hun omgeving. Je moet blijvend alert zijn op ontwikkelingen in je omgeving en je daar continu op aanpassen, anders red je het niet. Het enige cruciale verschil met Darwin is dat een onderneming in staat moet zijn vóór te lopen op de marktvrage en op de aandeelhouders die steeds actiever participeren in de bedrijfsstrategie. Er zijn echter maar weinig bedrijven die écht vernieuwend zijn en gebaande paden durven te verlaten. Uiteindelijk gaat het allemaal om het maken van bewuste keuzes, het uitvoeren van de gemaakte keuzes en zorgen dat de ingeslagen weg wordt vastgehouden, of – adaptief als je bent – bewust wordt verlegd.