

BESTAANSRECHT IS EEN KEUZE

Zelf doen, uitbesteden of samenwerken

Organisaties maken toekomstplannen. Ze vormen de bron van het bestaan van fusies en overnames. Maar hoe maak je nu bewuste keuzes die aan de basis liggen van die toekomstplannen? Ivar Davids en Han Hendriks, beiden managing partner bij Kirkman Company, schreven een boek dat helpt bij het maken van de keuze tussen zelf doen, uitbesteden of samenwerken.

Als je weet wat je bestaansrecht is, heb je iets unieks in handen. Met dit unieke gegeven sta je echter voor de keuze: hoe ga je het organiseren? Waarin wil je je organisatie laten excelleren en wat organiseer je in samenwerking met anderen? Keuzes waarbij het gaat om het nemen van beslissingen, niet om het organiseren van besluitvorming. Het gaat over beslissingen over hoe je je organisatie laat presteren. Hoe kom je echter tot de juiste keuze? Als je al weet waar jouw toekomst ligt, wat ga je dan vervolgens zelf doen (*make*), wat ga je uitbesteden (*buy*) en met welke partijen ga je samenwerken (*ally*)? Wat is verstandig, wat voelt goed?

SOURCINGSSTRATEGIE

Vanuit de strategiedefinitie is een kader meegegeven voor beslissingen over de *sourcing* van individuele bedrijfsactiviteiten en individu-

ele situaties: het *sourcingsbeleid*. Iedere situatie kent haar eigen context en motieven, maar moet altijd worden gespiegeld aan het *sourcingsbeleid*, zodat voor die casus een eigen *sourcingsstrategie* ontstaat. In de afgelopen decennia heeft een evolutie plaatsgevonden waarin gaandeweg veel is geleerd van het maken van de juiste keuzes en de risicofactoren die daarbij komen kijken. Waar begin twintigste eeuw een bedrijf nog vrijwel alles zelf deed, wordt tegenwoordig sterk gestuurd op samenwerking in de keten. In toenemende mate vindt een verschuiving plaats van ketendenken naar samenwerken in netwerken. Deze denkwijze is momenteel in de farmaceutische wereld en in voedingsindustrie aan een grote opmars bezig. Organisaties in deze sectoren willen in toenemende mate reageren op veranderingen in de markt. Daarmee kiezen zij voor

een gerichte positionering in (en controle over) de waardeketen en daarmee voor flexibiliteit in productiecapaciteit en een snelle toegang tot specialistische kennis. Dit zijn strategische overwegingen die je door moet vertalen in de *sourcingsstrategie*: op welke wijze wil je met wat voor partijen en onder welke condities samenwerken?

Hoe kom je nu tot een bewuste keuze? En hoe weet je of jouw huidige situatie ook de meest optimale is? De *sourcingstoets* geeft een stappenplan waarmee je voor specifieke bedrijfsactiviteiten de juiste *sourcingsstrategie* kunt vaststellen. Dit is richtinggevend voor de wijze waarop je vanuit de huidige situatie naar de gewenste *sourcings situatie* komt. Het is een stappenplan dat je – afhankelijk van de complexiteit van een *sourcingsvraag* – iedere keer weer moet doorlopen.

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 voor je organisatie.

Zie *figuur 1*.

1 Eerst inventariseer je de huidige sourcingssituatie. Kijk daarbij onder meer naar de processen, mensen, verantwoordelijkheden, documentatie, afhankelijkheid van andere bedrijfsactiviteiten, kostenstructuur, kwaliteitsindicatoren, bijdrage aan je bedrijfsdoelstellingen en bestaande *sourcingsopties*.

2 Op basis hiervan voer je een situatieanalyse van je *sourcingsubject* uit. Je categoriseert, kwalificeert, kwantificeert en beoordeelt alle onderdelen. Altijd in het licht van je doelstellingen van de organisatie en kaders vanuit de strategiedefinitie en het daarin geformuleerde sourcingbeleid.

3 Parallel hieraan onderzoek je de marktomstandigheden. Daarbij kijk je naar relevante ontwikkelingen buiten je organisatie, innovaties, trends, specifieke ontwikkelingen en bedreigingen. Probeer daarbij niet alleen te kijken naar concurrentie, maar juist ook naar bedrijven die je als voorbeeld ziet. Zet dit tot slot af tegen alle sourcingsopties die je conform het sourcingbeleid wilt én moet overwegen.

4 Met deze inzichten ben je in staat de relevante én haalbare sourcingsopties voor de onderzochte bedrijfsactiviteiten vast te stellen.

5 Deze voorselectie is kaderstellend voor een nadere analyse waarbij je specifiek inzoomt op risi-

co's (op basis van onzekerheden en complexiteiten), financiële aspecten en de volwassenheid van de huidige organisatie en besturing (gebaseerd op kwaliteit- en prestatie indicatoren). Ben je in staat de functionaliteit én kwaliteit te organiseren die jouw organisatie verlangt?

6 Die analyse leidt – door deze af te zetten tegen de relevante én haalbare sourcingsopties – tot de best passende sourcingstrategie. Vragen die daarbij centraal staan, zijn: wat is (zijn) de gekozen sourcingsoptie(s)? Welke strategische overwegingen zijn daarbij gevolgd? En wat zijn de *do's* en *don'ts* en richtlijnen voor de uitvoering van de transitie?

7 De laatste stap is deze inzichten te vertalen naar daadwerkelijke verandering; het transitieplan voor je bedrijfsactiviteiten. Hiermee heb je zicht op waar je nu staat en hoe je – aansluitend op je strategiedefinitie – bewuste keuzes maakt voor herijking met een haalbaar uitvoeringsscenario.

SOURCINGSOPTIES

Sourcingsopties zijn in te delen naar drie typen; zelf doen (make), uitbesteden (buy) en samenwerken (ally). Zie *figuur 2*.

De eerste – make – is de bewuste keuze activiteiten zelf te organiseren, te ontwikkelen en te besturen, bijvoorbeeld door ze intern te professionaliseren, aan te kopen of een meerderheidsbelang te hebben in een ander bedrijf. De tweede – buy – is de bewuste keuze afstand te nemen van specifieke activiteiten en te leunen op anderen ondernemerschap en expertise. Simpelweg door op prijs in te kopen, activiteiten (die je eerst

zelf deed) te *outsourcen* of deel te nemen in netwerk of keten van activiteiten. Dit zijn sourcingsopties waarbij je als organisatie sterk redeneert vanuit je eigen positie en in grote mate autonoom je eisen stelt en stuurt op wat je verwacht van de andere partijen. Dit is anders bij de derde vorm – ally – waarbij de samenwerking meer uitgaat van gelijkwaardigheid en de deelnemende partijen ervoor kiezen elkaar te versterken. Soms kunnen ze zelfs niet zonder elkaar. Bij dergelijke typen sourcingsopties kun je denken aan franchisen, een alliantie of een *joint venture*.

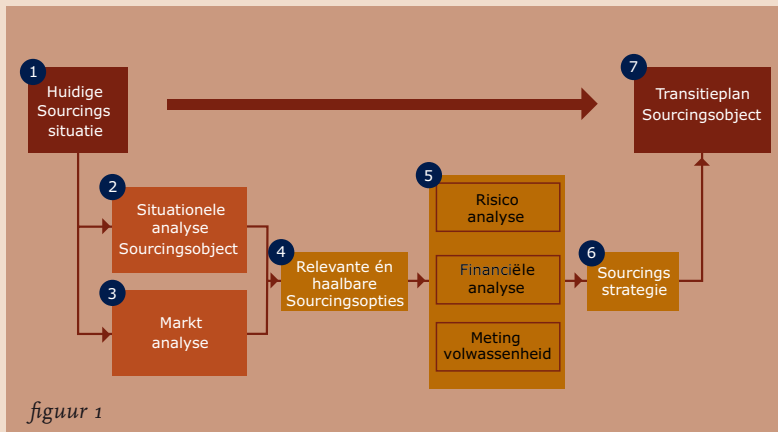
Om tot een eerste schifting te komen in de beschikbare sourcingsopties bieden de factoren, vermeld in *figuur 3* houvast.

MORGEN IS ALLES ANDERS

Bovenstaande aanpak is het resultaat van *best practices* en diverse praktijkervaringen. Het geeft je zeker houvast structuur te geven en keuzes te maken die behalve 'goed voelen' ook worden onderbouwd met een deugdelijke analyse. Hier geldt dat je vooral moet vertrouwen en koersen op gevoel, maar moet varen op feiten. Hierna volgen een aantal tips van de geïnterviewden die bijdroegen aan de totstandkoming van het boek *Make, Buy or Ally?* Tips op basis van de ervaringen die zij hebben opgedaan, waar zij van hebben geleerd en hoe zij hun organisatie verder helpen in het maken van verstandige keuzes.

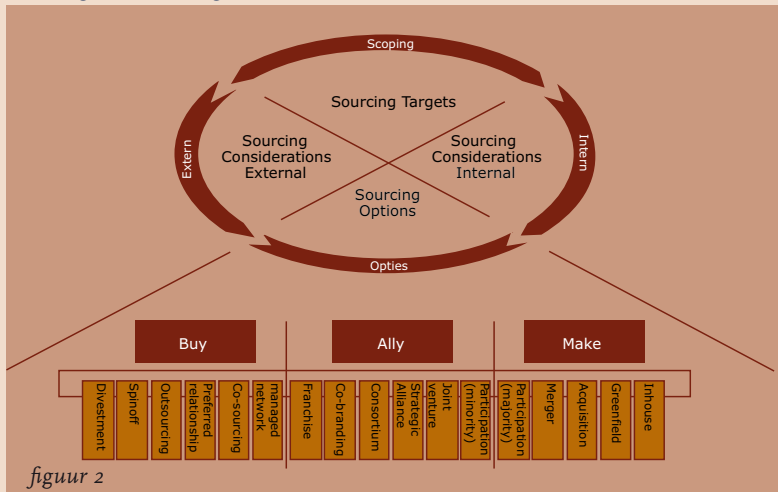
- Durf verschillende businessmodellen en sourcingsopties toe te staan. Dat stimuleert ondernemerschap, creativiteit en waardetoevoeging.
- Zoek het juist in diversiteit van >>

Sourcingtoets



figuur 1

Strategic sourcing



figuur 2

De best passende sourcingoptie



figuur 3

toekomstige mogelijkheden die de markt biedt. Richt je niet te veel op efficiency intern, dat leidt alleen maar tot eenheidsworst en onverschilligheid.

- Ga niet teveel intern zitten navel-staren. Identificeer je risico's vanuit de dynamiek in de buitenwereld en zet deze om naar een checklist voor keuzes van sourcingsopties.
- Varieer heel bewust tussen vraag-gedreven en aanbodgedreven *sourcingsbeslissingen*. Waar de eerste je inlevingsvermogen en je flexibiliteit naar de markt toe dicteert, biedt de tweede je de mogelijkheid je aan te sluiten op marktstandaarden en efficiëntiemaatregelen.
- Durf continu de grenzen van je organisatie ter discussie te stellen en de organisatie (in afdelingen, activiteiten, aantallen mensen) met de markt mee te laten ademen.
- Wees je ook bij samenwerking bewust van je eigen identiteit. Je vult elkaar aan door behoud van specifieke competenties.
- Als partijen te zeer verschillen in grootte en risicoprofiel, maak dan afspraken die hierop naar rato zijn afgestemd. Je bent dan weliswaar niet gelijk, maar dan begin en eindig je wél gelijkwaardig.

Als je denkt dat je het snapt, wees dan vooral alert, want dat is het moment dat je alertheid en creativiteit afvlakt. Blijf jezelf kritisch afvragen wat er nou voor heeft gezorgd dat eerder gemaakte keuzes juist wel of niet succesvol waren. En tot slot: je krijgt vooral spijt van hetgeen je niet hebt gedaan; geef bepaalde overtuigingen vooral de ruimte en een kans om te slagen, maar (...) durf wel om te buigen als de feiten anders uitwijzen.

Ivar Davids MSc en Han Hendriks MSc zijn managing partners bij Kirkman Company. Reageren? i.davids@kirkmancompany.com of h.hendriks@kirkmancompany.com.