

Make, Buy or Ally

– that's the question

Grenzen van organisaties vervagen steeds meer. Om wereldwijd succesvol te worden of te blijven is het noodzakelijk om nieuwe organisatievormen te introduceren. Veranderingen gaan razendsnel. Hoe kunnen bestuurders van organisaties dit tempo bij blijven houden?



Veel organisaties worstelen met vragen als: Waar staan we nu? Waar willen we naartoe? Waar zijn we eigenlijk echt goed in?

En als we dat weten, wat gaan we dan vervolgens zelf doen (make), wat gaan we uitbesteden (buy), of met welke partijen gaan we samenwerken (ally)? Kortom, ze worstelen met sourcingsvraagstukken.

Sourcing staat zelfs steeds hoger op de agenda van boardrooms van organisaties. Veel bestuurders onderkennen dat een organisatie moet doen waar ze echt goed in is. En dat de kracht van andere organisaties kan worden benut om tekortkomingen aan te vullen. Traditioneel gaat het dan over de gedachte dat kernfuncties in huis moeten blijven en supportfuncties in aanmerking zouden kunnen komen voor anders sourcen. Denk daarbij aan financiën, marketing, IT en andere faciliterende functies – functies die de neiging hebben om te blijven uitdijen.

Sourcing is van oudsher nauw verbonden met de ontstaansgeschiedenis van inkoop. De ontwikkeling van sourcing houdt 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 de inkoopfunctie worden onderzocht. In de ontwikkeling van strategische sourcing worden acht fasen onderscheiden.

Deze acht fasen zijn onderstaand uitgewerkt. Het historische overzicht geeft een goed beeld van de ontwikkelingen binnen het denken over inkoop en sourcing en de belangrijke gebeurtenissen die hieraan ten grondslag lagen.

PERIODE 1 THE EARLY YEARS (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 kreeg de inkoopfunctie binnen de Pennsylvania Railroad als eerste een afdelingsstatus toegekend. 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* uit 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 infrastructuurele operatie was geweest. De spoorwegindustrie was de eerste groots opgezette industrietaak, waarin veel geld omging.

PERIODE 2 GROWTH OF PURCHASING FUNDAMENTALS (1900–1939)

Meerdere gebeurtenissen onderscheiden deze periode van de 'early years'. Ten eerste werden er in toenemende mate buiten de spoorwegkranten artikelen geschreven over de industriële inkoopfunctie. Ten tweede vond in deze periode de ontwikkeling plaats van basale inkoopprocedures en -ideeën. 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 en grondstoffen en niet op halffabricaten en dergelijke.

PERIODE 4 THE QUIET YEARS (1947–MIDDEN JAREN ZESTIG)

De verhoogde interesse in inkoop en sourcing tijdens de oorlogsjaren bleef niet gehandhaafd in de tijd daarna. In deze periode verschenen er echter wel steeds meer artikelen over organisaties die gestructureerd begonnen te werken aan het verzamelen, analyseren en presenteren van informatie voor inkoopbeslissingen. In 1947 introduceerde General Electric de 'value analysis technique', gericht op het evalueren van materialen en specificaties teneinde de algemene productiekosten te reduceren.

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

PERIODE 5 MATERIAL MANAGEMENT COMES OF AGE (MIDDEN JAREN ZESTIG– EIND JAREN ZEVENTIG)

Midden jaren zestig was er sprake van een dramatische toename van het materials management concept in de Amerikaanse industrie. De Vietnamoorlog zorgde voor een opwaartse prijsspiraal en de beschikbaarheid van materialen kwam onder druk te staan. Door de

periode benadrukten inkoopmanagers 'multiple sourcing' door middel van competitieve prijsbiedingen en zagen zij de toeleverancier zelden als een waarde toevoegende partner. De inkopers hielden de toeleveranciers op 'arm's length'. 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 THE GLOBAL ERA (EIND JAREN ZEVENTIG–1999)

De 'global era' verschilt op een aantal punten van de andere perioden.

- Ondernemingen in Oost-Azië en Europa namen snel wereldwijd marktaandeel over van de Amerikaanse ondernemingen.
- De snelheid van technologische vernieuwing en innovatie was tijdens deze periode ongekend. De levenscycli van producten werden korter.
- De mogelijkheid ontstond om wereldwijd inkoop- en sourcingactiviteiten te coördineren door middel van internationale datanetwerken en het 'world wide web'.

PERIODE 7 INTEGRATED SOURCING (2000–HEDEN)

De nadruk binnen sourcing verschuift naar het belang van de 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 betekent het volgende.

- Er is een verandering gaande in de traditionele rol van inkoop als antwoord op de toenemende en wereldwijde concurrentie en de snelle technologische veranderingen. Sourcing wordt steeds meer een bedrijfsbreed vraagstuk.
- Het belang van de sourcingprocessen neemt nog steeds toe, in het bijzonder voor organisaties die zich in snel veranderende omgevingen bevinden.
- Sourcing wordt nog meer 'aangesloten' binnen de organisatie, zodat beter kan worden omgegaan met klantwensen en alle primaire processen binnen de organisatie, zoals finance, accounting, marketing en operations.

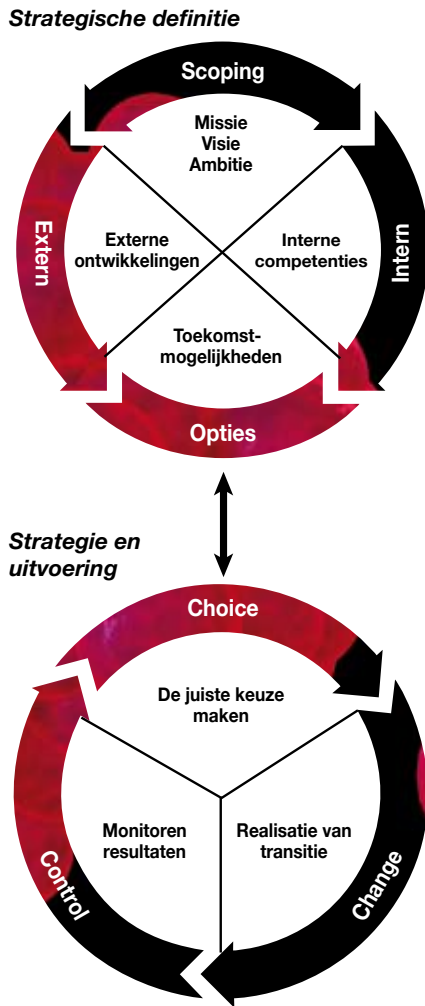
“Sourcing staat steeds hoger op de agenda van boardrooms”

PERIODE 3 THE WAR YEARS (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 nam de interesse in inkoop toe. In 1933 werd er nog maar op drie universiteiten college gegeven over sourcinggerelateerde onderwerpen, in 1945 was dit aantal al gegroeid naar 49.

oliecrisis van 1973-1974 en de tekorten aan grondstoffen 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. Door deze crisis en de toegenomen aandacht voor inkoop verbeterde de positie van inkoop en sourcing echter nauwelijks. De rol van inkoop en sourcing was daarentegen wel merkbaar geworden. Tijdens deze

FIGUUR 1: STRATEGY DEFINITION: WAT IS MIJN BESTAANSRECHT? NU? EN IN DE TOEKOMST?



In deze laatste periode wordt sourcing steeds meer vanuit een strategisch perspectief beschouwd en gezien als een mogelijkheid om competitief voordeel te behalen. Sourcing wordt meer strategisch van karakter en er wordt op een meer geïntegreerde wijze naar de gehele waardeketen van de organisatie gekeken. Vandaar ‘integrated sourcing’.

PERIODE 8 SHIFTING BOUNDARIES OF THE TRADITIONAL FIRM (DE TOEKOMST)

Vanaf nu worden organisaties zich steeds meer bewust 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 moeten samenwerken op een duurzame wijze. De traditionele manier van organiseren moet op de schop. Het is het tijdperk van het ontstaan van organisaties zonder traditionele landsgrenzen, die bewuste keuzen maken over ‘make’, ‘buy’ of ‘ally’. Organisaties kortom, waarvan je niet precies weet in welk land hun roots liggen, organisaties die zijn gevormd rondom klanten en waarvan de kracht ligt in het besturen van wereldwijde samenwerkingsverbanden.

EGO'S

Van origine zijn hele beloningssystemen opgetuigd rond de omvang van een organisatie – rond de vraag hoeveel mensen die aanstuurt. Vaak worden mensen nauwelijks aangestuurd op de aard en complexiteit van de samenwerkingsrelaties waarvoor zij verantwoordelijk zijn. De focus op omvang wordt vaak gedreven door ego's en zegt eigenlijk meer iets over de primaire driften van ons als mens. We willen overleven door aan anderen te laten zien hoeveel groter we zijn en wat we kunnen presteren. Succes wordt afgemeten aan dit uiterlijk vertoon van macht. Maar wat zegt dat over werkelijk succes? Is een financiële instelling die alles zelf doet per definitie beter? Wat zegt het aantal specialismen binnen een organisatie over de slagkracht? Wat zegt het bezit van de hele productieketen over de winstgevendheid? Dient het een succesvolle toekomst of streelt het het ego van de mensen die erin werken? Er zijn organisaties die het anders heb-

ben gedaan en ook anders doen. Soms ingegeven vanuit 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 concurrentie af te troeven. Er bestaan echter maar weinig bedrijven die echt vernieuwend zijn en gebaande paden durven te verlaten. Uiteindelijk gaat het allemaal om het maken van een bewuste keuze en om het daadwerkelijk uitvoeren daarvan.

Het Strategic Sourcing Framework (zie figuur 1) kan daarbij helpen.

Voor ondernemers is het antwoord duidelijk, kennelijk vanuit een intrinsieke drijfveer. Waar ben ik goed in? Welke markten wil ik veroveren? Ondernemers worden dan ook door velen geassocieerd met innovatieve en leergierige mensen die vooruitkijken en snel veranderingen absorberen. Als we het echter over ondernemingen hebben, gaat het ineens niet meer over mensen, maar over grote, logge constructies, waarin verandering voortkomt uit ‘moeten’ en het ‘doen zoals we het altijd al deden’ de boventoon voert. Dat is raar en onlogisch.

Er zijn echter ondernemingen die wel ondernemen. Goed, het zijn natuurlijk de mensen die ondernemen, maar die bepalen wel de beeldvorming over de organisatie als geheel. Soms gebeurt dat al door één enkele persoon. Het zijn ondernemingen die stilstaan bij wie ze zijn en wie ze morgen willen én kunnen zijn. Niet alleen door slim te rekenen binnen bekende kaders, maar juist ook door zich werkelijk af te vragen waar de toegevoegde waarde zit, nu en in de toekomst. Dergelijke organisaties zijn in staat te overleven en beter te presteren dan andere.

CHOICE: DURF TE KIEZEN

Het vaststellen van je bestaansrecht is een essentieel begin. Voor ondernemers lijkt kiezen soms zo natuurlijk en eenvoudig. Het is namelijk ingegeven door gevoel gecombineerd met ratio. In die volgorde. Ratio is de bevestiging van het gevoel. Kiezen gaat om het nemen van beslissingen, niet om het organiseren van besluitvorming. Beslissingen over de wijze waarop je de organisatie laat perormen. Waarin wil je zelf excelleren en

wat organiseer je in samenwerking met anderen? Als je weet wat je bestaansrecht is, zegt dat namelijk nog niet direct iets over hoe je dit gaat organiseren.

De echte ondernemer is hier kien op. Die laat zich niet leiden door sentimenten en ego's. Die kijkt naar het grotere geheel en zoekt naar creatieve oplossingen. Die durft te kiezen voor samenwerking met anderen. Niet omdat hij zich graag afhankelijk maakt of te weinig gelooft in eigen kunnen. Nee, vanuit zijn kennis over het terrein waarop de onderneming zich kan onderscheiden en wanneer de kracht in de omgeving moet worden gezocht.

Joint ventures, fusies en overnames bestaan al heel erg lang in het bedrijfsleven. In de handel al eeuwen gemeengoed, in de industrie en automotive al een aantal decennia populair en in de dienstverlening de afgelopen jaren booming. De toename is onmiskenbaar. Organisaties die hun krachten bundelen en soms zelfs samensmelten zijn eerder regel dan uitzondering. En de snelheid waarmee dit gebeurt, is indrukwekkend. Daarbij komen het mondiale speelveld, de toegenomen complexiteit en de verschillende vormen van samenwerking. De slaagkans in het mondiale speelveld hangt af

van de mate waarin slim wordt omgegaan met de keuze tussen zelf doen, uitbesteden of op een alternatieve manier organiseren.

CHANGE: DURF TE DOEN

Voor ondernemers lijkt het wel uitgevonden. Steeds maar weer de hunkering naar verandering. Je kunt vooroplopen of niet, maar negeren is dodelijk. Veranderen betekent leren. Leren van je omgeving en nieuwe samenwerkingsverbanden. Leren dat de ultieme winst (in allerlei vormen, niet alleen financieel) groter is als je adaptief blijft en verandering tot je natuur maakt. Theorieën over 'van buiten naar binnen kijken' zijn alom bekend. Maar die houden veelal op bij de keuze van de doelgroep, het ontwerp van de producten en het prijsniveau. Het daadwerkelijk anders organiseren van je organisatie zorgt ervoor dat je niet alleen kritisch bent op hetgeen je wilt bereiken, maar ook maximaal effectief én efficiënt bent in hoe je dit realiseert. Het beter doen dan de concurrentie begint met het scherp neerzetten van de meest effectieve samenwerkingsverbanden.

CONTROL: DURF TE LEREN

Voor ondernemers lijkt het of leren hun met de paplepel is ingegoten. Hoe hardnekkig een ondernemer ook kan lijken, de succesvolle ondernemers tellen op tijd hun knopen. Durven kiezen en durven doen betekent ook durven confronteren en leren. Leren van de effecten van samenwerkingsverbanden. Wetende dat de ultieme winst (in allerlei vormen, niet alleen financieel) groter is als je adaptief blijft. En je iedere keer weer af durven vragen of de eerder gemaakte keuze wel de juiste is gebleken. ■

Dit artikel is gebaseerd op het binnenkort te verschijnen boek *Make, buy or ally – Bewust kiezen voor zelf doen, uitbesteden of anders samenwerken*. Hierin staan inspirerende voorbeelden van topbestuurders en topondernemers. De geïnterviewden zijn

Bavaria
Peter Swinkels
(voormalig directievoorzitter)

Agis Zorgverzekeringen
Rob Adolfsen
(bestuursvoorzitter)

Damen Shipyards
Kommer Damen
(founder & CEO)

Donkervoort
Joop Donkervoort
(founder & CEO)

DSM
Babette Pettersen
(VP New Business Development)
& Rob Kirschbaum
(VP Innovation)

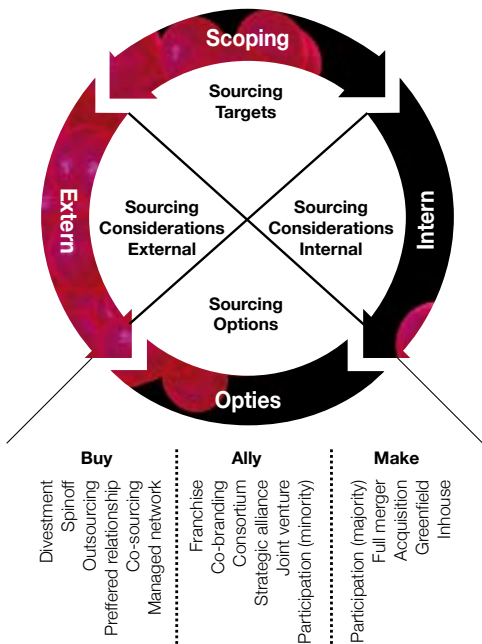
KPN
Ad Scheepbouwer
(bestuursvoorzitter & CEO)
& Hein Knaapen
(directeur HR)

Postkantoren
John van der Ent
(bestuursvoorzitter)

Suitsupply
Fokke de Jong
(founder & CEO)

Vopak
John-Paul Broeders
(CEO)
& Jack de Kreij
(CFO)

FIGUUR 2: SOURCING OPTIONS: WELKE OPTIES STAAN TOT MIJN BESCHIKKING?



■ **IVAR DAVIDS MSC** (i.davids@kirkmancompany.com) is managing partner bij Kirkman Company. Hij ontwikkelt als thought leader nieuwe sourcingsconcepten en adviseert nationale en internationale ondernemingen bij verander- en integratietrajecten.

■ **HAN HENDRIKS MSC** (h.hendriks@kirkmancompany.com) is managing partner bij Kirkman Company en begeleidt organisaties bij de besturing van grootschalige sourcingstrajecten. Verder is hij als thought leader verbonden aan Business Universiteit Nyenrode. Hij publiceert regelmatig artikelen en boeken en geeft lezingen op het vakgebied van Strategic Sourcing.