

Outsourcing

Hoe ver kunnen we gaan?

Efficiëntie, specialisering, goedkopere arbeidskrachten: diverse redenen waarom bedrijven de afgelopen jaren een deel van hun activiteiten hebben uitbesteed. Maar outsourcing biedt niet enkel voordelen. De vraag rijst hoe ver bedrijven kunnen gaan. Professor Arjan van Weele licht die vraag toe.

TEKST Thomas Prevoo FOTOGRAFIE Bart van Eijden

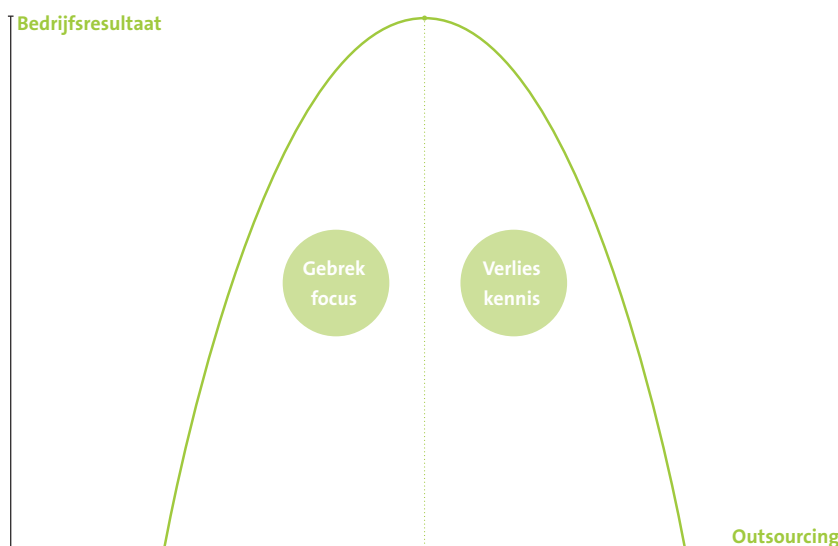
Professor Arjan van Weele adviseert bedrijven al decennia lang op het gebied van inkoop en outsourcingvraagstukken en vertelt hoe het vakgebied outsourcing zich de afgelopen decennia heeft ontwikkeld. “Bedrijven zijn zich de afgelopen jaren meer gaan bezighouden met outsourcing. Door toenemende internationalisering en technologische complexi-

teit gingen bedrijven zich steeds verder focussen op hun kernactiviteiten en werden overige activiteiten uitbesteed, zoals de productie.” Van Weele voegt daaraan toe dat bij outsourcingvraagstukken vaak drie factoren te onderscheiden zijn: maatschappelijke factoren, bedrijfsfactoren en structurele factoren. Bij maatschappelijke factoren kan men

denken aan specialisatie tussen landen, outsourcing naar lagelonenlanden en het wegvallen van werkgelegenheid. Op bedrijfsniveau heeft outsourcing invloed op de focus en strategie van het bedrijf. Tenslotte werkt outsourcing ook door in de structuur van bedrijven. Als een bedrijf bijvoorbeeld de productie uitbesteedt, verandert de rol van operations management en wijzigen de competenties die belangrijk zijn voor het bedrijf.

Hoewel deze trend richting outsourcing in steeds meer bedrijven en branches zichtbaar is geworden in de afgelopen periode, plaatst Van Weele kanttekeningen bij het uitbesteden van activiteiten. Veelal voldoen uitbestedingstrajecten niet aan de verwachtingen. Dat bleek ook uit de Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor (Van den Bosch & Volberda, 2008). Ervaringen met outsourcing blijken vaak teleurstellend; beloftes worden niet altijd waargemaakt. Uit deze monitor blijkt dat maar liefst 85% van de bedrijven die activiteiten naar het buitenland verplaatsen, hierover ontevreden is. Volgens Van Weele is de cruciale vraag in het outsourcingproces dan ook: “Hoe ver kunnen we gaan?”

Outsourcing versus bedrijfsresultaat



“Het risico is dat er een holle organisatie overblijft”

Holle bedrijven

De Nederlandse economie wordt getypeerd als een kenniseconomie. De afgelopen decennia zijn er veel productieactiviteiten verplaatst naar het buitenland en gingen bedrijven zich in Nederland richten op de verdere ontwikkeling van



producten. De focus kwam dus meer te liggen op 'research & development'. Als een bedrijf echter te ver doorschiet in het uitbesteden van haar activiteiten, bestaat het risico dat er een holle organisatie overblijft, die voornamelijk nog maar bezig is met het coördineren van alle uitbestede activiteiten. Volgens Van Weele is er een optimum in de mate van outsourcing ten opzichte van het bedrijfsresultaat, welke op de vorige pagina wordt weergegeven. "De linkerkant van het optimum wordt gekenmerkt door een gebrek aan zowel efficiëntie als focus op de kernkwaliteiten van een bedrijf, terwijl er aan de rechterkant van het optimum vaak sprake is van een onvermogen om de regie uit te voeren of een te groot verlies aan kennis en assets."

"Een contract is geen ideaal instrument"

Van Weele licht toe: "Een contract dient primair om afspraken tussen partijen over te leveren prestaties, kennis en inzet van assets vast te leggen. Essentieel is dat je je contractvoorwaarden ook kunt opleggen aan de andere partij en, als het er op aankomt, via de rechter kunt afdwingen. Dat lukt bedrijven lang niet altijd. De afgelopen jaren zijn er steeds meer voorbeelden gekomen van bedrijven die hun productie verplaatsen naar het buitenland, bijvoorbeeld naar China, om vervolgens te zien dat de Chinese bedrijven de markt overnemen door zelf de producten te kopiëren en te gaan produceren. Geen rechter die dat kon tegenhouden. Een bekend voorbeeld is Lenovo, die jarenlang pc's en laptops produceerde voor IBM en

01 Arjan van Weele

.....
vervolgens de hele productie daarvan zelf overnam."

Een ander interessant voorbeeld van een dergelijke overname van een markt is de markt van vrachtcontainers, waarvan de productie jaren geleden ook werd uitbesteed naar China, zo vertelt Van Weele. "De intentie bij het aannemen van deze opdrachten door de Chinese bedrijven is vaak al bij voorbaat het overnemen van de markt. De kennis wordt overgenomen van de oorspronkelijke bedrijven en door een aantal factoren, zoals staatssteun en een andere arbeidswet in China, hebben de Chinese bedrijven een enorm voordeel waartegen de Europese bedrijven moeilijk kunnen concurreren." Dat stelde China International Marine Containers (CIMC), producent van containers, in staat in slechts vijf jaar wereldmarktleider te worden.

Het falen van outsourcing binnen bedrijven is volgens Van Weele niet alleen te wijten aan kennis en onvermogen om de regie te voeren. "Logistieke kosten, die uiteraard hoog zijn in geval van outsourcing naar Azië, worden vaak onderschat, wat leidt tot een foutieve inschatting van de besparing. Ook maken

bedrijven vaak de verkeerde inschatting dat een ander bedrijf iets vast beter kan dan zichzelf. Maar dan moet die leverancier wel erg goed worden aangestuurd. En daar gaat het vaak mis!”

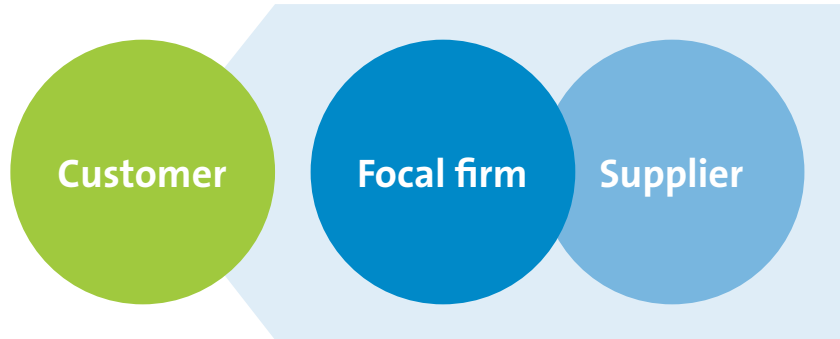
Samen voor de klant

Cruciaal in het outsourcingproces is volgens Van Weele dat er een gemeenschappelijk doel is voor beide bedrijven: het bedienen van de eindklant. Er moet sprake zijn van ‘alignment’ tussen de ‘focal firm’ (het bedrijf dat haar activiteiten uitbestedt) en de ‘supplier’ (het bedrijf waarnaar wordt uitbesteed). Dit is schematisch weergegeven op deze pagina. Van Weele: “Zowel de focal firm als de supplier moeten dit gezamenlijk belang onder ogen zien en vanuit dit gemeenschappelijk doel kunnen en willen handelen. Als men geen gemeenschappelijk doel voor ogen heeft, ontstaat opportunisme in ketenrelaties. In dat geval zal het de focal firm gaan om zo min mogelijk te betalen voor producten en diensten die het inkoop. Tegelijkertijd zal de leverancier maximalisatie van zijn opbrengsten nastreven. Alignment in ketenrelaties is vaak niet goed

Alignment tussen focal firm en supplier

Handel vanuit het gemeenschappelijk doel om **opportunisme** in ketenrelaties te voorkomen

Common goal



“Er moet alignment zijn tussen focal firm en supplier”



mogelijk doordat inkoopmanagers vanuit een kostenoriëntatie redeneren en handelen en primair inkoopkostenbesparingen nastreven. Het creëren van effectieve ketensamenwerking vergt dan ook een heroriëntatie ten aanzien van de manier waarop inkopers worden aangestuurd en beoordeeld.” Belangrijk bij het creëren van alignment is het voorkomen van opportunisme. Er moet, naast een gemeenschappelijke doelstelling ook sprake zijn van vertrouwen, respect en een open relatie tussen de partners.

Om deze gemeenschappelijke doelstelling vast te leggen en om eerder genoemde problemen met traditionele contracten te voorkomen, maken steeds meer bedrijven gebruik van ‘Performance Based Contracting’ (PBC). Deze vorm van contracting is gebaseerd op output gerelateerde afspraken en gaat uit van het gemeenschappelijk doel dat bestaat voor zowel focal firm als supplier. PBC blijkt een goed middel om alignment te faciliteren.

Samengevat: over uitbesteding moet goed worden nagedacht. Door outsourcing van activiteiten verandert de positie van een onderneming in de keten. Meer in het bijzonder wijzigt de machtspositie van de onderneming ten opzichte van zijn leveranciers. Deze wijziging kan gevolgen hebben voor de strategie van de onderneming. Om te komen tot alignment, is het belangrijk een goede en open relatie op te bouwen met de supplier. Van Weele meldt hierover tot slot: “Succesvol outsourcen is een multidisciplinair proces en vergt vaak een complexe organisatieverandering. Desalniettemin biedt het bedrijven de mogelijkheid om zijn sterke punten te exploiteren en concurrerend te blijven in de toekomst.”

Referentie Van den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2008). *Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor*.



Arjan van Weele

Professor Inkoop en Supply Management aan Technische Universiteit Eindhoven

Professor Arjan van Weele houdt de (parttime) NEVI-leerstoel Inkoop en Supply Management aan de faculteit IE & IS aan de TU/e. Hij fungeert als een onafhankelijk boardroom consultant voor veel grote bedrijven op het gebied van inkoopstrategie en governancekwesties. Hij treedt ook op als commissaris voor een aantal bedrijven en organisaties.

Eerder werkte hij 15 jaar in management consultancy zowel bij PriceWaterhouseCoopers (1986-1989) en de Holland Consulting Group (1989-1999) waar hij zijn gespecialiseerd adviesbureau in inkoop en supply chain management opzette.

Zijn consulting ervaring omvat opdrachten van grote productiebedrijven (DAF Trucks, DSM, Shell International, Heineken), bouw- en offshore-industrie (Skanska), detailhandel (Ahold) en de service-industrie (luchtvaartmaatschappijen, banken, openbaar vervoer).

Naast strategievraagstukken adviseerde hij klanten over zaken als de aankoop van coördinatie, centralisatie-, inkoop-organisatiestructuur, inkoop-benchmarking en het meten van prestaties. Op dit

moment is zijn onderzoek gewijd aan het ontwikkelen van een effectieve inkoop- en sourcingstrategie en aan waardecreatie door middel van het opbouwen van superieure relaties met leveranciers.

Hij werkte vele jaren in het onderwijs en aan onderzoeksprogramma's op de TU/e en Universiteit Nyenrode en was visiting professor aan verschillende (internationale) management schools.

De afgelopen 15 jaar publiceerde hij meer dan 100 artikelen en 15 boeken over inkoop- en supply-management, waaronder 'Revolutie in Purchasing' en de best-sellers 'Inkoop in Strategisch Perspectief' en 'Inkoop en Supply Chain Management'. Hij is lid van de redactieraad van de 'Journal of Purchasing and Supply Management' en lid van de Advisory Board van het 'Journal of Supply Chain Management'.

Hij behaalde in 1978 een MBA aan Interfaculteit Bedrijfskunde te Delft (1978) en promoveerde in 1984 aan de Technische Universiteit Eindhoven op het gebied van 'Inkoop Control: Performance Measurement van de Industrial Purchasing Function'.