

Inkoop en aansturing leveranciers worden van strategisch belang

# SOURCING VRAAGT OM PROCES MANAGEMENT

Een trend die al jaren in facility management en transport te zien is, is de outsourcing van de ICT aan gespecialiseerde leveranciers. Een bredere analyse toont dat veel meer bedrijfssectoren bedrijfsactiviteiten hebben uitbesteed of dit voor-nemens zijn te doen.

Door Johan Op de Coul en Willem Molenaar

In toenemende mate worden ook productieprocessen en HR management aan gespecialiseerde bedrijven uitbesteed. Interessante voorbeelden hiervan zijn Philips waar men vele productieprocessen naar lage-lonen landen heeft uitbesteed en Chrysler waar men geen enkele auto meer zelf bouwt. In het algemeen is een trend op gang gekomen dat bedrijven – zelfs primaire – bedrijfsactiviteiten uitbesteden. En dit geldt ook voor de overheid. Omgekeerd ontstaan gespecialiseerde bedrijven die hun vergaand gespecialiseerde productieproces voor anderen beschikbaar stellen. Voorbeelden hiervan zijn Nedcar waar men momenteel auto's bouwt voor Mitsubishi maar waarschijnlijk ook voor een Chinese autofabrikant gaat produceren en ICT-leveranciers die momenteel vooral (over)leven door managed ICT services. Naast het uitbesteden van bedrijfsactiviteiten neemt ook het aandeel inkoop van producten en diensten toe.

## Goed overwegen

Wat bij uitbesteding en inkoop vaak onvoldoende aan de orde komt, is dat leveranciers niet zonder aansturing van en afstemming met de klant kunnen werken. Zonder goede 'regie' van de zijde van de klant of uitbesteder is de kans groot dat de leverancier niet in staat is om tijdig de juiste diensten of producten te leveren. Dit ondanks 'waterdichte' contracten en operationele afspraken. Het 'juiste' product of dienst moet daarbij vooral worden gezien in het licht van de (veranderende) verwachtingen en behoeften van de afnemers. Het lijkt er bovendien op dat – met de uitbesteding – een (bedrijfs)proces verdwijnt. Echter, er moet ten minste een ander bedrijfsproces – 'regie' – worden ingericht.

Uit onder andere de hype van uitbesteden van de ICT is naar voren gekomen dat de keuze voor het zelf uitvoeren van bedrijfsprocessen of het uitbesteden daarvan, goed overwogen moet worden. De keuze dient te worden gebaseerd op een sourcing-variant die zonder onoverkomelijke problemen kan worden ingevoerd en die het hoogste rendement oplevert. Overigens zijn er meerdere sourcing-varianten die voor een serieuze analyse in aanmerking komen. Te vaak wordt, vanuit het onderbuikgevoel, besloten om uit te besteden – vaak vanwege de gedachte dat alles dan goedkoper en beter wordt of dat men de leverancier volledig verantwoordelijk kan stellen voor het resultaat. Helaas komen bedrijven daarmee van een koude kermis thuis. Gartner heeft in 2005 op basis van onderzoek naar de uitbesteding van de ICT geconstateerd dat 50 procent (!) van alle outsourcing deals mislukt of in elk geval niet de gewenste resultaten heeft opgeleverd.

## Veranderingen in Inkoopland

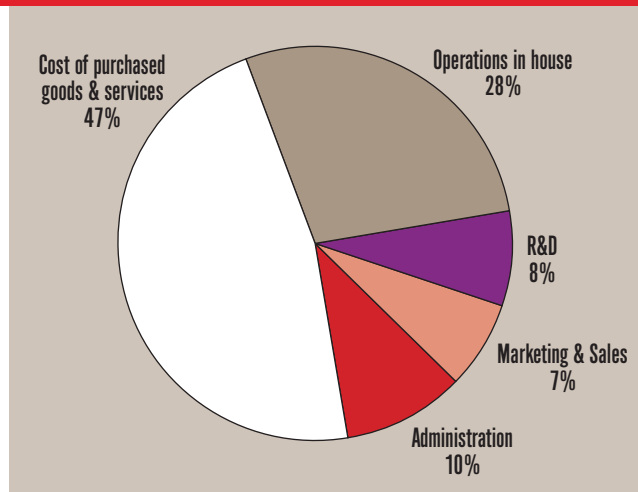
In de laatste decennia is veel veranderd op het gebied van inkoop. Nog niet zo heel lang geleden vormde het aandeel van inkoop van producten en diensten op de totale bedrijfskosten een bescheiden aandeel. Inkoop was vooral gericht op het inkopen van materialen en grondstoffen en was transactioneel van aard. Er werd vooral zaken gedaan met de leverancier met 'de beste prijs'. Bijna de gehele productie werd in eigen beheer uitgevoerd; hooguit werden op bescheiden schaal halffabricaten ingekocht. Inkoop heeft daardoor van oudsher een plaats in de organisatie gekregen die ondersteunend is aan de primaire processen. Het aandeel inkoop is de laatste jaren gestegen van circa 10 naar ruim 50 procent. In toenemende mate worden diensten, half-fabricaten en zelfs complete producten ingekocht.

Tegelijkertijd worden de prestaties van een onderneming steeds meer bepaald door de prestaties van leveranciers. Het zijn ketens van bedrijven die met elkaar concurreren en niet zozeer de bedrijven apart. De interactie en samenwerking met leveranciers moet daardoor ook toenemen. Inkoop is daardoor een strategische functie geworden. Door de impact van leveranciers op het bedrijfsresultaat is niet alleen inkoop van strategisch belang. Zoals gesteld is de aansturing van en samenwerking met leveranciers bepalend voor het succes van de samenwerking. Regie – ook wel *supplier interface management* genoemd – speelt daarmee eveneens een cruciale en strategische rol.

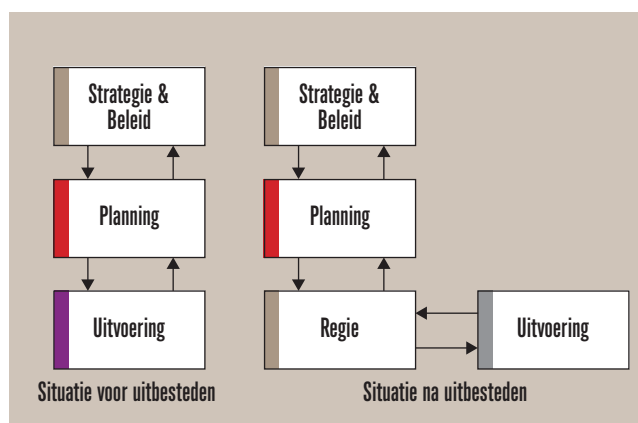
### Regie

Als een bedrijf besluit om bedrijfsactiviteiten uit te besteden, of producten en diensten in te kopen, wordt door inkoop daarvoor uiteraard een leverancier gekozen die aan alle eisen voldoet. Eisen aan kwaliteit van producten, diensten en productieprocessen zijn elementen die in een dergelijk onderzoek meestal uitgebreid aan de orde komen. Indien ‘de juiste’ leverancier is geselecteerd volgt meestal een traject van contractonderhandelingen, de overdracht van de activiteiten (en soms ook mensen en middelen) en/of het inregelen van de productie door de leverancier en samenwerking met de klant. Uit ervaring blijkt dat dit negen maanden tot een jaar duurt voordat de leverancier in staat is om de gevraagde diensten te leveren. Het feit dat de betreffende bedrijfsactiviteiten nu bij een leverancier zijn belegd, geeft in de meeste gevallen wel een goed gevoel. De eigen productie is verdwenen en vraagt geen zorg meer. Men heeft een goede leverancier geselecteerd en deze is voortaan verantwoordelijk voor de levering van de overeengekomen producten en diensten. Helaas blijkt dit een schijnzekerheid. Hoewel er contracten en operationele afspraken zijn gemaakt, blijft het van belang dat de leverancier continu wordt aangestuurd. Hieronder staan de overwegingen hiervoor.

1. De behoeften van de business kunnen in de loop der tijd wijzigen. Dit impliceert ten eerste dat deze behoeften concreet moeten worden gemaakt (demand management), dat met de leverancier over deze nieuwe behoeften moet worden afgestemd, alsmede dat (nieuwe) afspraken moeten worden gemaakt over de levering van de nieuwe of gewijzigde producten en diensten (service development).
2. De leverancier zal regelmatig de behoefte hebben om met de klant af te stemmen. Dit kan zijn ter verificatie van de kwaliteit van de leveringen, maar ook voor vragen over hoe, wat, wanneer en waar. De klant zal hiervoor een aanspreekpunt beschikbaar moeten hebben waar men een en ander uitzoekt en vervolgens met de leverancier afstemt (delivery management).
3. Een belangrijke derde overweging is dat de kwaliteit van de leveringen door de klant moet worden geverifieerd. En zo nodig moet de leverancier worden bijgestuurd



Afbeelding 1: Cost breakdown.



Afbeelding 2: Voor en na uitbesteding.

indien niet het gewenste kwaliteitsniveau wordt geboden (delivery control).

4. Tot slot zal het contract moeten worden beheerd. Enerzijds zal het contract periodiek moeten worden geëvalueerd (voldoet het contract nog aan de eisen?) en zo nodig worden bijgesteld (contractbeheer). Anderzijds zal moeten worden gevolgd dat de leverancier conform het contract (financieel, juridisch) zijn diensten levert.

De genoemde aandachtspunten zijn de vier belangrijkste activiteiten van een regie-organisatie. De genoemde activiteiten moeten ook als (regie)proces worden ingericht. Het blijft derhalve niet bij de inkoop van producten en diensten, maar vraagt vervolgens om een actief beheerproces. Het is daarbij hopelijk duidelijk geworden dat wellicht een bedrijfsproces (productie, ICT, logistiek, HR, etcetera) is afgestoten c.q. wordt ingekocht, maar dat daar een ander bedrijfsproces voor in de plaats moet komen: regie. Als de situatie na uitbesteding verder wordt geanalyseerd, blijkt dat in elk geval beleid (strategisch) en plannen (tactisch) in stand moeten worden gehouden. Het is in het algemeen niet aan te raden om beleid uit te besteden. Het plannen van activiteiten zou eventueel nog wel voor uitbesteding in aanmerking kunnen komen. Daarbij geldt echter de randvoorwaarde dat de leverancier nauw betrokken moet zijn met de – overige – bedrijfsprocessen om

hierop actief met (gewijzigde) plannen in te spelen. Deze vorm van samenwerking met een leverancier wordt overigens vaak een 'partnership' genoemd.

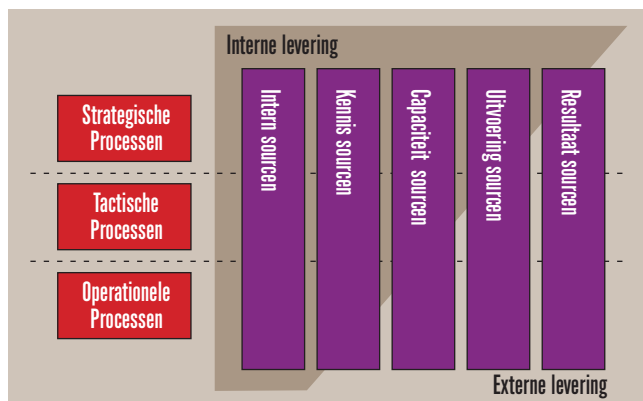
## Sourcing-beleid en -strategie

Bij de beslissing over het uitbesteden van bedrijfsactiviteiten wordt vaak een nogal 'zwart-wit' benadering gekozen: men realiseert een bedrijfsactiviteit zelf of besteedt die uit. Er zijn echter meer sourcing-opties die in aanmerking zouden kunnen worden genomen. Dit model wordt in afbeelding 3 gepresenteerd.

De crux van de zaak is dat er meer keuzen voor de sourcing van bedrijfsactiviteiten zijn dan in het algemeen in beschouwing worden genomen. Naast algemene uitgangspunten bij het kiezen van de meest optimale sourcing-variant (denk aan kosten en kwaliteit), is het van belang die optie te kiezen die op de (middel) lange termijn het meeste rendement biedt tegen de laagste risico's. Daarnaast spelen factoren als: kan de betreffende bedrijfsactiviteit zowel 'technisch' als organisatorisch worden ontvlochten en aan een leverancier worden uitbesteed dan wel ingekocht. Een gedegen analyse van al deze factoren leidt tot een sourcing-strategie voor de (middel) lange termijn. Er moet voorts rekening mee worden gehouden dat de omstandigheden in en om het bedrijf (denk aan de markt van klanten én leveranciers) kunnen veranderen en dat een herijking periodiek van belang is.

## Keten

Een overweging van menig bedrijf is verder of er moet worden gekozen voor één leverancier dan wel een keten van leveranciers. Dit speelt in het bijzonder bij het uitbesteden van diensten die een multifunctioneel karakter hebben en verschillende competenties vereisen. De keuze voor één leverancier kan interessant zijn indien de behoefte bestaat aan een – meestal meer generieke – leverancier waarmee een nauwe samenwerking wordt aangegaan. Indien er gelet op de uit te besteden of in te kopen producten en diensten sprake is van bijzondere eisen en er een markt met zeer gespecialiseerde leveranciers (niche players bijvoorbeeld)



Afbeelding 3: Sourcing-opties.

bestaat, zou de keuze kunnen worden gemaakt voor meerdere leveranciers die in een keten de betreffende bedrijfsactiviteit of het product realiseren. Punt van aandacht hierbij is dat men deze keten moet managen. Wat bijvoorbeeld als er problemen met het eindresultaat worden onderkend? Iemand zal moeten analyseren waar de problemen worden veroorzaakt en hoe deze (vaak met maatregelen in de gehele keten) kunnen worden opgelost. Uiteraard kan ervoor worden gekozen dat de bovenstaand genoemde regieorganisatie hierin 'de regie' neemt. Een alternatief is om een hoofdaannemer te selecteren die door de klant geselecteerde leveranciers aanstuurt en die de 'keten-regie' voor zijn rekening neemt. Deze situatie is beduidend anders en complexer dan dat een hoofdaannemer zelf – dus niet door de klant geselecteerde en gecontracteerde – onderaannemers aanstuurt; hierbij is het de hoofdaannemer die zijn eigen leveranciers kiest, contracteert en aanstuurt. Onderstaande overwegingen kunnen een beslissing ondersteunen.

De keuze voor één leverancier.

Voordelen:

- eenvoudige aansturing en afstemming;
- verantwoordelijkheden tussen klant en leverancier zijn eenvoudiger te scheiden;
- door de 1-op-1 samenwerking ontstaat sneller een strategisch/tactische samenwerking.

Nadelen:

- men is afhankelijk van slechts één leverancier; als deze de zaken niet goed onder controle heeft of wellicht zelfs continuïteitsproblemen heeft, kan men moeilijk 'even' overstappen naar een ander;
- men verlangt van die ene leverancier alle expertise en alle producten/diensten; meestal zal een leverancier (moeten) worden gekozen met een meer generieke en minder gespecialiseerde dienstverlening.

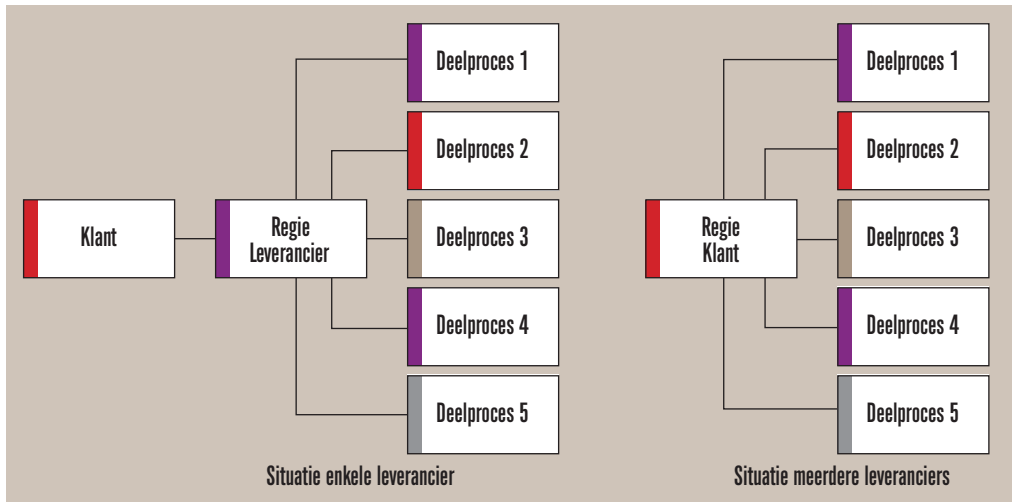
De keuze voor een hoofdaannemer.

Voordelen:

- met deze sourcing-variant kunnen gespecialiseerde leveranciers worden geselecteerd, zonder dat men zelf de keten hoeft aan te sturen;
- het toezicht op de performance van de leveranciers is eenduidig bij de hoofdaannemer belegd.

Nadelen:

- de klant heeft geen zicht op de performance van de individuele leveranciers en kan deze niet – ook niet indien daar wellicht de behoefte toe bestaat – direct aansturen;
- het contracteren van de verschillende leveranciers vereist een nauwe samenwerking met de hoofdaannemer, waarbij contractueel een duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling moet worden overeengekomen. De hoofdaannemer kan wel een stem in de selectie hebben, maar deze is van ondergeschikt belang. De hoofdaannemer krijgt wellicht te maken met onderaannemers die hij liever niet heeft.



Afbeelding 4: Regie bij leverancier versus klant.

De keuze voor meerdere leveranciers met ketenregie door de klant.

Voordelen:

- de klant heeft directe invloed op de leveranciers en heeft daardoor meer grip op de zaken;
- er is sneller en eenvoudiger zicht op zaken die niet goed lopen, en bij welke leverancier;
- deelprocessen die door de leveranciers worden uitgevoerd, zijn eenvoudiger te integreren met de eigen processen.

Nadelen:

- doordat de klant alle leveranciers zelf aanstuurt, impliceert dit meer regie-inspanning in de eigen organisatie;
- de klant moet zelf de keten managen, inclusief het managen van de afhankelijkheden tussen de verschillende leveranciers en of deelprocessen.

## Conclusies

Het uitbesteden dan wel inkopen van producten en diensten neemt sterk in volume toe. Een analyse van het volume inkoop bij zowel het bedrijfsleven als bij de overheid laat zien dat inkoop als bedrijfsfunctie van strategische waarde is geworden. Immers, de prestaties van de leveranciers bepalen in toenemende mate de prestatie van de eigen onderneming. Om optimaal rendement te halen uit het uitbesteden en of inkopen van diensten en of producten is regie nodig: het aansturen van leveranciers op basis van de behoeften en verwachtingen aan producten en diensten van de business. Om optimaal resultaat te verkrijgen is een bewuste afweging van sourcing-varianten noodzakelijk. Soms is het beter om experts in te huren (kennis sourcen) dan om het betreffende proces buiten de deur te zetten bij gebrek aan expertise. Soms is het verstandiger om bedrijfsactiviteiten – ondanks alle negatieve gevoelens hierbij – alsnog in eigen huis te houden. Als kwaliteit of kosten onder de maat zijn kan dan beter een intern verbeterprogramma worden gestart. In de afweging van uitbesteding speelt ook de keuze voor één of meerdere leveranciers en de wijze waarop de keten

van leveranciers (en processen) wordt aangestuurd. Het inkopen van producten en diensten, en het aansturen van leveranciers is serieuze business: het maakt of breekt de prestaties van een onderneming. En naarmate het uitbesteden of inkopen in volume toeneemt, neemt het belang van een goede inkoop en regie navenant toe.

Het blijkt in de praktijk niet zo gemakkelijk om het maximale rendement uit het uitbesteden of inkopen te behalen. Sterker nog, bij de ICT blijkt zo'n 50 procent van de outsourcing deals niet het gewenste resultaat te bieden of totaal te mislukken. Dit ligt zowel bij een 'verkeerde' inkoop als slechte regievoering. Misschien dat bij beter te definiëren productieprocessen of producten er een lagere faalfactor is. In elk geval zal men zich realiseren dat een gemaakte keuze voor uitbesteden en of afstoten van de eigen productie, niet zo gemakkelijk is terug te draaien.

Afsluitend is te concluderen dat succesvolle sourcing vanwege het strategische belang binnen organisaties om sterk proces management vraagt. Hieronder verstaan we:

- Ten eerste het proces om bewuste keuzes te maken tussen de verschillende sourcing-opties en vervolgens hieruit de beste sourcing-strategie af te leiden.
- Ten tweede een geoptimaliseerd inkoopproces. Dit legt de basis voor het rendement dat leveranciers voor de onderneming kunnen leveren: het gaat daarbij om de selectie van 'de beste' leverancier(s) en het afsluiten van 'de beste' contracten.
- Ten derde een sterk regieproces dat de leveranciers aanstuurt op het bereiken van het optimale rendement van de inkoop c.q. uitbesteding.

Johan Op de Coul en Willem Molenaar

Drs. J. Op de Coul en Drs. W. Molenaar zijn beiden werkzaam als Senior Consultant bij Kirkman Company.