

# STRATEGIC SOURCING

Organiseren, besturen en samenwerken  
in facilitaire organisaties

Tim van Asch, John Dommerholt,  
Ellen Gijsbers, George Maas,  
Marjon Tuin

Noordhoff  
Business

# **Strategic Sourcing**

**Organiseren, besturen en samenwerken  
in facilitaire organisaties**

Ontwerp omslag en binnenwerk:  
Jelle F. Post, Groningen

0 / 22

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen of via het contactformulier op [www.mijnnoordhoff.nl](http://www.mijnnoordhoff.nl).

*De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontlelen.*

© 2022 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/  
Utrecht, Nederland

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv.

*This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.*



ISBN(ebook) 978-90-01-02223-5  
ISBN 978-90-01-02222-8  
NUR 780

# STRATEGIC SOUR CING

**Organiseren, besturen en samenwerken  
in facilitaire organisaties**

**Tim van Asch  
John Dommerholt  
Ellen Gijsbers  
George Maas  
Marjon Tuin**

**Noordhoff  
Groningen/Utrecht**

---

# Voorwoord

*door Peter Ankerstjerne, Chairman of the IFMA Board of Directors*

**C**onsidering the amount of modern Facility and Workplace Management services that are now being outsourced, the international FM community has long been searching for new insight on sourcing strategy, new sourcing models, transition processes, and input on how to optimally manage the retained organization as well as the relationship with sourcing partners.

Well, I'm happy to say, that we as Facility Managers need to look no further. This book collects all the inspiration, knowledge, and understanding needed to elevate your FM sourcing practice and create real value in your sourcing partnerships.

With this book, authors Gijsbers, Tuin, Van Asch, Dommerholt and Maas set a new global standard in FM sourcing literature and raise the bar for the profession to become more intentional and strategic about its sourcing practices. The book encompasses all key aspects of sourcing processes - from strategy planning to execution of the chosen solution to managing and improving the collaboration with your selected service provider. It offers valuable insights and a comprehensive toolbox for workplace practitioners and facility professionals involved in sourcing decisions.

There are essentially three basic options for strategic sourcing: performing the activities yourself, outsourcing to a third party or entering into a partnership to carry out the activities. The strategic sourcing process must be periodically completed within each organization, because there

is no generic solution that fits all. Every organization will have to find their own way and establish their individual sourcing practices. And while Facility Managers generally have made substantial progress in professionalizing procurement and establishing strong sourcing relationships, individual sub-processes are still lacking and have not yet realized their full potential. This includes request for information/tender processes, supplier collaboration, contracting models and digital buying processes.

To succeed in today's very competitive environment, Facility Managers, supported by their procurement teams, need to develop more robust sourcing strategies. This will enable them to thread together different partnership models and sub-processes into a holistic workflow, which includes comprehensive change management and transition activities that maximize the value to the business.

For many years, Facility Managers have been measured by their ability to operate at the lowest cost, while still meeting compliance requirements. But in recent times this has changed, and the COVID-19 pandemic has enhanced the development of the FM profession to a more strategic discipline focusing on employee engagement, workplace experience, ESG, digitalization and organizational culture. This also includes securing optimal supply to meet business needs, which will help the profession to fulfil its objective and purpose. As a consequence, Facility Management needs to develop a better understanding of sourcing risks, supplier partnerships and how to leverage its organizational impact. This will enhance its role as a business partner to the organization, from an organizational as well as a behavioral perspective.

*Strategic Sourcing* will help you on this journey, enjoy the read!

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
<b>1 Strategie</b>	<b>12</b>
De plaats in het canvas	13
Strategiedefinitie	14
Strategieontwikkeling: drie strategiedimensies	14
Het strategieproces	15
De strategie-inhoud	17
De strategie-omgeving	18
Strategiescholen	20
Sourcingdoelen	25
Sourcingdoelen definiëren	27
<b>2 Sourcingobject</b>	<b>32</b>
De plaats in het canvas	33
Scoping	34
Analyse van het sourcingobject	38
Het sourcingobject definiëren en analyseren	44
<b>3 Sourcingstrategie</b>	<b>48</b>
De plaats in het canvas	49
Het organiseren van facilitaire processen: de verschillende sourcingmodellen	50
Hoe kom je van sourcingdoelen tot een sourcingstrategie?	66

<b>4 Samenwerkingsvormen</b>	<b>70</b>
De plaats in het canvas	71
Vier basisvormen van samenwerken	72
Transactioneel versus relationeel: een samenwerkingsvorm passend bij de situatie	74
De keuze voor een economisch model: transactie-, output- of outcomegericht	76
Welke samenwerkingsvorm past het beste bij een organisatie?	82
<b>5 Tender &amp; contractering</b>	<b>90</b>
De plaats in het canvas	91
Ontwerpparameters	92
Specificeren: van inputs naar outputs	102
Traditioneel versus participatief inkoopproces	104
De stappen in het selectieproces	108
Contractering	110
<b>6 Transitie</b>	<b>114</b>
De plaats in het canvas	115
Transitie op twee fronten	116
Doel: acceptatie van de samenwerking	119
Noodzaak voor een integrale programmatische aanpak	121
<b>7 Facilitaire organisatie</b>	<b>132</b>
De plaats in het canvas	133
Een succesvolle organisatie is maatwerk	134
Organisatiecultuur is bepalend voor de structuur	136
Organisatiebesturing geeft invulling aan de cultuur	138
Organisatiestructuur is afhankelijk van de belangrijkste focus	142
Detailleren van regiefuncties vanuit rollen	154
<b>8 Organisatieverandering</b>	<b>168</b>
De plaats in het canvas	169
Verandermanagementtheorieën	170



Gepland veranderen	172
Veranderen gaat over de as van individu, team en organisatie	173
Het ontwikkelen van een veranderaanpak	178
Veranderen van de facilitaire organisatie: een unieke opgave?	181
Verandering in regiemodel: de uitdaging ligt niet in het bedenken maar in het doen	184
<b>9 Management van de samenwerking</b>	<b>188</b>
De plaats in het canvas	189
Het cyclische proces van inkoop	190
Definities en begrippen	191
Inrichten van contract- en leveranciersmanagement	193
Performance management	201
Financiële beheersing van contracten en contractadministratie	206
Succesvol samenwerken	210
 Literatuur	215
 Register	217
 Bronvermelding	220
 Over de auteurs	221

---

# Inleiding

**D**it boek gaat over strategisch sourcing voor ondersteunende processen en in het bijzonder facility management. Strategisch sourcing is het afwegingsproces om te bepalen wat de best passende manier van organiseren is van ondersteunende processen binnen een organisatie. Hiervoor bestaat geen generieke oplossing omdat iedere organisatie uniek is, met andere wensen, behoeften en doelen. Toch zijn er grof gezegd drie basisopties:

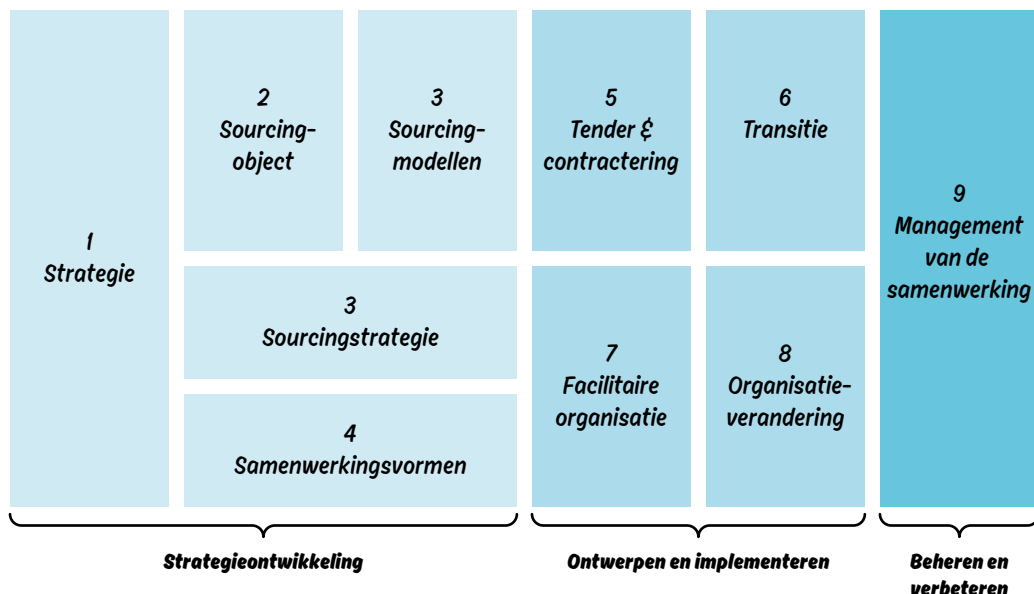
- de activiteiten zelf uitvoeren;
- uitbesteden aan een derde partij;
- een samenwerkingsverband aangaan voor uitvoering van de activiteiten.

In onze adviespraktijk begeleiden wij grote en kleinere organisaties bij dit soort vraagstukken. De kennis, inzichten en ervaring die we daarbij hebben opgedaan hebben we in dit boek gebundeld.

Alle onderdelen van het strategisch sourcingsproces worden behandeld, van strategieontwikkeling, het ontwerpen van de regieorganisatie, het implementeren van de sourcingstrategie en het beheren en verbeteren van de samenwerking met externe dienstverleners.

De structuur van het boek is weergegeven in een canvas (zie p. 10). In elk hoofdstuk wordt dit canvas herhaald zodat duidelijk is welke plek het desbetreffende hoofdstuk heeft in het canvas.

## Het strategic sourcing canvas



Binnen elk hoofdstuk wordt een vertaling gemaakt van de theorie, veelal gebaseerd op internationale literatuur en modellen die wij gebruiken in onze adviespraktijk, naar de dagelijkse praktijk van facility management. Ook wordt in ieder hoofdstuk een concrete aanpak uitgewerkt voor het onderwerp van het betreffende hoofdstuk.

We hebben het initiatief genomen dit boek te schrijven omdat – voor zover bij ons bekend – er geen literatuur beschikbaar is waar het integrale proces van strategic sourcing wordt behandeld. Het is geschreven voor managers, professionals en studenten in ons vakgebied en we hopen dat dit bijdraagt aan inzicht, kennis en eenduidige terminologie. Maar vooral zou het, als naslagwerk, moeten helpen bij het succesvol ontwikkelen van de eigen sourcingstrategie.

Voor ons als auteurs was het een leuk en intensief proces, waarbij we door de gezamenlijke interactie ook zelf weer veel hebben geleerd en onze inzichten verder hebben ontwikkeld. Op deze plaats willen we onze opdrachtgevers bedanken voor alle mooie projecten die we bij hen hebben mogen doen. Het is de basis van onze adviespraktijk en dé plek waar

we voortdurend onze kennis en ervaring ontwikkelen. In het bijzonder bedanken we de organisaties die een bijdrage aan dit boek hebben geleverd door hun ervaringen in de vorm van casussen beschikbaar te stellen.

Ook gaat onze dank uit naar Cynthia Liefhebber omdat zij als spil tussen de auteurs een enorme hoeveelheid werk heeft verricht bij het coördineren van de verschillende auteursbijdragen voor dit boek.

Veel leesplezier!

**1**

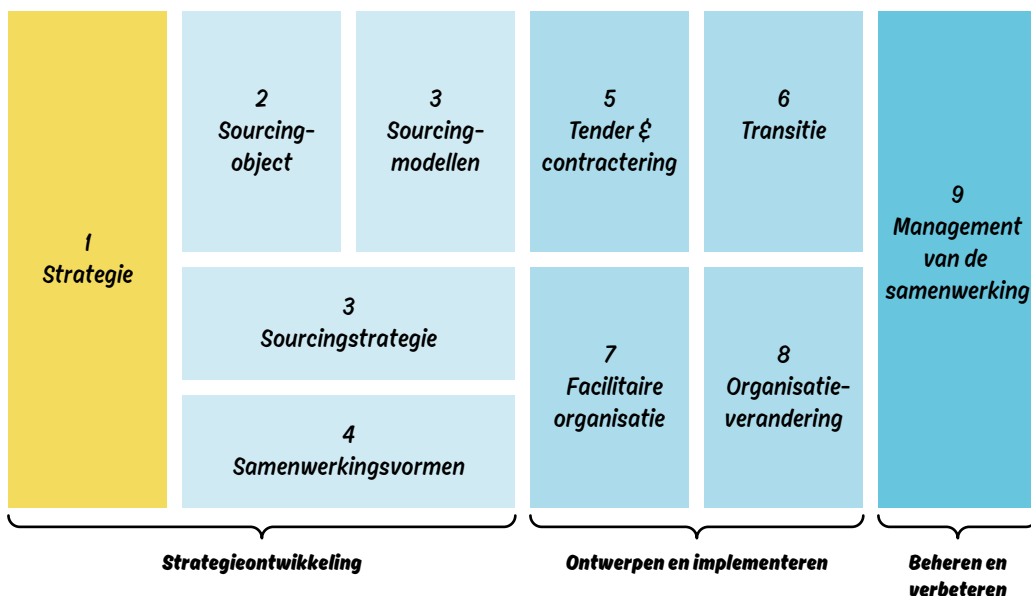
---

# Strategie

‘Structure follows strategy’, zei Harvard professor Alfred Chandler in 1962. Dit is misschien wel de meest geciteerde quote in alle managementliteratuur. Chandler wilde met deze one-liner zeggen dat de structuur van een organisatie (divisies, afdelingen, teams, maar ook keuzes om onderdelen van een organisatie uit te besteden) wordt ontworpen om de strategie van een organisatie te realiseren. Het is daarom fundamenteel om eerst de strategie helder te hebben en daarna pas de structuur te ontwerpen. Dit is de reden dat in ons canvas ‘Strategie’ helemaal vooraan staat.

In dit hoofdstuk geven we eerst een definitie van strategie en gaan we daarna in op het verschil tussen het strategieproces, de strategie-inhoud en de strategieomgeving. We beschrijven de belangrijkste strategiescholen en staan stil bij de relatie tussen de organisatiestrategie en strategic sourcing. Het hoofdstuk sluit af met een beschrijving van de aanpak van de eerste stap in het strategic sourcing proces.

## De plaats in het canvas



**H**et ontwikkelen van een sourcingstrategie begint bij het doorgronden van de organisatiestrategie. Pas wanneer je de organisatiestrategie begrijpt, kun je een sourcingstrategie ontwikkelen die een bijdrage levert aan het realiseren van de organisatiestrategie. Logisch dus dat 'Strategie' in het canvas helemaal vooraan staat.

---

## Strategiedefinitie

**H**et woord strategie is ontstaan vanuit het Griekse woord *strategos* (militair leider of 'generaal') dat weer afstamt van de woorden *stratos* ('leger') en *agos* ('leiden'). Strategie werd dan ook gezien als 'de kunst van de generaal'. Afkomstig uit de Griekse oorlogstaal betekent strategie letterlijk vertaald 'het plannen van de vernietiging van de vijand door het effectief inzetten van middelen'(Bracker, 1980).

Chandler, de founding father van het organisatiestrategie-gedachtegoed, omschrijft strategie als 'het vaststellen van de langetermijndoelstellingen van de organisatie en het ontplooiën van activiteiten en toewijzen van middelen die noodzakelijk zijn om deze doelstellingen te realiseren' (1962). Zoals uit de definitie van Chandler blijkt, gaat strategie dus over *strategie-ontwikkeling* en *strategie-implementatie*. Dit uitgangspunt is van groot belang omdat uit tal van onderzoeken blijkt dat de grootste valkuil niet zo zeer in de ontwikkeling ligt, maar in een succesvolle implementatie van de strategie. Daarom houdt dit boek ook niet op bij hoofdstuk 3, maar behoort de implementatie en zelfs het managen van de samenwerking tot de onderwerpen die ook aan bod komen.

---

## Strategieontwikkeling: drie strategiedimensies

**A**ls je kijkt naar het begrip strategieontwikkeling zijn er drie dimensies te onderscheiden op basis waarvan je dit begrip kunt beschrijven (De Wit & Meijers, 2017):

- 1 Het **proces** rondom strategieontwikkeling: het 'hoe, wie en wanneer' van de strategie. Denk daarbij aan wie betrokken wordt bij ontwikkeling en de stappen die worden gevolgd.

- 2 De **inhoud**: het 'wat' van de strategie. Wat is de strategie van de onderneming of de onderdelen van de onderneming? De inhoud is het product van het strategieproces.
- 3 De **omgeving**: het 'waar' van de strategieontwikkeling. Dit gaat over de omstandigheden waaronder zowel het proces als de inhoud plaatsvinden, denk aan zaken als de organisatie en het organisatieonderdeel waarvoor de strategie wordt ontwikkeld.

Het is van belang in te zien dat de strategie-inhoud, het strategieproces en de strategie-omgeving geen verschillende onderdelen zijn van strategie, maar dat het verschillende dimensies zijn. Strategieontwikkeling is van nature driedimensionaal en bestaat uit proces, inhoud en omgeving. Deze drie dimensies beïnvloeden elkaar: de wijze waarop het strategie-proces georganiseerd is, heeft bijvoorbeeld een wezenlijke impact op de strategie-inhoud. De strategie-omgeving heeft op haar beurt een grote invloed op zowel de inhoud als het proces. Laten we in de volgende paragrafen deze drie elementen eens verder bekijken.

---

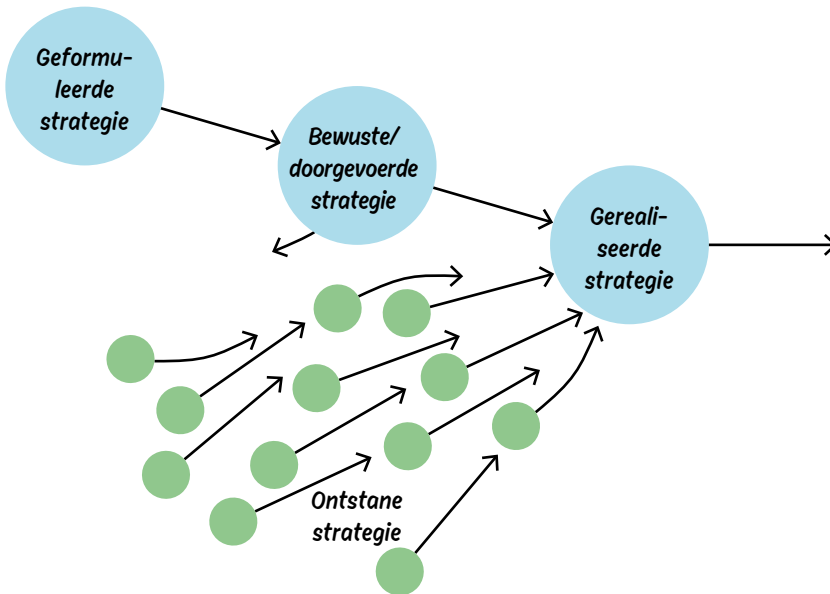
## Het strategieproces

**H**et strategieproces gaat over de stappen bij strategieontwikkeling. Er bestaat geen eenduidigheid over de stappen. Sommigen gaan uit van een lineaire aanpak met verschillende opeenvolgende stappen, waarbij normaliter drie hoofdstappen worden gebruikt: analyse, strategieontwikkeling en strategie-implementatie.

Criticasters van de lineaire stapsgewijze aanpak geven aan dat zo'n gestructureerde aanpak in werkelijkheid niet bestaat. En dat het strategieproces een veel chaotischer proces is dat veelal door toevalligheden aan elkaar hangt. Naar de mening van deze groep wordt strategie niet eerst volledig ontwikkeld en daarna exact zo geïmplementeerd, maar is dit een incrementeel proces van kleine stapjes naar voren en naar achteren. Strategieontwikkeling is in de ogen van deze groep deels bewust en deels onbewust, hetgeen mooi wordt weergegeven in de figuur op de volgende pagina.



## Van geformuleerde strategie naar gerealiseerde strategie



De groep criticasters van de lineaire strategie-aanpak gelooft ook niet dat er een allesomvattende strategie ontwikkeld kan worden en dat alles tegelijkertijd kan veranderen. Organisaties ontwikkelen zich volgens hen in kleine stapjes waarbij de ene keer meer aandacht is voor het één en de andere keer meer aandacht voor het andere.

Daarnaast bestaat er veel verschil van interpretatie over de functie van het strategieproces. Voor sommigen is het strategieproces een functioneel periodiek proces dat gericht is op het definiëren van de strategie. Deze groep strategisten is van mening dat een onderneming of een afdeling jaarlijks haar strategie moet definiëren of moet bijstellen en dat hiervoor periodiek noodzakelijkerwijs een strategieproces moet worden doorlopen. Voor een andere groep gaat het juist om het strategieproces en is de uitkomst van een gekozen strategie van ondergeschikt belang. Het feit dat groepen medewerkers met elkaar nadenken over wat er om hen heen gebeurt en van gedachten wisselen over hoe hierop gereageerd moet worden is van belang om de onderneming wendbaar te houden. Deze groep ziet het strategieproces ook niet als een proces met een begin en een eind, maar als een continu proces dat het hele jaar doorgaat. Dat er af en toe ook een strategie op papier wordt gezet, is bijzaak.

Strategisten die geloven dat strategie niet zozeer om de uitkomst gaat, maar meer om het proces, zijn ervan overtuigd dat je mensen moet meenemen in het strategieproces. Het organiseren van het strategieproces waarbij grote groepen medewerkers worden betrokken, noemen we ook wel participatieve strategieontwikkeling. Deze vorm van ontwikkeling gaat ervan uit dat een strategie pas werkt als medewerkers begrijpen waarom er juist voor deze strategie gekozen is. Participatieve strategieontwikkeling is een vorm van ontwikkeling die goed past bij de lerende school die verderop in dit hoofdstuk wordt besproken. Ook de aanpak voor sourcingstrategieontwikkeling zoals in dit boek beschreven is een vorm van participatieve strategieontwikkeling, maar wel met een begin en een eind en een lineair proces met een aantal vooraf omschreven stappen.

---

## De strategie-inhoud

**D**e strategie-inhoud gaat over de keuzes die gemaakt worden om de langetermijndoelen van een organisatie te realiseren. Bij bedrijven die functioneren in een concurrerende omgeving gaat het dan veelal om het behalen van een voordeel ten opzichte van de concurrentie. Een concurrentievoordeel ontstaat als een onderneming superieure klantwaarde weet te genereren, bijvoorbeeld prijs (Lidl), beschikbaarheid (Amazon), betrouwbaarheid (Toyota), vormgeving (B&O), imago (Apple) of gebruiksgemak (Spotify). Er bestaat overigens geen handboek waarin exact wordt gedefinieerd wat te doen om een concurrentievoordeel te behalen op één van de klantwaardes, daarvoor is iedere markt en iedere onderneming te verschillend.

Strategie kan worden ontwikkeld voor verschillende niveaus in de onderneming. De volgende niveaus kunnen daarbij worden onderscheiden (De Wit & Meijers, 2017):

- 1 *Functioneel niveau*: dit zijn organisatieonderdelen zoals productie, sales, HR, facility management, logistiek, marketing, R&D, IT en dergelijke.
- 2 *Businessunit-niveau*: dit zijn de onderdelen van de organisatie die een specifiek deel van de markt bedienen. Dit kan een geografisch deel van de markt zijn bijvoorbeeld APAC of EMEA of een specifiek product. Bij banken wordt de dienstverlening vaak verdeeld in

- retail-banking, corporate banking en investment-banking en bij de advies en accountantskantoren in tax, audits en consultancy.
- 3 *Ondernemingsniveau*: dit is het niveau van de onderneming als geheel.
  - 4 *Netwerkniveau*: sommigen definiëren als vierde niveau het netwerk waar de onderneming onderdeel van uitmaakt. Dit netwerk kan bestaan uit meerdere ondernemingen, universiteiten, NGO's en dergelijke.

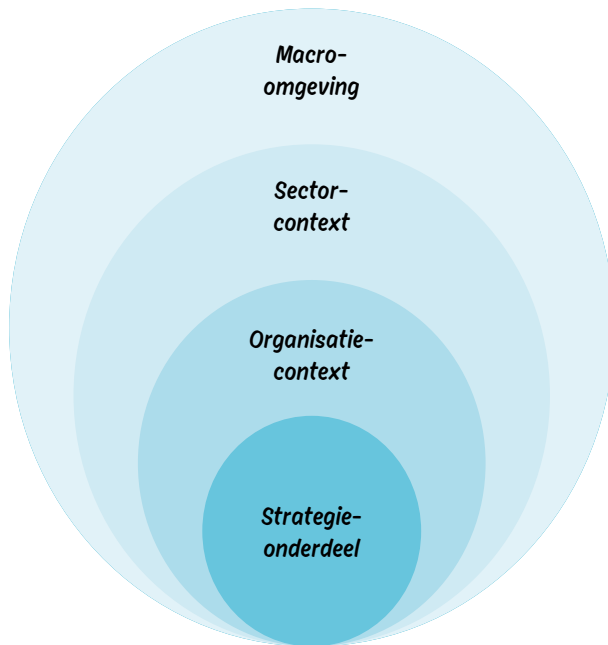
Op ieder niveau wordt strategie ontwikkeld die een bijdrage moet leveren aan het realiseren van de strategie van het niveau daaronder. Zo moeten functionele afdelingen een strategie definiëren om de strategie van de businessunits te realiseren en moeten businessunits een strategie definiëren die een bijdrage levert aan de strategie van de onderneming. Dus als Amazons corporate missie is: '...to continually raise the bar of the customer experience by using the internet and technology to help consumers find, discover and buy anything....', dan moeten alle businessunits hieraan bijdragen.

Als de strategie van Amazon Marketplace (de online store businessunit) in lijn met de corporate missie erop gericht is om in alle westerse landen fulfillment centres te openen, dan kan het de strategie van de facilitaire organisatie (functioneel niveau) zijn om in al deze landen strategic partners te contracteren om de snelle groei van Amazon Marketplace te kunnen faciliteren. Het selecteren van strategic partners in alle landen waar Amazon actief is en/of wordt, is een goed voorbeeld van een sourcingstrategie die sterk bijdraagt aan de businessunit-strategie en aan de ondernemingsstrategie.

---

## De strategie-omgeving

**S**trategie wordt altijd ontwikkeld in een omgeving of een context en kan als volgt grafisch worden weergegeven.



Indien een strategie wordt ontwikkeld voor facility management dan bestaat de context in eerste instantie uit de moederorganisatie waar de facilitaire organisatie onderdeel van uitmaakt. De moederorganisatie maakt op haar beurt onderdeel uit van de sector waarin zij opereert (bijvoorbeeld oil & gas, pharma, financiële dienstverlening of het onderwijs). De sector maakt vervolgens weer onderdeel uit van de macro-omgeving, ofwel alles wat eromheen gebeurt.

Er is in de strategieliteratuur veel debat of de omgeving een gegeven is dat niet beïnvloed kan worden en derhalve als randvoorwaarde voor de strategie moet worden beschouwd of dat de strategieomgeving er vanzelfsprekend wel is, maar dat bij de ontwikkeling hiermee niet te veel rekening hoeft te worden gehouden. Wij zijn van de eerste school en zien strategieomgeving als een uitgangspunt bij het ontwikkelen van een strategie, wat dus inhoudt dat de strategiecontext goed bestudeerd moet worden, alvorens over te gaan naar het ontwikkelen van de strategie-inhoud.

---

## Strategiescholen

**E**r bestaat niet één manier om naar strategie te kijken en dat is ook de reden dat er zo ongelooflijk veel boeken over dit onderwerp zijn geschreven. Indien je op Amazon.com zoekt naar boeken over 'strategy' dan krijg je meer dan 60.000 hits! Om in deze chaos enige orde te scheppen heeft Mintzberg een standaardwerk geschreven: *Strategy safari* (2008). In dit boek categoriseert hij alle verschillende zienswijzen naar tien strategiescholen. Een strategieschool is een manier van kijken naar en denken over strategie. Afhankelijk van de strategieschool wordt strategie anders gedefinieerd en krijgt het strategieproces anders vorm. Bij strategieontwikkeling wordt altijd - impliciet of expliciet - gekozen voor een bepaalde school. De keuze voor de school is afhankelijk van de strategist, de persoon die verantwoordelijk is voor de strategieontwikkeling en/of van de organisatie, omdat de ene school beter past bij de ene en de andere school beter bij de andere organisatie.

Zoals gezegd is een strategieschool een bepaalde manier van kijken naar strategie. Een strategieschool is vaak ernstig 'gekleurd' en moet meer beschouwd worden als een gedachtegoed, een richting of een model en is zeker geen kant-en-klare aanpak of een programma waar enkele variabelen in worden gespecificeerd en de strategie er eenvoudigweg uitrolt. Tegelijkertijd is het bij strategieontwikkeling van belang om niet te veel van allerlei scholen te plukken en bij elkaar te voegen. Een school is niet voor niets een school geworden: een school is ontstaan omdat er een bepaalde waarheid in zit die succesvol is geweest. Een keuze voor een school zorgt voor focus en daarmee het maken van strategische keuzes die belangrijk zijn voor de continuïteit van de organisatie.

Misschien is dit allemaal nog een beetje abstract. Daarom beschrijven wij in de volgende paragrafen drie verschillende scholen en geven wij de verschillen tussen de drie scholen weer.

### Strategie door analyse: de ontwerpschool

Het uitgangspunt van de ontwerpschool is dat de beste strategie kan worden ontwikkeld en gekozen door goed te analyseren. Deze school analyseert haar omgeving, daarbij gebruikmakend van SWOT-analyses waarbij de *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* en *Threats* van de organisatie

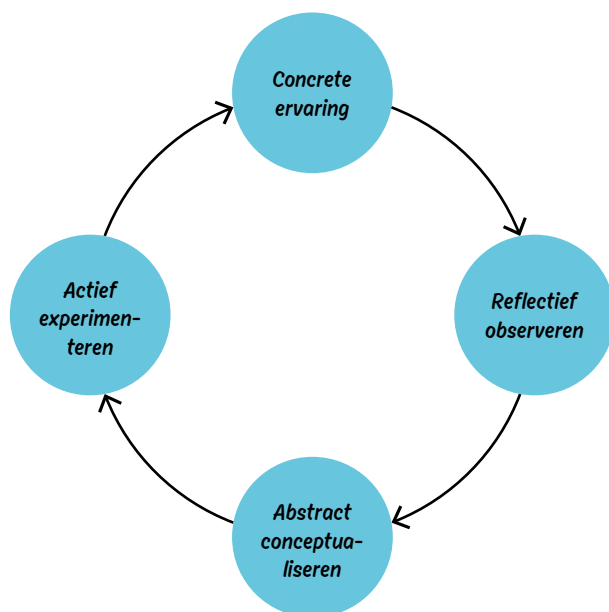
in kaart worden gebracht. Op basis van de SWOT-analyse worden meerdere strategieën vastgesteld en geëvalueerd en wordt de beste strategie gekozen. Deze school past goed bij strategiebureaus als McKinsey, BCG en Bain & Company. Zij kennen de ins en outs van de verschillende industrieën, hebben de slimste consultants voor het maken van scherpe analyses en komen op basis daarvan met strategieën die zich hebben bewezen.

De ontwerpschool is het oermodel van strategieontwikkeling en gaat uit van de volgende basisveronderstellingen:

- Strategievorming is een lineair proces bestaande uit verschillende stappen.
- Strategievorming start met een goede analyse van de interne en externe omgeving.
- De verantwoordelijkheid voor het strategieproces ligt bij eindverantwoordelijke managers die zich daar ook goed van bewust zijn.
- Strategieën moeten uniek zijn. De beste strategieën komen voort uit een creatief ontwerpproces.
- Strategieën komen kant-en-klaar uit het ontwerpproces tevoorschijn.
- Er kan pas tot implementatie worden overgegaan als de strategieën volledig zijn geformuleerd.

## **Strategie als collectief leerproces: de lerende school**

De ontwerpschool hanteert als uitgangspunt dat organisaties verbeteren door zich aan te passen aan de veranderingen in de omgeving en dat er pas iets verandert wanneer mensen in organisaties begrijpen waarom iets moet veranderen. Het adagium van de lerende school is dat organisaties niet veranderen, maar dat de mensen in organisaties veranderen! Om te kunnen begrijpen waarom er verandering nodig is, moeten medewerkers eerst leren door ervaringen op te doen en na te denken over de ervaringen (reflectie). Pas dan kunnen strategische keuzes gemaakt en geïmplementeerd worden. Want pas als het individu en de organisatie begrijpen waarom er bepaalde keuzes gemaakt moeten worden, zal daar naar gehandeld worden. Dat is de centrale gedachte van deze strategieschool. De lerende school is nauw verbonden met het gedachtegoed van Kolb over leren (1976). Efficiënt leren is volgens Kolb leren dat leidt tot een duurzame gedragsverandering: het resultaat van het cyclisch doorlopen van een proces waarbij een viertal gedragingen op elkaar inhaken.



De vier gedragingen zoals opgenomen in de leercyclus van Kolb zijn:

- 1 **Concreet ervaren:** het zelf opdoen van een ervaring, bijvoorbeeld wanneer je kritiek krijgt over de kwaliteit van lunches in het bedrijfsrestaurant.
- 2 **Reflectief observeren:** een stap terugzetten en nadenken over de waargenomen werkelijkheid: Waarom is men ontevreden over de lunch, is dat alleen in dit restaurant of in alle restaurants?
- 3 **Abstract conceptualiseren:** nagaan in hoeverre de ervaringen en reflecties passen bij wat je al wist. Je ziet bijvoorbeeld in de stad dat restaurants meer aandacht besteden aan de algehele beleving van de gast en dat gezond eten steeds meer aandacht krijgt. In hoeverre worden deze trends ook toegepast in jouw bedrijfsrestaurant?
- 4 **Actief experimenteren:** het geleerde toepassen in een andere dan de eerder ervaren context, bijvoorbeeld in overleg met de cateraar het assortiment en het restaurantconcept veranderen.

Hoe wordt in de lerende strategieschool concreet aan strategieontwikkeling gedaan? Belangrijk in deze school is dat medewerkers of stakeholders in een leerervaring worden geplaatst. Zij moeten *zelf* concreet het 'probleem' ervaren en daar passende oplossingen bij bedenken. Strategieontwikkeling in deze school betekent dus altijd dat medewerkers actief

moeten participeren in het strategieontwikkelingsproces. Neem als voorbeeld een internationale organisatie die actief is in meerdere landen, die ieder met verschillende oplossingen en met verschillende dienstverleners werken. Pas als de medewerkers van deze organisatie zelf ervaren dat deze werkwijze zeer omslachtig is en veelal leidt tot suboptimale oplossingen, gaan zij inzien dat standaardisatie en het terugbrengen van het aantal dienstverleners gaat helpen om als organisatie te optimaliseren. Denk aan het eenvoudiger delen van best practices tussen de landen, het uniformeren van rapportages en het gestructureerd verzamelen van data. Dit alles leidt tot een betere, efficiëntere dienstverlening tegen lagere kosten.

De kracht van de lerende strategieschool is dat deze goed past bij de toenemende complexiteit van onze omgeving; eerst begrijpen wat er gebeurt en waarom, om vervolgens daar de strategie op te enten. Een ander belangrijk voordeel van deze strategieschool is de combinatie van ervaren, denken en doen. Hierdoor is de strategie afgestemd op de eigen organisatie en stopt dit niet bij een theoretisch beschouwing, maar wordt het omgezet in concrete acties. Deze school past heel goed in de West-Europese cultuur, of meer specifiek bij het Rijnlandse model, waar de belangen van de verschillende stakeholders sterk worden meegenomen bij het zoeken naar oplossingen. Het Rijnlandse model is sterk bottom-up georiënteerd met relatief veel zeggenschap voor werknemers en werknemersvertegenwoordigers. In dit model moeten alle stakeholders geloven in de oplossing/de strategie en iedere vorm van participatieve strategieontwikkeling helpt hierbij.

Basisveronderstellingen van de lerende school zijn:

- Het complexe en dynamische karakter van de omgeving waarin de organisatie opereert, sluit bewuste beheersing uit. Strategievorming moet vooral een proces worden van leren in de tijd, waarin uiteindelijk formulering en implementatie niet meer van elkaar te scheiden zijn.
- Hoewel ook de leider moet leren, is het meestal het collectieve systeem dat leert.
- Leren ontstaat door gedrag dat nadenken achteraf stimuleert, waardoor uit het handelen gevolgtrekkingen kunnen worden gemaakt.
- De leiding krijgt niet tot taak welbewuste strategieën te bedenken, maar het strategisch leerproces te managen.

Het risico van deze school is dat leren een doel op zich vormt en dat strategieontwikkeling een zeer lang proces wordt dat in tijden van crisis niet meer werkt.



## **Strategie vanuit de visionaire leider: de ondernemersschool**

De ondernemersschool, die haaks op de lerende school staat, concentreert het strategievormingsproces uitsluitend op één leider en legt de nadruk op intuïtie, oordeelsvorming, wijsheid, ervaring en inzicht. Strategie is volgens deze school een zeer persoonlijk iets, de organisatie is daarbij ondergeschikt aan de leider.

Basisveronderstellingen van de ondernemersschool zijn:

- Strategie bestaat in de gedachte van de leider in de vorm van een inzicht voor de lange termijn en een visie op de toekomst van de organisatie.
- Het strategievormingsproces is sterk onbewust en wortelt in de ervaring en intuïtie van de leider.
- De leider handhaaft een sterke persoonlijke greep op zowel de formulering als de implementatie van de visie en zorgt er door persoonlijke feedback voor dat visie en implementatie sterk met elkaar verweven zijn.

Deze wijze van strategievorming is met name succesvol in situaties die een krachtig leiderschap en een rijk geschakeerde visie vereisen: er moet een koers worden uitgezet! Deze strategieschool werkt in eerste instantie goed bij startende ondernemingen met dominante, inspirerende leiders en bij organisaties waar een ommekeer noodzakelijk is. Maar er zijn ook voorbeelden van grote organisaties die met succes deze school aanhangen, denk aan Apple onder Steve Jobs of Tesla onder Elon Musk. De vraag blijft hoe lang deze strategieschool bij grote organisaties houdbaar blijft, zeker omdat het zo sterk gericht is op één specifieke leider.

De kracht van deze school is dat de strategie geen middle-of-the-road uitkomsten oplevert waarin iedereen zich herkent. De strategie is vaak sterk onderscheidend van concurrenten. Strategieontwikkeling gaat daarbij snel waarbij adequaat gereageerd kan worden op verandering in de omgeving. Het risico van deze school is evident: de school is volledig gericht rondom één leider en niemand heeft het eeuwige leven.

## **De verschillen tussen de scholen**

Overduidelijk zijn de grote verschillen in strategieontwikkeling tussen de bovengenoemde strategiescholen, vooral in het strategieproces en de

strategiecontext. Waar de lerende school zo veel mogelijk betrokkenheid van grote groepen juist van belang vindt voor het succesvol ontwikkelen van een strategie, is de ondernemersschool juist van mening dat strategie vanuit de top van de organisatie moet komen. Waar de ontwerpschool op zoek is naar de enige beste strategie, is de lerende school juist van mening dat vooral het proces van belang is en dat de inhoud dan vanzelf volgt. Waar de ontwerpschool sterk naar buiten is gericht, is de lerende school veel meer naar binnen gericht. De ondernemersschool en de ontwerpschool focussen zich op strategieontwikkeling, de lerende school juist op strategieontwikkeling en -implementatie. Kortom: enorme verschillen, zonder dat er één goed of fout is. Het is de bril van de strategist en het zijn de kenmerken van de organisatie die bepalen welke strategieschool het beste past.

---

## Sourcingdoelen

**D**it boek gaat niet over strategieontwikkeling in het algemeen, maar over het ontwikkelen van een sourcingstrategie. Ook bij het ontwikkelen, kiezen en implementeren van de juiste sourcingstrategie speelt het proces, de context en de inhoud een rol en wordt - impliciet of expliciet - een keuze gemaakt voor een strategieschool. In deze paragraaf leggen we de relatie tussen de organisatiestrategie en de sourcingstrategie.

Heel belangrijk – misschien wel het belangrijkste uit dit boek – is dat de sourcingstrategie voor de facilitaire organisatie (maar dit geldt ook voor de sourcingstrategie van alle andere afdelingen) een directe afgeleide moet zijn van organisatiestrategie. Immers: ‘Structure follows strategy’. Wat wij in dit boek sourcingdoelen noemen is synoniem voor de strategische doelen van de organisatie. In een strategisch doel van een organisatie is in concrete termen beschreven wat een organisatie op lange termijn wenst te bereiken. Idealiter zijn strategische doelen SMART gedefinieerd: *Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden*.

Van een paar ondernemingen zijn in de tabel de strategische doelen op een rijtje gezet.

## Strategische doelen van enkele organisaties

Organisatie	Strategische doelen
<p><b>Apple</b> Apple has identified several long-term goals which include, environmental responsibilities, leveraging ability to design and develop, enhancing and expanding, and supporting the community. (Annual report Apple Inc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investeren in duurzaamheid</li> <li>• Superieure innovatie</li> <li>• Verbeteren en groeien</li> <li>• Ondersteunen van de gemeenschappen</li> </ul>
<p><b>Heineken</b> We anticipate our business to deliver a superior top-line growth driven by volume, price and premiumisation. We will fuel our investment behind our brands, innovation, e-commerce platforms, technology upgrades and sustainability programmes. We leverage our global scale while maintaining local relevance (Jaarverslag 2019)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superieure groei</li> <li>• Investering in innovatie</li> <li>• Technologische verbeteringen</li> <li>• Investeren in duurzaamheidsprogramma's</li> <li>• Lokaal relevant blijven</li> </ul>
<p><b>Walt Disney</b> We are strategically positioning our businesses for the future, creating a more effective, global framework to serve consumers worldwide, increase growth, and maximize shareholder value (Website Walt Disney)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectievere mondiale organisatie</li> <li>• Verdere groei</li> <li>• Maximeren van aandeelhouderswaarde</li> </ul>
<p><b>Barclays bank</b> Focus on customers and clients; Putting them at the heart of the decisions we make about running our business and shaping it for the future. Continue digitalising; Enabling our customers and clients to engage with us in the way they want to, and making our business more efficient. Strengthen our diversification; Diversify our organisation by business, geography and income type to be more resilient to economic headwinds and future trends. Protect and strengthen our culture; Draw on our Purpose and Values to guide our choices as colleagues and as an organisation. (Website Barclays)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extreme klantfocus</li> <li>• Verdere digitalisering van de business</li> <li>• Verbeteren van de diversificatie naar productgroepen, regio's en klantgroepen</li> <li>• Beschermen en versterken van de cultuur</li> </ul>
<p><b>Shell</b> Shell's purpose is to power progress together by providing more and cleaner energy solutions. Our strategy is to strengthen our position as a leading energy company by providing oil, gas and low-carbon energy products and services as the world's energy system transforms. Safety and social responsibility are fundamental to our business approach. Shell will only succeed by working collaboratively with customers, governments, business partners, investors and other stakeholders. (Website Shell)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer en schonere energieoplossingen leveren</li> <li>• Verbeteren van marktleiderschap</li> <li>• Veiligheid en sociale verantwoordelijkheid</li> <li>• Samenwerking met klanten, overheden, business partners, aandeelhouders en andere stakeholders</li> </ul>

Strategische doelen zijn dus onderdeel van de strategie van de moederorganisatie. Bij het ontwikkelen van de sourcingstrategie worden de strategische doelen sourcingdoelen genoemd. De sourcingstrategie van een specifieke afdeling binnen een organisatie moet een optimale bijdrage leveren aan de sourcingdoelen. Strategic sourcing is dus een strategisch instrument om een bijdrage te leveren aan het realiseren van de organisatiestrategie.

---

## Sourcingdoelen definiëren

**B**ij de start van een strategic sourcingproces is het van belang inzicht te krijgen in de strategische doelen van de organisatie. Dit lijkt ingewikkeld, maar is het veelal niet. Strategische doelen zijn vaak eenvoudig te achterhalen: ze staan in het jaarverslag, de directie expliciteert ze in zeepkistsessies voor de medewerkers en er is bijna geen organisatie meer die geen 'Vision 2030', kadernotitie of hoe-ze-ook-maar-heten-plannen op papier heeft staan waarin de middellangetermijndoelen en ambities in duidelijke taal zijn verwoord. Ook het interviewen van bestuurders of directieleden is een eenvoudige manier om deze strategische doelen te achterhalen.

De aanpak van het strategic sourcingproces die wij in dit boek schetsen, is gebaseerd op de eerdergenoemde lerende strategieschool. Daarom heeft het niet onze voorkeur deze doelen door een externe consultant te laten definiëren, maar de belangrijkste stakeholders rondom het strategic sourcingproces te laten participeren in dit proces en zelf op zoek te gaan naar de strategische doelen. Bij het definiëren van de sourcingstrategie voor facility management zijn de belangrijkste stakeholders het managementteam van de facilitaire organisatie, inkoop, HR, finance en vertegenwoordigers uit de business zoals divisie management.

Zoals eerder gezegd is het vaak niet te ingewikkeld om de strategische doelen van een organisatie te achterhalen. Wat in veel gevallen wel tijd vergt is om te begrijpen wat er exact bedoeld wordt, want de communicatieafdelingen van organisaties maken er een sport van om de strategische doelen met de mooiste proza te beschrijven. Neem als voorbeeld de strategie van Shell: *'Our strategy is to strengthen our position as a leading energy company by providing oil, gas and low-carbon energy*

*products and services as the world's energy system transforms.* Wat bedoelen ze dan precies? Dat Shell meer gas en olie wil oppompen? Dat Shell naast gas en olie ook gaat investeren in duurzame energiebronnen? Dat Shell een bijdrage wil leveren aan de mondiale energietransitie? Kortom, het vergt nog wat analyse om de prachtige volzinnen echt te begrijpen, maar na het interviewen van bestuurders of directieleden en het bestuderen van aanvullende rapportages ontstaat al snel een scherp beeld van de strategische doelen, wat deze precies inhouden en hoe deze goed vertaald kunnen worden naar sourcingdoelen.

De volgende stap bij het definiëren van de sourcingdoelen is het prioriteren van deze doelen. Uit ervaring weten wij dat het aantal sourcingdoelen normaliter tussen de vijf en de acht bedraagt. Natuurlijk zijn deze allemaal belangrijk, het zijn immers de strategische doelen van de organisatie. Toch is het ene doel vaak net iets belangrijker als het andere. Ook dit deel van het strategische sourcingproces wordt door de betrokkenen gezamenlijk gedaan, zodat er een brede overeenstemming is over de prioritering.

De laatste stap is het bespreken van de uitkomsten met de bestuurders: herkennen zij zich in de uitkomsten? Deze stap is ongelooflijk belangrijk, omdat de sourcingdoelen en de prioritering van deze doelen de basis van de sourcingstrategie vormen.

---

## CASUS MOBILA

In dit boek proberen wij het strategische sourcingproces zo concreet mogelijk te maken. Dit doen wij aan de hand van een in elk hoofdstuk terugkomende casus over het fictieve bedrijf MOBILA.

MOBILA is een technologiebedrijf dat een platform biedt voor mobiliteitsoplossingen. Gebruikers kunnen met MOBILA gebruik maken van alle denkbare mobiliteitsoplossingen; van huurauto's, deelscooters, openbaar vervoer en taxi's tot zelfs vluchten. MOBILA is opgericht in 2015, heeft haar hoofdkantoor in Palo Alto in Silicon Valley en had in 2021 een omzet van 1,3 miljard dollar. MOBILA heeft momenteel kantoren in ruim 80 steden. Deze kantoren zijn belangrijk omdat de oplossingen van MOBILA lokale kennis vereisen. De prognoses voor MOBILA zijn goed: voor de komende vijf jaar wordt uitgegaan van een jaarlijkse groei van minimaal 30%. Het huidige aantal medewerkers bedraagt 2.800, maar dit groeit de komende jaren aanzienlijk, in 2026 moet het aantal medewerkers zijn toegenomen tot boven de 10.000.

Naast het hoofdkantoor in Silicon Valley heeft MOBILA ook veertien locaties in Europa, met Amsterdam als Europees hoofdkantoor. Vanuit deze locaties geeft het bedrijf invulling aan de lokale aanpak, door kennis in te zetten van ruim 750 medewerkers verspreid over Europa. Naar verwachting groeit dit aantal medewerkers in 2026 tot meer dan 2.500. Om deze groei te realiseren mengt MOBILA zich volop in de *war on talent*: zij willen de beste mensen uit de markt aan zich binden. Om dit voor elkaar te krijgen hebben ze een werkcultuur gecreëerd waar iedereen zich welkom voelt en waarin medewerkers met verschillende achtergronden zich kunnen ontwikkelen en hun talenten kunnen inzetten. Maar met alleen een open cultuur zijn ze er nog niet: om talent aan te trekken en de concurrentie een stap voor te blijven wil MOBILA haar medewerkers een topklasse werkomgeving bieden. Een omgeving waar zij eenvoudig toegang hebben tot verleidelijke (gratis) foodconcepten, maar ook tot diverse diensten die bijdragen aan de werk/privé-balans van medewerkers.

Op dit moment heeft MOBILA haar dienstverlening op alle Europese locaties op een andere manier georganiseerd: van in-house gecombineerd met single-service dienstverlening tot multi-services contracten. Het bedrijf beseft echter wel dat er een drastische verandering moet plaatsvinden als ze het doel om topemployer te worden daadwerkelijk wil realiseren. In de tabel zijn de sourcingdoelen van MOBILA uitgewerkt.

### **Sourcingdoelen van MOBILA**

<b>Sourcingdoel</b>	<b>Operationalisering</b>	<b>Prioriteit</b>
Extreme customer experience	Zorgdragen dat de belevingen van de gebruikers van MOBILA gedurende de gehele customer journey positief zijn	Uiterst belangrijk
Uitrollen mondiaal netwerk	MOBILA moet haar oplossing mondiaal uitrollen en aanwezig zijn in alle wereldsteden	Uiterst belangrijk
Topemployer zijn	Het aantrekken en behouden van het allerbeste talent door het binden en boeien van medewerkers	Uiterst belangrijk
Superieure groei	Minimaal 30% groei jaarlijks	Zeer belangrijk
Verbeteren innovatief vermogen	Zichtbaar toepassen van nieuwe kennis en technologie in de totale dienstverleningsketen van MOBILA	Zeer belangrijk
Reputatie gericht op duurzame mobiliteitsoplossing	Naast gemak moet de oplossing van MOBILA vooral gericht zijn op het duurzame karakter van de oplossing	Belangrijk
Vergroten wendbaarheid	MOBILA moet sneller kunnen reageren op veranderingen in haar omgeving	Belangrijk