

Make, Buy or Ally

BEWUST KIEZEN VOOR ZELF DOEN,
UITBESTEDEN OF SAMENWERKEN

Ivar Davids
en
Han Hendriks

ISBN: 978 94 6301 058 0

Uitgeverij Eburon
www.eburon.nl

© 2008 Kirkman Company, Baarn
1e druk augustus 2008
2e druk mei 2009
3e druk november 2010
4e druk december 2010
5e druk mei 2016

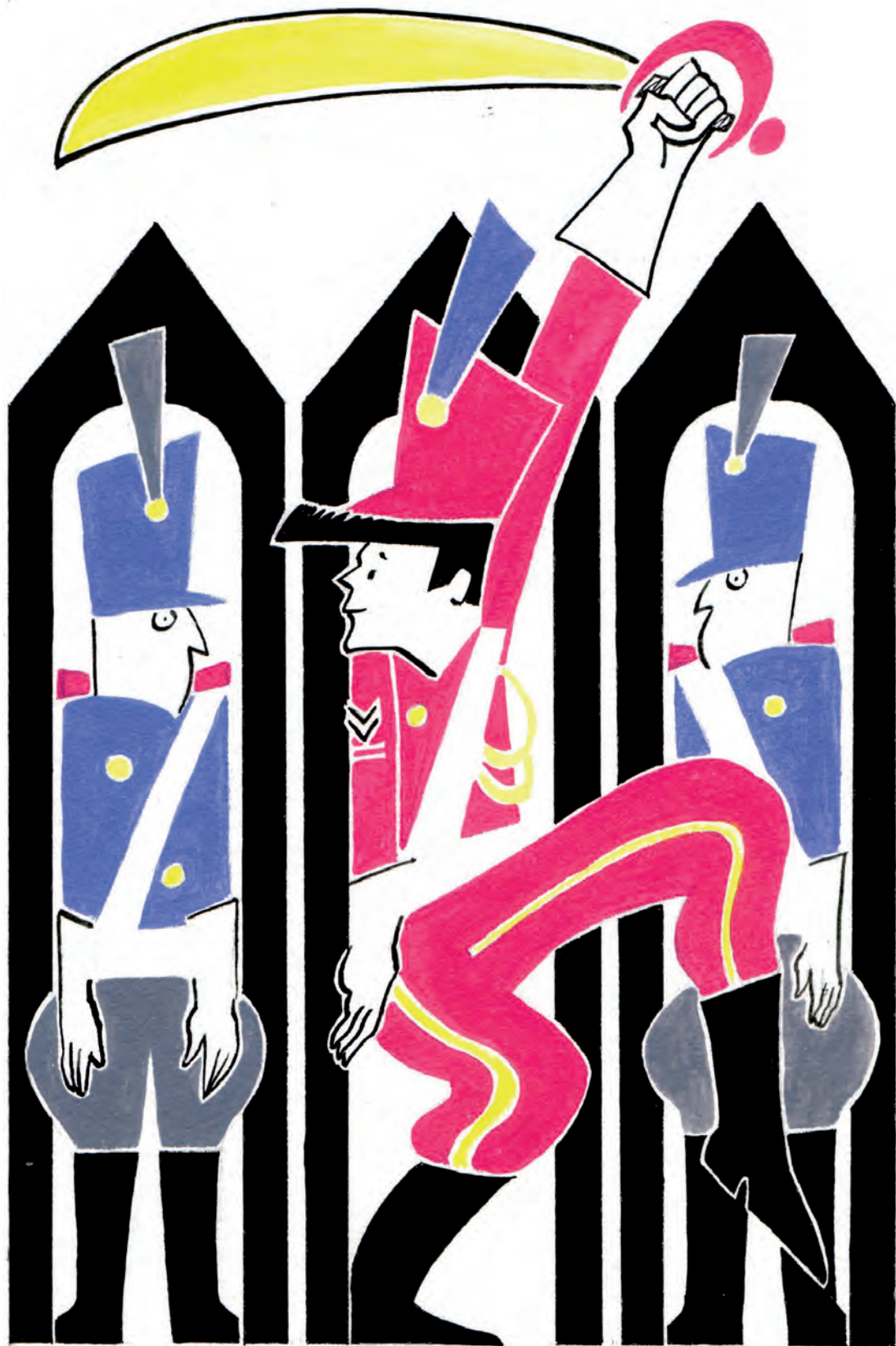
Geproduceerd door Kirkman Company
Amsterdamsestraatweg 40
3743 DT Baarn
info@kirkmancompany.com
www.kirkmancompany.com
T 088 40 40 400

Dit boek is in 2008 tot stand gekomen mede met quotes van de heer John-Paul Broeders, helaas is hij in 2011 overleden.

© 2008 Kirkman Company B.V. Alle rechten voorbehouden. Alles uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, of op enig andere manier, mits met voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende(n).

Inhoud

Waarom dit boek?	I
1 Make, buy or ally	7
1.1 Historie	7
1.2 De veranderde wereld van make, buy or ally	11
1.3 Trends en ontwikkelingen	12
2 Strategic Sourcing Framework®	19
2.1 Sourcing	19
2.2 Strategic sourcing	20
2.3 Het Strategic Sourcing Framework®	22
2.4 Morgen kán het anders!	27
3 Strategiedefinitie	29
3.1 Strategiedefinitie, de basis	29
3.2 Sourcingsbeleid	31
3.3 De kracht van eenvoud	32
3.4 Wat ben je?	33
3.5 De strategiebrieven	38
3.6 Denk groot	38
3.7 Terug naar de kern	39
3.8 Strategie: verschil maken op snelheid	40
3.9 Strategie: er zijn meer wegen die naar Rome leiden	41
3.10 Toepassing in de praktijk	42
4 Choice	45
4.1 De Choice-fase: een praktijkgericht keuzemodel	45
4.2 De Choice-fase: praktijkervaringen	60
4.3 Toepassing in de praktijk	76
5 Change	79
5.1 De Change-fase: een praktijkgericht verandermodel	79
5.2 De Change-fase: praktijkervaringen	82
5.3 Toepassing in de praktijk	89
6 Control	91
6.1 De Control-fase: een praktijkgericht besturingsmodel	91
6.2 De Control-fase: praktijkervaringen	95
6.3 Toepassing in de praktijk	104
Profielen organisaties & bestuurders	107
Definities	121
Index	127



Waarom dit boek?

De afgelopen jaren hebben wij vanuit onze adviespraktijk gezien dat veel organisaties spelen met vragen als: Waar staan we nu? Waar willen we naartoe? Waar zijn we eigenlijk echt goed in? En als we dat al weten, wat gaan we vervolgens zelf doen, uitbesteden of met welke partijen gaan we samenwerken? Dit wordt ook wel *make, buy or ally* genoemd. In ons vakjargon noemen we dit *strategic sourcing*.

De basis van het boek vormt het Strategic Sourcing Framework®. Dit framework vormt een raamwerk voor het succesvol oplossen van sourcingsvraagstukken en het implementeren van de uitkomsten van deze oplossingen.

Verder is het boek opgebouwd uit veel praktische voorbeelden en verhalen vanuit onze adviespraktijk. Onze ervaring is dat er de nodige lef voor nodig is om jezelf eens de gelegenheid te geven om volledig buiten je eigen kaders te treden. Gun jezelf die ruimte met het lezen van dit boek.

Outperformance

Sta je aan de vooravond van een sourcingsbeslissing? Of zit je midden in een sourcingstraject? Heb je behoefte aan praktische tips en trucs? In dit boek geven we veel voorbeelden van vraagstukken waarmee jij zou kunnen zitten. We hebben dit boek geschreven voor ondernemers en ondernemende bestuurders. Maar ook voor alle anderen die betrokken zijn bij sourcingstrajecten, die benieuwd zijn naar alternatieve manieren om succesvol te sourcen.

Wie zich begeeft in het vakgebied van *make, buy or ally*, ervaart dat er onderscheid is tussen bestuurders en ondernemers die zich richten op *outperformance* en bestuurders en ondernemers die *steady performance* goed genoeg vinden. Wij richten ons op ondernemers en ondernemende bestuurders die de innerlijke drive hebben om te willen excelleren en die organisaties willen creëren die outperformen.

Door bewuste keuzes te maken in wat zelf te doen, uit te besteden of anders te organiseren, ben je als organisatie in staat te outperformen. Outperformance betekent niet het een beetje beter doen dan concurrenten, maar het echt significant beter doen. Het gaat erom marktlieder te willen zijn binnen de sector of sectoren waarin je actief bent.

Ondernemerschap is namelijk uitgaan van je eigen kracht en denken in kansen. Het gaat om uitdagingen zoeken, daar waarin 'gewone' bestuurders risicomijdend gedrag vertonen. Juist voelen en doen, daar waar anderen beredeneren en plannen maken.

Ondernemen gaat verder dan het nemen van beslissingen over wat je zelf doet en wat je inkoop. Strategic sourcing is het onderkennen van je bestaansrecht, je eigen kracht en het zoeken naar 'best fit' alternatieven voor alle overige activiteiten. Ondernemen gaat over het zoeken naar slimme samenwerkingsverbanden en zodoende gebruikmaken van alternatieve mogelijkheden en creatieve vormen om het ondernemerschap en de kracht van anderen te benutten.

Dit leidt tot de volgende overtuiging: ondernemende individuen die bewust redeneren vanuit het make, buy or ally-gedachtegoed, creëren organisaties die outperformen.

De praktijk is leidend

Waar we de laatste jaren achter zijn gekomen, is dat je mensen kunt inspireren door echte voorbeelden uit de praktijk te geven. De uitdaging is het benoemen van concrete voorbeelden. Wat ons opvalt is dat veel organisaties bereid zijn een bijdrage te leveren aan de discussie over strategic sourcing door uit te leggen wat er goed is gegaan. De echte leerervaring zit echter vaker in wat er bij hen niet goed is gegaan. Wij hebben een aantal boeiende ondernemers en bestuurders bereid gevonden zich wel kwetsbaar op te stellen. Ieder hoofdstuk is gelardeerd met uitspraken van de geïnterviewden over een bepaald thema. Verder komen in de hoofdstukken ook andere praktijkvoorbeelden aan bod.

De geïnterviewden zijn:

- Bavaria – Peter Swinkels (voormalig bestuursvoorzitter);
- Agis Zorgverzekeringen – Rob Adolfsen (bestuursvoorzitter);
- Damen Shipyards – Kommer Damen (oprichter & CEO);
- Donkervoort – Joop Donkervoort (eigenaar & oprichter);
- DSM – Babette Pettersen (VP New Business Development) & Robert Kirschbaum (VP Innovation);
- KPN – Ad Scheepbouwer (bestuursvoorzitter);
- Postkantoren – John van der Ent (bestuursvoorzitter);
- Suitsupply – Fokke de Jong (oprichter en CEO);
- Vopak – John-Paul Broeders (CEO) en Jack de Kreij (CFO).

Opbouw van het boek

In het eerste hoofdstuk gaan we in op de historie van strategic sourcing. Hierin onderscheiden we acht fasen van evolutie in de ontwikkeling van dit vakgebied. Deze acht fasen werken we verder uit. Verder staan we in dit hoofdstuk stil bij de actuele trends en ontwikkelingen op het vakgebied.

In hoofdstuk 2 staan we stil bij de ruggengraat van het boek: het Strategic Sourcing Framework[®]. Dit is een model om gedachten rondom de vraag make, buy or ally te structureren en bestaat uit twee delen: de Strategiedefinitie en de sourcingsstrategie en executie. Dit hoofdstuk vormt de introductie van de overige hoofdstukken.

In hoofdstuk 3 gaan we verder in op het eerste deel uit het Strategic Sourcing Framework[®]: de ‘Strategiedefinitie’. Ook komen in dit hoofdstuk multinationals en flat world companies aan de orde. Multinationals kenmerken zich doordat ze over het algemeen veel zelf doen. Flat world companies worden gekenmerkt doordat ze over het algemeen bijna niets zelf doen en alles organiseren in wereldwijde samenwerkingsrelaties. Het is in elk geval van belang om te bepalen waar je als organisatie zelf staat en waar je naartoe wilt. Vragen die we in dit hoofdstuk behandelen zijn bijvoorbeeld: waar ben je als organisatie nu? En waar wil je met je organisatie naartoe? Is jouw organisatie een multinational of een flat world company? Of misschien ergens daartussenin?

In de hoofdstukken 4 tot en met 6 staat het tweede deel van het Strategic Sourcing Framework[®] centraal; de ‘sourcingsstrategie en executie’. Deze bestaat uit drie fasen, te weten: *Choice*, *Change* en *Control*. In hoofdstuk 4 gaan we dieper in op de Choice-fase. Het hoofdstuk biedt een stappenplan voor hoe je tot een bewuste sourcingsbeslissing kunt komen.

Hoofdstuk 5 is gericht op de Change-fase. De implementatie van de gemaakte keuze is van cruciaal belang voor het eindresultaat. In deze ‘veranderingsfase’ is het van belang de gekozen samenwerkingsrelaties te implementeren. Potentiële kandidaten worden geselecteerd en beoordeeld. Er worden afspraken gemaakt en de samenwerking wordt geëffectueerd. Maar het gaat niet alleen om de interactie met externe partijen. Als je toch besluit te kiezen voor de variant ‘zelf doen’, gaat het in deze fase ook om het verbeteren van interne processen.

In hoofdstuk 6 komt de Control-fase aan de orde. De Control-fase is van wezenlijk belang voor het rendement van je keuzes ná de Change-fase. In deze fase gaat het erom de prestaties van de interne organisatie en samenwerkingsrelaties in de gaten te houden en te verbeteren, zodat je er zeker van kunt zijn dat ze blijven voldoen aan de verwachtingen. Ook als dat betekent dat je je oorspronkelijke keuze ter discussie moet stellen. Centraal hierin staat de behoefte tot een voortdurende verbetering van je organisatie.

Wanneer is dit boek geslaagd?

We hebben met dit boek ons doel bereikt als we jou hebben geïnspireerd tot het nemen van goede sourcingsbeslissingen en het ontwikkelen en behouden van duurzame sourcingsrelaties.

Het boek is op allerlei manieren te gebruiken. Je kunt bij hoofdstuk 1 beginnen en daarna het verhaal in een keer uitlezen. Het kan ook zo zijn dat je bijvoorbeeld midden in een Change-vraagstuk zit en dat alleen hoofdstuk 5 'Change' relevant voor je is, of dat je alleen nieuwsgierig bent naar de praktijkvoorbeelden, omdat je al goed thuis bent in de theorie. Alle varianten zijn mogelijk. Kijk gewoon welk onderdeel van dit boek voor jouw situatie relevant is.

Baarn, september 2008

Ivar Davids
Han Hendriks



1 Make, buy or ally

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de historische ontwikkeling van inkoop en sourcing. De belangrijke gebeurtenissen uit de geschiedenis die van invloed waren en de belangrijke veranderingen in denken over inkoop en sourcing worden uiteengezet. Verder bespreken we de specifieke trends en ontwikkelingen, want de wereld van make, buy or ally verandert in een rap tempo.

Het doel van dit hoofdstuk is om duidelijk te maken dat de traditionele vraag van ‘zelf doen of uitbesteden?’ is omgevormd naar de vraag ‘zelf doen, uitbesteden of organiseren in andere samenwerkingsverbanden?’ Deze benadering van de sourcingsvraag geeft nieuwe inzichten en creatieve opties voor de toekomst.

Dit hoofdstuk begint met de historie van strategic sourcing. Aan de hand van de beschrijving van acht periodes in de geschiedenis krijg je een beeld van de ontwikkeling van het vakgebied. Daarna komen de trends en ontwikkelingen aan bod.

1.1 Historie

Het onderwerp strategic sourcing staat steeds hoger op de agenda in boardrooms van organisaties. Veel bestuurders onderkennen dat een organisatie moet doen waar zij echt goed in is en dat je de kracht van andere organisaties kunt benutten om je tekortkomingen aan te vullen. Traditioneel gaat het dan over de gedachte dat kernfuncties in huis moeten blijven en dat supportfuncties in aanmerking zouden kunnen komen voor anders sourcen. Denk daarbij aan functies zoals financiën, marketing, IT en andere faciliterende functies. Dit zijn alle functies die de neiging hebben om te blijven uitdijen.

Om een goed begrip te krijgen van de huidige stand van zaken rondom strategic sourcing is het misschien interessant om even stil te staan bij de historie van het vakgebied.

Sourcing is een op zichzelf staand onderwerp, dat ook nauw verbonden is met inkoop. De ontwikkeling van sourcing heeft een 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 inkoopfunctie onderzocht worden.

We onderscheiden acht fasen van evolutie in de ontwikkeling van strategic sourcing, die we hierna uitwerken. De beschreven periodes 1 tot en met 7 zijn afkomstig uit *Purchasing and Supply Chain Management* van Monczka, Trent en Handfield (2^e editie). De beschreven periode 8 (Flat World Companies) is de onze eigen visie. Deze vormt de essentie van de huidige ontwikkelingen rond strategic sourcing en is de basis voor dit boek. Het historisch overzicht geeft een goed beeld van de ontwikkelingen binnen het denken over inkoop en sourcing en van de belangrijke gebeurtenissen die hieraan ten grondslag lagen.

Periode 1. De beginjaren (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 werd, als eerste, binnen de Pennsylvania Railroad de inkoopfunctie een afdelingsstatus gegeven. 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 in 1887* (Marshall Monroe Kirkman, 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 infrastructurele operatie was geweest. De spoorwegindustrie was de eerste groots opgezette industrietak, waarin veel geld omging.

Periode 2. Inkoop als discipline (1900-1939)

Meerdere gebeurtenissen onderscheiden deze periode van de vorige. Ten eerste werden in toenemende mate artikelen geschreven over de industriële inkoopfunctie, ook buiten de spoorwegkranten. Ten tweede vond in deze periode de ontwikkeling plaats van basale inkoopprocedures. 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/grondstoffen en niet op halffabricaten en dergelijke.

Periode 3. De oorlogsjaren (1940-1946)

Met de Tweede Wereldoorlog begon er een nieuwe periode in de geschiedenis van inkoop en sourcing. Door de nadruk op het verkrijgen van schaarse maar noodzakelijke materialen tijdens de oorlog

nam de interesse in inkoop toe. Werden in 1933 nog maar op 3 universiteiten sourcinggerelateerde colleges gedoceerd, in 1945 was dit aantal al gegroeid tot 49.

Periode 4. De rustige jaren (1947 tot midden jaren zestig)

De verhoogde interesse in inkoop en sourcing tijdens de oorlogsjaren werd niet vastgehouden in de periode erna. In deze periode begonnen echter wel steeds meer artikelen te verschijnen over organisaties die gestructureerd begonnen te werken aan het verzamelen, analyseren en presenteren van informatie voor inkoopbeslissingen. In 1947 presenteerde General Electric de *value analysis technique*, gericht op het evalueren van materialen en specificaties gericht op het reduceren van de algemene productiekosten.

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

Periode 5. 'Material management' als discipline (midden jaren zestig tot eind jaren zeventig)

Midden jaren zestig was er sprake van een toename van het *materials management concept* in de Amerikaanse industrie. De Vietnam-oorlog zorgde voor een opwaartse prijsspiraal en de beschikbaarheid van materialen kwam onder druk te staan. Door de oliecrisis van 1973-1974 en de tekorten aan ruwe materialen 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. Ondanks deze crisis en de toegenomen aandacht voor inkoop, verbeterde de positie van inkoop en sourcing echter nauwelijks. De rol van inkoop en sourcing daarentegen was wel merkbaar geworden. Tijdens deze periode benadrukten inkoopmanagers *multiple sourcing* door middel van competitieve prijsbiedingen en zagen deze managers de toeleverancier zelden als een partner die waarde toevoegt. De inkopers onderhielden *arm's length*-relaties met de toeleveranciers. 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. Het mondiale tijdperk (eind jaren zeventig tot 1999)

Deze periode verschilt van de andere periodes op een aantal punten. Allereerst namen ondernemingen uit Oost-Azië en Europa snel wereldwijd marktaandeel over van de Amerikaanse ondernemingen.

Daarnaast was de snelheid van technologische vernieuwing en innovatie tijdens deze periode ongekend. De levenscycli van producten werden korter. Tot slot ontstond de mogelijkheid om wereldwijd inkoop- en sourcingsactiviteiten te coördineren door middel van internationale datanetwerken en het World Wide Web.

Periode 7. Sourcing als discipline (2000-2005)

De nadruk binnen sourcing verschuift in deze periode richting het belang van 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 betekende het volgende:

- Er was een verandering gaande in de traditionele rol van inkoop, als antwoord op de toenemende en wereldwijde concurrentie en snelle technologische veranderingen.
- Het belang van de inkoopprocessen nam nog steeds toe, in het bijzonder voor organisaties die zich in snel veranderende omgevingen bevonden.
- Inkoop moest nog meer worden 'aangesloten' binnen de organisatie, zodat beter kon worden omgegaan met klantwensen en alle primaire processen binnen de organisatie, zoals finance, accounting, marketing en operations.

In deze laatste periode wordt sourcing steeds meer vanuit een strategisch perspectief beschouwd en gezien als mogelijkheid om competitief voordeel te behalen. Sourcing wordt meer strategisch van karakter. Er wordt op een meer geïntegreerde wijze naar de gehele waardeketen van de organisatie gekeken. Dit wordt ook wel *integrated sourcing* genoemd.

Periode 8. Flat world companies (2005 en verder)

In deze periode worden organisaties zich steeds bewuster 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 en op een duurzame wijze moeten samenwerken. De traditionele manier van organiseren moet op de schop. Dit is het tijdperk van het ontstaan van *flat world companies* die de volgende kenmerken hebben:

- Het zijn organisaties waarvan je niet precies weet in welk land hun roots liggen.
- De organisaties zijn gevormd rondom de klanten.
- De kracht van deze organisaties is het besturen van wereldwijde samenwerkingsverbanden.