

Welke vorm past het best?

Link tussen strategie en sourcing

Organisaties zijn aan verandering onderhevig. Om op ontwikkelingen in te spelen kiezen ze meer en meer voor samenwerkingsverbanden. Maar welke optie past het beste bij welke situatie? Strategic sourcing biedt uitkomst in de keuze tussen (out)sourcing, een overname, een fusie of privatisering.

Waarom gaan organisaties überhaupt samenwerkingsverbanden aan? Veelgenoemde redenen: de hoge onzekerheid in de markt, de druk van aandeelhouders, de gezamenlijke synergievoordelen, de globalisatie van de economie, de internationale expansiedrift, het verkrijgen specifieke resources en risicoverdeling of -beperking. Organisaties realiseren deze doelen op verschillende manieren. Het is daarbij van belang dat zij een bewuste en eenduidige keuze maken. Welke activiteiten blijven organisaties zelf ondernemen, welke versterken zij en welke activiteiten worden geconsolideerd of uitbesteed aan derden? Welke samenwerkingsvorm is hiervoor het meest geschikt? Eén van de manieren om hierop een antwoord te krijgen is strategic sourcing. Dit concept is gestoeld op verschillende vormen (zie figuur 1).

(OUT)SOURCING

Dit is één van de meest gebruikte methodieken om te komen tot een flexibeler organisatiestructuur die het management in staat stelt haar doelstellingen te realiseren. We onderscheiden vijf hoofdvormen:

- 1 Intern sourcen:** de klantorganisatie voert alles zelf en intern uit.
- 2 Kennis sourcen:** een of meerdere leveranciers leveren op ad-hoc basis kennis op specifieke gebieden aan de klantorganisatie.

3 Capaciteit sourcen: de klantorganisatie doet een structureel beroep op leveranciers om capaciteit te leveren.

4 Uitvoering sourcen: een ingehuurd leverancier wordt verantwoordelijk gesteld voor het voldoen aan een specifieke vraag.

5 Resultaat sourcen: de klantorganisatie specificeert de verwachte resultaten voor de leverancier. De leverancier wordt vervolgens beoordeeld op basis van deze resultaten.

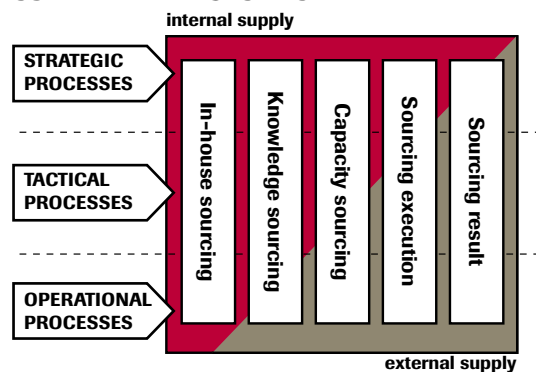
Om de optimale variant te bepalen, leiden we deze af van de karakteristieken van de huidige dienstverlening in de context van de organisatie. Vervolgens zetten we de sourcingsvormen af tegen de waarde die het de business oplevert. Organisaties passen (out)sourcingen veelal toe bij niet-kernactiviteiten, veelal gestandaardiseerde organisatieonderdelen die zij relatief eenvoudig aan een gespecialiseerde leverancier kunnen overdragen. Denk aan technisch beheer en onderhoud van ict, de salarisadministratie, juridische expertise of financiële processen.

FUSIE EN OVERNAMEN

Afhankelijk van de bedrijfsstrategie kan een organisatie ervoor kiezen om gebruik te maken van een fusie of een overname. Outsourcing van primaire of kernactiviteiten levert dan al vaak niet de gewenste resultaten op.

Er treedt grote afhankelijkheid van de betreffende outsourcingpartner op, het lerende vermogen van de eigen organisatie wordt kleiner en het innovatieve vermogen van de organisatie neemt af doordat er niet meer wordt geïnvesteerd in het primaire proces. Het inrichten van een fusie of overname wordt dus pas interessant als de organisatie kiest voor een duurzame groei in het primaire proces en vanuit die hoedanigheid het primaire proces versterkt met specifieke en complementaire assets zoals kennis, expertise, productiemiddelen, consolidatie en synergievoordelen. De organisatie kan dan besluiten om in de supply chain voorwaarts of achterwaarts te integreren. Aandeelhouders ervaren dergelijke fusies, maar vooral overnames, doorgaans erg positief omdat deze de hoogste synergievoordelen realiseren. De betreffende synergievoordelen zijn namelijk makkelijker te concretiseren en meetbaar te maken en daarom ook beter te realiseren.

**FIGUUR 1
SUPPLIER RELATIONSHIPS**



OTHER SOURCING RELATIONSHIPS

- Mergers & Acquisitions
- Shared Service Center
- Joint Venture
- Public Private Partnership
- Alliance
- Privatization
- Other

PRIVATISERING

Een privatisering behelst in feite een afstoting annex verzelfstandiging van een eigen organisatieonderdeel in een zelfstandige en onafhankelijke organisatie die ook andere cliënten en opdrachtgevers bedient, maar vaak nog wel banden onderhoudt met de moedermaatschappij. Veelal begint een proces vanuit een shared service-gedachte en koppelt het verzelfstandigde onderdeel vervolgens langzaam los van de moederorganisatie. Een privatisering is interessant als de som der delen van een specifiek organisatieonderdeel groter is dan de totale som of als de organisatie haar activiteiten limiteert en specifieke activiteiten wil afstoten zonder hiermee haar banden te verliezen. Denk aan het veiligstellen van de levering van specifieke grondstoffen of componenten voor haar eigen primaire proces.

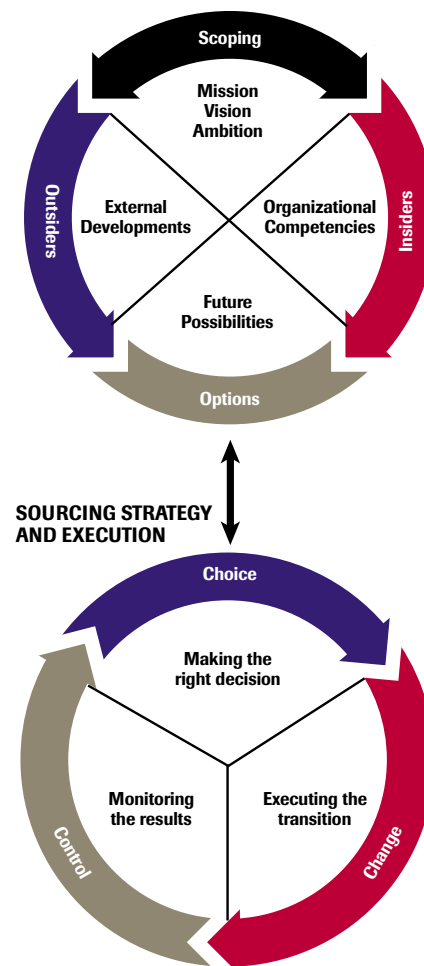
De grootste uitdagingen bij (out)sourcing, overname, fusie en privatisering zijn de integratie en de fysieke afsplitsing. Veel van de eerder voorspelde synergievoordelen verdampen omdat de integratieslag van beide organisaties lastiger is dan aanvankelijk gedacht. Enkele faalfactoren: gebrek aan kaderstellingen, onduidelijke intentie van de deal, gebrekkige communicatie, onervarenheid van het management, te grote dealgedrevenheid, complexiteit in processen en systemen, te grote verschillen in culturen en het gebrek aan integrale sturing. Om grip te houden op het transitieproces is het van belang om dit proces nader te structureren. Hiervoor schetsen we een model met drie, afgebakende fasen.

LINK

Het strategische framework legt de link tussen bedrijfsstrategie en de sourcing strategie. De eerste fase bestaat uit een analyse van de huidige situatie op basis van de visie, de missie en de ambities. Hierbij bekijken we externe ontwikkelingen die van invloed (kunnen) zijn op de organisatie, brengen we mogelijkheden en kansen voor de toekomst in kaart en

onderzoeken we waar de kracht van de organisatie ligt. Om het businessproces te verbeteren moet er duidelijkheid zijn over de doelstellingen van de instelling en de criteria op basis waarvan de betrokkenen beoordelen of de uitgevoerde activiteiten een bijdrage leveren. Op basis van de resultaten van deze analyse stellen we vervolgens een passende sourcingstrategie vast en implementeren we deze. Dit bestaat uit drie stappen: choice, change en control.

FIGUUR 2
STRATEGIC SOURCING FRAMEWORK
STRATEGY DEFINITION



Choice betreft het strategische onderzoek naar de haalbaarheid, de synergievoordelen, het nieuwe businessmodel en de beoogde samenwerkingsvariant. Veelal werkt de organisatie deze aspecten uit in een gedetailleerde businesscase. Deze verschaft inzicht in de kwalitatieve en kwantitatieve voordelen en risico's. Een valkuil is dat men al meteen voor een specifieke samenwerkingsvariant (zoals een overname) kiest, zonder dat de voordelen en risico's in kaart zijn gebracht. Achteraf blijkt dat er meerdere samenwerkingsverbanden mogelijk zijn en dat de initieel gekozen variant toch niet de gewenste resultaten op korte of lange termijn oplevert.

Een dergelijke samenwerking moet integraal worden benaderd. Bij het opstellen van de essentiële businesscase voor de waardering gaat het erom dat de organisatie een solide uitgangspunt vaststelt. Deze moet voldoende houvast geven voor de onderhandelingen met de verschillende partijen. Naast de financiële parameters, zijn er andere essentiële componenten. Deze zijn: een duidelijke en realistische strategie, commitment, juiste intentie, eenduidig bedrijfsmodel, haalbare doelen en resultaten en een procesmatig en integrale invulling van

het traject. Een analyse verschaft diepgaand inzicht om een bewuste keuze voor een samenwerkingsvariant te bewerkstelligen. Op basis hiervan kan de organisatie een gedegen transitietraject opstarten.

CHANGE

Tijdens change vindt de daadwerkelijke transitie plaats. Op basis van de business-case wordt de nieuwe organisatie en het nieuwe businessmodel vormgegeven. Bij dergelijke integratie of ontvlechtingstrajecten komt een grote hoeveelheid financiële, juridische en organisatorische aspecten kijken. De nadruk ligt op het creëren en behouden van waarde op deze vlakken. Veelal beredeneert men vanuit een financieel perspectief dat de som van de afzonderlijke delen kleiner is dan de totale som van de gecombineerde organisaties. Dit is niet altijd correct als het om de juridische, technische en organisatorische aspecten gaat. De synergievoordelen zoals de kostenvoordelen worden overschat of men onderschat de operationele kosten. Een dergelijke analyse moet dan ook niet alleen

plaatsvinden op het financiële vlak, maar ook op het juridische, organisatorische en technische vlak. Van belang in deze fase is de aansturing van de verschillende betrokkenen. Onder hen de ondernemingsraad, projectteamleden, de (beide) hr-afdelingen, de aandeelhouders en de externe partijen.

CONTROL

Control betreft de organisatorische borging van de transitie. Hierbij stelt de organisatie het nieuwe management aan, delegeert het activiteiten en verantwoordelijkheden aan de business. De gekozen financiële, organisatorische en technische keuzes moeten hun plaats in de nieuwe organisatie krijgen. Het management moet een duidelijke afspiegeling van de oude organisaties zijn en ook de bemensing van de rest van de organisatie moet in de lijn worden vormgegeven. Een ander essentieel aspect is het voeren van regie over de gekozen richting en het neerzetten van een duidelijke besturingsstructuur. Deze regie is belangrijk in de organisatie maar ook in de keten. De ervaring leert dat een duidelijke besturingsstructuur en realistisch

verwachtingsmanagement een grote factor zijn in het slagen van samenwerkingen. De verwachtingen zijn hoog, de druk groot en de tijd beperkt. Om de voortgang te meten en verwachtingen bij te stellen is een meet- en planningscyclus inclusief heldere prestatie-indicatoren onontbeerlijk.

In de loop van de tijd zijn de organisatiedoelstellingen en de omgeving aan verandering onderhevig. Hierdoor is de sourcingcyclus een continu proces. Daarbij moeten organisaties voortdurend de gemaakte samenwerkingskeuzes toetsen en beoordelen. Zo leidt de control fase na verloop van tijd vanzelf weer tot een choice.

Drs. Vincent Veehof en drs. Rogier van Overvest zijn respectievelijk consultant en senior consultant bij Kirkman Company, een onafhankelijke management adviesorganisatie gespecialiseerd in strategische sourcing. Reageren? r.van.overvest@kirkmancompany.com

Samenwerkingsvorm

Best practice

Fusie of overname

Bij het versterken van het primaire proces.
In product- en marktcombinaties waarin voldoende groeipotentieel zit.
Ter verbetering van de organisatorische slagkracht.
Als er voldoende liquide middelen voorradig zijn.

(Out)sourcing

Bij secundaire, vaak specialistische en niet-kernactiviteiten
In product- en marktcombinaties waarin nauwelijks groeipotentieel zit.
Ter verbetering van de organisatorische flexibiliteit.
Ter opvang van grote variabiliteit in vraag en aanbod

Privatisering

Bij het afstoten van niet-kernactiviteiten en overtollige assets
Ter verbetering van de organisatorische slagvaardigheid.