

Praktijkcongres Global Sourcing, Local Success!

15 oktober 2009

Global Sourcing, Local Success

Kernvraag: 'Hoe te concurreren in tijden van crisis ...?'

- **Moeten we in de Benelux blijven produceren?**
- **Hoe kan ik blijven concurreren met landen in lage lonen landen?**
- **Wanneer is global sourcing lonend? Voor welke produkten?**
- **Welke risico's loop ik met global sourcing en hoe ondervang ik deze?**
- **Moeten we de titel van de conferentie niet omdraaien?**

Global Sourcing, Local Success

Enkelen hebben het 'Buyers' Breakfast' al achter de rug ...

Het programma biedt voor 'elck wat wils' ...

- Plenaire inleidingen, maar ook workshops ...
- Formeel programma, maar ook informele uitwisseling ...
- Praktijkervaringen, maar ook vakwetenschappelijke inzichten ...
- Luisteren, maar ook discussiëren en uitwisselen ...

Global Sourcing, Local Success

Wie doen mee ...

- ASML
 - Philips Lighting
 - Heineken
 - Exere
 - Remeha
 - Wilting Components
 - MEVO Precision Technology
 - Pezy Product Innovation
 - Boer & Croon
 - Venrooy Cable Equipment
 - Bianor
 - Dragon Sourcing
 - Meijer Plaatbewerking
 - PBF Group
 - Roosen Industries
 - ProCureOn
- en ...
- TU/e!

Global Sourcing, Local Success

Nog enkele praktische zaken ...

- **Zet uw telefoon op 'stil' ...**
- **Houd aanvangstijden in de gaten ...**
- **Denk vooral aan jezelf ...**

Global Sourcing, Local Success!

*De stand van zaken onder Nederlandse en
Belgische bedrijven*

Prof. dr. Arjan J. van Weele
Ir. Boudewijn Driedonks
Ir. Daan Kersten MBA / Boer & Croon
Dhr. Jeroen Hoeks

TU / **e**

Technische Universiteit
Eindhoven
University of Technology

Where innovation starts

Inhoud

- **Achtergrond en doelstellingen onderzoek**
- **Onderzoeksmethodiek en steekproef**
- **Huidige global sourcing activiteiten...**
- **Wat er is bereikt...**
- **De succesfactoren...**
- **De uitdagingen...**
- **Trends en ontwikkelingen...**
- **Conclusies**



Achtergrond onderzoek

Een onderzoek naar global sourcing...

- **Sterke internationale concurrentie noodzaakt bedrijven om wereldwijd leveranciers te zoeken en te selecteren**
 - **Als gevolg staat Global Sourcing heden ten dage hoog op de agenda**
- 
- **Speciaal voor het congres 'Global Sourcing, Local Success' is een onderzoek geïnitieerd naar de Global Sourcing activiteiten door Nederlandse en Belgische bedrijven**
 - **Dit onderzoek bouwt voort op een Amerikaans onderzoek uit 2006 naar Global Sourcing activiteiten in de VS**
- 
- **De belangrijkste bevindingen uit het huidige onderzoek worden hier belicht**

Doelstellingen

Leidende onderzoeksvragen:

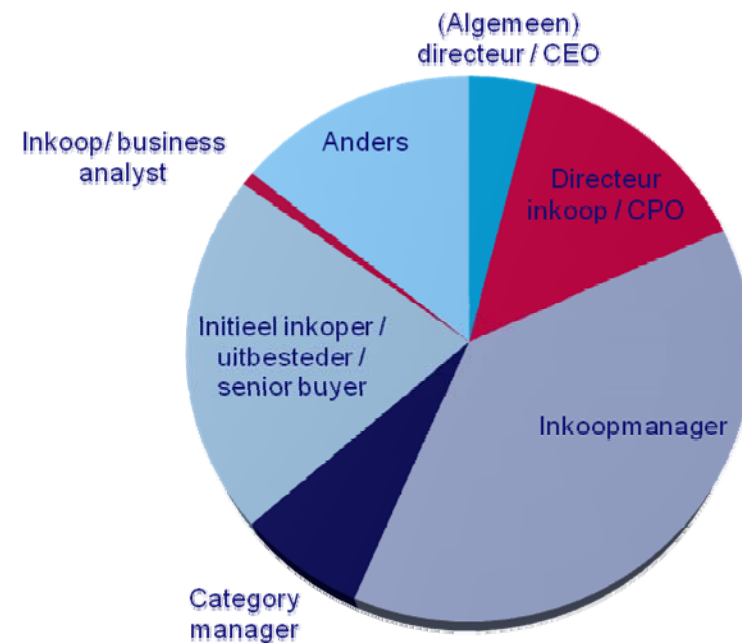
- **Wat is het profiel van bedrijven die aan Global Sourcing doen?**
- **Wat is de huidige status m.b.t. Global Sourcing?**
- **Wat zijn de succesfactoren voor Global Sourcing?**
- **Welke uitdagingen ondervindt men in de praktijk?**
- **Wat zijn de huidige trends en strategieën?**
- **Hoe verhouden deze resultaten zich tot eerder Amerikaanse onderzoek?**

Onderzoeksmethodiek en sample

Online onderzoek

- **Het onderzoek is uitgevoerd onder NEVI en VIB leden**
- **126 respondenten hebben online een volledige vragenlijst ingevuld**
- **Voornameijk grote bedrijven namen deel (54% met omzet > 500 miljoen)**
- **Breed scala aan industrieën is vertegenwoordigd**

Functies respondenten



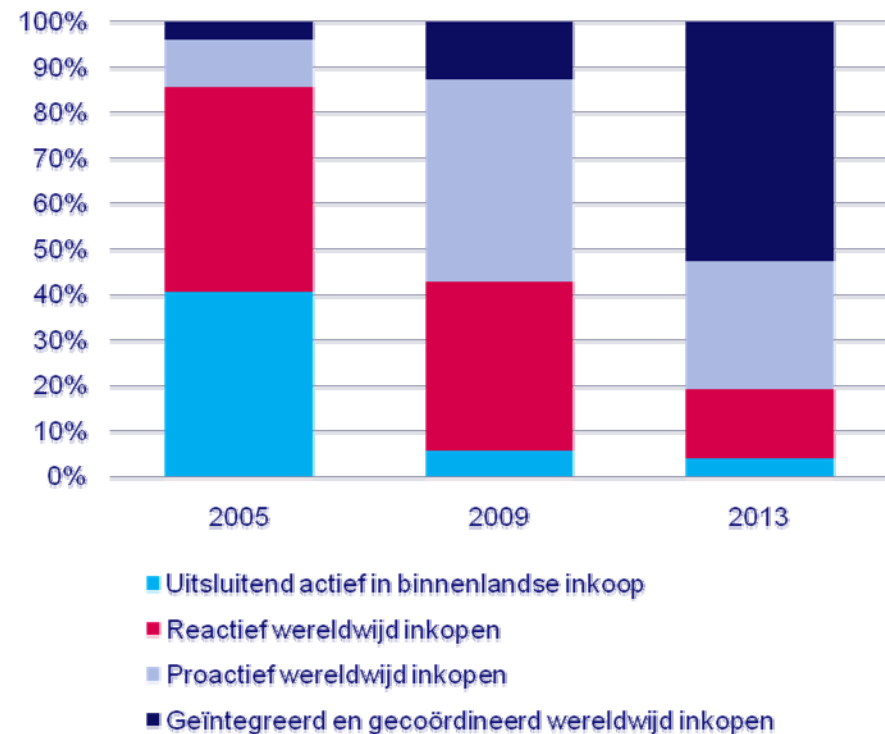
Ontwikkeling richting Global Sourcing

Ontwikkeling van inkoopactiviteiten

- Afgelopen jaren is het aantal bedrijven, dat pro-actief wereldwijd inkoop, fors toegenomen
- De verwachting is dat de komende jaren een snelle ontwikkeling naar geïntegreerde en gecoördineerde wereldwijde inkoop zal plaatsvinden



Snelle ontwikkeling van Global Sourcing activiteiten



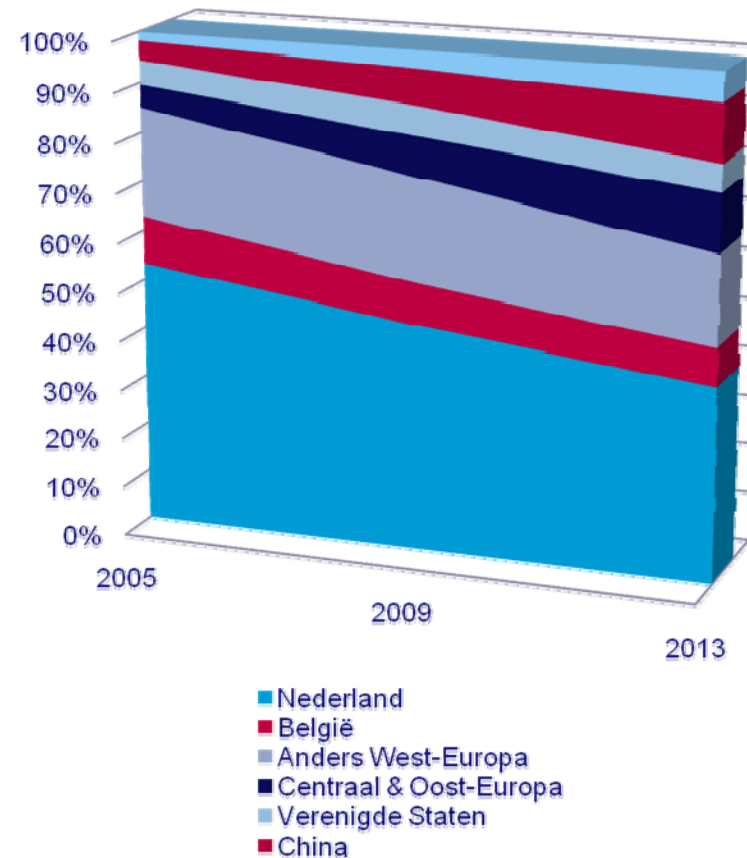
Ontwikkeling herkomst inkoopomzet

Spend trends per regio

- Vooral toename van spend in China en Centraal & Oost-Europa
- Toch blijft het grootste gedeelte van de spend in West-Europa besteed worden
- Dit zal naar verwachting zo blijven
- Spend in België blijft redelijk stabiel



Groei van spend in lage lonen landen zet zich voort, ten koste van West-Europa



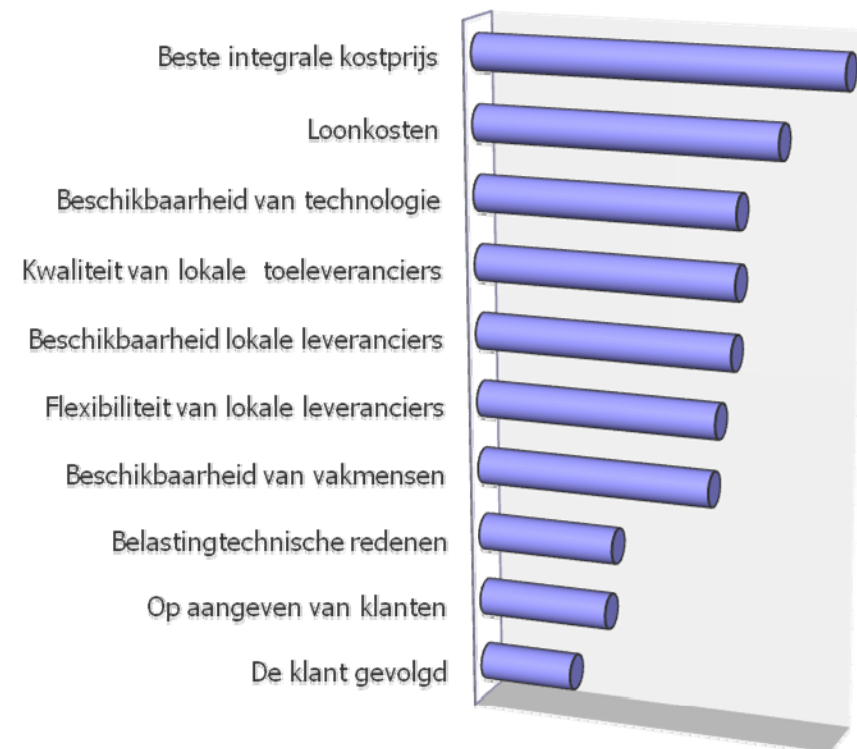
Karakteristieken Global Sourcing

Het wat en waarom van Global Sourcing

- Bij Global Sourcing ligt de nadruk sterk op niet complexe, arbeidsintensieve goederen en diensten
- 41% van de bedrijven geeft aan zich te richten op *operational excellence* met een sterke kosten focus
- De integrale kostprijs is dan ook de belangrijkste drijfveer voor Global Sourcing

➔ *Kostenfocus prevaleert sterk*

Redenen voor Global Sourcing



Verdiensten Global Sourcing

Directie tevreden over kostenbesparingen

- **Global Sourcing heeft inderdaad geleid tot het verlagen van integrale kostprijzen**
- **Als gevolg van Global Sourcing, zo blijkt, is de tevredenheid van de directie over inkoop toegenomen**
- **De flexibiliteit in leveringen, doorlooptijden en logistieke- en voorraadkosten zijn echter niet verbeterd of zelfs verslechterd**



Kostenbesparingen leiden tot tevredenheid, hoewel op andere terreinen resultaten teleurstellend zijn

Organiseren voor Global Sourcing

Kritieke succesfactoren voor Global Sourcing

- **De belangrijkste succesfactoren voor Global Sourcing zijn:**
 - **Gekwalificeerde inkoopprofessionals**
 - **Mandaat/opdracht van de directie**
 - **Effectieve planning van logistiek en productie**
 - **Hanteren van een formeel en gestructureerd inkoopproces**
 - **Beoordeling van prestaties van leveranciers**
 - **Personeelscapaciteit om een wereldwijde strategie te ontwikkelen**
 - **Het gebruik van crossfunctionele inkoopteams om een wereldwijde strategie te ontwikkelen**
- **Een gedecentraliseerde inkoopstructuur lijkt een negatieve uitwerking te hebben op Global Sourcing**



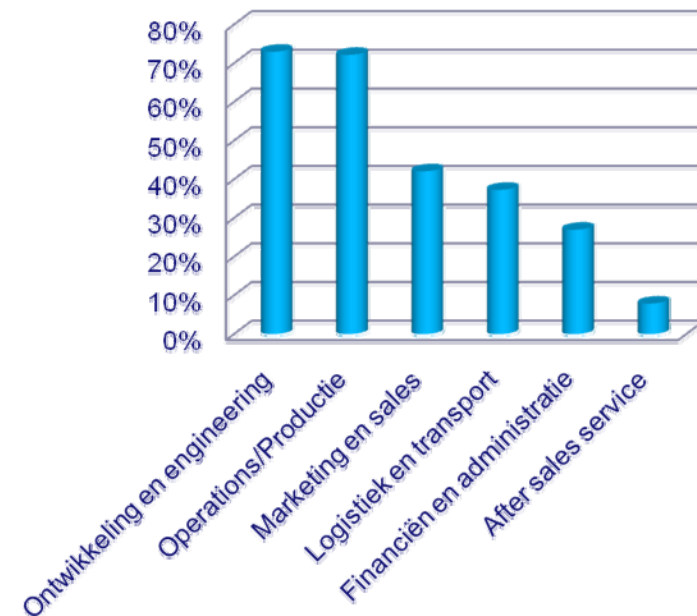
Gekwalificeerde professionals en mandaat van directie essentieel voor succes

Organiseren voor Global Sourcing

In de praktijk...

- Opvallend is dat, ondanks het belang van een goede logistiek, de afdeling logistiek en transport relatief weinig betrokken wordt
- Respondenten geven aan dat een formeel inkoopproces vaak ontbreekt
- 66% van de bedrijven gebruikt een vorm van gecentraliseerde aansturing voor het inkoopproces

Betrokken afdelingen



Een formeel inkoopproces en betrokkenheid van de logistieke afdeling ontbreekt veelal

Potentiële problemen bij Global Sourcing

Zowel interne als externe problemen

- De belangrijkste potentiële problemen hebben betrekking op levertijden en leveranciersprestaties
- Opvallend is de hoge score met betrekking tot interne weerstand tegen Global Sourcing

Belangrijkste problemen



Levertijden, onbetrouwbare leveranciersprestaties en interne weerstand vormen de belangrijkste barrières voor Global Sourcing

Ervaren problemen bij Global Sourcing

Problemen per regio

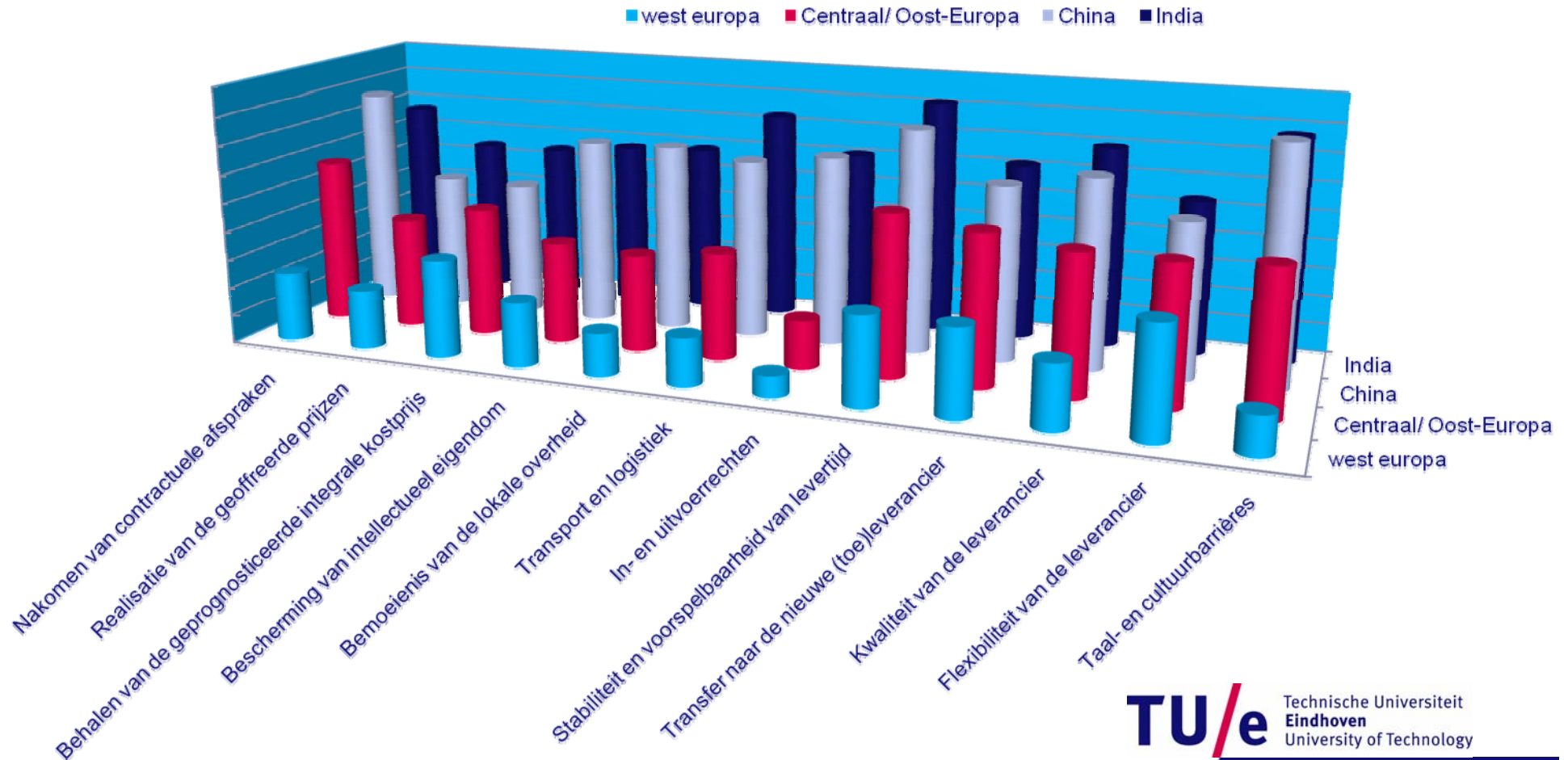
- Problemen doen zich substantieel minder voor in Centraal en Oost-Europa in vergelijking met andere landen
- Het nakomen van contractuele afspraken, leverbetrouwbaarheid en taal- en cultuurbarrières vormen in het algemeen de grootste problemen bij Global Sourcing
- Transport en logistiek problematischer in geval van Indiase toeleveranciers dan in geval van Chinese



Global Sourcing leidt niet alleen tot substantiële kostprijsverbeteringen, maar ook tot een sterke toename in problemen

Ervaren problemen bij Global Sourcing

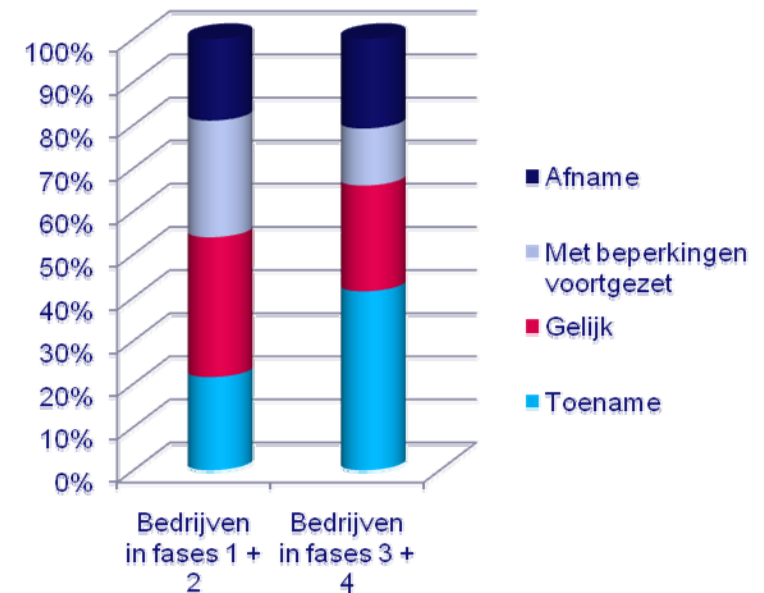
Problemen per regio



Trends in de huidige financiële crisis

Effecten van de financiële crisis

- **Global Sourcing activiteiten zullen in:**
 - **20% van de bedrijven verminderen**
 - **47% van de bedrijven gehandhaafd blijven**
 - **20% uitgebreid worden**
- **Bedrijven gekenmerkt door een hoge mate van Global Sourcing zetten de activiteiten in verhoogd tempo door, terwijl bedrijven in het beginstadium nu beperkingen aan Global Sourcing opleggen**



Onderscheid tussen bedrijven die wel en die niet actief Global Sourcing nastreven neemt toe!

Vergelijking met Amerikaans onderzoek

Global sourcing door Amerikaanse bedrijven

- In 2006 werd een vergelijkbaar onderzoek uitgevoerd naar Global sourcing door Amerikaanse bedrijven
- De strategieën, activiteiten en resultaten van Nederlandse en Belgische bedrijven blijken sterke overeenkomsten te vertonen met Amerikaanse bedrijven, echter...

Opmerkelijk verschil in inkoop volwassenheid

- In 2006 rapporteerde 53% van de Amerikaanse bedrijven wereldwijd op gecoördineerde en geïntegreerde wijze in te kopen
- Naar verwachting zal onder de Nederlandse en Belgische bedrijven dit percentage in 2013 gehaald worden
- Nederlandse en Belgische bedrijven hebben in dit opzicht derhalve de komende jaren een forse inhaalslag te maken

Conclusies (1)

- **Inkoopactiviteiten ontwikkelen zich in hoog tempo: de afgelopen 4 jaar is het percentage bedrijven dat proactief wereldwijd inkoop gegroeid naar maar liefst 50%**
- **De komende jaren zullen deze bedrijven integratie en coördinatie nastreven**
- **Spend in Centraal en Oost-Europa en China groeit snel, maar West-Europese leveranciers blijven aanspraak maken op het grootste gedeelte van de inkoopomzet**
- **Het verlagen van integrale kostprijzen is de belangrijkste drijfveer voor Global Sourcing. Resultaten stemmen tot tevredenheid onder directies en zetten inkoop hoger op de agenda**
- **Personeel met de juiste kennis en vaardigheden en mandaat van het topmanagement dragen sterk bij het succes van Global Sourcing**
- **Ook wordt het belang van een formeel inkoopproces en een goede logistieke planning worden benadrukt; hier lijken verbeteringen noodzakelijk**

Conclusies (2)

- **Met name in termen van het behalen van geprognoseerde kostprijzen, levertijden, intellectueel eigendom en logistiek blijven sourcing activiteiten in China en andere lage lonen landen risicovol. In Centraal en Oost-Europa worden deze problemen minder ervaren**
- **Onder de huidige economische omstandigheden zet 71% van de bedrijven de global sourcing activiteiten onverminderd voort, en breidt 23% de activiteiten zelfs uit.**
- **Het blijkt dat bedrijven met een goed ontwikkelde Global Sourcing strategie nu doorzetten en profiteren, terwijl bedrijven die nog in de startblokken stonden Global Sourcing nu naast zich neerleggen**
- **Dit wijst erop dat de economische crisis een verder onderscheid zal maken tussen het concurrentievermogen van bedrijven als gevolg van Global Sourcing**
- **Amerikaanse bedrijven lopen nog fors voor op Nederlandse en Belgische bedrijven m.b.t. de professionaliteit van global sourcing**

De gehele onderzoeksrapportage is te downloaden via de volgende link:

<http://gsIs.boercroon.nl>

Voor meer informatie over dit onderzoek kunt u contact opnemen met:

Ir. Boudewijn Driedonks
PhD candidate Purchasing and Supply Management
T +31 40 247 2474
M +31 6 152 407 45
contact@boudewijndriedonks.nl

TU / **e** Technische Universiteit
Eindhoven
University of Technology

Where innovation starts