

Het Nederlandse bedrijfsleven op survival : overleven door uitbesteden

Citation for published version (APA):

Weele, van, A. J. (1994). *Het Nederlandse bedrijfsleven op survival : overleven door uitbesteden*. Holland Business Publications.

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/1994

Document Version:

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.tue.nl/taverne

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.

prof. dr. A.J. van Waas

**Het Nederlandse Bedrijfsleven op Survival:
Overleven door Uithoesten**



Holland Europe Publications - Haarlem 1994

Het Nederlandse Bedrijfsleven op Survival: Overleven door Uitbesteden

Rede

In verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van de
NEVI-leerstoel Inkoopmanagement
aan de Technische Universiteit Eindhoven
op vrijdag 25 februari 1994

door

prof. dr A.J. van Weele

HOLLAND CONSULTING GROUP

NEVI

NEDERLANDSE VERENIGING
VOOR INKOOPMANAGEMENT



Technische Universiteit **tu** Eindhoven
Holland Business Publications – Heemstede, 1994

**Het Nederlandse Bedrijfsleven op Survival:
Overleven door Uitbesteden**

CIP-gegevens Koninklijke Bibliotheek, Den Haag

Weele, A.J. van

Het Nederlandse Bedrijfsleven op Survival: Overleven door Uitbesteden/A.J. van Weele –
Maarsssen

Holland Business Publications – Heemstede, 1994

ISBN 90 74885 02 0

Trefw.: management, inkoop, uitbesteden

© A.J. van Weele, Maarsssen, 1994

Alle rechten voorbehouden. Niets 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, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b van de Auteurswet 1912 juncto het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van gedeelte(n) van de uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de auteur te wenden.

*Mijne heren leden van het college van bestuur en van de Universiteitsraad,
mijnheer de rector magnificus,
mijne heren decanen,
dames en heren leden van onze Technische-Universiteitsgemeenschap,
mijne heren leden van het Hoofdbestuur van de Nederlandse Vereniging voor
Inkoopmanagement
en voorts u allen die door uw aanwezigheid blijkt geeft van uw belangstelling;
zeer gewaardeerde toehoorders.*

1 Inleiding

De krantekoppen van de laatste maanden maken duidelijk dat veel branches in Nederland worden getroffen door zwaar weer. Een toenemend aantal 'kroonjuwelen' van de Nederlandse industrie (Fokker, Philips, DAF) is in zware problemen gekomen. Internationale concurrentie noodzaakt deze grote uitbesteders in ons land de bakens drastisch te verzetten. Sommige bedrijven kunnen de concurrentie niet meer in hun eentje aan en zijn gedwongen samenwerking te zoeken ten koste van hun zelfstandigheid. Andere bedrijven zien zich genoodzaakt tot drastische kostenreducties, vaak tot uitdrukking komend in aanzienlijke personeelsreducties. Daarbij moeten ook de toeleveranciers het ontgelden. Zij worden door de harde aanpak van inkoopmanagers nieuwe stijl, zoals Lopez in de Duitse industrie, met aanzienlijke prijsverlagingen geconfronteerd.

In vrijwel alle gevallen gaat het erom de organisatie aan te passen aan de veranderende markteisen. Klantgericht werken en kwaliteitsverbetering, door vele managers de afgelopen jaren gepropageerd, blijken geen garantie voor succes! Het aan de klantenwensen voldoen en een effectief relatiemanagement blijken in veel gevallen niet voldoende! Men moet dat ook beter doen dan het internationale concurrentieveld. En dat concurrentieveld breidt zich steeds meer uit. Klanten zijn mondiger en mobieler geworden en daarbij beter geïnformeerd over het (internationale) aanbod. Het aanbod van de markt op zichzelf is veel grootschaliger geworden; de concurrentie komt nu uit landen waar men vijf tot tien jaar geleden niet eens aan dacht! De eenwording van Europa maakt buitenlandse leveranciers gemakkelijker toegankelijk voor de grote uitbesteders in ons land. Als daarbij ook nog de ontwikkelingen in de voormalige Oostbloklanden in ogenschouw worden genomen, is de turbulentie compleet. De klanten- en concurrentie-omgeving wordt steeds sneller, steeds complexer. Vanuit rustig vaarwater is de Nederlandse ondernemer in een stroomversnelling gekomen; varen op gegist bestek staat gelijk aan het in de waagschaal stellen van zijn onderneming.

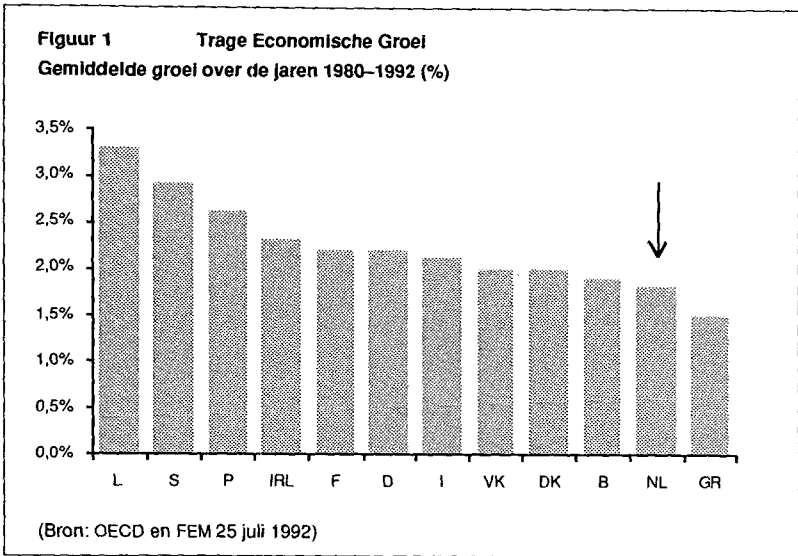
Ondernemen gaat in tijden van turbulentie steeds meer lijken op 'wild water'-kanoën. Overleven in een dergelijke omgeving stelt andere eisen aan de koersbepaling, uitrusting, bemensing en het leiderschap van organisaties. Een ingrijpende aanpassing van organisaties aan de gewijzigde omstandigheden is gewenst. Over dit proces van organisatie-aanpassing gaat deze openbare les. Deze bouwt voort op mijn inaugurele rede, die ik begin 1990 mocht verzorgen. Het zal blijken dat de tijd niet heeft stil gestaan. Achtereenvolgens zal ik aan de orde stellen:

- de belangrijkste oorzaken, die ten grondslag liggen aan de huidige, moeilijke positie van de Nederlandse industrie
- de gevolgen van de veranderende concurrentiepositie van de Nederlandse industrie voor het te voeren ondernemingsbeleid
- de hieruit voortvloeiende eisen voor de structuur van industriële ondernemingen.

In mijn betoog zal ik, zoals u dat van een hoogleraar inkoopmanagement kunt verwachten, vooral aandacht besteden aan de achtergronden van de steeds manifester wordende tendens naar uitbesteding in de industrie en de dienstverlenende sector. Mijn betoog zal ik afronden met een beschouwing over de maatschappelijke relevantie van deze ontwikkeling tot uitbesteding. Daarbij zal het u duidelijk worden dat wij aan de vooravond staan van een belangwekkende en ingrijpende verandering in onze industriële structuur.

2 De Nederlandse industrie in het nauw ...

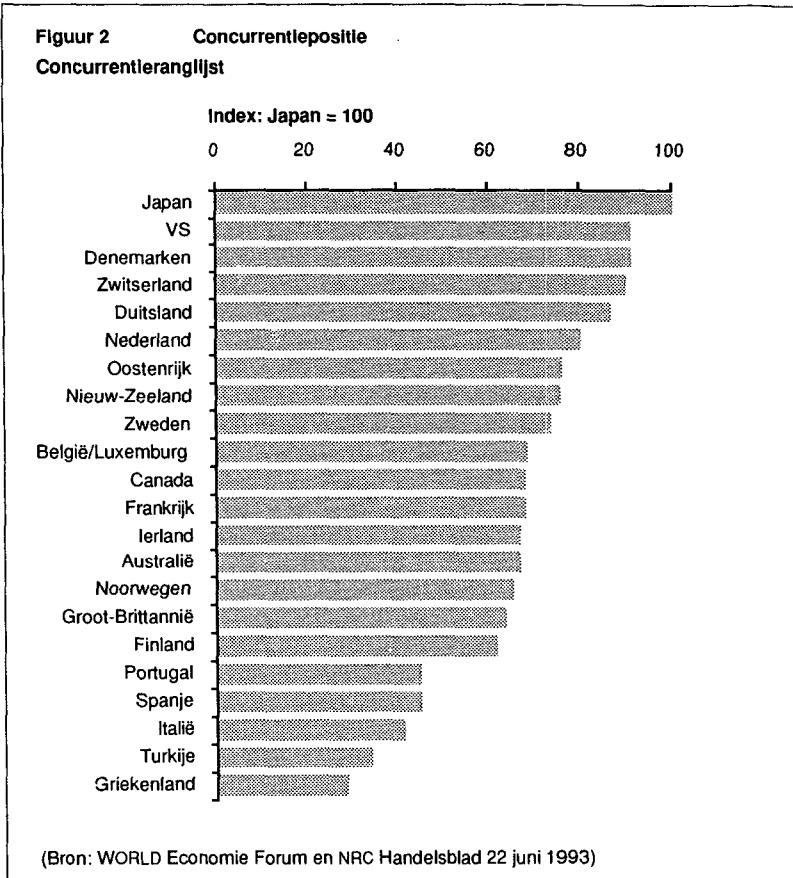
Statistieken maken duidelijk dat de gemiddelde economische groei in Nederland over de afgelopen twaalf jaar 1,8% heeft bedragen. Hiermee schaart ons land zich in Europa niet bepaald in de koppositie. Wij staan daarmee op de elfde plaats (zie Figuur 1).



Nu zult u wellicht zeggen: 'Logisch, want een aantal Zuideuropese landen had natuurlijk wel wat in te halen.' De grafiek maakt echter duidelijk dat wij ook ten aanzien van landen, die qua economische structuur rechtstreeks met ons land te vergelijken zijn, achter zijn gaan lopen. Wij hebben derhalve het afgelopen decennium een zeer beperkte economische groei doorgemaakt. Dat is één constatering.

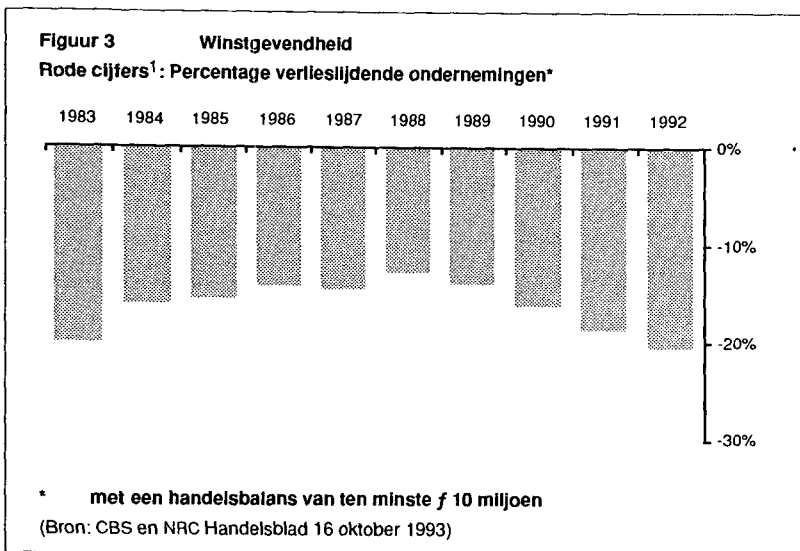
Een volgende constatering is dat onze concurrentiepositie in de loop der jaren eveneens schade heeft opgelopen. De huidige positie van ons land valt af te lezen in Figuur 2. Alhoewel Nederland qua productiviteit nog steeds tot de top behoort, is een aantal landen ons de laatste jaren op dit gebied voorbijgestreefd. Daarom bezetten wij nu een lagere plaats dan tien jaar geleden. Dit gegeven is niet zonder belang. Buitenlandse investeerders hanteren onder andere dit soort informatie voor het uitstippelen van hun toekomstige vestigingspolitiek. Duidelijk is dat de kansen voor ons land als vestigingsplaats voor

nieuwe, buitenlandse bedrijven in dit opzicht kleiner zijn geworden. Tegelijkertijd, zo stellen wij vast, zijn wij op dit punt beslist nog niet kansloos.



Een derde constatering betreft de winstgevendheid van ons bedrijfsleven. In 1992 was één op de vijf bedrijven met een balanstotaal van meer dan f 10 miljoen verlieslijdend (zie Figuur 3). Dit cijfer is wederom een gemiddelde. Sommige sectoren scoren aanmerkelijk lager. Zo verkeerde in de transportsector een van de drie ondernemingen in 1992 in een verliessituatie. Dit vormde voor veel directies aanleiding het mes in hun organisatie te zetten.

Al met al zien wij aan de hand van deze koele cijfers een somber beeld. De gevolgen van deze ontwikkelingen zijn niet uitgebleven. De laatste maanden



werden wij in toenemende mate geconfronteerd met massa-ontslagen. Meestal als gevolg van saneringsoperaties binnen ondernemingen. In een aantal gevallen hielden zij verband met het faillissement van enkele nationaal bekende grote producenten (waaronder DAF Trucks, United Bus). Binnenkort zullen wij als gevolg van deze ontwikkelingen met betrekking tot de werkgelegenheid het trieste record bereiken van één actieve op één niet-actieve. Het is duidelijk dat deze ontwikkeling tot ingrijpende maatregelen in onze sociale voorzieningen aanleiding zal geven. Het klimaat wordt daar langzamerhand rijp voor. Ik ga daarover, hoewel dit zeer interessant en relevant is, op deze plaats niet uitweiden. Waar ik nu aandacht aan wil besteden is de achtergrond van de hier geschetste ontwikkelingen.

Hoe komt het dat Nederland kennelijk aan economische groei en productiviteit aan het inboeten is?

Hiervoor zijn naar mijn overtuiging drie belangrijke factoren aan te wijzen:

- de achterblijvende technologische ontwikkeling in ons land
- de sterke en aanhoudende concurrentie vanuit landen in Zuidoost-Azië
- de sterk opkomende concurrentie in de voormalige Oostbloklanden.

Deze ontwikkelingen beïnvloeden vrijwel alle sectoren in het Nederlandse bedrijfsleven. Ter toelichting het volgende.

Figuur 4 geeft de uitgaven aan research en development in procenten van het bruto binnenlands product in 1989. Duidelijk wordt dat Nederland met zijn totale

uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling zich in de middenmoot bevindt. Dat is al jaren zo, maar sommige landen (waaronder Japan, Zweden en Frankrijk) zaten vroeger lager en nu hoger. Daarbij komt dat in ons land de research-inspanningen in procenten van het bruto binnenlands produkt daalden.

Sommige auteurs² geloven dat het niet zozeer het gebrek aan inspanningen op R&D-gebied is dat Nederland parten speelt, als wel het onvermogen om de binnen ons land aanwezige kennis toepasbaar te maken en te vercommercialiseren. Ik herinner mij dat er ten tijde van de problemen met Philips drie jaar geleden soortgelijke geluiden te beluisteren waren³. Kennelijk is er dus op het gebied van technologische ontwikkeling en de ontwikkeling van innovatievermogen landelijk sprake van een 'Philips-probleem'.

Hoe het ook zij, de cijfers geven mij aanleiding te veronderstellen dat wij te weinig in nieuwe produkten en technologieën hebben geïnvesteerd. Wij hebben te weinig geïnvesteerd in onze toekomst. Daar waar wij in innovatie hebben geïnvesteerd, kunnen wij die investering te weinig te gelde maken. Daarom kunnen onze ondernemingen zich zowel op de binnenlandse als buitenlandse markten (de goede uitzonderingen daargelaten) in innovatieve zin te weinig onderscheiden. Een geleidelijk verlies van marktposities en hiermee gepaard gaande afvlakking van de economische groei vallen hiermee te verklaren.

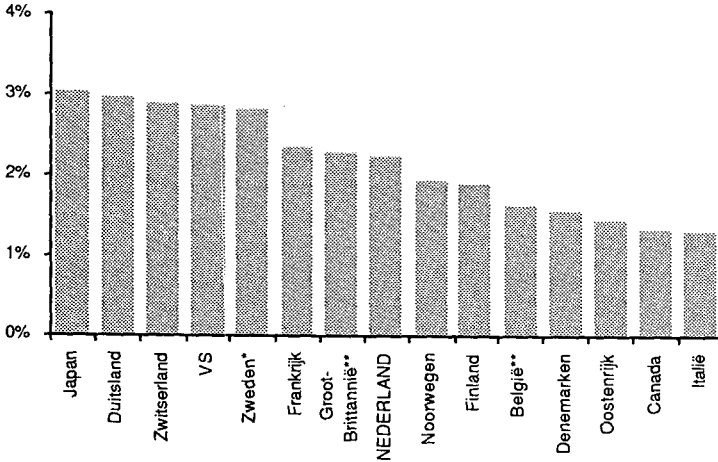
Wij hebben technologische vernieuwing nodig om ons te kunnen onderscheiden van de sterk opkomende nieuwe industrielanden. Aan de bovenkant van onze markten (die van de samengestelde, technische produkten) worden Nederlandse bedrijven bedreigd door importen uit landen in Zuidoost-Azië (de zogenaamde Asian Tigers). Het succes van deze landen valt af te leiden uit hun economische groeipercentages, die variëren van 6% tot 15% per jaar.

Aan de onderkant van de markt (de markt voor enkelvoudige produkten en componenten) ondervindt onze industrie steeds meer last van bedrijven gevestigd in lage-lonenlanden (waaronder de voormalige Oostbloklanden en China), die veel goedkoper kunnen produceren dan hun Europese concurrenten.

De hier genoemde landen vormen uiterst aantrekkelijke inkoopbronnen voor Nederlandse uitbesteders, die in rap tempo hun inkoopopdrachten daarnaartoe aan het verplaatsen zijn. Enkele voorbeelden.

- NedCar heeft zijn leveranciers voor de nieuwe Mitsubishi- en Volvo-modellen inmiddels bepaald. Het huidige aantal main suppliers (400) zal worden teruggebracht tot ongeveer 180. Had men in de oude situatie nog ongeveer 90 leveranciers in Nederland (22% van het totaal aantal leveranciers), in de nieuwe situatie zullen dit er nog ongeveer 24 zijn (15%).

Figuur 4 Landen Top 15 Spuurwerk
**R&D-uitgaven verricht door eigen personeel per land, in procenten van het
bruto binnenlands produkt 1989; B- en A-wetenschappen samen**



* Alleen B-wetenschappen

** 1988

(Bron: CBS, OESO en FEM 25 juli 1992)

- Fokker houdt er rekening mee dat een toenemend aandeel van het totale inkooppakket (ongeveer 80% van de produktiewaarde) zal worden ondergebracht in het buitenland. Daarbij denkt men vooral aan landen als China, India en Indonesië. De reorganisatiemaatregelen die in gang zijn gezet, moeten leiden tot een vermindering van de kostprijs met 30%. Een groot deel van deze kostprijsverlaging zal door leveranciers moeten worden opgebracht⁴.
- Ook Stork streeft uitbesteding na en zal opdrachten in toenemende mate onderbrengen in het buitenland. Overigens wordt hierover binnen het Stork-concern genuanceerd gedacht⁵.
- De afgelopen vijf jaar heeft een aantal grote uitbesteders in Nederland en België (waaronder Philips, Alcatel en Delft Instruments) International Purchasing Offices (IPO's) opgericht in een aantal Aziatische landen, met als

doel goedkoper in te kopen. Ook om deze reden is het aantal inkoopopdrachten aan Europese leveranciers afgenomen.

Inkopen en uitbesteden in het buitenland vormt voor grote uitbesteders een aantrekkelijk alternatief. Het zal duidelijk zijn dat de hier gesignaleerde trend ver strekkende gevolgen heeft voor de werkgelegenheid in ons land. Alvorens dit onderwerp uit te werken, besteden wij eerst aandacht aan de wijze waarop ondernemingen de gewijzigde concurrentiesituatie het hoofd proberen te bieden.

De conclusie die wij naar aanleiding van het voorgaande kunnen trekken, is dat de verslechterende concurrentiepositie van Nederlandse ondernemingen samenhangt met onze geringe inspanningen op het gebied van technologische ontwikkeling. Omdat bedrijven zich in technologisch opzicht steeds minder van het buitenland kunnen onderscheiden, komt men vaker in het prijsgevecht terecht met lage-lonenlanden. Deze vormen een steeds aantrekkelijker inkoopbron voor onze producenten.

3 Op survival ...

Ondernemingen trachten via een drietal generieke strategieën een antwoord te formuleren op de hiervoor geschetste ontwikkelingen.

- 1 *Schaalvergroting door fusie en overnamen.* De afgelopen jaren hebben wij vele pogingen gezien tot schaalvergroting in diverse industrieën. De fusies in de bancaire sector tussen NMB, Postbank en Nationale Nederlanden liggen nog vers in ons geheugen. Daarnaast heeft KLM diverse keren getracht tot samenwerking te komen. Eerst met Sabena, daarna met British Airways en meer recent met SAS, Swissair en Austrian. In de automobielsector hebben intensieve besprekingen plaatsgevonden tussen Volvo en Renault, een voorgenomen fusie die op het laatste moment op spectaculaire wijze afsprong.

De hier genoemde strategieën zijn in essentie gebaseerd op machtsfilosofieën. Door fusies en overnamen trachten ondernemingen hun invloedssfeer op de markt te vergroten in combinatie met voordelen die men denkt te kunnen behalen op grond van 'economies of scale'. Naast marktoverwegingen spelen inkoopaspecten hierin een belangrijke rol; het feit dat men de inkoop-power aanmerkelijk dacht te kunnen vergroten, vormde een belangrijke basis voor de fusiebesprekingen tussen Renault en Volvo.

- 2 *Focusstrategieën.* Een tweede generieke strategie, welke men kan onderkennen, is die waarin ondernemingen trachten zich te concentreren op hun kernactiviteiten. Kernactiviteiten zijn die activiteiten waarmee ondernemingen denken zich een duurzaam verdedigbaar concurrentievoordeel op hun eindmarkten te kunnen verschaffen. Deze strategie komt op concern-niveau tot uitdrukking in het afstoten van activiteiten die niet tot de portfolio van kernactiviteiten behoren. Een voorbeeld vormde de recente acquisitie van Comprimo door Stork, een ingenieursbureau dat werd overgenomen van Shell en Ballast Nedam. Echter, ook op het niveau van werkmaatschappij resp. business units zet dit denken thans stevig door. Productiebedrijven concentreren zich naar mijn waarneming in toenemende mate op assemblage van hun eindproducten. Fabricage van onderdelen wordt meer en meer ondergebracht bij daartoe gespecialiseerde leveranciers. Een voorbeeld vormt wederom NedCar dat zijn inkoopandeel zag stijgen van 60% in 1986 tot 82% in 1994. Andere voorbeelden zijn Fokker met een inkoopandeel van meer dan 80%, ASM Lithography – een bedrijf dat dit 'core business'-denken al vanaf zijn oorsprong aanhangt – met een inkoopandeel van 85% en Océ-van der Grinten met een inkoopandeel van 82%.

Naast productie-activiteiten worden ook ondersteunende diensten uitbesteed. Hierbij valt te denken aan bedrijfscatering, bedrijfsbeveiliging, gebouwenbeheer, schoonmaakwerkzaamheden, reprografie, transport. Deze activiteiten worden, niet alleen in de industrie maar ook in de dienstverlenende sector steeds vaker buiten de deur gebracht. Dit verklaart onder meer de sterke groei van de dienstverlenende sector. Daartegenover staat evenwel een sterke afname van de werkgelegenheid in de industrie!⁶

Het doel van deze focusstrategieën (waarbinnen uitbesteding een niet weg te denken onderdeel vormt) is flexibilisering van de organisatie op alle fronten. Het gaat erom de onderneming zo snel mogelijk aan te kunnen passen aan de veranderende marktomstandigheden, in combinatie met een zo laag mogelijk ondernemingsrisico. Immers, door uitbesteding van werkzaamheden daalt het werkkapitaal binnen de onderneming en wordt men minder gevoelig voor bezettingsrisico's. De risico's worden in feite voor een belangrijk deel overgeheveld naar de leveranciers. Een goede illustratie hiervoor vormt de inkoopbenadering van Lopez bij Volkswagen, waar toeleveranciers meer dan voorheen kostenbesparende maatregelen dienen te treffen. Daarmee komt de winstgevendheid van dit soort bedrijven onder grote druk te staan. Ter illustratie: de winstmarge van toeleverende bedrijven in West-Duitsland is in de periode 1988–1992 teruggelopen van 5,5% tot 0,5%.

- 3 *Optimalisatiestrategieën.* Deze strategieën richten zich op optimalisatie van structuren en werkprocessen binnen de organisatie. Dit gebeurt zonder dat de missie, doelstellingen en gezagsverhoudingen binnen de organisatie ter discussie worden gesteld. Men tracht binnen de huidige constellatie van de onderneming datgene wat men doet gewoonweg beter te doen. De activiteiten die daarop gericht zijn, hebben verschillende verschijningsvormen. Wij noemen hier:

- kostenverlaging
- personeelsreductie
- kwaliteitsverbetering
- verbetering van de customer service
- verkorting van doorlooptijden in ontwikkeling, productie en logistiek
- efficiency-verbetering door investeringen in informatietechnologie
- flexibilisering van de factor arbeid.

Alhoewel deze strategieën op zichzelf voor de korte termijn soelaas kunnen bieden, zullen zij naar mijn overtuiging op de lange termijn niet voldoende zijn

om een duurzaam antwoord te geven op de veranderende concurrentie-omstandigheden waarin Nederlandse industriële bedrijven zich bevinden.

Het hier gemaakte onderscheid met betrekking tot de genoemde basisstrategieën is in zoverre academisch, dat zij in de praktijk niet afzonderlijk zullen voorkomen. In onze adviespraktijk stel ik vast dat de genoemde strategieën vaak onderling verstrengeld zijn en parallel worden afgewikkeld.

De vraag is nu welk type strategie het meest geëigend is om het hoofd te bieden aan de omgevingsveranderingen die zojuist zijn geschetst. Het antwoord op deze vraag is, zoals u kunt verwachten, afhankelijk van de specifieke omstandigheden waarin de onderneming verkeert. Om daarover toch iets in algemene zin te zeggen: optimalisatiestrategieën zullen in alle gevallen kunnen worden toegepast. Echter, zij zullen nimmer een blijvende oplossing kunnen vormen. De fusie- en overnamestrategieën zullen slechts kunnen worden toegepast door die ondernemingen die over de nodige financiële middelen en het nodige management-potentieel beschikken. Dit zullen over het algemeen reeds grotere bedrijven zijn. Dit houdt in dat focusstrategieën voor vele ondernemingen de meest geëigende oplossing kunnen bieden. Om deze reden geven wij thans aandacht aan de uitwerking van dit type strategie.

4 Overleven door uitbesteden

De situatie die ik aan het begin van het betoog heb beschreven leidt bij sommige managers tot de conclusie dat ons bedrijfsleven in zwaar weer verkeert. Ik ben die mening niet toegedaan. Naar mijn mening is er veeleer sprake van dat het Nederlandse bedrijfsleven verkeert in 'wild water'-omstandigheden. Er is mijns inziens geen sprake van dat de marktomstandigheden in de toekomst aanmerkelijk zullen verbeteren. Om deze reden verwerp ik elke vergelijking met (veranderlijke) weersomstandigheden ...

Overleven in situaties van 'wild water' vereist een grondige aanpassing van organisatie en bemanning (of, neutraler gesteld, bemensing). Een vergelijking met 'rafting', een sport waarin het erom gaat met een vlot en een klein aantal mensen een snel stromende rivier af te varen, dringt zich op. Is de 'rafting'-organisatie (zie Kader 1) het organisatie-concept van de toekomst? Ik weet het niet. Wel schat ik in dat industriële organisaties in de toekomst, geredeneerd vanuit een focusstrategie, met het oog op succesvol functioneren aan de volgende eisen zullen moeten voldoen:

- platte structuur, met een minimaal aantal management-lagen⁷
- een structuur die niet georganiseerd is rondom functies, doch die is geconcentreerd op drie tot vijf kernprocessen
- uitbesteding van niet-kerntaken
- een multifunctionele, multi-inzetbare bemanning, die in teamverband werkt
- een eenvoudige bevelstructuur gepaard aan een overzichtelijke taakverdeling en eenvoudige rekenschapsrelaties
- overzichtelijke, wendbare organisatie-eenheden, die sober maar goed voor hun taak zijn toegerust.

De kern van dit nieuwe organisatie-concept wordt gevormd door een helder besturingsconcept vanuit de top in combinatie met een hoge mate van autonomie voor de uitvoerende organisatie-eenheden. Klantgericht denken en handelen staan voorop. Winst en andere financiële doelstellingen zijn geen richtsnoer voor het handelen, maar worden als afgeleide gezien van andere activiteiten die men goed doet, afgemeten aan het oordeel van de klanten⁸.

De organisatie-eenheden zijn overzichtelijk ten einde een zo groot mogelijke betrokkenheid van alle deelnemers bij het werk te bewerkstelligen.

De praktijk in veel industriële organisaties staat ver af van het hier geschetste rafting-model. Enkele observaties zijn de volgende.

- Veel ondernemingen stellen financiële doelstellingen voorop in plaats van doelstellingen op het gebied van klantgerichtheid, kwaliteit en customer service, waarmee medewerkers zich kunnen identificeren.

Kader 1 De 'rafting'-organisatie: nieuw concept voor de toekomst?

De laatste jaren hebben opleidingsorganisaties en reisbureaus zich gestort op de 'outward-bound'-markt. Kenmerken van evenementen op dit gebied zijn dat men gedurende een langere, aaneengesloten periode in uiterst primitieve omstandigheden een aantal taken moet uitvoeren in een vooraf bepaalde groep mensen. Deze groep bestaat in de regel uit managers, die zich willen bekwamen in leidinggevende vaardigheden. Daarnaast gaat het eveneens om het verbeteren van de persoonlijke effectiviteit in situaties die door moeilijkheden worden gekenmerkt. Soms kiest men voor dit soort evenementen 'rafting' als vehikel. Daarbij dienen groepjes deelnemers zich in een opblaasbaar vlot ('raft') op een snelstromende rivier te begeven, waarbij onderweg een aantal (groeps)taken moet worden uitgevoerd. Het is duidelijk dat een dergelijke setting vraagt om een sterk ontwikkeld improvisatievermogen. De opdrachten zijn zodanig ontworpen dat deze slechts in goed team-verband kunnen worden uitgevoerd. Hiërarchieën vallen in een dergelijke situatie weg. Leiderschap is uiteraard belangrijk, maar kan alleen bestaan indien dit coachend van aard is en indien de leider eveneens de rol van 'meewerkend voorman' vervult. Je al te strak op één taak toeleggen is funest; deelnemers moeten bereid zijn verschillende rollen te vervullen alsmede, afhankelijk van de behoefte resp. de situatie, verschillende taken te verrichten. De uitrusting is sober doch adequaat: alles is toegerust op de taken die moeten worden vervuld. Ballast en bagage worden tot een minimum beperkt. Een al te zware belading zou de wendbaarheid van de raft in gevaar kunnen brengen. Tot slot nog iets over de fysieke conditie van de bemanning: men dient in goede conditie te verkeren om alles tot een goed einde te brengen!

De effectiviteit van dit soort programma's is in het algemeen beperkt. Dit komt doordat de situatie zoals men die op het werk ervaart, sterk afwijkt van de 'wild water'-omstandigheden. Echter, het lijkt erop dat voor industriële ondernemingen het werk steeds meer gaat lijken op dit soort trainingssituaties ...

- Ondanks alle literatuur die over 'business reengineering' is verschenen⁹, blijven veel bedrijven functioneel gestructureerd. Hoewel de functionele organisatievorm zeker grote verdiensten heeft, leidt deze in situaties van 'wild water' tot te weinig flexibiliteit.
- Uitbesteding van bedrijfsactiviteiten wordt in de praktijk weinig systematisch aangepakt en leidt tot grote commotie onder het personeel. De turbulentie omtrent de voorgenomen uitbesteding van transport door de directie van Campina Melkunie is hiervan een illustratie.
- De personele bezetting van veel bedrijven wordt gekenmerkt door grote inflexibiliteit. Deze is toe te schrijven aan de te gedetailleerde en sterk geformaliseerde functiewaarderingssystemen, die binnen grote bedrijven de laatste jaren hun intrede hebben gedaan. Hierdoor is de aandacht van vakbonden meer en meer verschoven naar de inhoud van de functie¹⁰ ten koste van de taken die zouden moeten worden verricht.

Al met al is de vraag gerechtvaardigd in hoeverre 'horizontale' dan wel 'rafting'-organisatieconcepten zich in de praktijk zullen laten realiseren. De overgang naar dit soort structuren zal niet zonder slag of stoot kunnen geschieden. Desalniettemin kennen wij in ons land succesvolle organisaties die min of meer volgens deze concepten opereren. Een voorbeeld is Damen Shipyards te Gorinchem (zie Kader 2).

Kader 2 'Rafting in de praktijk: Damen Shipyards'¹¹

Damen Shipyards ontwerpt en verkoopt schepen. Het doet dit op een unieke wijze. De concurrentie in de scheepsbouw is al sedert een groot aantal jaren moordend. De traditionele scheepsbouw is zeer kapitaalsintensief, waardoor men zeer bezettingsgevoelig is. De hoge kapitaalsintensiteit leidt bovendien tot een lage omloopsnelheid van het vermogen. Gecombineerd met teruglopende, soms zelfs verlieslatende marges op opdrachten leidt dit tot een onbevredigend rendement op het geïnvesteerd vermogen. Kapitaalverschaffers trokken zich daarom geleidelijk uit deze branche terug. Damen Shipyards besloot na een grondige verkenning van zijn marktsituatie de zaken fundamenteel anders aan te pakken. In 1969 introduceerde het de seriebouw van schepen uit standaard-componenten. Casco's worden in een beperkt aantal afmetingen in kleine series vervaardigd. Van oudsher gebeurt dit in lage-lonenlanden (zoals Polen). De kale casco's worden gecombineerd naar Gorinchem gebracht. Na de keuze voor een bepaald casco kan de klant vervolgens kiezen uit een enorm aantal afbouw- en inrichtingsmogelijkheden. Ter voorbereiding van de productie beschikt Damen Shipyards over een redelijk omvangrijk(e) ontwerp bureau resp. tekenkamer. De afbouw, installatie en betimmering geschiedt vervolgens door een kring van vaste leveranciers onder leiding van een beperkt aantal projectleiders van de werf. Op deze wijze slaagt Damen Shipyards erin gebruik te maken van de expertise van gespecialiseerde leveranciers, in combinatie met een minimum aan investeringen. Als gevolg van de hoge omloopsnelheid kan men met krappe marges op opdrachten volstaan om toch op een bevredigend rendement te kunnen eindigen. Het uitbestedingsbeleid, verankerd in een helder gedefinieerd business-concept, vormt een van de succesfactoren van de onderneming!

5 Succesvol uitbesteden

In het voorgaande heb ik betoogd dat top-managers plaats zullen moeten inruimen in hun ondernemingsbeleid voor uitbesteding. De ad hoc-benadering die op veel plaatsen op dit gebied in het bedrijfsleven waarneembaar is, zal plaats moeten maken voor een systematische aanpak, die verankerd is in het ondernemingsbeleid. Gezien de sociale consequenties die aan uitbestedingsbeslissingen zijn verbonden is systematiek qua aanpak een vereiste. Anders zal men, terecht – zoals de directie van Campina Melkunie onlangs heeft moeten ervaren – bij personeel en vakbonden ongeloofwaardig overkomen.

Vergeleken met Japanse ondernemingen is het denken over uitbesteding in management-kringen in West-Europa zwak ontwikkeld (zie Kader 3). In Japan wordt veel meer uitbesteed dan in Europa. Ter illustratie: in 1991 bedroeg de verhouding inkoop ten opzichte van de omzet van Philips Electronics slechts 58,9%. In dat jaar was dat getal voor Electrolux 69,5%. Deze kengetallen liggen voor soortgelijke Japanse ondernemingen ver boven 80%! Wie wat dit betreft over nog meer vergelijkingsmateriaal wil beschikken, verwijzen wij naar de belangwekkende publikatie MIT over de automobieliindustrie (Womack, 1990).

Welk doel wordt nu precies met uitbesteding gediend? Welke overwegingen liggen aan uitbesteding ten grondslag? Wij noemen hier de volgende.

- *Kwaliteitseisen.* In de praktijk blijkt dat uitbesteders hogere eisen kunnen stellen aan leveranciers dan aan eigen zusterbedrijven dan wel interne afdelingen. Dit is één reden waarom gedwongen winkelnering tussen werkmaatschappijen in toenemende mate wordt verlaten.
- *Flexibiliteit en risico.* Door werkzaamheden uit te besteden kan men, zoals het voorbeeld van Damen Shipyards laat zien, met minder investeringen toe. Als gevolg wordt men minder bezettings- en conjunctuurgevoelig. Bedrijfsrisico's kunnen meer op leveranciers worden afgewenteld.
- *Innovatie.* De technologische ontwikkelingen gaan in een aantal sectoren zo snel en vergen dermate hoge investeringen dat deze niet meer door een bedrijf kunnen worden bijgehouden resp. opgebracht. Dit is één reden waarom grote uitbesteders op ontwikkelingsgebied samenwerking zoeken met gespecialiseerde leveranciers.
- *Kosten.* Gespecialiseerde leveranciers kunnen in vrijwel alle gevallen goedkoper werken dan grote uitbesteders op grond van hun produkt- en proceskennis.

Kader 3 Uitbesteding en ondernemingsbeleid: Japan versus West-Europa

'There is a big difference between Japanese and European procurement policies for parts. Principally the European companies aim at manufacturing the parts inside the company, whereas Japanese companies usually tend to buy from outside the company, except parts which require special technical know-how or high plant investment. The make-or-buy decisions are in many cases made at the top-management level already in the stage of product development.'

(Source: Kawada, 1989)

Uitbesteding dient derhalve meer doelen tegelijk. Er is echter ook een schaduwwijde aan. Deze houdt verband met de toegenomen afhankelijkheid van de uitbesteder van de leveranciers (en vice versa). Voorkomen moet worden dat de leverancier na een aanvangsfase zijn prijzen ongemotiveerd gaat verhogen. Het gevolg hiervan kan zijn dat de produkten van de eindfabrikant nagenoeg onverkoopbaar worden. Dat dit geen denkbeeldig probleem is, illustreren de problemen in de Westduitse automobiellindustrie (Boschman en Van Weele, 1993). Jarenlang konden leveranciers kostenverhogingen straffeloos afwentelen op hun opdrachtgevers. Hierdoor werden de Westduitse auto's op den duur onverkoopbaar. Enkele uitbesteders hebben hierop geantwoord met een uiterst zakelijke en agressieve inkoopbenadering, waarvan de effecten ook in Nederland voelbaar zijn¹².

Ten einde dit soort afwentelingsproblemen te voorkomen, dienen uitbesteders een gedetailleerd beeld te hebben van de kostenstructuur van hun produkten en hun leveranciers. Voorts zijn afspraken gewenst over voortdurende verbetering van de leveranciers-performance. Een en ander stelt veel hogere eisen aan het kennis- en ervaringsniveau van hun inkoopafdelingen dan in het verleden. In de volgende paragraaf geven wij kort aandacht aan de belangrijkste consequenties voor het inkoop- en uitbestedingsbeleid. Voor een schematische weergave van het uitbestedingsproces verwijzen wij naar Figuur 5.

Figuur 5 **Stappenplan Uitbestedingstraject**



(Bron: Holland Consulting Group)

6 Inkoopmanagement Nieuwe Stijl

Het zal u duidelijk zijn dat deze ontwikkelingen de inkoopfunctie in het bedrijfsleven niet ongemoeid laten. Door meer uit te besteden worden ondernemingen steeds inkoopgevoeliger. Ik bedoel daarmee dat het financieel resultaat van bedrijven steeds meer afhankelijk wordt van de effectiviteit van inkoopbeslissingen en de wijze waarop deze ten uitvoer worden gelegd. Wanneer 80% van de kostprijs bepaald wordt door ingekochte goederen en diensten, betekent dit dat het top-management grote aandacht voor kostenreductie op dit gebied aan de dag moet leggen. Dit kan men niet op zijn beloop laten. Dit is de reden waarom veel grote uitbesteders thans hun inkoop- en uitbestedingsactiviteiten herstructureren. Adviesopdrachten van grote, internationaal opererende organisatie-adviesbureaus op het gebied van inkoop zijn de laatste jaren sterk toegenomen, terwijl dit adviesgebied bij deze bureaus vijf jaar geleden nauwelijks vertegenwoordigd was!

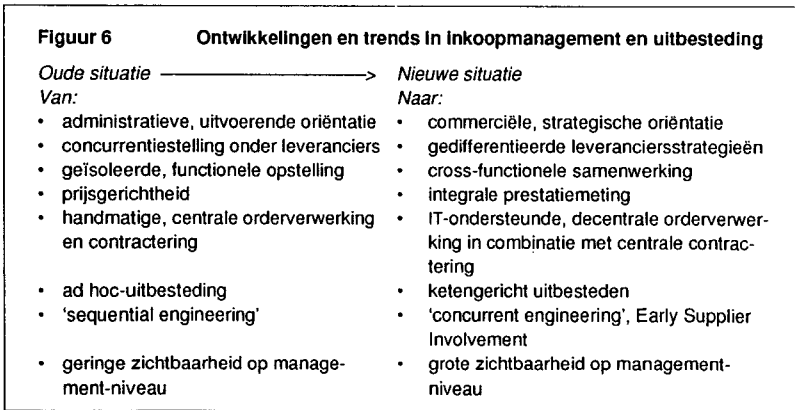
Figuur 6 geeft een aantal trends en ontwikkelingen op het gebied van inkoop weer. Wij lichten de belangrijkste hiervan kort toe.

- *Cross-functionele benadering.* De traditionele, functionele aanpak van inkoop- en uitbestedingsvraagstukken maakt steeds vaker plaats voor een cross-functionele benadering, waarin ontwikkelaars, kwaliteitsfunctionarissen, cost-engineers en inkopers in teams samenwerken. Naast gewijzigde opvattingen over de inrichting van bedrijfsprocessen (hier samengevat onder de noemer 'business reengineering') is het vooral de sterke ontwikkeling van IT-hulpmiddelen, die deze ontwikkeling in de hand werkt. Hierdoor wordt het onder meer mogelijk om de bestelfunctie¹³ te scheiden van de initiële inkoopfunctie, hetgeen voor de interne gebruikers grote flexibiliteit in handelen mogelijk maakt.
- *Management van externe resources.* De inkoopfunctie in de organisatie evolueert geleidelijk aan van een bestelactiviteit, gericht op de afhandeling van orders, in de richting van een meer beleidsmatige activiteit gericht op het managen van leveranciersrelaties. Daarbij wordt systematisch aan de hand van eenduidige prestatie-indicatoren bepaald met welke leveranciers de relatie zal worden geïntensiveerd dan wel afgebouwd. In de regel leidt dit tot een sterke vermindering van het oorspronkelijk aantal leveranciers. Wij nemen deze ontwikkeling waar bij alle grote uitbesteders in de Benelux.
- *Early supplier involvement en ketengericht uitbesteden.* Recent onderzoek, dat wij voor de Nederlandse Vereniging voor Algemene Toelevering (NEVAT) mochten uitvoeren, heeft aangetoond dat leveranciers meer en

meer bij technische ontwikkel- en ontwerpprocessen worden betrokken. Dit resulteert in vaak spectaculaire kostenreducties in combinatie met een aanzienlijke verkorting van de 'time-to-market'. In onze adviespraktijk bij Holland Consulting Group hebben wij samen met cliënten (kost)prijsbesparingen weten te realiseren van 20% tot soms wel 50%! Een nieuwe ontwikkeling, die in ons land nog slechts aan het begin staat, is de ketengerichte integrale uitbesteding¹⁴, waarbij niet alleen op ontwikkelingsgebied met main suppliers wordt samengewerkt, maar wier co-suppliers en jobbers eveneens parallel worden ingeschakeld.

Deze ontwikkelingen maken duidelijk dat het inkoopvak aan grote veranderingen onderhevig is. Het is dan ook een goede zaak dat de Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement haar opleidingspakket ter hand heeft genomen en dit aan de ontwikkelingen heeft aangepast. Daarnaast mag ik niet onvermeld laten de initiatieven van deze vereniging, gericht op het stimuleren van de wetenschappelijke verankering van mijn vakgebied.

Alhoewel de belangstelling voor inkoop- en uitbestedingsvraagstukken, vooral aan buitenlandse universiteiten, sterk stijgende is, is het met de kwaliteit en omvang van het wetenschappelijk onderzoek en onderwijs op dit gebied nog slecht gesteld. Het zou getuigen van realisme en oog voor de praktijk, indien besturen van vooral bedrijfskundige faculteiten hun opleidings- en onderzoeksprogramma's op dit punt zouden versterken.



7 Maatschappelijke consequenties

De hier geschetste problematiek is niet waarde vrij. Zij heeft in een open economie als de onze vergaande consequenties voor ons maatschappelijk bestel. In dit verband wil ik een aantal ideeën en suggesties aanreiken aan een viertal maatschappelijke groeperingen, te weten

- directies van grote uitbesteders resp. werkgeversorganisaties
- directies van toeleveranciers
- vakbonden
- het Ministerie van Economische Zaken.

7.1 *Directies van grote uitbesteders resp. werkgeversorganisaties*

Grote producenten in Nederland opereren, zoals de laatste jaren meer en meer duidelijk is geworden, in een wereldmarkt. De concurrentie-omgeving van concerns is voortdurend dynamischer geworden. Deze gaat steeds meer weg hebben van 'wild water'.

In een dergelijke omgeving kan men met grote mammoettankers niet uit de voeten. Concerns zullen ernaar moeten streven het ondernemerschap zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. Dit vereist een herbezinning ten aanzien van de positie van de holding en de centrale staven. Het aantal managementlagen zal moeten worden teruggebracht. Het management van de business units zal een hoge mate van autonomie moeten kennen. De werkcultuur zal gekenmerkt moeten worden door een eenvoudige en overzichtelijke gezagstructuur en door een klimaat van continue resultaatverbetering op alle niveaus. 'Activiteiten in huis' moeten worden beperkt tot die activiteiten die daadwerkelijk waarde toevoegen. Daar waar dit niet het geval is zal men tot uitbesteding dienen over te gaan. Dit zal in de regel leiden tot aanmerkelijke personeelsreducties bij de betrokken ondernemingen.

Uitbestedingstrajecten zullen planmatig moeten worden voorbereid en na invoering strak bewaakt. Relaties met leveranciers zullen bij voorkeur gericht moeten worden op duurzame samenwerking. Het klimaat van continue resultaatverbetering zal zich ook in deze samenwerking met leveranciers moeten manifesteren. Kader 4 geeft wat dit betreft enige ideeën en suggesties.

7.2 *Directies van toeleveranciers*

De toeleverende industrie in Nederland staat onzes inziens momenteel op een kruispunt. Overduidelijk is dat men lang niet op alle fronten internationaal kan meekomen. De afnemende inkoopomzet van een aantal grote uitbesteders in ons land bij in Nederland gevestigde leveranciers toont dat glashard aan.

Kader 4 Praktische tips en suggesties voor uitbesteders

- Maak een onderscheid tussen kernactiviteiten en niet-kernactiviteiten; doe alleen datgene zelf wat u niet kunt of wilt uitbesteden
- Houd ook in tijden van recessie uitbesteed werk buiten de deur
- Werk aan de ontwikkeling tot 'business engineer': maak haast met het organiseren van een concurrerend netwerk van (lokale) toeleveranciers
- Ga uitermate zorgvuldig te werk bij de selectie van uw toekomstige leveranciers; zorg dat deze tot de 'Best-In-Class' (gaan) behoren
- Maak werk van samenwerking met uw main suppliers: wees duidelijk over taakstellingen op gebied van kostenreductie, kwaliteitsverbetering en doorlooptijdverkorting; draag specialistische kennis over aan uw toeleveringspartners
- Pas op voor verwaarlozing van contacten met innovatieve co-suppliers en jobbers; betrek deze tevens bij uw verbeterings- en ontwikkelingstrajecten
- Ondersteun uw main suppliers met hun inkoop- en uitbestedingsactiviteiten

Toeleveranciers moeten kiezen. Moeten zij zich ontwikkelen richting main supplier dan wel richting jobber?¹⁵ In het eerste geval zal men zich moeten ontwikkelen tot wat sommigen aanduiden als 'business engineer'; een leverancier die in staat is op moduleniveau mee te denken met zijn opdrachtgever en een breed netwerk heeft aan toeleveranciers, die bij de gedachtenvorming met de principaal kunnen worden ingezet.

Succesvol zijn in jobbing betekent: de beschikking hebben over superieure produkt- en in het bijzonder procesttechnologie. Men zal zich in die gevallen duidelijk dienen te onderscheiden van de 'low-cost-producers' in Oost-Europa en

Kader 5 Praktische tips en suggesties voor toeleveranciers

- Maak een onderscheid tussen kernactiviteiten en niet-kernactiviteiten; doe alleen datgene zelf wat u niet kunt of wilt uitbesteden
- Focus op uw bestaande opdrachtgevers: intensiveer de samenwerking met hen; werk aan de verbetering van hun concurrentiekracht!
- Kies voor een duidelijke positionering: main supplier dan wel co-supplier of jobber; niet kiezen gaat leiden tot 'stuck-in-the-middle'
- Geef alle besparingen en efficiency-verbeteringen door aan uw opdrachtgevers; denk ketengericht
- Zorg dat u over de vereiste kwaliteitscertificaten beschikt
- Verbeter uw inkoop- en uitbestedingsbeleid: stoot eenvoudige productie-activiteiten af naar leveranciers in lage-lonenlanden
- Ontwikkel uw toeleveringsnetwerk; besteed ketengericht uit

Zuidoost-Azië. Een aantal toeleveranciers in ons land heeft deze keuze in het verleden reeds gemaakt. Er zijn tal van voorbeelden van jobbers in ons land, die zelfs in de huidige economische omstandigheden volop werk hebben. Dit geeft hoop! Echter, voor diegenen die nu pas beginnen na te denken over hun toekomstige ontwikkelingsrichting en positie resteert slechts weinig tijd. De kans is groot dat zij door de (internationale) ontwikkelingen zullen worden ingehaald. Voor de belangrijkste tips en suggesties voor leveranciers verwijzen wij naar Kader 5.

7.3 Vakbonden

Uit mijn betoog zal het u inmiddels duidelijk zijn dat de problemen waarin onze industrie verkeert, niet zonder actieve inbreng van de vakbonden kunnen worden opgelost. Sterker nog, de wijze waarop de vakbonden in de toekomst hun verantwoordelijkheden zullen weten te nemen, zal bepalend zijn voor de toekomstkansen van onze industrie. Als het de vakbonden ernst is met het behouden van werkgelegenheid heeft dit ver strekkende gevolgen voor het te voeren arbeidsvoorwaardenbeleid. Er dient een duidelijke koppeling te komen tussen produktiviteitsverbetering van bedrijven en de eisen die op het gebied van de arbeidsvoorwaarden worden gesteld.

Vakbonden zullen zich meer dan nu het geval is moeten manifesteren als kritische waarnemers van het ondernemingsbeleid. Uit hoofde van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid zullen zij eisen moeten stellen op het gebied van omzetverbetering en produktiviteitsverhoging. Dit om te voorkomen dat zij door de gang van zaken binnen bedrijven voor verrassingen worden gesteld. Binnen de industrie staan sectoren er verschillend voor. Om deze reden pleiten wij voor een sterk gedifferentieerd, ketengericht arbeidsvoorwaardenbeleid. De

Kader 6 Suggesties en Ideeën voor vakbonden

- Houd werkgelegenheid eerste prioriteit
- Werk aan produktiviteitsverbetering
 - stel eisen op dit gebied
 - maak loonoffers afhankelijk van resultaten
- Ontwerp arbeidsvoorwaardenbeleid op basis van ketenbenadering: ondersteun initiatieven tot uitbesteding van niet-kerntaken
- Flexibiliseer arbeidsvoorwaarden
 - prestatiebeloning
 - vermogensaanwasdeling (risicodragend)
 - versoepel ontslagrecht
 - versoepel werktijden
 - neem afstand van niet-prestatiegebonden 'fringe benefits'

branchegewijze onderhandelingen, zoals men deze thans kent, zullen hiervoor plaats moeten maken. Flexibilisering van de factor arbeid zal in deze nieuwe opzet topprioriteit moeten krijgen. En niet te vergeten: initiatieven tot uitbesteding van de zijde van grote uitbesteders zullen niet op voorhand moeten worden getorpedeerd. Kader 6 vat onze belangrijkste suggesties samen.

7.4 Ministerie van Economische Zaken

Het is een algemeen bekend verschijnsel dat naarmate de problemen in het bedrijfsleven groter worden, de roep om ondersteuning door de overheid en in het bijzonder van de Minister van Economische Zaken sterker wordt. Het afgelopen jaar speelde de discussie over het al dan niet in het leven roepen van een Structuurfonds voor de Nederlandse industrie. Voor zover er al uitkeringen uit dit fonds worden gedaan, dienen deze te worden gekoppeld aan concrete herstructureringsmaatregelen welke door de betrokken bedrijven dienen te worden genomen. Hierin passen maatregelen gericht op uitbesteding van activiteiten aan bij voorkeur in Nederland gevestigde toeleveranciers. Wij zijn van mening dat los van de financiële situatie van grote uitbesteders een dergelijk beleid door EZ dient te worden gepropageerd.

Veel belangrijker nog achten wij stimuleringsmaatregelen, die gericht zijn op de versterking van de concurrentiekracht van de toeleverende industrie. Innovatie, product- en procesontwikkeling dienen hier met kracht te worden bevorderd. Het afgelopen jaar heb ik actief een bijdrage mogen leveren aan de stimuleringsregeling Technologische Samenwerking.

Deze regeling voorziet in subsidiëring van de kosten verbonden aan ontwikkelingsprojecten, die in samenwerking tussen uitbesteder en leveranciers, dan wel tussen leveranciers onderling worden uitgevoerd. De resultaten die met het uiterst bescheiden budget worden verkregen zijn zeer hoopgevend. Intensivering van het budget is aan te bevelen. In de eerste plaats omdat deze regeling ketengerichte innovatie en samenwerking daadwerkelijk tot stand brengt. In de tweede plaats omdat deze regeling kennisoverdracht van uitbesteders naar

Kader 7 Suggesties en Ideeën voor het industriebeleid

- Koppel uitkeringen resp. leningen Structuurfonds aan te nemen uitbestedingsmaatregelen
- Richt stimuleringsmaatregelen op main suppliers en top-segment jobbers in plaats van op uitbesteders
- Stimuleer (euregionale) technologische samenwerking resp. netwerkvorming tussen uitbesteders, main suppliers en kennisinfrastructuur
 - vergroot beschikbaar budget
 - verbreed doelgroep tot gehele industrie

leveranciers stimuleert en op deze wijze actief bijdraagt aan de vermindering van de technologische achterstand in het midden- en kleinbedrijf. Een onderwerp dat, zoals u weet, de gemoederen al op zijn minst tien jaar bezighoudt. Mijn tweede suggestie is de doelgroep voor deze regeling aanmerkelijk te verbreden. Kader 7 vat de belangrijkste suggesties samen.

De problematiek waarmee het Nederlandse bedrijfsleven te maken heeft, is veelzijdig en gevarieerd. Om hieraan het hoofd te kunnen bieden, is samenwerking tussen alle genoemde partijen: managers, werkgeversorganisaties, vakbonden en de politiek verantwoordelijken een absolute noodzaak. De afgelopen vijf jaar heeft uitbesteding een enorme vlucht genomen. Het leidt naar mijn overtuiging geen twijfel dat, indien antwoorden uitblijven, inkopers in toenemende mate hun heil in het buitenland zullen blijven zoeken, met als gevolg een groeiend banenverlies in industrie en dienstverlening.

8 Slotopmerkingen

Ik kom aan het einde van mijn betoog. Bij een inaugurele rede past het om een breed woord van dank aan diverse bij deze leerstoel betrokken partijen te richten. Aangezien ik mijn inaugurele rede inmiddels heb gehouden, wil ik dat hier niet meer doen. Laat eenieder er echter van overtuigd zijn dat mijn dankbaarheid om als bijzonder hoogleraar inkoopmanagement aan de Faculteit Technische Bedrijfskunde van deze Universiteit te functioneren, er in de afgelopen vier jaar niet minder op is geworden. Ik verricht mijn werkzaamheden, dankzij de goede samenwerking met alle collega's, met veel plezier en geestdrift. Het is een voorrecht je met een vakgebied te mogen bezighouden dat een zo snelle ontwikkeling doormaakt.

Desalniettemin wil ik mij, gezien het bijzondere karakter van deze bijeenkomst, toch even tot de leden van het Hoofdbestuur van de Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement richten.

Bij andere officiële gelegenheden, welke op het gebied van inkoopmanagement binnen deze Universiteit plaatsvonden, heb ik mij eerder tot u gericht. Zo deed ik bij de verdediging van mijn proefschrift in 1984 de suggestie de naam van uw vereniging te veranderen en meer in lijn te brengen met de ontwikkelingen in het vakgebied. Het doet mij groot genoegen dat dit vorig jaar zijn beslag heeft gekregen.

Tijdens mijn inaugurele rede in 1990 heb ik u in mijn dankwoord betrokken en de wens uitgesproken dat wij onze constructieve samenwerking ook in de toekomst zouden weten te continueren. Ik kon op dat moment nauwelijks vermoeden – en ik heb die uitspraak destijds ook niet om die reden gedaan – dat ik vier jaar later uw bijzondere leerstoel zou mogen bekleden. En dat terwijl ik er niet eens om gevraagd had! Ik doe dit met veel plezier en spreek de wens uit dat de resultaten aan uw ongetwijfeld hooggestemde verwachtingen zullen voldoen.

Ik dank u voor uw aandacht.

Noten

Voor suggesties en commentaren op de eerste versie van deze tekst ben ik veel dank verschuldigd aan mijn collega's prof. dr H.W.C. van der Hart van de Vakgroep Bedrijfseconomie en Marketing, prof. ir drs W.J. Vrakking en mr L.A.F.M. Kerklaan van Holland Consulting Group en drs E.J. Bosman van NEVI. Voor de definitieve vormgeving gaat mijn dank uit naar Cathrien Wanders-op 't Hof.

- 1 Ruim één op de vijf grotere Nederlandse bedrijven (balanstotaal van ten minste f 10 miljoen) leed vorig jaar verlies. Daarmee is het record van 19,8%, dat het Centraal Bureau voor de Statistiek in 1983 registreerde, gebroken. Het CBS telde 3.533 grote ondernemingen, waarvan er vorig jaar 726 samen f 7,9 miljard verloren.
- 2 Zie het interview met prof. dr W.C. Zegveld *Meer Gebrek aan Innovatie dan aan Technologie*, Bedrijfskundige Berichten, jaargang 13, augustus 1993, pp. 33–36. Bij de effectiviteit van R&D-inspanningen in ons land worden ook door andere auteurs vraagtekens gezet. Wij verwijzen de geïnteresseerde lezer naar Minne (1992) en Klaver en Verhaegen (1992).
- 3 Recentelijk werd deze problematiek nog eens beeldend beschreven in Forbes, January 3, 1994, pp. 88–89.
- 4 Zie *Nederland is niet Hongerig Genoeg*, Het Financieele Dagblad, 3 december 1993 en *Fokker gaat opnieuw fors reorganiseren*, NRC Handelsblad, 22 december 1993.
- 5 Zie de inkoop- en uitbestedingsstrategie van Stork Wartsila Diesel, die werd beschreven door Praat en Van Dishoeck (1994).
- 6 Deze waarneming is niet zonder belang. De groei van de dienstverlenende sector valt onzes inziens voor een belangrijk deel te verklaren uit de tendens naar uitbesteding binnen industriële bedrijven (en in mindere mate die bij de overheid). Onze conclusie is dan ook dat zonder industriële basis de perspectieven voor onze dienstverlenende sector snel zullen verminderen.
- 7 'Verplattung' van organisaties mag zich momenteel in een grote belangstelling verheugen. Geïnteresseerden verwijzen wij naar Wornack (1990), Business Week (1993) en Keuning (1993).
- 8 Uiteraard zullen financiële parameters te allen tijde bepalend zijn voor de vraag of een activiteit toekomst heeft of niet. Managers zullen op financiële resultaten moeten worden afgerekend. Echter, daarmee wordt niet volstaan. Rekenschapsrelaties zullen ook worden aangescherpt op activiteitenparamaters als klantensatisfactie, leveringsbetrouwbaarheid, klachtenpercentages.
- 9 Zie bijvoorbeeld Senge (1990) en Hammer (1993).

- 10 Denk aan de maatschappelijke discussies rond het begrip passende arbeid. Daarin is de basisgedachte dat het aan werklozen aangeboden werk binnen het functieprofiel van betrokkene moet passen, in plaats van de omstandigheid dat betrokkene zijn functieprofiel moet aanpassen aan het aangeboden werk! Dit is de wereld op zijn kop zetten. Het leidt ertoe dat in sommige sectoren arbeidskrachten uit het buitenland moeten worden aangetrokken, terwijl in andere sectoren er een groot overschot is aan arbeidskrachten.
- 11 Zie Andriess (1991) en artikelen over Damen Shipyards, waaronder *Af en Toe Wel Slecht Geslapen*, de Volkskrant, 29 september 1990 en *Alleen Doen Wat Je Kunt: de Rest Kun Je Kopen*, Het Financieel Dagblad, 4 januari 1994.
- 12 Zie Lopez *dwingt Polynorm ook tot saneringen*, Het Parool, 12 oktober 1993.
- 13 Zie Van Weele (1990).
- 14 Zie Praat en Van Dishoeck (1994).
- 15 In feite is hier dezelfde vraag aan de orde als die welke in paragraaf 3 (Op survival ...) voor uitbesteders werd behandeld. Ook toeleveranciers zullen ter zake van de drie behandelde basisstrategieën keuzen moeten maken.

Literatuur

- Andriessse, F. (1991), *Damen Shipyards Houdt het Hoofd Boven Water door Slimme Bedrijfsfilosofie*, Tijdschrift voor Inkoop en Logistiek, jrg. 6/4, pp. 8-1991
- Boschman, P.A.M. en Weele, A.J. van (1993), *Inkopen a la Lopez: Modegrill of Trend?*, Tijdschrift voor Inkoop en Logistiek, jrg. 9, 1993/9, pp. 41-46
- Business Week (1993), *The Horizontal Corporation*, December, pp. 44-49
- Hammer, M. (1991), *Bedrijfsprocessen Herstructureren: Zet het Mes Erin*, Holland Harvard Review, no 27, zomer, pp. 7-15
- Hammer, M. en Champy, J. (1993), *Reengineering the Corporation*, Harper, New York
- Keuning, D., Opheij, W. en Maas, T.H. (1993), *Verplating van Organisaties*, Van Gorcum, Assen
- Klaver, J.A.M. en Verhaegen, P.H.A.M., *Industriële Ontwikkeling en Innovatie in Nederland*, Economisch Statistische Berichten, 2 september 1992, pp. 837-840
- Minne, B., *De Technologische Positie van Nederland*, Economisch Statistische Berichten, 5 augustus 1992, pp. 748-752
- Praat, H. en Dishoeck, N. van (1994), *De Winst van Uitbesteden*, Nederlandse Vereniging voor Algemene Toelevering, Zoetermeer
- Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline*, Doubleday, New York
- Weele, A.J. van (1990), *Ligt bij de Inkoop de Eerste Winst?*, Samsom Bedrijfsinformatie, Alphen a/d Rijn (inaugurale rede)
- Weele, A.J. van (1992), *Inkoop in Strategisch Perspectief: Analyse, Planning en Praktijk*, Samsom Bedrijfsinformatie, Alphen a/d Rijn
- Womack, J.P., Jones, D.J. en Roos, D. (1990), *The Machine That Changed the World*, Rawson Associates, New York