

Uitbestedingsrelaties: hoe leveren ze iets op?¹

Partnership. Het woord gonst inmiddels al jaren rond in inkoopland. Veel managers, vooral ook van toeleveranciers, hebben het stiekem omgedoopt in 'partnercheap'. De rethoriek is vaak sterker dan de werkelijkheid. Consultants verspreiden al jaren succesverhalen over partnerships. ASML doet het zus goed en Toyota doet het zo goed. De mindere verhalen horen we zelden publiekelijk, maar des te vaker in de wandelgangen. *Welke factoren maken uitbestedingsrelaties succesvol voor de uitbesteder zelf?* Hier is nog niet zo heel veel onderzoek naar gedaan, in het bijzonder niet in Nederland. Dit artikel beschrijft de resultaten van een in de Nederlandse industrie uitgevoerd onderzoek onder meer dan 750 bedrijven.

Het onderzoek²

Gedurende de laatste maand van 2000 en de eerste 3 maanden van 2001 werden inkoopmanagers van 787 industriebedrijven in Nederland aangeschreven. Hiervan bleek een aantal om diverse redenen niet in staat om te reageren. Uiteindelijk werden 204 reacties verkregen, wat betekende dat effectief 30,4% van de managers gereageerd had, wat een goed percentage is voor dergelijk onderzoek. Het onderzoek vroeg bedrijven naar diverse aspecten van de relatie met hun grootste toeleverancier. Daarna werd gevraagd hoe tevreden ze waren over de relatie met hun grootste toeleverancier. Hierbij werd een onderscheid gemaakt naar tevredenheid op de korte termijn en tevredenheid op de lange termijn, want die verschillen fundamenteel.

Op de korte termijn is het van belang een efficiënte en effectieve toeleveringsketen te creëren. Het gaat dan om vragen als:

- Tevredenheid over de kwaliteit van leveringen
- Tevredenheid over het reactievermogen bij vragen of problemen
- Tevredenheid over de kosten van leveringen
- Tevredenheid over de betrouwbaarheid van leveringen
- Tevredenheid over de snelheid van leveringen

Op de langere termijn willen steeds meer bedrijven echter meer uit de relatie halen. Immers, grote leveranciers worden steeds meer gezien als een bron voor vernieuwing en versterking van de marktpositie. Hierbij komen de volgende vragen kijken:

- Tevredenheid over het leren van nieuwe vaardigheden van de leverancier
- Gezamenlijke innovatie met de leverancier
- Het vermogen van de leverancier om het netwerk van sub-leveranciers aan te sturen

Door middel van statistische analyse, in het bijzonder multiple regressie, is het mogelijk om vast te stellen welke aspecten van een relatie het belangrijkst zijn voor het succes van die relatie. Regressie relateert een aantal factoren tegelijk (aspecten

¹ Door Michael Mol, Paul Beije en Rob van Tulder. We bedanken de NEVI en het CBS voor de medewerking aan dit onderzoek. Drs. M.J. Mol is universitair docent internationaal en strategisch management, met als specialisatie uitbestedingsstrategie, aan de faculteit Managementwetenschappen van de Katholieke Universiteit Nijmegen. Dr. P. Beije is universitair hoofddocent innovatie aan de faculteit Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Prof. dr. R.J.M. van Tulder is hoogleraar Business-Society Management aan diezelfde faculteit. Voor commentaar of vragen kunt u zich per e-mail richten tot michael@michaelmol.com.

² Dit onderzoek staat in meer detail omschreven in het (Engelstalige) proefschrift van Michael Mol aan de Erasmus Universiteit. Zie <http://www.michaelmol.com> voor meer informatie hierover.

van de relatie) aan een te verklaren object (tevredenheid over de relatie). Om de lezer niet te vervelen met ingewikkelde technieken hebben we hier alleen de resultaten samengevat.

Factoren van belang

Nu worden de aspecten van de relatie tussen uitbesteder en toeleverancier één voor één besproken. Ten slotte worden alle resultaten samengevat in een tabel.

Samenwerking (partnership)

In de literatuur worden meestal twee perspectieven onderscheiden, namelijk voice en exit. Voice (letterlijk 'stem') betekent dat uitbesteder en toeleverancier met elkaar praten om problemen op te lossen en verbeteringen aan te brengen in producten of logistieke processen. Exit (letterlijk 'uitgang') betekent dat de uitbesteder bij problemen er voor kiest om met een andere leverancier in zee te gaan of hier ten minste mee dreigt. In dit onderzoek is gebleken dat voice (samenwerking) effectiever is dan exit voor de grootste leverancier. Dit geldt zowel op de korte termijn als op de lange termijn. Dit betekent dat ook op de korte termijn samenwerking met de leverancier beter is dan een voortdurende dreiging naar de concurrent over te stappen. Dit bevestigt het grote belang van een coöperatieve houding bij het optimaliseren van supply chains, waar al vaker op gewezen is. Op de lange termijn geldt trouwens dat loyaliteit de rol van samenwerking voor een deel over neemt (zie onder).

Vertrouwen

Zoals verwacht is vertrouwen tussen de uitbesteder en toeleverancier van groot belang om tot een succesvolle relatie te komen. Eigenlijk kun je stellen dat het zonder wederzijds vertrouwen heel moeilijk is om een succesvolle T & U relatie aan te gaan. En het is belangrijk om te beseffen dat vertrouwen moeilijk is om op te bouwen en makkelijk is om te breken. Maar daar vertellen we waarschijnlijk weinig nieuws mee.

Loyaliteit

Loyaliteit van de uitbesteder richting de toeleverancier speelt zowel op korte termijn als op lange termijn een rol, zo blijkt. Immers, om samen te werken aan het verkorten van doorlooptijden of vergroten van leverbetrouwbaarheid moet je het idee hebben dat de relatie zal blijven voortbestaan voor een bepaalde periode. En als je samen wilt gaan innoveren, nieuwe competenties wilt verkrijgen of leveranciersnetwerken wilt aansturen, is loyaliteit een absolute noodzaak. Het blijkt op lange termijn zelfs zo te zijn dat loyaliteit deels het effect van samenwerking verdringt. Dat wil zeggen dat de aanwezigheid van loyaliteit ervoor zorgt dat samenwerking zelf een geringer effect heeft op de lange termijn tevredenheid over de leverancier.

Macht leverancier

Bij de macht die de leverancier heeft over de uitbesteder is op lange termijn geen effect te ontdekken, maar op korte termijn wel. Leveranciers zijn machtiger als zij bijvoorbeeld de enige leverancier zijn voor een product of als er geen alternatieve producten voorhanden zijn. Op korte termijn blijken leveranciers deze machtspositie te kunnen uitspelen door bijvoorbeeld hogere prijzen te bedingen, of doordat de uitbesteder met een langere levertijd genoegen moet nemen. In feite kan een machtigere leverancier zich een groter deel van de gezamenlijke winst ('de taart') toeëigenen. Op lange termijn ligt dit anders, omdat de voordelen op lange termijn

zoals innovatie of competenties niet dezelfde waarde hebben voor toeleverancier of uitbesteder. De leverancier is niet in staat om een groter deel van de taart op te eisen, omdat het op lange termijn juist gaat om het vergroten van de taart en niet om het verdelen ervan.

Monitoring

In recente jaren is er steeds meer aandacht gekomen voor het stellen van doelen en het sturen van leveranciers. Door de leverancier duidelijk af te rekenen, zou er sprake moeten zijn van meer druk om te presteren. In deze studie werd gekeken of regelmatige benchmarks en prestatiemetingen de leverancier aanzetten tot betere prestaties. We hebben hier geen bewijs voor kunnen vinden, noch op de korte termijn, noch op de lange termijn.

Verbetering relatie

Het door de tijd heen verbeteringen aanbrengen in de relatie zelf kan een manier zijn om tot betere prestaties te komen. Dit blijkt alleen op lange termijn een rol te spelen. Doordat de relatie verbetert, bijvoorbeeld door grotere inkoopvolumes, laat de uitbesteder zien dat deze relatie serieus is. De toeleverancier zal op zijn beurt daarmee bereid zijn om de nodige investeringen te doen om gezamenlijk competenties te leren of te innoveren.

Belang leverancier

Hoe belangrijk de grootste leverancier is voor de uitbesteder doet er niet echt toe, niet op korte termijn en niet op lange termijn. Men zou wellicht verwachten dat als een leverancier erg belangrijk was voor een uitbesteder deze leverancier dit zou kunnen uitbuiten in contractonderhandelingen. Dit gebeurt echter niet. We denken dat dit komt doordat veel industriële leveranciers in Nederland vaak helemaal niet weten hoe belangrijk ze zijn voor hun klanten. Als de leverancier informatie niet heeft, kan die informatie ook niet benut worden.

Belang uitbesteder

Als een uitbesteder voor een leverancier van groot belang is, dan blijkt dit op korte termijn een negatief effect te hebben op de tevredenheid. Dit lijkt misschien vreemd, omdat verwacht kan worden dat de leverancier juist extra hard zou willen lopen voor een grote klant. Echter, bij een lange relatie waarin de leverancier en uitbesteder aan elkaar vast zitten ontbreekt vaak de tucht van de markt. Leveranciers zullen niet meer zo hun best doen. De uitbesteder kan vaak niet stoppen met afnemen van producten, omdat dit voor de leverancier de nekslag zou kunnen betekenen, met alle sociale gevolgen van dien. Bovendien heeft de leverancier misschien te weinig andere klanten, zodat van kruisbestuiving geen sprake meer is. Het lijkt voor uitbesteders beter als leveranciers niet al te afhankelijk van ze worden. Op lange termijn vonden we geen effect gerelateerd aan het belang van de uitbesteder voor de toeleverancier.

Locatie leverancier

Internationaal uitbesteden ('global sourcing') wordt vaak genoemd als een manier om de beste deal van leveranciers te verkrijgen. Immers, omdat het arsenaal aan mogelijke leveranciers toeneemt, kan de beste gekozen worden en kunnen de leveranciers tegen elkaar uitgespeeld worden. Aan de andere kant, en dit zal ook bekend klinken bij veel Nederlandse bedrijven die internationaal uitbesteed hebben, treden er internationaal vaak allerlei extra kosten voor transport, kwaliteitscontrole

enzovoorts en is het moeilijker om internationale leveranciers aan te sturen. Uit ons onderzoek blijkt dat beide effecten tegen elkaar opwegen. Dat wil zeggen: een internationale leverancier te hebben vergroot de tevredenheid niet, maar verkleint die ook niet.

Verschillen per industrie

Als laatste punt noemen we nog een verschil dat optrad tussen sectoren. Het blijkt dat in de procesindustrie (bijvoorbeeld chemie, papier of voeding) uitbesteders over het algemeen tevredener zijn over de korte termijn prestaties van hun toeleveranciers dan in de maakindustrie. Dit valt waarschijnlijk te verklaren aan het grote belang van korte termijn maatstaven als kwaliteit en betrouwbaarheid voor de productieprocessen. Een chemie- of voedselproducent kan het zich zeer slecht veroorloven dat er iets misgaat met de veiligheid of met het product.

Aspect relatie	Korte termijn	Lange termijn
<i>Samenwerking</i>	++	+
<i>Vertrouwen</i>	++	++
<i>Macht leverancier</i>	--	0
<i>Loyaliteit</i>	++	++
<i>Monitoring</i>	0	0
<i>Verbetering relatie</i>	0	+
<i>Belang leverancier</i>	0	0
<i>Belang uitbesteder</i>	--	0
<i>Locatie leverancier</i>	0	0
<i>Procesindustrie</i>	+	0

Tabel 1: Het effect van diverse aspecten van de uitbestedingsrelatie op de tevredenheid over die relatie op korte en op lange termijn. -- = sterk negatief effect op tevredenheid; - = negatief effect op tevredenheid; 0 = geen effect op tevredenheid; + = positief effect op tevredenheid; ++ = sterk positief effect op tevredenheid.

Conclusies

Deze studie beperkt zich zoals eerder vermeld tot Nederland. Bovendien gaat het om een steekproef van 204 bedrijven en niet om alle industriële uitbesteders in Nederland. Toch is gebleken dat deze steekproef representatief is voor de grotere Nederlandse uitbesteders in het algemeen. Een grotere steekproef zou de resultaten marginaal veranderen, maar niet substantieel. De resultaten laten zien dat ondernemingen die op een goede manier vorm geven aan hun relatie met de grootste leverancier in staat zijn om in ieder geval de tevredenheid over die leverancier te vergroten. We hebben trouwens ook indirect bewijs dat een hogere tevredenheid over leveranciers ook tot hogere bedrijfswinsten leidt. Dit betekent dat als beide partijen elkaar vertrouwen, echt samenwerken, en loyaal richting elkaar zijn, het inderdaad mogelijk is om prestaties te verbeteren.