

Toeleveren en uitbesteden

J.R.G. Bakker en E.H. van Kooij*

De scherpe internationale concurrentie dwingt toeleveranciers en uitbesteders tot meer samenwerking. De auteurs beschrijven de achtergronden van het toenemende belang van een effectieve en hoogwaardige toeleveringsstructuur voor de vernieuwingskracht van het bedrijfsleven in Nederland. Een versterking van de produktieketens heeft prioriteit. Voorts moeten uitbesteders en hun toeleveranciers hun relaties meer op technologische vernieuwing richten.

De jaren negentig hebben veel veranderingen in petto. Een verdergaande internationalisering domineert het toekomstbeeld. Het bedrijfsleven is verwickeld in een concurrentiestrijd die in hevigheid almaar toeneemt. In die strijd staat het vermogen tot vernieuwen centraal. De mondiale schaal van bedrijfsactiviteiten doet de kosten en de risico's van R&D en van ondernemerschap, in de zin van marketing, toemenen. Uit concurrentie-overwegingen is het noodzakelijk om tegelijkertijd de internationale markt op innovatieve wijze te bedienen en de kosten te beperken. Grote bedrijven concentreren zich daarom op hun kernactiviteiten en proberen de schaal en het marktgebied van die kernactiviteiten te vergroten. De strategie van het 'terugtrekken op kernactiviteiten' heeft mede tot gevolg dat grote internationaal opererende bedrijven activiteiten uitbesteden, die niet tot de kernactiviteiten behoren. Toelevering komt tegenwoordig in vrijwel iedere fase van het produktieproces voor. De structuur en het karakter van de relaties tussen uitbesteders en toeleveranciers moeten zich voortdurend aanpassen aan de eisen van de tijd. Naast kosten, kwaliteit en flexibiliteit stellen de jaren negentig vooral eisen aan vernieuwing.

Dit roept de vraag op hoe de toeleveringsstructuur in Nederland zich kan ontwikkelen om voldoende gestalte te geven aan vernieuwing. Deze vraag staat centraal in dit artikel. Allereerst geven wij een korte uitleg van het begrip toeleveringspiramide als waardeketen en motor voor vernieuwing. Vervolgens kijken we naar de internationale ontwikkeling van toeleveren en uitbesteden. De lessen uit het buitenland geven aan dat Nederland op een aantal gebieden verbeteringen kan bewerkstelligen¹.

De toeleveringspiramide

Een toeleveringspiramide is te beschouwen als een waardeketen. In een volmaakt model gaat het om een uitbesteder aan de top, in het midden een beperkt aantal 'main suppliers' (toeleveranciers van complete systemen) en aan de basis een groot aantal gespecialiseerde toeleveranciers van componenten en 'jobbers' (toeleveranciers die bewerkingen uitvoeren op basis van specificaties van de uitbesteder). De waarde van het produkt neemt toe zodra

het produkt in een volgende fase van de piramide terecht komt. Maar de keten zelf heeft slechts dan 'waarde', als de daarbij betrokken bedrijven in staat zijn gezamenlijk efficiënt en effectief te voldoen aan de veranderende markteisen. Wat dat betreft is de keten net zo sterk als de zwakste schakel.

Doordat de internationale concurrentie in hevigheid toeneemt, moeten produkten meer appelleren aan de smaak van de consument. Het maakt de consument niet uit of hij een Franse, Duitse, Japanse of Amerikaanse auto koopt. Wel belangrijk blijven uiteraard prijs, kwaliteit en levertijd. In de jaren negentig komen daar keuzemogelijkheid en uniciteit bij². Het inspelen op individuele voorkeuren wordt belangrijk. Niet alleen de fabrikant van het eindprodukt heeft met die veeleisende consument rekening te houden. Voor de toeleveranciers geldt dat evenzeer. In de huidige toeleveringsstructuur vertaalt de uitbesteder de marktwensen in een strikt eisenpakket dat uiteindelijk via de grote toeleveranciers ook bij de kleinere toeleveranciers aan de basis terecht komt. In feite moeten toeleveranciers op hetzelfde niveau kunnen presteren als de grote ondernemingen waaraan zij leveren. Daarmee onderscheiden toeleveranciers zich van vele andere kleine en middelgrote bedrijven die vaak minder hevig of in een later stadium de confrontatie aangaan met nieuwe internationale markteisen.

Het groeiende belang van technologie als concurrentiefactor stelt extra eisen aan de toeleveringspiramide. De samenwerkingsverbanden in een toeleveringspiramide bieden een toegevoegde waarde als deze in staat zijn zich op vernieuwing te richten. Zelfs voor grote uitbestedende bedrijven is het niet meer mogelijk om alle nieuwe technologieën in huis te hebben. Gezien de hoge kosten, risico's en snelheid van tech-

* De auteurs zijn werkzaam bij het Ministerie van Economische Zaken, projectgroep Toeleveren en Uitbesteden. Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven.

1. Rapport van de Projectgroep Toeleveren en Uitbesteden, *Partners in produktie: toeleveren en uitbesteden in vernieuwing*, Ministerie van Economische Zaken, 1991.

2. P.T. Bolwijn en T. Kumpe, Wat komt na flexibiliteit?, *M&O Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, 1989, nr 2, blz.91-111.

nologische ontwikkelingen beperken de meeste bedrijven zich tot een of enkele kerntechnologieën. Samenwerking is een van de belangrijke mogelijkheden om complementaire kennis in huis te halen. De toeleveringspiramide is dan een waardeketen waarin vernieuwingen tot stand kunnen komen.

Verskillende modellen

In Japan, de Verenigde Staten en Europa komen verschillende modellen van toeleveren en uitbesteden voor. Het Japanse model is het meest succesvol in de afstemming van nieuwe technologische mogelijkheden op nieuwe marktontwikkelingen. Dit model lijkt wat betreft structuur en aard het meeste op de hiervoor geschetste toeleveringspiramide.

Japan

De moderne assemblage-industrie in Japan heeft zich na de tweede wereldoorlog mede weten te ontwikkelen door gebruik te maken van een omvangrijk en doelmatig systeem van toeleveren en uitbesteden³. De relaties tussen toeleveranciers en een uitbesteder zijn langdurig. Er is sprake van onderlinge kennisuitwisseling en technische ondersteuning. De 'main suppliers' zijn de schakel tussen de grote uitbesteders en het midden- en kleinbedrijf (MKB), dat een belangrijke bijdrage levert aan vernieuwing. De keerzijde van het 'klassieke' Japanse model is dat de toeleveranciers aan de basis op een welhaast extreme manier afhankelijk zijn van de uitbesteder. Sinds een paar jaar echter is tussen kleinere Japanse ondernemingen onderling ook sprake van netwerkvorming⁴. De groepen van samenwerkende toeleveranciers hebben tot doel complete systemen van hoge kwaliteit aan verschillende uitbesteders of direct aan eindmarkten te kunnen leveren. Zij beperken daarmee hun uitzonderlijke afhankelijkheid van slechts één uitbesteder.

De Verenigde Staten

In de Verenigde Staten zijn de relaties tussen toeleveranciers en uitbesteders vanouds veel afstandelijker en van kortere duur dan in Japan. Door de veelvuldige wisselingen van leveringsrelaties op basis van een permanente concurrentie tussen toeleveranciers is een stabiele structuur niet echt aanwezig. Bij toeleveranciers leidt dit tot een geringe motivatie voor prestatieverhoging en weinig aandacht tot 'meedenken'. Ook een piramidevorm met een beperkt aantal 'main suppliers' ontbreekt, omdat de uitbesteder direct zaken doet met een zeer groot aantal toeleveranciers. Deze instabiele en amorfe structuur biedt weinig mogelijkheden om te profiteren van samenwerking. Gebrekkige samenwerking wordt gezien als een van de oorzaken van de verslechterde concurrentiepositie van de Amerikaanse industrie⁵. Veel Amerikaanse bedrijven proberen daarom nu de onderlinge relaties te versterken. Daarbij houden zij scherp de grenzen in het oog waarbij uitbesteding nog acceptabel is. Het begrip 'hollow corporation' in verband met excessieve uitbesteding is in de Verenigde Staten altijd een schrikbeeld geweest. 'Hollow corporations' zijn bedrijven die zich alleen nog bezig houden met de organisatie van de productie bij toeleveranciers en met marketing en verkoop. Door de afhankelijkheid van toeleveranciers verdwijnt de kennis over het eigen produkt en dreigt het bedrijf ten onder te gaan.



Europa

Het Europese model lijkt van oorsprong nog het meeste op het weinig duurzame Amerikaanse model. Uitzonderingen daarop zijn er natuurlijk, zoals de Duitse, vaktechnisch georiënteerde afstemming en de Franse industriële platforms die veelal rondom staatsbedrijven zijn georganiseerd. Het afgelopen decennium is in Europa de toeleveringsstructuur evenwel sterk in beweging. Door de eenwording van de Europese markt heeft dit een internationale dimensie. Technologie is een factor die in Europa, vergeleken met Japan, nog niet zo sterk speelt in de relaties tussen toeleveranciers en uitbesteders, terwijl daarin juist een toegevoegde waarde ligt in de komende jaren.

Grote, Europese uitbesteders zien in dat het Japanse model ook op dit vlak voordelen biedt. Zij kiezen daarom voor hechtere relaties met hoogwaardige toeleveranciers. Toeleveringsstructuren in Europa worden daarom in meer piramideachtige vormen georganiseerd. Deze veranderingen hebben een selectie- en reductieproces van toeleveranciers tot gevolg. Alleen de beste en meest innovatieve toeleveranciers komen voor duurzame samenwerking in aanmerking. Het is weinig effectief en nauwelijks beheersbaar om met een zeer groot aantal toeleveranciers hechte banden te ontwikkelen. De uitbesteder reduceert daarom het aantal toeleveranciers, met wie hij een directe leveringsrelatie wil hebben. De overblijvende grote toeleveranciers krijgen verantwoordelijkheid voor het meeontwikkelen en produceren van complete systemen. Zij krijgen zo een spilfunctie in de toeleveringspiramide.

De vestiging van grote Japanse uitbesteders in Europa geeft een extra prikkel aan de reorganisatie van de Europese toeleveringsstructuur. De uitbesteders moeten wel. Door een grotere effectiviteit in de waardeketen kunnen zij de eigen concurrentiepositie waarborgen tegenover de Japanse producenten. De toeleveranciers moeten eveneens reorganiseren om zowel aan Europese als Japanse producenten te kunnen blijven toeleveren. Als de Europese toeleveranciers daarin niet slagen, zal de concurrentiedruk van Japanse toeleveranciers, die zich in het kielzog van Japanse uitbesteders in Europa vestigen, alleen maar toenemen.

3. E.H. van Kooij en J.A. Stam, Produktvernieuwing in het Japanse midden- en kleinbedrijf, *ESB*, 27 juni 1990, blz. 584-587.

4. E.H. van Kooij, Japanese subcontracting at a crossroads, *Small Business Economics*, nr. 3, 1991, blz. 145-154.

5. M.L. Dertouzos e.a., *Made in America*, 1989; Office of Technology Assessment, *Making things better*, 1990.

Toeleveren en uitbesteden in Nederland

Nederlandse toeleveranciers moeten internationaal concurreren met vaak grotere concurrenten. Het gemiddelde aantal werknemers per onderneming in sectoren met veel toeleveranciers is in Nederland beduidend lager dan in Duitsland of Frankrijk⁶. Nederlandse toeleveranciers halen zelfs niet het Europese gemiddelde. Omvang is een indicator voor het draagvlak van de toeleverancier. Voor een positie als 'main supplier' is dat draagvlak noodzakelijk om complete systemen te leveren, grote orders te verwerken, kennis op te bouwen en noodzakelijke investeringen te doen. Omvang is natuurlijk niet het enige. Voor de toeleverancier gaat het in de komende jaren nog meer om zijn prestatieniveau en de marktstrategie die daaraan ten grondslag ligt. Nederlandse ondernemingen die zich geheel toelagen op toeleveren, slagen erin hun risico's redelijk te spreiden. Het aandeel van de drie belangrijkste uitbesteders in de omzet van zo'n toeleverancier schommelt gemiddeld rond de 38%⁷. Afhankelijkheidsrelaties zoals in Japan doen zich niet veel voor. De Europese uitbesteders streven die ook niet na. Op grond van continuïteitsoverwegingen bij een tegenvallende conjunctuur achten zij een te grote afhankelijkheid van de toeleverancier van één uitbesteder niet gewenst. Als een toeleverancier meer dan 30% van de omzet bij één uitbesteder gaat realiseren, is veelal een grens overschreden.

De strategie en planning van de toeleverancier

Net als uitbesteden is toeleveren een strategische keuze voor een bedrijf. Toch lijkt bij veel Nederlandse bedrijven het strategische ondernemingsbeleid nogal eens tekort te schieten. In de machine-industrie blijkt 72% van de bedrijven met minder dan vijftig werknemers geen geschreven plan voor de komende drie jaar te hebben. Voor bedrijven met meer dan vijftig werknemers is dat 49%⁸. Zeker voor toeleveranciers is een goede strategie en planning inzake marktpositionering van belang. Een toeleverancier moet zich oriënteren op zijn eigen markt en tegelijkertijd op de markt van de uitbesteders. Hij moet in staat zijn om over de schouders van de uitbesteder mee te kijken en conclusies te trekken aangaande zijn eigen marktstrategie. Uitbesteders gaan bij voorkeur in zee met een toeleverancier in wie zij vertrouwen hebben. Een solide strategie kan hun dat vertrouwen geven.

Hoe belangrijk een goede profilering vanuit een marktstrategie is, blijkt uit de resultaten van een doorlichting van de bedrijfsvoering van toeleveranciers. Een dergelijke doorlichting zijn, als onderdeel van het T&U-programma van het Ministerie van Economische Zaken, bij 25 apparatenbouwers uitgevoerd⁹. De financiële prestaties van een 'jobber' blijken belist niet onder te doen voor die van een produktleverancier of een systeemleverancier. Veel bepalender is de mate waarin het bedrijf heeft geïnvesteerd in de succesfactoren die bij een bepaalde positie in de toeleveringsstructuur behoren.

Prestatieniveau

Uit een onderzoek in een van de acht produkt/marktcombinaties van het T&U-programma, de telecommunicatie/randapparatuur, komt naar voren hoe verschillend uitbesteders en toeleveranciers te-

gen het noodzakelijke prestatieniveau aankijken¹⁰. Uitbesteders zeggen de hoogste prioriteit te geven aan kwaliteit en leverbetrouwbaarheid. Een lage prijs komt voor hen pas op de vijfde plaats. Toeleveranciers zijn ervan overtuigd dat een lage prijs bij de uitbesteder nog steeds veruit dominant is. In feite hebben beiden gelijk. Een hoge kwaliteit en een goede logistiek zijn als het ware basiseisen om in aanmerking te kunnen komen voor het uitvoeren van opdrachten. Een uiterst lage prijs is vervolgens doorslaggevend bij de definitieve keuze.

Het vernieuwend vermogen van de toeleverancier

Bedrijven die zich geheel op toeleveren toelagen, hebben veelal langdurige en specialistische relaties met uitbesteders. Door de kennis die toeleveranciers in andere markten en met andere opdrachtgevers opbouwen, zijn ze in staat met verbeteringsvoorstellen te komen. Toeleveranciers hebben een functie in de verspreiding van nieuwe technologieën en de toepassingsmogelijkheden daarvan. Uit een onderzoek in de kunststofverwerking komt naar voren dat hoe meer specifieke kennis de toeleverancier heeft, des te meer de uitbesteder hem in een vroegtijdig stadium betreft bij de produktontwikkeling¹¹.

Het is niet een nog grotere groei van de omvang van de uitbestedingen die kenmerkend is voor de komende jaren. Veeleer zal sprake zijn van een verschuiving in de aard van de T&U-relaties. Toelevering op specificatie van de uitbesteder neemt verhoudingsgewijs in belangrijkheid toe ten opzichte van intermediaire leveringen die standaard op de markt komen¹². Voorts is ook een verschuiving opgetreden van capaciteitstoelevering op basis van technische specificaties naar structurele toelevering waaraan vaak functionele specificaties ten grondslag liggen. De toeleverancier brengt zelf of samen met de klant meer kennis in de toeleveringsrelatie.

Netwerkvorming noodzakelijk

Nederlandse managers erkennen het strategische belang van netwerkvorming met collegabedrijven en toeleveranciers. Ook toeleveranciers zien de voordelen. Toch komt de realisatie van netwerken in de praktijk maar zeer moeizaam op gang. Een intensieve relatie op lange termijn heeft voor de partners alleen zin als er wederzijds vertrouwen en openheid bestaat. Pas dan zijn onderlinge ondersteuning en kennisuitwisseling mogelijk en hebben investeringen in moderne apparatuur en R&D zin.

6. B. Minne, *Economies of scale within the EC*, CPB-onderzoeksmemorandum, nr. 67, 1990.

7. E.H.B.M. Leus, *Toeleveranciers en hun relaties met uitbesteders*, 1990.

8. E. Piëst, *Planning en strategie in de machine-industrie*, rapport van het Instituut voor Management Studies, 1989.

9. Bakkenist Management Consultants i.s.m. TNO, *Apparatenbouwers moeten kiezen*, 1990.

10. Coopers & Lybrand Associates, *Toeleveren en uitbesteden: telecommunicatie randapparatuur*, 1989.

11. R.M. Braaksma en H.J. Docter, *Kiezen voor kunststof*, EIM, 1989.

12. NMB bank, *De relatie tussen grote en kleine bedrijven in de industrie*, 1985; E.H.B.M. Leus, *Uitbesteders en hun relaties met toeleveranciers*, 1989; E.H.B.M. Leus, op cit., 1990.

Daar waar de partijen wel stappen zetten, gaan samenwerkingsvormen als 'co-makership' vaak met problemen gepaard. Toeleveranciers wijzen op de dualistische houding van uitbesteders en menen dat zij onvoldoende kansen krijgen zich te bewijzen. Andersom vinden uitbesteders dat toeleveranciers hoogwaardige expertise missen. Toeleveranciers zouden zelf niet op samenwerking zijn ingesteld en onvoldoende draagvlak hebben om als een gelijkwaardige partners risico's te delen. Uitbesteders wijzen voorts op bestaande internationale toeleveringspatronen die moeilijk te veranderen zijn.

In vele gevallen is nog een grote afstand te overbruggen, alvorens een optimale situatie in Nederland is bereikt. Toch is het belangrijk de netwerkvorming in Nederland te versterken. Ook kennisinstituten dienen in deze netwerken hun plaats te vinden. Zowel uitbesteders als toeleveranciers hebben immers belang bij een effectieve toeleveringsstructuur die is toegespitst op vernieuwing. Een belangrijke functie is daarbij weggelegd voor de Nederlandse 'main suppliers'. Zij functioneren als schakel tussen de uitbesteder en de kleinere en gespecialiseerde toeleveranciers aan de basis van de toeleveringspiramide.

Omdat Nederland niet veel 'main suppliers' telt, is het belangrijk dat deze zich goed positioneren. Vooral door samenwerking bij technologische vernieuwing en bij produktontwikkeling met internationale uitbesteders kunnen zij hun relaties bestendigen en uitbreiden. Deze 'main suppliers' zullen op hun beurt een beroep moeten kunnen doen op kleinere en gespecialiseerde toeleveranciers aan de basis. De 'main suppliers' hebben deze eigen toeleveranciers hard nodig om complete systemen te kunnen leveren.

Als Nederlandse uitbesteders hun toeleveringspatroon te uitbundig naar het buitenland verleggen, dreigt in die sectoren in Nederland een uitholling van de economische structuur. Een verschralling van

de Nederlandse toeleveringsstructuur en de kennisinfrastructuur die daarbij hoort, een 'hollow economy', is op middellange termijn ook niet in het belang van de uitbesteders.

Tot besluit

De internationale ontwikkelingen in het toeleveren en uitbesteden laten zien dat hechte samenwerking tussen uitbesteders en hoogwaardige grote toeleveranciers aan belang wint. Het Japanse model van de toeleveringspiramide dient daarvoor als voorbeeld. Omdat ook in Japan zelf een proces gaande is dat leidt tot een onafhankelijker positie van toeleveranciers, lijken het Japanse en het 'westerse' model van toeleveren en uitbesteden naar elkaar toe te groeien. Nu Japanse uitbesteders en in hun kielzog Japanse toeleveranciers zich in Europa vestigen, is er reden genoeg om in Europees verband de banden tussen uitbesteders en toeleveranciers aan te halen. Een effectieve toeleveringsstructuur versterkt de concurrentiepositie van de Europese producenten. Het is het overwegen waard om op Europees niveau samenwerkingsprojecten op het gebied van technologie en produktontwikkeling een stimulans te geven.

De 'main supplier' is een belangrijke schakel in de waardeketen. Dat is geen makkelijke en zeker geen risicoloze rol. Het vergt een bijzonder hoog prestatieniveau, een duidelijke marktstrategie en -positionering, een zekere schaalgrootte en een actieve opstelling ten opzichte van de uitbesteders en de eigen toeleveranciers aan de basis. Als Nederlandse bedrijven er niet in slagen een functie te vervullen als belangrijke internationale toeleverancier betekent dat een verschralling van onze economische structuur.

Hans Bakker
Eric van Kooij