

2010  
2011

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN  
*master in de toegepaste economische wetenschappen:  
handelsingenieur: operationeel management en logistiek*

Masterproef  
*Procurement outsourcing*

Promotor :  
Prof. dr. Gilbert SWINNEN

Copromotor :  
De heer Wouter FAES

Ken Van Schaeybroeck

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen: handelsingenieur, afstudeerrichting operationeel management en logistiek*

2010  

---

2011

# BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:  
handelsingenieur: operationeel management en logistiek*

## Masterproef

*Procurement outsourcing*

Promotor :  
Prof. dr. Gilbert SWINNEN

Copromotor :  
De heer Wouter FAES

**Ken Van Schaeybroeck**

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen: handelsingenieur, afstudeerrichting operationeel management en logistiek*



## **Voorwoord**

Deze thesis is tot stand gekomen in het kader van mijn opleiding BEW: Handelsingenieur aan de Universiteit Hasselt. Het onderwerp 'procurement outsourcing' past volledig in mijn afstudeerrichting, namelijk operationeel management en logistiek.

Allereerst wil ik mijn ouders en familie bedanken die mij de kans gegeven hebben om deze opleiding aan te vatten. Hun steun doorheen mijn hele studietijd heeft mij in staat gesteld deze opleiding met succes te beëindigen.

Tevens wens ik mijn dankbetuiging uit te drukken tegenover mijn promotor Prof. dr. Gilbert Swinnen en mijn copromotor De heer Wouter Faes. Zij hebben mij steeds bijgestaan doorheen het hele verloop van deze thesis en mij de nodige tips gegeven om deze opdracht succesvol af te ronden.

Ik wens ook de ondernemingen te bedanken die bereid waren mij te helpen bij het praktijkgedeelte. In de eerste plaats is dit Tessenderlo Chemie waar ik contact had met De heer Johan Van Den Broeck en De heer Kurt Smet. Zij hebben mij de nodige informatie geleverd en in een persoonlijk onderhoud toelichting gegeven bij de beslissingen binnen Tessenderlo Chemie. Ik wens ook mijn contactpersonen binnen Capgemini te bedanken. De heer Herwig Vangelder, die mij in contact heeft gebracht met hun procurement outsourcing afdeling, en De heer Bob Booth die de nodige tijd heeft vrijgemaakt voor een interview.

Ken Van Schaeybroeck



## **Samenvatting**

In het gehele eerste deel komt de literatuurstudie aan bod. De verschillende definities van de belangrijkste begrippen (en de bijhorende afkortingen) worden in het eerste hoofdstuk uit de doeken gedaan zodat deze duidelijk zijn doorheen de thesis. Hier hebben we dan ook geprobeerd om een eigen, allesomvattende definitie voor procurement outsourcing te geven. Vervolgens wordt de geschiedenis van zowel procurement als outsourcing onder de loop genomen in het volgende hoofdstuk. Hier wordt ook schematisch voorgesteld welke keuzemogelijkheden ondernemingen hebben in verband met het uitbesteden van hun aankoopafdeling. Na de geschiedenis komt natuurlijk de toekomst aan bod en deze wordt dus uit de doeken gedaan in hoofdstuk drie. Daarna wordt uitbesteding in het algemeen besproken en meer bepaald de redenen die ondernemingen ertoe aanzetten om aan outsourcing te doen. Het is ook hier dat de matrix van Savelkoul voor het eerst geïntroduceerd wordt. Vervolgens wordt het hele uitbestedingsproces besproken met daarop volgend een meer gedetailleerd overzicht van de verschillende fasen. In hoofdstuk vijf komt dan weer het uitbestedingsproces naar voor maar dan specifiek voor wat betreft procurement. Op het einde van dit hoofdstuk wordt dan ook een vergelijking gemaakt met het algemeen proces om te kijken waar de grote verschillen/gelijkenissen liggen. Hoe ondernemingen procurement outsourcing kunnen gebruiken om een blijven competitief voordeel te bekomen wordt dan weer in het volgend hoofdstuk uitgelegd, dit gebeurt aan de hand van een vergelijking tussen twee studies. In hoofdstuk zeven wordt op basis van een eerder gemaakt indeling gekeken of ondernemingen, die matuur zijn wat betreft aankoopuitbesteding, hier ook meer voordeel mee halen dan minder mature ondernemingen. Hoofdstuk acht gaat over de uitdagingen die de ondernemingen te wachten staan wanneer ze de stap naar uitbesteding zetten. Deze worden aangevuld met factoren die eerder een remmend effect hebben op de beslissing. In hoofdstuk negen wordt een vergelijking gemaakt tussen goed scorende en minder goed scorende ondernemingen wat betreft procurement outsourcing en welke verschillen te merken zijn tussen deze categorieën.

In het tweede van deze thesis worden verschillende primaire gegevens statistisch verwerkt. Allereerst wordt er gepoogd om met de beschikbare data, de verschillende sectoren op de outsourcingmatrix te positioneren. Vervolgens worden er twee correspondentieanalyses uitgevoerd. De eerste om te kijken of er een verschil is tussen sectoren wat betreft het aanwenden van procurement outsourcing. De tweede onderzoekt dan weer voor welke type producten procurement outsourcing wordt toegepast in de verschillende sectoren.

De twee case studies komen dan weer aan bod in deel drie. De eerste praktijkstudie gaat over Tessenderlo Chemie die sinds enkele jaren aan aankoopuitbesteding doen. In deze case worden de redenen waarom ze aan PO doen aangehaald en welke doelen men voor het project voor ogen had. Vervolgens wordt op basis van een Pareto-analyse en een Kraljic matrix bekeken hoe Tessenderlo Chemie de verschillende items selecteerde waarvan de aankoop dan uit handen werd gegeven. Daarna wordt de werking en de beoordeling van service provider verder uitgelegd. Als laatste is er een globale evaluatie gemaakt van het hele procurement outsourcing binnen de onderneming. De tweede case study is een interview met een medewerker van Capgemini die ervaring heeft op het gebied van procurement outsourcing. De meeste theorie wordt hier bevestigd en er worden nog enkele belangrijke punten uit de praktijk bij aan toegevoegd. Verder wordt de Closed loop approach uit te doeken gedaan

In de overige delen is nog een conclusie, bronnenlijst en de verschillende bijlagen te vinden waarnaar in de tekst verwezen wordt.

## Inhoudsopgave

Deel 1: Literatuurstudie .....	7 -
1. Definities .....	9 -
2. Geschiedenis .....	13 -
3. Verwachtingen.....	19 -
4. Outsourcing: algemeen.....	21 -
4.1. Redenen om te outsourcen.....	21 -
4.2. Het uitbestedingproces .....	24 -
4.2.1. De strategische fase .....	25 -
4.2.2. De transitie fase.....	28 -
4.2.3. De operationele fase.....	28 -
5. Het procurement uitbestedingsproces.....	31 -
6. Procurement outsourcing als competitief voordeel.....	35 -
7. The Maturity Class Framework.....	43 -
8. Uitdagingen en remmende factoren.....	47 -
9. The competitive framework .....	51 -
Deel 2: Statistische verwerking van primaire gegevens .....	57 -
1. Analyse van secundaire gegevens .....	59 -
1.1 Toepassing van procurement outsourcing in de diverse types bedrijven volgens de matrix van Savelkoul (2008).....	60 -
1.2 Hoe intensief wordt er gebruik gemaakt van procurement outsourcing in verschillende sectoren? .....	64 -
1.3 Redenen van procurement outsourcing in de diverse types bedrijven.....	65 -
1.4 Voor welke types producten wordt procurement outsourcing in de diverse types bedrijven toegepast? .....	70 -
Deel 3: Case studies .....	75 -
Case study 1: Tessenderlo chemie .....	77 -
1. Inleiding .....	77 -
2. Het begin.....	78 -
3. Pareto analyse en Kraljic matrix .....	82 -
4. Werking PSP .....	85 -
5. Beoordeling PSP .....	87 -
6. Evaluatie van de PO .....	89 -
Case study 2: Capgemini.....	93 -
Deel 4: Conclusie .....	97 -
Conclusie.....	99 -



Implicaties voor het management en verder onderzoek .....	- 101 -
Deel 5: Bronnenlijst.....	- 103 -
Deel 6: Bijlagen .....	- 109 -
Bijlage 1.....	- 111 -
Bijlage 2.....	- 112 -
Bijlage 3.....	- 114 -
Bijlage 4.....	- 116 -

# Deel 1

# Literatuurstudie



## 1. Definities

Outsourcing (uitbesteden in het Nederlands) wordt door verschillende auteurs op een andere manier gedefinieerd, toch is er enige gelijkheid te vinden tussen deze verschillende definities. Greaver (1999) omschrijft de term outsourcing als 'the act of transferring some of a company's recurring internal activities and decision rights to outside providers as set forth in a contract'. Belangrijk is dus het feit dat een interne activiteit door de onderneming uit handen gegeven wordt aan een externe supplier. Het gaat hier meestal om een activiteit die niet behoort tot de core-competenties van de onderneming, een dienst die in vele gevallen wordt uitbesteed is bijvoorbeeld logistiek. Deze definitie kan nog uitgebreid worden daar het outsourcen te bekijken als een poging van de onderneming om bedrijfsactiviteiten die voor verbetering vatbaar zijn, maar waarvoor de onderneming zelf onvoldoende expertise of fondsen beschikbaar heeft, bij een andere onderneming onder te brengen om ze zo te verbeteren. Dit kan zowel een verbeterde kwaliteit als minder kosten tot gevolg hebben (Hazra, 2004). Toch komt de duidelijkste definitie uit het woordenboek waar outsourcing beschreven wordt als: het door bedrijven uitbesteden van voorheen eigen activiteiten aan derden (Van Dale pocketwoordenboek Nederlands, 2006, p. 333).

Onder procurement (bevoorrading in het Nederlands) verstaan we een heleboel activiteiten. Zo definiëren Farney et al. (2004) procurement als 'the provision of goods, supplies and services to keep the company in operation'. Purchasing of aankoop is dan weer het proces dat nodig is voor de aanschaf van goederen en diensten. Het is een onderdeel van bevoorrading of procurement. Hieronder valt bijvoorbeeld het onderhandelen en opstellen van contracten met leveranciers. De definities van de verschillende auteurs lijken erg op elkaar. Handfield et al. (2005) beschouwen purchasing als 'buying goods and services'. Porter (1985) zegt dan weer in zijn waardeketen (zie figuur 1) dat de inkoopfunctie behoort tot de ondersteunende activiteiten binnen een onderneming. Volgens hem richt de inkoopfunctie zich op het beschikbaar stellen van alle goederen en diensten die noodzakelijk zijn om de onderneming in stand te houden. Het kan zowel betrekking hebben op grondstoffen, halffabricaten en componenten die voor het primaire transformatieproces worden ingekocht (directe inkoop) als op materialen, goederen en apparatuur die in de ondersteunende processen worden verbruikt (indirecte aankoop). Van Weele (2010) geeft aan de term procurement in het licht van de Porter waardeketen de volgende betekenis: 'Procurement relates to the function of purchasing inputs used in the firm's value chain. These may include raw materials, supplies, and other consumable items as well as assets such as machinery, laboratory equipment, office equipment and buildings.' Deze definitie ondersteunt dus volledig de visie van

Porter dat procurement moet gezien worden als een 'support activiteit'. Eén van de eerste bedrijven die de term procurement gebruikten was Shell.



Fig. 1: Waardeketen van Porter

Wanneer we bovenstaande definities gaan samenvoegen krijgen we een verklaring voor de term 'procurement outsourcing' (PO). Poisson (2003) beschrijft deze term als 'transferring the operation of sourcing and spend management to a third party service provider'. Fernandez en Kekäle (2007) verstaan onder procurement outsourcing dan weer 'the complete or partial transfer of the business processes, infrastructure and resources associated with procurement to a third-party services provider'. Volgens Hanson and Olson (2005) valt hier 'sourcing, tactical buying, requisitioning, accounts payable and supplier management' onder. Collins (2007) stelt dan weer dat procurement outsourcing 'relying on an external party to provide tailored procurement services and utilising expertise of a third party to deliver targeted and complimentary procurement services to an organisation' inhoudt. De Aberdeen Group (2007) splitst de term dan nog eens op in enerzijds full en anderzijds incremental procurement outsourcing. Volgens hen is er sprake van full procurement outsourcing wanneer de outsourcing provider verantwoordelijk is voor het managen van alle aspecten (alle processen en alle productcategorieën) van de source-to-settle cyclus. Van incremental PO is er sprake wanneer de uitbestingspartner maar bepaalde delen van de source-to-settle cyclus voor zijn rekening neemt. Het kan hier zowel gaan over het managen van bepaalde processen voor alle categorieën als over het beheren van alle processen voor bepaalde categorieën. Samengevat kunnen we dus stellen dat het hier om het uitbesteden van de dienst inkoop gaat. Het kan hierbij zowel gaan om de direct als indirecte aankoop sourcing. Onder directe verstaan we het uitbesteden van de aankoop van producten die direct in de productieprocessen van de onderneming worden gebruikt. Het gaat dan bijvoorbeeld over de aankoop van ingrediënten en verpakkingen in de voedingsindustrie. Onder indirecte verstaan we het uitbesteden van de aankoop van alle goederen en diensten die nodig zijn om zijn activiteiten uit te voeren. Het gaat hier dan over brede waaier van producten en diensten van training tot de aankoop van IT-materiaal.

Onze defintie is de volgende:

Procurement outsourcing is het helemaal of gedeeltelijk uit handen geven van de procurementafdeling aan een externe service provider die dan een op maat gemaakte service levert. Het kan hier gaan over het uitbesteden van businessprocessen, infrastructuur en kennis.

Volgens de Aberdeen Group Research (2002) is 'a Procurement Service Provider, or PSP, a third party organization or consultant which is used to supplement internal procurement departments'. Het gaat hier dus om een onderneming die gespecialiseerd is wat betreft de dienst aankoop doordat ze goede contacten hebben met diverse leveranciers. Er is ook sprake van schaalvoordelen doordat de PSP de aankopen van verschillende klanten kunnen bundelen en zo lagere prijzen en betere voorwaarden kunnen beddingen bij de verschillende leveranciers zoals bijvoorbeeld lagere transactie kosten (Edwards, 1997).



## 2. Geschiedenis

De veranderingen en ontwikkelingen op het gebied van de inkoopfunctie zijn eerder recent in een stroomversnelling gekomen. Tot ver in de twintigste eeuw (+- 1970) werd de inkoopfunctie gezien als een reactieve afdeling die werd bemand door bedienden en voornamelijk een cost center was. Er werd dan ook vanuit gegaan dat deze afdeling geen enkel strategisch nut had en dus niet kon worden aangewend om een concurrentieel voordeel te verwerven. De ontwikkelingen binnen de inkoopafdeling zijn dan ook pas medio jaren tachtig echt op gang gekomen. Dit is vooral te wijten aan de opkomst van de niet-westerse economieën. De val van de Berlijnse Muur in 1989 heeft de relaties tussen West-Europa en Oost-Europa bovendien versterkt waardoor de markt ineens veel groter werd. Doordat de economieën van veel van deze lageloonlanden sterk ontwikkeld werden, moesten westerse ondernemingen ook meer inkopen doen in deze landen. Hierdoor is global sourcing binnen grote ondernemingen sterk tot ontwikkeling gekomen. Een voorbeeld hiervan is de automobielsector die tegenwoordig onderdelen internationaal sourcen, bovendien gaan ook steeds meer detailhandels hun goederen in het buitenland aankopen (van Weele, 2008) We kunnen dus stellen dat er ineens veel meer leveranciers beschikbaar waren voor de ondernemingen door de globalisering. Bedrijven gingen meer aandacht besteden aan hun inkoopdienst om de scherpste prijzen te bekomen bij leveranciers van over de hele wereld.

Toch zijn er nog andere ontwikkelingen die onder andere aangehaald worden door Van Weele (2010). Een eerste is het samenvoegen van aankopen van verschillende productiefabrieken. Op deze manier kunnen er aankoopvoordelen ontstaan doordat er een grotere hoeveelheid ineens besteld kan worden. Dit kan zelfs door grote multinationals over de grenzen heen gebeuren. Traditioneel werd dit al toegepast voor grondstoffen, waarvoor de contracten voor de hele onderneming ineens werden afgesloten, maar tegenwoordig gebeurt dit ook meer en meer voor de aankoop van indirecte goederen zoals IT en machines. Een tweede evolutie is het integreren van de leverancier binnen de onderneming. Door de betere technologie zijn ondernemingen beter in staat een gedetailleerde planning en leverancierssysteem uit te bouwen. Door deze systemen te delen met de leveranciers zal de productiviteit van de activiteiten die te maken hebben met procurement stijgen. Toch is er voor een succesvolle samenwerking met de leverancier niet alleen nood aan technologie maar ook aan een systeem dat zeer gestandaardiseerd is. Wanneer we denken aan bijvoorbeeld just-in-time leveringen is het duidelijk dat deze integratie van cruciaal belang is. Een derde 'nieuwigheid' is het vroegtijdig betrekken van leveranciers bij het ontwikkelen van nieuwe producten. Doordat er steeds meer innovaties in de industrie van leveranciers



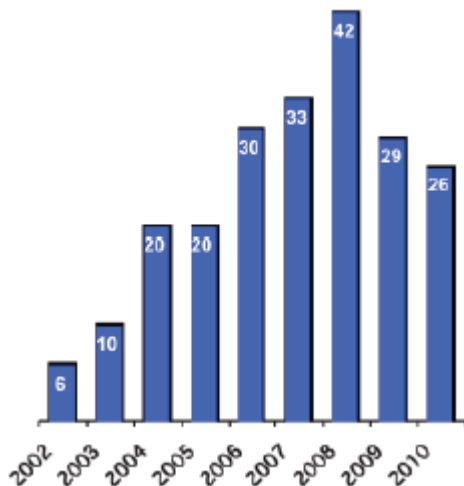
komen is het belangrijk hen zo snel mogelijk in het ontwikkelingsproces te betrekken. De grootste drijfveer is hier vooral snelheid waarmee nieuwe technologieën ontwikkeld worden en de kosten die verbonden zijn aan het ontwikkelen van een nieuw product. De traditionele manier van omgaan met leveranciers moet dus doorbroken worden en er moet al vroeg in het ontwikkelingsproces beslist worden welke delen in-house gaan gebeuren en welke het best kunnen overgedragen worden naar leveranciers. Het voordeel hiervan is ook dat de relatie tussen 'koper-verkoper' intensiever zal zijn en zich meer op de lange termijn zal richten, aangezien de traditionele prijsonderhandelingen en overeenkomsten zullen vervangen worden door afspraken in verband met winst- en risicoverdeling. Naar de toekomst toe wordt dan ook verwacht dat het managen van de externe value chain nog aan belang zal winnen. Het zal belangrijk zijn om de kosten doorheen de hele value chain strategisch te managen. Hierdoor zal het nodig zijn om te investeren in een degelijk e-sourcing systeem waardoor er constant contact kan gehouden worden met de verschillende leveranciers. Supply managers zullen ook nood hebben aan tools die hen in staat stellen op een snelle en effectieve manier te communiceren met de andere partijen in de supply chain (waaronder dus de leveranciers). In de toekomst zal een onderneming ook moeten beslissen in welke mate ze een product of dienst uniek gaat maken. Een helemaal uniek design zorgt voor risico en eventueel moeilijkheden bij de productie. Het gaat dus belangrijk worden zoveel mogelijk te standaardiseren en alleen uniek maken wat voor de consument belangrijk is (Monczka & Morgan, 2002).

In 1997 bleek uit het World class purchasing onderzoek dat beschikbare inkoopkennis zeer weinig werd aangewend in de praktijk. Het proces om de aankoopdienst te professionaliseren werd slechts door enkele grote internationale ondernemingen in gang gezet, hoewel er reeds veel hoogleraren en inkoopgoeroes de boodschap verkondigden. Sinds het begin van de 21<sup>ste</sup> eeuw zijn er steeds meer ondernemingen die het belang van de inkoopafdeling hebben ingezien en deze dan ook bekijken als een volwaardig alternatief om een concurrentieel voordeel te bekomen. Bovendien pikken nu ook meer en meer overheden en instellingen deze manier van denken op. Het feit dat er steeds meer onderzoek naar deze materie gebeurt en de succesverhalen van de pioniers hebben hier vanzelfsprekend ook toe bijgedragen (Nieland,2010).

Wanneer we de geschiedenis van outsourcing van naderbij gaan bekijken zien we dat deze ook pas echt van start gaat in de tweede helft van de twintigste eeuw. Toen begon het beseft te groeien dat het onmogelijk (of toch alleszins zeer moeilijk) was om alle functies binnenshuis in te vullen. Grote ondernemingen hebben rond 1970-1980 een nieuwe strategie ontwikkeld die er in bestond zich te focussen op de core-bussines. Hierdoor konden ze kritieke processen identificeren en de minder belangrijke processen

proberen uit te besteden. Toch werd outsourcing niet gezien als een volwaardige strategie tot 1989 (Mullins, 1996) en dat terwijl de meeste ondernemingen niet zelfvoorzienend waren en al verschillende functies outsourceten. Een volgende stap in de evolutie gebeurde in de jaren negentig van vorige eeuw, het management ging zich steeds meer bezig houden met het verminderen van de kosten. Ze begonnen meer functies te outsourcen die nodig waren voor het overleven van de onderneming maar niet specifiek gerelateerd waren aan hun core-competenties. Voorbeelden hiervan zijn onder andere human resources, logistiek en beveiliging. De meeste recente veranderingen op het gebied van outsourcing bestaan erin dat ondernemingen strategische partnerships gaan ontwikkelen. Er zijn steeds meer ondernemingen die hun hele manier van werken onder de loep nemen en zelfs over gaan tot het outsourcen van corefuncties. De eigendom van bepaalde technologieën is minder belangrijk geworden terwijl het ontwikkelen van verschillende strategische relaties steeds belangrijker worden om goede resultaten te behalen. Ondernemingen gaan meer en meer op zoek naar partners die betere resultaten kunnen leveren voor specifieke functies dan henzelf in plaats van te kijken of de functies core of commodity zijn (Handfield, 2006).

Het uitbesteden van de inkoopfunctie heeft pas de laatste jaren een voet aan de grond gekregen. Doordat procurement vroeger aanzien werd als een kostencenter werd er niet veel aandacht aan besteed bij het bepalen van de strategie. Dit is echter veranderd, ondernemingen gaan de inkoopdienst meer zien als een strategisch en proactief proces dat in hoge mate kan bijdragen aan de winstgevendheid. Tegenwoordig zijn er ook steeds meer organisaties waarbij ook deze functies in aanmerking komen om uitbesteed te worden. Niettegenstaande doet het merendeel van de ondernemingen enkel aan het outsourcen van indirecte procurement activiteiten. Volgens Verma (2010) is procurement outsourcing pas beginnen groeien naar maturiteit in 2000. Pas vanaf dan zijn er ondernemingen het gehele inkoopproces (van begin tot eind) beginnen uit te besteden aan derden. Deze stelling wordt ondersteund door een onderzoek van HFS Research uit 2010 waar men gaan kijken is naar de Multi-process BPO contracten die in een bepaald jaar getekend zijn. In Figuur 2 zien we dus dat dit aantal sinds 2002 gestaag stijgt tot een maximum van 42 in 2008. Opmerkelijk is wel dat er een daling is in 2009 en 2010. Hoewel er hier nog steeds +-25 nieuwe contracten per jaar bijkomen is dit toch beduidend minder dan in de periode 2006-2009.



Figuur 2: Nieuwe Multi-process procurement BPO contracten per jaar (bron: FHS Research, 2010)

Volgens Brewer (2006) werden sommige procurement outsourcing projecten gestart om een hoger efficiëntieniveau te halen bij niet-strategische aankopen. In praktijk bleek dat de Procurement Service Providers voordelen hadden wat betreft het aankopen van deze niet-strategische items. Een eerste voorbeeld hiervan is Harley-Davidson die in het eerste jaar vier miljoen dollar bespaarde door de aankoop van alle indirecte items uit te besteden aan een derde. Een volgend voorbeeld is een niet nader genoemde onderneming die door de indirect aankopen uit te besteden hun headcount liet zakken, meer controle had over de uitgaven, zich beter konden focussen op de core competenties en hun totale procurement kost liet dalen (Carter et. Al, 2003). Edwards (1997) zegt dat voor sommige ondernemingen, waarbij procurement niet wordt beschouwd als een core-activiteit, er wel degelijk opportuniteiten zijn om de efficiëntie van de aankoopafdeling te verhogen met minder verantwoordelijkheid voor het management. Samengevat kunnen we dus zeggen dat de meeste auteurs het erover eens zijn dat procurement outsourcing in verband met niet-strategische aankopen voordelig kan zijn voor de onderneming in kwestie.

Wanneer we het echter hebben over directe aankopen, zien we dat deze uitbesteden meer risico inhoudt voor de onderneming. Hoewel ook hier het aantal personeelsleden kan verminderd worden en er meer tijd vrijkomt voor het supply management om zich te concentreren op de aankoop van core items, is het soms moeilijk de voordelen ervan te merken. Koskie (2002) vertelt in verband hiermee dat in het beste geval de besparingen op de inkoop vergelijkbaar zijn met de extra winsten gerealiseerd door interne besparingen op het gebied van procurement. Hier tegenover staat dat het verlies van direct contact met de leveranciers negatieve gevolgen kan hebben voor de onderneming. Dit kan leiden tot het verminderen of helemaal verliezen van competitieve voordelen in

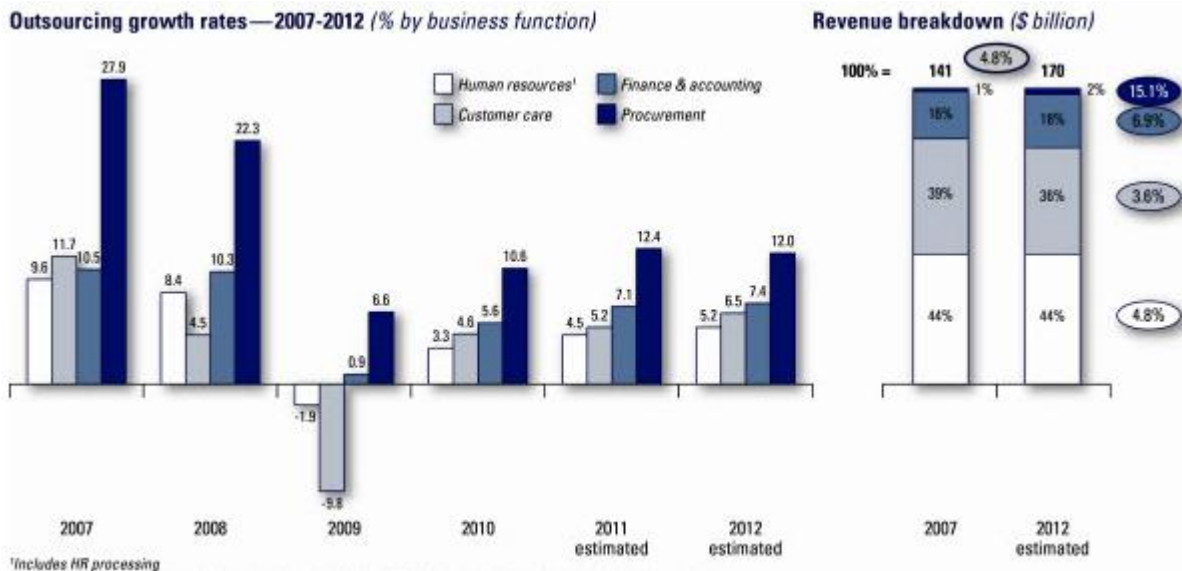
een industrie waar de leverancier volledige controle heeft over de technologie of in een omgeving waar er nood is aan een goede coördinatie of samenwerking. Ook is er een legio aan voorbeelden van onderneming die outsourcingovereenkomsten stopgezet hebben omdat de competenties van de PSP te wensen overliet. Het grootste probleem is dat de service providers niet genoeg ervaren aankopers tot hun beschikking hebben, die nodig zijn om een goede dienst aan te bieden (O'Brien, 2002). Ellram en Maltz (1997) hebben in hun onderzoek de stelling bevestigd dat ondernemingen interne supply management functies superieur vinden tegenover de diensten die aangeboden worden door PSP's. Hun empirisch onderzoek heeft dan ook uitgewezen dat er maar weinig ondernemingen zijn die hun strategische aankopen, waaronder directe materialen vallen, uitbesteden. Toch hebben ze ook ontdekt dat ondernemingen die aan productie uitbesteding doen, ook hun procurement verantwoordelijkheden uitbesteden. Het feit dat onderneming weigerachtig tegenover PO van strategische producten en componenten staan wordt bevestigd door Fernandez en Kekäle (2007). Dit is nochtans niet zo logisch aangezien de stappen in een aankoopproces van een strategisch item grotendeels hetzelfde zijn als deze van indirect producten. In hetzelfde onderzoek wordt de keuze van de verschillende PO mogelijkheden schematisch voorgesteld. Dit schema is te zien in figuur 3. In de derde kolom zien we een opdeling naar indirecte en directe materialen. De directe materialen worden nog verder onderverdeeld op basis van een Kraljic matrix (die we later ook in de eerste case study gaan gebruiken) in vier verschillende kwadranten. De A, B en C rating is afkomstig van een Pareto-analyse waarbij A staat voor de 'belangrijkste' items terwijl C staat voor de minst belangrijke, niet kritische items. In de laatste kolom worden dan weer de verschillende doelen beschreven die horen bij elke specifieke productcategorie. Zo zien we bijvoorbeeld dat de non critical items vooral nood hebben aan efficiënte processen, product standaardisatie en geoptimaliseerde bestelhoeveelheden en voorraden. Het doel bij de items moet zijn om een adequaat voorraadniveau aan te houden en efficiënte processen te gebruiken die zo weinig mogelijk administratieve resources verbruiken. Het is dus dit kwadrant dat uitstekend geschikt is om over te dragen aan een PSP. Anderzijds zijn er de strategische items die een grote invloed hebben op de winst en waarbij er een hoog leveranciersrisico is. Hier is het de bedoeling om goede informatie te hebben over de leveranciersmarkt en proberen lange termijn relaties op te bouwen met belangrijke leveranciers. Dit segment is dus minder geschikt om uit te besteden aangezien het contact met de partner van groot belang is.

Procurement outsourcing	Traditional business processes outsourced		HR IT Finance Accounting Travel/Entertainment services Marketing/Print/Advertising CRM	
	Materials	Indirect	Low-value spot	Transaction management efficiency. Process and tools robustness
			Low-value repetitive	
			High-value spot	Spend management efficiency. Market expertise
			High-value repetitive	
		Direct	A Strategic: High-profit impact and high-supply risk	Detailed analysis of supply market, long-term demand trends and evolution.
			B Bottleneck items: Low-profit impact and high-supply risk	Volume insurance, vendor control, security of inventories and backup plans. Goal: ensure supply.
			B Leverage items: High-profit impact and low-supply risk	Exploit its full purchasing power, for instance through tendering, target pricing and product substitution. Goal: make the most of the purchase power to get some benefits.
			C Non critical: Low-profit impact and low-supply risk	Require efficient processing, product standardisation, order volume and inventory optimisation. Goal: hold the adequate level of inventory, using an efficient process with the least administrative resources consumption.

Figuur 3: Overzicht PO mogelijkheden (bron: Fernandez & Kekäle, 2007)

### 3. Verwachtingen

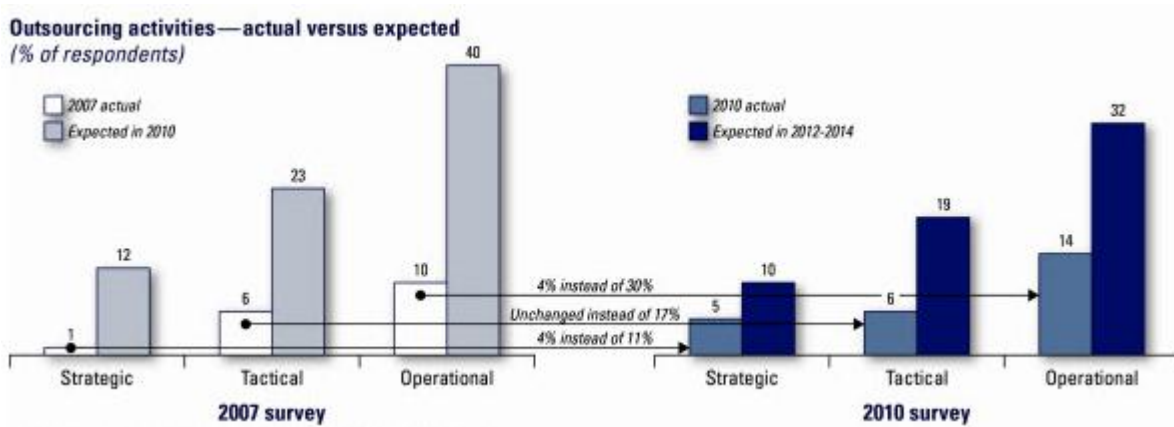
Wanneer we gaan kijken naar de verwachtingen voor de komende jaren in verband met procurement outsourcing zien we dat dit de snelste groeiende tak van outsourcing is. Hoewel de procentuele groei voor 2011 en 2012 (+- 12%) hoger ligt dan deze in 2009 en 2010 is het toch veel lager dan de groeicijfers in 2007 en 2008. Dit bevestigt dus de bevinding uit figuur 2 dat er een daling is van de nieuwe contracten per jaar na 2008. Wanneer we echter kijken naar de waarde van procurement outsourcing in het geheel van outsourcing zien we dat dit in 2007 slechts 1% was en dit in 2012 (volgens de verwachtingen) zal stijgen naar 2% (wat op zich eigenlijk nog een verwaarloosbaar klein deel is in het geheel). Opmerkelijk is wel dat de waarde van de procurement BPO zal stijgen met 15.1%, wat het meeste is van alle verschillende takken van outsourcing, terwijl de waarde van het geheel slechts stijgt met 4.8%.



Figuur 4: Voorspellingen in verband met procurement outsourcing (Bron: A.T. Kearney)

Toch is enige voorzichtigheid geboden bij de voorspellingen uit bovenstaande figuur. Wanneer we echter de voorspellingen gemaakt door Kearney in 2007 vergelijken met de actuele cijfers uit 2010 zien we dat de verwachte groei niet gerealiseerd is. In figuur 5 zien we dat er voor elke categorie (strategic, tactical en operational) in 2007 een sterke groei verwacht werd tegen 2010. Uit het onderzoek in 2010 blijkt echter dat deze voorspelde groei helemaal niet gerealiseerd is en dat de voorspellingen voor 2012 zelfs minder groot zijn dan de voorspelde percentages in 2010. Zo werd er bijvoorbeeld voor operational deel een groei van 30% verwacht tegen 2010. Uit het onderzoek in 2010

bleek dat er slechts een vooruitgang van 4% was en de voorspelling voor 2012 werd dan ook verminderd tot 32% (wat dus lager is dan de verwachting in 2007 voor 2010).



Figuur 5: Percentage ondervraagde dat aan procurement outsourcing doet (bron: A.T. Kearney indirect procurement studies)

## **4. Outsourcing: algemeen**

Volgens Van Weele (2010) zijn ondernemingen beginnen outsourcen om hun competitiviteit te verbeteren. Bovendien zijn er verschillende nieuwe concepten zoals process re-engineering, organizational restructuring, benchmarking en lean management. Vanaf 1996 is outsourcing (zowel in de VS als in Europa en Azië) aan een geweldig opmars begonnen. Uitgaven die te maken hadden met outsourcing waren in 2000 ongeveer \$340 miljoen en ze worden verwacht nog toe te nemen met een groeipercentage van 15%. Outsourcing is dus ondertussen uitgegroeid tot een business strategie die door zowel kleine als grote ondernemingen gebruikt wordt. De reden waarom het uitbesteden van bepaalde onderdelen van de onderneming aan belang wint is dat de onderneming hierdoor beter hun strategische doelen kunnen bereiken, kosten reduceren, klanttevredenheid doen toenemen, .... Het maakt outsourcing dus tot een volwaardige strategie die ondernemingen kunnen aanwenden om te overleven in competitieve markten. In het algemeen kunnen we stellen dat outsourcing een aanpak is om competitief voordeel te behouden of te creëren (Quinn & Hilmer, 1994). Outsourcing is ook doorheen de tijd geëvolueerd. Zo stellen Monczka et al. (2005) dat waar er vroeger activiteiten werden uitbesteed dit tegenwoordig meer en meer volledige functies en/of diensten zijn (zoals bijvoorbeeld de aankoopdienst).

### **4.1. Redenen om te outsourcen**

De reden waarom ondernemingen gaan outsourcen zijn heel divers. Doordat outsourcing zich ontwikkeld heeft als een volwaardige business strategie kunnen deze reden gaan van tactisch tot meer strategisch. Onder tactische redenen verstaan we het reduceren van operationele en controlekosten, het vrijmaken van interne middelen (zowel financiële als bijvoorbeeld personeel), het bekomen van een betere cashpositie, het verbeteren van de resultaten en de mogelijkheid om functies die out of control zijn beter te managen. Strategische redenen kunnen dan weer het verbeteren van de focus van de onderneming, toegang tot personen met de beste capaciteiten, toegang tot resources die intern niet beschikbaar zijn, het verbeteren van klanttevredenheid, toenemende flexibiliteit en het delen van het risico zijn.

In onderstaande figuur (Monczka et al., 2005) zien we dat de belangrijkste redenen waarom men beslist uit te besteden kunnen opgedeeld worden in drie categorieën. Zo zijn er drijfveren die te maken hebben met de kosten en dan vooral de besparingen die



kunnen gerealiseerd worden. De tweede categorie, competentie focus, heeft te maken met wat de onderneming belangrijk acht om concurrentieel te blijven in de markt. De laatste categorie bevat de redenen die zorgen voor extra inkomsten. De redenen die voor de respondenten het meeste belang hebben bij hun beslissing om al dan niet uit te besteden komen vooral uit de kosten en competentie focus categorieën. Zo komt naar voor dat bij 89% van de respondenten het verminderen van de kosten (zowel de operationele als de kapitaal investeringen) een grote drijfveer is om over te gaan tot outsourcing. Een tweede belangrijke drijfveer is dat de ondernemingen de focus weer willen leggen op hun core competenties en dus willen 'verlost' raken van waar ze 'niet goed' in zijn.

Cost		Percentage of respondents
	Reduce operating costs	89%
	Reduce capital investment	81%
	Turn fixed costs into variable costs	58%
	Meet downsizing requirements	38%
	Reduce development costs	35%
	Obtain intelligence of competitiveness	29%
Competency focus		
	Focus on core business	81%
	Gain acces to external technology	60%
	Gain acces to needed skills	55%
	Provide alternative to building capability	52%
	Create additional capacity	42%
	Provide backup capabilities	34%
	Align with policy/philosophy/culture	18%
Revenue		
	Increase flexibility and responsiveness	60%
	Increase speed to market	46%
	Improve quality	42%
	Reduce customer response time	40%
	Grow revenue	38%
	Gain acces to markets	22%

Figuur 6: Redenen van outsourcing (Bewerkt uit Monzcka et al., 2005)

Een volgend belangrijk onderdeel is de onderliggende reden waarom de onderneming gaat uitbesteden. Hier kunnen we een onderscheid maken tussen enerzijds ondernemingen die gaan uitbesteden omdat ze zelf niet voldoende capaciteit bezitten om de gevraagde service te leveren. Het gaat hier dan logischerwijs over 'capaciteit outsourcing'. Anderzijds kunnen ondernemingen ook uitbesteden wanneer ze niet langer de mogelijkheid hebben om een bepaalde service met de benodigde kwaliteit tegen een acceptabele kostprijs te produceren. Hier gaat het dan om 'specialist outsourcing'.

High	<b>Maintain/invest</b>  Competencies are not strategic but provide important advantages; keep in-house as long as these advantages are real	<b>In-house/invest</b>  Competencies are strategic and world class; focus on investments in technology and people; maximize scale and stay on leading edge
	<b>Outsource</b>  competencies have no competitive advantage	<b>Collaborate/maintain control</b>  competencies are strategic but insufficient to compete effectively; explore alternatives such as partnership, alliance, joint-venture, licensing,...
Low	Low (non-core)	High (core)
Strategic importance of competence		

Figuur 7: De outsourcing matrix (Bron: Savelkoul, 2008)

Doordat de beslissing om al dan niet uit te besteden dikwijls moeilijk is hebben ondernemingen een soort van framework nodig om te beslissen of het beter is om te gaan outsourcen of om de activiteit in-house te houden. De outsourcing matrix in figuur 7 kan hier een oplossing voor bieden. Het laat de ondernemingen nadenken over de activiteit. Enerzijds moet er antwoord gevonden worden op de vraag of de onderneming

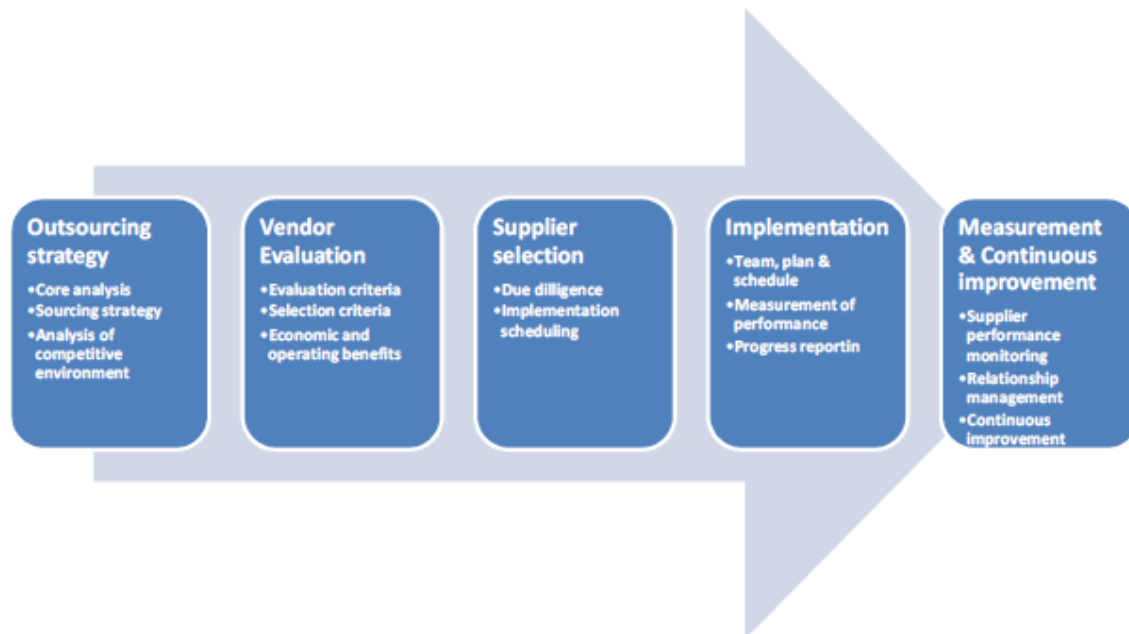
competitief is in vergelijking met de service providers. Anderzijds moet men gaan nadenken of de activiteit van strategisch belang is voor de onderneming. Op basis van deze twee vragen kan het vierkant opgedeeld worden in vier verschillende kwadranten. Een eerste mogelijkheid ontstaat wanneer er een hoge mate van competitiviteit is maar een laag strategisch belang van de activiteit. In dit geval is het best de activiteit te behouden en eventueel erin te investeren zolang de voordelen ervan groot genoeg zijn. Een tweede optie doet zich voor wanneer er een hoge mate van competitiviteit is en de activiteit van strategisch belang is voor de onderneming. Hier moet de onderneming zeker de activiteit in-house houden en blijven investeren zodat ze altijd een stap voor zijn op de concurrentie. Aangezien het hier gaat over activiteiten die de onderneming differentieert van zijn concurrenten komen deze nooit in aanmerking om uitbesteed te worden. Een volgende mogelijkheid stelt zich wanneer de activiteit van strategisch belang is maar de onderneming niet competitief is met de service providers. Doordat de activiteit uit strategisch oogpunt belangrijk is, komt deze niet in aanmerking voor outsourcing. Toch moet de onderneming zoeken naar alternatieven omdat ze niet competitief genoeg zijn. Een oplossing kan zijn om samen te werken met andere ondernemingen zonder de controle over de activiteit te verliezen, dit kan bijvoorbeeld door het oprichten van een joint-venture. De laatste optie vormt zich wanneer de onderneming op beide onderdelen slecht scoort. Hier kan de onderneming best de activiteit uitbesteden aangezien hun competenties geen competitief voordeel bieden. In het hoofdstuk over de analyse van secundaire gegevens zal deze matrix gebruikt worden om verschillende sectoren te positioneren en te kijken of ze al dan niet veel aan outsourcing (zouden kunnen) doen.

## **4.2. Het uitbestedingproces**

Globaal gezien kunnen we het uitbestedingproces indelen in drie verschillende fase: de strategische/assessment, transition en operationele fase. Deze verdeling werd door Power et al. in hun driefasenmodel (2006) gebruikt. Toch kan het proces nog onderverdeeld worden in meerdere stappen afhankelijk van hoe de auteur de verschillende fasen invult. Andere veel gebruikte modellen zijn bijvoorbeeld het framework van Momme en Hvolby (2002) en dat van Zeng (2003).



Figuur 8: Driefasenmodel van Power et al. (2003) (Bron: Rantakari, 2010)

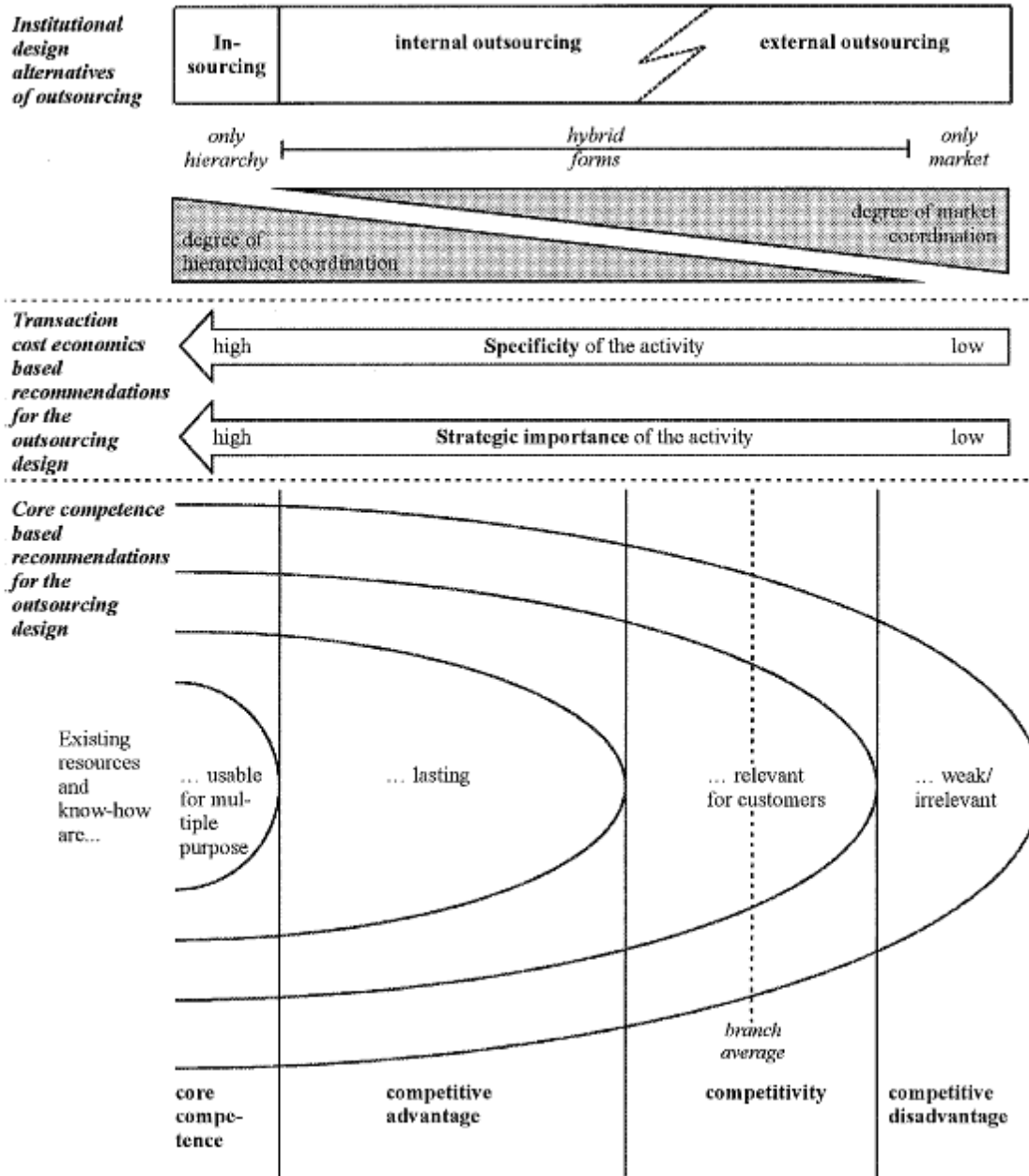


Figuur 9: Outsourcing process volgens Zeng (2003) (Bron: Rantakari, 2010)

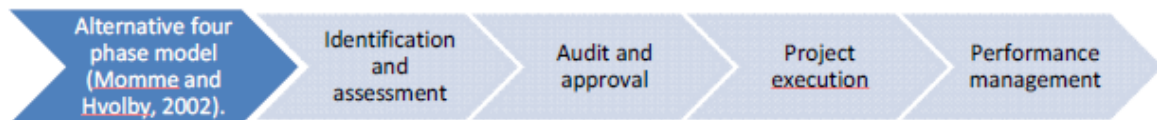
#### 4.2.1. De strategische fase

In de eerste fase moet de onderneming drie belangrijke vragen beantwoorden. In de eerste plaats moet men zich afvragen wat het doel is bij het uitbesteden van bepaalde activiteiten. Vervolgens moet de onderneming beslissen welke activiteiten in aanmerking komen om uitbesteed te worden. Als laatste moet er een antwoord gegeven worden op de vraag welke kwalificaties een leverancier moet hebben om in staat te zijn de activiteit te leveren. Belangrijk hierbij is dat de motieven om uit te besteden bijdragen tot de algemene strategie van de onderneming. Wat betreft de activiteiten die in aanmerking komen voor uitbesteding kan men twee verschillende theorieën onderscheiden. Een eerste is de 'transactiekost benadering'. Williamson (1983) omschrijft de transactiekost als de kost die ontstaat door een uitwisseling tussen twee partijen. Doordat er bij uitbesteding een contract is met een externe provider ontstaan er kosten om dit contract tot stand te brengen en te monitoren, bovendien zijn er ook kosten voor het managen van de relatie met de provider. Al deze kosten samen vormen dus de transactiekosten waarmee de onderneming rekening moet houden bij de make-or-buy beslissing. Een tweede benaderingswijze is de 'core competence approach'. Quinn en Hilmer (1994) gaan

er vanuit dat een onderneming, indien ze een blijvend competitief voordeel willen hebben, hun resources moeten inzetten op die competenties die een unieke waarde creëren voor hun klanten. De andere activiteiten zouden dan op een strategische manier moeten uitbesteed worden. De competenties die dus een lange termijn competitief voordeel opleveren moeten dus beschermd en in-house gehouden worden. Arnold (2000) heeft deze twee benaderingen proberen te combineren in een framework. De activiteiten die volgens hem moeten uitbesteed worden zijn deze die lage transactiekosten hebben en geen core competentie zijn voor de onderneming (dus diegene die zich in het rechtse deel van het model bevinden). Het laatste onderdeel van de strategische fase is het zoeken van de juiste provider. Dit is van cruciaal belang voor het slagen van het hele outsourcingproces. Zo hebben Ittner et al. (1999) aangetoond dat ondernemingen die werk maken van hun provider selectie en deze gedurende de hele relatie monitoren betere resultaten bekomen dan ondernemingen die dit niet of in mindere mate doen. Het vierfasen selectiemodel (Momme en Hvolby, 2002) kan dienen als houvast voor de onderneming bij het zoeken, evalueren en selecteren van goede outsourcingpartners.



Figur 10: Model for outsourcing design volgens Arnold (2000) (Bron: Xu, 2009)



Figur 11: Four-phase selection model volgens Momme en Hvolby (2002). (Bron: Rantakari, 2010)

#### **4.2.2. De transitie fase**

In deze fase wordt het contract besproken, het project opgestart en gebeurt de eigenlijke overdracht. Belangrijk hierbij is dat beide partijen voor ogen houden dat een outsourcingovereenkomst meestal gericht is op de lange termijn. Er moet dus niet alleen rekening gehouden worden met contractuele zaken maar ook met de samenwerking tussen beide partijen aangezien deze onontbeerlijk is voor een geslaagde relatie. Toch is en blijft het contract het sleuteldocument binnen het outsourcingproces. Beide partners moeten de beloningen maximaliseren terwijl ze het risico minimaliseren (Deckelman, 1998). Belangrijk is dat het contract een afspiegeling is van het business plan van de beide partijen, het contract moet met andere woorden weergeven waarom beide partijen met elkaar samenwerken. In dit contract kunnen bijvoorbeeld de beloning, manier van communicatie, beëindigingsregeling, ... opgenomen worden. Er zijn dan ook veel verschillende contracten mogelijk van Service level agreement (betaling op basis van specifieke indicatoren) tot een Lump sum turnkey (vaste prijs per periode voor het uitvoeren van een project of specifieke activiteit) (Van Weele, 2010). Wanneer het contract in orde en getekend is kan de geoutsourcete functie overgedragen worden naar de leverancier. Hier moet er zeker voldoende aandacht besteed worden aan de integratie van deze leverancier binnen de onderneming. Een mogelijkheid is hier om een projectmanager bij beide partijen toe te wijzen om dit proces vlot te laten verlopen. Deze managers kunnen dan instaan voor de hele implementatie, zowel bij de 'klant' als bij de service provider.

#### **4.2.3. De operationele fase**

Deze fase kan verder opgesplitst worden in twee processen. Enerzijds het managen van de relatie en anderzijds de beëindiging van het contract. Zoals eerder gezegd staat of valt het hele proces met een goede relatie tussen de uitbestedende onderneming en de provider. Beide partijen moeten nauw samenwerken om de vooropgestelde doelen, samen, te bereiken. Uit meerdere praktijkvoorbeelden (Greco, 1997) komt naar voor dat outsourcing pas loont nadat de relatie tussen beide partijen tijd heeft gehad om te groeien en er een goede synergie optreedt. Uit een onderzoek van McQuiston (2001) is gebleken dat er zes core values en vier ondersteunende factoren zijn die kritiek zijn voor het slagen van de overeenkomst. De zes core values zijn: gedeelde doelen, wederzijds afhankelijkheid, communicatie, rekening houden met de andere partner zijn

winstgevendheid, wederzijds engagement naar klanttevredenheid toe en vertrouwen. De ondersteunende factoren zijn: het ontwikkelen van een persoonlijke relatie, het hebben van professioneel respect, steun van het topmanagement en engagement van beide partijen om continu te verbeteren. Toch is het van het grootste belang dat de prestaties van de service provider op regelmatige tijdstippen getoetst worden met de kwaliteit die overeengekomen is in het contract en eventueel vergeleken met de prestaties van andere service providers binnen dezelfde sector. Wat het beëindigen van het contract betreft zijn er twee opties, ofwel zoekt de uitbestedende onderneming een nieuwe service provider ofwel brengen ze de activiteit terug in-house zoals voor het outsourcingproces.





## **5. Het procurement uitbestedingsproces**

Plasier en Ekhart (2008) zeggen dat alle uitbestedingsprocessen telkens dezelfde drie stappen doorlopen. Het proces start met het nemen van het besluit om te gaan uitbesteden. Deze wordt gevolgd door het benaderen van de markt. Het hele proces wordt afgesloten met het implementeren van de uitbesteding. Hun onderzoek heeft uitgewezen dat de stappen die doorlopen worden bij outsourcing van productgerelateerde inkoop in sterke mate overeen stemmen met deze die doorlopen worden bij niet-productgerelateerde inkoop. Het grote verschil tussen beide is de manier waarop de verschillende stappen in het proces doorlopen worden. Bij productgerelateerde inkoop is het belang hiervan groter doordat het een rechtstreekse invloed heeft op het productieproces. De auteurs hebben op basis van praktijkonderzoek een framework ontwikkeld waarbij de voorgaande drie stappen verder worden opgedeeld in zes substappen, die elk hierna behandeld worden.

De eerste stap bestaat erin dat de onderneming moet kijken naar de organisatiestrategie en de bijbehorende doelen. Het is voor elke onderneming belangrijk dat de beslissingen die genomen worden aansluiten bij de strategie en de doelen die men wilt bereiken. Aangezien het uitbesteden van de productgerelateerde inkoop een sterke invloed heeft op het bedrijfsproces is het belangrijk dat hier terdege rekening mee wordt gehouden. Elke beslissingen in verband met de uitbesteding kan dus best de volledige goedkeuring hebben van het topmanagement. Dit is iets wat ook terug kwam in de strategische fase van het algemeen outsourcingproces. Het maakt dus niet uit welke functie uit handen gegeven wordt, zolang het past in de strategie die gevolgd wordt. Er wordt hier een antwoord gegeven op de vraag wat het doel is van de uitbesteding.

Een volgende stap in het uitbestedingsproces is het selecteren van de uit te besteden items. In deze stap moeten de verschillende categorieën van producten die in aanmerking komen om uit besteed te worden geïdentificeerd worden. Belangrijk hierbij is dat men gaat kijken of het product al dan niet bijdraagt aan de competitieve voordelen van de onderneming. Het begrijpen van de productgroep zelf en alle informatie erover is belangrijk omdat de gevolgen voor de bedrijfsprocessen tamelijk groot zijn. In deze fase kan er bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van de matrix van Savelkoul om te kijken welke categorie in aanmerking komt. Net zoals de eerste stap valt dit in het algemeen uitbestedingsproces ook nog onder de strategische fase. De vraag welke functies/producten uit handen gegeven kunnen worden, wordt hier beantwoord.

In de derde stap moet de onderneming daadwerkelijk een leverancier gaan kiezen waaraan de inkoopafdeling wordt overgedragen. In deze fase gaat de onderneming ook

de verschillende performance indicators vaststellen. Op basis van de scores van deze indicators kan men een soort van risicoprofiel opstellen van al de leveranciers, op basis waarvan men later kan beslissen welke leveranciers te kiezen. Deze stap is cruciaal in heel het aanbestedingsproces omdat het kiezen van de leveranciers en de relatie die de onderneming met hem aangaat zeer bepalend is voor het al dan niet slagen van het gehele proces. Deze stap behoort eveneens tot de strategische fase in het algemeen aanbestedingsproces. De vragen waaraan een leverancier moet voldoen en welke leverancier te kiezen worden hier beantwoord.

Na de selectie uit de vorige stap moet de onderneming de leverancier valideren. Het is hierbij de bedoeling dat beide partijen gaan bepalen in hoeverre ze afhankelijk zijn van elkaar. Een belangrijk onderdeel hiervan is dat de wensen van de aanbestedende onderneming meetbaar worden. Bovendien moet het voor beide partijen duidelijk zijn hoe de competenties van de leverancier gemeten en geëvalueerd worden. Het validatieproces van de leverancier kan in vier stappen samengevat worden. In de eerste stap moeten de nodige competenties van de leverancier vastgesteld worden. Vervolgens moet voor de verschillende competenties een bepaald niveau worden afgesproken. Daarna is het de bedoeling dat er, indien nodig, verbeteringsprojecten worden ontwikkeld om te zwakke competenties op het vereiste niveau te brengen. In een laatste fase moet de onderneming een beoordeling maken van de verschillende competenties en zo nodig het niveau bijstellen. Indien het over een partnership gaat zullen beide partijen elkaars competenties moeten valideren omdat ze dan op gelijk voet van elkaar staan. Beide ondernemingen moeten elkaar kunnen evalueren door middel van meetbare maatstaven. Dit is een onderdeel van de tweede fase, transitiefase, uit het algemeen aanbestedingsproces.

In stap vijf moeten de inkoopactiviteiten die uitbesteed worden daadwerkelijk overgedragen worden aan de leverancier. Belangrijk hierbij is dat er een transformatiestrategie en gedetailleerde aanpak geformuleerd worden. Hierin wordt beschreven hoe de overdracht gaat gebeuren en welke maatregelen beide partijen moeten nemen om dit zo vlot mogelijk te laten verlopen. Het is de bedoeling dat de leverancier alle informatie krijgt van de aanbestedende onderneming die nodig is om de inkoopactiviteiten over te nemen. Hierbij moeten wel enkele voorwaarden vervuld zijn om dit te laten slagen. Ten eerste moeten er methoden gecreëerd worden waarmee het mogelijk is de behaalde resultaten van de leveranciers af te zetten tegenover de doelstelling. Een tweede vereiste is dat er gezamenlijke opleidingen en trainingen worden opgezet. Dit is vooral nodig om de werknemers van beide partijen vertrouwd te maken met veranderende processen en activiteiten. Als laatste is het belangrijk dat de aanbestedende onderneming plannen en richtlijnen opstelt voor medewerkers die door de

outsourcing een andere functie krijgen of die de overgang maken naar de leverancier om daar ongeveer dezelfde functie uit te oefenen. Deze stap in het aanbestedingsproces is meestal één waar beide partijen moeten leren omgaan en communiceren met elkaar. Het is belangrijk dat ze de problemen en uitdagingen vlot aan elkaar duidelijk kunnen maken. In hun onderzoek hebben de auteurs ontdekt dat in deze fase wederzijds respect en een open communicatie van groot belang is om een stevige basis te vormen. Wanneer deze twee voorwaarden aanwezig zijn, is er meer kans dat er een goede langetermijnrelatie tot stand komt. Deze stap behoort eveneens tot de transitiefase in het proces uit het vorige hoofdstuk.

In een laatste stap is de bedoeling dat er wordt geïnvesteerd in een goed leveranciersmanagementsysteem. Nadat de inkoopafdeling is geoutsourcet, is het belangrijk dat er werknemers van beide partijen worden beschikbaar gesteld om zich bezig te houden met het opvolgen van de samenwerking. Deze moeten elkaar goed aanvoelen om zo de samenwerking naar een hoger niveau te tillen. Hier komt het belang van de verschillende performance-indicatoren weer naar boven. Deze moeten periodiek worden getoetst om te kijken of alles voldoet aan de vooropgestelde eisen. Buiten deze, puur numerieke gegevens, is het misschien nog wel belangrijker te werken aan een langetermijnrelatie tussen beide partijen. Om deze relatie te laten slagen blijkt wederzijds vertrouwen van onschatbare waarde te zijn. De relatie tussen beide partijen is in sterke mate afhankelijk van het type inkoopproces dat overgedragen wordt naar de leverancier. Dit komt overeen met de operationele fase uit het aanbestedingsproces.

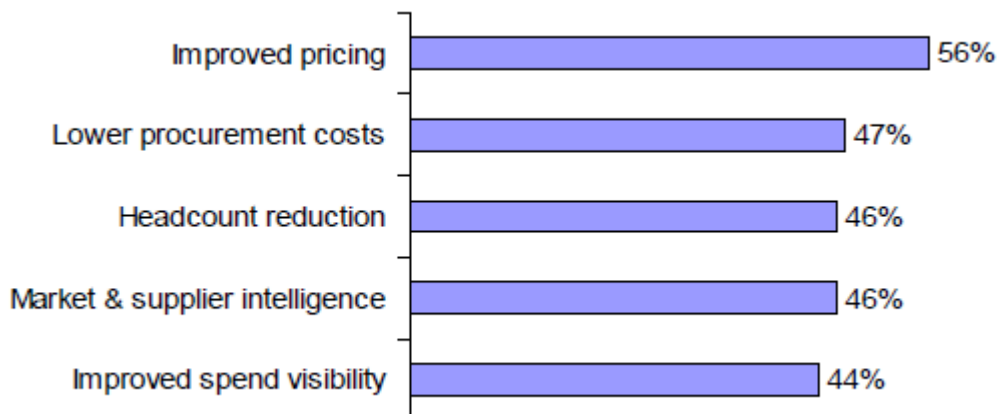
In onderstaande figuur is een vergelijking gegeven tussen het algemeen aanbestedingsproces dat uit drie stappen bestaat en het procurement aanbestedingsproces dat opgebouwd is uit zes verschillende stappen. Zoals eerder in de tekst aangegeven komen de eerste drie stappen van procurement outsourcing overeen met de strategische fase. Stap vier en vijf kunnen dan weer samengevoegd worden tot de transitie fase terwijl stap zes overeenkomt met de operationele fase van het algemeen aanbestedingsmodel. Wanneer we het procurement aanbestedingsmodel vergelijken met het model van Zeng (figuur 9) zien we dat hier vrij veel gelijkenissen zijn. Het mag dus duidelijk zijn dat er verschillende modellen voor zowel procurement als algemene aanbesteding in omloop zijn die elk op hun manier correct zijn. De onderneming kan dus kiezen uit veel verschillende modellen om te volgen bij het aanbesteden.

Algemeen uitbestedingsproces	Procurement uitbestedingsproces
1. Strategische fase	1. opstellen van doelen en deze matchen met de strategie
	2. selectie van uit te besteden items
	3. keuze van service provider (leverancier)
2. transitiefase	4. valideren van de leverancier
	5. procurement overdragen naar service provider
3. operationele fase	6. managen van de relatie met de service provider

Figuur 12: Vergelijking tussen algemeen en procurement uitbestedingsproces

## 6. Procurement outsourcing als competitief voordeel

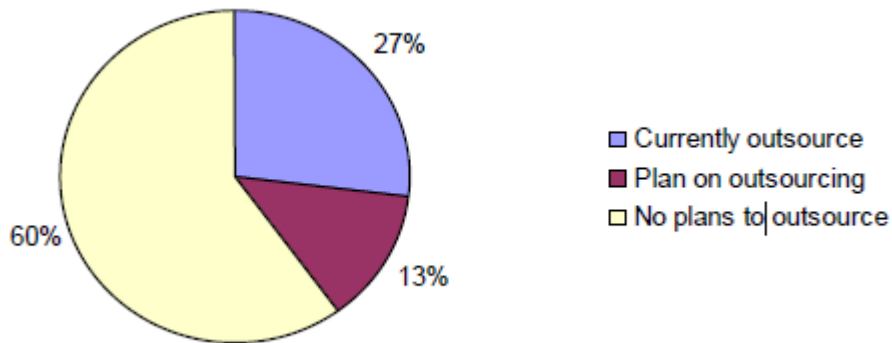
Uit een onderzoek van de Aberdeen Group uit 2007 is gebleken dat steeds meer ondernemingen hun focus betreffende procurement outsourcing verleggen van tactische en kostenbesparende voordelen naar strategische voordelen die kunnen behaald worden door een derde in te schakelen. Het strategisch belang van de inkoopafdeling blijft aan belang winnen bij verschillende ondernemingen, hiermee samen stijgen ook de verwachtingen die ze hebben van het uitbesteden van deze dienst. In figuur 13 zien we dat 56% van de ondernemingen die PO overwegen, hopen een betere prijs te bekommen voor hun aankopen. Een tweede, tactisch, voordeel dat men verwacht is het verminderen van de algemene procurement kost. Wanneer we het rijtje verder afgaan, zien we dat de ondernemingen ook hopen meer strategische voordelen te bekommen. Het gaat hier dan onder andere over het reduceren van de headcount en een beter inzicht in de uitgaven. Het verminderen van de headcount kan als strategisch bekeken worden doordat men met minder werknemers (in de inkoopafdeling) beter in staat is op een snelle en adequate manier zichzelf aan te passen aan de constant veranderende supply markt.



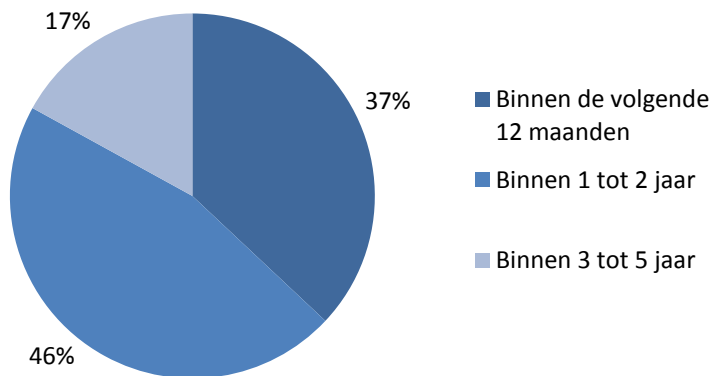
Figuur 13: Verwachte voordelen van procurement outsourcing (bron: Aberdeen Group 2007)

Hoewel steeds meer ondernemingen het belang van de inkoopafdeling en het voordeel dat ze kunnen doen met deze uit te besteden inzien zijn er toch nog altijd 60% die geen plannen tot outsourcing hebben. Slechts ¼ (27%) is op het moment van het onderzoek al actief bezig met PO. De overige 13% heeft plannen om in de (nabije) toekomst hun inkoopdienst uit te besteden. Deze gegevens worden min of meer bevestigd door een onderzoek van Capgemini in 2010. Ook hier geeft ongeveer 60% van de ondervraagden aan geen plannen te hebben om te gaan outsourcen. Verschil is wel dat slechts 15% op

het ogenblik van het onderzoek al aan outsourcing doet en de overige 25% er over denkt om ook hun procurement te gaan uitbesteden.

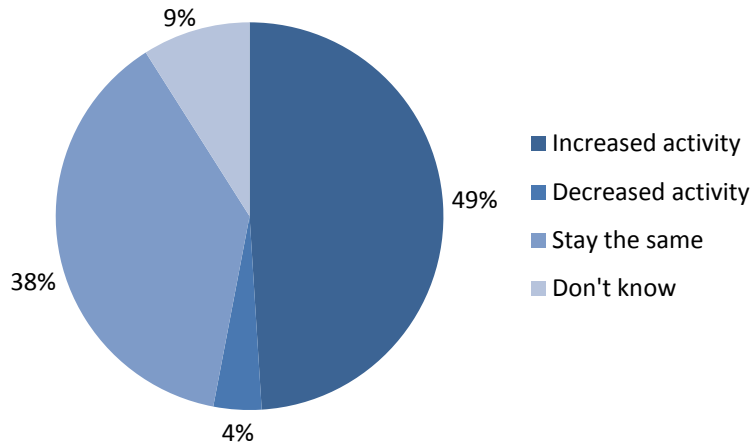


Figuur 14: Huidige en geplande procurement outsourcing activiteiten (Bron: Aberdeen Group 2007)



Figuur 15: Wanneer denken ondernemingen aan procurement outsourcing te doen (bron: Capgemini, 2010)

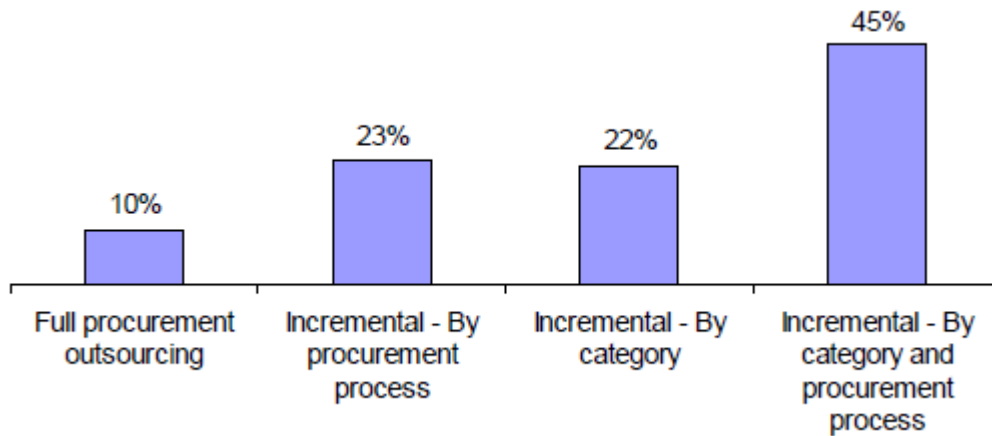
In bovenstaande figuur zien we dat bedrijven die overwegen om in de toekomst aan procurement outsourcing te doen dit vooral denken te doen binnen een termijn van één tot twee jaar (46%). De tweede grootste groep (36%) denkt dit te doen binnen de 12 maand volgend op de enquête. Voor de kleinste groep is het echter langetermijnplanning en zij denken dus pas bij op de trein te springen binnen de 3 tot 5 jaar. Op figuur 16 zien we de plannen van de ondervraagden het eerste jaar na de enquête. We merken op dat bijna de helft de activiteiten nog verder gaat uitbouwen. Meer dan 1/3 (38%) zegt niets te veranderen en dus het huidige niveau van procurement BPO aan te houden. Slecht een kleine minderheid (4%) gaat in het eerst volgende jaar de activiteiten afbouwen en dus minder aan procurement outsourcing doen.



Figuur 16: Wat verandert er in verband met procurement outsourcing het eerstvolgende jaar (bron: Capgemini, 2010)

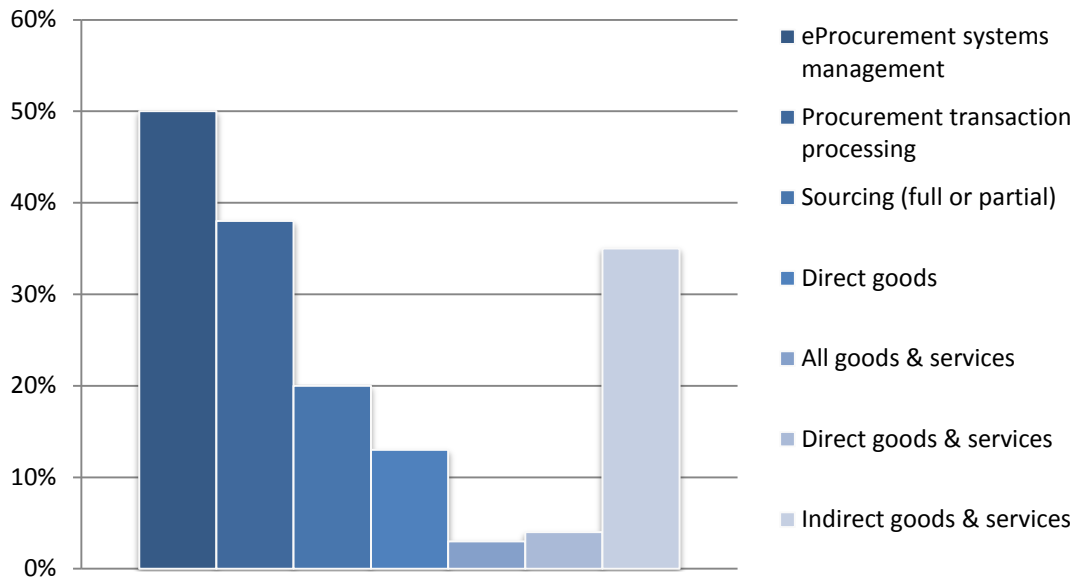
Hoewel er verschillende ondernemingen de voordelen zien van procurement outsourcing zijn er toch veel verschillende manieren waarop ze deze strategie proberen te implementeren. In de eerste plaats moet er een keuze gemaakt worden tussen een volledige (full PO) en een gedeeltelijke uitbesteding (incremental PO). Het is duidelijk dat ondernemingen die nog maar hun eerste stappen zetten wat betreft PO niet klaar zijn om alle verantwoordelijkheden van hun inkoopdienst uit handen te geven. Uit onderstaande grafiek kunnen we dan ook afleiden dat slechts één op tien hun volledige inkoopdienst uit handen geeft. In dit geval worden alle procurementprocessen van alle categorieën aankopen overgedragen aan een externe service provider. De overige 90% outsourcet maar een deel van hun procurementdienst. Het kan gaan om het uitbesteden van bepaalde processen voor alle categorieën aankopen maar ook om het uitbesteden van alle processen voor bepaalde categorieën. Uiteraard is er ook een combinatie van beide mogelijk en deze wordt door bijna de helft (45%) van alle ondernemingen, die met PO bezig zijn, gedaan. Hier moet er dus een keuze gemaakt worden welke procurement functies en/of welke specifieke categorieën er worden ondergebracht bij de externe provider.





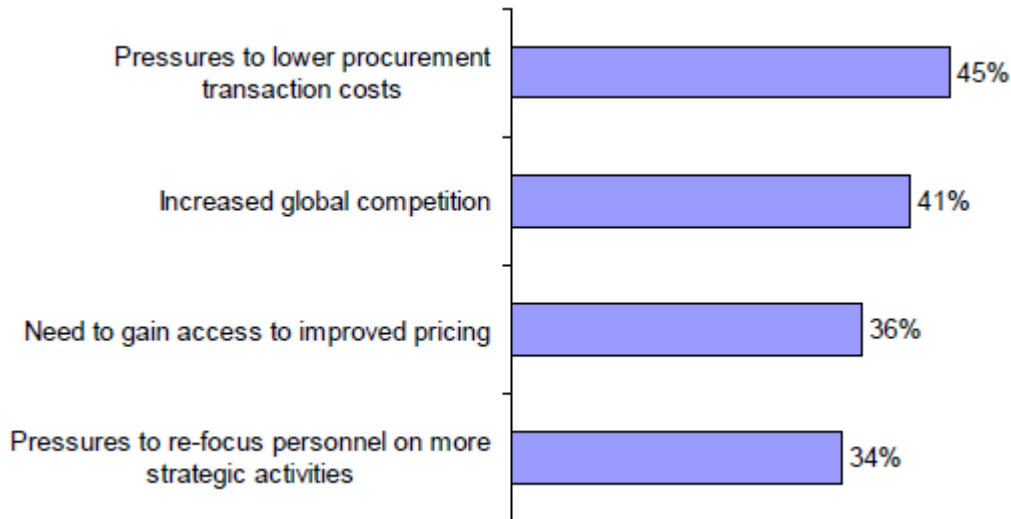
Figuur 17: Verdeling naar manier van procurement outsourcing (Bron: Aberdeen Group 2007)

Capgemini heeft bij hun onderzoek in 2010 dit nog verder opgesplitst en onderzocht welke procurementfuncties door de ondervraagden worden uitbesteed. Zo blijkt dat de helft hun e-procurement systems management aan een derde uitbesteedt. Het gaat hier dan over het managen van de systemen die elektronisch inkopen van producten en/of diensten mogelijk maakt. Dit is meestal het geval bij grotere bedrijven die een vast elektronisch systeem opgebouwd hebben met verschillende leveranciers om zo efficiënter te werken. Een tweede grote groep zijn diegenen die aan uitbesteding van de procurement transaction processing doen. We merken hier ook dat de bevinding uit de vorige figuur, dat slechts een kleine groep aan full procurement doet, bevestigd wordt. Slechts 3% gaat het procurement voor alle goederen en diensten uit handen geven. Bovendien merken we ook dat er een duidelijk verschil is tussen procurement outsourcing voor directe en indirect goederen en diensten. Dit bevestigt dus ook de eerder vermelde stelling dat bedrijven meer geneigd zijn aan procurement outsourcing voor indirect dan voor directe goederen en diensten te doen.



Figuur 18: Welke procurementfuncties worden uitbesteed (bron: Capgemini 2010)

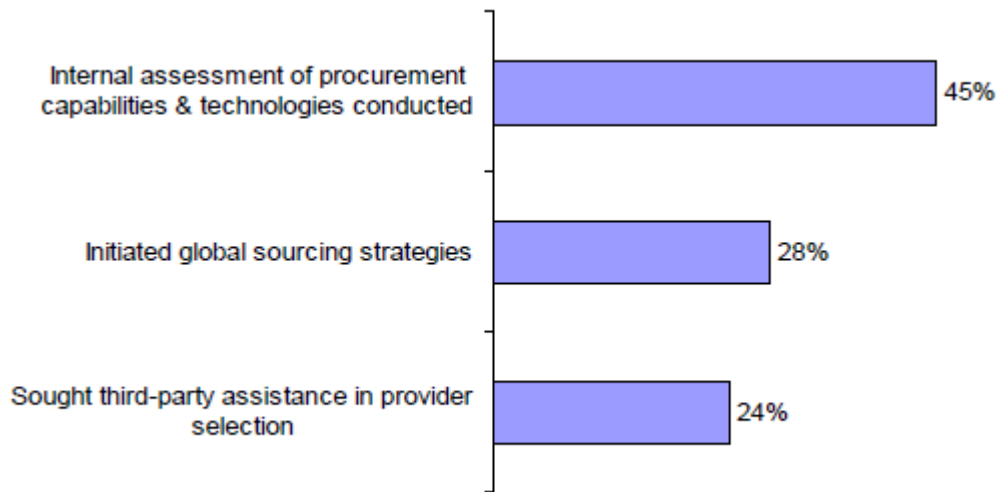
Wanneer we gaan kijken naar de drivers om te focussen op procurement outsourcing zien we dat de druk om de uitgaven in verband met procurement te verminderen op de eerste plaats komt. Net zoals bij de meeste outsourcingprojecten zijn de kosten een kritische factor en het verminderen ervan meestal een doel op zich (dit kwam reeds naar voor in figuur 6). Het verminderen van deze procurement uitgaven is meestal ook één van de doelen bij PO, dit komt overeen met het feit dat 47% van de ondernemingen verwacht een lagere procurement kost te hebben wanneer ze de inkoopdienst uit handen geven (zie figuur 13). De derde drijfveer, de nood om toegang te krijgen tot betere prijzen, sluit hierbij aan. Ook hier is het de bedoeling dat de kosten gaan verminderen doordat de onderneming betere prijzen kan bekomen voor de verschillende aankopen. Verder zien we in figuur 19 nog enkele drivers die meer verwijzen naar de strategische rol van de inkoop. De stijgende concurrentie op wereldvlak is ook een drijfveer om aan PO te denken. De ondernemingen zien de inkoopdienst dan ook als een mogelijkheid om zich te differentiëren van de concurrentie. De beslissing om de focus van het personeel te verleggen naar strategische activiteiten (meestal core-activiteiten) is op zich ook van strategische aard. Door de werknemers in te zetten op de activiteiten waar de onderneming zelf goed in is en de overige functies uit te besteden kan de onderneming zijn positie tegenover de concurrentie versterken. Dit kwam ook naar voor uit de matrix van Savelkoul waar er gesteld werd dat een strategische activiteit waar de onderneming zeer concurrentieel in is, moet in-house gehouden worden. In deze activiteiten dient geïnvesteerd te worden en dit kan bijvoorbeeld gebeuren door extra personeel aan de activiteit toe te wijzen.



Figuur 19: Drivers voor procurement outsourcing (Bron: Aberdeen Group 2007)

Wanneer de onderneming dan plannen heeft om hun inkoopdienst uit te besteden zijn er verschillende acties die moeten worden ondernomen om klaar te zijn voor de outsourcing relatie. 45% van de ondernemingen gaan in de eerste plaats een interne beoordelingen maken van de inkoopcapabiliteiten en de technologieën die men bezit. Het belang hiervan is vooral dat er op deze manier kan gekeken worden welke processen geschikt zijn om uit handen te worden gegeven. Wanneer het proces tactisch is en dus van weinig of geen strategisch belang, is het geschikt om te worden overgedragen naar een service provider. Wanneer men intern niet de nodige technologieën of kennis bezit die nodig zijn om bepaalde processen vlot te laten verlopen komen deze ook in aanmerking om uit besteed te worden. Hier wordt de activiteit dus in principe weer op de matrix van Savelkoul gesitueerd. De twee verschillende assen komen ook hier weer duidelijk naar voor. Een tweede actie die kan ondernomen worden is het bepalen van de globale sourcing strategie. Wanneer de onderneming besloten heeft om geen processen uit te besteden, is het onnodig om te kijken hoe de uitbesteding van de inkoopdienst kan geïmplementeerd worden. Omgekeerd kan de procurement outsourcing ook een trigger zijn om andere functies binnen de onderneming te onderzoeken en te kijken of ze eventueel geschikt zijn om uit handen gegeven te worden. De sourcing strategie kan dus zowel een terughoudende als een bevorderde invloed hebben op de beslissing of de inkoopdienst al dan niet wordt uitbesteed. Eén vierde (24%) gaat ook op zoek naar een derde die kan helpen bij het selecteren van de service provider. Het kan hier bijvoorbeeld gaan over ondernemingen die zelf ervaring hebben met het outsourcen van hun inkoopdienst bij bepaalde service providers. Al deze acties passen binnen de strategische fase van het uitbestedingsproces (zoals eerder besproken). Wanneer we gaan vergelijken met het procurement uitbestedingsproces zien we dat dit ongeveer overeen komt met de

eerste drie stappen (hoewel het zoeken van hulp om een provider te selecteren niet volledig hetzelfde is als daadwerkelijk een keuze maken, stellen we dit hier toch gelijk).



Figuur 20: Acties ondernomen voor Procurement outsourcing (Bron: Aberdeen Group 2007)



## 7. The Maturity Class Framework

Op basis van het onderzoek gevoerd door de Aberdeen Group werden de ondernemingen die reeds actief waren wat betreft het outsourcen van de inkoopdienst opgedeeld in drie verschillende groepen. Deze indeling werd gemaakt op basis van twee criteria. Een eerste was het percentage 'spend under management of the procurement', hieronder verstaan we het percentage van de kosten gemaakt door de inkoopafdeling die behoren tot de loonkosten. Een tweede criterium waar rekening mee gehouden werd is de kost van één enkel acquisition-to-order cyclus. Dit houdt in dat men nagaat hoeveel het voor de onderneming kost om het hele proces van een aankoop te doorlopen. Deze loopt van de specificatiefase tot wanneer de order daadwerkelijk wordt besteld en ontvangen. Op basis van deze gegevens worden de beste 20% samengenomen tot de Best-in-class groep. Deze wordt gevolgd door de gemiddelde groep die bestaat uit 50% van de ondernemingen. De laatste 30% behoren tot de laggards of slechtst scorende groep.

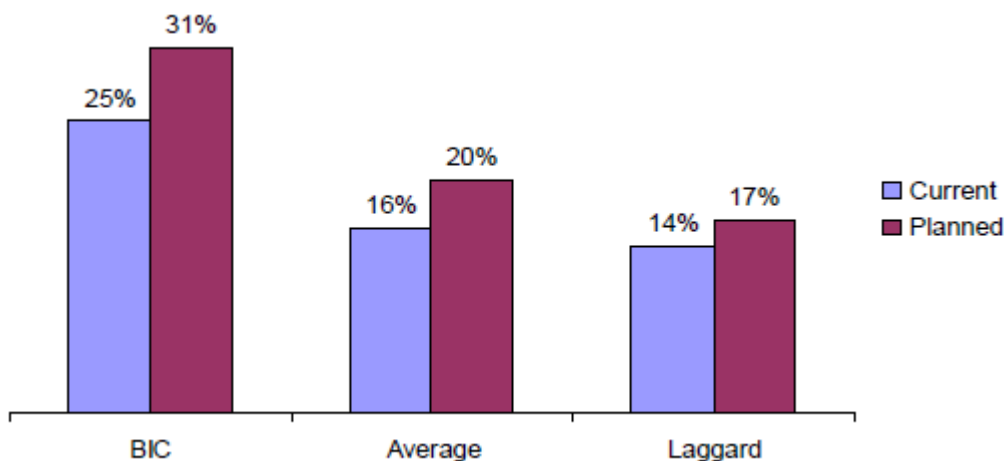
Definition of Maturity Class	Mean Class Performance
<b>Best-in-Class:</b> Top 20% of aggregate performance scorers	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 63% of enterprise spend under management</li> <li>▪ \$14.15 to process a single requisition-to-order cycle</li> </ul>
<b>Industry Average:</b> Middle 50% of aggregate performance scorers	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 49% of enterprise spend under management</li> <li>▪ \$17.80 to process a single requisition-to-order cycle</li> </ul>
<b>Laggard:</b> Bottom 30% of aggregate performance scorers	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 28% of enterprise spend under management</li> <li>▪ \$33.00 to process a single requisition-to-order cycle</li> </ul>

Figuur 21: Verdeling van de procurement outsourcers naar prestatie (Bron: Aberdeen Group 2007)

Wanneer we kijken naar de best scorende groep (Best-in-Class of BIC) zien we dat er 63% van de procurement kosten loongerelateerd zijn. Hiermee scoren ze duidelijk beter dan de twee andere groepen die hier respectievelijk 49 en 28% op scoren. Hieruit blijkt dus dat de beste ondernemingen (wat betreft PO) hun kosten voor procurement vooral bestaan uit loonkosten, wat betekent dat ze weinig bijkomende kosten hebben. Bij de 'slechtste' groep is de loonkost maar verantwoordelijk voor minder dan 1/3 van de totale procurement kosten. Wat betreft het tweede criterium zien we dat de BIC groep hier ook beter scoort dan de andere twee. Hoewel het verschil hier met de gemiddelde groep niet zo groot is als bij de spend under management. Zo zijn de kosten om één enkele cyclus te doorlopen \$14.15 voor de beste groep terwijl dit voor de gemiddelde groep maar

\$3.65 meer is. Het verschil met de derde groep is hier echter weer heel groot doordat de kost meer dan dubbel zo groot is (\$33) dan bij de Best performers. De gemiddelde groep zit wat betreft de twee criteria korter naar de top groep toe dan naar de laggards (49% tegenover 68 en 28% en \$17.80 tegenover \$14.15 en \$33).

Het is dus duidelijk dat inspanningen wat betreft het outsourcen van de inkoop positieve gevolgen heeft voor de onderneming. Toch is de hoeveelheid en de manier waarop geoutsourcet wordt ook van belang. Zo kwam naar voor dat de BIC groep zowel op het moment van het onderzoek als in de toekomst meer van hun totale spend gaan outsourcen. Zo gaat deze groep nu ¼ outsourcen en plannen ze dit in de toekomst nog te doen stijgen naar 31%. Bij de gemiddelde groep liggen deze percentages allebei lager, namelijk 16 en 20%. Toch is het verschil met de laatste groep niet zo groot aangezien er hier maar 2% minder wordt uitbesteed en maar 3% minder gepland is. Op basis van deze cijfers is het verschil tussen de laatste twee groepen dus kleiner dan bleek uit de kosten van een requisition-to-order cyclus.



Figuur 22: Percentage van de spend dat uitbesteed wordt (Bron: Aberdeen Group 2007)

Belangrijk is ook de manier waarop de outsourcing gebeurt. Zoals eerder gezegd moet hier een keuze gemaakt worden tussen een volledige en gedeeltelijke uitbesteding. Zo bleek dat de gedeeltelijke uitbesteding waarbij er een combinatie van verschillende processen en verschillende categorieën gemaakt wordt het meest wordt toegepast. In bijna de helft van de gevallen (zowel bij de BIC groep als bij alle anderen) gaat het om deze vorm van outsourcen. Wanneer we de volledige PO onder de loep nemen zien we dat dit slechts in 22% van de gevallen toegepast wordt bij de beste groep en zelfs maar voor minder dan 1/10 (9%) bij alle andere groepen. Toch is het opmerkelijk dat bijna de helft van alle ondernemingen kiest voor een gedeeltelijke uitbesteding. Dit kan ook bekeken worden als een terughoudendheid aangezien de stap naar een volledige

uitbesteding misschien te groot is. Hoewel de gegevens bewijzen dat de volledige vorm positief kan zijn voor de prestaties van de onderneming. Het is mede daardoor dat de best scorende groep de andere outperformen op verschillende procurement gegevens. Zo zien we in figuur 23 dat de BIC groep meer bespaard bij de sourcing dan alle andere groepen. Ze besparen 8.3% in vergelijking met 7.6% voor de anderen. Dit verschil is echter niet zo groot waardoor we kunnen stellen dat dit niet de belangrijkste 'winstpost' is. Deze winst is vooral het resultaat van de expertise van de outsourcing provider. Over het algemeen bezitten zij de skills die nodig zijn om nieuwe markten te betreden. Ze hebben ook genoeg kennis van de reeds bestaande markten om zo inzicht te krijgen in de prijzen en de andere vlakken waarop verschillende leveranciers concurreren om zo een beter resultaat te verkrijgen voor de outsourcende onderneming. Bovendien hebben ze veel ervaring en kennis als het op onderhandelen van contracten aankomt. Door goede onderhandelingen te voeren kunnen ze nog verder proberen de prijzen omlaag te krijgen. Wanneer we kijken naar de naleving van de contracten zien we dat bij de best scorende groep dit 55% bedraagt. Dit is 14% meer dan bij de andere groepen (41% voor de anderen) waardoor we ook hier kunnen stellen dat de BIC groep duidelijk beter scoort op dit onderdeel. Het derde onderdeel waarop we de procurement afdeling kunnen beoordelen is de sourcing cycle time. Hieronder verstaan we de tijd die nodig is voor het vinden van de juiste leverancier. Bij de BIC groep bedraagt dit 8.2 dagen terwijl dit bij alle anderen bijna 10 dagen bedraagt. Het gaat hier dus om een daling van 18% wat toch al behoorlijk groot kan genoemd worden. De verbetering in de vorige twee onderdelen is vooral te danken aan de ervaring van de onderneming die uitbesteed. Toch speelt de ervaring van de outsourcing provider ook een rol aangezien zij er moeten voor zorgen dat er succesvolle processen voor het ontwikkelen, behouden en verbeteren van leveranciersrelaties ontstaan. Het laatste puntje waarop we beoordelen is het percentage van de leveranciers waarbij het mogelijk is elektronische transacties te doen (e-procurement). Dit kunnen we bekijken als een indicator van hoe goed de relatie is met de leverancier. Hoe beter de relatie en hoe groter het vertrouwen in beide partijen, hoe meer de leverancier zal instemmen met elektronische transacties. Bij de BIC groep is dit 31% terwijl dit bij alle anderen maar 25% is. We kunnen er hier dus vanuit gaan dat de relatie van de BIC ondernemingen gemiddeld gezien beter is dan bij de andere groepen. Samenvattend kunnen we stellen dat de verbeterde resultaten voor de best-in-class ondernemingen het gevolg zijn van zowel strategische als tactische verbeteringen in de bedrijfsvoering wat betreft procurement.



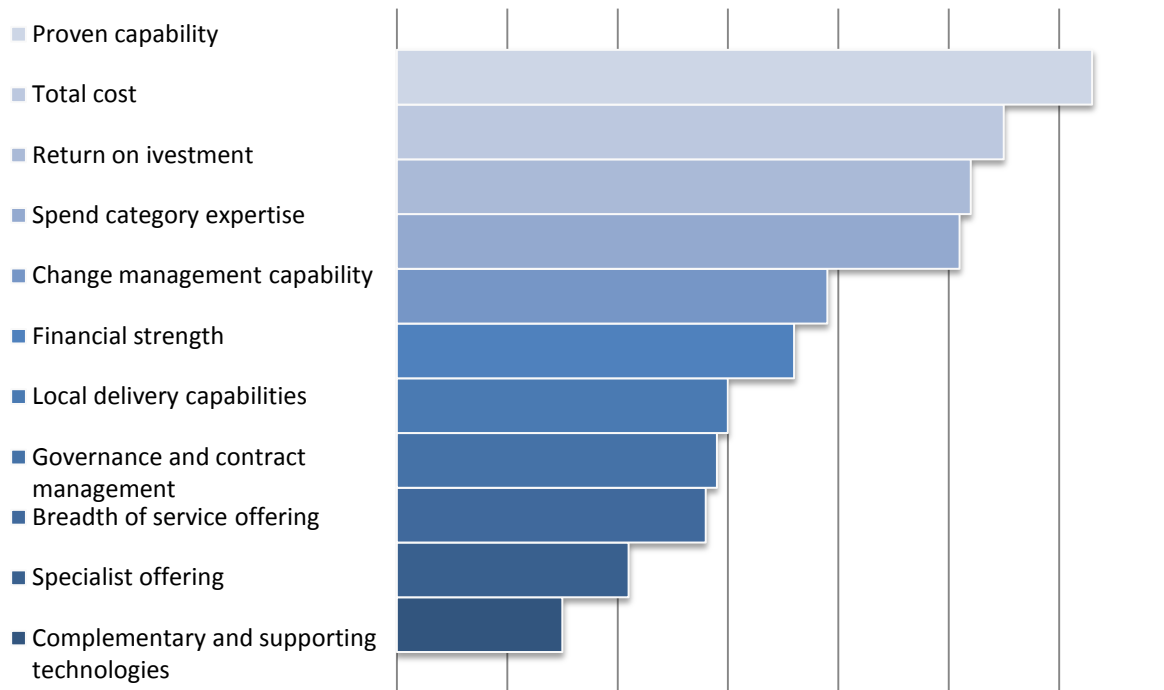
<b>Metric</b>	<b>Best-in-Class</b>	<b>All Others</b>
Savings from sourcing	8.3%	7.6%
Contract compliance (of users to approved contracts)	55%	41%
Sourcing cycle times	8.2 days	9.9 days
Percentage of approved suppliers enabled for electronic transactions	31%	25%

Figuur 23: Procurementgegevens na PO (Bron: Aberdeen Group 2007)

## **8. Uitdagingen en remmende factoren**

Hoewel de voordelen van het uitbesteden van de aankoopdienst stilaan duidelijk zijn, zijn er voor ondernemingen toch enkel uitdagingen die ze moeten overwinnen. Een eerste uitdaging is het op poten zetten van een structuur om om te gaan met de verschillende relaties. Het is belangrijk dat er duidelijkheid geschept wordt wie welke verantwoordelijkheid draagt. Daarom moeten er ook duidelijke afspraken gemaakt worden met de outsourcing partner zodat er geen twijfel mogelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is. Er kunnen ook processen worden gecreëerd die dan beslissen hoe er in bepaalde omstandigheden moet gereageerd worden. Een volgende uitdaging is de houding tegenover het verliezen van de controle over de inkoopactiviteiten. Wanneer de onderneming te veel schrik heeft om de controle te verliezen kan dit nadelig zijn voor het slagen van de uitbesteding. Er moet dus bereidheid zijn om sommige verantwoordelijkheden uit handen te geven en erop te vertrouwen dat de outsourcing partner deze naar behoren zal overnemen. Wanneer deze bereidheid er niet is zal het hele uitbestedingsverhaal gedoemd zijn om te mislukken. Hier komt dus ook weer een deel het managen van de relatie naar boven, meer bepaald het correct afbakenen van de verschillende verantwoordelijkheden. Een laatste grote uitdaging die de meeste ondernemingen tegenkomen is het niet beschikken over een degelijk systeem om de procurement prestaties te meten. Wanneer de onderneming echter de prestaties niet kan meten is het moeilijk om te kijken of er verbetering is nadat de inkoopafdeling (of een deel ervan) uitbesteed is. Het is dus belangrijk dat de onderneming vooraf nadenkt over de manier waarop men de prestaties van verschillende procurementonderdelen gaat meten. Deze moeten dan periodiek opnieuw gemeten worden zodat er kan gekeken worden of de uitbesteding voordelig is voor de onderneming. Een andere remmende factor is het 'risico' bij het kiezen van een partner. Wanneer deze partner niet voldoet aan alle eisen kan het slagen van de uitbesteding in het gedrang komen. Volgend schema geeft dan ook een overzicht van wat belangrijk vinden bij het selecteren van een outsourcing partner. Het meeste belang hechten bedrijven aan het feit dat de outsourcing partner reeds bewezen heeft voldoende capaciteiten en bekwaamheid te bezitten om het hele uitbestedingsverhaal tot een goed eind te brengen. Dit werd zelfs belangrijker geacht dan de totale kosten die ontstaan door een activiteit uit handen te geven. Op de derde plaats komt de return on investment. We kunnen dus wel stellen dat ook hier weer de kosten (en andere financiële maatstaven) belangrijk worden geacht. Anderzijds hechten ze veel minder belang aan de aanvullende en ondersteunende technologieën die gebruikt worden. Dit valt waarschijnlijk te verklaren doordat met een geringe investering dit 'probleem' in orde kan gebracht worden zodat een goede samenwerking met de provider (met de 'vreemde' technologieën) tot stand kan gebracht

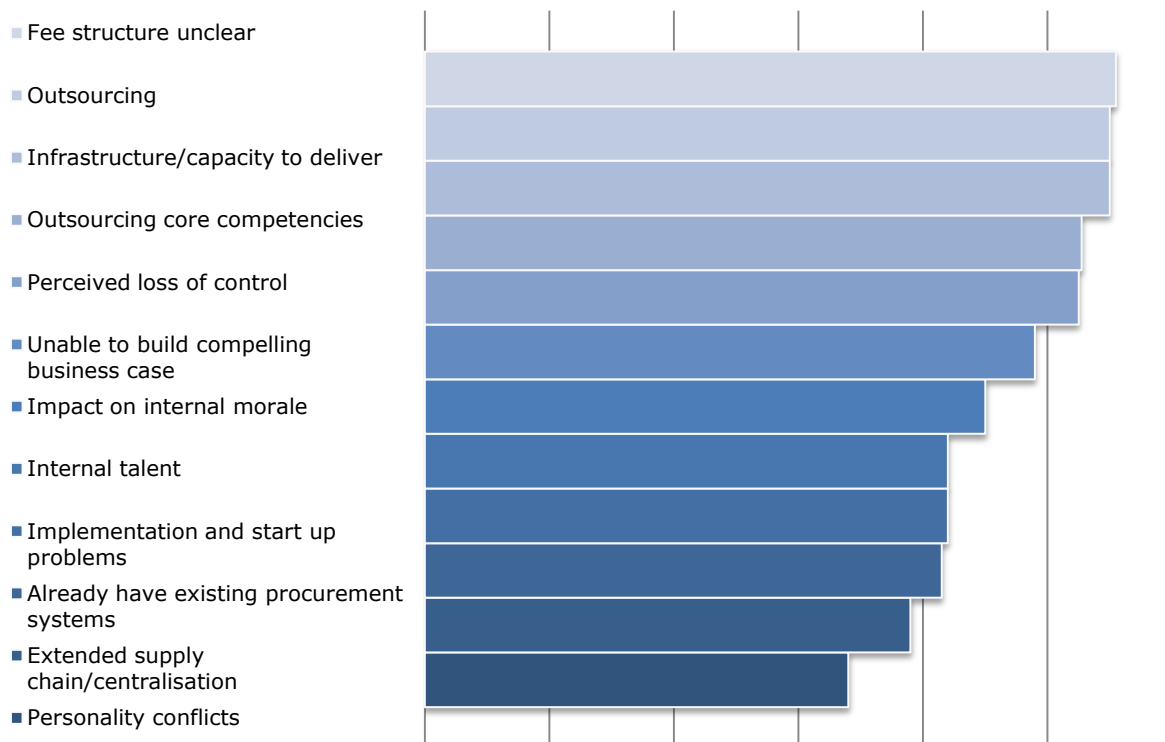
worden. De breedte van de service die door de provider kan geleverd worden, wordt ook niet als belangrijk gezien. Dit is op zich inderdaad geen probleem zolang de provider de service levert die nodig is en overeengekomen was.



Figuur 24: Wat is belangrijk bij het selecteren van een outsourcing partner (bron: Capgemini, 2010)

Wanneer we gaan kijken naar de factoren die verschillende ondernemingen tegenhouden om over te gaan tot procurement outsourcing, zien we dat de belangrijkste reden is dat procurement voor de onderneming als een core competentie wordt gezien. Wanneer de onderneming vindt dat de aankoopafdeling van een te groot strategisch belang is, of als ze vindt dat ze voldoende middelen intern hebben om alles op een rendabele manier uit te voeren gaan ze niet overgaan tot een uitbesteding. Vroegere investeringen in verschillende procurement technologieën of werknemers kunnen dus ook gezien worden als een remmende factor. Wanneer men aan procurement outsourcing gaat doen kunnen deze eerdere investeringen gezien worden als verloren kosten en kan men er beter voor kiezen de afdeling intern te houden. Een derde belangrijk argument tegen PO is de onzekerheid die er is over de voordelen van de uitbesteding. Doordat dit een relatief nieuwe tak van outsourcing is, zijn er nog niet veel precedentes waardoor het voor ondernemingen soms moeilijk inschatten is wat de voordelen gaan zijn. Het feit dat er nog maar weinig onderzoek naar verricht is draagt zeker bij tot moeilijkheid om de uitkomsten te voorspellen. De laatste remmende factor is het verlies aan controle. Ondernemingen hebben schrik te veel uit handen te geven waardoor ze de controle gaan

verliezen. Het is dus, zoals eerder gezegd, een uitdaging om hiermee correct om te springen en het risico hierop zo klein mogelijk te houden.



Figuur 25: Wat zijn de belangrijkste moeilijkheden of risico in verband met uitbesteding (bron: Capgemini, 2010)

In figuur 25 zien we de belangrijkste moeilijkheden in risico's die aangegeven zijn door de ondervraagde ondernemingen in het onderzoek van Capgemini (2010). Wat meteen opvalt is dat de verschillende mogelijkheden hier veel korter bij elkaar liggen (dus meer redenen belangrijker) dan in figuur 24. Een vergoedingsstructuur die niet duidelijk is blijkt de grootste zorg van de ondernemingen. Zoals eerder gesteld is het dus nodig een degelijk meetsysteem te hebben, niet alleen om de vooruitgang te monitoren maar dus ook om een degelijke verloning mogelijk te maken. Een tweede inhibitor is de negatieve houding tegenover outsourcing zelf. Aangezien niet elk uitbestedingsproces succesvol is en over de 'nieuwere' soorten van outsourcing (zoals procurement) nog maar weinig onderzoek is gebeurd blijft het management soms sceptisch tegenover mogelijke uitbestedingsprojecten. Uit hetzelfde onderzoek bleek trouwens dat 18% van de ondervraagden negatief stond tegenover procurement outsourcing. Bij 37% had procurement outsourcing dan weer wel een positieve bijklank terwijl bijna de helft van de respondenten hierover geen mening had. Een volgend item dat aangegeven wordt is het risico dat de provider niet in staat is de afgesproken dienst te leveren. Het kan hier zowel gaan over onvoldoende capaciteit als over slechte infrastructuur van de provider. Twee

inhibitoren die in sterke mate met elkaar verbonden zijn is het bekijken van de activiteit, die in aanmerking komt om uit te besteden, als core-competentie en de schrik om de controle te veel uit handen te geven. Wanneer een onderneming vindt dat een competentie belangrijk is voor het welslagen van de onderneming gaat ze deze vanzelfsprekend niet graag uit handen geven. Het gevaar hierbij is wel dat bedrijven overdreven voorzichtig gaan zijn en over alles zoveel mogelijk controle willen houden. Dit staat dan uitbestedingsprojecten in de weg die een verbetering (zowel strategisch als tactisch) zouden kunnen zijn. Anderzijds zien ondernemingen ook het risico van een te grote supply chain, die door zijn grootte moeilijk te managen is, in. De schrik om intern talent te verliezen en het risico op persoonlijke conflicten zijn twee risico's die te maken hebben met veranderingen binnen het personeelsbestand als bepaalde activiteiten uitbesteed worden. Persoonlijke conflicten kunnen bijvoorbeeld ontstaan wanneer de functie die iemand uitoefent naar de provider gaat en deze werknemer dus ofwel overgeplaatst wordt naar die provider ofwel een andere job krijgt binnen de onderneming. Hierdoor zou het dus ook kunnen dat getalenteerde werknemers niet meer gemotiveerd zijn (of gewoon van geen nut meer voor de onderneming in hun specialiteit) en dus hun capaciteiten niet meer ten volle benutten. Hier sluit bij aan dat een onderneming minder geneigd gaat zijn hun procurementactiviteiten uit handen te geven als ze vinden dat er al een degelijk intern procurementsysteem bestaat en ze voelen dat alle nodige talent intern aanwezig is.

## 9. The competitive framework

Zoals in hoofdstuk zeven gezegd werden de onderzochte ondernemingen ingedeeld in drie groepen (Best-in-class, Industry average en Laggard). Deze verschillende groepen werden vervolgens beoordeeld op vijf categorieën. Een eerste categorie is 'Process', hier gaat het dan vooral over de standaardisatie van de verschillende procurement processen en de keuze van welke aanbestedingsvorm men gebruikt. Verschillende onderzoeken hebben uitgewezen dat het correct aanwenden van procurement services en tools positief zijn voor de onderneming. Door de juiste balans te vinden is men in staat de spend under management te vergroten. Eerder onderzoek heeft ook aan het licht gebracht dat ondernemingen met een hogere spend under management ook andere voordelen waarnemen. Het gaat hier dan vooral over kostenbesparingen, verbeterde procesefficiëntie en de mogelijkheid van de inkoopafdeling om meer strategische waarde te creëren voor de onderneming. Wanneer we de gegevens in verband met de processen van naderbij gaan bekijken zien we dat in elke groep er redelijk veel processen geoutsourcet worden. Hoewel de slechtste groep nog bijna 70% van hun processen uitbesteden merken we toch op dat dit voor de beste groep bijna 90% is. Het is dus duidelijk dat de BIC groep de voordelen van een aanbesteding inziet. Ze gebruiken meer en meer hun inkoopafdeling als een middel om strategisch voordeel te behalen. Ze hebben dus ook geen schrik om deze afdeling uit handen te geven en zo betere prestaties, lagere proceskosten en grotere kostenbesparingen (door bijvoorbeeld betere contracten) te bereiken. Het is dus ook de groep die het meeste de hele afdeling (22% tegenover 10 en 11%) uit handen geeft. Het is dus belangrijk voor de twee minder scorende groepen om de stap naar volledige (of toch zeker meer processen) outsourcing te overwegen. Indien ze dit niet doen bestaat het risico dat de beste groep steeds verder gaat 'weglopen' waardoor het moeilijk wordt om deze nog bij te benen wat betreft procurement.

Een volgende beoordelingscategorie is 'organization'. Het gaat hier dan over de structuur, de skills en de capaciteiten van de onderneming in zijn geheel. Belangrijk is ook de gevolgde strategie, aangezien het belangrijk is hoe men tegenover de inkoopafdeling staat. Wanneer de afdeling gebruikt wordt om zich te differentiëren van de concurrenten zal deze niet in aanmerking komen om uitbesteed te worden. Het punt waarop de onderneming beoordeeld wordt is de manier waarop procurement georganiseerd is. De onderzoekers zijn dan vooral gaan kijken of de afdeling gecentraliseerd is op regionaal vlak en/of doorheen de onderneming. De gegevens maken duidelijk dat bij de beste groep de helft van de ondernemingen de procurement afdeling gecentraliseerd heeft. Toch is het verschil (44 en 35%) met de twee andere groepen niet zo groot als bij de

andere criteria. Een gecentraliseerde inkoopafdeling is vooral belangrijk omdat de beslissingen die genomen worden consistent zijn doorheen de hele onderneming. In dit geval is het makkelijker om de processen te standaardiseren zodat de beslissingen steeds op dezelfde manier genomen kunnen worden. In een gecentraliseerde structuur is het ook makkelijker om processen die gebruikt worden door de service provider te implementeren in de onderneming. Aangezien er bij de BIC groep meer sprake is van een gecentraliseerde afdeling is het voor hen makkelijker om nieuwe processen te implementeren.

De derde categorie waarop de verschillende groepen beoordeeld worden is 'knowledge'. Het gaat hier dan over de beschikbaarheid van informatie en verschillende data die te maken hebben met procure management. Bovendien is het ook van belang hoe de onderneming deze informatie verspreidt door de onderneming. Als er goede informatie voor handen is maar deze zich niet tot bij de juiste persoon komt is het nut van de informatie zeer klein. De onderneming moet dus zorgen voor een systeem die de juiste informatie beschikbaar maakt voor de juiste personen op het juiste moment. De onderzoekers hebben dit onderdeel vooral beoordeeld door te kijken of de onderneming de prestaties van de outsourcing relatie meet en evalueert op maandelijkse of kwartaal basis. Ook op dit criterium scoort de BIC groep beter dan de andere twee. 53% van de beste groep doet dit tegen respectievelijk 40 en 37% van de average en laggards groep. Deze metingen en evaluaties zijn belangrijk omdat er moet gecontroleerd worden of de service provider voldoet aan de vooropgestelde eisen en afspraken. Zoals eerder aangehaald is dit ook van belang voor het opbouwen van een vergoedingssysteem voor de provider. Wanneer de prestaties ondermaats zijn is het nodig een oplossing te zoeken voor de problemen om zo de werking van de inkoopafdeling opnieuw te verbeteren. Deze controle is zo belangrijk dat zelfs 12% van de ondernemingen in de BIC groep dagelijks de prestaties van hun partners monitoren. Dit in vergelijking met slecht 2% van de onderneming in de andere groepen.

Vervolgens is men de verschillende groepen gaan beoordelen op 'procurement processes outsourced'. Het gaat hier over wat voor soort uitbesteding de onderneming gaat doen. Zoals eerder gezegd zijn hier dus vier mogelijkheden. De onderneming kan aan full procurement doen en dus de hele inkoopafdeling uit handen geven. Ze ook kunnen kiezen om een gedeeltelijk uitbesteding te doen op basis van processen of productcategorieën. De laatste optie is een gedeeltelijke uitbesteding op basis van een combinatie van processen en productcategorieën. Zoals we eerder gezien hebben in figuur 16 zien we ook hier weer dat de meeste ondernemingen die aan PO doen kiezen voor een gedeeltelijke uitbesteding. Deze gebeurt dan vooral door een combinatie te maken van bepaalde categorieën van producten en bepaalde processen. Nader

onderzoek leverde op dat de ondernemingen in alle categorieën verschillende inkoopfuncties uitbesteden maar dat deze die door de BIC groep uit handen worden gegeven meer bijdragen tot de prestaties dan deze van de andere groepen. Dit kan verder opgesplitst worden door naar de verschillende processen te kijken die uitbesteed worden. Een eerste functie die door de BIC groep meer dan dubbel zoveel (135%) dan de andere ondernemingen uit handen gegeven worden is contract management. Volgens Covalis (2010) is contractmanagement 'het beheren van verplichtingadministratie van alle termijnafspraken welke middels een contract zijn vastgelegd met als doel risico's te vermijden, kosten te bewaken en te reduceren en ondersteuning te bieden aan het tactische en strategische inkoopbeleid'. Het is dus duidelijk dat een goed contractmanagement kan zorgen voor verminderde risico's en kosten. Wanneer dit extern beter kan gedaan worden dan intern heeft dit dus enkele grote voordelen voor de onderneming. Een voorbeeld hiervan is dat de BIC ondernemingen 35% beter scorend wat betreft de naleving van de contracten. Een volgend onderdeel waar naar gekeken is, is de uitbesteding van het catalog content management, hieronder verstaan we het contract dat er is tussen de klant en de leverancier om een hele catalog items te leveren aan welbepaalde voorwaarden. De gevolgen hiervan worden onderzocht aan de hand van de Average Purchase Price Variance (afgekort: APPV). De Purchase Price Variance wordt door Emiliani et Al. (2005) omschreven als 'A metric that measures the difference between a "standard cost" and the current unit price. Standard cost is an estimate of the unit price, usually this is the "official price" or a price based on the prior year's price'. Wanneer we dus de APPV nemen is dit de gemiddelde PPV. Het gaat hier dan over 'the average variation in price from the contracted rate for goods or services'. Bij de BIC ondernemingen is deze APPV 22% lager dan bij de andere ondernemingen. Dit is vooral te wijten aan het uitbesteden van het catalog content management. Ook hier gaan de best scorende ondernemingen deze functie 120% meer uitbesteden tegenover de anderen. Wanneer er een beter catalog management systeem wordt gebruikt zal de onderneming beter op de hoogte zijn van de prijzen waardoor deze eventueel kunnen aangepast worden op de contracten. Doordat deze 'contractprijzen' meer aansluiten bij de werkelijke prijzen zal de PPV afnemen. Een derde manier om een beoordeling te maken is kijken naar het percentage spot buying en operational sourcing dat wordt uitbesteed. Onder spot buying verstaan we het aankopen van goederen of diensten die onmiddellijke geleverd moeten worden. Meestal wordt hier de waarde op de markt betaald in plaats van via de supply chain waar meestal al de nodige contacten (en dus ook voordelen) zijn. Daarom is spot buying dus meestal duurder maar toch geschikt omdat het snel kan voldoen aan de noden van de onderneming. Onder operational sourcing valt dan weer het zoeken naar mogelijke leveranciers die de gezochte goederen en diensten aanbieden. Het blijkt dat 53% van de BIC ondernemingen deze twee functies



uitbesteden. Dit in tegenstelling tot de andere ondernemingen waar dit maar 43% (average groep) en 38% (laggard groep) is. Wanneer het over strategic sourcing gaat, bedoelt men 'the procurement process where constant improvements and re-evaluations are made to the buying activities'. The job of strategic sourcing is both to offer value and also to reduce costs' (Baker, 2010). Ook hier gaan de BIC ondernemingen deze dienst meer dan dubbel zoveel uitbesteden dan de anderen (124%) met als gevolg dat ze 9% hogere sourcingkostenbesparingen realiseren dan de andere groepen. Het laatste onderdeel waarop procurement processes outsourced wordt beoordeeld is supplier enablement. Onder supplier enablement verstaan we het proces dat erin bestaat de leveranciers elektronisch te verbinden met de supply chain van de onderneming. Het is de bedoeling dat er tussen beide partijen een uitwisseling van businessgerelateerde documenten (zoals orders, facturen, ...) via elektronische weg mogelijk is. De BIC groep gebruikt een externe provider voor supplier enablement 90% meer frequent dan alle andere ondernemingen. Dit leidt tot een stijging van 19 tot 27% wat betreft het elektronisch verwerken van aankooporders, invoices en betalingen. Het is dus duidelijk dat door deze elektronische verwerking kosten kunnen vermeden worden wat dan weer voordelig is voor de prestaties van de onderneming.

De laatste categorie waarop de onderneming beoordeeld worden is performance management. Hieronder verstaat men het vermogen om belangrijke prestatie maatstaven te identificeren, te controleren en vooral te verbeteren. Onder deze prestatie maatstaven vallen bijvoorbeeld de eerder besproken spend under management, requisition-to-order cycluskosten en de kostenbesparingen door verschillende sourcing initiatieven. Wanneer we in dit verband kijken naar de BIC ondernemingen merken we dat deze 44 tot 62% meer vermogen hebben om de prestaties van de procurement activiteiten op een correcte manier in te schatten. Dit is in elk geval interessant voor de procurementafdeling maar zeker voor de onderneming als het gaat over de relatie met de externe service provider. Wanneer de onderneming de prestaties niet goed kan meten en dus ook niet op een correcte manier kan beoordelen is het moeilijk, zomet onmogelijk, om te kijken waar er nog vorderingen kunnen worden gemaakt. Deze vorderingen kunnen zowel kostenbesparingen als efficiëntiestijgingen zijn. Het is dan ook onmogelijk om te kijken of de verschillende 'ingrepen' het gewenste effect hebben. Bovendien is het belangrijk om naar alle prestatie maatstaven te kijken aangezien er nog andere gevolgen (zowel positieve als negatieve) kunnen zijn dan deze die men logischerwijze verwacht.

De tabel in figuur 26 geeft een samenvatting van de zonet besproken items. Voor elke categorie werd een opdeling gemaakt naar de drie verschillende groepen. In de vorm van een percentage werd voor elk item een bepaalde score gegeven.

	<b>Best-in-Class</b>	<b>Average</b>	<b>Laggards</b>
<b>Process</b>	Outsource procurement processes		
	88%	74%	68%
	Outsource entire procurement function		
	22%	11%	10%
<b>Organization</b>	Centralized procurement group across regional or enterprise-wide level		
	50%	44%	35%
<b>Knowledge</b>	Evaluate and measure performance of procurement outsourcing relationship at least monthly or quarterly		
	53%	40%	37%
<b>Procurement Outsourcing</b>	Procurement processes outsourced		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 53% outsource spot buying / operational sourcing support</li> <li>▪ 30% outsource supplier enablement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 43% outsource spot buying / operational sourcing support</li> <li>▪ 20% outsource supplier enablement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 38% outsource spot buying / operational sourcing support</li> <li>▪ 18% outsource supplier enablement</li> </ul>
<b>Performance</b>	Ability to track and report savings on and resulting from procurement activities		
	44%	32%	27%

Figuur 26: The competitive framework (Bron: Aberdeen Group 2007)



# Deel 2: Statistische verwerking van primaire gegevens



## 1. Analyse van secundaire gegevens

Een aantal secundaire gegevens werden ons ter beschikking gesteld door de Nederlandse aankoopvereniging NEVI. Het doel van de dataverzameling voor NEVI was verschillen in het supply chain management bloot te leggen tussen diverse types bedrijven (distributie, industrie, industriële productie van consumentenproducten en dienstverlenende bedrijven). De verwerking van de ruwe gegevens gebeurde op vraag van NEVI door twee universitaire partners, de Universiteit Hasselt (Wouter Faes) en de Universiteit van Trondheim in Noorwegen (Prof. Luitzen de Boer). Beide partners verwerkten een deel van de gegevens los van elkaar en dienden de ruwe data terug aan NEVI te bezorgen omwille van geheimhoudingsredenen. De verwerkte gegevens mochten echter wel onderling uitgewisseld worden. Vandaar dat uiteraard slechts een beperkte analyse van deze gegevens kan gebeuren en de statistische verwerking niet al te diepgaand is.

De vragen behelsden ook meer onderwerpen dan procurement outsourcing alleen. Ze hadden te maken met de positie van aankoop binnen SCM in de diverse types bedrijven, het belang van SCM binnen de kostenstructuur, de samenwerking en positie tegenover de leveranciers, omgevingsfactoren en objectieven binnen SCM, de mate dat men beroep doet op consultants en de producten en omstandigheden waarom men aan 3PP (third party procurement of procurement outsourcing) doet.

Het is bijgevolg aan de hand van deze gegevens mogelijk om een aantal elementen met betrekking tot procurement outsourcing iets dieper te analyseren. Hierbij gaat het om:

1. Nagaan in welke mate procurement outsourcing toegepast moeten wordt in de diverse types bedrijven volgens de matrix van Savelkoul (2008);
2. Toetsen hoe intensief procurement outsourcing in de diverse types bedrijven wordt toegepast en nagaan of dit overeenkomt met het voorgaande;
3. Toetsen welke redenen vooral spelen voor het gebruik van procurement outsourcing in de diverse types bedrijven.
4. Toetsen voor welke types producten procurement outsourcing in de diverse types bedrijven wordt toegepast; en

Deze punten vormen de verdere indeling van dit hoofdstuk.

## 1.1 Toepassing van procurement outsourcing in de diverse types bedrijven volgens de matrix van Savelkoul (2008)

Deze matrix, die reeds eerder besproken is in het deel over algemene outsourcing, rangschikt ondernemingen op basis van twee beoordelingscriteria. Deze zijn het strategische belang van de uitbestedbare competentie en de competitiviteit van deze competentie tegenover de mogelijke leveranciers. Op basis van de data hebben we een poging gedaan om de verschillende sectoren op deze matrix in te passen.

level of competitiveness	Maintain/invest	In-house/invest
	Outsource	Collaborate/maintain control
	strategisch belang	

Figuur 27: Vereenvoudigde outsourcing matrix (bron: Savelkoul, 2008)

Om de diverse sectoren op de eerste as (x-as) te positioneren hebben we gekozen voor de data die betrekken hebben op de antwoorden op de vraag: 'SCM heeft bij ons een ... strategisch belang'. Hier zijn we er vanuit gegaan dat wanneer een onderneming supply chain management van strategisch belang vindt, ze dezelfde mening zijn toegedaan wat betreft procurement. In de dataset bevonden zich verder geen andere duidelijke factoren die we in rekening konden nemen voor dit criterium. Aangezien de ondervraagden vijf mogelijke antwoorden hadden (gaande van bijna geen tot zeer groot) hebben we gepoogd elk antwoord overeen te laten komen met een score. Zo krijgen ondernemingen waar SCM van bijna geen strategisch belang is een score van 0 terwijl ondernemingen waar SCM strategisch gezien van zeer groot belang is een score van 4. Alle tussenliggende antwoorden krijgen telkens een hogere score naarmate ze meer evolueren naar 4. Wanneer we zo een totale score berekenen (som over alle categorieën van het aantal ondervraagde per categorie x toegekende score) en deze delen door het aantal ondernemingen per sector bekomen we een gemiddelde score per sector (zie onderstaande tabel). Een algemeen gemiddelde bekomen we dan door het gemiddelde te

nemen van de sectorgemiddelden. Deze score gebruiken we dan om te beslissen of een sector al dan niet strategisch belang hecht aan SCM. Uit onderstaande tabel kunnen we dus afleiden dat voor Distributie en BtC, SCM van strategisch belang is terwijl dit voor de andere twee sectoren minder het geval is. Wanneer we hier echter zouden gebruik maken van het 'middelpunt' van de scores (2) zien we dat alle sectoren, behalve Diensten, meer dan gemiddeld scoren. Om dus een groter onderscheid te maken hebben we er hier voor gekozen om het algemene gemiddelde als 'middelpunt' te kiezen.

	Score	Distributie	BtB	BtC	Diensten
Zeer groot	4	124	144	48	16
Groot	3	36	180	39	15
Gemiddeld	2	14	30	26	14
Klein	1	1	60	3	4
Bijna geen	0	0	0	0	0

	175	414	116	49
Gemiddeld	3,431373	2,123077	2,697674	1,633333

Algemeen gemiddelde 2,471364

Figuur 28: Gemiddelde score per sector (strategisch belang)

Om een indeling te maken aan de hand van de competitiviteit (of zo je wil de macht) tegenover potentiële leveranciers waren er meer gegevens beschikbaar. We hebben deze indeling dan ook trachten te maken op basis van drie onderwerpen uit de dataset. Het gaat hier over de antwoorden op de vragen: 'Onze aankopers zijn ... op de hoogte van de diverse aankoopmarkten voor directe producten', 'Onze aankopers zijn ... op de hoogte van de diverse aankoopmarkten voor indirecte producten' en 'Wij zijn binnen het SCM relatief ... tegenover onze leveranciers'. Voor de eerste twee was er keuze van beperkt tot zeer goed terwijl voor de laatste de keuze ging van onbelangrijk tot zeer belangrijk. Net zoals voor de het strategisch belang hierboven hebben we hier de score 0 toegewezen aan beperkt/onbelangrijk en 4 aan zeer goed/zeer belangrijk. Ook hebben we hier voor elke onderwerp een algemeen gemiddelde berekend (berekeningen: zie bijlage 1) om de verschillende sectoren een plaats op de matrix te geven. Doordat er hier



gebruikt werkt gemaakt van drie onderwerpen hebben we nog een gemiddelde gemaakt van de algemene gemiddeldes en de gemiddeldes per sector. Om dit totaal algemeen gemiddelde te berekenen hebben we wel gebruikt gemaakt van verschillende gewichten. Zo hebben we de eerste twee criteria voor minder laten meetellen dan het laatste, de eerste twee samen krijgen hetzelfde gewicht als het laatste alleen (1/2 en 1). Op deze manier telt de kennis van de aankopers van de verschillende markten (voor zowel directe als indirect producten) voor evenveel mee als de belangrijkheid binnen het SCM tegenover de leveranciers. Wanneer we van onderstaande tabel het algemeen gemiddelde berekenen komen we uit bij 2,65. We merken dus op dat drie sectoren hoger scoren dan dit gemiddelde en één lager. We kunnen hier dus stellen dat de aankoopdienst in de dienstensector niet competitief is in vergelijking met de mogelijke procurementleveranciers.

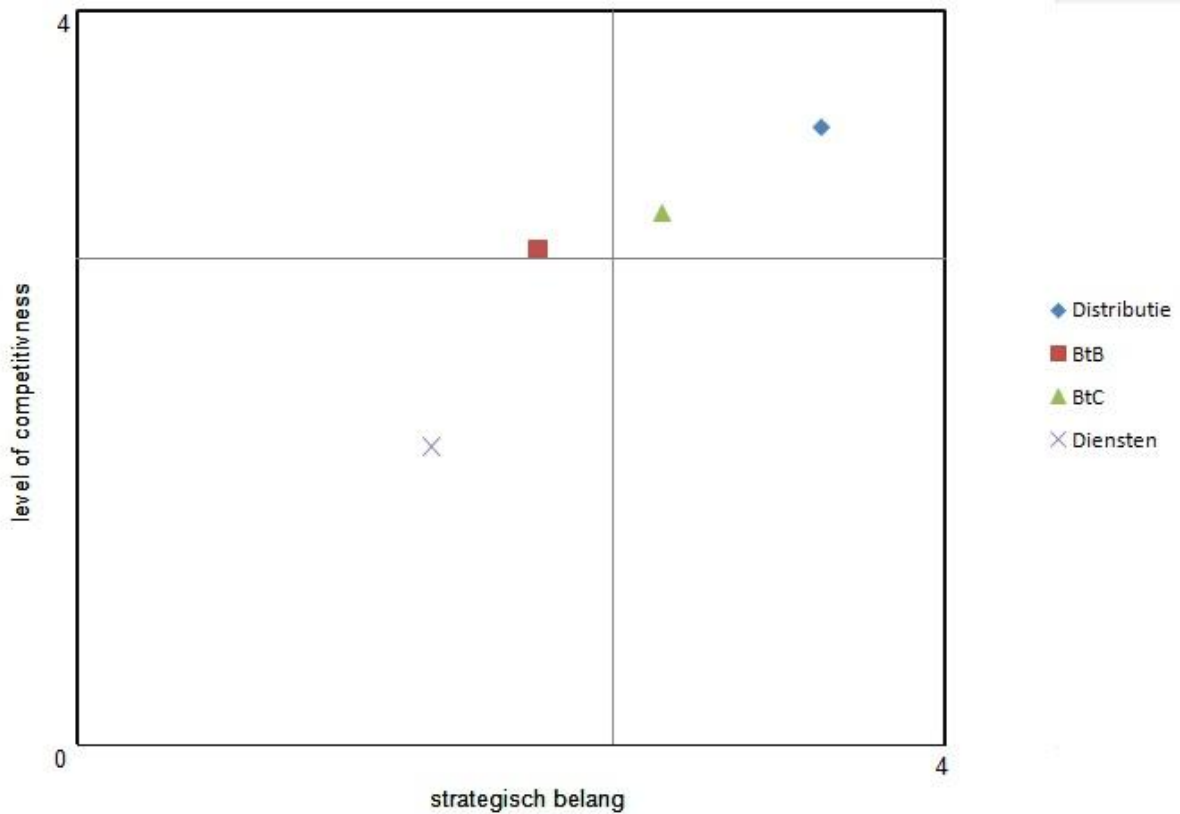
Totaal competitivness		Distributie	BtB	BtC	Diensten
		6,73529412	5,420513	5,798071	3,25914
Gemiddeld per sector		3,36764706	2,710256	2,899036	1,62957

Algemeen gemiddelde 

2,651627
----------

Figuur 29: Gemiddelde score per sector (competitivness)

Wanneer we de verschillende sectoren rangschikken op zowel de verticale als horizontale as bekomen we onderstaande matrix.



Figuur 30: Outsourcing matrix (toegepast)

We merken op dat enkel het kwadrant rechtsonder (collaborate/maintain control) geen sector bevat. De distributie en BtC sectoren bevinden zich allebei in het 'inhouse/invest' kwadrant terwijl de Btb sector valt binnen het 'maintain/invest' deel van de matrix. Als laatste ligt de dienstensector het in 'outsource' kwadrant (Savelkoul, 2008). Dit betekent dat eigenlijk vooral de dienstensector in aanmerking komt om de aankoopdienst uit handen te geven. Toch kunnen we stellen dat er sommige ondernemingen binnen de BtB sector ook in aanmerking zullen komen voor outsourcing van procurement aangezien deze sector maar nipt binnen het eerste kwadrant ligt. Bovendien gaat het hier over sectorgemiddelden en kunnen er best ondernemingen zijn die aan outsourcing doen hoewel dit volgens deze matrix niet aangeraden wordt. Wanneer we naar de twee sectoren zien die het 'best' in een kwadrant liggen (zo ver mogelijk van de grenzen verwijderd), zien we dat dit enerzijds distributie is in het tweede kwadrant en diensten in het derde kwadrant. Het feit dat de dienstensector duidelijk in het "outsource" kwadrant ligt is logisch aangezien bij een dienstverlenend bedrijf het leveren van de dienst voorop staat en dus de hele supply chain die ervoor nodig is, voor de klant minder belangrijk is.

Hierdoor is aankoop meestal van minder strategisch belang en kan deze dienst dus gemakkelijker uitbesteed worden. Anderzijds is het dus ook logisch dat distributiebedrijven niet in aanmerking komen voor het uitbesteden van hun aankopen aangezien de aankopen een wezenlijk deel van hun bezigheden zijn. Want vanzelfsprekend draait distributie nog altijd rond aankopen van goederen en deze verdelen. De ligging van deze sectoren op de matrix wordt dus bevestigd.

## 1.2 Hoe intensief wordt er gebruik gemaakt van procurement outsourcing in verschillende sectoren?

Wanneer we het voorgaande vergelijken met de data uit onderstaande tabel zien we dat deze bevindingen grotendeels kloppen. Zo zien we dat binnen de distributie maar 2% relatief veel en 6% veel aan procurement outsourcing gaat doen. Voor de dienstensector is dit respectievelijk 17% en 23%. Het is hier dus duidelijk dat (procentueel gezien) de dienstensector veel meer gebruik gaat maken van 3PP dan (alle) andere sectoren. Toch zien we dat de BtC en BtB sectoren ook nog vrij veel aan outsourcing doen (BtB ongeveer 20% en BtC ongeveer 25%) dit is echter nog minder dan de 40% in de dienstensector. Het hoge percentage voor de 'industriesectoren' is waarschijnlijk te verklaren doordat het hier over een hele brede groep van ondernemingen gaat die in verschillende subsectoren actief zijn. Hier zou een verdere opdeling naar subsectoren dus kunnen zorgen voor een duidelijker beeld, maar deze gegevens zijn niet beschikbaar. We kunnen dus stellen dat de cijfers de positionering van de verschillende sectoren in de matrix van Savelkoul ondersteunen.

<b>Wij doen beroep op 3PP binnen SCM</b>		Industrie	Industrie		
	Distributie	BtB	BtC	Diensten	Totaal
Relatief veel	1,96%	6,67%	9,30%	16,67%	7,21%
Veel	5,88%	14,36%	16,28%	23,33%	14,11%
Weinig	15,69%	17,95%	18,60%	23,33%	18,18%
Bijna nooit	76,47%	61,03%	55,81%	36,67%	60,50%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

Figuur 31: Hoeveelheid 3pp per sector

### 1.3 Redenen van procurement outsourcing in de diverse types bedrijven

Om de verschillen tussen de diverse types bedrijven met betrekking tot de redenen waarom zij vooral aan procurement outsourcing doen, hebben we een correspondentieanalyse toegepast op tabel 1.

**Correspondentietabel**

Reden Procurement outsourcing (3PP)	sector				
	Distributie	BtB	BtC	Diensten	Totaal
Expertise 3PP leverancier	4	30	7	10	<b>51</b>
Marktcontacten 3PP leverancier	2	24	8	11	<b>45</b>
Beperkte eigen capaciteit om taak uit te oefenen	2	30	7	7	<b>46</b>
Niet belangrijk karakter van het aangekochte	2	18	6	8	<b>34</b>
Prijs	3	22	7	11	<b>43</b>
Kwaliteit van het aangekochte	0	6	3	5	<b>14</b>
Minder headcount	1	19	5	8	<b>33</b>
<b>Totaal</b>	<b>14</b>	<b>149</b>	<b>43</b>	<b>60</b>	<b>266</b>

Tabel 1: Frequentie waarmee de redenen voor procurement outsourcing door de respondenten van de diverse types bedrijven werden vermeld (meerdere antwoorden waren mogelijk).

Een correspondentieanalyse laat ons namelijk toe de coördinaten te vinden voor rij en kolomattributen op een dusdanige wijze dat hun associatie op de best mogelijke manier wordt gevisualiseerd (Hair et al., 2006). De totale associatie wordt gemeten aan de hand van de inertie, een maatstaf die wordt afgeleid van de Chi-kwadraat statistiek (inertie =  $\chi^2 / n$ ). Volgens Thiessen, Rohlinger en Blasius (1994) is een correspondentieanalyse erg

geschikt om verschillen in opinies, attitudes en waarden te visualiseren, ook over een langere periode waarbij trends kunnen duidelijk gemaakt worden.

De resultaten van de correspondentieanalyse tonen duidelijk aan dat de relatie tussen de redenen voor procurement outsourcing en de types bedrijven zeer significant zijn (Chi kwadraat = 26,864;  $\alpha$  = 0.009; inertia = 0.026). Omdat er vier kolommen zijn, wordt 100 % van de variantie verklaard door drie dimensies. De eerste dimensie verklaart reeds 71 % van de geobserveerde variatie, de tweede 26 %. Deze twee dimensies verklaren dus samen 97.3% van de waargenomen variatie. We kunnen dus stellen dat de bekomen oplossing duidelijk twee hoofddimensies vertoont die op een tweedimensionaal assenstelsel kunnen weergegeven worden.

### Overview Column Points<sup>a</sup>

Sector	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		
					1	2	1	2	Total
Distributie	,053	-,583	1,119	,008	,132	<b>,801</b>	,308	,690	,999
BtB	,560	-,249	-,142	,006	<b>,258</b>	,137	,831	,163	,994
BtC	,162	,274	-,068	,002	,090	,009	,739	,027	,767
Diensten	,226	,559	,139	,010	<b>,520</b>	,053	,950	,036	,986
Total	1,000			,026	1,000	1,000			

Tabel 2: Contributie van elk van de kolommen aan de twee hoofddimensies

Dienstverlenende bedrijven en in mindere mate BtB bedrijven leveren de belangrijkste bijdrage aan de variantie op dimensie 1 (tezamen verklaren zij 78 % van de variantie op deze dimensie), terwijl de belangrijkste verklarende groep voor de verschillen op dimensie 2 (80 %) de distributiesector is. De laatste kolom duidt aan dat alle types bedrijven redelijk goed op de tweedimensionale plot weergegeven kunnen.

Als we onze aandacht meer richten op de redenen waarom aan procurement outsourcing wordt gedaan (tabel 3), dan merken we op dat beperkte capaciteit om zelf de aankoop volledig ter harte te nemen één van de twee belangrijkste contributoren is tot beide dimensies, zelfs de belangrijkste aan dimensie 2. Voor dimensie 1 is de kwaliteit van de aangekochte goederen en diensten de belangrijkste verklarende reden, voor dimensie 2 is prijs de tweede belangrijkste reden. De twee hoofdredenen op dimensie 1 verklaren samen 74 % van de variantie. Op dimensie 2 is dat 60 %. Alle redenen zijn redelijk goed op de tweedimensionale plot weergegeven, ook al geldt dat in iets mindere mate voor de daling van de headcount en het minder belangrijk karakter van het aangekochte.

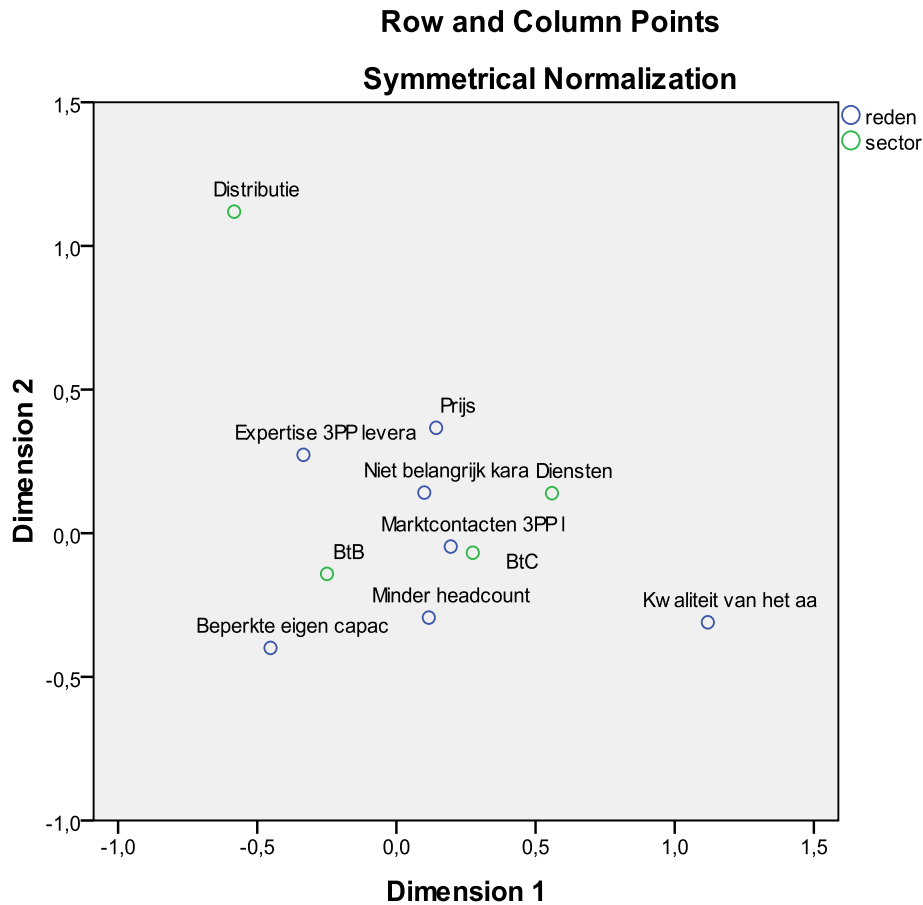
**Overview Row Points<sup>a</sup>**

Reden	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total
					1	2	1	2	
Expertise 3PP leverancier	,192	-,334	,273	,004	,158	,173	,700	,284	,983
Marktcontacten 3PP leverancier	,169	,195	-,047	,001	,048	,004	,899	,031	,930
Beperkte eigen capaciteit om taak uit te oefenen	,173	-,452	-,399	,007	<b>,261</b>	<b>,335</b>	,673	,319	,992
Niet belangrijk karakter van het aangekochte	,128	,100	,141	,001	,009	,031	,324	,392	,716
Prijs	,162	,143	,367	,002	,024	<b>,264</b>	,199	,800	,999
Kwaliteit van het aangekochte	,053	1,119	-,310	,009	<b>,487</b>	,062	,955	,045	1,000
Minder headcount	,124	,116	-,294	,001	,012	,130	,155	,601	,757
Active Total	1,000			,026	1,000	1,000			

a. Symmetrical normalization

Tabel 3: Contributie van de rijpunten

De symmetrische tweedimensionale plot ziet er als volgt uit:



Figuur 32: Biplot van de correspondentie-analyse

De eerste dimensie op de biplot is duidelijk geassocieerd met het spanningsveld tussen beperkte capaciteit om zelf aan te kopen en de kwaliteit van het aangekochte, iets wat verbonden lijkt te zijn met een spanningsveld tussen dienstverlenende en andere bedrijven. De tweede dimensie geeft vooral de spanning tussen distributie en de andere types bedrijven weer en is meer verbonden met de mate waarin prijs afgewogen wordt tegenover de capaciteit van de bedrijven om zelf aan te kopen.

Samengevat kunnen we uit de figuur concluderen dat distributiebedrijven vooral aan procurement outsourcing zullen doen omwille van de prijsvoordelen die het biedt, terwijl dienstverlenende bedrijven vooral een betere kwaliteit van het aangekochte verwachten wanneer ze aan outsourcing doen. Dit laatste geldt in iets mindere mate voor BtC georiënteerde productiebedrijven, terwijl in de BtB sector de beperkingen inzake eigen aankoopcapaciteit als reden aangehaald worden voor procurement outsourcing.



## 1.4 Voor welke types producten wordt procurement outsourcing in de diverse types bedrijven toegepast?

Net zoals in paragraaf drie hebben we hier een correspondentieanalyse gedaan om te kijken voor welke types producten aan procurement outsourcing wordt gedaan. Zoals in onderstaande tabel duidelijk wordt kan het hier gaan om logistiek, facilitaire diensten, andere diensten, directe en indirecte producten.

**Correspondentietabel**

Uitbesteding van verschillende types	Sector				<b>Totaal</b>
	Distributie	BtB	BtC	Diensten	
Logistiek	4	21	8	2	<b>35</b>
Facilitaire diensten	1	18	5	12	<b>36</b>
Andere diensten	1	3	3	8	<b>15</b>
Directe producten	0	4	2	6	<b>12</b>
Indirecte producten	0	10	2	6	<b>18</b>
<b>Totaal</b>	<b>6</b>	<b>56</b>	<b>20</b>	<b>34</b>	<b>116</b>

Tabel 4: Frequentie tabel met de aankopen van welke type product worden uitbesteed voor de verschillende types bedrijven (meerdere antwoorden waren mogelijk).

Ook hier blijkt uit de correspondentieanalyse dat er een significant verband is tussen de verschillende types van producten die in aanmerking komen voor procurement outsourcing en de types bedrijven (Chi kwadraat = 21,864;  $\alpha$  = 0.039; inertia = 0.189). Ook wordt hier de volledige variantie verklaard door de drie dimensies. Het is zelfs zo dat de eerste dimensie al voor 81.1% de geobserveerde variantie verklaart. Wanneer we de tweede dimensie hierbij voegen wordt de geobserveerde variantie voor 99.6% verklaard wat wil zeggen dat deze tweede dimensie bijdraagt voor 18.5%. Net zoals in het eerste

geval kunnen we hier dus duidelijk twee hoofddimensies onderscheiden die dan ook weer duidelijk kunnen weergegeven worden op een tweedimensionaal assenstelsel.

### Overview Column Points<sup>a</sup>

Sector	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		
					1	2	1	2	Total
Distributie	,052	-1,101	1,261	,040	<b>,160</b>	<b>,440</b>	,610	,383	,993
BtB	,483	-,362	-,364	,037	<b>,161</b>	<b>,342</b>	,673	,326	1,000
BtC	,172	-,243	,468	,012	,026	,202	,347	,612	,959
Diensten	,293	,933	,102	,100	<b>,652</b>	,016	,994	,006	1,000
Total	1,000			,189	1,000	1,000			

a. Symmetrical normalization

Tabel 5: Contributie van elk van de kolommen aan de twee hoofddimensies

Wanneer we naar bovenstaande tabel gaan kijken zien we dat dienstverlenende bedrijven voor 65% bijdragen aan de variantie van dimensie 1. Op ruime afstand volgende de Distributie en BtB bedrijven die elk 16% van de variantie verklaren. Samen wordt door deze drie types 97% van de waargenomen variantie voor dimensie 1 verklaard. Bij dimensie 2 wordt het merendeel van de geobserveerde variantie verklaard door de distributiebedrijven (44%) en de BtB (34%). Samen verklaren ze dus 78% van de variantie van dimensie 2. Uit de laatste tabel kunnen we afleiden dat alle sectoren goed weer te geven zijn op een tweedimensionale plot.

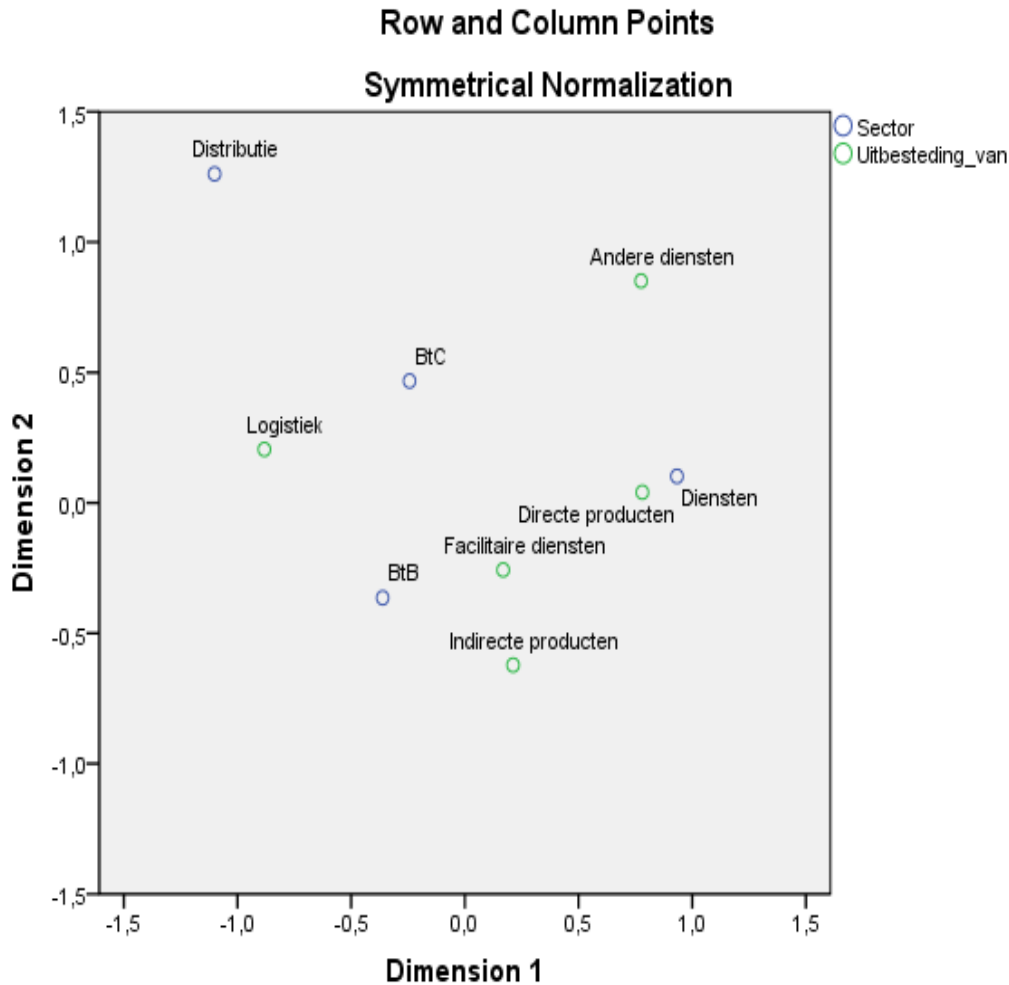
**Overview Row Points<sup>a</sup>**

Uitbesteding van verschillende types	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		
					1	2	1	2	Total
Logistiek	,302	-,882	,205	,094	<b>,600</b>	,068	,975	,025	1,000
Facilitaire diensten	,310	,168	-,257	,007	,022	,110	,466	,520	,987
Andere diensten	,129	,775	,851	,048	<b>,199</b>	<b>,501</b>	,633	,365	,998
Directe producten	,103	,781	,040	,025	,161	,001	,976	,001	,978
Indirecte producten	,155	,212	-,622	,014	,018	<b>,321</b>	,196	,803	,999
Total	1,000			,189	1,000	1,000			

a. Symmetrical normalization

Tabel 6: Contributie van de rijpunten

Indien we de manier van redeneren omdraaien en gaan kijken naar de verschillende types van procurement die worden uitbesteed zien we dat andere diensten voor zowel dimensie 1 als dimensie 2 een vrij groot deel van de geobserveerde variantie verklaren. Bij dimensie 2 is dit zelfs de belangrijkste met een verklaring van 50% van de variantie. Bij dimensie 2 komen hier de indirect producten nog bij met een verklaring van 32%. Deze twee samen verklaren dan voor 82% de geobserveerde variantie voor dimensie 2. Wat dimensie 1 betreft zien we dat logistiek hier voor 60% de variantie verklaart. Samen met de andere diensten hebben ze een verklarend vermogen van 80%. In de laatste kolom zien we weer dat alle verschillende types die in aanmerking komen voor procurement outsourcing perfect weer te geven zijn op tweedimensionaal assenstelsel.



Figuur 33: Biplot van de correspondentie-analyse

Wanneer we op bovenstaande biplot dimensie 1 bestuderen zien we dat deze dimensie vooral het spanningsveld tussen de distributie en dienstverlenende bedrijven weergeeft. Dit lijkt verbonden te zijn met het spanningsveld tussen procurement outsourcing van logistiek en alle andere diensten. Indien we naar de verticale as kijken zien we ook hier weer het grote verschil tussen de distributie en de andere sectoren terugkomen (met dan Btb in het bijzonder). Wat betreft de verschillende types van aankoopuitbesteding zien we hier vooral het spanningsveld tussen andere diensten en indirecte producten.

Uit dit alles kunnen we concluderen dat bedrijven in de distributiesector vooral het procurement van de logistieke diensten gaan uitbesteden, terwijl de dienstverlenende bedrijven eerder de aankoop van directe producten, andere diensten en facilitaire diensten gaan uitbesteden. Het feit dat de distributiebedrijven vooral logistieke aankoop

gaan uitbesteden is logisch te verklaren doordat dit één van de weinig functies is binnen de supply chain die voor hen niet van belangrijk strategisch belang is. Zowel BtC als Btb georiënteerde bedrijven vallen tussen de andere sectoren in maar zijn toch het meest geneigd de aankoop van hun logistieke handelingen uit handen te geven. BtB bedrijven zijn echter ook geïnteresseerd in het outsourcen van facilitaire diensten.

# Deel 3:

# Case studies



## Case study 1: Tessenderlo chemie

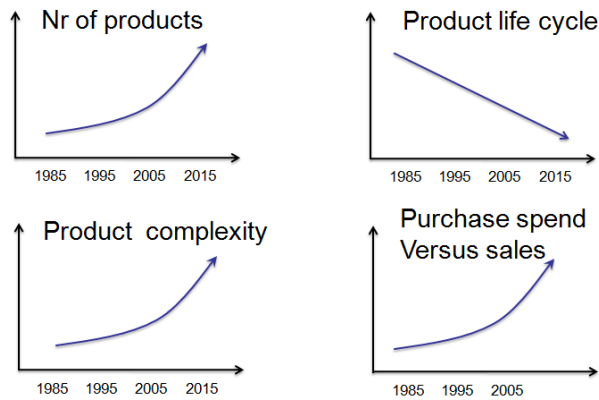
### 1. Inleiding

Voor de case study ben ik langs geweest bij Tessenderlo Chemie (TC) in Tessenderlo. Deze productiesite behoort tot Tessenderlo Chemie België dat op zijn beurt deel uitmaakt van de Tessenderlo Group. Deze chemiegroep heeft wereldwijd meer dan 100 vestigingen en een personeelsbestand van meer dan 8000 werknemers. De site in Tessenderlo (samen met die van Ham) legden de fundamenten voor de internationale chemiegroep. Ze zijn actief in tal van nichemarkten in de chemie, kunststofverwerking, organische specialiteiten en landbouwproducten ([www.tessenderlochemie.be](http://www.tessenderlochemie.be)). Ik heb contact gehad met en interviews afgenomen van enerzijds Johan Van Den Broeck, supplychain manager en purchasing director, en Kurt Smet, purchase manager- indirect materials.

Eind 2006 werd er beslist om het business model om te slaan in een poging om de neerwaartse winsttrend om te keren. Aangezien de omzet een gestage groei kende moest de oplossing gezocht worden langs de kostenzijde. Dit had vanzelfsprekend een invloed op de procurement afdeling binnen de Tessenderlo Group. Ten eerste moest de focus gelegd worden op het verminderen van de uitgaven van de procurement afdeling. Dit kon bereikt worden door 'consolidation of spend' (hieronder verstaan we het in kaart brengen van de verschillende uitgaven met betrekking tot de productcategorieën waartoe ze behoren), het zichtbaar maken van de verschillende uitgaven en 'category expertise'. Vervolgens moesten er partnerships aangegaan worden met andere organisaties en/of businessfuncties. Als laatste moest men trachten een variabele kostenstructuur te bekomen waarbij de vaste kosten zoveel mogelijk geëlimineerd werden.

Toch moest er niet enkel intern gekeken worden want de omgeving voor indirecte procurement had ook enkele veranderingen ondergaan. Zo ging het aantal producten in stijgende lijn omhoog terwijl de levenscyclus van een product steeds bleef dalen. De producten worden ook steeds complexer wat het aankoopproces bemoeilijkt. Dit alles zorgt ervoor dat de uitgaven van de indirecte purchasing afdeling steeds groter worden in vergelijking met de verkopen zoals rechts onderaan in onderstaande figuur naar voor komt. De nieuwe strategie voor de indirecte procurementafdeling moest hier dus rekening mee houden om zich aan te passen aan het nieuwe business model.





Figuur 34: Veranderingen bij Tessenderlo Chemie

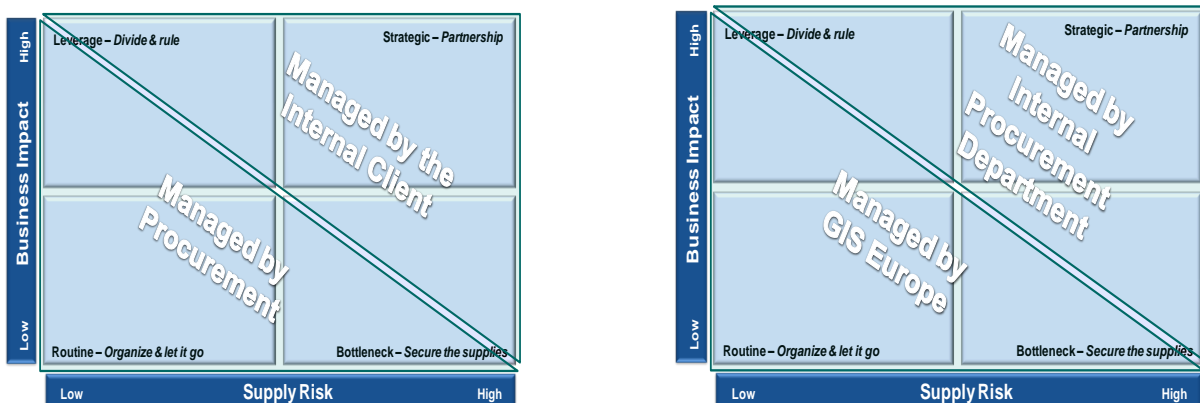
In een eerste hoofdstuk ga ik proberen te verduidelijken waarom er beslist is aan PO te doen. Vervolgens schets ik de beginsituatie en de uiteindelijke doelstelling aan de hand van een figuur. In een volgend hoofdstuk ga ik dieper in op de gebruikte 'hulpmiddelen' om te bepalen welke items in aanmerking komen om uitbesteed te worden. Dit gebeurt op basis van de Pareto-analyse en in een volgend stadium met een Kraljic matrix. Vervolgens probeer ik de werking van de PSP uit te doeken te doen om dan af te sluiten met een (zelf)evaluatie van het hele PO verhaal waarin zowel de positieve als negatieve punten aan bod komen.

## 2. Het begin

Zoals in de inleiding geschetst was het probleem de uitgaven van de procurement afdeling en dan vooral deze van de indirecte producten (bijvoorbeeld bureaumateriaal). Er moest dus nagedacht worden over wat er het best met de aankoop kon gebeuren. Al snel werd duidelijk dat deze meer strategisch zou moeten ingezet worden dan dat het voorheen het geval was. De afdeling moest dus niet bekeken worden als een kostencenter maar als een middel om bij te dragen aan de strategie. In eerste instantie hebben ze dit proberen te doen door de interne afdeling te verbeteren. TC heeft geprobeerd om de interne procurementafdeling meer expertise te geven. Doordat de producten in 'betere', kleinere categorieën werden opgedeeld konden de verschillende aankopers zich meer specialiseren waardoor de aankopen in principe vlotter en goedkoper moeten kunnen gebeuren. Dit werd dan nog bij aangevuld met verschillende opleidingsprogramma's die de skills van de werknemers verder moesten ontwikkelen. Niettegenstaande deze initiatieven is het belangrijk dat iedereen die bij deze indirecte procurement betrokken is mee is met het idee en hier ten volle aan meewerkt.

Dit plan nam echter veel tijd in beslag aangezien het personeel voldoende training moest krijgen en daardoor werd het na anderhalf jaar negatief geëvalueerd. Er was weinig vooruitgang merkbaar waardoor er een ander pad bewandeld moest worden om de besparingsdoelstellingen te halen. Een andere mogelijke ingreep bestond erin om ofwel mensen met voldoende knowhow aan te werven ofwel te werken met tijdelijke contracten. Deze optie werd niet gevolgd en er werd gekozen om aan procurement outsourcing te doen. Hierbij zou TC de aankoop van non-core items uit handen geven aan een service provider en de mensen die voorheen op deze dienst zaten te verschuiven naar de aankoop van strategische items. Het gaat hier dan om een twintigtal medewerkers die voorheen verantwoordelijk waren voor de aankoop van indirecte goederen die nu kunnen ingezet worden bij de aankoop van meer 'belangrijke' items. Het hele aankoopproces van de indirecte items wordt nu dus uitgevoerd door de PSP.

Aan de hand van onderstaande Kraljic matrix worden de bedoeling van TC duidelijker gemaakt. Op de linker afbeelding zien we dat de aankopen van grotendeels routine-items gebeuren door de procurement afdeling terwijl deze van de meer strategische items gebeuren door de interne cliënt. Het is dus de bedoeling dat de aankopen die nu bij procurement zitten gaan gemanaged worden door de PSP en dat andere aankopen gaan gebeuren door een interne procurement afdeling (waarbij er een nauwe samenwerking is tussen de interne cliënt en procurement). De PSP kreeg dus de volledige verantwoordelijkheid van de source-to-pay cyclus voor alle non-core productcategorieën. De PSP was onder andere verantwoordelijk voor de ontwikkeling van een sourcing strategie, het implementeren van deze strategie en het uitvoeren van de verschillende transacties.

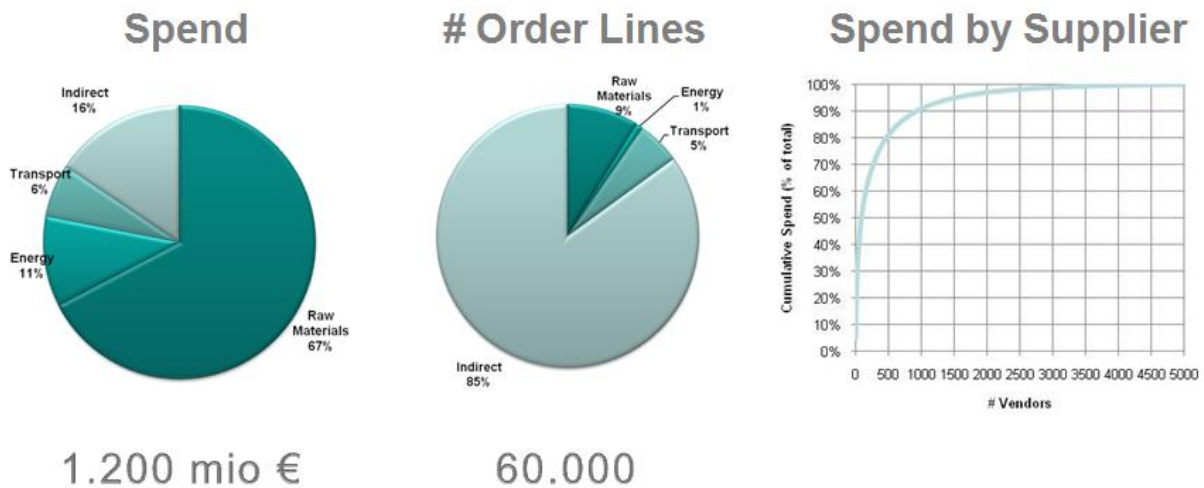


Figuur 35: Verdeling van Kraljic matrix naar wat intern en wat extern

Bijkomende reden om deze afdeling te outsourcen is het feit dat de spend van indirecte producten slecht voor 16% van het geheel staat. Dit terwijl 85% van de 60000 orderlijnen te maken hebben met deze indirecte producten. Op onderstaande figuur zien we dan ook dat het grootste deel van de

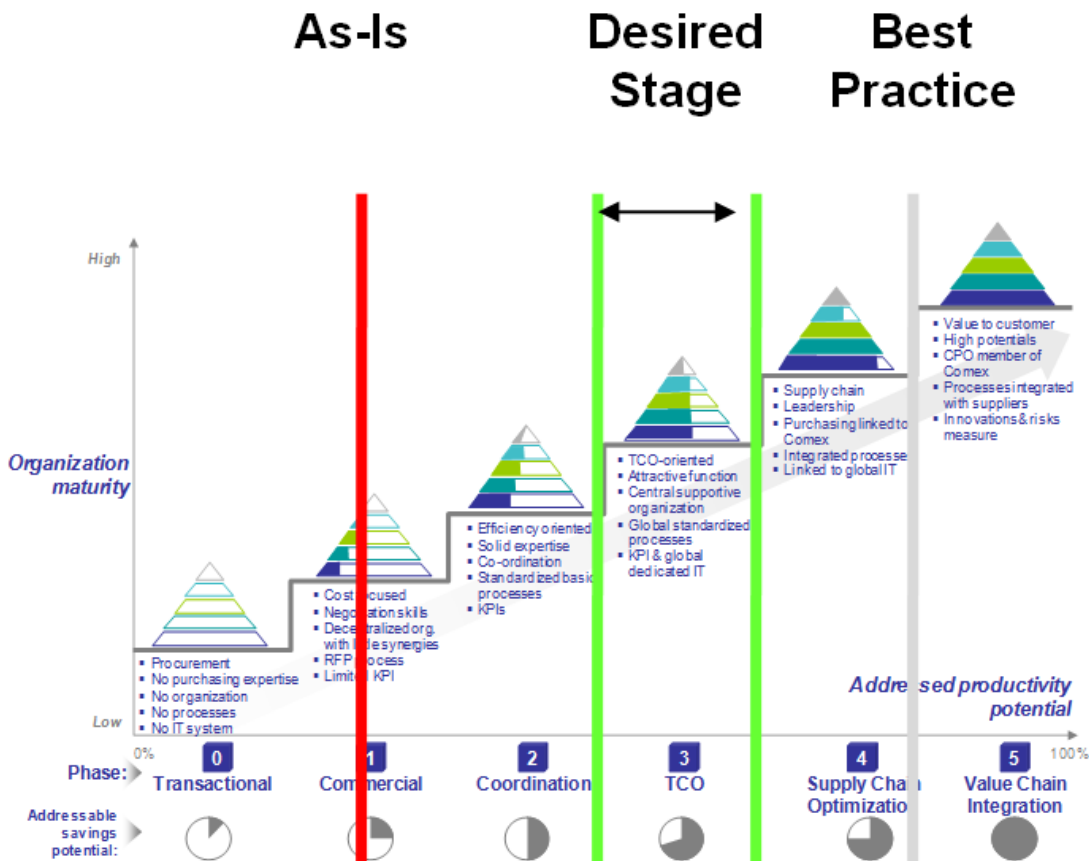
spend slechts aan een beperkt aantal leveranciers wordt besteed. Dit is zo extreem dat we bij de rechterfiguur kunnen stellen dat 80% van de leveranciers verantwoordelijk zijn voor 20% van de totale spend (het horizontale deel van de grafiek). Het is dus belangrijk dat TC deze transacties zo goedkoop mogelijk kan maken aangezien ze niet van strategisch belang zijn voor de onderneming maar eerder een 'noodzakelijk kwaad'. Het zijn deze transacties die in aanmerking komen om overgedragen te worden aan de PSP. Het zijn ook deze items die in de Kraljic matrix in het kwadrant linksonder ondergebracht kunnen worden (routine aankopen). Anderzijds is het belangrijk dat de 20% leveranciers die verantwoordelijk zijn voor 80% van de spend goed gemanaged worden aangezien zij een groot aandeel hebben in de totale kosten van de organisatie. Zo zien we bijvoorbeeld dat 67% van de spend te maken heeft met grondstoffen terwijl dit bij de orderlijnen slechts 9% is. Het is dus duidelijk dat er voldoende aandacht moet besteed worden aan de aankoop van grondstoffen, ook al gaat het hier maar over een beperkt aantal leveranciers. De bedoeling is dus om het procurementpersoneel dat met routineaankopen bezig is te verschuiven naar de aankopen die bij de 20% belangrijkste leveranciers gedaan worden. Het personeel wordt dus verschoven van een weinig waardetoevoegende afdeling naar een afdeling waar de waardecreatie voor de onderneming veel groter is.

Hier kunnen we dus twee redenen aanhalen waarom er voor bepaalde items aan PO gaat gedaan worden. Een eerste is dat de afdeling weinig waarde gaat toevoegen waardoor het dus beter is het personeel in te zetten op positie waar dit wel het geval is. Een tweede reden is het feit dat TC voor de indirecte aankopen een te kleine speler op de markt is. Wanneer de aankopen van verschillende 'kleine' spelers kunnen samengebracht worden door de PSP gaat deze sterk staan op de markt waardoor er betere prijzen kunnen bekomen worden. De PSP kan dus met andere woorden de leverage krachten laten werken. Het bovenstaande levert dus een antwoord op de eerste belangrijke vraag: waarom wordt er overwogen aan uitbesteding te doen.



Figuur 36: spend per categorie en orderlijnen

In onderstaande figuur zien we de verschillende fasen waarin de procurement afdeling van een onderneming zich kan bevinden. Voor het uitbestedingsplan uitgevoerd is zien we dat Tessenderlo Chemie zich in de commerciële fase bevindt. Dit houdt in dat de aankoopstrategie er vooral in bestaat de focus te leggen op lage prijzen. Over het algemeen worden de onderhandeling hard gespeeld en is er contact met meerdere leveranciers die tegen elkaar kunnen uitgespeeld worden. Op de verticale as zien we dat TC in deze fase nog niet hoog scoort wat betreft de maturiteit. Meestal worden de aankopen hier ook gedecentraliseerd genomen en is er vooral een focus op het functionele. Wanneer we naar de andere kant van de horizontale as kijken zien we dat de 'best practice' de Supply chain optimalization fase is. Deze fase komt overeen met 'external integration'. Hier wordt er een expliciete outsourcingstrategie gevolgd die nog extra wordt gecombineerd met nauwe samenwerkingen met verschillende supplychain partners. Meestal wordt met de partners samengewerkt wat betreft productontwikkeling en preproductieplanningen zodat de beleving van de onderneming correcter en stipter kan gebeuren. Het is echter niet de bedoeling van TC om ineens in deze fase terecht te komen want men heeft er voor gekozen om als doelstelling de 'total cost of ownership (TCO)' fase te kiezen. Deze fase wordt soms ook wel de 'internal integration' genoemd. In deze fase wordt de nadruk niet gelegd op de eenheidsprijs van een item maar men gaat proberen leveranciers te vinden die de totale life cycle kost gaan verminderen. Het verschil met de huidige toestand is ook dat de aankopen meer gecentraliseerd gaan gebeuren en dat de focus vooral op het cross-functionele komt te liggen. Er mag wel niet vergeten worden dat dit enkel geldt voor de indirecte procurement aangezien TC voor de directe procurement zich al in een meer mature fase bevindt.



Figuur 37: Doelstelling van het outsourcing project

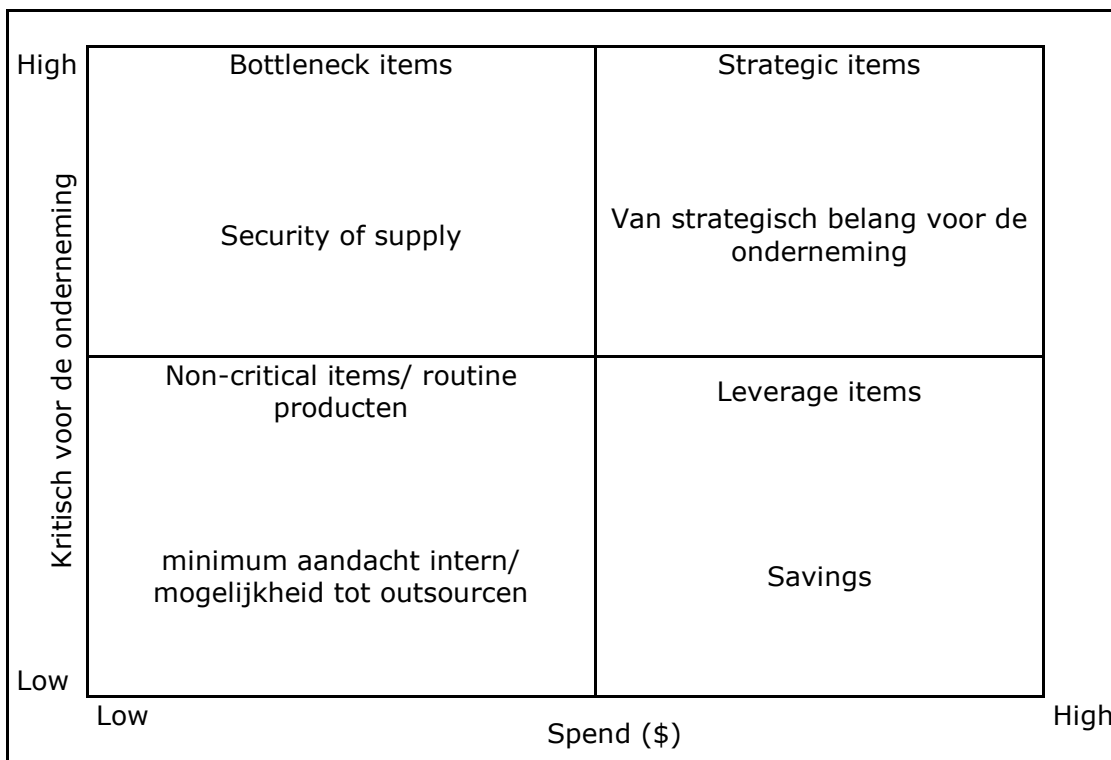
### 3. Pareto-analyse en Kraljic matrix

Een eerste analyse die bij TC gebruikt is om na te gaan welke items in aanmerking kwamen is een Pareto of ABC analyse. Deze vinden we terug in afbeelding 3 van figuur 36. Toch is deze analyse alleen onvoldoende aangezien de bottleneck items ook ‘in de staart’ van de grafiek kunnen zitten maar er hier toch voldoende aandacht aan besteed moet worden omdat ze kritisch zijn voor de onderneming. Deze Pareto-analyse is dus een goede start doordat het duidelijk maakt welke items in aanmerking komen om uitbesteed te worden. Deze items moeten sowieso verder onderzocht worden om na te gaan hoe kritisch ze zijn voor de onderneming en dit kan dan gebeuren op basis van een Kraljic matrix.

Centraal bij het hele PO verhaal van Tessengerlo Chemie staat dus de Kraljic matrix (vergelijkbaar met de eerder genoemde matrix van Savelkoul maar dan op productniveau). Deze matrix geeft in zijn originele vorm op de horizontale as de complexiteit van de markt en dus het toeleveringsrisico weer.

De verticale as geeft dan weer de impact van het item op de winst weer, items die dus veel bijdragen aan de winstgevendheid van een eindproduct zullen hier dus hoog op scoren. Deze matrix werd echter licht aangepast door TC waardoor de horizontale hier betrekking heeft op de waarde van het item (spend) terwijl de verticale as de 'ease of implementation' voorstelt. Onder voorgenoemde spend verstaan we dus de totale waarde van alle items die tot dezelfde categorie behoren.

Wat de verticale as betreft is het dus de makkelijkheid waarmee een externe provider kan geïmplementeerd worden binnen de onderneming. Een eerste belangrijk punt hierbij is hoe kritisch het item voor de onderneming is. Hoe kritisch dit items, hoe belangrijker het wordt en hoe moeilijker de implementatie zal verlopen. Dit komt ook weer overeen met de originele matrix waarbij de impact op de winst weergegeven wordt. Een tweede punt is het aantal medespelers op de markt. Hoe meer concurrentie er gaat zijn voor dezelfde productcategorie hoe meer de verkoper in een dominante positie komt en hoe slechter de implementatie zal verlopen. Als laatste is het belangrijk rekening te houden met eventuele trainingen en/of opleiding die er komen doordat er van leverancier veranderd wordt. Op basis hiervan kan onderstaande matrix verdeeld worden in vier verschillende kwadranten waartoe een bepaald item kan horen.



Figuur 38: Kraljic matrix

In deze matrix komen vooral de items die tot het kwadrant links onder (routine producten) behoren in aanmerking om uitbesteed te worden. Dit komt wederom overeen met de matrix van Savelkoul waar dit kwadrant voor outsourcen stond. Het kan hier bijvoorbeeld gaan om bureaumateriaal

waarbij voldoende leveranciers voor handen zijn en waarbij de relatie met de leverancier weinig waardetoevoegend is. Deze aankopen zijn niet kritisch voor de onderneming (wat niet wil zeggen dat ze wel noodzakelijk zijn) en ze zijn niet belangrijk qua uitgaven. Wanneer we de aankoop van deze items intern zouden houden is een minimale aandachtsstrategie nodig. Deze aankopen zouden zoveel mogelijk routineus en automatisch moeten gebeuren, dus zonder er veel bij na te denken en dus kostbare tijd te verliezen. Maar nog beter is om de aankoop ervan uit handen te geven aan een PSP omdat er geen enkel gevaar is wat betreft de continuïteit en winstgevendheid van de onderneming. Voorbeelden van items in dit kwadrant is elektrisch materiaal en bouten & moeren. Het kwadrant van de leverage items is een ander verhaal. Er gaat heel veel geld in rond terwijl de items toch niet kritisch zijn voor de onderneming en er veel medespelers zijn. Voorbeelden hiervan zijn transport en logistiek. Dit kwadrant is dus vooral geschikt om savings te realiseren. De service provider zou de items in dit kwadrant van verschillende ondernemingen moeten samenvoegen. Zo kunnen ze de individuele pakketten van verschillende ondernemingen bundelen zodat ze een groter pakket op de markt vragen en dus kunnen genieten van schaalvoordelen en betere prijzen kunnen onderhandelen waarvan de individuele onderneming dan weer meeprofiteert. Het is wel belangrijk dat de PSP actief is bij ondernemingen uit dezelfde sector (of toch zeker bij onderneming die ongeveer dezelfde producten nodig hebben) zodat hij dezelfde producten kan bundelen. Het kwadrant met de strategic items is niet geschikt voor uitbesteding aan een PSP aangezien deze zowel belangrijk zijn om strategische redenen (verticale as) als om de hoeveelheid spend (horizontale as). Meestal zijn er niet veel medespelers in de markt, zijn de items kritisch voor de onderneming en is het heel complex om hier intern iets aan te veranderen. Beter is het hier om partnerships aan te gaan met de leveranciers waardoor er op lange termijn een goede relatie uitgebouwd kan worden waarbij er min of meer zekerheid is dat de onderneming voor deze items niet in de problemen zal komen. In dit kwadrant zijn de objectieven van de onderneming en de PSP verschillend waardoor dit kwadrant dus minder (of zelfs niet) geschikt is om uit te besteden. Voorbeelden van producten in dit kwadrant zijn grondstoffen en energie. In het laatste kwadrant van de bottleneck items gaat weinig geld rond maar ze zijn wel kritisch voor de onderneming. Het moet dus de hoofddoelstelling zijn om de beleving veilig te stellen zodat het hele productieapparaat niet stopt. Over het algemeen zijn hier zeer weinig savings te bewerkstelligen maar het is wel belangrijk dat de verschillende items er (op tijd) zijn. Het al dan niet uitbesteden van dit kwadrant hangt af van de competenties van de PSP. De provider moet bewust zijn van het belang van de verschillende items (bijvoorbeeld een pomp die niet duur is maar wel kritisch voor het productieproces) en moet hier dus ook naar handelen.

Theoretisch gezien zou er een diagonaal kunnen getrokken worden over de matrix (van linksboven naar rechtsonder). Alles wat onder deze lijn ligt, het gehele kwadrant van de routine aankopen en de

helpt van de bottleneck items en leverage items, komt in aanmerking om uitbesteed te worden (zie figuur 35). Alles wat boven de lijn valt is in principe te belangrijk om uit handen te geven en de aankoop ervan kan dus beter intern gehouden worden (bijvoorbeeld omdat het contact met de leverancier van cruciaal belang is voor strategische items). Het is dus mogelijk om werknemers die nu verantwoordelijk zijn voor aankopen 'onder de diagonaal' te verplaatsen en dus in te zetten voor aankopen die erboven liggen. Op deze manier worden de werkrachten ingezet op de plaatsen waar ze voor de onderneming het meest waarde toevoegend zijn. Op basis van (vooral) de Kraljic matrix wordt hier een antwoord gegeven op de vraag: wat gaan we uitbesteden.

## **4. Werking PSP**

In deze fase van het proces moeten er afspraken gemaakt worden met de PSP. Belangrijk hierin is de TCO waarmee rekening moet gehouden worden. Net zoals een interne afdeling zal de PSP geld kosten en hier moet dan ook terdege rekening mee gehouden worden. De TCO van het werken met een PSP moet dus afgewogen worden tegen de TCO van een interne afdeling. Anderzijds heeft een samenwerking met een PSP ook weer baten die in overweging moeten genomen worden. De baten die verwacht worden moeten vastgelegd worden in een Service Level Agreement (SLA). Een belangrijk punt in deze SLA zijn de savings die de PSP moet brengen doordat ze, zoals eerder al gezegd, de leveragekrachten kunnen laten werken. Een eerste sterk punt van de PSP zou op financieel vlak moeten gerealiseerd worden. Doordat de PSP de pakketten van de verschillende ondernemingen kan samenvoegen tot een groter geheel zouden ze hiermee verschillende voordelen moeten krijgen. In principe moeten ze dus betere resultaten kunnen halen dan de individuele onderneming. Verder zijn er verschillende voordelen voor TC omdat de transactionele proceskosten verminderd kunnen worden doordat er toegang is tot de sourcing en procurement processen van de PSP. Hierdoor zou de procurement process cycle moeten verkorten waardoor er ook hier weer kosten gespaard kunnen worden. Een tweede voordeel dat de PSP zou moeten hebben tegenover een interne procurementafdeling is het operationele. Een belangrijk begrip hierbij is customer satisfaction. Deze zou moeten stijgen wat dus inhoudt dat de interne klanten meer tevreden gaan zijn dan voordien. Er moet dus een betere, of toch minstens een even goede, dienstverlening naar de interne klant toe zijn. Bij Tessenderlo Chemie werd dit onderverdeeld in verschillende 'diensten'. Een eerste was dat de bestelling op tijd weg moesten zijn. Een tweede was de opvolging van de levertermijnen en de leveringen die op tijd gebeuren. Als laatste werd het verzekeren van de kwaliteit belangrijk geacht. Enerzijds moet de PSP erop toezien dat er telkens opnieuw de kwaliteit



geleverd wordt zoals afgesproken. Anderzijds moeten ze ook instaan voor het behandelen van de klachten wanneer de kwaliteit niet aan de verwachtingen voldoet. In principe zou dit allemaal beter moeten lopen dan de interne afdeling aangezien de PSP minder processen en systemen heeft dan een individuele onderneming. Doordat dit alles door meerdere gebruikers wordt aangewend zou het hele systeem bij de PSP performanter moeten zijn. Bijkomend voordeel is dat er meer flexibiliteit ontstaat in de capaciteit van de procurementafdeling waardoor deze beter kan 'aangepast' worden aan de noden van de onderneming. Hierbij komt ook dat de voorheen vaste kosten nu worden omgezet in variabele kosten.

Samengevat kunnen we eigenlijk stellen dat de objectieven van de PSP dezelfde moeten zijn als de interne procurementafdeling. Ze moeten een aanspreekpunt zijn binnen de onderneming waar interne klanten terecht kunnen die een bepaalde behoefte hebben. De PSP moet dan voldoende bekwaam zijn en marktkennis hebben zodat ze bijvoorbeeld weten bij welke leveranciers ze terecht kunnen en welke alternatieven er eventueel zijn om de behoefte te bevredigen. Belangrijk hierbij is wel dat de interne klant (technische mensen) voldoende gaat samen werken met procurement. Het is belangrijk dat de technische mensen niet alleen gaan beslissen welk product te nemen aangezien ze hier enkel gaan rekening houden met hun eigen behoeften en niet met bijvoorbeeld kostprijs. Omgekeerd is dit eveneens het geval want wanneer procurement alleen gaat beslissen kijken ze waarschijnlijk enkel naar kostprijs en houden ze geen rekening met het technische deel van het product. Er moet dus een gezonde samenwerking tussen de verschillende afdelingen ontstaan om zo de interne klant het best te bevredigen. Er moeten met andere woorden cross-functionele teams gevormd worden (dit kwam eerder al naar voor wanneer de doelstelling van het project besproken werd). De procurementafdeling (of dus in dit geval de PSP) moet bekeken worden als de link tussen de onderneming en de buitenwereld (= mogelijke leveranciers). Belangrijk is wel dat de PSP proactief gaat werken en niet enkel gaat gebruikt worden als een reactieve afdeling. Er moet met andere woorden al gereageerd worden op mogelijk problemen nog voor de eindgebruiker hierover klaagt. Zo moet er bijvoorbeeld opgemerkt worden dat een levering enkele dagen te laat is en dat het nodig is hier extra druk achter te zetten. Hier komt ook weer het belang van contact met de interne klant naar voor want deze moet op de hoogte gebracht worden dat er eventueel problemen gaan zijn. Wanneer de afdeling reactief gaat werken legt dit extra werk en stress bij de interne klant terwijl dit eigenlijk het werk is van een procurement afdeling.

We kunnen dus stellen dat de PSP over voldoende bekwame mensen moet beschikken die voldoende kennis hebben van de sector. Ze moeten dus niet enkel kennis hebben van het 'kopen' maar ze moeten ook de interne behoeftes kunnen begrijpen en thuis zijn op de markt waar deze behoeftes kunnen bevredigd worden. Bij TC worden veel producten gebruikt die specifiek zijn voor de

chemische sector dus moet de PSP zorgen dat er voldoende kennis aanwezig over deze sector. We zien dan ook dat de PSP waarop TC beroep gedaan heeft meerdere klanten heeft in de chemische sector. Wanneer de klanten van een PSP te gediversifieerd zijn gaan deze minder kunnen gebruik maken van de leveragekrachten omdat de behoeftes van de verschillende ondernemingen te verschillende zijn en er dus geen 'grote' pakketen kunnen gevormd worden.

Wat betreft de implementatie van PSP binnen TC zien we dat er een frontoffice aanwezig is op hetzelfde kantoor als de interne procurementafdeling. Deze mensen staan rechtstreeks in contact met de interne gebruiker. Anderzijds hebben ze een backoffice in het hoofdkantoor van de PSP waar dan meer het proactieve werk gebeurt. We kunnen dus stellen dat het externe onderneming is die hetzelfde werkt als een interne afdeling

## **5. Beoordeling PSP**

De PSP bij TC wordt wekelijks beoordeeld aan de hand van verschillende KPI's (Key Performance Indicators) die willekeurig gekozen worden. Hierbij wordt dan gekeken hoe goed de werking van de PSP is en of ze aan de vooropgestelde eisen voldoen. Er wordt ook gekeken of dat er voldoende terugkoppeling is naar de interne klant toe, het is altijd mogelijk dat er iets fout loopt maar dit moet dan duidelijk gemeld worden zodat er niemand in het ongewisse blijft. Voor de beoordeling van deze statistieken wordt er geen onderscheid gemaakt tussen interne afdelingen en de PSP. Elke aankoopfunctie wordt dus op identiek dezelfde manier beoordeeld. De PSP moet dus net zo goed scoren als de interne medewerkers. De PSP wordt hier dus gezien als een verlengstuk van de interne procurementafdeling. Het zijn niet de eigen mensen maar ze hebben wel dezelfde doestellingen. De belangrijkste KPI's zijn:

- Aanvraag Tot Bestelling (ATB) die dan door de PSP moet omgezet worden naar een Purchase Order (P.O.). Dit proces moet binnen de 48 uur voltooid worden.
- Request For Quotation (RFQ): hieronder verstaan we prijsaanvragen. De interne klant wilt dikwijls eerst weten wat de kostprijs gaat zijn voor een bepaald item om pas daarna een beslissing te nemen. Deze moeten afgehandeld worden binnen de drie dagen.
- Afkeur: enerzijds wordt hier het aantal gemeten om na te gaan of de juiste leveranciers aangesproken worden en/of de er goede afspraken gemaakt zijn. Dit wordt dan gewoon gebruikt als indicator om te weten of de afdeling goed werk levert of niet. Anderzijds wordt de doorlooptijd van een klacht bekeken. Hoe korter deze periode hoe beter de PSP hierop

scoort. Het allerbelangrijkste is natuurlijk klachten vermijden maar als er zijn moeten deze zo snel mogelijk opgelost worden.

- Factuurproblemen: proberen tegen te gaan dat TC het slachtoffer wordt van een andere betalingspolitiek van leveranciers. Indien dit niet correct toegepast wordt bestaat het risico dat de leverancier stopt met beleveren. Factuurproblemen kunnen echter ook hun oorsprong intern hebben. Wanneer een bepaald factuur niet tot bij de correcte persoon of dienst binnen de onderneming komt kan dit leiden tot een laattijdige betaling met alle gevolgen van dien.

Deze KPI's staan beschreven in de SLA zodat de PSP weet wat er van hem verwacht wordt en wat de doelstellingen zijn. Dit moet dan periodiek opgevolgd worden, niet alleen om na te gaan of de PSP voldoet aan de gestelde eisen maar ook om te kijken hoe de PSP vergoed kan worden. Zo is er bijvoorbeeld een structuur waarbij de PSP een bepaalde fee per transactie krijgt plus eventueel een aantal bonussen als de KPI's binnen de vooropgestelde grenzen liggen. Een andere mogelijkheid is dat er een bepaald percentage savings vooropgesteld wordt en dat de PSP bij het bereiken van deze savings recht heeft op een bonus ter waarde van een deel van de behaalde kostenvermindering. Wat de beoordeling van de PSP betreft moet dus duidelijk op voorhand vastgelegd worden welke KPI's belangrijk zijn, hoe deze gemeten worden en wat de targets zijn. Ze moeten duidelijk opgesteld worden zodat er later geen discussie over is (bijvoorbeeld snel een ATB naar een P.O. omzetten tot binnen de 2 dagen). Zo wordt er van bij de start van de samenwerking duidelijkheid gecreëerd.

Niet enkel de individuele resultaten zijn van belang maar ook de trends die te vinden zijn bij de verschillende KPI's. Wanneer er voor een KPI problemen zijn en dit wordt duidelijk gemaakt aan de PSP moet er een positieve trend merkbaar zijn. Zo kan het zijn dat bijvoorbeeld de doorlooptijd te lang is en blijft, maar er wel een positieve trend waar te nemen is die de doorlooptijd naar het target toe brengt. In dit geval is er niet voldaan aan het vooropgesteld doel maar het is wel duidelijk dat er door de PSP aan gewerkt wordt. Het is dus belangrijk niet enkel te meten maar ook de bekomen resultaten, eventueel in overleg met de PSP, te gebruiken om nog te verbeteren. Een voorbeeld van output die verkregen wordt bij het controleren van de ATB is te vinden in bijlage2.

Buiten deze wekelijkse (statistische) controles gebeuren er ook jaarlijkse een enquête bij de interne klanten van de PSP. Dit dan vooral op de, eerder vernoemde, customer satisfaction te meten. Op basis van hun elektronisch beheersysteem wordt gekeken welke personen vaak gebruik maken van de PSP. Aangezien procurement in de eerste plaats een dienstverlening is, is het belangrijk dat vooral de klant tevreden is van de geleverde prestaties. In het eerste deel van dit tevredenheidsonderzoek wordt dus gemeten in hoeverre de interne klant tevreden is met de werking. Het gaat hier dan over

vragen zoals: 'Is de contactpersoon voldoende telefonisch te bereiken?' en 'Heeft de PSP de nodige technische kennis om correcte informatie af te leveren?'. In het tweede deel wordt op gevraagd wat de algemene score is van de PSP. Hier kan de werknemer dan een score geven tussen 1 en 10. In het laatste deel kan de werknemer dan nog persoonlijke bemerkingen geven over welk onderdeel van de dienstverlening hij persoonlijk bijvoorbeeld het meest tevreden is. Een voorbeeld van de vragenlijst die gebruikt wordt bij zo een tevredenheidsonderzoek is te vinden in bijlage 3.

## **6. Evaluatie van de PO**

TC maakt sinds twee jaar gebruik van de diensten van een PSP. Wanneer er een evaluatie gemaakt wordt over deze periode komt naar voor dat er twee grote problemen zijn in de hele werking. Een eerst is de beperkte vakkennis van de PSP. Zoals eerder reeds in de theorie en in deze case aangegeven is het slagen van PO vooral afhankelijk van de vakkennis van de PSP. Wanneer deze niet meer of betere skills heeft dan de eigen werknemers is het weinig zinvol om aan uitbesteding te doen. Een tweede belangrijk probleem is de industriële achtergrond van de PSP. Wanneer deze te weinig ondernemingen uit dezelfde sector heeft kunnen de leveragekrachten onvoldoende hun werk doen waardoor de savings eerder gaan tegenvallen. Vandaar dat het belangrijk is dat de PSP reeds actief is in dezelfde sector als de uitbestedende onderneming.

Wanneer we deze problemen verder gaan analyseren en gedetailleerd gaan kijken waar het fout lopen krijgen we volgende opsomming:

- De resultaten van de PSP vielen in de beginperiode enigszins tegen en toch is men er blijven in geloven dat deze wel zouden beteren en dat de PSP de voordelen zou brengen die men ervan verwachtte. Dit had vermeden kunnen worden door van bij de start bij te sturen waar nodig was en te overleggen met de PSP.
- Geringe industriële achtergrond bij de mensen van de PSP zorgen ervoor dat ze minder proactief te werk kunnen gaan. Ze hebben nu eenmaal niet de ervaring en technische kennis om het belang van sommige items in te zien. Hierdoor kan men in problemen komen doordat er niet genoeg aandacht wordt besteed aan bottleneck items en daardoor de productie eventueel kan stokken. Belangrijk hierbij is dat de PSP de bottleneck items niet routinematig gaat benaderen maar er voldoende aandacht gaat aan besteden.
- De PSP zou een sterke onafhankelijke organisatie moeten zijn die zelfstandig kan werken en waar TC weinig moet naar kijken buiten wekelijks de KPI's te controleren. Indien deze

indicatoren slecht zijn en er meer moet bijgestuurd worden dan aan een interne afdeling heeft het weinig nut om aan uitbesteding te doen. De KPI's waren op een aanvaardbaar niveau maar er waren te veel reminders nodig.

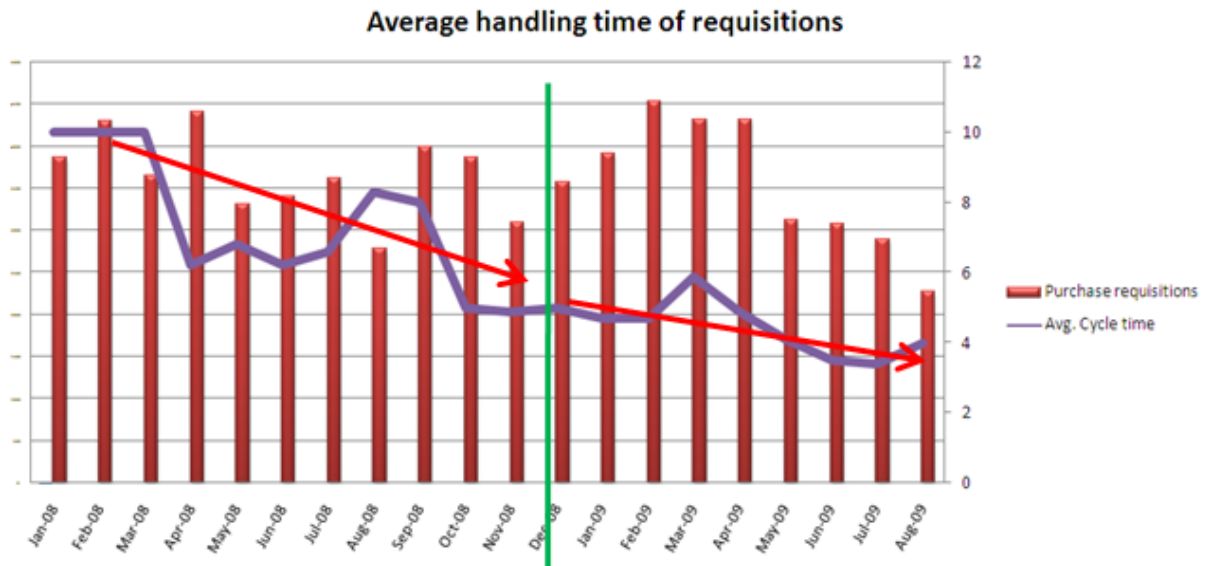
- De PSP was ook nieuwer op de markt en was daardoor ook minder matuur dan op voorhand gedacht. Doordat de PSP nieuw was had deze nog geen grote portefeuille waardoor er geen sprake was van commodity. Dit was ondermeer het geval doordat er nog niet veel gebruik gemaakt werd van de contacten van de PSP om moeilijkheden die het gevolg zijn van het wisselen van leverancier te vermijden.
- Doordat de PSP een kleine portefeuille aan bedrijven had uit dezelfde sector kon men geen gebruik maken van schaalvoordelen. De individuele vraagpakketten van de ondernemingen waren dus samen te klein om een grote rol te spelen op de markt en hier dus voordeel mee te doen. Dit is mede veroorzaakt doordat TC de eerste grote klant van de PSP was en er zijn niet snel andere grote ondernemingen in de portefeuille bijkwamen waardoor de kracht van de PSP op de markt eerder beperkt was. De PSP heeft dus enige tijd nodig om hierin te groeien, hiervoor kunnen ze gebruik maken van Tessenderlo Chemie als referentie om andere klanten aan te trekken. Dit neemt niet weg dat de 'eerste' resultaten wat betreft savings tegenvallend waren doordat de slagkracht van de PSP op de markt te klein was. Toch is het duidelijk dat de PSP aan het groeien is en er wordt dus ook een positieve trend wat betreft savings waargenomen.
- De PSP had geen betere systemen zoals eerder beschreven en TC kon dus ook niet profiteren van kostenverminderingen door gebruik te maken van de systemen en processen bij de PSP.
- De PSP heeft een onvoldoende focus op Tessenderlo Chemie waardoor er eigenlijk minder, als mogelijk, voordelen uitgehaald worden.
- Er deden zich ook enkel problemen voor binnen de werking van de PSP (wat ook weer aangeeft dat er minder maturiteit is). Dit is natuurlijk nefast voor de werking van een procurement afdeling waar de mens nog altijd centraal staat. De continuïteit van de mensen in het frontoffice is ook van belang aangezien deze mensen ook groeien in hun rol bij TC. Wanneer hier bijvoorbeeld elk jaar nieuwe mensen komen is het telkens opnieuw vanaf 0 beginnen en blijft de leerfase maar duren. Daarom is er een stabiele ploeg nodig die het proces, de onderneming, de behoeftes van de interne klanten en de karaktereigenschappen van de belangrijkste contacten kennen.
- De verschillende items die in handen van de PSP worden gegeven zouden periodiek moeten worden geëvalueerd waardoor er op dit gebied finetuning kan gebeuren. Zo zouden items

waarbij de PSP slecht scoort terug in huis moeten worden genomen en kunnen misschien andere items weer bij de portefeuille van de PSP gevoegd worden.

- Een nadeel aan het hele PO verhaal is het feit dat er een deel marktkennis verloren gaat. Wanneer dan ooit de beslissing komt om de afdeling terug intern te maken is de marktkennis verloren aangezien deze volledig bij de PSP zit. Daarom ook dat het belangrijk is op lange termijn te denken en dus voor een langdurige samenwerking te kiezen. Dit probleem kan echter min of meer opgevangen worden door alle dossier goed te documenteren en te bewaren. Het vraagt echter veel werk om alle dossiers te doorlopen en een bijkomend probleem is dat niet alle dossiers even zorgvuldig worden opgesteld doordat het personeel niet veel tijd over heeft waardoor de administratie niet altijd even nauwkeurig gebeurt.

Toch zijn er ook positieve gevolgen verbonden aan het outsourcing verhaal:

- Besparingen tijdens de periode eind 2008-2009 doordat er minder aankooporders waren. Vroeger zou dit weinig uitgemaakt hebben doordat de personeelskosten van de procurementafdeling toch vast waren. De PSP wordt echter betaald per transactie waardoor een kleiner aantal orders dus zorgt voor minder kosten. Een voordeel van PO is dus dat er vaste kosten vermeden worden en/of omgezet worden naar variabele kosten.
- Er werden mensen intern vrijgemaakt (6 FTE's) zodat ze kunnen werken op een gebied waar ze meer waarde kunnen toevoegen. Ze worden dus ingezet op aankopen die meer tot de corebusiness van TC behoren.
- De gemiddelde tijd voor het behandelen van een requisition is gedaald naar 4 dagen. Op onderstaande figuur is te zien dat dit niet van in het begin voldaan is maar dat er een neerwaartse trend te merken was waardoor na een groeiperiode deze doelstelling toch gehaald is.



Figuur 39: Gemiddelde afhandelingstijd van een purchase requisition

- Wat betreft de sourcing savings werden er bij twee productcategorieën verbeteringen waargenomen. Zo gingen de kosten van sourcing bij packaging met 22% naar beneden terwijl dit bij Telecom met 19% was.
- De PSP heeft er ook voor gezorgd dat de hard savings 4.5% bedroegen. Dit is niet zo hoog als vooropgesteld (5%) maar het komt toch aardig in de buurt. Deze savings werden dan vooral gerealiseerd door de leveragekrachten te laten werken.

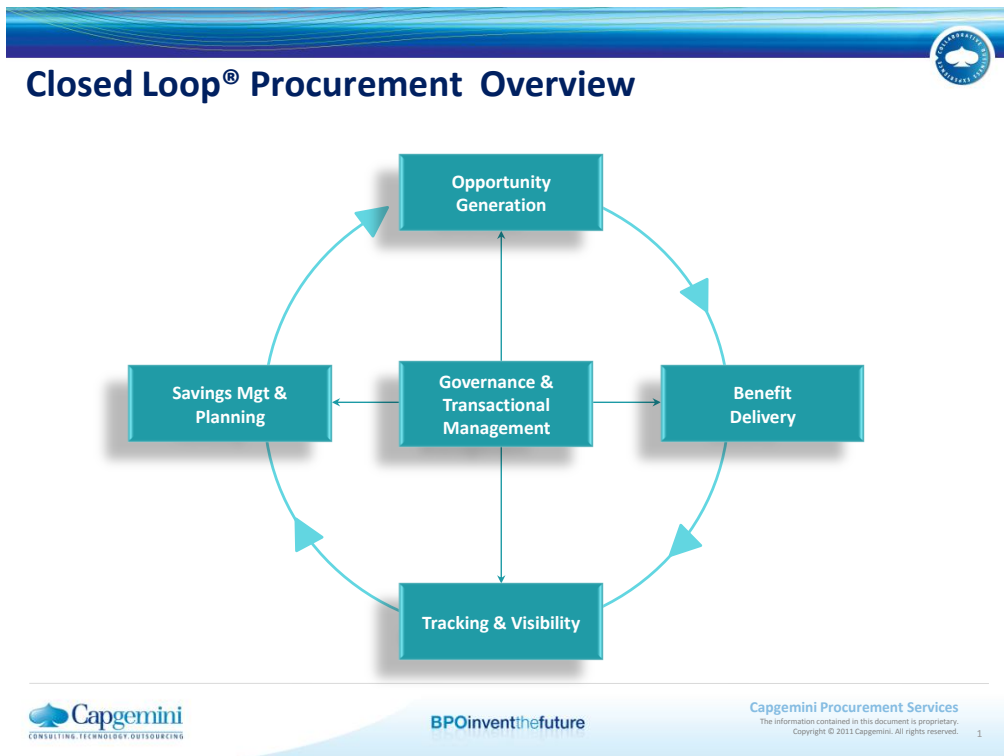
## Case study 2: Capgemini

In deze tweede case study heb ik een interview gehad met Booth Boob. Hij is verantwoordelijk voor procurement outsourcing binnen Europa voor Capgemini (head of BPO Procurement Solutions). Mijnheer Booth heeft jarenlange ervaring in verschillende rollen binnen het supply chain management. Hij oefent sinds 2009 zijn huidige functie uit. Wegens tijdgebrek heb ik een vragenlijst doorgemailed waarop hij dan elektronisch geantwoord heeft. Later heb ik in een telefonisch onderhoud met de respondent bij sommige vragen om verduidelijking gevraagd. Wat betreft de antwoorden die ik via mail gekregen heb (volledige versie in bijlage 4) waren de meeste antwoorden vrij standaard en werden deze min of meer in de theoriestudie behandeld. Toch bleek uit het antwoord op de vraag hoe PO gedefinieerd kan worden dat het een heel brede discipline is. Hieruit kunnen we ook afleiden dat in de praktijk PO alle aspecten van het gehele aankoopproces bevat en het, zoals eerder gezegd, dus een interne dienst is die door een externe onderneming wordt uitgevoerd. Toch dienen niet al deze verschillende onderdelen overgedragen te worden aan de PSP maar is er ook een combinatie mogelijk, zoals eerder ook al gesteld is in de literatuurstudie. Zo kan in het procurement outsourcingcontract onder andere de overdracht van strategic sourcing en transactional procurement geregeld worden. Wanneer we Mijnheer Booth vragen naar de evolutie van PO in de laatste decennia, haalt hij aan dat er vooral een belangrijke evolutie qua technologie heeft plaats gevonden. Zo is de 'supporting technology' tegenwoordig meer gesofisticeerd, waardoor ze dus beter kan gebruikt worden doorheen het proces, tegen een lagere kost. Zoals in de theoriestudie reeds aangehaald zijn er ook meer en meer succesverhalen. Hier bovenop komt het feit dat steeds meer service providers meer matuur worden wat betreft PO zodat ze tegenwoordig een betere service kunnen bieden dan enkele jaren geleden. Dit alles samen moet dan een trigger zijn voor ondernemingen om ook aan PO te doen of toch alleszins te onderzoeken of het mogelijk is. Bij de verschillen tussen bijvoorbeeld outsourcing van de logistiek en PO zei de geïnterviewde dat logistiek vooral een externe focus heeft die gebaseerd is op de interne vraag terwijl bij PO vooral de focus ligt op het interne. Dit komt doordat PO meer gericht is op stakeholders, terwijl dit bij logistiek vooral procesgeoriënteerd is. De reden tot outsourcing en de moeilijkheden kwamen weer grotendeels overeen met de literatuur en werden dus eerder besproken in de literatuurstudie toch werden er hier nog enkele aan toegevoegd. Tot de grootste inhibitoren behoren volgens de respondent ook de schrik van de complexiteit van het change management dat nodig is om de implementatie naar behoren te laten verlopen. Daarbij komt dat er meestal nog aan de verkeerde 'afdeling' gevraagd wordt om te onderzoeken of PO een oplossing kan zijn voor de situatie.



Wanneer het topmanagement dus aan de procurement afdeling gaan vragen om 'hun' afdeling uit te besteden gaan ze hier vanzelfsprekend negatief tegenover staan aangezien ze zo hun eigen positie in gevaar brengen. Ook komt hier weer naar voor dat de verschillende stakeholders positief tegenover PO moeten staan om het hele proces te laten slagen. Wanneer het over moeilijkheden gaat kwam in het interview naar voor dat een slecht beleid en dan vooral het beleid in verband met de savings het grootste probleem is om PO te laten slagen. Te weinig aandacht voor het changemanagement staat ook dikwijls een goede uitkomst in de weg. Dit valt misschien te verklaren doordat ondernemingen, zoals bij de inhibitoren gesteld, schrik hebben van de complexiteit van het changemanagement waardoor ze misschien op dit vlak niet voldoende initiatief (durven) nemen. Wat betreft de redenen om aan PO te doen werden er door de respondent meerdere opgesomd maar de belangrijkste waren volgens hem een gebrek aan interne focus op de lage waarde categorieën. Dit zijn dus de bijvoorbeeld de routine items (het waren ook deze items die in de vorige case uitbesteed werden) die maar weinig invloed hebben op het bedrijfsresultaat. Een tekort aan talent (wat procurement betreft) binnen de onderneming is ook een grote reden die ervoor zorgt dat er extern gaat gekeken worden en er beroep gedaan wordt op een PSP. PO kan ook een poging zijn om technologie-investeringen te vermijden maar toch een performante procurement afdeling te hebben. Toegang krijgen tot nieuwe markten is volgens de respondent ook een mogelijk drijfveer van een onderneming om aan PO te doen.

Gevraagd naar wat de beste manier was om aan PO te doen (volledig of gedeeltelijk) antwoordde mijnheer Booth dat het element dat waarde creëert het beste kan uitbesteed worden maar dan wel in een specifiek 'closed loop' aanpak (zie onderstaande figuur). Deze closed loop zorgt ervoor dat er voldoende feedback is, zowel naar de PSP zelf als naar de uitbestedende onderneming, waardoor er een steeds betere dienst kan geleverd worden. Zo zien we rechts op de figuur 'Benefit delivery' waar Capgemini dus verschillende voordelen gaat leveren aan de onderneming. Hier worden bijvoorbeeld de savings gecreëerd. Onderaan zien we dan weer 'tracking & visibility' waar ze dus de verschillende voordelen gaan bekijken en in het oog houden. Het is belangrijk dat deze resultaten naar de opdrachtgever worden doorgegeven zodat deze steeds op de hoogte zijn van de voordelen van hun PO beslissing of bij eventuele moeilijkheden kunnen bijsturen. De volgende stap in deze cirkel is 'savingsmanagement & planning'. Hier worden op basis van de gerealiseerde savings nieuwe plannen gemaakt om deze in de toekomst te blijven realiseren. Bovenaan worden door deze plannen dus nieuwe opportuniteiten gecreëerd die dan weer leiden tot het leveren van nieuwe voordelen. Centraal in dit gehele proces staat dus het management van de verschillende transacties en het gehele procurement proces. In deze closed loop aanpak probeert de PSP dus te focussen op het realiseren van voordelen en savings.



Figuur 40: Closed loop approach

Zoals eerder gesteld kan strategisch PO dus gebeuren op een productcategorie-niveau of een functie niveau (hier gaat het dan vooral om 'extra' diensten zoals supplier risk analysis en market analysis). Hier is ook nog een combinatie mogelijk van beiden waarbij voor bepaalde productcategorieën, bepaalde processen kunnen geselecteerd worden. Zo kan bijvoorbeeld voor productcategorie A alle functies uitbesteed worden terwijl bij categorie B enkel de supplier risk analyse uit handen gegeven wordt. Wat betreft operationele PO ligt het enigszins anders en is het meer een keuze van alles of niets, voor elke productcategorie. Deze operationele vorm is het makkelijk om uit te besteden op voorwaarde dat de onderneming die uitbesteed de procurement al gecentraliseerd heeft.

Wat betreft de sectoren waarin klanten van Capgemini actief zijn kunnen we stellen dat dit heel gediversifieerd is. PO is nog relatief nieuw waardoor er nog steeds een first mover positie is bij onderneming die het toepassen. We kunnen dus stellen dat de leiders in verschillende sectoren de mogelijkheden aftasten of reeds toepassen. Dit komt ook naar voor uit de vorige case study waar we zien dat Tessenderlo Chemie, toch één van de eerste in België zijn die aan PO doen. Aangezien TC op internationaal gebied een grote speler is in de chemische sector kunnen we dit dus beamen. Dit sluit aan bij de volgende vraag waar er gekeken werd naar een gemeenschappelijke 'achtergrond' van de

ondernemingen die aan PO doen. Ze hebben het, volgens de respondent, allemaal moeilijk om voordelen te behalen met hun procurementafdeling voor indirecte goederen. Dit valt meestal te verklaren doordat ze niet de nodige knowhow, talent en de juiste focus bezitten om deze functie op een concurrentiële manier uit te voeren.

# Deel 4: Conclusie



## Conclusie

Wat betreft de geschiedenis zien we dat procurement outsourcing pas de laatste decennia aangewend wordt als een strategie om een blijvend competitief voordeel te bekomen. De vooruitzichten zijn dan ook eerder positief hoewel de verwachtingen tot nu toe niet altijd gerealiseerd werden. De vooruitgang van het uitbesteden van de aankoop heeft voor een groot deel ook te maken met de vooruitgang die op het gebied van procurement gerealiseerd werd. Zo wordt procurement steeds meer gezien als een proactieve afdeling, die wel degelijk een toegevoegde waarde kan hebben, in plaats van als een bonnenmakend doorgeefluik van de interne klant naar de leverancier toe. Dit kwam ook naar voor in de case study rond Tessenderlo Chemie waar men de aankoopafdeling meer strategisch wou maken en daardoor, na eerder intern te hebben geprobeerd, beroep deed op een externe service provider.

Wanneer we gaan kijken naar de redenen om aan outsourcing te doen zien we dat deze vooral kunnen opgedeeld worden in drie grote categorieën. Een eerste categorie heeft te maken met de kosten en vooral de besparingen die kunnen gerealiseerd worden. Een tweede is het verleggen van de focus op de core competenties. De laatste categorie zijn dan weer de inkomsten en de toename ervan die bewerkstelligd kunnen worden. Dit werd bevestigd in de tweede case study waar ongeveer dezelfde redenen naar voor kwamen. De matrix van Savelkoul helpt dan weer bij de beslissing over het al dan niet uit handen geven van een bepaalde activiteit. Dit komt in de vorm van een Kraljic matrix weer terug in de eerste case study, maar dan met het oog op het beoordelen van individuele items. Deze matrix wordt echter vooraf gegaan door een Pareto-analyse om de items die in de 'paretostaart' liggen te identificeren.

De vergelijking tussen het algemeen uitbestedingsproces en het specifieke proces voor procurement is goed te maken. Zo is elke stap uit het procurement uitbestedingsproces te koppelen aan één van de fasen uit het driefasen model. Toch zijn deze twee modellen niet de enige die in omloop zijn en heeft elke onderneming een specifiek model waar ze hun trachten aan te houden.

Een gedeeltelijke uitbesteding van de aankoop afdeling, hetzij per product of per functie, is nog steeds de meest gebruikelijke manier. Ook wordt vooral de aankoop van indirecte goederen uit handen gegeven doordat de meeste ondernemingen schrik hebben om de voeling met de leveranciers van directe goederen te verliezen. Dit bleek ook uit de case waar het voor Tessenderlo Chemie geen optie was om de strategische items uit te besteden. Wanneer we de groepen met verschillende niveaus van PO naast elkaar zetten zien we toch dat er wel degelijk voordelen te ervaren zijn. Zo zullen de 'beste'

ondernemingen meer savings realiseren, een kortere sourcing cyclustijd hebben en een groter percentage hebben van partners hebben die hun contract naleven. Het blijkt ook dat de meer mature ondernemingen de andere outperformen op een heel deel andere criteria. Zo gaan ze bijvoorbeeld beter in staat zijn de verschillende savings te registreren en deze informatie te gebruiken om het systeem nog beter te maken.

Bij de uitdagingen en remmende factoren zien we dat het kiezen van een juiste service provider van essentieel belang is voor het slagen van een uitbestedingsplan. Het is dus belangrijk dat er voldoende screening is en dat er voldoende werk gemaakt wordt van de selectie. Uit het gesprek in de tweede case study kwam ook naar voor dat er aandacht moet besteed worden aan change management en aan het feit dat iedereen de uitbestedingfilosofie deelt om te voorkomen dat interne mensen zich tegen de borst gestoten voelen.

Bij de verwerking van de statistische gegevens hebben we dan weer gevonden dat er wel degelijk een verschil is tussen de verschillende sectoren wat betreft hun ligging op de outsourcing matrix. Dit verklaart ook voor een deel of ze al dan niet veel aan PO gaan doen. Wat betreft de redenen tot outsourcing kunnen we ook stellen dat deze min of meer sectorgebonden zijn, zo gaat de reden bij de distributiesector het prijsvoordeel zijn terwijl dit in de dienstensector vooral betere kwaliteit is. Het verschil tussen de verschillende sectoren werd eveneens bevestigd door na te gaan voor welke producten PO gebeurd. Zo bleek dat distributiebedrijven het procurement van de logistieke diensten vooral gaan uitbesteden, terwijl de dienstverlenende bedrijven eerder de aankoop van directe producten, andere diensten en facilitaire diensten gaan uitbesteden.

## **Implicaties voor het management en verder onderzoek**

Wat betreft de implicaties voor het management is het duidelijk dat procurement outsourcing een volwaardige strategische beslissing kan zijn. Wanneer er voldoende aandacht besteed wordt aan de selectie van de partner en van welke producten de aankoop uit handen gegeven wordt kan dit positief zijn voor de onderneming. Wanneer de aankoopafdeling aan 'vernieuwing' toe is kan het een optie zijn om te onderzoeken of het voor hun situatie voordelig kan zijn om de afdeling uit te besteden. Zoals blijkt uit de Tessenderlo case zal het niet perfect lopen van in het begin maar moet er na enige aanpassingen toch een positief resultaat bewerkstelligd worden. Er moet dus steeds voor ogen worden gehouden dat er voor zowel de uitbestedende onderneming als voor de service provider een leerperiode nodig is om een betere samenwerking te bekomen. Er moet voldoende aandacht besteed worden aan het change management zodat de externe provider zowel met de interne afdelingen als met de interne klanten goed communiceren en samenwerken.

Verder onderzoek zou er kunnen gebeuren naar de verschillende redenen en moeilijkheden bij Belgische ondernemingen die aan PO doen. Zo zouden er gegevens binnen verschillende sectoren kunnen verzameld worden om zo te kijken of de conclusies die uit ons statistisch onderzoek naar voor kwamen ook tellen voor enkel binnenlandse ondernemingen. Wat betreft de voordelen van PO kan er ook een opsplitsing gemaakt worden naar de hoeveelheid en/of manier van outsourcen om te kijken of er duidelijke verschillen waar te nemen zijn. Dit onderzoek zou eventueel op Benelux vlak kunnen uitgevoerd worden aangezien er in België maar een beperkt aantal respondenten kunnen gevonden worden. Deze gegevens zouden dan kunnen gebruikt worden in een vergelijkende studie om zo te weten te komen welke combinatie van functies en/of productcategorieën en welke aanpak de beste is.





# Deel 5:

# Bronnenlijst



## Bronnenlijst

- Greaver, M.F. (1999). Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives. Amacom Div American Mgmt Assn.
- Hazra, J. (2004). Supply chain management in the internet era. IIMB Management Review, 16(4), 54-75.
- Van Dale pocketwoordenboek Nederlands, 2006
- Farney, S., Pooler, D., & Pooler, V. (2004). Global purchasing and supply management. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Handfield, R., Monczka, R., & Trent, R. (2005). Purchasing supply chain management. Tennessee: Pre-Press Company.
- Porter, Michael E. (1985), Competitive Advantage. The Free Press. New York.
- Van Weele, A.J. (2010) Purchasing and supply chain management. Cengage Learning
- Poisson, J. (2003). Procurement outsourcing delivers value. Pulp & Paper, 77(6), 64.
- Fernandez I., Kekäle T., (2007) Strategic procurement outsourcing: a paradox in current theory. International journal of procurement management, volume 1, 166-179
- Hanson, D., & Olson, E. (2005). High performance via procurement outsourcing. Electric Light & Power, 83(1), 18.
- Collins, T. (2007) Procurement outsourcing in large New Zealand organizations. School of business dissertations and theses. Paper 2.
- Aberdeen Group (2007) Procurement outsourcing: A strategic imperative? Aberdeen group
- Aberdeen Group Research(2002) You Will Outsource Procurement: Here's Why and How. Aberdeen Group
- Edwards, N. (1997) Source of Debate, Supply Management, p. 24-27.
- Van Weele, A.J. (2008) Inkoop in strategisch perspectief. Kluwer
- Monczka, R.M., and James P.M. (2002), What it will take to be world class at supply management in 2006. Journal of personal selling & sales management. P. 25-28

- Boodie, M.L.J. (1997), *World class purchasing in Nederland: fictie of werkelijkheid?*, Berenschot, Utrecht.
- Boodie, M., *Next generation procurement*. Opgevraagd via: <http://www.dpasupplychainpeople.com/>
- Rantakari, L. (2010) *Governance in business process outsourcing: case study on call center outsourcing*. Helsinki school of economics.
- Handfield, R. (2006) *A brief history of outsourcing*. Opgevraagd via: <http://scm.ncsu.edu>
- Mullins, L (1996) *Management and Organisational Behaviour*, Londen: Pitman Publishing
- Xu, Y. (2009) *Determinants of outsourcing transaction cost economics and core competencies theory*. Lund University
- Verma, P. (2010) *Procurement outsourcing is maturing but getting riskier*. Opgevraagd via: <http://www.globalservicesmedia.com>
- Brewer, B. L. (2006) *Outsourcing direct materials procurement in an outsourced manufacturing arrangement*. Arizona state university.
- Domberger, S. (1998). *A strategic guide to outsourcing*. New York: Oxford University Press
- Inman, A.R., *Purchasing and procurement*. Opgevraagd via: <http://www.referenceforbusiness.com>
- Thiessen, Victor, Rohlinger, Harald & Blasius, Jörg (1994). "The Significance of Minor Changes in Panel Data: A correspondence analysis of the division of household tasks", Chapter 12 in Greenacre, Michael & Blasius, Jörg. *Correspondence Analysis in the Social Sciences*. London: Academic Press.
- Hair, J. , Black, W., Babin, B., Anderson, R. & Tatham, R. (2006) *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Edwards, N. (1997). *Source of Debate*. *Supply Management*, 2(15), 24-27.
- Carter, P., Beall, S., Rossetti, C., & Leduc, E. (2003). *Indirect Spend*. Tempe, AZ: CAPS Research
- Koskie, B. (2002). *The case against outsourcing procurement*. *Purchasing*, 131(8), 48.
- O'Brien, L. (2002). *Purchasing: The final frontier*. *Supply Management*, 7(3), 22-25.

- Covalis BV, Contractmanagement. Februari 2010
- Emiliani, M.L. et Al (2005). Unintended responses to a traditional purchasing performance metric, 10 (3), 150-156
- Greaver, M. (1999). Strategic outsourcing. New York: AMA Publications.
- Ellram, L.M., Maltz A., Outsourcing: implications for supply management. Center for advanced purchasing studies.
- Ahn, C., Sletatt, R., Ruiz-Huidobro R. Procurement outsourcing: How to effectively navigate the risks to reap the rewards. A.T. Kearney. Opgevraagd via: <http://www.sig.org>
- Hilmer, F., & Quinn J. (1994). Strategic outsourcing. Sloan Management Review, 5, 43-56.
- Monczka, R.M., Handfield, R.B., Giunipero, L.C., Patterson, J.L. (2005). Purchasing and supply chain management. South-Western Cengage Learning.
- Savelkoul, R. (2008) Creating value in the 21ste century, public lecture. Via van weele (2010).
- Arnold, U. (2000) New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competence concept. European journal of purchasing & supply management.
- Momme, J. Hvolby, H.H. (2002) An outsourcing framework: action research in the heavy industry sector. European journal of purchasing and supply management 8. P 185-196.
- Power, M.J., Desouza, K.C., Bonifazi, C. (2006) The outsourcing handbook: How to implement a successful outsourcing process. Kogan Page Publishers.
- Power, M., Bonifazi, C. & Desouza, K.C. (2004). The ten outsourcing traps to avoid. Journal Of Business Strategy, 25(2).
- Zeng, A.Z., 2003. Global sourcing: process and design for efficient management. Supply Chain Management: An International Journal, 8(4), 367-379.
- Williamson, O.E. (1983) Transaction cost economics.
- Langfield-Smith, K., Smith, D. (2002) Management control systems and trust in outsourcing relationships. Monash university Australia.
- Deckelman, B. (1998), Strategic outsourcing: the contractual perspective. Opgevraagd via: <http://www.outsourcing-journal.com/>

- Greco, J. (1997). Outsourcing: The new partnership. *Journal of Business Strategy*, P. 48-54.
- McQuiston, D. (2001). A conceptual model for building and maintaining relationships between manufacturers representatives and their principals. *Industrial Marketing Management*, 30(2), P. 165-182.
- Plasier, M.J., Ekhart, G.C. (2008) Outsourcing product related sourcing: concept and reality in leading Dutch Industries. Centraal boekhuis.
- HFS Research (2010). Trapped by procurement BPO? How to pull your organization out of the mire
- Huber, B., Booth, B. (2010) The CPO talent Challenge. Capgemini.
- Baker, H. (2010) understanding strategic sourcing and why this is so important for businesses. Opgevraagd via: <http://ezinearticles.com>
- Carter, J.R., Markham, W.J., Monzcka, R.M. (2006) Procurement outsourcing: right for you? *Supply chain management review*. P. 26-32.

# Deel 6: Bijlagen





## Bijlage 1

Industrie			score						
BtC	Diensten	Totaal		Distributie	BtB	BtC	Diensten		
12	4	83	4	124	144	48	16		
13	5	90	3	36	180	39	15		
13	7	95	2	14	30	26	14		
3	4	38	1	1	60	3	4		
2	10	13	0	0	0	0	0		
43	30	319		175	414	116	49		
gemiddeld				3,431373	2,12	2,7	1,63333		

algemeen gemiddelde 2,47

Industrie			score					
BtC	Diensten	Totaal		Distributie	BtB	BtC	Diensten	
13	1	89	4	176	124	52	4	
16	2	84	3	18	180	48	6	
8	4	94	2	2	162	16	8	
3	6	27	1	0	18	6	6	
1	17	23	0	0	0	0	0	
41	30	317		196	484	122	24	
gemiddeld				3,843137	2,48	2,98	0,8	

gewicht 1/feb algemeen gemiddelde 2,53

Industrie			score					
BtC	Diensten	Totaal		Distributie	BtB	BtC	Diensten	
8	5	76	4	88	164	32	20	
10	7	83	3	33	165	30	21	
14	17	115	2	20	148	28	34	
6	1	26	1	4	15	6	1	
3	1	18	0	0	0	0	0	
41	31	318		145	492	96	76	
gemiddeld				2,843137	2,52	2,34	2,45161	

gewicht 1/feb algemeen gemiddelde 2,54

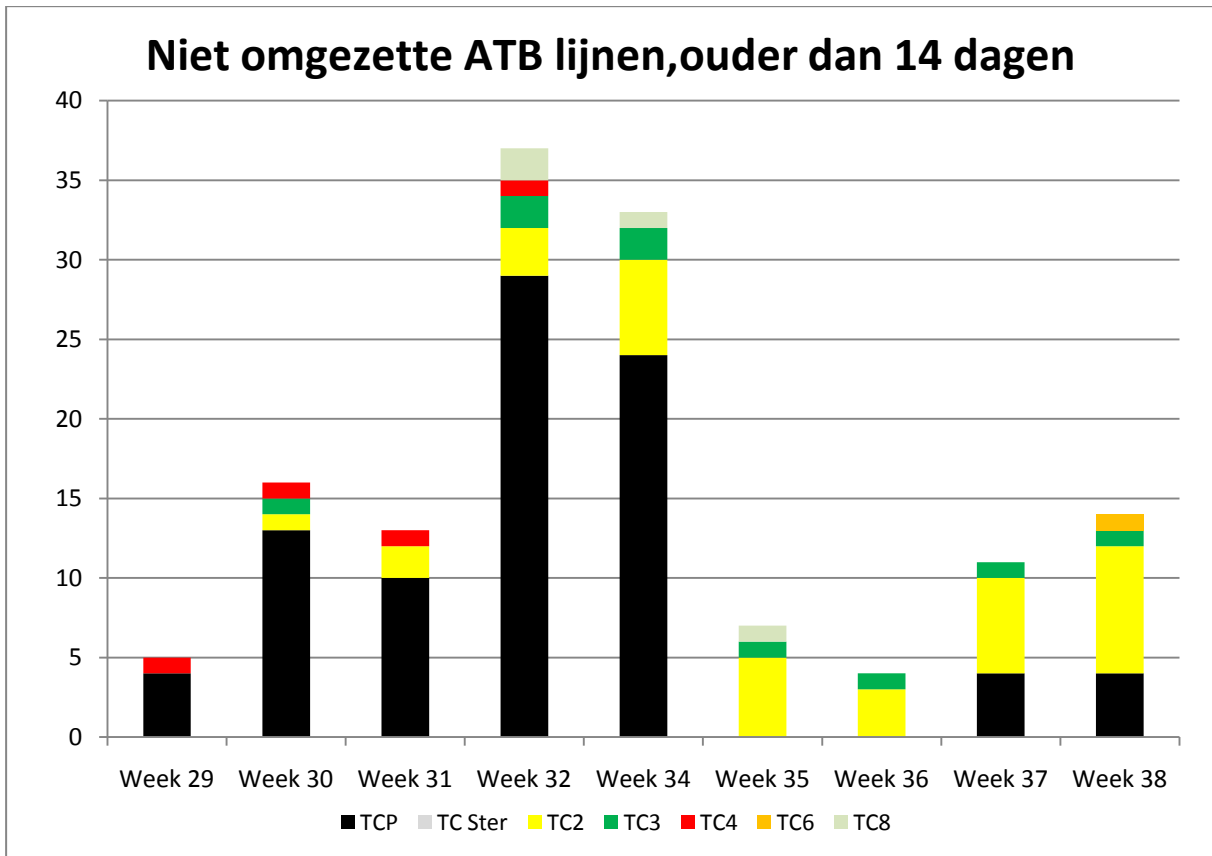
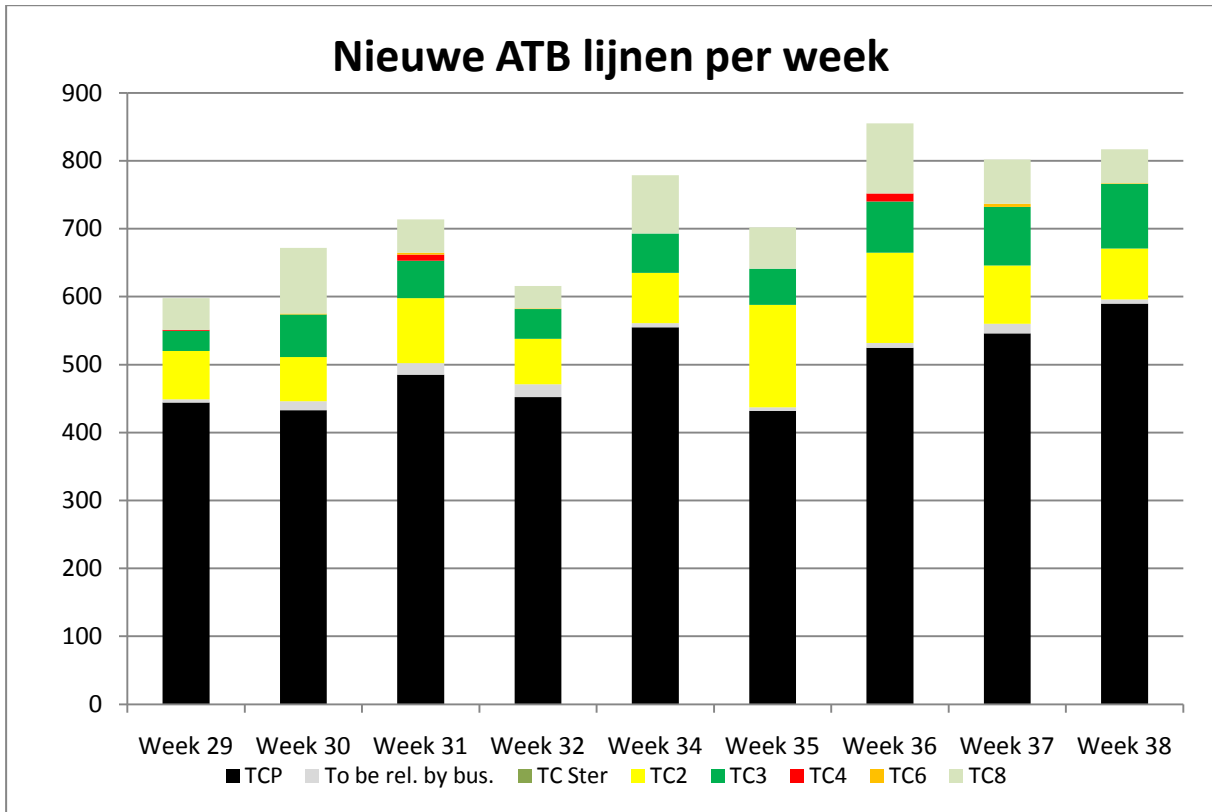
industrie			score					
BtC	Diensten	Totaal		Distributie	BtB	BtC	Diensten	
21	3	107	4	142	180	84	12	
12	4	129	3	24	315	36	12	
6	9	51	2	6	66	12	18	
3	7	19	1	1	8	3	7	
1	7	13	0	0	0	0	0	
43	30	319		173	569	135	49	
gemiddeld				3,392157	2,92	3,14	1,63333	

gewicht 1 algemeen gemiddelde 2,77

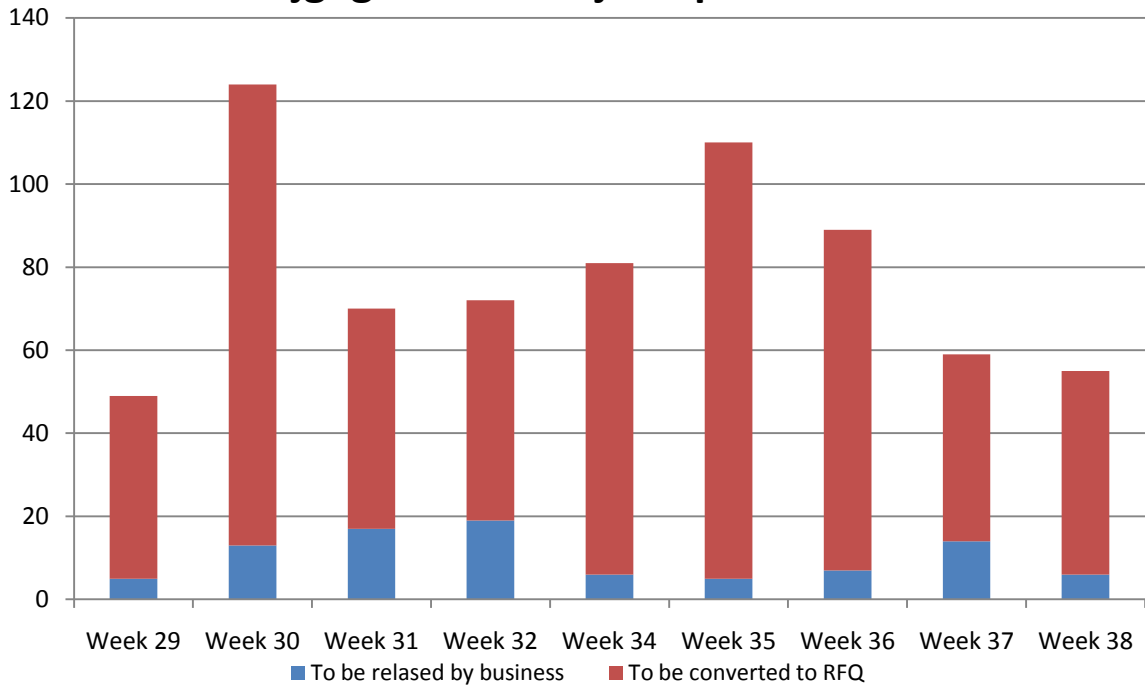
Totaal competitivness	Distributie	BtB	BtC	Diensten
(gew. 1/2, 1/2 en 1)	6,735294	5,420513	5,8	3,26
Gemiddeld	3,367647	2,710256	2,9	1,63

Algemeen gemiddelde 2,65

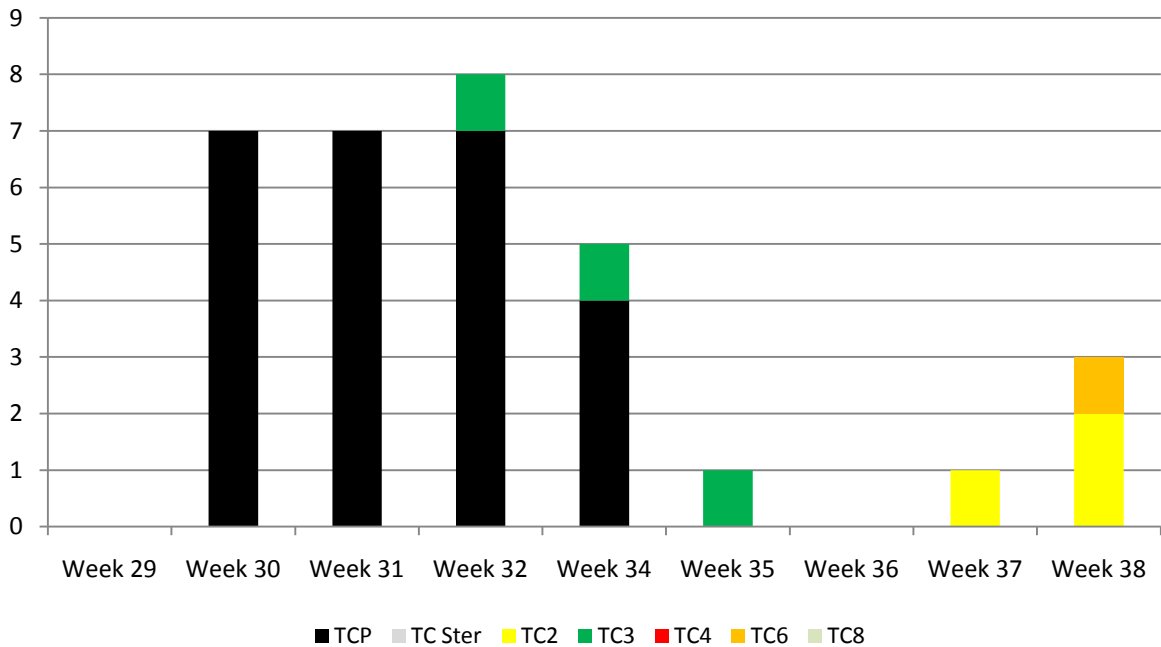
## Bijlage 2



### Nieuwe niet vrijgegeven ATB lijnen per week



### ATB lijnen ouder dan 14 dagen nog om te zetten tot RFQ



## Bijlage 3

### GIS - TEVREDENHEIDSONDERZOEK

<b>ALGEMENE INFORMATIE</b>
UW NAAM
UW TELEFOONNUMMER
KUNNEN WIJ U CONTACTEREN VOOR MEER INFORMATIE BETREFFENDE DIT ONDERZOEK
AFDELING WAARIN U WERKZAAM BENT
HOE LANG MAAKT U AL GEBRUIK VAN DE DIENSTEN VAN GIS
HOE VAAK MAAKT U GEBRUIK VAN DE DIENSTEN VAN GIS
WELKE MATERIAALGROEP(EN) BESTELT U VIA GIS
<b>BEREIKBAARHEID</b>
KENT U UW GIS CONTACTPERSOON OP TESSENDERLO CHEMIE
IS DEZE PERSOON GEMAKKELIJK BEREIKBAAR PER TELEFOON
WORDT U AUTOMATISCH DOORVERBONDEN BIJ AFWEZIGHEID
IS DEZE PERSOON GEMAKKELIJK BEREIKBAAR PER E-MAIL
WORDT UW MAIL DOORGESTUURD BIJ AFWEZIGHEID VAN UW GIS CONTACTPERSOON
KUNT U STEEDS WEL IEMAND VAN DE GIS-ORGANISATIE BEREIKEN
U BENT TEVREDEN OVER DE BEREIKBAARHEID VAN GIS
<b>ERVARINGEN</b>
UW GIS CONTACTPERSOON HEEFT KENNIS TER ZAKE
UW GIS CONTACTPERSOON WERKT PRO-ACTIEF
UW VRAGEN WORDEN TIJDIG BEANTWOORD
DE BESTELDE GOEDEREN/DIENSTEN WORDEN TIJDIG GELEVERD
U WORDT TIJDIG GEINFORMEERD INDIEN UW GOEDEREN/DIENSTEN NIET OP TIJD GELEVERD KUNNEN WORDEN
IN GEVAL VAN PROBLEMEN/BESCHIKBAARHEID STELT GIS U EEN ALTERNATIEF VOOR
UW GOEDKEURING WORDT STEEDS GEVRAAGD BIJ AFWIJINGEN TOV DE OPGEGEVEN SPECIFICATIES
GIS HELPT U BIJ HET OPLOSSEN VAN VERKEERDE LEVERINGEN / KWALITEITSPROBLEMEN
UW GIS CONTACTPERSOON HEEFT DE NODIGE EXPERTISE OM PROBLEMEN ZELFSTANDIG OP TE LOSSEN
GIS KOMT GEMAAKTE AFSPRAKEN NA
U BENT TEVREDEN OVER DE COMMUNICATIE MET GIS
U BENT TEVREDEN OVER DE DIENSTVERLENING VAN GIS
<b>EVOLUTIE VAN DE DIENSTVERLENING</b>
IS VOLGENS U DE DIENSTVERLENING VAN GIS VERBETERD TOV UW EERSTE ERVARING(EN)
<b>ALGEMENE SCORE</b>
WELKE "ALGEMENE SCORE" ZOU U GIS TOEKENNEN ALS COLLEGA/DIENSTVERLENER (SCORE VAN 1 TOT 10, WAARBIJ 1 = UITERST SLECHT, EN 10 = UITMUNTEND)

**PERSOONLIJKE BEMERKINGEN**

WELKE ONDERDEEL VAN DE DIENSTVERLENING VAN GIS HEEFT HET MEESTE WAARDE VOOR U

WELKE ONDERDEEL VAN DE DIENSTVERLENING VAN GIS IS "HET BESTE"

WELK ONDERDEEL VAN DE DIENSTVERLENING VAN GIS IS "HET SLECHTSTE"

WELKE ONDERDELEN VAN DE DIENSTVERLENING VAN GIS MOETEN MEEST VERBETERD WORDEN

WELKE BIJKOMENDE DIENSTVERLENING ZOU GIS KUNNEN DOEN

## Bijlage 4

### Questions (Bob Booth)

1) What do you think is the best definition for **procurement outsourcing**?

BPO Procurement is defined as the full or partial outsourcing of the procurement function, typically having one or more of the following components:

- **Strategic sourcing** – the negotiation of new contracts with suppliers and the associated services, generally in accordance with the commodity or the overall procurement strategy.
- Some providers offer this service locally to the client where the buyers are close to the client and to the supply market. Some offer this service from low cost locations and some offer a hybrid of this model with a local front office supported by low-cost COE in a low cost country (typically Far East locations such as The Philippines, China or India).
- **Category management** – the development of category strategies, subsequent management of the category after sourcing and management of the contracts to ensure that the benefits identified are delivered through active compliance management. Typically any supplier management is undertaken in this area.
- Some providers deliver this service locally situated with the business, some regionally in delivery centres and some in low cost, typically Far East locations.
- **Tactical procurement (spot buying)** – the management of spot buying for high value and unusual items through a buy desk. This is usually augmented with a front office which supports employees and supplier contact in local languages.
- This is typically provided regionally from regional deliver centres in Eastern Europe, Latin America and Asia Pacific.
- **Transactional procurement** – the management of the requisitions and PO process plus master data management and query management that supports employees and supplier contact in local languages.
- This is typically provided regionally for voice contact and regionally or in a low cost region for transactional elements.
- **Compliance management** – active reporting on and management of compliance. Often involves interaction with HR to drive changes in or compliance to HR policies.
- Reporting is often executed in low cost locations; often compliance policy management is done locally in concert with the category managers.
- **Reporting** – provision of management information for sourcing category, compliance and supplier management. This is typically managed from a low cost Far East location.

2) Do you have seen the evolution in procurement and BPO Procurement in the last decades? If yes, what are for you the most important things that have changed?

- Evolution in technology, making supporting technology more sophisticated and lower cost
- Maturity of comms making offshore work cost effective
- Maturity of outsourcing companies in this field
- Success of some early adopters

- Together this has created the right context for successful outsourcing.

3) Do you think there is a difference between for example logistics, marketing outsourcing and procurement outsourcing? If yes, which ones?

Logistics can be externally focused based on internal demand, marketing and procurement are very internally focuses on requirements and are far more stakeholder oriented that logistics which is process oriented.

4) Why do you think companies outsource their procurement?

See various attachments, but essentially:

- Lack of focus on low value categories internally
- Lack of spare talent
- Looking to avoid technology investments
- Inability to drive compliance

5) What are the biggest problems that lead to an unsuccessful BPO procurement process?

- Poor focus on the right solution design
- Poor governance, in particular savings governance
- Lack of focus on change management
- Lack of supplier capability

6) Do companies always get what they want from procurement outsourcing?

Many do not, due to the reasons in 5.

7) Improved pricing, lower procurement costs and headcount reduction are the biggest drivers for procurement outsourcing. Do you see other drivers by your customers or are these the most important ones?

- Driving compliance to supplier, contract, policy and process.
- Access to above market

8) Which inhibitors can you see by companies that consider BPO procurement?

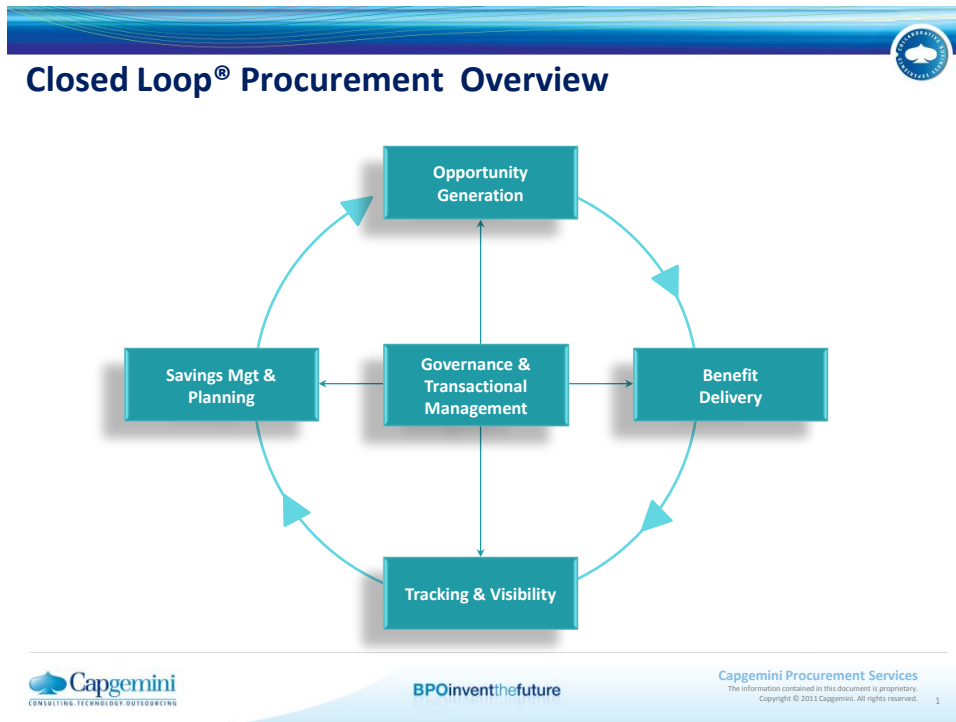
See procurement leaders articles, but:

- Lack of stakeholder buy in
- Asking procurement to outsource procurement, conversation with the wrong party
- Lack of confidence in the market
- Perception of lack of supplier capability
- Fear of complexity of change management



- 9) What do you think is the best way to outsource procurement, some processes from all products or all processes from some products? Which PO is the easiest to implement and why?

Outsource the element that leads to value, a business case story like any other, but linked to the closed loop model



Strategic PO can be by category or by function (i.e. spend analysis, market analysis, supplier risk analysis), but operational procurement (OP) and AP must be all or nothing, bit by category.

OP is easiest to outsource, IF the company has already centralized the function.

- 10) When a company has decided to outsource, and the responsibilities have to be transferred, how does this process go? Are there different stages in this process?

This process is called transition, and companies have very well defined methodologies to agree scope, conduct due diligence on the scope, capture knowledge, cascade the knowledge and cutover and support.

- 11) What are the benefits of Capgemini in comparison with other BPO procurement providers?

- Our closed loop approach and focus on delivered savings
- Availability of own technology to close the loop
- Our Global Process Model that codifies all processes
- Collaborative culture

12) In literature they say a good relationship is essential for a successful PO project. What are the success factors for a good relationship both in the short and long run?

- Clarity of roles and responsibilities
- Common goals, clearly defined
- Openness and honesty

13) Are you customers concentrated in a few sectors? Or are they very diversified? Can you give some examples?

Diversified across sectors, BPO is a first mover position, so leaders in all sectors are considering this.

14) What is the link between companies that outsource their procurement? Are they similar?

All struggling to deliver benefits, often through an inability to drive compliance in their business for indirects. Often they don't have the right talent to do the right deals to be compliant to.

15) What are the main arguments of Capgemini to try to convince companies to outsource their procurement?

- We can deliver savings through our closed loop approach, and at the same time make the customers of the service happy

# Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

## **Procurement outsourcing**

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen:  
handelsingenieur-operationeel management en logistiek**

Jaar: **2011**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

**Van Schaeybroeck, Ken**

Datum: **6/09/2011**