

Quantumsprong in *outsourcing*

Guido Nelissen

De zware herstructureringen bij de grote drie in de Vlaamse elektronicasector - Philips, Alcatel en Siemens - maken nog maar eens duidelijk dat de Europese elektronica-branche, in het zog van de textiel, eveneens in sneltempo naar Oost-Europa en Azië verkast wordt.

Toch gaat het hierbij niet om delokalisatie, veeleer om verkoop van activiteiten. De traditionele spelers in de elektronica geven immers meer en meer delen van de productieketen volledig uit handen en beperken zich tot een steeds enger omschreven *core-business*. De recente sluiting van Philips in Hasselt geeft daarbij aan dat 'onderzoek en ontwikkeling' niet langer bijdraagt tot verankering van industriële activiteiten.

TRENDS IN OUTSOURCING : WAT WE ZELF NIET DOEN, DOEN ANDEREN BETER

Natuurlijk is uitbesteding geen nieuwigheid in het bedrijfsleven. Externe bedrijven voeren al lang taken uit als onderhoud, logistiek, schoonmaak of *catering*. Toch lijkt het er sterk op dat deze trend tegenwoordig een nieuwe dimensie binnenstapt. Een rist voorbeelden moge duidelijk maken dat de Ikea's en Nike's (respectievelijk de grootste meubelen sportschoenenleverancier ter wereld, allebei zonder ook maar één enkel productiebedrijf) navolging krijgen in de elektronica.

- Microsoft heeft nooit één fabriek gehad,

maar valt nu Sony aan, een van de wereldleiders op vlak van consumentenelektronica. Het doet dat met de X-Box, een door Flextronics gemaakte spelcontrole;

- Flextronics produceert ook de helft van alle kopieermachines van Xerox en alle mobilofoons van Sony Ericsson;
- IBM en HP, nochtans computerbedrijven, maken zelf geen pc's meer. Sanmina-SCI vervaardigt nu de pc's die onder de merknamen IBM en HP verkocht worden;
- het Japanse Funai maakt ondermeer in Shanghai reeds 70% van alle videorecorders wereldwijd;
- Tchuruk, de CEO van Alcatel, wist de pers te vertellen dat Alcatel nog slechts een dozijn van zijn 120 productiebedrijven wil behou-



Guido Nelissen werkt op de studiedienst van ACV-Metaal.

den. Voor Vlaanderen betekende dit alvast dat Alcatel Hoboken en chipproducent Mietec op zoek mochten naar een andere eigenaar. Die werd voor Gent niet gevonden, wat uiteindelijk aanleiding gaf tot sluiting;

- tussen 1996 en 2000 verminderde Philips het aantal vestigingen van 269 naar 160 en de trend zet zich onverminderd door (naar 120 in 2005);
- in eigen land zijn Epiq, Punch en IPTE de nieuwe namen op het elektronicabord. Hun werkplaatsen bevinden zich evenwel in Azië en Oost-Europa.

Oorspronkelijk bleef uitbesteding beperkt tot het aankopen van niet-strategische goederen en diensten. Toeleveranciers zijn immers goedkoper, flexibeler en meer gespecialiseerd. Bovendien, was men niet langer tevreden van een bepaalde toeleverancier, stapte men simpelweg over naar een andere. Dit alles moest de uitbesteder toelaten alle aandacht te concentreren op zijn *core-business*.

De volgende stap in *outsourcing* was dat ook een serie strategische activiteiten (voornamelijk in de dienstverlening) niet langer als kernactiviteit beschouwd wordt en dus eveneens voor uitbesteding in aanmerking komt. Het gaat dan over de informatie- en communicatietechnologie, financiële administratie, logistiek beheer, marketing, boekhouding, bedrijfsorganisatie, personeelsbeleid. Omdat het hier over strategische activiteiten gaat, stellen bedrijven zich zeer kwetsbaar op. Je kunt deze activiteiten niet zomaar opnieuw *insourcen*. Je bent de kennis immers definitief kwijt en het opnieuw binnenhalen ervan veronderstelt een lange aanloopfase. Maar blijkbaar weegt dit nadeel niet op tegen de voordelen die allerlei gespecialiseerde firma's kunnen bieden.

Vandaag de dag luidt het dat een bedrijf enkel dát in huis moet houden waarin het een verschil kan maken met zijn concurrenten: onderzoek en ontwikkeling, productinnovatie, *design*, marketing, cultiveren van de merknaam, klantendienst. De definitie van wat de kernactiviteit van een onderneming zou kunnen zijn, wordt met andere woorden tot op het bot afgekloven.

Dit betekent bijvoorbeeld ook dat massaproductie geen *core-business* meer is, maar een alledaags aspect van de bedrijfsvoering dat makkelijk door anderen kan uitgevoerd worden. De uitgespaarde kosten van infrastructuur, machines en personeel kan men meteen vrijmaken en aanwenden voor *design* en innovatie.

Tezelfdertijd en naarmate men meer strategische activiteiten uitbesteedt, verandert ook de relatie tussen uitbesteder en toeleverancier: van het 'goedkoopste leverancier'-model naar een langdurig strategisch partnerschapsmodel (*co-sourcing*).

Uiteindelijk heeft het massaal uitbesteden van grote delen van het productieproces voor gevolg dat steeds meer producten enkel uiterlijk nog verschillen (ze bevatten dezelfde onderdelen) en dat ze zich enkel nog van mekaar onderscheiden door de merknaam en de *software* die hen stuurt. Toch zou het verkeer zijn om productie te herleiden tot een vervelend detail van het bedrijfsproces. Met uitbesteding kun je weliswaar externe competenties binnenhalen en kosten verlagen. Maar daartegenover verliest een bedrijf ook aan marktflexibiliteit omdat er heel wat minder soepel kan omgesprongen worden met plotse schommelingen in de vraag naar eindproducten. Immers, heel het bedrijfsnetwerk dient dan aangesproken, toeleveringscon-

ten opnieuw bekeken, capaciteiten aangepast, het voorraadbeheer herzien. Reeds heel wat afgeslankte bedrijven klagen er over dat de componenten achterblijven als de vraag piekt en dat toeleveranciers maar blijven leveren (want contractueel zo voorzien), ook als de vraag in elkaar is geklapt. Maar tot-nogtoe heeft deze bedenking nog niet geleid tot het terugschroeven van uitbesteding.

ONDERAANNEMERS VEGEN BETER

In de dienstverlening heeft de versnelling in het uitbesteden van centrale bedrijfsfuncties geleid tot de opkomst van massa's kleine ondernemingen (maar geleidelijk doorgroeiend tot flink uit de kluiten gewassen *multinationals*), gespecialiseerd in allerlei diensten aan het

bedrijfsleven. In eigen land vertegenwoordigen dergelijke diensten reeds een kwart van het totale bruto binnenlands product (BBP). De sector telt niet minder dan 700.000 werknemers, aan de slag in zakelijke dienstverlening, transport, communicatie, verhuur. In de industrie heeft de uitbestedingsrage met zich gebracht dat kleine toeleveranciers en onbekende contractproducenten stilaan opklommen tot technologische topbedrijven. In de Technologie Top 100 van *Business Week* staat Solectron (Japan) op 3, Quanta (Taiwan) op 14, Flextronics (Californië, USA) op 17 en Jabil (Detroit, USA) op 22.

Succesfactoren van deze toeleveringsbedrijven zijn:

- totale afwezigheid van alle mogelijke tiere-lantijntjes. De *overheadkosten* van Solectron bedragen nauwelijks 4% van de verkoop. Bij Compaq is dit 18% en bij het toch al super-

slanke Dell, dat geen eigen verkoopsnetwerk heeft, toch nog 9%;

- de concentratie op een beperkt aantal onderdelen/modules brengt mee dat zij kunnen genieten van enorme schaalvoordelen, zowel in de productie als bij de aankoop van componenten. Tezelfdertijd kunnen ze hun inspanningen inzake onderzoek en ontwikkeling concentreren op een beperkt aantal producten en processen en aldus voorsprong opbouwen;

- het stelselmatig doordringen in steeds hogere marktsegmenten.

Meestal gestart als eenvoudige montagefabrieken nemen zij steeds meer activiteiten met hoge toegevoegde waarde over van hun cliënten-uitbesteders: logistiek, klantenbeheer, aankoop. Zo kocht Solectron pc-hersteller Sequel op en ging

daarbij zover om zelf goedkope pc's op de markt te brengen, waarbij het in regelrechte concurrentie trad met sommige van zijn klanten. Of, hoe toeleveranciers uiteindelijk eindproducenten worden;

- een snelle globalisering waardoor ze gelijk wat gelijk waar gelijk wanneer kunnen leveren.

INFORMATIETECHNOLOGIE MAAKT UITBESTEDING RIMPELLOOS

Drijvende krachten achter de versnelling in het uitbesteden van centrale bedrijfsfuncties zijn ondermeer:

- de verscherpte economische concurrentie, gevolg van het wereldwijd neerhalen van handelsbarrières. Zij scherpt het kostenbewustzijn aan en dwingt bedrijven tot het uit handen geven van grote delen van het productieproces en tot het zich toespitsen op

Guido Nelissen

In het digitale tijdperk spelen fysieke en juridische bedrijfsgrenzen geen rol meer.

”

steeds minder kerncompetenties. Alles zelf willen blijven doen, leidt immers tot te hoge vaste kosten en een tekort aan schaalvoordelen;

- het toenemend belang van innovatie. Het aantal technologieën in het productieproces groeit voortdurend aan. Bedrijven kunnen onmogelijk alle noodzakelijke competenties in huis houden en verder ontwikkelen. Ze zijn dus verplicht netwerken met gespecialiseerde partners uit te bouwen;

- de snelle penetratie van informatietechnologieën in het bedrijfsleven. Zij zorgen voor haast volledige markttransparantie, het verdwijnen van transactiekosten en gelijke markttoegang voor iedereen. Ook dit heeft geleid tot grotere concurrentie;

- dankzij internet kunnen aankopen wereldwijd georganiseerd en contacten met toeleveranciers geautomatiseerd en geoptimaliseerd worden, dit alles bovendien spotgoedkoop. Dit maakt een permanente en intense samenwerking mogelijk tussen uitbesteder en toeleverancier. In een volgend stadium raken informatiestromen losgekoppeld van goederenstromen waarbij eindproducten uiteindelijk rechtstreeks belanden van de toeleverancier bij de klant en niet meer langskomen via de uitbesteder. In het digitale tijdperk spelen fysieke en juridische bedrijfsgrenzen geen rol meer;

- producten worden steeds vaker uitgebreid met een dienstencomponent. Bedrijven bieden niet langer goederen aan, maar totaaloplossingen. Dienstverlening blijkt immers meer toegevoegde waarde op te leveren dan massaproductie van gestandaardiseerde goederen. Voor deze immateriële component van fysieke producten zijn ondernemingen vaak

verplicht gespecialiseerde partners aan te trekken. Meteen verschuift ook de toegevoegde waarde naar deze laatsten, bijvoorbeeld allerlei aan de auto gekoppelde financiële en elektronische diensten.

De digitale revolutie die toelaat wereldwijd *on line* gegevens uit te wisselen en bedrijfsprocessen te sturen, leidt tot fundamentele veranderingen in de bedrijfsorganisatie waarbij juridische grenzen hun economische betekenis verliezen. Ondernemingen creëren netwerken met partners waarmee zij langdurige relaties aangaan. Niet enkel voor productie en dienstverlening, maar ook voor onderzoek, innovatie, gegevensuitwisseling, marketing en verkoop. Meer en meer processen of transacties verhuizen naar de markt en worden niet langer georganiseerd binnen hiërarchische bedrijfsstructuren. Het

doordringen van de informatietechnologieën en de grotere marktdoorzichtigheid die er het gevolg van is, leiden tot het ontstaan van gespecialiseerde bedrijven in elk onderdeel van de waardeketen van een product. Waardeketens splitsen zich op deze manier steeds verder op.

Hierbij beperken de traditionele uitbesteders zich meer en meer tot beheer van de merknaam, productinnovatie, marketing en controle en coördinatie van de distributie- en productieketen. Met het risico dat ze uiteindelijk degraderen tot een lege merkdoos...

GEVRAAGD: E-BOND

De wereldwijde reorganisatie van de electronicsector ten koste van de werkgelegenheid, legt nogmaals een zwakke plek in Europa's industriële weefsel bloot: de achterstand in

Guido Nelissen

Vandaag de dag luidt het dat een bedrijf enkel dát in huis moet houden waarin het een verschil kan maken met zijn concurrenten.

”

informatie- en kennisintensieve sectoren. Het zijn nochtans precies deze segmenten die aan de basis liggen van innovatie, nieuwe producten en productiviteitsgroei in de rest van de economie. Het is dan ook belangrijk dat nationale en Europese overheden een visie ontwikkelen op de verdere toekomst van de informatie- en communicatietechnologieën in Europa en daaraan een gepast beleidspakket koppelen. Elementen daarvoor zijn ondermeer: de invoering van een Europees patent, een betere coördinatie van de erg versplinterde onderzoeksbudgetten, de nood aan een regulerend kader voor nieuwe technologische ontwikkelingen, de creatie van technologieplatforms als basis voor het definiëren van een langetermijnstrategie voor specifieke technologieën, een ruimere en beter geïntegreerde markt voor risicokapitaal, de uitbouw van innovatieclusters...

Ook is het duidelijk dat voormelde verschuivingen in de industriële waardeketen een

drastische ommekeer in de vakbondsstrategie noodzakelijk maken. Zoniet dreigt de vakbondswerking dood te bloeden in achterhoedegevechten in de oude industrieën en de traditionele syndicale bastions. Willen de vakbonden niet definitief uitgerangeerd worden op de pechstrook van de informatiesnelweg, zullen ze de verschuivingen in het bedrijfsleven moeten volgen.

Guido Nelissen

Willen de vakbonden niet definitief uitgerangeerd worden op de pechstrook van de informatiesnelweg, zullen ze de verschuivingen in het bedrijfsleven moeten volgen.

”

Syndicale meerwaarde creëren in het internettijdperk betekent ondermeer:

- in de nieuwe sectoren investeren in mensen en middelen;
- syndicale communicatie en dienstverlening 'internettiseren'

om de kenniswerkers in de nieuwe economie te bereiken;

- stoeve, traditioneel hiërarchische sectorale structuren afbouwen om ze te vervangen door een meer horizontale, gedecentraliseerde aanpak van bedrijfsnetwerken;

- en een vlotte internationale organisatie uitbouwen, die via nieuwe werkinstrumenten in staat is om snel en gericht weerwerk te bieden.