

Uitbesteding leidt tot nieuw productiepatroon

Veranderingen in de markt en technische ontwikkelingen dwingen ondernemingen voortdurend om hun interne en externe organisatie kritisch onder de loep te nemen ten einde het gehele productieproces efficiënt te doen verlopen. Eén van de manieren om dit laatste te verwezelijken is het meer, of op andere wijze betrekken van toeleveranciers bij de productie. De onderzoekers Jan Laurier, Peter Graef en Nora Kornalijnslijper van het Onderzoekscentrum Ruimtelijke Ontwikkeling en Volkshuisvesting van de Rijksuniversiteit Leiden gingen op onderzoek naar de nieuwe relaties tussen toeleveranciers en uitbesteders.¹

ERIK LOUW*

De relaties tussen toeleveranciers en uitbesteders zijn zeer uiteenlopend. Elementen die daarin een centrale rol spelen zijn *kwaliteit* en *levertijd*. De afnemer stelt hoge eisen aan de te leveren produkten om storingen in het eigen productieproces zo veel mogelijk te beperken en om de voorraden onder eigen beheer zo klein mogelijk te houden. Ook de stipte levering ('just-in-time' principe) draagt bij aan het laaghouden van de voorraadkosten.

Categorieën

Deze omstandigheden zorgen ervoor dat de voorraden zich ophopen in die schakels van een productieketen, die de zwakste positie innemen. Uitbesteders blijken dan ook vaak de sterksten te zijn in de relaties met de hen toeleverende bedrijven. Enkele toonaangevende uitbesteders gaan er zelfs toe over de toeleveranciers op grond van de kwaliteit en betrouwbaarheid in categorieën in te delen. Met de bedrijven waar men het meeste vertrouwen in heeft, onderhoudt men contacten op een min of meer permanente basis. Als gunst kunnen die toeleveranciers dan bijvoorbeeld inzage krijgen in de prognoses van de uitbesteder, waardoor de toeleverancier in zijn planning wat meer houvast krijgt. Met toeleveranciers in de onderste categorieën wordt slechts incidenteel zaken gedaan.

Toeleveranciers ondervinden in hun relatie met uitbesteders een aantal knelpunten. Eén van de problemen is het gevoel van afhankelijkheid en soms zelfs machteloosheid. Men moet zich conformeren en is allesbehalve zeker over de duur van de rela-

tie. Daarnaast ervaren de toeleveranciers de eisen met betrekking tot (hoge) kwaliteit en (korte) levertijd vaak als moeilijk te verenigen. Ook ondervindt men problemen met de vereiste technologie en het noodzakelijke organisatorisch vermogen. De bedrijfscultuur van een toeleverancier is hier nog niet altijd op ingesteld.

De uitbesteders zijn eigenlijk alleen kwetsbaar in de afhankelijkheid van de door hen zelf opgezette optimale toeleveringsstructuur. Van gelijke partners is alleen sprake bij 'co-makership'. Dat wil zeggen een situatie, waarin beide partijen een eigen en gelijkwaardige inbreng hebben.

Flexibiliteit

Het besluit om met behulp van toeleveranciers te gaan werken berust bijna uitsluitend op strategische overwegingen. Er kunnen drie vormen van uitbesteden worden onderscheiden. Bij de *conjuncturele flexibiliteit* wordt met behulp van toeleveranciers het risicoprofiel van de onderneming verlaagd. De uitbesteder opereert in een per definitie onzekere markt en vangt conjuncturele schommelingen op door een beroep op derden te doen.

Het *uitbesteden uit kostenoverwegingen* bestaat al lang, maar lijkt toch aan belang te winnen gezien het hoge tempo van de ontwikkelingen in de productietechnologie, die hoge investeringskosten met zich mee brengen. Daarbij worden steeds hogere eisen gesteld aan de complexiteit van het eindproduct.

Tenslotte is er de *structurele uitbesteding*, ingebed in een bredere beleidsvisie van de onderneming. Kern daarvan is dat het huidige ritme van veranderingen leidt tot een

andere verhouding tussen productie en markt. Deze noodzaakt tot andere vormen van organisatie van de productie, zodat verhoging van de efficiëntie mogelijk wordt. Uitbestedingen gaan daarbij een wezenlijk onderdeel uitmaken van de bedrijfsvoering. De veranderende markt vereist een geïnternaliseerde flexibiliteit, die zich uit in een concentratie op de hoofdactiviteit van de onderneming en een directer contact met de afnemers.

Netwerken

De toename van het uitbesteden brengt een intensivering van de relaties tussen de bedrijven met zich mee. Deze intensivering laat zich ruimtelijk vertalen in het ontstaan van steeds hechtere netwerken. Op het gebied van de investeringsgoederen speelt ruimtelijke nabijheid daarbij nauwelijks een rol; kwaliteit en geschiktheid van de aan te schaffen apparatuur zijn hier het belangrijkste.

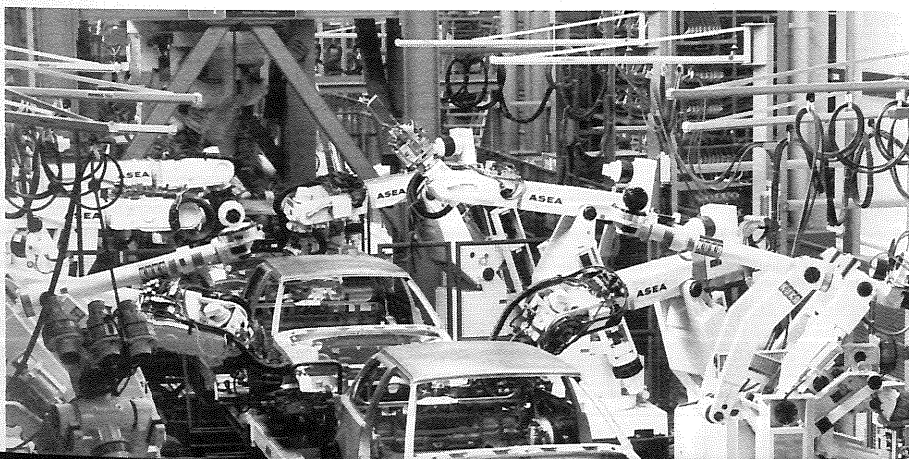
Bij toeleveringen ten behoeve van het te vervaardigen product ligt dat anders. Bij de onderzochte metaalbedrijven maakt de grote nadruk op levertijden fysieke nabijheid van belang. Daarnaast is de nabije toeleverancier in het voordeel, omdat veelvuldig overleg meer en meer noodzakelijk wordt. De betrokkenheid van de toeleveranciers bij het product van de uitbestedende bedrijven wordt bovendien groter geacht indien de afstand niet al te groot is. Blijkbaar speelt het psychologisch aspect nog een duidelijke rol en kunnen rationele beginselen en moderne communicatietechnieken de factor afstand nog niet de baas.

Een relatief groot deel van de uitbesteders spreekt dan ook de voorkeur uit voor toeleveranciers in de omgeving. De feitelijke situatie komt echter niet altijd met de wenselijke overeen, omdat toeleveranciers in de buurt soms niet te vinden zijn. Een aantal ondernemingen daarentegen vindt de afstand ten opzichte van de afnemers van minder belang. De onderzoekers veronderstellen dat, naarmate de toeleveranciers een complexer of hoogwaardiger product leveren, zij ook een ruimtelijk uitgebreider afzetgebied kunnen realiseren.

De relatie tussen uitbesteders en toeleveranciers blijkt complexer dan zij op het eerste gezicht lijkt. Het is voor geografen dan ook noodzakelijk de ontwikkelingen op de voet te blijven volgen; het is immers mogelijk dat sterke en voor beide zijden profijtelijke banden tussen ondernemers kunnen leiden tot versterking van de regionale productiestructuur. De centrale overheid zal moeten overwegen of het huidige regionaal sociaal-economisch beleid nog wel voldoet.

* Redactie AGORA

1. J. Laurier, P. Graef, N. Kornalijnslijper: *Nieuwe relaties tussen toeleveranciers en uitbesteders in Twente*. Onderzoekscentrum Ruimtelijke Ontwikkeling en Volkshuisvesting, Faculteit der Sociale Wetenschappen, Rijksuniversiteit Leiden. 1987.



In de automobieliindustrie speelt toelevering van onderdelen een belangrijke rol. Foto: Volvo Car BV