

University of Groningen

Industriële netwerken

Glas, Guido Felix

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

1996

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Glas, G. F. (1996). *Industriële netwerken: ruimte, regio's, cultuur en beleid*. s.n.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

2 BEGRIPPEN EN THEORIEËN

2.1 Introductie

In dit hoofdstuk zal een overzicht worden gegeven van relevante theorievorming ten aanzien van industriële toelevering en uitbesteding. Aandacht dient dan te worden besteed aan bedrijfskundige inzichten en modellen en anderzijds de geografische benadering. Er wordt beoogd een integratie tot stand te brengen ten aanzien van theorievorming en verwante begrippen van beide zienswijzen aangaande industriële inkoop in het algemeen en industriële uitbesteding en toelevering in het bijzonder. Vanuit de bedrijfskundige optiek staan bedrijfsmatige overwegingen en beslissingen centraal, terwijl bij de geografische inzichten de nadruk ligt op de ruimtelijke voorwaarden en implicaties van bedrijfsrelaties, waaronder toelevering en uitbesteding.

Een groot deel van de bedrijfskundige inzichten ten aanzien van toelevering en uitbesteding valt onder de industriële marketingbenadering. Uitbesteding wordt dan gezien als onderdeel van het industriële inkoopproces. Binnen de literatuur betreffende industriële inkoopprocessen zijn verschillende benaderingswijzen te onderscheiden. Een aantal relevante bedrijfskundige benaderingen met betrekking tot het industriële inkoopproces wordt besproken. Zo wordt het industriële inkoopproces binnen een onderneming inzichtelijk gemaakt. Dit inzicht in het inkoopgedrag van ondernemingen en het proces *binnen* de onderneming dat daaraan ten grondslag ligt, schept een achtergrond van waaruit toeleverings-uitbestedingsrelaties - als bijzondere vorm van inkooprelaties - *tussen* ondernemingen en hun impact op elkaar en op de omgeving kunnen worden begrepen. Deze bedrijfskundige benadering verschaft een bruikbaar overzicht van de *intra*-organisationale situatie, een schaalniveau waaraan binnen de industriële geografie weinig aandacht is geschonken in het spectrum van macro-, meso- en micro-schaal benaderingen en verklaringen (Taylor & Thrift, 1983). De geografische visie op bedrijf en omgeving vormt het uitgangspunt van het navolgende, dat het methodische kader vormt van waaruit de geograaf naar het onderwerp toelevering en uitbesteding kijkt.

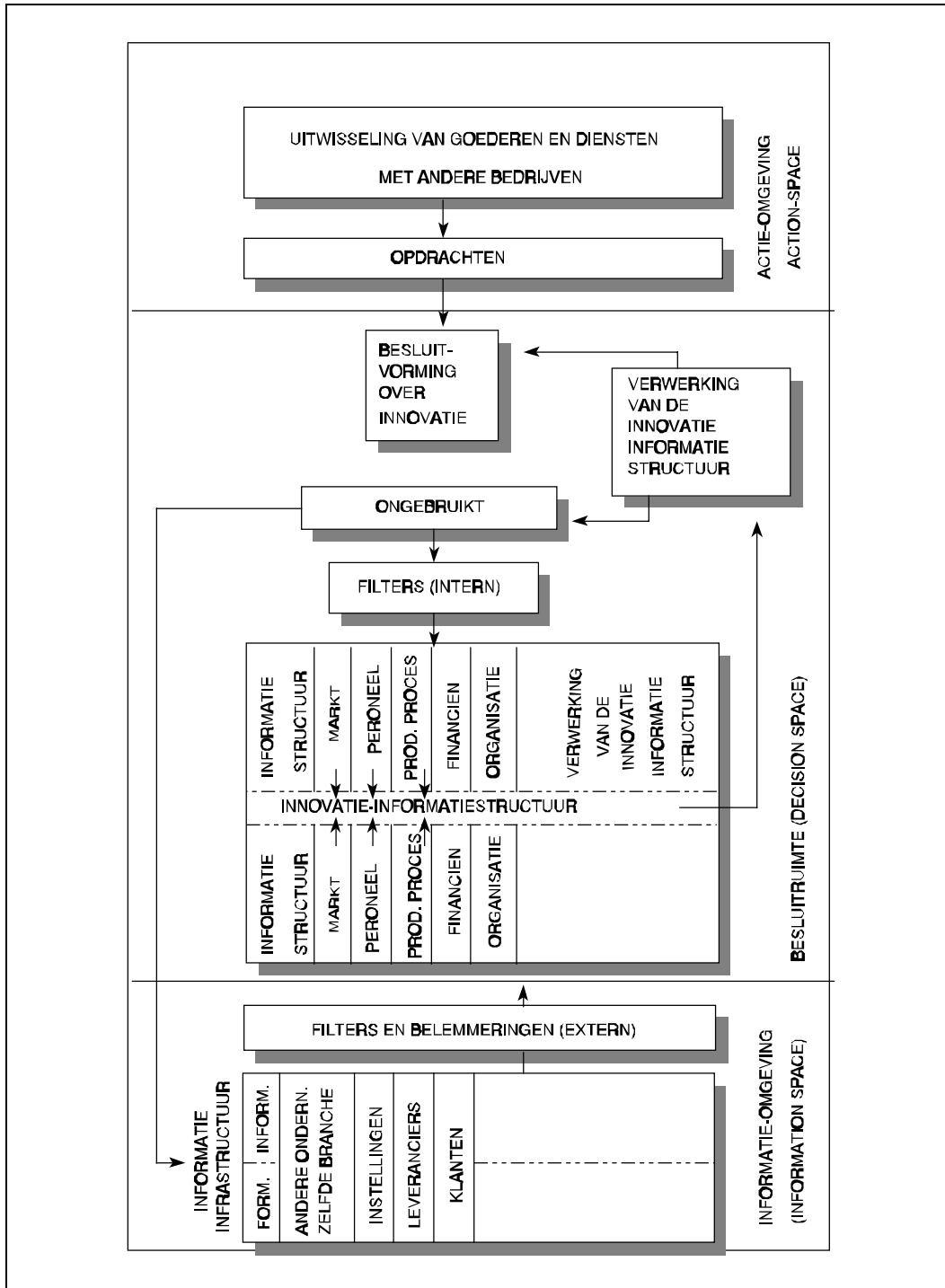
2.2 Bedrijf en omgeving binnen de geografie

De meest brede opvatting van het begrip omgeving is het begrip '*totale omgeving*' ('*total/objective environment*'), opgevat als de totale, objectief aanwezige werkelijkheid (Kok, Offerman en Pellenburg 1985, p.23). McDermott en Taylor (1982, p.17) spreken in dit verband over '*everything outside the focal organisation*'. Daarnaast omschrijft Mintzberg (1979, p.267) de totale omgeving als '*the aggregate of surrounding things, conditions or influences*'. Op die manier bevat

de totale omgeving zowel de aard van de leveranciers, klanten en concurrenten, als de geografische ligging, de economische, sociale, politieke en ook de fysische omgeving. Binnen de totale omgeving kan het gedeelte waarvan de ondernemer zich bewust is, als de *'gedragsomgeving'* (*'behavioral environment'*) worden aangemerkt. Het deel van deze gedragsomgeving waarmee men in (eventueel) dagelijks contact staat, wordt door Lloyd en Dicken (1977, p.317) *'activity space'* genoemd. Voorts introduceerde Dill (1958, p.411) het begrip *'taakomgeving'* (*'task environment'*). Daarin kunnen leveranciers, klanten en concurrenten, maar ook overheden en vakbonden worden begrepen. Een van de voorbeelden van het in kaart brengen van invloeden op ondernemersgedrag in de ruimte is een schema van Kok, Offerman en Pellenbarg (1985, p.28). Hierin wordt de beïnvloedende ruimte in en rond een bedrijf (de zojuist bedoelde *task environment*) in navolging van Dill (1958) verdeeld in informatie-omgeving, besluitruimte en actie-omgeving (zie figuur 2.1). Het schema is een nadere uitwerking van bedrijf-omgeving modellen zoals die zijn opgesteld door Thompson (1967), Duncan (1972) en McDermott & Taylor (1982). Binnen het bedrijf worden de uiteindelijke beslissingen genomen, dit gedeelte wordt daarom *'besluit-ruimte'* ofwel *'decision space'* genoemd. Eén van de weinige gedragsgeoriënteerde theoretische modellen met betrekking tot bedrijf en omgeving binnen de geografie, de gedragsmatrix van Pred (1967 dl.I, p.25), biedt een visie op de kwaliteit van beslissingen zoals die door ondernemers, in de *'decision space'* worden genomen. Pred's model is ontworpen ter verduidelijking van het vestigingsplaatsgedrag van bedrijven, maar kent velerlei andere toepassingsmogelijkheden (zie figuur 2.2). Dit model bestaat in zijn oorspronkelijke vorm uit een matrix, waarin voor het ondernemersgedrag zeer belangrijke variabelen zijn ondergebracht, namelijk enerzijds hoeveelheid en kwaliteit van de informatie en anderzijds de bekwaamheid van de ondernemer. Deze twee factoren bepalen de meer of minder kansrijke uitgangspositie in het geval van de keuze van de juiste vestigingsplaats.

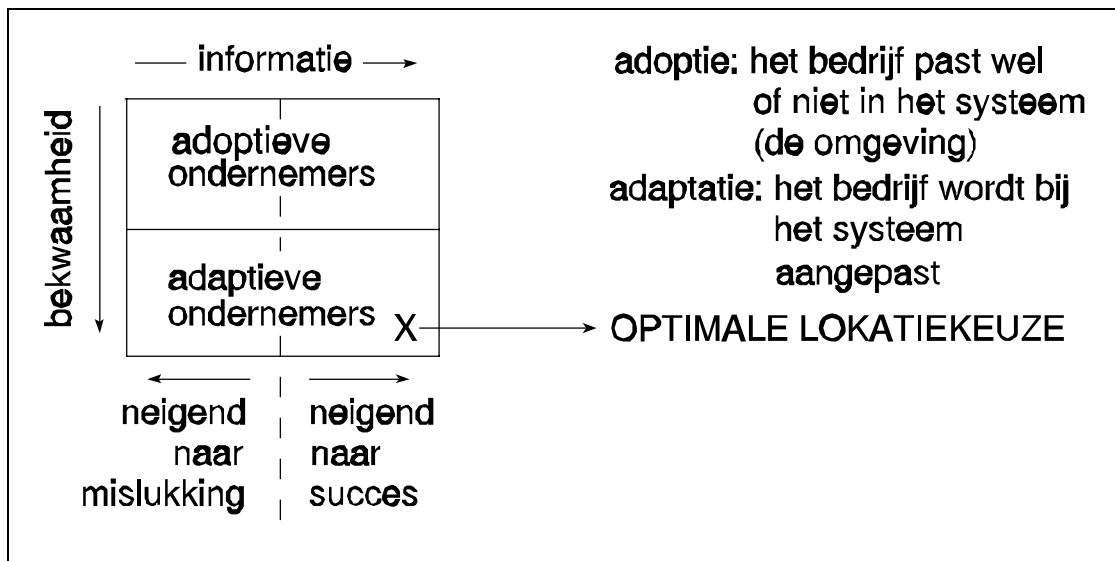
De besproken geografische inzichten geven een redelijk algemeen en compleet beeld van beïnvloedende factoren met betrekking tot totstandkoming en verwerking van informatie vanuit de omgeving en binnen een bedrijf. De individuele, persoonlijke en situatie-afhankelijke factoren bij het ontstaan van innovaties blijven hierin echter onderbelicht. De benaderingen vanuit de industriële marketing bieden hierop meer zicht. De nadruk in de bespreking van verklarende inzichten en modellen met betrekking tot toelevering en uitbesteding ligt op deze invalshoek. Vervolgens zal in aanvulling hierop ingegaan worden op de recente ontwikkelingen op het gebied van industriële uitbesteding en toelevering waarbij tevens het hieraan gekoppelde moderne begrippenkader aan bod zal komen. Afsluitend wordt ingegaan op de ruimte

Figuur 2.1 Invloeden op de informatiestructuur van het bedrijf



Bron: Kok, Offerman en Pellenberg (1985, p.28)

Figuur 2.2 De gedragsmatrix van Pred (1967)



Bron: Kok, Offerman en Pellenbarg (1985, p.32)

lijke implicaties van industriële toelevering en uitbesteding, waarmee een brug geslagen wordt naar het empirisch onderzoek.

2.3 Inkoopgedrag van industriële organisaties: enkele visies

Alvorens enkele verklarende modellen worden gepresenteerd met betrekking tot het inkoopgedrag van industriële organisaties zal eerst een tweetal visies worden beschouwd. Als eerste zal de transactiekostenbenadering worden besproken. Daarin worden transacties tussen industriële organisaties, invloeden daarop en onzekerheden daarin, uitgedrukt in termen van economische kosten en baten voor zowel de aanbieder als de vrager. Vervolgens wordt ingegaan op de interactiebenadering, waarin het verloop van het interactieproces, en veranderingen in de tijd gedurende het proces centraal staan.

De transactiekostenbenadering

Een benadering die op industriële inkooprelaties, waaronder ook toeleverings- en uitbestedingsrelaties, kan worden toegepast, is de transactiekostenbenadering. In deze benadering staat de strategische vraag centraal of men bepaalde activiteiten zelf moet uitvoeren ofwel moet uitbesteden. De beantwoording van die vraag wordt behandeld vanuit het perspectief van kosten die transacties

tussen bedrijven met zich meebrengen. Voorts wordt beperkte rationaliteit en mogelijk opportunistisch gedrag verondersteld. De term transactie wordt door Williamson (1985) als volgt omschreven: *"A transaction occurs when a good or service is transferred across a technologically separable interface"*. (Williamson, 1985, p.1). Nootboom (1993a) voegt hieraan toe, dat een transactie een gebeurtenis is die deel uitmaakt van een ruilproces. Aan een transactie zijn in ruime zin kosten verbonden, zowel ex ante als ex post. Hieronder kan worden verstaan kosten van het zoeken, van evalueren, en kiezen van opties; van planning, vormgeving en onderhandeling van overeenkomsten; van controle op naleving van overeenkomsten en uitvoering van eventuele sancties; van aanpassing van overeenkomsten en het oplossen van conflicten. Ook omvatten dergelijke kosten inefficiënties door misverstanden, verkeerde beslissingen, slechte afstemming, imperfecte naleving van overeenkomsten en risico's van verlies van investeringen (Nootboom, 1993). Binnen deze setting kan tevens sprake zijn van transactiespecifieke investeringen, dat wil zeggen investeringen die buiten een bepaalde transactie geen enkele waarde hebben. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan investeringen die gemaakt worden enkel en alleen voor de productie van één bepaald nieuw product of component, die daarbuiten geen enkel ander doel dienen. Ook geldt het verdiepen in de organisatie, contactpersonen en werkwijze van de van de afnemer met betrekking tot dat bepaalde product als transactiespecifiek. Dergelijke investeringen kunnen dan zowel voor de leverancier als bij de afnemer gelden. Over het algemeen bestaan er drie soorten van transactiespecifiteit van activa: specificiteit naar lokatie (*'site specificity'*), bijvoorbeeld infrastructurele werken; van fysieke apparatuur, machines en installaties (*'physical asset specificity'*), bijvoorbeeld op de klant toegespitste materialen en machines; en van menselijk kapitaal (*'human asset specificity'*), bijvoorbeeld op een specifieke klant toegespitste kennis. Bij transactiespecifieke investeringen geldt dat ze geheel of ten dele eenmalig zijn, in het geval van afbreken van de transactie of als er geen vervolg op is. In dat geval creëert deze situatie of bij de klant, of bij de leverancier, of bij beide een afhankelijkheidssituatie ten opzichte van de ander. De kernaanname van de transactiekostentheorie volgens Williamson (1985) wordt door Nootboom (1993b) als volgt verwoord:

"Naarmate de transactiespecificiteit van investeringen toeneemt, nemen de voordelen van specialisatie via de markt af; bij een volstrekt uniek product kan men het net zo goed zelf maken, het laten maken door anderen levert geen voordelen van schaaffecten". (Nootboom, 1993b, p.561).

Daarentegen nemen in dat geval wel de transactiekosten voor het eigen bedrijf toe. De transactiekostentheorie kan goed worden toegepast op verticale bedrijfsrelaties zoals toeleverings- en uitbestedingsrelaties tussen bedrijven. Deze benadering biedt een handvat voor ondernemingen om 'make or buy'-beslissingen te nemen. Daarbij moet rekening worden gehouden met verschil-

lende soorten producten met verschillend belang voor het bedrijf. Het belang van uit te besteden producten, ook wel de strategische waarde van een product genoemd, kan per bedrijf sterk verschillen. Kraljic (1985, uit: Van Weele 1988) maakt onderscheid tussen vier soorten producten. Hij maakt een rangschikking op basis van twee criteria, te weten de mate van toeleveringsrisico en de invloed op de winstpositie van de onderneming. Daardoor zijn vier productcategorieën te onderscheiden, namelijk:

1. *strategische producten*: worden van één leverancier betrokken; de toelevering ervan is op langere en kortere termijn niet zonder meer gegarandeerd en bovendien vertegenwoordigen ze een belangrijke waarde in de kostprijs van het eindproduct; grondstoffen behoren doorgaans tot deze categorie;
2. *knelpunt producten*: vertegenwoordigen een relatief geringe waarde (in geld uitgedrukt), maar zijn kwetsbaar wat hun toelevering betreft (o.a. producten die als katalysator in een productieproces worden gebruikt en die moeilijk verkrijgbaar zijn);
3. *'hefboom'producten*: kunnen van verschillende toeleveranciers worden betrokken en vertegenwoordigen een relatief hoog aandeel in de kostprijs van het eindproduct van de uitbesteder; een geringe prijswijziging werkt relatief sterk door in de kostprijs van het eindproduct;
4. *normale producten*: leveren inkooptechnisch weinig problemen op; ze hebben per eenheid een geringe waarde en kennen alternatieven wat de levering betreft; in de praktijk vallen verreweg de meeste items in deze categorie; standaardcomponenten, onderhoudsmaterialen, bouten en moeren.

In de bovenstaande produktindeling is een zekere hiërarchie waar te nemen in de beschikbaarheid van het product in de markt. Voor genoemde productcategorieën zal (van 1 tot 4) een afnemende moeite en inspanning nodig zijn om integratie in het eigen product te bewerkstelligen. De te volgen strategie zal afhangen van het belang van het product voor het eigen bedrijf. Het accent zal vanzelfsprekend liggen op de strategische goederen, terwijl de zgn. normale producten aanzienlijk minder aandacht zullen vergen van de inkoopmanager van de uitbesteder. Bovenstaande indeling in productcategorieën -en daaraan gekoppeld belang voor de uitbesteder- kan tevens gekoppeld worden aan een afstandsfactor. Daarbij mag verwacht worden dat een uitbesteder voor strategische goederen meer gedwongen is contacten over langere afstand te leggen of in stand te houden dan voor normale producten. In hoofdstuk 4 zal hierop nader worden ingegaan.

De interactie-benadering

In de interactie-benadering staat het proces van interactie tussen industriële aanbieder en afnemer centraal. Er wordt uitgegaan van wederzijdse afhankelijkheid van beide partijen, in tegenstelling tot wanneer het gaat om consumentenprodukten, waar uitgegaan wordt van een min of meer onafhankelijke positie van de aanbieder ten opzichte van de consument. Een tweetal benaderingen waarin de interactie tussen afnemer en leverancier centraal staat zullen kort worden toegelicht. Allereerst wordt de benadering van Johansson, Hakansson en Wootz (1977) besproken, gevolgd door die van Ford (1980) (beide uit: Van Weele, 1988). Vanuit de optiek van Johansson, Hakansson en Wootz wordt het interactieproces tussen leverancier en afnemer beschreven aan de hand van de volgende fysieke kenmerken:

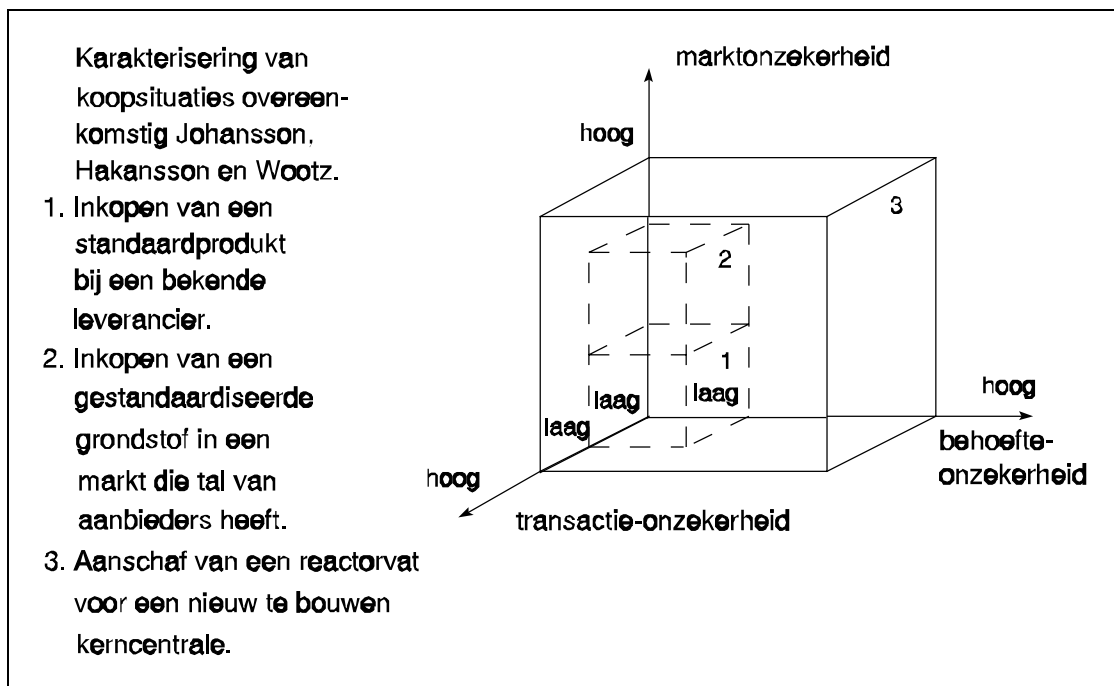
- het aantal keren dat men met elkaar in contact treedt;
- de eigenschappen van het object van ruil: het produkt;
- de mate van formalisering van het proces (schriftelijke vastlegging, regels en voorschriften);
- kenmerken van de betrokken partijen.

Deze vier factoren beschrijven het transactieproces als een fysiek ruilproces tussen aanbieder en afnemer. Daarnaast is het transactieproces vanuit nog twee andere gezichtspunten te beschouwen, namelijk ten eerste vanuit de optiek van een sociale ruil (*'social exchange'*) en ten tweede vanuit het oogpunt van het wederzijdse aanpassingsproces bij de betrokken partijen.

De eerste optiek concentreert zich vooral op de wijze waarop het proces zich afspeelt en onder welke condities dit proces kan verlopen. Naarmate de betrokken partijen elkaar beter leren kennen en het onderlinge vertrouwen toeneemt, zal het interactieproces sneller verlopen. Het aspect van de wederzijdse aanpassing van de betrokken personen slaat op een groeiend begrip gedurende de interactie voor de wederzijdse standpunten, waardoor men naar elkaar toegroeit. De verkopende partij zal haar commerciële en productieorganisatie zoveel mogelijk aanpassen aan de afnemende partij. De verkopende partij kan tevens invloed uitoefenen op de inkopende partij door in te spelen op drie soorten van onzekerheid bij de afnemer, namelijk:

- de *behoefte-onzekerheid*: 'kopen we wel het juiste produkt voor ons probleem of onze behoeften?';
- de *transactie-onzekerheid*: 'zal de leverancier wel overeenkomstig de gemaakte afspraken met betrekking tot bijvoorbeeld levertijd en kwaliteit presteren?';
- de *marktonzekerheid*: 'kiezen we uit de groep van aanbieders wel de juiste leverancier?'.

Figuur 2.3 De koopsituatie volgens Johansson, Hakansson en Wootz (1977).



Bron: Van Weele (1988).

Deze drie vormen van onzekerheid die interacties karakteriseren, kunnen worden geïllustreerd aan de hand van figuur 2.3. Binnen interacties is het van belang de genoemde onzekerheden zoveel mogelijk te beperken, en dus zoveel mogelijk aansluiting tussen de betrokken organisaties te zoeken.

In de interactiebenadering van Ford (1980) wordt met name het belang van het duurzame karakter van relatie tussen afnemer en leverancier benadrukt. Niet zozeer de strategie van globale marktsegmentatie vindt hij van belang, maar juist het streven naar behoud en uitbouw van een bepaalde portfolio van concrete relaties met organisaties. Naarmate de duurzaamheid van de relatie groter wordt, neemt ook de wederzijdse afhankelijkheid tussen de betrokken partijen toe. Daardoor vormt zo'n duurzame relatie tevens een barrière voor concurrenten. Ford onderstreept in dit verband het belang van relatiemanagers, die zich bezighouden met de coördinatie van alle aspecten van een relatie in de tijd.

2.4 Inkoopgedrag van industriële organisaties: enkele modellen

Sinds enkele tientallen jaren wordt het koopgedrag van industriële organisaties onderzocht en is getracht beschrijvende en verklarende modellen te ontwikkelen die inzicht geven in het ontstaan en de werking van keuze- en selectieprocessen ten aanzien van inter-industriële inkoopcontacten en de mogelijke invloeden die daarop van invloed zijn. Vanuit de bestaande literatuur zijn tal van modellen bekend die het industriële inkoopproces beschrijven. De voornaamste modellen ter verklaring van industrieel inkoopgedrag zijn door Brand (1988) overzichtelijk gebundeld.

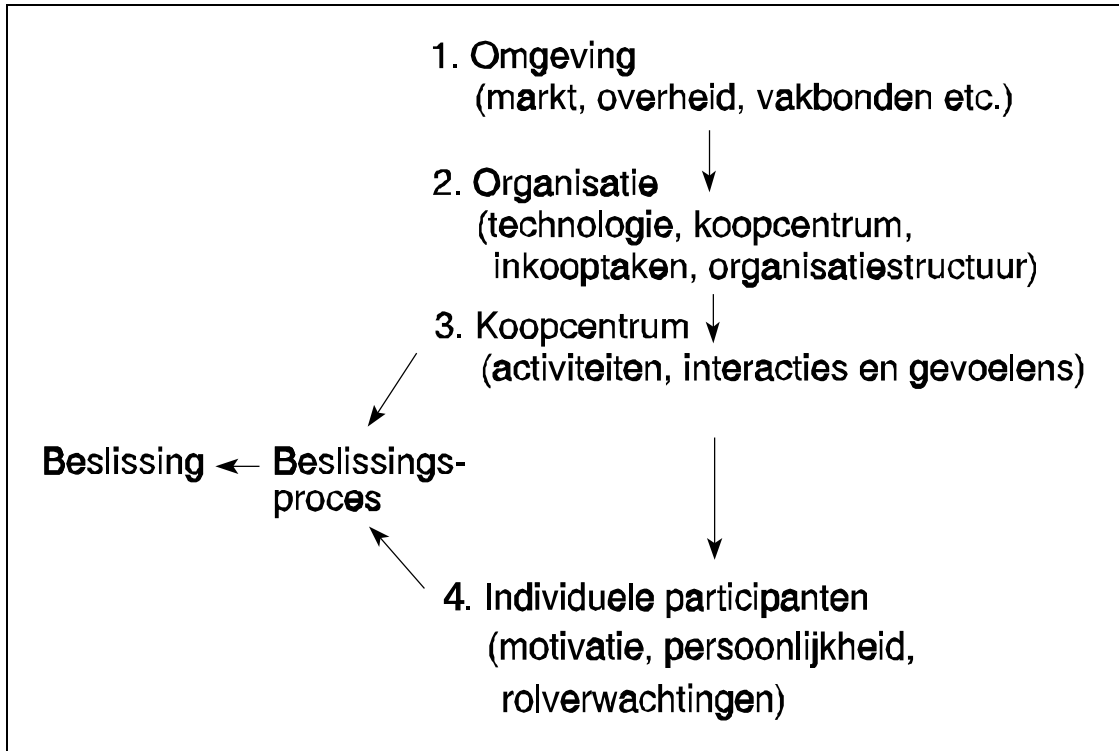
Een aantal voor het onderzoek relevante benaderingen uit de industriële marketing literatuur zal worden besproken. Deze geven een verduidelijking van het industriële inkoopproces binnen de onderneming en de factoren die daarop van invloed zijn. Gekozen is voor een drietal benaderingen die, ieder met hun eigen invalshoek, vanuit de industriële marketing een zo compleet mogelijk beeld geven van de werking van het industriële inkoopproces binnen een onderneming en de beïnvloedende factoren. Deze drie benaderingen zijn de algemene benadering, de interactiebenadering en de 'totaal'-benadering ('*buygrid*'), en de daaruit voortgekomen modellen.

Algemene modellen

De algemene modellen zijn complex en conceptueel van aard. Dat wil zeggen dat aan de hand van een veelheid aan variabelen en verbanden theoretische verklaringen worden gezocht voor het verloop van het industriële inkoopproces. 'Algemeen' betekent hier dat ze in principe van toepassing zijn op alle producten, markten en ondernemingen. Deze modellen dienen inzicht te verschaffen in de factoren die van invloed zijn op het verloop van het industriële inkoopproces. Het model van Webster en Wind (1972) behandeld, getiteld '*A General Model for Understanding Buying Behavior*' is als voorbeeld gekozen. Dit model geeft ruimte aan invloeden van buitenaf en veronderstelt het individu niet als een perfect handelende '*economic man*', maar als een feilbaar persoon die sterk wordt beïnvloed door zijn omgeving. Tevens zijn zowel taakgerichte als niet-taakgerichte, persoonsgebonden (deels psychologische) elementen van het individuele functioneren hierin verwerkt. Een belangrijk kritiekpunt is dat het individu in dit model teveel aan invloeden van buitenaf blijkt onderhevig te zijn, terwijl het eigen vermogen om te selecteren en te scheiden onderbelicht wordt. In figuur 2.4 wordt het model van Webster en Wind vereenvoudigd weergegeven.

De benadering van Sheth (1973) gaat nog iets verder. Dit model stelt in de benadering van het inkoopproces juist het subjectieve karakter van het individuele handelen centraal. In zijn '*Model of Industrial Buying Behavior*'

Figuur 2.4 Vereenvoudigd model van Webster en Wind (1972)



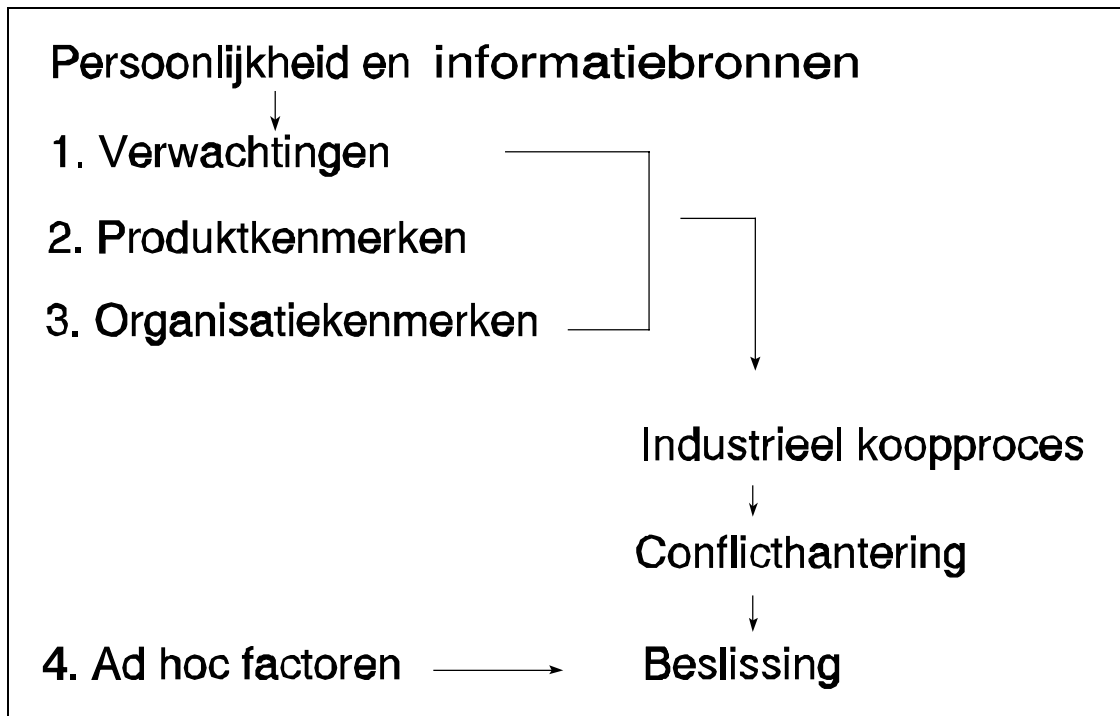
Bron: Brand (1988, p.18)

heeft de omgeving vooral invloed via de verwachtingen van het individu. Mensen worden niet beschouwd als objectieve waarnemers en dus wordt slechts een deel van de omgeving waargenomen, op vaak onzuivere wijze. In beide modellen kunnen zowel taakgerichte als psychologische variabelen worden ondergebracht. Een belangrijk gemis bij deze algemene modellen is echter, het ontbreken van de interactie tussen de actoren als beïnvloedende factor in het inkoopproces. In de volgende paragraaf is aandacht voor modellen waarin juist dit interactie-aspect op een of andere manier geïntegreerd is.

Interactiemodellen

De interactie tussen ondernemingen, handelspartners, concurrenten en ook binnen de onderneming zelf kan leiden tot langdurige relaties op bedrijfsniveau, maar ook tussen medewerkers persoonlijk. Als voorbeeld van een dergelijk interactiemodel wordt het model van de IMP-groep behandeld. De IMP-groep bestaat uit een aantal onderzoekers uit Frankrijk, Duitsland, Italië,

Figuur 2.5 A 'Model of Industrial Buyer Behavior' (Sheth 1973)

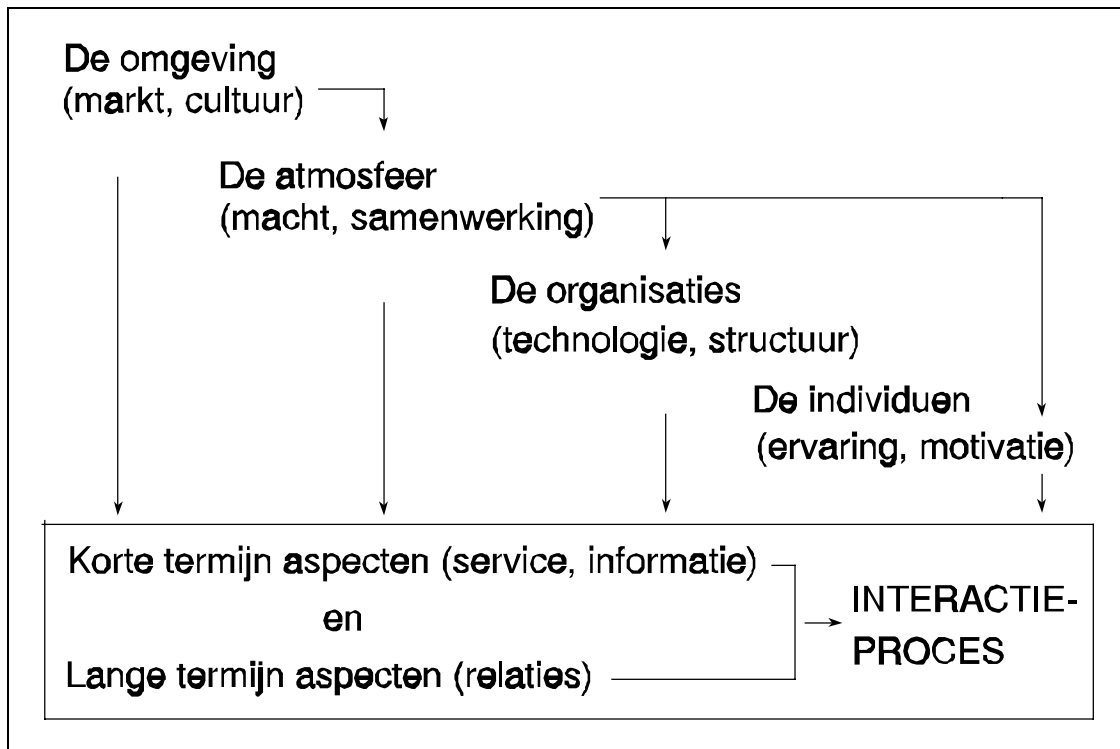


Bron: Brand (1988, p.18)

Zweden en Engeland. In het interactiemodel van de IMP-groep staat interactie centraal als afhankelijke variabele, beïnvloed door een viertal factoren, namelijk de omgeving (markt, cultuur), de 'atmosfeer' (machtsverhouding, samenwerking), de organisaties (technologie, structuur) en de individuen (ervaring, motivatie). De manier waarop de groepen van factoren voor een bepaald bedrijf zijn ingevuld in het model, kan dat bedrijf helpen bij het bepalen van de te volgen strategie. Daarbij zijn twee mogelijkheden te onderscheiden, namelijk:

1. het opbouwen van een relatie met een of enkele leveranciers zodat optimaal van de produktkennis van deze leveranciers gebruik gemaakt kan worden; gedacht kan worden aan meer of minder vergaande vormen van samenwerking;
2. het nastreven van zekerheid en lage kosten door vele leveranciers onderling te laten concurreren en meerdere leveranciers hetzelfde produkt te laten leveren.

Figuur 2.6 Het interactiemodel van de IMP-groep.



Bron: Brand (1988, p.21)

Een andere manier om gedrag van ondernemingen te beschouwen waarbij de interactie met andere bedrijven centraal staat is de netwerkbenadering. Daarbij wordt het geheel van relaties tussen industriële ondernemingen opgevat als een netwerk. Daarin wordt iedere onderneming opgevat als een element van de verschillende netwerken waarbinnen hij relaties heeft. Deze relaties kunnen zowel achterwaarts (met leveranciers), voorwaarts (afnemers) en zijwaarts (concurrenten/partners) gericht zijn. Tussen deze directe contacten kunnen eveneens onderlinge relaties bestaan. De positie van een bedrijf in een netwerk op een bepaald moment wordt dan bepaald door:

- de identiteit van de overige ondernemingen binnen het netwerk;
- de rol van de organisatie binnen het netwerk;
- het belang van de organisatie binnen het netwerk;
- de sterkte van de relaties met de andere ondernemingen.

Dit concept is onder andere toegepast door Gadde en Mattson (1987), om stabiliteit en veranderingen binnen industriële relaties te onderzoeken. Daarbij zijn verschillende dimensies van relaties tussen ondernemingen bekeken. Men kan analyseren op vijf verschillende niveau's binnen het netwerk:

1. individuele relaties;
2. één klant plus alle leveranciers;
3. één leverancier plus alle klanten;
4. alle klanten en alle leveranciers betrokken bij één netwerkschakel;
5. het gehele netwerk.

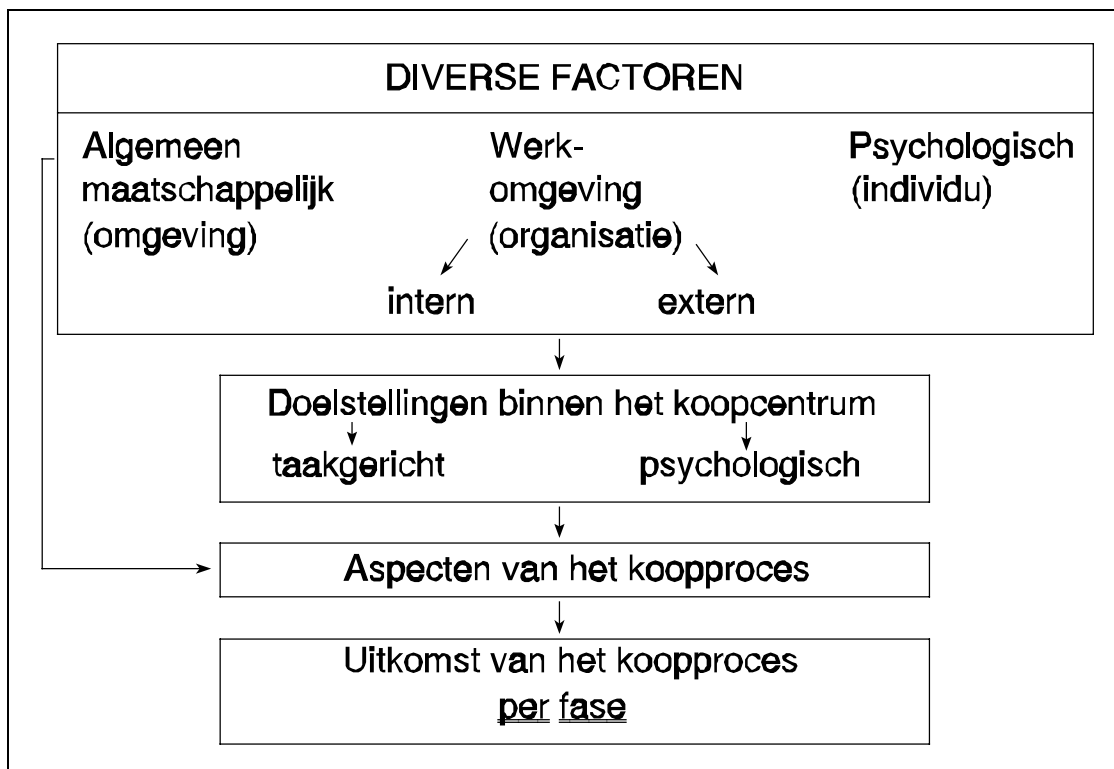
Analyses van Gadde en Mattson op het eerste en tweede niveau leverden de volgende conclusies op (Brand 1988, p.24). Ten eerste kunnen op het oog stabiele relaties op de langere termijn aan duidelijke veranderingen onderhevig zijn. Het is voor een leverancier dan ook noodzaak zijn positie ten opzichte van bepaalde afnemers constant in de gaten te houden. Ten tweede blijkt er een onderscheid te bestaan binnen de verschillende motieven voor inkoop loyaliteit (*'source loyalty'*) bij afnemers. Aan de ene kant kan de afnemer werkelijk trouw zijn als gevolg van tevredenheid, maar ook is het mogelijk dat de her aankopen slechts van routinematige aard zijn. Ten derde blijkt uit de reconstructie van entreepatronen voor nieuwe leveranciers dat men het beste kan beginnen als complementair leverancier, om daarna voorzichtig te werken aan een sterkere positie bij de betreffende afnemer.

Een totaalbenadering

Het zogenaamde 'totaalmodel', opgesteld door Brand (1988), tracht alle elementen die in de voorgaande benaderingen aan bod kwamen in een integrale benadering te comprimeren.

Zowel de omgeving, het individu als de interactie worden in dit model verdisconteerd. Dit model geeft het meest complete overzicht van factoren die het industriële inkoopproces beïnvloeden en benadert als zodanig het dichtst de praktijk. Met behulp van de tot nu toe aan de orde gekomen benaderingen is in het voorgaande geprobeerd het industriële inkoopgedrag van ondernemingen inzichtelijk te maken, tezamen met de factoren die daarbij een rol spelen. Hieruit wordt duidelijk dat niet alleen zakelijke factoren een rol spelen in de gemaakte afwegingen maar ook individueel afhankelijke factoren als persoonlijkheid en psychologische constellatie van degenen die afwegingen maken en beslissingen nemen. Dit soort van factoren staat ook in zekere zin in verband met de culturele achtergrond en vorming die personen hebben ondergaan, zoals ook blijkt uit Weiss (1988).

Figuur 2.7a Een totaalmodel met invloeden op het koopgedrag van ondernemingen



Bron: Brand (1988, p.32)

Hierin wordt gewag gemaakt van de rol die (regionale) cultuur speelt bij het beïnvloeden van managersgedrag en ontwikkeling van ondernemingen, in de vorm van waarden, gewoonten, tradities en houdingen. Hieruit vloeit voort dat gedrag van managers en dus van ondernemingen per regio verschillend kan zijn. In hoofdstuk 8 en 9 wordt aan deze 'culturele' factor nadere aandacht besteed.

2.5 Begrippen en definities

Vanuit het bedrijfskundig kader dat tot nu toe is aangelegd is het nodig verduidelijking te brengen in het begrippenkader met betrekking tot inkoop in het algemeen en uitbesteding en toelevering in het bijzonder. Alle activiteiten die niet tot de kernactiviteiten van een onderneming worden gerekend zouden kunnen worden uitbesteed. Onder kernactiviteiten wordt dan verstaan die activiteiten waarin de onderneming zich onderscheidt van andere

Figuur 2.7b De factoren en doelstellingen die in het totaalmodel een rol spelen

A. FACTOREN

- Alg. Maatschappelijk: - alg. prijsniveau
 - onzekerheid afzet
 - onzekere inkoopmarkten
- Werkomgeving intern: - additionele kosten (onderhoud)
 - belang van onafhankelijkheid
 - risico nieuw produkt (complexiteit, waarde)
 - benodigde technische kennis
 - capaciteitstekort cq. -overschot
 - kennis van of ervaring met leverancier
 - specialisatiemogelijkheden
 - nieuwheid van het produkt (buyclass)
 - organisatiestructuur (formeel en informeel)
- Werkomgeving extern: - aangeboden prijs
 - aangeboden service
- Psychologisch/
persoonlijk: - aangeboden produkt-eigenschappen
 - materiële geschenken
 - vlijerij
 - reputatie
- Deels werkomgeving,
deels psychologisch: - persoonlijkheid (verwachtingen, risicoafkeer)
 - switching costs
 - relaties

B. DOELSTELLINGEN

- Taakgericht: - minimale kosten
 - wederkerige aankopen
 - source loyalty
 - multiple sourcing
 - co-makership
 - make or buy beslissing
- Psychologisch: - 'ego-enhancement'
 - persoonlijke relatievorming/ -verstevinging
- Deels taakgericht,
deels psychologisch: - sociale interactie
 - relatievorming
 - risicoreductie/informatiezoekgedrag
-

Bron: Brand (1988, pp.33-34)

ondernemingen en waaraan zij haar voornaamste bestaansrecht ontleent. De activiteiten die daarin niet passen kunnen worden uitbesteed aan andere ondernemingen. Uitbesteding van activiteiten door ondernemingen kan zowel in ruime als in enge zin worden uitgelegd. In het eerste geval zou de term opgevat kunnen worden als alle produkten en activiteiten die niet door een onderneming zelf worden gemaakt c.q. verricht, maar van buiten de onderneming worden betrokken ten einde het produktieproces draaiende te houden. In

dat geval wordt gesproken over intermediaire leveringen, waaronder tevens leveringen in de dienstverlening, de bouwnijverheid (onderaanneming) en de detailhandel (franchising) kunnen worden gerekend. Voor het huidige onderzoek is deze opvatting te ruim en zal van een engere vorm van uitbesteding worden uitgegaan. Een voorbeeld van een engere definitie van uitbesteding is die van Hiemstra & Van Tilburg (1991, uit: Praat et al 1994, p.10). Deze vatten uitbesteding op als het op specificatie van het uitbestedende bedrijf (eventueel in samenspel met de toeleverancier) laten toeleveren van maatwerk in de vorm van componenten, subassemblages, eindprodukten, bewerkingen en/of diensten door een ander bedrijf. Ook deze definitie is niet geheel werkbaar, aangezien ten eerste de term 'maatwerk' niet nader is gespecificeerd, en ten tweede niet duidelijk wordt of het alleen voor de industrie is gedacht of ook bijvoorbeeld voor diensten. Voor dit onderzoek wordt dan ook uitgegaan van de scherpere definitie van Kok (1988a), die industriële contractuele uitbesteding omschrijft als: "het op specificatie laten verrichten van bepaalde produktietaken of het op specificatie laten produceren of bewerken van bepaalde onderdelen nodig voor het productieproces door onafhankelijke bedrijven". (Kok, 1988a, p.93). Deze definitie beperkt zich ten eerste tot industriële activiteiten, laat de dienstverlening, de bouwnijverheid en de detailhandel buiten beschouwing, en is op die manier een verbijzonderde vorm intermediaire levering¹. Ten tweede heeft het slechts betrekking op die leveringen waarvoor specificaties contractueel vastgelegd worden. Daardoor worden de zogenoemde catalogusprodukten (leveringen aan de markt) buiten beschouwing gelaten. De uitbesteding voortvloeiende soorten van bedrijfsrelaties worden door Kok vervolgens onderverdeeld in vier typen relaties, gebaseerd op verschillen in aard en frequentie van deze relaties. De indeling heeft de volgende gedaante:

Figuur 2.8 Indeling toeleverings-uitbestedingsrelaties

	FREQUENTIE:	
AARD:	incidenteel	structureel
standaard	1	2
specialistisch	3	4

Bron: Kok (1988a, p.94)

1. *gestandaardiseerde incidentele toelevering en uitbesteding*: het betreft

¹ Overal waar het gaat over toelevering en uitbesteding waar ook diensten in het geding zijn, zal dit nadrukkelijk worden vermeld

hier een standaardprodukt waarvoor weinig overleg tussen toeleverancier en uitbesteder nodig is; voor de produktie is weinig gespecialiseerde kennis nodig; het incidentele karakter geeft aan dat deze vorm van uitbesteding voornamelijk het karakter heeft van capaciteitsuitbesteding; dit wil zeggen dat capaciteitstekorten in de produktie bij de uitbesteder worden opgevangen door uitbesteding van werkzaamheden bij een of meerder toeleveranciers;

2. *gestandaardiseerde structurele uitbesteding en toelevering*: idem als 1; het incidentele karakter is hier echter vervangen door regelmatige (continue) uitbesteding;
3. *gespecialiseerde incidentele toelevering en uitbesteding*: hiervoor is een hoogwaardig kennisniveau en/of apparatuur nodig (specialisme) waar de uitbesteder niet of onvoldoende over beschikt zodat dit beter en goedkoper elders kan worden uitgevoerd; hier komt veel en intensief overleg bij kijken omdat de uitbesteder wel weet wat hij wil (specificaties) maar veelal niet voldoende weet over de produktiewijzen die daarvoor nodig zijn; het betreft hier vaak tijdelijke (incidentele) cont(r)acten tussen uitbesteder en toeleverancier(s);
4. *gespecialiseerde structurele uitbesteding en toelevering*: idem als 3; het verschil is echter dat het hier gaat om structurele regelmatige cont(r)acten met een continue karakter.

Vooraf de vierde relatievorm is een zeer ingrijpende, zowel voor de uitbesteder als voor de toeleverancier. Een dergelijke relatie kan uitgroeien tot een zogenoemd 'co-makership' en/of 'co-design' relatie. Zo'n relatie wordt gekenmerkt door een duurzaam karakter. De werkzaamheden van de toeleverancier worden dan structureel geïntegreerd in het produktieproces van de uitbesteder. Vaak is er ook sprake van 'early involvement' van de toeleverancier; een vroege inschakeling in de fase van produkt-ontwerp. Een dergelijke situatie kan tot gevolg hebben dat in plaats van een eenzijdige opdrachtgever-leveranciersrelatie een meer wederzijdse afhankelijkheid gaat ontstaan. Enerzijds ontstaat er druk vanuit de uitbesteder op de toeleveranciers zowel op technologisch als op bedrijfsorganisatorisch vlak. Anderzijds kan de positie van de toeleveranciers ten aanzien van de uitbesteder zo dominant worden dat de uitbesteder afhankelijk wordt van de toeleverancier met betrekking tot de gebruikte specialismen (technologie) dat de toeleverancier eisen aan de uitbesteder kan gaan stellen (prijs).

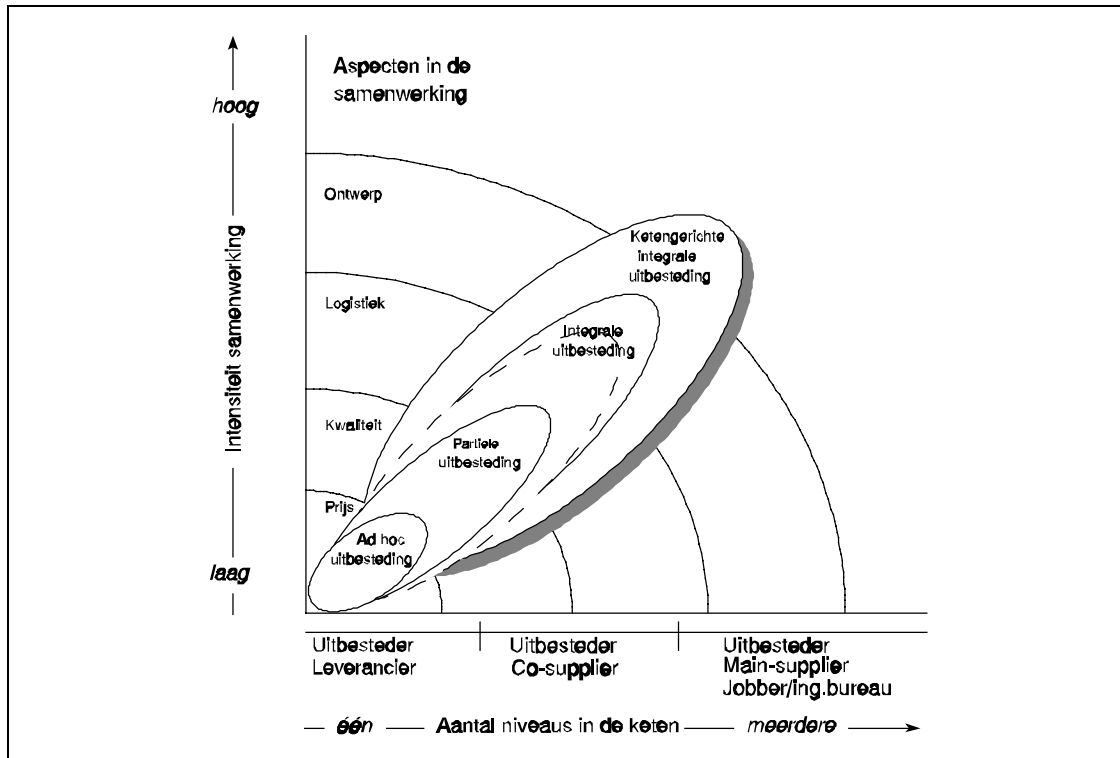
Naast de indeling van toeleveranciersrelaties van Kok kan de indeling in categorieën van Praat (1992, p.13) ten tonele worden gevoerd. Hij maakt een indeling in drie categorieën, te weten:

1. *main supplier*: toeleverancier die werkt op het niveau van functionele units of systemen; het ontwerp en de engineering valt onder zijn verantwoordelijkheid, evenals de projectorganisatie en de productie;
2. *co-supplier*: toeleverancier die samenstellingen levert op basis van tekeningen; hij heeft echter wel een taak in de werkvoorbereiding en in de organisatie van de productie;
3. *jobber*: toeleverancier die enkelvoudige onderdelen levert op basis van gedetailleerde voorschriften van de uitbesteder.

Praat et al. (1994, p.13) onderscheiden verschillende niveaus van samenwerking in de productieketen, vanuit de optiek van de opdrachtgever ofwel de uitbesteder. Uit figuur 2.9 wordt duidelijk dat er sprake is van een ontwikkelingspad van eenvoudige uitbesteding tot zeer vergaande vormen van integrale uitbesteding. De meest eenvoudige vorm van uitbesteding, **ad hoc uitbesteding**, richt zich alleen op het aspect prijs als selectie criterium voor een bepaalde (standaard)levering. Een stadium verder wordt gesproken van **partiële uitbesteding**. Naast de prijs zijn ook kwaliteitsaspecten een belangrijk selectie criterium geworden. Vervolgens komen we terecht op de zogenaamde **integrale uitbesteding**. Bij deze vorm van uitbesteding is sprake van vaste toeleveringspartners ('*co-suppliers*') met wie vergaande afspraken zijn gemaakt over prijsverlaging, kwaliteitsverbetering en verbetering van de inkomende logistiek en doorlooptijden. Tevens kunnen bij deze vorm ook ontwerpactiviteiten een rol spelen in het contact tussen uitbesteder en toeleverancier. Het laatste en meest complete stadium van uitbesteding is de **ketengerichte integrale uitbesteding**. Het doel hiervan is om in vergaande mate ontwerp- of ontwikkelingsactiviteiten van functionele units of systemen te laten coördineren door, of uit te besteden aan de '*main-supplier*'. Naast de '*main-supplier*' heeft de uitbesteder ook contact met '*co-suppliers*' en '*jobbers*' van de '*main-supplier*'. Gestreefd wordt naar een optimale openheid tussen alle partners, gericht op een gezamenlijk realiseren van een optimaal ontwerp en een optimaal productieproces, resulterend in een optimale verdeling van taken en verantwoordelijkheden binnen de keten van grondstof tot eindprodukt.

Deze indeling is echter niet goed te vergelijken met de indeling van Kok, omdat Praat primair uitgaat van de mate (niveau) van betrokkenheid van de toeleveranciers bij het productie- en ontwerpproces van de uitbesteder. Bij Kok is dit maar één aspect van zijn indeling. Alleen de '*main-supplier*' vertoont sterke overeenkomsten met de gespecialiseerde structurele uitbesteding en toelevering van Kok. De jobber in de visie van Praat kent in de vierdeling van Kok overlap met zowel de structurele als de incidentele gestandaardiseerde uitbesteding en toelevering. De '*co-supplier*' is in de vierdeling van Kok niet onder te brengen.

Figuur 2.9 Niveaus van uitbesteding



Bron: Praat et al. (1994, p.13)

Resumerend kan gesteld worden dat in de visie van Kok de mogelijke relaties meer functioneel uiteengerafeld worden. Dit biedt een beter handvat om de ruimtelijke gedragsvarianten in toeleverings-uitbestedingsrelaties te beschrijven. De strategische keuze van een bedrijf om toeleverancier te worden kan diverse redenen hebben (Kok, 1987):

- een uitbesteder garandeert een vrij stabiele afzetmarkt;
- de toeleverancier heeft de mogelijkheid zich toegang te verschaffen tot de technische expertise van de uitbesteder; dit kan innovatiebevorderend werken;
- 'spinn-offs' uit het bedrijfsleven bestaan vaak in eerste instantie uit toeleveringsrelaties met het oude bedrijf;
- de mogelijkheid bestaat schaalvoordelen op het niveau van het kleine bedrijf uit te buiten.

Om bij te blijven als volwaardige toeleverancier op de markt zal echter aan steeds strengere eisen voldaan moeten worden. Deze eisen zijn door de uitbesteder veelal neergelegd in een 'vendor-rating'-systeem dat gehanteerd wordt om de toeleveranciers te beoordelen op hun merites. Hierbij spelen onder andere variabelen een rol als:

- leveringsbetrouwbaarheid ('just-in-time');
- voorraadminimalisering bij de uitbesteder ('zero inventory');
- kwaliteit ('zero defects');
- prijs;
- service;
- financiële positie van de toeleverancier;
- managementkwaliteit.

Genoemde variabelen worden door de uitbesteder toegepast voor selectie van toeleveranciers. De gevolgen hiervan voor het functioneren van toeleveranciers zal nader worden uitgewerkt in de komende twee hoofdstukken, en met name in hoofdstuk 4, waarin diepgaand aandacht wordt besteed aan strategische overwegingen van uitbesteders die doorwerken in de selectieprocedures en de gevolgen daarvan voor de toeleveranciers.

2.6 Toeleveren, uitbesteden en ruimte

Naast de bedrijfsmatige en organisatorische kant van uitbesteden kent deze ontwikkeling ook ruimtelijke aspecten. De herschikking binnen het industriële bedrijfsleven heeft ook zijn weerslag op de ruimtelijke organisatie van economische activiteiten. Vooral in de ontvlechtingstendens, waarbij grote bedrijven zich concentreren op hun kernactiviteiten en tegelijkertijd zogenoemde randactiviteiten afstoten en uitbesteden aan derden, zijn ruimtelijk relevante keuzemomenten verbonden. De aard van de uitbestede activiteiten, de beschikbaarheid over de ruimte en de groeiende impact van nieuwe informatie- en logistieke verbindingen tussen uitbesteders en hun toeleveranciers en de invloed van afstand daarop laat zich daarbij gelden (Schickhoff 1983, Gilmour 1974). Hieronder wordt een overzicht gegeven van een aantal relevante geografische visies op de ruimtelijke ontwikkelingen. Daarbij wordt, uitgaande van een aantal reeds uitgevoerde onderzoeken, een basis gelegd die als uitgangspunt en verduidelijking dient voor het empirisch onderzoek dat in het huidige onderzoek centraal staat. De studie van het fenomeen toelevering en uitbesteding vindt geen duidelijke basis in de algemeen gangbare vestigingsplaatstheorie, die veelal wordt gezien als de hoeksteen van het vakgebied economische geografie. In deze vestigingsplaatstheorie gaat het vooral om de ruimtelijke variatie in

faktorkosten, transportkosten en - deels - ruimtelijke configuratie van marktgebieden. In de moderne vestigingsplaatstheorie, en in het bijzonder de behaviorale benadering, staat het ondernemersgedrag in relatie tot informatie en bekwaamheid centraal (vgl. Pred, 1967). Voor inkooprelaties en subcontracting is niet veel aandacht. Dat is echter wel het geval bij onderzoek en publicaties waar agglomeratievoordelen en industriële netwerken, -complexen en -clusters centraal stonden. Deze materie zal worden besproken in hoofdstuk 6.

2.6.1 Ruimtelijke implicaties van toeleveren en uitbesteden

De toeleverings- en uitbestedingstrend in het industriële bedrijfsleven die een functionele uiteenrafeling van productieprocessen tot gevolg heeft, kent een ruimtelijke neerslag. Uitbesteding leidt tot verplaatsing van produktietaken weg van de eigen onderneming zodat afstand tot de toeleveranciers een rol gaat spelen in het ontstane ruimtelijke produktienetwerk van de uitbesteder. Dit geldt zowel voor de immateriële als de materiële stromen tussen uitbesteder en toeleveranciers. De segmentatie van produktietaken speelt zich af op verschillende schaalniveaus. Op nationale schaal wordt de produktiekolom vertikaal uiteengetrokken en waar mogelijk worden bepaalde taken uitbesteed aan gespecialiseerde bedrijven. Dergelijke toelevering vindt niet alleen plaats binnen de landsgrenzen, echter de nationale landsgrenzen vormen daarbij steeds minder een barrière. Ook op internationale (globale) schaal zien met name multinationale ondernemingen kans hun activiteiten te spreiden over verschillende delen van de wereld, al naar gelang de aldaar heersende voordelen van het produktieklimaat, zoals bijvoorbeeld lage lonen of het belastingklimaat, waarbij tegelijkertijd globaal gezocht wordt naar gespecialiseerde toeleveranciers van productieprocessen of componenten (Dicken & Lloyd, 1990). Zo ontstaat een (inter)nationaal netwerk van onderling verbonden bedrijven. Uit deze dynamische herstructurering binnen het industriële bedrijfsleven kunnen nieuwe patronen van industrialisering verwacht worden te ontstaan, wellicht in de vorm van "...flexible production complexes that form the cores of the new growth centres of the world system". (Scott, 1988, p. 178). Bij een dergelijke productieorganisatie wordt centraal uitgegaan van flexibiliteit, voorraadminimalisering en adequate levering ('just-in-time'). Dergelijke 'just-in-time' leveringen vormen de as waar industriële toelevering en uitbesteding eigenlijk om draait. Het uitgangspunt daarbij is dat leveringen door firma's precies op die tijd binnen moeten komen, wanneer het vragende bedrijf het nodig heeft in zijn productieproces. Hierdoor kan voorraadvorming tot op een minimum worden beperkt, wat een substantiële kostenvermindering oplevert. Dergelijke leveringen vereisen een hoge mate van flexibiliteit van de toeleverende bedrijven. In deze situatie ligt het voor de hand te veronderstellen dat de lokatie van toeleveranciers van strategisch belang is. In theorie lijkt 'one source for each component' de meest

logische gang van zaken. Bij dit uit Japan overgewaarde 'kan-ban' systeem constateerde Estall (1985) reeds dat de afstand tussen bedrijven met een dergelijke toeleverings-uitbestedingsrelatie in Japan zelden 100 kilometer overschrijdt. Ook bij Leus (1989b) komt deze afstandsgrens aan de orde. In hoofdstuk 3 wordt zijn onderzoek nader belicht.

De vestigingsplaats van de toeleveranciers ten opzichte van de uitbesteder is door deze ontwikkeling van groot belang geworden. Bij uitbesteders bestaat vaak een voorkeur voor toeleveranciers op korte afstand. Saillant en veelgenoemd voorbeeld hiervan is de vestiging van de automobielfabrikant Toyota in Engeland die er naar streeft toeleveranciers binnen een straal van 100 kilometer van de eigen (assemblage-) vestiging te hebben, met als doel een zo volledig mogelijke integratie van de toeleveranciers in het produktiesysteem. Hierbij zijn korte levertijden, leveringsbetrouwbaarheid en kwaliteit van de toeleveranciers van groot belang om risico's door externalisering van een produktieschakel te elimineren en tegelijkertijd de toeleveranciers optimaal te kunnen controleren. Door deze ontwikkeling kan enerzijds een ruimtelijke concentratie van toeleverings- en uitbestedingsactiviteiten het gevolg zijn. Een aantal invloeden speelt daarbij een rol:

- *communicatiefactor*: afhankelijk van de aard van de toeleveringsrelatie (standaard of specialistische toelevering) kan er een sterkere behoefte aan veelvuldig overleg ontstaan zodat face-to-face contacten worden uitgebreid; dit stimuleert ruimtelijke concentratie;
- *logistieke- en voorraadbeheersfactor*: met 'zero-inventory' en 'just-in-time' beheerssystemen wordt getracht de voorraadkosten zo laag mogelijk te houden; voorwaarde is dat de levertijden niet overschreden mogen worden omdat anders storingen in het productieproces het gevolg zijn; korte afstand (concentratie) helpt mee de leveringsbetrouwbaarheid te bevorderen.
- *controlefactor*: kwaliteitsbewaking is noodzakelijk voor de genoemde voorraadbeheerssystemen; uitval van defecte componenten moet tot een minimum beperkt worden om de continuïteit van het productieproces te handhaven;
- *netwerkfactor*: toeleveranciers en uitbesteders functioneren in een (ambachtelijk) elkaar aanvullend netwerk van gespecialiseerde bedrijven.

Anderzijds is het mogelijk dat toeleverings-uitbestedingsrelaties een ruimtelijk déconcentrerend effect sorteren. Gedachten in die richting worden gevoed door de volgende ontwikkelingen:

- productie- en andere activiteiten van de toeleveranciers kunnen ruimtelijk uiteengetrokken worden over verschillende lokaties zodat de toeleverancier bijvoorbeeld het hoofdkantoor in de nabijheid van grote uitbesteders vestigt,

terwijl de eigenlijke productie-taken elders plaatsvinden; dit wordt mogelijk gemaakt door nieuwe communicatietechnieken (Electronic Data Interchange) en andere vormen van telematica.

- uitbesteding richting lage lonen landen, vooral met betrekking tot capaciteitsuitbesteding van standaardprodukten;
- gebrek aan toeleveranciers op korte afstand; als in de nabijheid gevestigde toeleveranciers niet in staat zijn om aan de gestelde technische en organisatorische eisen van de uitbesteder te voldoen, dan gaat de uitbesteder zich over langere afstand oriënteren naar geschikte toeleveranciers.

De nadelen voor de toeleveranciers van korte afstand tot de uitbesteder worden erg illustratief weergegeven door het zogenoemde '*Toyotisme*'. Deze term is afgeleid van de zojuist reeds genoemde Toyota-assemblagefabriek in Engeland die er naar streeft toeleveranciers binnen een straal van 100 kilometer van de eigen vestiging te krijgen. Het gevolg hiervan voor de toeleverancier kan dan zijn dat hij dermate afhankelijk wordt van de uitbesteder dat de uitbesteder een doorslaggevende rol gaat spelen in de werkzaamheden van de toeleveranciers en bijvoorbeeld zelfs de productprijs gaat bepalen. Een dergelijke afhankelijkheidssituatie eindigt veelal in het faillissement van de toeleveranciers, waarna de cyclus zich weer met andere vervangende toeleveranciers voltrekt. Over de samenhang tussen afstand en soort van toeleveranties en intensiteit van contact tussen toeleveranciers en uitbesteders kunnen echter nog steeds geen duidelijke uitspraken worden gedaan. In hoofdstuk 4 zal 'en detail' worden bekeken in hoeverre afstand een rol speelt bij de strategische besluitvorming van zowel toeleveranciers als uitbesteders. Daarbij zal onder andere aandacht worden geschonken aan de vraag in hoeverre afstand een rol speelt in de selectie van toeleveranciers door uitbesteders. Daarbij zal tevens aandacht worden besteed aan de hiervoor genoemde produktindeling van Kraljic (1985). Aan deze produktindeling kan een afstandsfactor gekoppeld worden waarbij verwacht mag worden dat een uitbesteder voor strategische goederen meer geneigd is contacten over langere afstand na te streven of aan te houden dan voor de normale produkten. Het is daarbij niet ondenkbaar dat een uitbesteder het belang van een bepaald inkoopprodukt als belangrijke vestigingsplaatsfactor laat gelden met betrekking tot de lokatiekeuze van het bedrijf.

2.6.2 Ruimtelijke aanpassingen

Over de ruimtelijke aanpassingen door zowel toeleveranciers als uitbesteders als gevolg van toelevering en uitbesteding is nog maar weinig bekend. Wordt ruimtelijk gedrag van zowel toeleveranciers als uitbesteders verengd tot

vestigingsplaatsgedrag dan is waarschijnlijk slechts sporadisch sprake van directe effecten van toeleveren en uitbesteden. Als er al sprake zal zijn van dergelijke effecten, dan worden deze verwacht bij toeleveranciers plaats te vinden. Hetzelfde geldt voor indirecte effecten als bijvoorbeeld uitbreiding op de eigen lokatie of oprichting van een intermediaire opslagplaats tussen uitbesteder en toeleverancier. Het ontstaan van dergelijke ruimtelijke aanpassingen vindt plaats in samenhang met de verschillende karakteristieken van toeleverings- en uitbestedingsrelaties. Deze kunnen bekeken worden als een samenhangend geheel van informatie- en goederenstromen. Teruggrijpend op de typologie in figuur 2.8 wordt in figuur 2.10 een indeling van toeleverings- en uitbestedingsrelaties getoond. Hierbij worden verschillende gedragsvarianten getoond onder invloed van enerzijds de leveringsfrequentie (X-as) en anderzijds de intensiteit van de communicatie (Y-as). De vier kwadranten tonen een vereenvoudiging van het continuüm aan mogelijkheden die er zijn in het gedrag van (groepen van) toeleveranciers ten opzichte van een (regionaal cluster van) uitbesteders.

Voor deze matrix wordt verondersteld dat bij zowel lage intensiteit van de communicatie en een lage leveringsfrequentie (kwadrant 1) er geen behoefte bestaat aan ruimtelijke aanpassingen. Überhaupt wordt aangenomen dat een toeleverancier een bedrijfsverplaatsing onder invloed van een relatie met een (cluster van) uitbesteder(s) nauwelijks zal overwegen. Ook uitbreiding of andere ruimtelijke aanpassingen zal de toeleverancier zoveel mogelijk trachten te vermijden. Allereerst zal het bedrijf zich richten op optimalisering en aanpassing van de aanwezige organisatie. Naarmate het contact met de uitbesteders intensiever wordt en de druk op de onderlinge afstand groter wordt zal een eventuele lokatieverandering een punt van overweging worden. In het geval van een hoge leveringsfrequentie (eventueel 'just-in-time'-relatie) en een lage intensiteit in contact (kwadrant 2) kan uiteindelijk overwogen worden om vestiging van depots of eventuele eindassemblage lijnen in de buurt van de uitbesteder te plaatsen. Ondersteunende functies kunnen dan in de hoofdvestiging uitgeoefend worden. Eventueel kunnen intermediaire opslagplaatsen door groepen toeleveranciers samen worden overwogen, wanneer samen eenzelfde regionaal cluster van uitbesteders wordt bediend. In kwadrant 3 (hoge communicatie-intensiteit en lage leveringsfrequentie) is een situatie ontstaan waarin de toeleverancier incidenteel specialistische opdrachten voor een uitbesteder doet. Er is dan geen sprake van structurele levering van goederen, maar incidentele projecten waarvoor intensief overleg noodzakelijk is.

Figuur 2.10 Ruimtelijke gedragsvarianten binnen T&U-relaties

Bron: Kok (1988b, p.6)

LEVERINGS- FREQUENTIE	hoog	2 depots, eindassemblagelijnen	4 bedrijfsverplaatsing nevenvestiging
	laag	1 geen	3 reallocatie eenheid stationering individu
		laag	hoog
		INTENSITEIT COMMUNICATIE	

Veelal wordt de toeleverancier dan door de uitbesteder in de pre-productiefase ingeschakeld om mee te denken over ontwerp, engineering, prototype en testwerkzaamheden. Bij een hoge leveringsfrequentie en een intensieve communicatie met een (cluster van) uitbesteder(s) (kwadrant 4) kan de toeleverancier in een situatie zijn aangeland die hem dwingt de huidige vestigingsplaats in heroverweging te nemen.

Bovenstaande veronderstellingen die in figuur 2.9 worden geopperd komen echter wel tot stand door middel van een drastische vereenvoudiging van de werkelijkheid. Buiten beschouwing gelaten zijn bijvoorbeeld de absolute en relatieve omvang en waarde (financieel en strategisch) van de toeleveranties, niet onbelangrijk voor het bepalen van het belang van de relatie tussen toeleverancier en uitbesteder. Daarentegen worden de ruimtelijke aspecten over het algemeen in bedrijfskundig en bedrijfseconomisch onderzoek naar ontwikkelingen op het gebied van industriële uitbesteding onderbelicht, terwijl dit toch meer aandacht verdient. Zoals tevens blijkt uit de bespreking van de bedrijfskundige visies en modellen, lijken bedrijven te acteren in een abstract soort omgeving waarin met name de overbrugging van afstand volledig buiten beschouwing wordt gelaten. Voorliggende studie richt zich juist op het opvullen van dit hiaat in de theorievorming met betrekking tot het functioneren van industriële ondernemingen.

In hoofdstuk 3 zullen de resultaten van een verkennend onderzoek van Leus (1989a,b) worden besproken, waarbij voor het eerst aandacht is besteed aan de ruimtelijke aspecten met betrekking tot het functioneren in toeleverings-uitbestedingsrelaties, en met name de rol van afstand. Deze resultaten dienen

als voorbereiding voor het gedetailleerde onderzoek naar de invloed van afstand met betrekking tot toeleverings-uitbestedingsrelaties, dat wordt besproken in hoofdstuk 4.