

Peter Schumacher, Value Leadership Group Inc.

"Offshoring strategie moet differentiatie en een grotere bedrijfswaarde creëren"

Peter Schumacher is voorzitter en CEO van de Value Leadership Group, een internationaal management consultancy bureau, gespecialiseerd in strategische offshoring. Zijn werk bestaat uit ingewikkelde strategische en operationele kwesties op het gebied van groei, bedrijfsstrategie, allianties en bedrijfsmodelinnovatie. Peter haalde een MBA in 'finance and strategy' aan de Leonard N. Stern School of Business, aan de New York University.

Offshore Update: Wat is offshoring strategie?

Peter Schumacher: "Strategie draait om 'anders zijn'. Ik bedoel doelbewust iets op een andere manier doen dan je concurrenten om op die manier grotere voordelen en betere bedrijfsprestaties neer te zetten. Dus: offshoring strategie moet, net als business strategie, differentiatie en een grotere bedrijfswaarde creëren."

O.U.: Zegt u nu dat kostenbesparing geen offshoring strategie is?

P. Schumacher: "De enorme mogelijkheden tot besparingen zijn natuurlijk belangrijk op zich, maar kunnen ertoe leiden dat managers enkel gaan focussen op loonkostenbesparingen en arbitrageopportuniteiten. Offshoring kan een grote besparing betekenen, maar deze levert weinig of geen competitief voordeel op lange termijn op. Als jouw bedrijf kosten kan besparen door offshoring, dan kunnen je concurrenten dat vroeg of laat ook."

O.U.: Welke voordelen hebben bedrijven bij een offshoring business strategie?

P. Schumacher: "Bedrijven die best practices toepassen, gebruiken offshoring om dingen te doen die voorheen niet mogelijk waren. Door offshoring kan je de waardeketen van het bedrijf opnieuw vastleggen en nieuwe mogelijkheden en concurrentiële voordelen uitbuiten. Je kan je business heroriënteren door de middelen van andere firma's als hefboom te gebruiken, door de waaier van je strategische opties te verhogen en door organisatorische innovaties uit te voeren. De waarde die uit de synergie van deze activiteiten wordt gehaald, helpt je een echt voordeel op te bouwen. Een groot verschil met de meeste offshoring verhoudingen vandaag, die grotendeels eenvoudige leverancier-koper verhoudingen zijn."

O.U.: Kan u een voorbeeld geven van een bedrijf dat hiermee bezig is?

P. Schumacher: "Laat me de offshoring strategie toelichten van een innoverend bedrijf uit Scandinavië. Deze firma maakte een waardevoorstel rond een offshore-enabled bedrijfsmodel dat fundamenteel verschilde van dat van de concurrenten. Hun merk en waardevoorstel staat voor 'betaalbare luxe' en niet voor de laagste prijs. Door strategisch na te denken

over offshoring, vond dit bedrijf een manier om een volledig nieuw klantensegment aan te snijden. Offshoring liet hun toe de opportuniteitsruimte van het bedrijf opnieuw in te schatten en hun business succesvol over de traditionele grenzen van de industrie te tillen."

O.U.: Wat zijn enkele strategische offshoring kansen waarover CIOs zouden moeten nadenken?

P. Schumacher: "In vele bedrijven verandert de rol van de CIO. Eerst was hij de technologiespecialist, maar vandaag is zijn rol meer klantgericht en moeten zijn vaardigheden ook liggen op het gebied van business strategie. Denk maar aan de uitgeverwereld waar het papier wordt vervangen door een digitale informatiedrager. Binnen enkele jaren zijn deze oude industrieën veranderd in digitale, hoogtechnologische bedrijven. Maar niet alleen in de uitgeverwereld doen deze veranderingen zich voor. In vele andere sectoren is de CIO nu eerder een medebedenker van integrale oplossingen samen met business, leveranciers en consumenten. Het IT-departement van een bedrijf wordt nu verondersteld meer bedrijfswaarde te creëren. Offshoring kan CIO's helpen deze doelstelling te bereiken. Hoe? Laat me drie voorbeelden geven. Ten eerste kan offshoring de deur naar nieuwe strategische opportuniteiten voor innovatie en waardecreatie openen, omdat vroeger onbetaalbare oplossingen nu economisch haalbaar zijn dankzij offshoring. De lagere kost door offshoring maakt dus de uitvoering van meer projecten mogelijk. Ten tweede: door de grote technologische en analytische kwaliteiten van de werknemers in India kunnen bedrijven innoverende diensten sneller en goedkoper op de markt brengen. Ten laatste kunnen bedrijven dankzij offshoring beroep doen op talenten over de hele wereld om foutloze, geïntegreerde diensten van hoge kwaliteit aan te bieden aan interne en externe klanten over de hele wereld. Als geïntegreerd waarde-systeem hebben al deze individuele voordelen een grote kracht die moeilijk te imiteren is. Om nog eens terug te komen op strategie. Wat bedrijven die best practices ondersteunen, onderscheidt, zijn niet de specifieke offshore uitgevoerde activiteiten, maar de mate waarin deze activiteiten onderdeel uitmaken van het DNA van de business. Het is dit strak geïnte-



• **Peter Schumacher**, voorzitter en CEO van de Value Leadership Group

greerde web van hoogwaardige activiteiten die tot efficiënte differentiatie en grotere bedrijfswaarde kunnen leiden."

O.U.: Waarom zouden bedrijven zich nu met deze kwesties bezighouden?

P. Schumacher: "Een nieuw globaal economisch paradigma krijgt thans vorm en dat veroorzaakt een brede en fundamentele verschuiving in de onderliggende competitieve dynamica van het ondernemen, op elk niveau. Het eenvoudige idee 'kosten besparen' en andere tactische reacties, zullen niet volstaan. Aangezien de regels van het spel veranderen, zou een offshoring bedrijfsstrategie onderdeel moeten zijn van om het even welke blauwdruk voor ondernemen."

O.U.: Hoe moeten bedrijven deze uitdaging aangaan?

P. Schumacher: "De aanzet voor een strategische offshoring komt van de top van een bedrijf. De geest van het topkader moet open staan voor ondernemende globalisering om zo, nieuwe strategische opties voor offshore aangedreven groei en innovatie te zoeken, te herkennen en uit te buiten. Offshoring is een kans voor discontinue verandering die belangrijke, nieuwe waarde kan creëren. Volgens mij zullen bedrijven die hierover niet strategisch nadenken, waarschijnlijk deze kans missen."