

Zelf doen of uitbesteden van de fysieke distributie

Citation for published version (APA):

Damme, van, D. A., & Ploos van Amstel, M. J. (1991). Zelf doen of uitbesteden van de fysieke distributie. In *Handboek logistiek* (blz. C4205-1/C4205-20). (Handboek logistiek, 1991).

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/1991

Document Version:

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.tue.nl/taverne

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.

Zelf doen of uitbesteden van de Fysieke Distributie

Drs. D. A. van Damme en Prof. drs. M. J. Ploos van Amstel

1.	Inleiding	C4205- 1
2.	Overwegingen	C4205- 4
3.	Voor- en nadelen uitbesteden	C4205- 6
4.	Criteria dienstverlener	C4205- 7
5.	Stappenplan/case	C4205-10
6.	Knelpunten invoering	C4205-18
7.	Conclusies	C4205-19
8.	Literatuur	C4205-20

1. Inleiding

De kosten in de Fysieke Distributie zijn een steeds belangrijker deel gaan uitmaken van de toegevoegde waarde van een produkt (Van Goor, Ploos van Amstel en Ploos van Amstel, 1989) en de Fysieke Distributie wordt, met name door grote, marktgerichte ondernemingen, in toenemende mate gezien als een belangrijk wapen in de (internationale) concurrentiestrijd (Coopers & Lybrand, 1989). Dit wordt beïnvloed door verschillende ontwikkelingen.

In het bedrijfsleven vindt een verschuiving plaats van een accent op de marketing-instrumenten Produkt en Prijs naar een accent op Promotie en Plaats. De steeds sneller veranderende behoeften van de consument spelen in toenemende mate een rol bij de overwegingen van ondernemingen. De verkorting van de Produkt-Levens-Cyclus en uitbreiding van het assortiment zullen leiden tot een hogere snelheid van het ontwikkelen en leveren van nieuwe produkten en tot kleinere en meer frequente afleverorders. De produktie zal door toenemende technologisering meer specialisme vergen. Afnemers eisen steeds meer en producenten zullen steeds sneller moeten reageren op veranderingen in de vraag van afnemers, zowel consumenten als industriële afnemers. Dit vereist een enorme flexibiliteit, die zich steeds meer zal richten op het veroveren, dan wel het veilig

stellen van afzetmogelijkheden op een geliberaliseerde markt van het Europa van na 1992. Een dergelijke inspanning laat niet toe dat men zich op een veelheid aan activiteiten richt. Men zal zich moeten beperken tot kernactiviteiten, en activiteiten die niet tot die kern behoren, maar daar ten dienste van staan, zullen in toenemende mate moeten worden uitbesteed (Coopers & Lybrand, 1989; Hoefnagels, 1989).

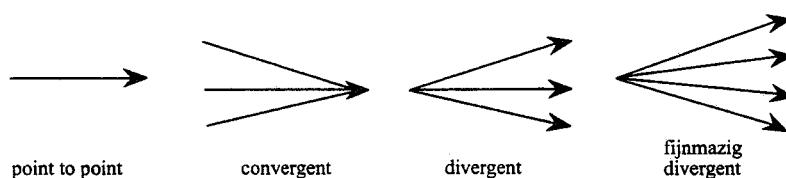
De concepten JIT (Just-In-Time), TQC (Total Quality Control) en Co-makership hebben geleid tot steeds hechtere samenwerkingsverbanden tussen producent en leverancier. Verschillende deeltrajecten in de logistieke keten worden beter op elkaar afgestemd waardoor voorraden kunnen worden verlaagd en voorraadpunten verdwijnen. Het stroomlijnen van de gehele logistieke keten en de besturing daarvan wordt in toenemende mate een strategisch belang toegerekend (Van Ballegooie, 1991).

Het Klanten-Order-Ontkoppel-Punt (KOOP) wordt stroomopwaarts gelegd, wat wil zeggen dat assemblage, produktie, inkoop en/of zelfs ontwerp in toenemende mate op order plaatsvindt. Produktieseries worden kleiner, doorlooptijden korter en het belang van een snelle en betrouwbare distributie wordt evident.

Het uitbesteden van logistieke activiteiten door de producent kan worden gezien als een logisch gevolg op het proces van verticale differentiatie. Veel (grote) bedrijven hebben de strategie zoveel mogelijk schakels in de bedrijfskolom te integreren verlaten. De belangen en oriëntaties in de verschillende schakels en daarmee ook de eisen die aan de beheersing daarvan worden gesteld zijn te verschillend van elkaar. Een schakel dichtbij de consument (dealer) moet over zoveel mogelijk varianten in kleinere hoeveelheden beschikken. Een schakel dicht bij de oerproducent streeft er daarentegen naar te beschikken over zo groot mogelijke hoeveelheden van zo min mogelijk varianten om schaalvoordelen te kunnen behalen (Hoftijzer, 1988).

Als binnen de verschillende schakels verschillende eisen worden gesteld aan de beheersing, dan is het evident dat dit ook geldt voor de goederenstromen tussen de schakels op de verschillende plaatsen in de bedrijfskolom.

Dicht bij de oerproducent zijn de goederenstromen groot in volume en klein in aantal varianten. Coopers & Lybrand (1989) noemen dit een „point-to-point” goederenstroom, terwijl zij een goederenstroom dicht bij de consument divergent of fijnmazig divergent noemen (figuur 1). Deze laatste goederenstromen zijn kleiner in volume en groter qua variantie in produkten en afleveradressen.



Figuur 1. Goederenstromen.

Het is eenvoudig te beredeneren dat een bedrijf dat zich beperkt tot één schakel binnen de bedrijfskolom (verticale differentiatie) en wordt geconfronteerd met steeds hogere eisen die afnemers stellen aan produkt en proces, zal moeten bepalen wat zijn kernactiviteit is en zich hier op concentreren. Producenten zullen produktie tot kernactiviteit rekenen waardoor bijvoorbeeld Fysieke Distributie in aanmerking komt te worden uitbesteed. Deze overweging zal met name worden gemaakt als de producent de grenzen nadert van zijn bestaande capaciteit (Van Goor e.a., 1989).

Veel dienstverleners hebben zich in de loop der jaren ontwikkeld of zullen zich alsnog ontwikkelen van transporteur tot een integrale logistieke dienstverlener, die alle activiteiten binnen de Fysieke Distributie kan verzorgen. Als een dienstverlener de gehele Fysieke Distributie, inclusief de daarmee verbonden informatiestromen, verricht voor een producent (de verlader) wordt dit „Public Warehousing” genoemd en de dienstverlener „Public Warehouse” of „Third Party Physical Distribution Specialist” (Van Goor e.a., 1989). In dit specialisatieproces zullen de prijzen onder druk komen te staan omdat ook de dienstverleners zullen willen profiteren van schaalgrootte-effecten.

De afnemer heeft steeds specifiekere wensen ten aanzien van zijn leveranciers (van produkten en diensten) en gaan daarom intensievere en duurzamere samenwerkingsverbanden aan met steeds minder leveranciers. Aan deze leveranciers worden bovendien hogere eisen gesteld betreffende de proceskwaliteit en vaker wordt certificering van produkten en processen gevraagd. Wat betreft de Fysieke Distributie zijn de normen NEN ISO 9000-9004 van het Nederlands Normalisatie Instituut van belang.

Door deze ontwikkelingen zien producenten zich genoodzaakt de vraag te stellen of de eigen fysieke distributie-functies in staat zijn gestelde taken te vervullen tegen een acceptabele prijs/kwaliteit verhouding. Dit betekent een (her)bezinning op de vraag of de Fysieke Distributie zelf moet blijven worden uitgevoerd of moet

worden uitbesteed. Een variant op de klassieke „Make or Buy”-vraag, namelijk „Do or Buy?”.

In dit artikel zal worden ingegaan op de overwegingen die een rol spelen bij de keuze tussen zelf doen en uitbesteden. Aandacht wordt besteed aan de voor- en nadelen van uitbesteden en welke criteria gelden bij de keuze van een dienstverlener. Aan de hand van een Case zal een stappenplan worden behandeld dat kan worden doorlopen als men overweegt de Fysieke Distributie uit te besteden. Tenslotte zullen enkele knelpunten die men tegen kan komen in dat proces worden besproken.

2. Overwegingen

Bij de keuze tussen zelf doen of uitbesteden kunnen in navolging van Van Goor (1990) vier categorieën van overwegingen worden onderscheiden.

Financieel-economische overwegingen

Indien een onderneming de fysieke distributie-activiteiten zelf uitvoert betekent dit dat zij investeert in gebouwen en interne- en externe transportmiddelen. Het kapitaal dat hiermee is gemoeid, is niet alternatief aanwendbaar. Indien een (productie-)machine een hoger rendement (ROI) oplevert dan bovengenoemde investeringen en de financiële middelen bovendien schaars zijn, dan kan het zinvol zijn de fysieke distributie-activiteiten uit te besteden.

De twee alternatieven „zelf doen” en „uitbesteden” zouden ook wat betreft de kosten met elkaar moeten worden vergeleken. Het alternatief met de laagste kosten komt in aanmerking om te worden gekozen. Een probleem is echter dat in veel bedrijven wordt gewerkt met verouderde rekenschema's en willekeurige toewijzingen van kostensoorten. Vergelijkingen kunnen vaak niet of slechts moeizaam worden gemaakt.

Marktfactoren

1. Fluctuaties in de vraag

Iedere onderneming heeft te maken met schommelingen in de vraag naar haar producten, waarbij het „dal” in de vraag naar het ene produkt meestal niet kan worden gecompenseerd door een „piek” in de vraag naar een ander produkt waardoor het beslag op bijvoor-

beeld transportmiddelen gelijk zou zijn. Als de „pieken” vervolgens ook niet kunnen worden opgevangen door het inzetten van flexibele arbeidskrachten kan het aanbevelenswaardig zijn de Fysieke Distributie uit te besteden. Een dienstverlener werkt doorgaans voor meerdere opdrachtgevers waardoor hij, zeker als deze opdrachtgevers uit verschillende branches afkomstig zijn, de „dalen” bij de ene klant (branche) makkelijker kan compenseren door de „pieken” bij de andere.

Een nogal eens gekozen tussenoplossing is een gemiddelde hoeveelheid in de Fysieke Distributieactiviteiten zelf te doen en alleen de „pieken” uit te besteden.

2. Commercie en flexibiliteit

Veel ondernemingen zien Fysieke Distributie als een verlengstuk van Verkoop en Marketing, wat een reden kan zijn om de Fysieke Distributie zelf te blijven doen om het contact met de klanten te behouden. De onderneming heeft de specifieke know-how over het produkt en kan flexibel inspelen op de (veranderende) wensen van de klant, terwijl een dienstverlener daarentegen uit efficiency-overwegingen zo weinig mogelijk af wil wijken van gemaakte plannings. Dat de flexibiliteit van een onderneming ten koste kan gaan van de efficiency moge duidelijk zijn.

Aan de andere kant is een dienstverlener beter in staat in te gaan op specifieke klanteneisen vanwege zijn deskundigheid in een bepaalde vorm van dienstverlening in de Fysieke Distributie.

Beschikbaarheid personeel en materieel

Het zelf uitvoeren van de Fysieke Distributie heeft tot gevolg dat de onderneming de zorg heeft voor het personeel, dat wil zeggen voor bijvoorbeeld de werving, selectie en opleiding. Tevens dient men voldoende materieel te hebben om eventuele reparaties op te vangen. Indien de Fysieke Distributie wordt uitbesteed heeft de onderneming een zorg minder en kan zij toe met minder overhead.

Bij het zelf doen heeft de producent weliswaar de zorg voor personeel en materieel, wat kan worden gezien als een nadeel, maar is ook de mogelijkheid tot controle hierop groter, wat een voordeel is. Door middel van een bepaald aannamebeleid bijvoorbeeld kan namelijk personeel worden geselecteerd dat beantwoordt aan een bepaald profiel dat het bedrijf heeft van gewenste medewerkers.

Afhankelijkheid

Bij het zelf uitvoeren van de Fysieke Distributie kan zeer snel worden ingegrepen bij verkeerde afleveringen en beschadigingen. Ook kan de fysieke voorraad snel worden geïnventariseerd om te vergelijken met de administratieve voorraad.

Indien de Fysieke Distributie is uitbesteed zal het snelle ingrijpen kunnen worden belemmerd door het overleg dat moet plaatsvinden met de dienstverlener en door eventuele afspraken die zijn gemaakt. De vermindering van zorg bij uitbesteding wordt namelijk ook „betaald” met een grotere afhankelijkheid.

3. Voor- en nadelen uitbesteden

Afgaande op de voornoemde overwegingen is het niet altijd eenduidig welk alternatief („Do or Buy”) aan te bevelen is. Ieder alternatief heeft zijn voor- en nadelen (Van Goor e.a., 1989; Ruijgrok, 1990) die afhankelijk van het bedrijf en de situatie een bepaald gewicht hebben.

Voordelen

De dienstverlener heeft de mogelijkheid tot het bereiken van een grotere mate van efficiency, onder andere door het schaalgrootte-effect. Hij is in staat een betere beladingsgraad te realiseren aangezien hij de pieken en dalen in het vervoersaanbod van de opdrachtgevers kan compenseren. Bovendien kan de terugweg vaak rendabel worden gemaakt door retourvracht.

De dienstverlener is in staat te investeren in specifieke know-how aangezien Fysieke Distributie zijn kernactiviteit is. Daarom is hij in staat de kwaliteit en de flexibiliteit van de dienstverlening en daarmee de Customer Service te verbeteren.

De producent hoeft niet te investeren in kapitaalgoederen ten behoeve van de distributiecapaciteit. De vaste kosten worden gevariabiliseerd, de verlader hoeft immers alleen te betalen voor de geleverde prestatie van de dienstverlener. Het vermogen is alternatief aanwendbaar en kan worden gebruikt ten behoeve van activiteiten met een hoger rendement.

De logistieke kosten worden geëxpliciteerd waardoor alternatieve distributiestrategieën makkelijker met elkaar kunnen worden vergeleken.

De verlader heeft geen zorgen met betrekking tot het personeel

(werving, selectie en opleiding), materieel (aanschaf en onderhoud), transportvergunningen, rijtijdenbesluit en andere wettelijke bepalingen.

Nadelen

Distributie wordt nogal eens gezien als een verlengstuk van Verkoop en Marketing. Met name als bij de levering van een produkt ook een vorm van service, bijvoorbeeld installatie, moet worden geleverd, wordt vaak gekozen voor het zelf uitvoeren van de Fysieke Distributie.

De snelheid en leverbetrouwbaarheid is soms beter te realiseren door het eigen vervoer. Bij uitbesteding is de producent weliswaar een zorg kwijt, maar daarmee is ook de directe controle en het snelle ingrijpen minder geworden.

De producent kan met een goed georganiseerde Fysieke Distributie competitief voordeel behalen en daarmee haar naamsbekendheid vergroten. Bij uitbesteding is dit minder goed mogelijk.

Bedrijven die uitbesteden zijn bezorgd om de bescherming van de bedrijfsgegevens aangezien vertrouwelijke informatie zal moeten worden prijs gegeven. Met name als de dienstverlener ook concurrenten van de verlader als opdrachtgever heeft is dit een belangrijk nadeel van uitbesteden.

De deskundigheid in de Fysieke Distributie zal afnemen, wat de uittredingsdrempel zal verhogen. De omschakeling van zelf doen naar uitbesteding is betrekkelijk eenvoudig in vergelijking met de verandering van uitbesteding naar zelf doen.

4. Criteria dienstverlener

Als de strategische beslissing is genomen een of enkele fysieke distributieactiviteiten uit te besteden, rest de vraag „aan wie deze activiteiten verantwoord kunnen worden uitbesteed”. In het verleden zijn enkele criteria opgesteld (Van Goor e.a., 1989; Hoftijzer, 1988) die in dit artikel niet normatief, maar indicatief zijn bedoeld. Een belangrijke indicatie voor de kwaliteit van de dienstverlener kan reeds verkregen zijn door ervaringen die de producent met de dienstverlener heeft als vervoerder.

De kwaliteit van de service die de dienstverlener kan geven wordt steeds vaker als criterium gezien dan de prijs (La Londe e.a., 1988). Deze kwaliteit dient niet alleen goed te zijn, het dient ook te zijn vastgelegd in een integraal kwaliteitbeheersingssysteem. Dat wil

zeggen dat de kwaliteit kan worden gegarandeerd en niet het resultaat is van improvisatie en geluk. Kwaliteit kan, zoals hieronder blijkt, op velerlei wijze worden geoperationaliseerd.

Een kwalitatief goede dienstverlener heeft in ieder geval de beschikking over goed en modern materieel. Van belang kan zijn of dit materieel eigendom is of dat het is gehuurd of gecharterd. Deze laatste vraag kan een indruk geven over de mate van betrokkenheid en de beschikbaarheid van de dienst en het materieel.

De doorstroomsnelheid en de leverbetrouwbaarheid van de goederen kunnen voor de verlader een doorslaggevende rol spelen in de concurrentiestrijd en zijn dus een belangrijk criterium ten behoeve van de selectie van logistieke dienstverleners.

De dienstverlener dient een hoge graad van flexibiliteit te hebben. Flexibiliteit naar plaats, tijd, volume, hoeveelheid en produkt.

De documentenafhandeling en informatieverschaffing (orderstatusinformatie) aan de verlader zijn belangrijke factoren bij de orderafhandeling. Gedacht moet worden aan informatie over de zendingen die onderweg zijn (tracing), een systeem van controlepunten in het traject en aan kwaliteitsmaatstaven.

De bereidwilligheid en vaardigheid van de dienstverlener om regelmatig een dialoog te voeren met de verlader is van eminent belang. Via zo'n dialoog dienen de facetten van een partnership aan bod te komen. Zo moeten er bijvoorbeeld afspraken komen over de aansprakelijkheid in aanvulling op de standaardvervoersaansprakelijkheid. Het gaat hierbij om de aansprakelijkheid voor fouten, nalatigheid en slordigheid. Ook dient een systeem van logistieke prestatie-indicatoren te worden opgesteld aan de hand waarvan de verlader de dienstverlener constant kan beoordelen op haar activiteiten. De dienstverlener dient hier niet slechts mee in te stemmen, maar het vanzelfsprekend te vinden. Bovendien zal hij de bereidheid moeten hebben de technologische ontwikkelingen bij de verlader te volgen en er zelfs op te anticiperen zodat hij beter aan de behoeften van de verlader kan voldoen.

Het netwerk en geografische spreiding van de dienstverlener worden een steeds belangrijker element in de dienstverlening die hij aan kan bieden. De vraag hierbij is of in de verschillende bestemmingsgebieden wordt gewerkt met eigen kantoren of met derden, zoals een correspondent of agent.

Geen dienstverlener kan „gespecialiseerd” zijn in alle bestemmingen en alle diensten. Als dat wel wordt gepropageerd zal blijken dat er

activiteiten worden uitbesteed aan bijvoorbeeld een (andere) transporteur en dit kan een verhoging van de kosten en een vermindering van de controle op de activiteit ten gevolge hebben. Immers, hoe meer schakels, met elk hun eigen winstmarge, in het proces zijn betrokken des te hoger de prijs wordt, hoewel dit voor een deel kan worden gecompenseerd door de schaalvoordelen van de schakels. Ook een vermindering van de controle die wordt veroorzaakt door een groter aantal schakels in de keten, kan door contractueel vastgelegde overeenkomsten worden gecompenseerd.

De dienstverlener dient een kostenbeheersingssysteem te hebben met een heldere en logisch opgebouwde tariefstructuur. Dit wil zeggen dat de dienstverlener bereid moet zijn duidelijk vast te leggen welke prestaties en handelingen in het tarief worden gedekt. Hiermee kan in ieder geval worden voorkomen dat achteraf extra heffingen plaats vinden.

De financiële draagkracht van de dienstverlener moet worden beoordeeld. Als de fysieke distributiefunctie wordt uitbesteed wordt dit niet voor een korte periode gedaan, het omgekeerde proces (van uitbesteden naar zelf doen) is namelijk veel lastiger. Een stuk continuïteit is gewenst en de dienstverlener dient die redelijkerwijze te kunnen garanderen. Anderzijds kan de dienstverlener niet al te afhankelijk zijn van één of enkele verladers. Ook dat kan ten koste gaan van de continuïteit.

Het ritme van de organisaties (horizon van voorspellingen) dient met elkaar overeen te komen. Wanneer de verlader werkt met weekplanningen en de dienstverlener denkt in uren of dagen, dan kost het veel inspanning om dit goed met elkaar af te stemmen.

Het personeelsbeleid van de dienstverlener is een belangrijk element in de kwaliteit die hij te bieden heeft. Hoe staat de dienstverlener tegenover motivatie, opleiding en ontwikkeling van het personeel. De dienstverlener dient zich te realiseren dat zijn personeel contacten heeft met de klanten van de verlader en dus een representatieve rol vervult.

De mate van overeenstemming van de cultuur van de organisaties mag niet worden onderschat. In transportorganisaties kan nog wel eens de mentaliteit heersen die er voor zorgt dat wordt gedacht dat het bedrijf aan Public Warehousing doet als een loods wordt neergezet met daarop een bord „Public Warehouse”. Als dit wordt vergeleken met de mentaliteit die heerst in bijvoorbeeld de chemie of

de computerbranche, waar veel meer volgens procedures wordt gewerkt, dan is het voorstelbaar dat er communicatieproblemen kunnen ontstaan.

5. Stappenplan/case

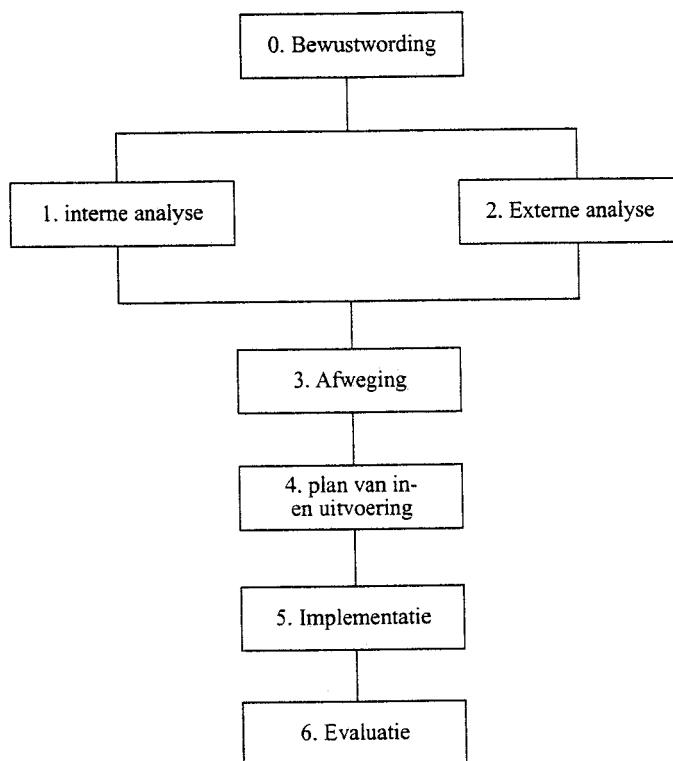
Het nu volgende stappenplan (figuur 2) is een bewerking van het stappenplan dat door Coopers & Lybrand (1989) in samenwerking met het NEHEM ontwikkeld is in opdracht van de Ministeries van Economische Zaken en van Verkeer en Waterstaat. Een voordeel van dat plan is dat het stappen schetst voor zowel een producent (potentiële verlader) als een dienstverlener. Immers, ook logistieke dienstverleners besteden steeds vaker activiteiten uit. Een nadeel ervan is dat de onderscheiding in fasen en stappen niet éénduidig is. Na de introductie van een bedrijf zal iedere stap eerst algemeen worden getypeerd waarna de stap wordt geïllustreerd aan de hand van een voorbeeld uit de werkelijkheid.

Case „International Sandman Corporation”

Het bedrijf „International Sandman Corporation” (ISC) produceert hoogwaardige produkten, die dienen als halffabrikaat voor producenten van lampen. Het productieproces bestaat uit het mengen van drie kalkzandsteenpoeders onder een nauwkeurig vast te stellen temperatuur en het toevoegen van verschillende bindmiddelen. Door verandering van temperatuur en mengverhouding is men in staat verschillende produkten te fabriceren. De grondstoffen voor ISC worden in zakken geleverd en zijn voor een belangrijk deel brandgevaarlijk. De grondstoffen en eindprodukten worden in een gemeenschappelijk magazijn opgeslagen. De aanvoer van grondstoffen en de afvoer van eindprodukten geschiedt met behulp van eigen transportfaciliteiten.

In de loop der jaren hebben zich twee telkens terugkerende problemen voorgedaan. In de eerste plaats blijkt de opslagcapaciteit nogal eens te klein. In de tweede plaats is er het dilemma waar de transportmiddelen voor moeten worden ingezet. Voor de aanvoer van grondstoffen of voor de afvoer van eindprodukten. Doorgaans is men bij ISC in staat met enige improvisatie deze problemen het hoofd te bieden.

Voor de nabije toekomst wordt een toename van de vraag verwacht waardoor de magazijnruimte en de transportcapaciteit zouden



Figuur 2. Stappenplan.

moeten worden uitgebreid. ISC herinnert zich bovendien een oude offerte van een bulktransporteur en siloverhuurder.

Stap 0 Bewustwording

Deze stap is een voorfase, de aanleiding tot het nemen van stappen „uitbesteding” te overwegen omdat de Fysieke Distributiefunctie vragen oproept. Enkele voorbeelden van situaties die een aanleiding kunnen zijn voor een producent uitbesteding te overwegen:

- enkele produkt/markt combinaties vragen onevenredig veel aandacht van de Fysieke Distributieafdeling;
- beperkte investeringsruimte;
- onregelmatig aan- en afvoerpatroon van goederen.

Voorbeelden van situaties die voor een dienstverlener aanleiding vormen uitbesteding van activiteiten te overwegen:

C4205-12 Zelf doen of uitbesteden van de Fysieke Distributie

- klanten verwachten steeds meer inspanning voor dezelfde kostprijs;
- de vraag naar afwijkende dienstverlening wordt steeds groter.

De eventuele problemen dienen te worden besproken met de betreffende medewerkers van het bedrijf. Zo mogelijk kan reeds een projectteam worden samengesteld die afspraken maakt over aanpak, werkvolgorde, beschikbare tijd en rapportage.

ISC

De productie heeft altijd de prioriteit gehad onder het motto „een goed produkt verkoopt zich zelf”. Het management van ISC krijgt echter steeds vaker signalen dat de prestaties van de Fysieke Distributieafdeling niet optimaal zijn. De verwachte toename van de vraag resulteert in het besef dat de Fysieke Distributiefunctie eens kritisch moet worden bekeken. De eigenlijk vergeten offerte „trigger” het management bovendien uitbesteding van opslag en transport te overwegen. Er is echter enige vrees om een ander bedrijf te betrekken bij activiteiten die ISC al zo lang zelf heeft uitgevoerd. Toch wordt deze optie niet bij voorbaat uitgesloten omdat andere bedrijven het steeds vaker doen, en er dus wel voordelen aan moeten zijn verbonden.

Een werkgroep wordt ingesteld met als voorzitter de Manager Fysieke Distributie. Alle relevante functiegebieden (Inkoop, Productie, Financiële Zaken, Marketing en Logistiek) zijn in de werkgroep vertegenwoordigd. De werkgroep zal een onderzoek gaan verrichten naar een antwoord op de vraag welke strategie door ISC moet worden gevolgd: zelf doen of uitbesteden van transport en/of opslag.

Stap 1 Interne analyse

Deze stap kan worden gezien als een sterkte/zwakke analyse. De in- en uitgaande goederenstromen dienen geïnventariseerd en het Fysieke Distributieproces geanalyseerd te worden. Hierbij moet rekening worden gehouden met de volgende factoren:

- de verschillende activiteiten, zoals handling in- en out, transport, opslag, (re-)conditioneren en voorraadbeheer;
- soort produkt: zijn de produkten grondstoffen, halffabrikaten of eindprodukten;
- de produktkarakteristieken, zoals verschijningsvorm, waarde- en verpakkingsdichtheid, houdbaarheid, en de volume/gewicht verhouding;

- gemiddelden en spreiding in de goederenstromen, het aantal pallets, dozen, orders en orderregels;
- de marktstrategie die de onderneming volgt.

Gezocht moet worden naar produkt/marktcombinaties die vergelijkbare oplossingen voor de Fysieke Distributie hebben. Coopers & Lybrand (1989) heeft hier beslissingsbomen voor ontwikkeld. Deze oplossingen dienen met de huidige werkwijze te worden vergeleken. Van de eventueel nieuwe oplossingen moet worden nagegaan wat de consequenties zijn voor de organisatie met daaraan gekoppeld de vraag of de organisatie in staat is deze zelfstandig aan te pakken of dat zij daar externe hulp bij nodig heeft.

ISC

De werkgroep bezint zich allereerst op de vraag wat eigenlijk de functie is die het bedrijf vervult (de missie), en in het verlengde daarvan wat haar kern-activiteiten zijn. Men komt tot de conclusie dat deze functie is zoveel mogelijk tegemoet te komen aan de behoeften van lampenproducenten, deze optimaal te voorzien van hoogwaardige halffabrikaten. De kernactiviteit is productie en dit is altijd een sterk punt geweest van ISC. Echter, door de steeds hogere en sneller wisselende eisen van consumenten en dus van lampenproducenten is het steeds moeilijker hieraan tegemoet te komen. ISC heeft de contacten met de afnemers daarom geïntensiveerd.

Een zwak punt en daarom een toenemende bron van zorg is het transport en de opslag van de grondstoffen en met name het (brand)gevaarlijke deel daarvan. Dit is, daar komt men eigenlijk nu pas goed achter, jarenlang verwaarloosd. De in- en uitgaande goederenstroom worden behandeld alsof ze hetzelfde zijn. Uit gegevens van de financiële afdeling blijkt dat het transport en de opslag van de ingaande goederenstromen duurder zijn dan de kosten zouden zijn bij uitbesteding, afgaande op de offerte (tabel 1).

Tabel 1. Kostenvergelijking.

	Zelf doen (zakken) f	Uitbesteden (bulk) f
Transportkosten	138.750	193.750
Silo's	n.v.t.	90.000
Zakken	65.700	n.v.t.
Personeel	90.000	n.v.t.
Totaal	294.450	283.750

Het financiële voordeel blijkt iets tegen te vallen, deze bedraagt slechts f 10.700 in vergelijking met de bestaande kosten. Daar staat tegenover dat de investering ten behoeve van de uitbreiding van het magazijn niet nodig is.

Stap 2 Externe analyse

Deze stap dient een analyse te zijn van de omgeving van de onderneming in de ruimste zin van het woord. In ieder geval dienen de volgende aspecten aan bod te komen.

- de markt waarbinnen de onderneming opereert, de marktform en de kansen en bedreigingen daarin. De activiteiten van de concurrenten en de manieren waarop zij zich profileren;
- de randvoorwaarden, bijvoorbeeld de regelgeving van de overheid waar bedrijven zich aan hebben te houden afhankelijk van het produkt en de branche.

De onderneming dient vast te stellen welke service zij haar klanten wil bieden. Daarbij dienen meetpunten en normen te worden opgesteld en afspraken gemaakt die dit kunnen garanderen.

ISC

Onderzocht wordt wat de ontwikkelingen op de markt zijn. Het gaat eigenlijk om twee markt-„segmenten”, namelijk de leveranciersmarkt (de ingaande goederenstroom) en de afnemersmarkt (de uitgaande goederenstroom).

Wat betreft de uitgaande goederenstroom wordt geconcludeerd dat de afnemers (lampenproducenten) zich heroriënteren. De consument ziet de lamp niet meer louter als lichtbron, maar ook als sfeerbron en is in principe bereid hier meer voor te betalen. Er worden andere eisen aan lampen gesteld en lampenproducenten dienen hun produkten anders te profileren. Voor ISC betekent dit een nog grotere nadruk op kwaliteit. Kwaliteit niet louter opgevat als levensduur, maar ook in termen van toepassingsmogelijkheden. Aan de prijs wordt daarom een lager gewicht toegekend. De snel veranderende behoeften van consumenten zorgen voor snel veranderende wensen van de lampenfabrikanten, waardoor de doorlooptijd van ISC kort en de voorraden laag moeten zijn.

Wat de ingaande goederenstroom betreft is er een grote druk van de overheid en de publieke opinie om (brand)gevaarlijke stoffen zodanig te transporteren en op te slaan dat mens en milieu zo min mogelijk gevaar lopen als er iets misgaat. Aangezien ISC dit eigenlijk lang heeft verwaarloosd betekent dit dat het bedrijf zich binnen

afzienbare tijd gedwongen ziet flink te investeren in transport- en opslagfaciliteiten, nog afgezien van de verwachte toename in de vraag.

Een ander aspect betreft de grondstoffen die nog steeds worden geleverd in zakken en waarvan de opslag plaatsvindt in magazijnen, terwijl de concurrenten gebruik maken van respectievelijk bulktransport en silo's. Dit zou goedkoper zijn omdat het minder handling vereist.

Stap 3 Afweging

De stappen 1 (Interne analyse) en 2 (Externe analyse) dienen tegen elkaar te worden afgewogen, zodat kan worden gesproken van een SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats) (Verhage en Cunningham, 1989). Op basis van deze matching zal moeten worden bepaald hoe de onderneming zo goed mogelijk gebruik kan maken van de sterktes om te profiteren van de kansen en om de bedreigingen te kunnen weerstaan. Bepaald zal moeten worden wat voor het bedrijf relevante logistieke oplossingen kunnen zijn. Nagegaan moet worden wat de consequenties zijn voor de organisatie, het personeel (uitbreiding, afvloeiing, overplaatsing, training en opleiding), faciliteiten en beheersing. Bekend zal moeten worden wat daarbij de kosten en de opbrengsten zijn.

Vastgesteld moet worden welke activiteiten de onderneming zelf kan/moet uitvoeren en welke activiteiten kunnen/moeten worden uitbesteed. Hierbij dient onderscheid te worden gemaakt tussen uitvoering en beheersing van de goederenstroom. Ook de aansprakelijkheid, garantie, investeringsruimte, specialisme en schaalgrootte dienen in de overwegingen te worden betrokken.

ISC

Aangezien productie als de kernactiviteit wordt gezien en er een ontwikkeling gaande is richting co-makership-relaties tussen ISC en zijn grootste afnemers, wordt afgezien van het alternatief de Fysieke Distributie uit te besteden, ook al zou dit mogelijk een kostenbesparing op kunnen leveren.

Voor de aanvoorzijde ligt dit geheel anders. Er dient binnenkort zeer fors te worden geïnvesteerd in transport- en opslagfaciliteiten om tegemoet te kunnen komen aan de steeds strengere regelgeving die de overheid stelt en de grotere invloed van de publieke opinie. Na nogmaals de financiële analyses te hebben geraadpleegd wordt besloten te onderzoeken hoe uitbesteding van de aanvoer van grondstoffen het beste kan worden gerealiseerd.

Stap 4 Plan van in- en uitvoering

Alle betrokkenen dienen te worden geïnformeerd over het komende project. Met name personele aspecten dienen uitvoerig te worden besproken. Indien het nog niet na stap 0 is gebeurd, dient thans een projectteam te worden samengesteld waarin alle betrokken disciplines zijn vertegenwoordigd. De consequenties van het project, de investeringen, de beheersingselementen, een tijdsplan, een kostenbegroting en een communicatie/ motivatieplan dienen nauwkeurig te worden bepaald.

ISC

Er wordt een plan opgesteld om de uitbesteding zo geruisloos mogelijk te doen laten plaatsvinden, dat wil zeggen zodanig dat de bedrijfsactiviteiten als gebruikelijk door kunnen gaan. Een tijdsplan wordt opgesteld en een budget vastgesteld. Een aantal medewerkers van ISC zal moeten worden overgeplaatst en voor enkele anderen zal worden getracht ze onder te brengen bij de dienstverlener. Voor deze laatste groep wordt een financiële overgangsregeling getroffen omdat de CAO van ISC beter is dan die van de dienstverlener.

Een voorselectie van dienstverleners wordt gemaakt op basis van ervaringen die men reeds heeft met enkele bedrijven als transporteur. Met vier dienstverleners wordt verder onderhandeld (op grond van de criteria genoemd in paragraaf 4). Eén dienstverlener trekt zich terug omdat deze niet bereid en in staat is de benodigde investeringen te doen specifiek ten behoeve van ISC. De drie overgebleven dienstverleners presenteren aan het Management-Team van ISC een projectplan. Bij de afweging wordt gebruik gemaakt van de gewogen-factorscoremethode (Van Goor e.a., 1989). Het Management bepaalt het gewicht van iedere factor. De factoren worden vervolgens beschreven op een vijfpuntsschaal die varieert van zeer goed tot zeer slecht. Gedurende de presentatie worden de bedrijven (A, B en C) door het Management beoordeeld op deze factoren. De scores worden opgeteld en gemiddeld. Het resultaat is weergegeven in tabel 2.

Het bedrijf C, „DAMSTEL Logistics Centre” (DLC) krijgt de voorkeur vanwege de hoogste score. Wat echter ook indruk maakte en de keuze bevestigde was de bereidheid van het bedrijf volledige openheid te geven in zijn kostenstructuur en het initiatief van zijn kant om eventueel op een later tijdstip niet alleen transport en opslag te verzorgen, maar ook bijvoorbeeld voorraadbeheer en facturering.

Tabel 2. Gewogen-factorscoremethode.

Factoren	Relatief gewicht (1)	Score (2)			Resultaat(1) × (2)		
		A	B	C	A	B	C
Kosten	25	3	2	5	75	50	125
Prestatie							
- Levertijd	20	4	5	3	80	100	60
- Betrouwbaarheid	30	3	5	4	90	150	120
Value Added Services	10	5	4	3	50	40	30
Rapportage procedures	15	5	3	4	75	45	60
Totaal	100				370	385	395

5 = zeer goed, 4 = goed, 3 = matig, 2 = slecht, 1 = zeer slecht

Het gaf blijk van een enorme deskundigheid, bovendien had het bedrijf het uitbestedingsproces vaker doorlopen met producenten van hoogwaardige produkten, en heeft het geen van ISC's concurrenten als opdrachtgever.

Stap 5 Implementatie

Een goede projectbewaking is van zeer groot belang. Dit betekent een regelmatige rapportage, doorlooptijd- en budgetbewaking en het aanspreken op verantwoordelijkheid. Zo nodig dienen plannen en budgetten te worden bijgesteld. Communicatie met en motivatie van medewerkers blijven erg belangrijk.

ISC

Bij ISC zowel als DLC wordt een persoon aangesteld, respectievelijk de Fysieke Distributiemanager en een Accountmanager, die voor beide organisaties aanspreekpunt zijn voor wat het invoeringsproces betreft. Op de afgesproken datum transporteert DLC de leveranties aan ISC. Omdat enkele chauffeurs ex-medewerkers van ISC zijn verloopt de communicatie goed. Eén leverancier hield geen rekening met de overgang en had zijn produkt in zakken verpakt. DLC wist hier echter flexibel mee om te gaan door een „gewone” vrachtwagen in plaats van een bulkwagen in te zetten.

Stap 6 Evaluatie

De resultaten van het project dienen constant te worden getoetst.

Belangrijke elementen hierin zijn:

- de financiële resultaten;
- de reacties van de afnemers;
- reacties van toeleveranciers;
- de reacties van het personeel;
- eventueel wenselijke, noodzakelijke en mogelijke aanpassingen en vernieuwingen.

ISC

Het proces lijkt bevredigend te kunnen worden uitgevoerd. Een kanttekening is echter wel op z'n plaats. Door de verwachte toename van de vraag zijn er geen gedwongen ontslagen noodzakelijk. Is dit wel het geval dan zou uitbesteden een moeizamer proces zijn geworden. De motivatie van het personeel is immers uitermate belangrijk.

Leveranciers raken na een gewenningsperiode gematigd enthousiast. Zij zijn voor een belangrijk deel verlost van verpakkingswerkzaamheden. Zij hadden echter wel kleine aanpassingen nodig om de bulkwagens te kunnen laden.

Het personeel, en met name de expeditie-afdeling, heeft het nu een stuk makkelijker dan voorheen. Dit betreft de uitvoering maar vooral de planning. De expeditie is nu in staat in het afvoertraject een betere kwaliteit te leveren vanwege de geconcentreerde aandacht van de expeditie op de afvoer, maar ook omdat wordt gewerkt met een stuk overcapaciteit waardoor flexibel reageren mogelijk wordt.

Afgesproken wordt het gehele proces jaarlijks grondig te evalueren, alle voor- en nadelen op een rij te zetten en afspraken zo nodig bij te stellen.

6. Knelpunten invoering

Ook de invoering van de verandering van „zelf doen” naar „uitbesteden” is een intensief proces. Het vereist veel tijd en moeite en dan nog dienen er problemen te worden opgelost. Om hier enigszins op voorbereid te zijn volgen enkele mogelijke knelpunten (Rijnveld, 1990) bij de implementatie.

De nauwkeurigheid van de data moet op 100% worden gebracht. Dit geldt ook voor schijnbaar eenvoudige zaken als artikelnummers en

aantallen van produkten. Vaak zijn deze data niet eenduidig vastgelegd. Ook de verpakking dient te worden gestandaardiseerd. Als voor de dienstverlener de pallet de verpakkingseenheid is en voor de verlader de doos dan dient een strakke interne organisatie er zorg voor te dragen dat elke pallet een gelijk aantal dozen draagt.

De afstemming van de computersystemen kan een probleem zijn. Op aggregaatsniveau is vaak wel overeenstemming, maar de daadwerkelijke koppeling van de systemen vraagt van twee kanten aanpassingen.

De procedure bij de introductie van nieuwe produkten dient er rekening mee te houden dat de dienstverlener hier op tijd van op de hoogte wordt gebracht. Registratie- en planningsgegevens zoals artikelnummer, omvang, gewicht en verwachte omzet zijn van belang.

In het algemeen kan worden gesteld dat het een illusie is te denken dat bij uitbesteding alle zorgen en problemen uit de wereld zijn. Problemen zijn altijd gezamenlijke problemen en door een goede communicatie en regelmatig overleg dienen deze problemen te worden voorkomen of opgelost.

7. Conclusies

Geconcludeerd kan worden dat de gehele organisatie dient te worden betrokken bij het proces van uitbesteden. De keuze de fysieke distributiefunctie uit te besteden is een strategische, een met gevolgen voor de gehele organisatie over een lange periode. Het proces zou stagneren als het een „één-tweetje” blijft tussen de fysieke distributieafdeling en de dienstverlener. Subjectieve aspecten zoals de motivatie van het personeel mogen niet worden onderschat.

Eerder is reeds opgemerkt dat het proces nauwelijks omkeerbaar is, dus als eenmaal is besloten tot uitbesteding is het noodzakelijk het direct goed te doen. Het is daarom aan te bevelen de gehele goederenstroom (aanvoer, doorvoer en afvoer) in de beschouwingen mee te nemen.

De voorbereiding van de uitbesteding is een langdurig proces. Doorgaans dient men hier 6-9 maanden voor uit te trekken. Dit haastig willen doen leidt bijna noodzakelijkerwijze tot mislukkingen. Er dienen heldere, éénduidige afspraken te worden gemaakt, die bovendien zodanig zijn opgesteld dat de prestaties van de dienstver-

lener kunnen worden getoetst door het management (prestatie-indicatoren).

De verlader zal moeten blijven investeren in know-how op het gebied van de Fysieke Distributie. Om optimaal te kunnen blijven profiteren van de kwaliteiten van de dienstverlener zal de verlader mee moeten groeien in de deskundigheid. Het gaat om een continu proces van verbetering.

Het uitbesteden van de Fysieke Distributiefunctie is een proces dat niet lichtzinnig kan worden gestart en mag niet worden beschouwd als een wondermiddel. Daar staat echter tegenover dat veel verladers na een uitbesteding menen dat hun „distributiedeskundigheid” in een relatief korte tijd enorm vooruit is gegaan. Dat dit een positief effect heeft op de totale prestatie van het bedrijf en daarmee op de continuïteit ervan moge duidelijk zijn.

8. Literatuur

- Ballegoie, E.D. van (1991), „Logistiek en Strategie”, *Doelmatige Bedrijfsvoering*, jrg. 3, 1/2
- Coopers & Lybrand (1989), „*Uitbesteding Logistieke Functies*”, onderzoek uitgevoerd in samenwerking met de NEHEM, in opdracht van de ministeries van Economische Zaken en van Verkeer en Waterstaat
- Goor, A.R. van (1990), „Uitbesteden vaak aantrekkelijk”, *Transport + Opslag* 10 - oktober
- Goor, A.R. van, M.J. Ploos van Amstel en W. Ploos van Amstel (1989), „*Fysieke Distributie: denken in toegevoegde waarde*”, Stenfert Kroese
- Hoefnagels, C.J.A. (1989), „De Opmars van Public Warehousing”, *Tijdschrift voor Inkoop & Logistiek*, jrg. 5, 1989/12
- Hoftijzer, M.J. (1988), „Zelf doen of Uitbesteden”, *Holland Harvard Review*, No. 14 voorjaar
- La Londe, B.J., e.a. (1988), „*Customer Service: a management perspective*”, Oak Brook, Council of Logistics Management
- Rijnveld, H.K. (1990), „Co-makership bewijst zich”, *Transport + Opslag* 10 - oktober
- Ruijgrok, C.J. (1990), „Uitbesteden Logistieke Functies: meer dan alleen kostenbesparing”, *Tijdschrift voor Inkoop & Logistiek*, jrg. 6, 1990/9
- Verhage, B. en W.H. Cunningham (1989), „*Grondslagen van de Marketing*”, Stenfert Kroese