

Eenvoudig model voor het bepalen van de logistieke uitbestedingstrategie van een verlader¹

Jack AA van der Veen²

Juli 2015

Samenvatting. In deze white paper wordt een eenvoudig model gepresenteerd waarmee verladers kunnen bepalen of ze hun logistiek zouden moeten uitbesteden of niet, en als ze uitbesteden wat dan de beste vorm is. In het model zijn twee hoofdcriteria bepalend voor de optimale uitbestedingstrategie, ten eerste de mate van complexiteit (betreft het relatief gestandaardiseerde logistiek in een beperkte keten of juist hoogwaardige logistiek bij een sterk fluctuerend vraagpatroon in een wijdverbreid netwerk) en ten tweede de grootte van het strategisch belang van de logistieke activiteiten (ligt de focus voornamelijk op kostenefficiëntie of draagt logistiek significant bij aan het creëren van klantwaarde en het onderscheidend vermogen van de verlader). Afhankelijk van de specifieke logistieke omstandigheden leidt dit tot een keuze van een verlader (als inkoper) voor één van de vier archetypes van logistieke uitbesteding, namelijk: niet uitbesteden (Doe-het-zelf); [2] uitbesteden aan de dienstverlener met de laagste prijs bieding (Prijs-inkoop); [3] uitbesteden aan een gespecialiseerde dienstverlener (Expertise-inkoop); of [4] strategisch samenwerken met een logistieke dienstverlener (Partnership).

1. Introductie

Een van de fundamentele vraagstukken voor een verlader is “moet ik de logistiek zelf doen, of kan ik die beter uitbesteden, en als ik uitbesteed hoe kan ik dat dan het beste doen?” Een eenvoudige vraag waar helaas geen eenduidig antwoord op gegeven kan worden. Het antwoord hangt immers af van vele factoren, zoals:

- De strategie van de organisatie, dat wil zeggen hoe wordt klantwaarde en onderscheidend vermogen gecreëerd en welke rol logistiek & supply chain daarin speelt;
- De product-marktcombinatie; verschillende producten en verschillende markten die ieder een verschillende aanpak vragen;
- De specifieke logistieke activiteiten zelf, zoals transport, voorraadhouden, opslag & handling, warehousing, value-added activiteiten (zoals assemblage en herverpakken, testen of klantspecifiek maken), IT-voorzieningen, of (verschillende vormen van) ketenregie en ontzorgen van de verlader;
- Het al dan niet beschikbaar zijn van logistieke dienstverleners die in staat zijn de gevraagde activiteiten tegen een goede prijs-kwaliteitverhouding uit te voeren.

In deze white paper wordt een eenvoudig model besproken aan de hand waarvan verladers kunnen bepalen wat, gegeven de specifieke omstandigheden en factoren, de ‘beste’ logistieke uitbestedingstrategie is.

¹ Het model dat besproken wordt in deze white paper is gezamenlijk opgesteld met Thomas van Vliet (DSV), Martijn Lofvers (Supply Chain Media) en Jack Pool (Districon). Het besproken model is gebruikt als basis voor een gratis interactieve web-based tool genaamd de ‘supply Chain Satellite’, zie de appendix.

² EVO Leerstoel Supply Chain Management, Nyenrode Business Universiteit. Contactadres: j.vdveen@nyenrode.nl

Hierbij moet worden opgemerkt dat logistieke uitbesteding daadwerkelijk een ‘strategie’ betreft omdat het een (middel)lange termijn beslissing is; als deze beslissing eenmaal genomen is ligt die doorgaans vast voor een aantal jaren; het is een onderdeel van het supply chain ontwerp waarvan in operationele zin iedere keer weer gebruik wordt gemaakt. Het is ook daarom dat deze beslissing moet passen bij de lange termijn doelstellingen (dus de strategie) van de organisatie.

Hoewel het in deze white paper gaat over de ‘uitbestedingstrategie’ wordt het in eigen beheer houden van de integrale logistiek ook nadrukkelijk als een strategische keuze beschouwd. Met andere woorden, niet uitbesteden is ook een (uitbesteding)strategie.

Voor het goede begrip is het van belang om vornoemde strategische beslissing te onderscheiden van de dagdagelijkse gang van zaken (de zogenaamde operationele beslissingen). Ter illustratie het volgende voorbeeld. Veronderstel dat een verlader er voor kiest alle transport op de ‘spotmarkt’ (via een portal die vraag en aanbod bij elkaar brengt) in te kopen. In dat geval is het de strategische beslissing om transport uit te besteden en zal de organisatie geen eigen chauffeurs en vrachtauto’s hebben. Een ander voorbeeld is een verlader die het liefst het eigen transport doet en daar waar dat echt nodig is extra transport extern inhuurt. In dat geval is het de strategische keuze om niet uit te besteden ondanks dat operationeel gezien soms wel van logistieke diensten gebruik gemaakt wordt.

Uiteraard geldt bij uitbesteding het adagium ‘it takes two to tango’; het gaat om de interactie tussen de verlader en degene die de logistieke diensten uitvoert³. Desondanks wordt in het model dat in deze white paper wordt besproken uitsluitend het perspectief van de verlader gekozen; het gaat om de vraag wat voor de verlader de ‘beste’ keuze is.

De rest van deze white paper is als volgt gestructureerd. In de volgende paragraaf wordt kort ingegaan op de redenen om al dan niet de logistiek uit te besteden waarna in paragraaf 3 wordt besproken dat een logistieke uitbestedingstrategie bepaald moet worden per specifieke logistieke situatie (voor een gegeven product-marktcombinatie en een gegeven type logistieke activiteit). In paragraaf 4 worden de beslissingscriteria van de logistieke uitbestedingstrategie opgedeeld in twee categorieën die de gezamenlijk de belangrijkste input vormen voor de keuze voor een logistieke uitbestedingstrategie. In paragraaf 5 wordt het model gepresenteerd waarmee kan worden bepaald welke van vier ‘archetypen’ de ‘beste’ logistieke uitbestedingstrategie is. Ten slotte wordt in paragraaf 6 nog een paar reflecties op het model gegeven.

2. Logistiek uitbesteden of niet?

Traditioneel werden logistieke activiteiten door de verlader zelf uitgevoerd al dan niet met behulp van transporteurs. Vanaf de jaren tachtig kwamen er steeds meer gespecialiseerde logistieke dienstverleners (LDV'ers) op de markt en werd het uitbestedingvraagstuk steeds pregnanter. Een belangrijke aanjager voor het uitbestedingvraagstuk was de ‘core business’ gedachte. Door je als organisatie te specialiseren in, en te concentreren op, dat waar de organisatie echt goed in is, en al het andere uit te laten voeren door partijen die zich op die andere activiteiten concentreren en specialiseren, is iedereen beter af. Het is deze gedachte

³ Hier spelen naast rationele overwegingen ook andere factoren een rol, zie [Visser, 2010].

die de wereldwijde productiviteit enorm heeft gestimuleerd en die ook heeft geleid tot het langer en complexer worden van wereldwijde supply chains⁴.

In generieke zin kunnen er diverse argumenten worden gegeven om de logistiek uit te besteden, zoals:

- *Kosten*: omdat een LDVer activiteiten van diverse opdrachtgevers kan combineren kunnen deze efficiënter worden uitgevoerd (de zogenaamde schaalvoordelen) waarmee ook de kosten voor de verlader kunnen worden verlaagd;
- *Variabilisering*: bij het zelf uitvoeren van de logistiek wordt er doorgaans geïnvesteerd in vaste kosten (capaciteit in termen van mensen en middelen). Bij uitbesteding zijn er voornamelijk variabele kosten; hoe meer je gebruik maakt van logistieke diensten hoe meer je betaalt. Boekhoudkundig gezien heeft uitbesteden het voordeel dat je geen vervoersmiddelen op de balans hoeft te houden waardoor er geld vrijkomt om in andere zaken te investeren, m.a.w. een betere liquiditeit en solvabiliteit⁵. Ook zal het rendement op eigen vermogen, een belangrijke financiële prestatie-indicator, toenemen. Daarnaast geldt dat variabele kosten inzichtelijker en direct beïnvloedbaar zijn zodat er makkelijker en beter op kan worden gestuurd;
- *Risicospreiding*: Doordat de productiemiddelen van de LDVer worden gebruikt kan ook een gedeelte van het risico bij de LDVer worden neergelegd. Waarschijnlijk is deze gespecialiseerde LDVer ook beter in staat om de specifieke risico's te managen waardoor het totale ketenrisico kan worden verlaagd;
- *Expertise en kwaliteit*: De LDVer kent de business op zijn duimpje en kan de modernste middelen en methoden inzetten. De verlader kan hiervan gebruik maken zonder daar zelf al te veel in te hoeven investeren. Zeker als er relatief veel of grote logistieke innovaties zijn is het voor verladers aantrekkelijk om bij een LDVer aan te sluiten in plaats van zelf veel geld, tijd en energie te moeten investeren in zulke innovaties;
- *Volumeflexibiliteit*: Vooral bij sterke fluctuaties in vraag en aanbod zal een verlader die zelf de logistiek uitvoert moeten anticiperen door een overcapaciteit aan te houden, danwel een langere levertijd toe te staan danwel meer voorraad aan te houden⁶. Door de logistiek uit te besteden kan de benodigde flexibiliteit worden verkregen zonder dat de genoemde nadelen optreden (of althans in sterk verminderde mate) bijvoorbeeld omdat de LDVer verschillende seizoenscycli kan combineren;
- *Ontzorgen*: Het organiseren van de logistiek is een expertise op zich en zeker in operationele zin is er elke dag wel wat loos. Dit kan veel managementaandacht vragen. Vooral als logistiek niet wordt gezien als een hoofdactiviteit kan het functioneel zijn om dit aan anderen over te laten zodat er rust ('piece of mind') is op dit terrein;
- *Ketenregie*: Als er in een markt veel vragers en/of veel aanbieders zijn kunnen LDVers de rol van ketenregisseur op zich nemen. Bijvoorbeeld bij bouwlogistiek kan een LDVer alle transportbewegingen van en naar een bouwproject coördineren en zo betere logistieke prestaties (minder overlast, beter beschikbaarheid, lagere voorraden) realiseren dan individuele verladers dat kunnen.

⁴ Zie bijvoorbeeld [Friedman, 2005].

⁵ Een kwantitatief model voor uitbesteding dat op dit soort financiële gegevens is gebaseerd wordt gegeven in [Baxendale, 2004].

⁶ Dit fenomeen staat bekend als de "fundamental law of factory physics", zie [Hopp & Spearman, 2011].

Naast de voordelen van logistieke uitbesteding zijn er ook nadelen te noemen⁷, bijvoorbeeld:

- *Interface management*: Als de logistiek wordt uitbesteed dan ontstaat er automatisch een interface tussen de LDVer en de verlader. Uiteraard moet die interface gemanaged worden. Bijvoorbeeld bij de tender, bij het contractmanagement en bij de evaluaties kan dit, naast de kosten voor externe adviseurs en advocaten, veel (management) tijd en aandacht kosten;
- *Verlies van control*: Hoe goed de afspraken ook zijn, bij uitbesteding verliest de verlader een gedeelte van de control. De verlader kan immers niet meer volledig voorschrijven wat de LDVer moet doen. Zeker als de prestaties niet zo goed zijn als gehoopt kan dit knellend zijn voor een verlader. Ook kan de verlader niet op alle risico's van de LDVer invloed uitoefenen maar kan ondertussen wel getroffen worden door situaties waarin de LDVer (al dan niet verwijtbaar) in gebreke blijft;
- *Verborgene kosten*: De ervaring leert dat door wisselende of onverwachte omstandigheden er altijd situaties kunnen zijn waarmee vooraf geen rekening gehouden is. Bijvoorbeeld als de hoeveelheid logistieke diensten boven verwachting is gegroeid kan het zo zijn dat boven de contractuele afspraken er forse meerkosten moeten worden betaald. Ook kunnen er de nodige conflicten zijn omdat de LDVer niet altijd dezelfde belangen heeft als de verlader;
- *Transitieproblemen*: Uitbesteden van een primaire activiteit zoals logistiek gaat niet zelden gepaard met grote veranderingen. Processen moeten worden hergedefinieerd, systemen moeten op elkaar worden aangesloten en er moet een overgangsregeling voor het personeel worden gemaakt. Dit soort veranderingen verlopen lang niet altijd even makkelijk en kunnen de sfeer in het bedrijf, de klantrelaties en de reputatie van het bedrijf schaden⁸.
- *Minder klantcontact*: Vaak vormt logistiek een directe verbinding tussen de verlader en haar klanten. Door logistiek uit te besteden verdwijnt dit rechtstreekse contact en daarmee mogelijk een belangrijk inzicht in de klantprocessen en klantwensen;
- *Lager innovatiepotentieel*: innovaties kunnen op allerlei terrein plaatsvinden. Als de logistiek is uitbesteed heeft een organisatie vaak minder mogelijkheden om innovaties in de logistiek te initiëren. Daarbij geldt dat logistieke innovaties juist nu heel relevant zijn, denk bijvoorbeeld aan Platooning, 3D-printen, Drones, Robotisering, het Internet-of-Things en allerlei andere IT-noviteiten;
- *Spill-over*: potentieel kan het voorkomen dat een LDVer de ingebrachte informatie en kennis van de verlader niet alleen gebruikt voor een goede dienstverlening maar ook voor eigen doeleinden en/of voor diensten voor de concurrenten van de verlader⁹. Hierdoor zou de concurrentiepositie van de verlader aangetast kunnen worden;
- *Lock-in*: Door de logistieke diensten uit te besteden kan het zo zijn dat de verlader sterk afhankelijk wordt van de LDVer. Het gevaar ligt dan op de loer dat deze LDVer haar machtspositie gebruikt bijvoorbeeld door aan de financiële condities van het contract te morrelen.

Tegenstanders van (logistieke) uitbesteding wijzen daarnaast op het feit dat een aantal van de genoemde voordelen slechts beperkt geldig zijn. Bijvoorbeeld kan een organisatie

⁷ Zie bijvoorbeeld [Cox, 2013].

⁸ Dergelijke risico's worden uitgebreid besproken in [Shi, 2007].

⁹ Dit wordt soms ook wel 'poaching' genoemd, zie bijvoorbeeld [Aron et al., 2005].

desgewenst heel goed inzicht krijgen in haar eigen logistieke kosten door de principes van 'value based costing' toe te passen. Zij waarschuwen¹⁰ voor een 'vlucht naar voren' en stellen dat alvorens uit te besteden eerst het 'eigen huis op orde' moet worden gebracht alvorens de daadwerkelijk voordelen van uitbesteding inzichtelijk worden.

3. Keuze per product-marktcombinatie en per type logistieke activiteit

Uit de vorige paragraaf blijkt dat er diverse redenen zijn om de logistiek al dan niet uit te besteden. De conclusie moet daarom zijn dat noch logistieke uitbesteding, noch de logistiek zelf doen onder alle omstandigheden de juiste keuze is; de keuze hangt af van de omstandigheden en van hoe de verlader wil concurreren. In de volgende paragraaf worden daarom een tweetal belangrijke criteria besproken op grond waarvan een verlader een keuze voor een specifieke logistieke uitbestedingstrategie kan maken.

Alvorens in te gaan op deze twee criteria is het van belang dat eerst wordt bepaald welke product-marktcombinatie en welke logistieke activiteiten de uitbestedingstrategie betreft. De reden dat dit eerst moet worden vastgelegd is dat verschillende product-marktcombinaties en verschillende activiteiten verschillende situaties met zich meebrengen en dat daar dan ook verschillende logistieke uitbestedingstrategieën bijpassen. Hieronder worden een tweetal voorbeelden gegeven om dit punt verder te verduidelijken.

Een eerste voorbeeld betreft de specifieke product-marktcombinatie waarvoor een logistieke uitbestedingstrategie moet worden bepaald. Hier moet een onderscheid gemaakt worden gemaakt tussen functionele producten en innovatieve producten¹¹. De *functionele producten* zitten relatief laat in de productlevenscyclus, ze zijn weinig onderscheidend, ze hebben een relatief lage contributiemarge en de vraag is goed voorspelbaar; kortom ze hebben de kenmerken van 'commodities'. Hierbij kan worden gedacht aan allerlei gebruiksartikelen zoals melk in de supermarkten, pannen bij de huishoudartikelen, zwarte sokken bij kledingzaken, et cetera. Daar tegenover staan *innovatieve producten* die relatief vroeg in de productlevenscyclus zitten, die nog volop in ontwikkeling zijn, waarvan de vraag moeilijk voorspelbaar is en waar de marges relatief hoog zijn. Typische voorbeelden zijn computers, smart-phones en modeartikelen. Beide typen producten zouden een totaal verschillende supply chain moeten hebben. Bij functionele producten hoort een 'efficiënte supply chain' met kostenoptimalisatie als belangrijkste drijfveer. Bij innovatieve producten hoort een 'responsieve supply chain', waarbij er snel en flexibel kan worden ingespeeld op de volatiele¹² klantvraag. Uiteraard hebben verschillende typen supply chains ook een verschillende insteek voor de logistieke uitbestedingstrategie nodig. Verder is het zo dat verschillende markten in verschillende delen van de wereld kunnen liggen en dat daar verschillende culturen, verschillende distributieketens en verschillende soorten van infrastructuur een rol spelen¹³. Samenvattend kan worden geconcludeerd dat verschillende typen product-marktcombinaties vragen om verschillende logistieke uitbestedingstrategieën.

Een tweede voorbeeld gaat over de specifieke logistieke activiteit zelf. Bij het bepalen van de 'beste' inkoopstrategie van producten en diensten wordt veelal gebruik gemaakt van de

¹⁰ zie bijvoorbeeld [Verhoeven & Van Weele, 1998].

¹¹ Zie [Fisher, 1997].

¹² Volatiliteit gaat over bewegelijkheid, variabiliteit, turbulentie et cetera.

¹³ Zie ook [Weidenbaum, 2005].

zogenaamde *Kraljic-matrix*¹⁴. In deze matrix wordt onderscheid gemaakt aan de hand van ten eerste de financiële impact van de in te kopen dienst en ten tweede naar de mate waarin specifieke diensten op de markt beschikbaar zijn. Volgens de Kraljic-matrix geldt dat als er veel aanbieders zijn die de dienst kunnen leveren het aan te bevelen is om met enige regelmaat een tender met als belangrijkste gunningcriterium prijs te houden. De achterliggende gedachte is dat de inkoper (in dit geval de verlader) een zekere ‘marktmacht’ heeft en aangezien de aanbieders (de LDVers) onderling niet significant verschillen, ‘prijs’ het belangrijkste beoordelingcriterium zou moeten zijn. Een typisch voorbeeld van een dergelijke logistieke activiteit is het ‘recht-toe-recht-aan transport’. Anderzijds geldt echter dat als er maar slechts een paar gespecialiseerde aanbieders zijn die de dienst kunnen uitvoeren dan zou er (volgens de Kraljic-matrix) een ‘partnership’ gevormd moeten worden. De ratio daarvoor is dat een dergelijke dienstverlener voor de organisatie van te groot belang is om kwijt te raken. Een voorbeeld van een dergelijke logistieke dienst is ‘door-to-door geconditioneerd transport’. Resumerend geldt dat de keuze voor een bepaalde logistieke uitbestedingstrategie afhankelijk is van welke specifieke logistieke activiteit het betreft.

Zoals aangegeven is het model zoals in deze white paper wordt besproken alleen toepasbaar voor een specifieke product-marktcombinatie en een specifieke logistieke activiteit. In het vervolg van deze white paper zal dit kortweg de ‘specifieke logistieke omstandigheden’ (SLO) worden genoemd. Uiteraard kan een verlader tegelijkertijd verschillende product-marktcombinaties en/of verschillende logistieke activiteiten, oftewel verschillende SLOs, hebben. Dit vormt echter geen belemmering omdat het model meerdere malen kan worden toegepast; voor elke SLO apart. Het kan dan bijvoorbeeld blijken dat sommige logistieke activiteiten voor sommige product-marktcombinaties wel worden uitbesteed en andere niet. Een dergelijke uitkomst is op zich niet ongewoon; strategie is nu eenmaal geen kwestie van ‘one size fits all’.

4. Criteria bij logistieke uitbestedingbeslissing

In deze paragraaf worden twee belangrijke criteria¹⁵ besproken op grond waarvan de logistieke uitbestedingstrategie kan worden bepaald voor een gegeven SLO.

Het eerste criterium is ‘*het strategische belang van logistiek*’. Hiermee wordt bedoeld de mate waarin logistiek binnen de organisatie een belangrijke rol speelt als het gaat om onderscheidend vermogen en klantwaardecreatie. Bijvoorbeeld als logistiek een belangrijk middel is om klanten unieke, op hun toegesneden diensten te leveren dan is het strategisch belang ‘hoog’. Is de belangrijkste opdracht van logistiek vooral om een gegeven basiskwaliteit te leveren tegen zo laag mogelijke kosten dan is het strategisch belang ‘laag’.

Meer specifiek horen bij het bepalen van het strategisch belang van logistiek de volgende inschattingen bij een gegeven SLO:

- Frequentie waarin logistieke en supply chain kwesties op de agenda van directie / bestuur / management team staan (hoe vaker, hoe meer strategisch);

¹⁴ Naar het inkoopportfolio model zoals gepubliceerd in het vermaarde artikel [Kraljic, 1983].

¹⁵ Door alle voor- en nadelen zoals besproken in paragraaf 2 onder te brengen in slechts twee hoofdcriteria wordt feitelijk een sterke vereenvoudiging gemaakt – vandaar dat er ook wordt gesproken over een “eenvoudig model”. In de wetenschappelijke literatuur zijn er ook ‘complexere’ methodes om een logistieke uitbestedingstrategie te bepalen waarbij meerdere criteria meer expliciet tegen elkaar worden afgewogen, zie bijvoorbeeld [Grewal et al., 2008].

- Mate van invloed van innovatie en voortdurende verbetering van logistieke processen op de concurrentiepositie van de organisatie (hoe groter de invloed, hoe meer strategisch);
- Mate waarin de kwaliteit en flexibiliteit van de logistieke dienstverlening een directe impact heeft op de gepercipieerde klantwaarde (hoe meer gepercipieerde impact, hoe meer strategisch);
- Eisen die klanten stellen aan de levertijd (hoe hoger de eisen, dus hoe sneller er geleverd moet worden, hoe meer strategisch);
- Het belang van een korte time-to-market bij productintroductions (hoe korter hoe meer strategisch);
- Mate waarin de betrouwbaarheid van de logistiek een directe invloed heeft op primaire processen van de klanten (hoe meer invloed, hoe meer strategisch);
- Grootte van het strategisch belang van 'operational excellence' (hoe groter het belang, hoe meer strategisch);
- Belang van variabele kosten voor prijsbepaling en winstgevendheid van de producten (hoe groter het belang, hoe meer strategisch);
- Hoogte van de kosten van logistiek als percentage van de omzet (hoe hoger hoe meer strategisch);
- Mate van transparantie en zichtbaarheid die klanten eisen van de logistieke processen (hoe hoger de eisen van transparantie, hoe meer strategisch).

Het tweede criterium op grond waarvan de logistieke uitbestedingstrategie bepaald kan worden betreft de *'complexiteit van de logistiek'*. Als de logistiek vooral bestaat uit veel voorkomende, relatief simpele handelingen die door veel LDV's uitgevoerd zouden kunnen worden dan is de complexiteit 'laag'. Gaat het over specifieke, weinig voorkomende activiteiten, over het verbinden van heel veel verschillende leveranciers en afnemers, over het snel en flexibel inspelen op steeds veranderende behoeftes dan is de complexiteit 'hoog'.

Meer in detail kan aan de hand van de navolgende inschattingen de mate van complexiteit van de logistiek bij de SLO worden bepaald:

- De mate waarin de vraag naar producten seizoensgebonden is (hoe meer en hoe groter de fluctuaties binnen een jaar, hoe hoger de complexiteit);
- De mate van volatiliteit¹⁶ (variabiliteit, turbulentie, onzekerheid) van de vraag (hoe meer volatiel, hoe hoger de complexiteit);
- Het aantal verschillende SKUs (hoe meer SKUs, hoe hoger de complexiteit);
- Mate waarin de omvang van de verschillende klanten varieert (hoe meer variatie in omvang, hoe hoger de complexiteit);
- Mate waarin klanten actief zijn in verschillende sectoren (hoe meer sectoren, hoe hoger de complexiteit);
- Grootte en diversiteit van de pool van toeleveranciers van grondstoffen, halffabricaten en producten (hoe groter de pool, hoe hoger de complexiteit);
- Percentage internationale klanten (hoe hoger het percentage, hoe hoger de complexiteit);

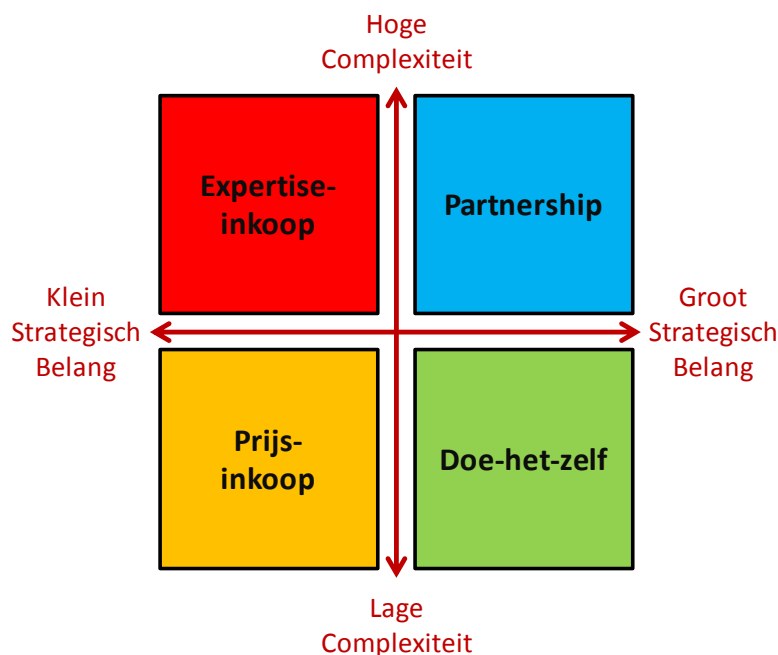
¹⁶ Soms wordt volatiliteit, naast strategisch belang en complexiteit, gezien als een aparte derde criterium, zie bijvoorbeeld [Pandey & Bansal, 2008].

- Mate waarin de diverse goederen ‘customer clearance’ nodig hebben (hoe meer nodig, hoe groter de complexiteit);
- Mate waarin er geschikte LDVer's voorhanden zijn (hoe minder voorhanden, hoe hoger de complexiteit);
- Mate waarin expertise in de specifieke sector of voor het specifieke product van belang is bij het inhuren van logistiek en supply chain professionals (hoe belangrijker de expertise, hoe hoger de complexiteit).

Om voor een specifieke SLO te kunnen bepalen wat de ‘beste’ logistieke uitbestedingstrategie is zal eerst (aan de hand van de bovenstaande inschattingen) bepaald moeten worden wat het strategisch belang en wat de complexiteit bij de betreffende SLO is. Met die gegevens kan middels het model dat in de volgende paragraaf wordt besproken worden bepaald welke van vier mogelijke archetypen logistieke uitbestedingstrategie het beste bij deze SLO past.

5. Model voor logistieke uitbesteding

Als voor een SLO is bepaald hoe deze moet worden beoordeeld ten aanzien van de grootte van het ‘strategisch belang’ en het hoogte van de ‘complexiteit’, dan kan met behulp van figuur 1 worden bepaald welke van de vier ‘archetypen’ van logistieke uitbesteding het beste past. Hieronder worden de vier archetypen en hun kenmerken kort besproken.



Figuur 1: model voor bepalen van beste logistieke uitbestedingstrategie

Doe-het-zelf

De verlader kiest er voor om de logistieke activiteiten vallend onder de SLO zelf uit te voeren en maakt dus geen, of slechts incidenteel, gebruik van een LDVer. Daarbij wordt er geïnvesteerd in mensen en middelen om deze activiteiten uit te voeren. Het belangrijkste aandachtspunt vormt het handhaven en verbeteren van de huidige werkwijze.

Redenen om voor Doe-het-zelf te kiezen zijn dat er logistiek maatwerk naar de klanten kan worden geleverd en dat het bedrijf zich daarmee van de concurrentie kan onderscheiden. Daarnaast zijn de betreffende logistieke activiteiten niet zodanig complex

dat daarvoor externe expertise echt noodzakelijk is. Kortom, bij de afweging zoals besproken in paragraaf 2 heeft Doe-het-zelf duidelijk de voorkeur boven (diverse vormen van) uitbesteden.

Prijs-inkoop

De logistiek wordt uitbesteed en bij het selecteren van de ‘beste’ LDVer vormt ‘laagste prijs’ het belangrijkste beoordelingscriterium. Een dergelijke strategie kan worden ingevuld door een contract voor een bepaalde tijd af te sluiten en daarvoor een tender uit te schrijven waarop diverse LDVers kunnen inschrijven middels een bieding (in essentie de prijs die wordt gerekend als het contract wordt gewonnen). Ook kan er gebruik worden gemaakt van een, al dan niet digitale, markt waar vraag en aanbod elkaar ontmoeten en prijsvorming plaatsvindt.

Als er contracten met LDVers zijn, dan worden deze voor een relatief korte periode afgesloten. De Prijs-inkoop uitbestedingstrategie is daarom betrekkelijk operationeel van aard. De relatie tussen verlader en LDVer is relatief oppervlakkig; de een geeft opdrachten en de ander voert die opdrachten naar beste vermogen uit. Contracten bij Prijs-inkoop zijn vaak zeer gedetailleerd in allerlei specificaties en er zijn doorgaans uitgebreide inspecties en controls om er op toe te zien dat de LDVer zich daadwerkelijk aan de afspraken houdt¹⁷.

De Prijs-inkoop uitbestedingstrategie past bij een situatie waar aan logistiek geen onderscheidend vermogen wordt toegekend en dat het hoofddoel is om de laagst mogelijke kosten te realiseren. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn als de afdeling Logistiek binnen de organisatie een ‘cost center’ is. Omdat de logistiek relatief eenvoudig is, zijn er veel potentiële aanbieders en de verlader kan van dit grote aanbod profiteren door relatief vaak van LDVer te wisselen en elke keer de goedkoopste te kiezen¹⁸.

Expertise-inkoop

Bij expertise-inkoop worden de (hoog complexe) logistieke activiteiten uitbesteed aan een LDVer die als expert op dat gebied kan worden beschouwd. De LDVer wordt dus geselecteerd op kennis en formele kwalificaties¹⁹, op het gebruik maken van state-of-the-art technologie en op de opgebouwde ervaring die van toepassing zijn op de SLO.

Expertise-inkoop past bij een situatie waarin er complexe logistieke activiteiten zijn die een verlader niet zelf wil uitvoeren maar waar ‘kosten’ de belangrijkste prestatie-indicator is. Anders gesteld, bij Expertise-inkoop is het belangrijkste doel dat de complexe logistieke activiteiten kwalitatief goed worden uitgevoerd (iets waartoe alleen een echte expert in staat is) maar dat onder die randvoorwaarde kostenreductie de belangrijkste doelstelling is.

Expertise-inkoop doorloopt een heel ander traject dan Prijs-inkoop bijvoorbeeld omdat rol van de verlader als ‘opdrachtgevende expert’ verandert naar de verlader als ‘herkenner van een LDVer als expert’ en van ‘controle achteraf’ naar het vinden van de ‘best passende expert’ in het voortraject. In die zin is de methode van Expertise-inkoop sterk gekoppeld aan de ideeën van prestatieinkoop²⁰ (oftewel ‘best value procurement’). Bij Expertise-inkoop zijn de afspraken met de LDVer voor de lange termijn en er wordt samengewerkt aan een programma van voortdurende verbetering in kostenreductie.

¹⁷ In dit kader wordt wel over ‘contractmanagement’ gesproken.

¹⁸ Een dergelijke aanpak kan ook schaduwkanten hebben als deze ‘inkoopmacht’ wordt misbruikt.

¹⁹ Certificaten, accreditaties en dergelijke.

²⁰ zie bijvoorbeeld [Van de Rijt & Santema, 2009].

Partnership

Bij een Partnership zoeken de verlader en de LDVer naar een synergetische samenwerking waarvan beide partijen profiteren (win-win) in termen van onderscheidend vermogen, klantwaarde, lerend vermogen, marktontwikkeling, duurzaamheid en uiteindelijk winstgevendheid. Bij een Partnership investeren beide partijen in elkaar en worden de onderlinge (logistieke) processen voortdurend verbeterd. Ook wordt er samengewerkt aan innovaties. Partnerships kennen een lange termijn perspectief en zijn gebaseerd op wederzijds vertrouwen²¹. In zekere zin is er ook een wederzijdse afhankelijkheid.

Bij het vinden van een 'goede' partner²² is het voor een verlader van belang om er op toe te zien dat er een 'strategische en culturele fit' met de partner is. Het vormen van een partnership is geen kwestie van het simpel ondertekenen van een contract. Het vraagt tijd en energie om elkaar beter te leren kennen, om elkaars strategische doelen te begrijpen en om te bouwen aan wederzijds vertrouwen.

De situatie waarbij een Partnership de beste logistieke uitbestedingstrategie is kenmerkt zich door een combinatie van groot strategisch belang en hoge complexiteit. Zoal eerder aangegeven vraagt het opzetten en onderhouden van een Partnership veel inspanningen en is daarom alleen zinvol als daarmee echt een verschil kan worden gemaakt (dus als het strategisch belang groot is) en als de partner iets kan toevoegen dat de verlader zelf niet heeft (dus een expert is in de betreffende complexe logistieke activiteiten).

6. Discussie en conclusies

Middels het toepassen van het eenvoudige model dat in de vorige paragraaf is besproken kan een verlader voor elke SLO (Specifieke Logistieke Omstandigheid, zie paragraaf 3) aan de hand van twee criteria (hoogte complexiteit en grootte van het strategisch belang, zie paragraaf 4) bepalen welke van de vier archetypen van logistieke uitbesteding de 'beste' is. In deze paragraaf wordt deze white paper afgesloten met een aantal reflecties op het model en het gebruik daarvan.

Hoewel van strategische aard geldt dat de uitbestedingstrategie regelmatig geëvalueerd zal moeten worden. Niet zelden houden organisaties vast aan een bepaalde uitbestedingstrategie omdat ze dat zo gewend zijn terwijl de omstandigheden, de SLO, wel veranderd is²³. En, zoals hierboven betoogd, geldt vaak dat bij een andere SLO een andere uitbestedingstrategie hoort.

Het gepresenteerde model bevat slechts vier archetypes van logistieke uitbestedingen. Uiteraard kunnen er in de praktijk allerlei mengvormen voorkomen. Dit ligt zelfs voor de hand in het geval dat een score op de assen 'strategisch belang' en 'complexiteit' een gemiddelde score heeft. Anders gezegd, in het model is er een 'harde' overgang van de ene logistieke uitbestedingstrategie naar de andere, maar in de praktijk zal die grens niet eenvoudig te leggen zijn.

Zoals aangegeven zal een verlader per SLO een logistieke uitbestedingstrategie moeten kiezen. Dat kan problemen geven als een verlader veel verschillende SLOs heeft die ieder een andere aanpak vragen. In een dergelijke situatie kan het voorkomen dat een verlader de

²¹ Een werkbare definitie van vertrouwen is "het geloof in de competentie, de eerlijkheid en de wil om goed te doen van de ander".

²² Als een dergelijke strategische partner onverhoopt niet te vinden is dan kan dit een reden zijn om dergelijke activiteiten te 'in-sourcen', dat wil zeggen om de logistieke activiteiten binnen de organisatie zelf te gaan uitvoeren, zie [Gottfredson et al. 2005].

²³ zie bijvoorbeeld [Venkatesan, 1992].

logistieke uitbesteding te gecompliceerd vindt worden; een reden om SLOs te clusteren zelfs als dat niet voor alle individuele SLOs de beste keuze oplevert. Bij dergelijke keuzes moet het belang van het beheersbaar houden van de logistiek activiteiten worden afgewogen tegen het belang van de twee criteria in het model.

Een soortgelijk model met dezelfde logica langs de criteria complexiteit en strategisch belang kan ook gebruikt worden voor het uitbesteden van andere activiteiten, bijvoorbeeld IT, schoonmaak en bewaking. Uiteraard moet er dan wel op een andere, uitbestedingspecifieke manier invulling worden gegeven aan de onderliggende vragen die de positie op de twee assen bepaald.

Referenties

- Aron, R.; E.K. Clemons & S. Reddi (2005): Just Right Outsourcing: Understanding and Managing Risk. *Journal of Management Information Systems* 22(2): pp. 37–55.
- Baxendale, S.J. (2004): Outsourcing opportunities for small businesses – A quantitative analysis. *Business Horizons* 47(1), pp. 51-58.
- Cox, A. (2013): The causes of major outsourcing failures. International Institute for Advanced Purchasing & Supply, White Paper 13/1.
- Fisher, M.L. (1997): What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review*, March-April.
- Friedman, T. (2005): *The World is Flat – A Brief History of the Twenty-First Century*. Farar, Straus & Giroux, New York.
- Grewal, C.S.; K.K. Sareen & S. Gill (2008): A multicriteria logistics-outsourcing decision making using the analytic hierarchy process. *International Journal Services Technology and Management* 9(1), pp. 1–13.
- Hopp, W.J. & M.C. Spearman (2011): *Factory Physics* (3rd edition). Waveland Press Inc., Long Grov, IL.
- Kraljic, P. (1983): Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, September-October, pp. 109-117.
- Pandey, V. & V. Bansal (2003): A Decision-Making Framework for IT Outsourcing using the Analytic Hierarchy Process. <http://www.iitk.ac.in/ime/veena/papers/icsci04.pdf>.
- Shi, Y. (2007): Today's solution and tomorrow's problem – The Business Process Outsourcing Risk Management Puzzle. *California Management Review* 49(3), pp. 27 – 44.
- Van de Rijt, J. & S. Santema (2009): *Prestatieinkoop – Wie steekt er boven het maaiveld uit?* Scenter Institute, Driebergen.
- Venkatesan, R. (1992): Strategic sourcing – To make or not to make. *Harvard Business Review*, November-December.
- Verhoeven, T. & A. van Weele (1998): De risico's van outsourcing van IT. Management site, <https://www.management-site.nl/risicos-outsourcing-it#financieel>.
- Visser, L. (2010): *Thresholds in Logistics Collaboration Decisions – A study in the Chemical Industry*. Proefschrift, Universiteit Tilburg.
- Weidenbaum, M. (2005): Outsourcing – Pros and cons. *Business Horizons* 48, pp. 311-315.

Appendix: Supply Chain Satellite²⁴

The model for determining an optimal logistics outsourcing strategy as described in this white paper has been made operational through a free-of-charge interactive web-based tool called the ‘Supply Chain Satellite’ which can be found on www.supplychainsatellite.com. Upon opening the tool, you will see the start screen as given in Figure A1.



Figure A1. Supply Chain Satellite start screen

By filling out several sets of questions (which in total takes approximately 15 minutes), the tool interactively shows your *perceived* optimal logistics outsourcing strategy, your *actual* (used, AsIs) logistics outsourcing strategy and your *optimal* logistics outsourcing strategy (ToBe according to the model introduced in this white paper), see Figure A2.

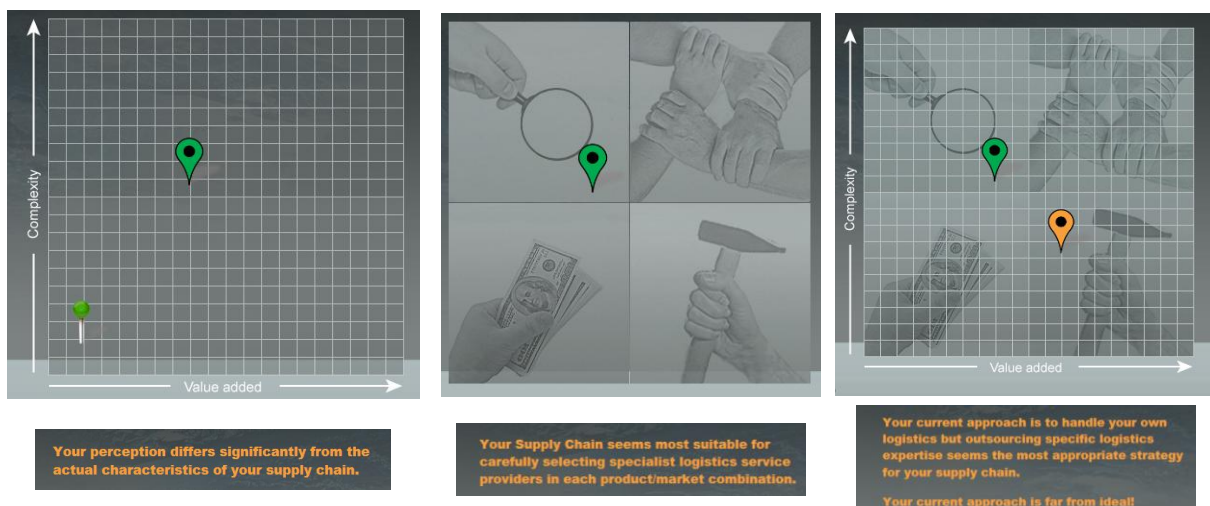


Figure A2: Example of results from Supply Chain Satellite; green pin is Perception, green drop is Optimal (ToBe) and orange drop is the Actually used (AsIs) logistics outsourcing strategy.

²⁴ The Supply Chain Satellite is a joint initiative of Districon, Supply Chain Movement, DSV and Nyenrode Business Universiteit.