

Inkopen of zelf doen?

Drs. G. Kindermans

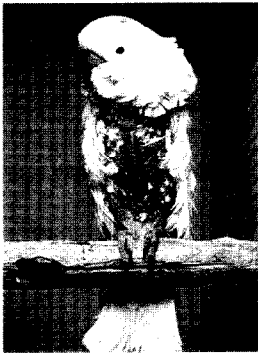
Drs. G. Kindermans is
journalist.

Inkopen of zelf doen? Dat is geen vraag, natuúrlijk moeten we uitbesteden. Alles wat we zelf niet beter kunnen, moeten we laten doen door iemand die het wél beter kan. En als de uit te besteden functie belangrijk is, moeten we een nauwe relatie aangaan met (liefst) één partner, die de totale verantwoordelijkheid krijgt voor dat onderdeel. Koen Speleers was zo'n 30 jaar als inkoper werkzaam bij Philips en hij verruilde deze functie 5 jaar geleden voor een verkoopfunctie bij Origin, een bedrijf waaraan Philips haar IT-functie heeft toevertrouwd. Hij legt uit waarom we zo rigoureuus moeten uitbesteden en hoe precies. Over mooie en lelijke papegaaien, netwerkorganisaties en wat het allemaal moet gaan kosten.

1. Doel

Het idee van uitbesteden is niet nieuw. Plato schreef er 400 jaar voor Christus al over: 'Alle dingen worden overvloediger, gemakkelijker en kwalitatief beter voortgebracht als men datgene doet, wat hij zijn aanleg past, dit op het juiste moment doet en de overige zaken aan een ander overlaat'. Hij bedoelde hier overigens mee, dat de schoenmaker zich niet met de politiek moest bemoeien, maar zich bij z'n leest moest houden.

Wie alles zelf wil doen, wacht het tragisch lot van Jaco, de geïsoleerde papegaai. Als je een papegaai uit zijn natuurlijke omgeving haalt en in een kooi zet, raakt deze in zichzelf gekeerd, gestrest en apathisch. Het ongelukkige beest pikt zichzelf kaal en op den duur eet hij ook zijn ingewanden op. Deze vogels overlijden vaak voor hun veertigste. Maar neem een gezonde papegaai zoals Coco. Hij wordt tussen de negentig en honderdtien jaar oud. De uiterlijke verschijnselen mogen bij mensen minder zichtbaar zijn, in principe geldt voor hen hetzelfde. Wat een kooi is voor een papegaai is een verzuilde organisatie voor een mens. Mensen in verzuilde organisaties kwijnen weg. Ze denken zelf nog nauwelijks na, ze krijgen topdown opdracht om dit of dat te doen.



Jaco



Coco

Echter, ieder mens is uniek en als hij optimaal functioneert, is hij tot veel in staat. Zonde om geen gebruik te maken van dit gigantisch potentieel dat mensen hebben. Om dat er echter uit te halen, zullen de zuilen moeten vallen, de isolatie moet worden doorbroken. We moeten toe naar een netwerkmaatschappij. Er moet meer worden samengewerkt en iedereen moet doen waar hij goed in is en beter in kan worden. Dat geldt niet alleen voor individuele mensen, maar zeker ook voor groepen mensen op bedrijfsniveau.

De boodschap aan bedrijven luidt dan ook:

Denken ... zelf doen
doen ... laten doen.

Goed gedacht
is
goed gelaten.

Het eerste deel van de boodschap is duidelijk: doe wat je goed kunt en laat dat wat geen kernaactiviteit is door anderen doen. Het tweede deel van die uitspraak is echter nog belangrijker: je moet in één moeite door nadenken over wie het dan wél moet doen. Als je dat niet doet, gaan de niet kerncompetenties verloren. Door demotivatie en leegloop komt er van deze 'verstoten kinderen' niets terecht. Je hoort bestuurders wel vaker ferm zeggen: 'We gaan terug naar de kern'. Vraag je dan: 'Prima, maar wat doe je met de rest?' dan blijkt dat daar niet over is nagedacht.

Een voorbeeld van een bedrijf dat deze les in praktijk bracht, is Dell met zijn pc's. De eerste drie jaar werkten er zes mensen. Bijna alles was uitbesteed: van de assemblage, de administratie, de logistiek tot de fabricage toe. Het enige dat Dell zelf deed was de marketing. Het bedrijf zag eruit als Coco de gezonde papegaai, goed in de veren, aeterend in de natuur, dicht tegen de klanten aan. Het wist exact waar de klant mee bezig was.

2. Groeiende dienstverlening

Een belangrijke ontwikkeling in dit verband is het toegenomen belang van dienstverlening. Al langer is er een verschuiving aan de gang in de werkgelegenheid. In 1900 was dienstverlening verhoudingsgewijs veel minder belangrijk dan tegenwoordig. De verdeling was aanvankelijk als volgt: 31 procent van de werkende bevolking werkte in de landbouw, 31 procent in de industrie en 38 procent in de dienstverlening. In het jaar 2000 zullen de verhoudingen volledig anders liggen: 2 procent zal in de landbouw werken, 7 procent in de industrie en de overige 91 procent in de dienstverlening. (Bron: OESO; cijfers Westelijke halfrond.) Dat is een van de redenen waarom bijvoorbeeld Philips zich niet moet toeleggen op het maken van televisies. Hooguit moeten ze het erbij blijven doen, zo goedkoop mogelijk en samen met de concurrent. Televisies zullen dan worden gemaakt in bijvoorbeeld drie grote fabrieken in de wereld waar het licht uit is. Volledig geautomatiseerd, er komt dan geen mens meer aan te pas. Dat maakt hardware goedkoop. Overigens zal de hardware dan 'dom' zijn en geen toegevoegde waarde meer hebben. De software daarentegen levert de intelligentie, dáár zit de toegevoegde waarde.

Het belang van producten neemt af, het belang van de dienstverlening neemt toe. Er is een mondiale markt ontstaan. Bedrijven moeten zich anders inrichten. Wie niet de beste is, zal niet overleven. Hoe moeten bedrijven in deze tijden overleven? Door het gezamenlijk *definiëren van doelen*. Dat klinkt als een open deur, maar niet iedereen dóét het. Pas dan kunnen we mensen en middelen richten op die doelen. Ook moeten we de *learning curve* organiseren en niet excuseren. We roepen altijd: 'We zitten nog in de learning curve, we hebben tijd nodig.' Smoesjes! Aan zulke excuses hebben we niks. We moeten onze learning curve organiseren. Door de snelle technologische ontwikkelingen zitten we namelijk altijd in de learning curve. Neem de telefoon. Vroeger had een telefoontoestel een levensduur van 37 jaar, terwijl de learning curve vijf jaar was. Even vijf jaar buffelen en dan kon je 32 jaar

met heel mooi rendement telefoons maken. Nu is de levensduur van een telefoon niet langer dan vier jaar. De learning curve is nauwelijks korter geworden. Je bent dus altijd aan het innoveren en je zit altijd in de learning curve. Daarom is het organiseren van de learning curve van zoveel belang.

Bovenal is een goede structurele *make-or-buy* beslissing noodzakelijk. Doe niet zelf wat je anderen beter kunt laten doen. Het klinkt zo simpel, maar waarom worden deze beslissingen dan zo krakkemikkig genomen? Men beslist vaak op basis van kosten. Bij incidentele *make-or-buy* beslissingen is dit prima, maar een structurele beslissing moet je op basis van doelstellingen maken: past het binnen je beleid of niet?

Ook gaat het dikwijls fout omdat de directie de *make-or-buy* beslissingen aan de lijn overlaat. De lijn zal echter nooit tot een goede oplossing komen, maar alles naar 'zelf doen' toe redeneren, zodat er voor de bestaande afdelingen niets hoeft te veranderen.

3. Voor- en nadelen van uitbesteden

Men is vaak terughoudend als het op uitbesteden aankomt. Toch zijn de voordelen talrijk: wie koopt doet geen *intellectuele investering* en investeert geen kapitaal. Als voordeel van zelf maken wordt vaak genoemd dat je zo een eigen technische knowhow opbouwt. Dit was vroeger belangrijk, maar wordt steeds minder essentieel: knowhow is vluchtiger geworden door de snelle technologische ontwikkeling. Ook verdwijnt het sneller doordat personeel mobieler is geworden. En er zijn andere kanalen waardoor je eenvoudig toegang hebt tot knowhow, zoals Internet.

Wie inkoop heeft geen last van een intern monopolie, wie zelf maakt heeft geen last van een extern monopolie. Ook dat is geen volwaardige vergelijking: een intern monopolie is een heilig huisje en dus een onoverkomelijke barrière. Een extern monopolie daarentegen bestaat niet.

De nadelen van een *intern monopolie* zijn talrijk: het wordt niet gedreven door ondernemingslust, maar door budgetten. Bovendien zijn monopolistische afdelingen verpolitiekt. Ik ken hier tientallen voorbeelden van, maar een van de leukste is de volgende: een afdeling maakte kleine specialistische onderdeeljes. Ik sprak de inkoop en merkte op: 'Wat deze afdeling doet, kun je toch beter uitbesteden?' Hij was het met me eens: 'Je hebt helemaal gelijk. Maar ik kan dat probleem nooit aanpakken, want ik zit met het hoofd van die afdeling samen in het schoolbestuur. Zou ik het hem voorstellen, dan functioneren we niet meer in dat bestuur, we zijn dan geen vrienden meer van elkaar.' Tragisch van interne monopolies is bovendien dat ze het ook nooit goed kunnen doen in de ogen van de gebruikers. Bij laagconjunctuur gaat een interne fabrikant omhoog met zijn prijs. Zijn overhead blijft immers gelijk en zijn leegloop moet worden doorberekend. Bij hoogconjunctuur gaat zijn prijs omlaag. Dit gaat totaal in tegen het marktmechanisme.

Zoals gezegd bestaat een *extern monopolie* niet. Een monopolist vraagt geen maximale prijs maar een optimale prijs, zo leerde ik al in mijn studietijd. Wisse Dekker zei ooit over de winst bij Philips die te laag was: 'De winst moet minimaal 2,8 procent zijn en maximaal 5,3 procent.' Verbaasd vroeg iedereen: 'Maximaal 5,3

procent? 'Twintig procent is toch veel mooier?' 'Nee', zei Wisse Dekker. 'Op het moment dat je te veel gaat vragen voor je producten, gaan mensen uitwijken naar andere producten. Je krijgt problemen met je werknemers, want die willen meer vangen. Je krijgt problemen met je aandeelhouders, want ook zij willen meer. Daarom is het optimale niveau niet het maximale niveau. En mocht een monopolist het werkelijk te dol maken dan ontstaat vanzelf een kopersstaking. Kopers zullen op zoek gaan naar alternatieven, of ze zullen het een tijdje zonder doen.'

Ook hoor je vaak bij intern verkeer, ach het is toch maar 'vestzak broekzak'. Wat het kost is niet belangrijk. Je houdt elkaar de hand boven het hoofd, gunt elkaar opdrachten als het even moeilijk gaat. Als nadeel van kopen wordt vaak gesteld dat het geld dan 'out of pocket' is. Wat maakt dat echter uit? Al het geld dat nu in mijn portemonnee zit, gaat bij mijn werkgever out of pocket. Zo werkt dat nu eenmaal. Het is alleen een geldig argument als het bedrijf in ernstige liquide problemen verkeert en het toch mijn salaris moet uitbetalen.

Trouwens, we vergeten wel eens dat uitbesteden eigenlijk helemaal niet nieuw is, iedereen doet het al lang en vertrouwt er blind op. Weinig bedrijven maken hun eigen grondstoffen en velen maken ook hun halffabrikaten niet zelf. Toch zijn dat de (essentiële) dragers van hun producten.

Concentratie van kracht

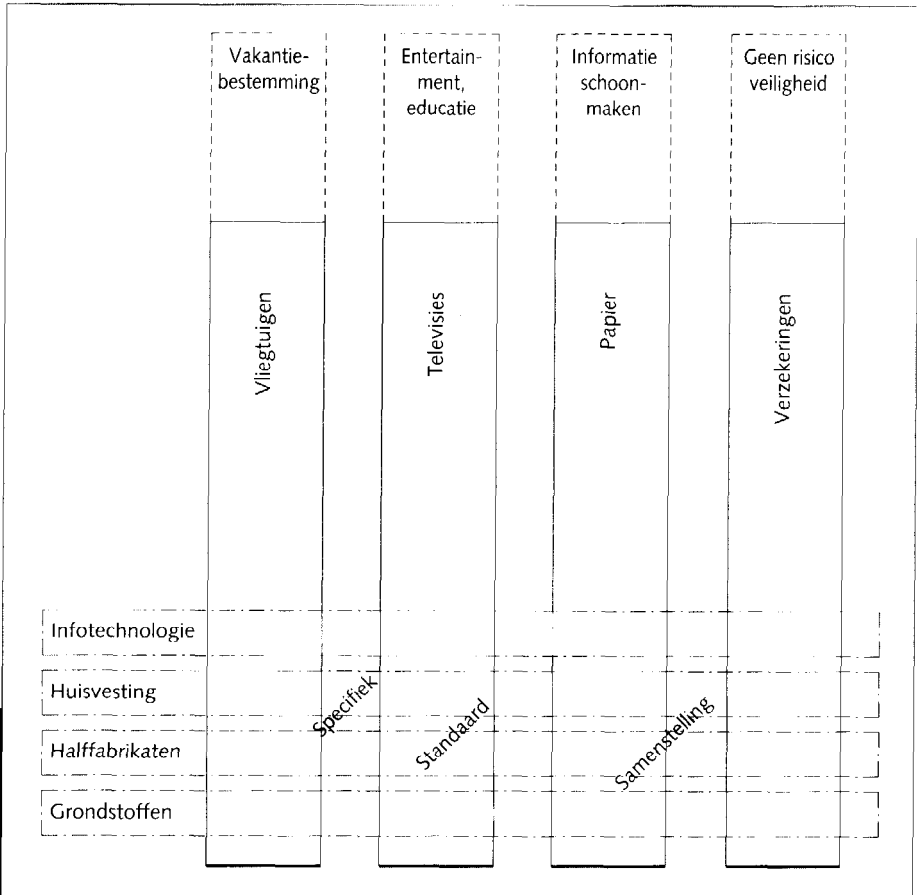
Dat we moeten outsourcen is nu wel duidelijk, maar wat precies? Mijn advies luidt: doe alleen datgene zelf, waar je de beste in bent. Vroeger zei iedereen je kunt het beste alles zelf doen. Vervolgens brak de tijd aan dat iedereen zei 'waar ik goed in ben, dat doe ik zelf'. Nu heeft dat geen enkele zin meer: waarin je vandaag goed bent, ben je morgen slecht. De technologische ontwikkelingen gaan immers razendsnel en de concurrentie is groot op de mondiale markt. Je moet alleen dat doen waar je *het beste* in kunt zijn én blijven. De rest moet je laten doen: zo ontstaat concentratie van kracht.

Traditioneel zijn we gewend een bedrijfskolom te associëren met producten, bijvoorbeeld vliegtuigen, televisies of verzekeringen. Maar in de bedrijfskolom horen ook en vooral de diensten thuis, zoals een vakantiebestemming of just in time (JIT), entertainment en educatie of geen risico en veiligheid. Ik verzeker me immers niet omdat ik het zo prettig vind me te verzekeren. De bedrijfskolom houdt pas op bij de behoefte van de uiteindelijke klant of misschien nog wel later, bij zijn afval.

Binnen zo'n bedrijfskolom zijn er verschillende mogelijkheden voor bedrijven om zich te concentreren. Bedrijven die de leveranciersfunctie willen vervullen, kunnen kiezen uit het grootchalig produceren van standaardproducten. Of ze kunnen zich sterk specialiseren en zich richten op een nichemarkt. Hewlett Packard gaat zich misschien nog wel verder specialiseren om nog slimmere printers te bedenken.

Hiermee kan ze een heel behoorlijke winst maken.

Bedrijven kunnen ook kiezen voor samenstellingen: het aanbieden van samengestelde onderdelen maar ook integrale dienstverlening. Sony is daarnaar onderweg en Philips ook. Zo schuiven deze bedrijven op naar het bovenste deel van de bedrijfskolom. Wat te denken van de Philips hoodschap 'Customer satisfaction by education, entertainment and communication'?



Figuur 1 Concentratie van kracht

Je kunt niet alles en ook niet alles in je eentje. Wie zich op het bovenste deel van de bedrijfskolom wil concentreren, moet zich niet bezighouden met allerlei bijkomende zaken. Je moet je kunnen concentreren op dat wat werkelijk belangrijk is: de klant. Hoe essentiël de activiteiten die je gaat uitbesteden, hoe belangrijker het is dat dat goed gebeurt. Daarom moet je het niet zo maar over de schutting gooien, maar het toevertrouwen aan een goede partner. Neem bijvoorbeeld de partnershiprelatie die tussen Philips en Origin is ontstaan. Philips heeft haar IT nagenoeg volledig ondergebracht bij één partner, Origin. Dit hebben bijvoorbeeld ICI en Shell Brazilië ook gedaan. Zij hebben geen aandeel genomen in Origin, Philips wel. Philips heeft een 82-procentsaandeel genomen in het bedrijf omdat de informatietechnologie voor Philips van strategisch belang is. De televisie is hardware en wordt steeds meer een dom ding. De toegevoegde waarde ligt in de 'boekenkast' eromheen en de afstandsbediening, later met spraaktechnologie. Aanvankelijk wilde Philips haar bemoeienissen met dit (intelligentie)deel afstoten. Hoogst onverstandig, want daar ligt de toekomst. Inmiddels heeft het bedrijf het bij Origin uitbesteed. Zo'n bedrijf kan zich veel beter specialiseren dan een geïsoleerde afdeling binnen Philips. De partner kan

zich sterk specialiseren en zo alle mogelijke combinaties aanbieden en maximale flexibiliteit.

Consequentie hiervan is wel dat er een intensieve partnership moet worden onderhouden met één leverancier. En zo krijgt een bedrijf als Philips haar handen vrij om de aandacht te richten op waar deze op gericht moet zijn: de externe klant. Van intern, op zichzelf gericht, kan het bedrijf zich extern oriënteren. Papegaaien worden er heel mooi van, ze pikken niet meer hun eigen veren uit. De klanten zijn er blij mee en het bedrijf ontdekt nieuwe behoeftes en dus nieuwe business.

Van 'bodyshopper' naar partner

Philips wil medio jaren tachtig dienstverlening op gebied van automatisering outsourcen. Het outsourcen van dit soort activiteiten is gedoemd te mislukken als je het niet via een fusie doet met iemand die hier al sinds jaar en dag mee bezig is. Het bedrijf is toen softwarehuizen gaan selecteren die automatiseringsdiensten verlenen. Vervolgens werd een softwarehuis uitverkoren, Philips koos in 1990 voor BSO. Deze club bestond in die tijd uit 1500 mensen. Voor BSO was het interessant om op de rug van de multinational te internationaliseren. Door de fusie werden dit er 3000 en ging BSO BSO/Origin heten. Twee jaar geleden fuseerde BSO/Origin met de 100%-dochter van Philips Communication and Processing Services, waarbij Philips een aandeel van 82% in de combinatie verwierf. Het aldus ontstane Nederlandse automatiseringsbedrijf heeft thans 13 000 mensen in dienst verspreid over 140 vestigingen en 31 landen. De activiteiten van Origin zijn voor Philips strategisch voor de toekomst.

BSO was vroeger een 'bodyshopper'. Je had een programmeur nodig of een batterij programmeurs of informatieanalisten en die kon je bij BSO huren. Later werd het 'ambachtelijke werk' minder en kreeg men meer projecten te doen. De klant had behoefte aan totaaloplossingen: de administratie moet worden geautomatiseerd, software- en/of hardwarematig. Het aantal aanbieders die dit aankunnen is beperkt. Inmiddels begint de behoefte te ontstaan aan een total service provider. Sommige bedrijven willen het hele IT-deel uitbesteden, inclusief de eindverantwoordelijkheid.

Afhankelijkheid

Zo rigoureus uitbesteden roept huivering op: 'Ja maar, als ik het laat doen, ben ik afhankelijk van een derde!' Het is nog de vraag of je beter afhankelijk kunt zijn van jezelf. Bovendien ben je niet overgeleverd aan een derde. In een oligopolie, een markt van enkele aanbieders, kunnen deze het zich niet permitteren dat er iets fout gaat. Als een oliefabriek van bijvoorbeeld Shell een verkeerde kwaliteit olie op de markt brengt waarmee je je auto in de soep rijdt, gaat niemand meer tanken, ook niet bij andere merken. We gaan met z'n allen even veilig met de trein. Een koper-boycot dus. De klant gaat op zoek naar alternatieven. In een markt van vrije concurrentie gebeurt dat niet, dan profiteert de concurrent (en is er dus ook geen afhankelijkheid).

Je moet wel met een aantal dingen goed rekening houden.

- Een goede leverancierskeuze bijvoorbeeld. Neem er de tijd voor. Denk niet: dat is m'n kern en de rest gooi ik over de schutting, maar zorg dat het bij de juiste mensen terechtkomt.
- Zorg voor een smalle, sterke vraagzijde. Omdat bij een vette vraagzijde vraag en aanbod elkaar voor de voeten gaan lopen.
- Zorg voor goede contact- én contractafspraken. Vaak denkt men nog wel aan de contractafspraken maar worden de contactafspraken vergeten. Spreek af wie de contactpersoon is, zoek goede mensen uit waarmee het klikt. Dat je weet wat je aan elkaar hebt, dan kun je samenwerken.
- Meten is van groot belang. Meet de specificatie, de bijdrage aan het eindresultaat, de klanttevredenheid en doe aan benchmarking. Dit laatste als een soort kwaliteitsstempel. Als je een partnerrelatie aangaat, heeft de klant op een gegeven moment geen vergelijkingsmateriaal meer. Om af en toe te laten zien 'dat hij nog goed zit', is de benchmarkmethode geschikt. Zo kan de opdrachtgever de relatieve positie zien van de partner en kan hij beslissen of hij tevreden is of meer wil. Ook is het goed om de klant zelf te meten. Als de vraagzijde niet goed is ingevuld, kan de aanbodzijde ook niet goed presteren.
- Net(jes)werken. Dat wil zeggen netwerken, elkaar goed kennen. Maar ook dat het netjes moet gebeuren, integer. Je moet elkaar in een partnershiprelatie niet proberen te belazeren.
- Verricht regelmatig een marktverkenning, dat kan nooit kwaad.

Centraliseren

Interessant is dat met deze manier van outsourcen, het probleem 'centraliseren of decentraliseren' zich eveneens oplost. Outsourcen is namelijk een vorm van centralisatie. Dus geldt: concludeer je dat je bepaalde activiteiten centraal wilt uitvoeren, dan kun je ze beter uitbesteden. Alles wat centraal gebeurt en niet tot je kern behoort, moet eigenlijk worden geoutsourced. Zo ontstaat concentratie van kracht. Maar het betekent meer: je hangt functies als bijvoorbeeld catering in de wind van de concurrentie. De afdeling wordt niet meer beschermd en dus mogen we verwachten dat de kwaliteit omhoog gaat en de prijs omlaag. Bovendien maak je van indirecten, afdelingen die op de kosten drukken, directen. Het geld komt niet meer uit de grote pot, maar de uitbestede functie wordt bottom line afgerekend. Zo worden mensen persoonlijk verantwoordelijk voor wat ze doen. Dat is ook nog eens goed voor de motivatie. De individuele betrokkenheid bij directen is als het goed is aanzienlijk hoger dan bij indirecten. Mensen worden persoonlijk afgerekend op hun prestatie en niet meer alleen als bedrijf of afdeling. Trouwens, afdelingen bestaan dan eigenlijk niet meer, het zijn allemaal bedrijven geworden.

Een ander voordeel is dat je zo ook eenvoudig kunt standaardiseren. Met zelfstandige interne afdelingen is het altijd de vraag of ze zelfstandig mogen beslissen of dat sommige beslissingen centraal worden genomen. De ceuwig gehoorde kreet van de slinger nu centraal, dan weer decentraal is definitief voorbij. Je hebt immers gekozen voor een supplies-partner, voor zijn aanpak en standaarden. Vroeger gebeurde er vaak niks, iedereen had zo zijn eigen ideeën en niemand deed wat.

Door zo alle niet-kernfuncties uit te besteden, maak je je eigen organisatie plat. Je hebt alleen nog de verschillende business units, alle tussenfuncties zijn verdwenen

en ondergebracht bij partners. Uiteraard is de voorwaarde voor succes dat er gestructureerd en met goede partners wordt samengewerkt. Hierdoor ontstaat de veel besproken netwerkmaatschappij en het is van groot belang met wie je de knooppunten aanlegt en hoe strak je de knopen aantrekt. Bedrijven moeten definiëren wat ze nodig hebben, eventueel ondersteund door adviseurs. Er zijn drie dingen die centraal moeten blijven: marketing, PR en strategie.

Kostenplaatje

Je moet dus de eerder genoemde structurele redenen voor make or buy zo objectief mogelijk bekijken. Vervolgens zet je er een streep onder en neem je een principebesluit. Pas daarna ga je kijken wat de financiële en de sociale consequenties zijn. Betrek je deze consequenties namelijk onmiddellijk in je totale besluitvorming, dan kom je er nooit uit en gaan politieke motieven meespelen. Je ziet bijna altijd dat beide kampen zich rijk rekenen of dat de sociale aspecten al gauw als onoplosbaar worden gezien. En laten we vooral niet vergeten dat de hoogste baas de houder is van het make-or-buyprobleem. Zo hoorde ik een directeur van een MKB-bedrijf eens zeggen, dat hij een activiteit zou moeten afstoten, maar het zo pijnlijk vond voor het personeel en het een mooie testcase vond voor zijn zoon, die zou hem toch over vijf jaar opvolgen. Of dat bedrijf nog bestaat?

We hebben dus de streep getrokken en het is dan toch uitdagend om aan een strategische make-or-buybeslissing een kostenplaatje te hangen. Ik heb een poging gewaagd bij de Philipscase (zie figuur 2). In dit geval had Philips besloten een belangrijk gedeelte van de IT door BSO/Origin te laten uitvoeren in plaats van het zelf te doen. Natuurlijk kan de interne afdeling het oppervlakkig gezien goedkoper, want de externe leverancier moet winst maken, heeft zijn eigen PR-kosten en geeft als gespecialiseerd bedrijf veel meer uit aan opleidingen (totaal zo'n 30 procent). Toch, als alles is meegeteld, zal in veel gevallen een externe leverancier uiteindelijk goedkoper zijn. Bijvoorbeeld in het geval van Philips. Als we de 'minnen' van figuur 2 optellen (50 procent), dan zijn de kosten 20 procent lager. En je mag van een gespecialiseerd bedrijf verwachten dat zij in de eerste drie jaar circa 10 procent per jaar efficiënter kunnen werken. In elk geval bleek het aantal IT-mensen (van BSO en ex-Philips) bij Philips in Nederland na drie jaar meer dan gehalveerd. De meesten ervan werkten toen voor andere klanten.

Het kostenplaatje geeft ongetwijfeld aanleiding tot veel discussie. Het is slechts een aanzet. Het zou leuk zijn daarover met een aantal deskundigen in debat te gaan. Ik durf echter wel te beweren dat de optelsom in vergelijkbare situaties zal opgaan, de besparing zal in veel gevallen groter zijn dan de kosten. Op voorwaarde overigens dat je het uitbesteden goed en radicaal doet.

Outsourcing betekent:

1. Verhoging kostenniveau door winst, PR en opleidingskosten	+ 30%
2. Inkoopkosten	+ 1%
3. Vermindering managementaandacht	- 5%
4. Verzakelijking vraag en aanbod	- 10%
5. Flexibiliteit personeelsinzet	- 5%
6. Geen inleer en omscholing in verband met nieuwe technologie	- 10%
7. Geen intellectuele investering, geen ondernemersrisico met betrekking tot kwaliteit, kwantiteit en continuïteit van personeel	- 3%
8. Geen centrale functies meer nodig voor werving, advertising, selectie, opleiding, carrièreplanning, jobrotation, geschillencommissie, OR, huiselijke reglementen, cao-onderhandelingen, administratie enzovoort	- 2%
9. Geen kapitaalinvesteringen, verkorting balans (minder gebouwen, pc's en dergelijke)	- 2%
10. Geen corporatetoeslag en financieringskosten	- 4%
11. Geen leegloopkosten bij laagconjunctuur	- 5%
12. Geen crash-acties en lange levertijden bij hoogconjunctuur	- 2%
13. Hoge doorlooptijd; circa twee weken tegenover circa een jaar inclusief inleer	- 3%

Totaal - : 51%

Totaal + : 31%

Verschil : 20% lagere kosten

En ten slotte: de aandacht van de organisatie richt zich op haar eigen externe markt. Dit laatste is niet te kwantificeren, maar daarom is het eigenlijk te doen. Kwestie van overleven!

Figuur 2 Kosten van uitbesteden