

CA 1.6 Make-or-Buy beslissingen, zelf doen of uitbesteden

Doel

We spreken van uitbesteding als resultaat van een make or buy-beslissing indien een onderneming een gedeelte van een orderportefeuille voor korte of lange tijd overhevelt naar een andere onderneming. Zoals we in deze bijdrage zullen zien, kan uitbesteding in velerlei sectoren van een onderneming plaatsvinden.

De onderneming in kwestie kan tot uitbesteding besluiten omdat bijvoorbeeld een door haar ontvangen order te specialistisch van aard is, of omdat haar productiecapaciteit volledig is bezet. De onderneming kan dan overwerk of extra investeringen overwegen. De kosten hiervan – soms progressief oplopend – moeten worden vergeleken met de feitelijke kosten bij uitbesteding aan derden.

Een dergelijke kostenvergelijking behoort tot de beslissingondersteunende calculaties, evenals bijvoorbeeld een vergelijking van de productiekosten van de ene machine tegenover die van een andere machine bij een investeringsbeslissing of een break-evenanalyse.

Uitbesteding en samenwerking

Een van de sterkste motoren achter het uitbesteden van activiteiten is de groeiende tendens in het Nederlandse bedrijfsleven tot samenwerking. Naast autonome groei en fusies is men gelijktijdig in de weer met het opzetten van nieuwe samenwerkingsverbanden, veelal tussen toeleveranciers en uitbesteders. Samenwerking en overname zijn feitelijk twee zijden van dezelfde medaille. Opmerkelijk is wel dat de meeste bedrijven meer geld en energie steken in overnameprocessen dan in samenwerkingsverbanden. Prof. dr. B. Nooteboom, hoogleraar bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen, is niet verbaasd over deze voorkeur. Aan samenwerkingsverbanden zijn veel risico's verbonden. Kennis kan via een toeleverancier weglekken naar concurrenten. Beide partijen investeren in een relatie, die vroegtijdig op een scheiding kan uitdraaien. Controle op kwaliteit is moeilijk en het is altijd maar afwachten of je de scherpste prijs betaalt.

Maar aan samenwerking op basis van een make or buy-beslissing zijn ook grote voordelen verbonden. Het komt de flexibiliteit ten goede, men hoeft er geen organisatieculturen voor samen te voegen, de marktprikkel is continu aanwezig

en de bedrijven kunnen profiteren van de schaafeffecten waardoor een toeleverancier goedkoop kan leveren.

Toepassingsgebied

Het streven naar synergie van een organisatie veronderstelt het vastleggen van een doelmatig geheel van spelregels, waardoor bepaalde activiteiten niet ten onrechte worden uitbesteed. Het gaat hier vooral om die kernactiviteiten waaraan een onderneming zijn concurrentievoordeel ontleent, zoals productontwikkeling, de productie van kwaliteitsartikelen of gecompliceerde producten, marketing en inkoop.

De afgesproken spelregels hebben eveneens betrekking op de bewerking van de markt, geaccepteerde verschillen in arbeidsvoorwaarden tussen de eenheden en de mate waarin verschillen in bedrijfs- en managementcultuur worden getolereerd.

Naast een juiste opvatting van de kernactiviteiten van een onderneming dient het topmanagement ook op de hoogte te zijn van de mogelijkheden van het uitbesteden (outsourcing). Het moet een open oog hebben voor (nieuwe) kansen om kosten te besparen door uitbesteding en het moet zich met zijn onderneming zo flexibel opstellen dat het desgewenst op elk moment van de ervaringen van anderen kan profiteren. Met een betrouwbare leverancier kan men nu eenmaal sneller scoren dan met het zelf ontwikkelen van een noodzakelijk onderdeel of halfproduct.

Of het nu gaat over centralisatie of decentralisatie, het aantrekken of afstoten van bepaalde activiteiten, het zelf fabriceren of uitbesteden van producten of halffabrikaten, of het wel of niet dekken van bepaalde risico's, voor elke situatie is aangepaste informatie nodig. Het behoort tot de taak en verantwoordelijkheid van de administrateur/controller om hiervoor te zorgen. Deze informatie zal behalve betrouwbaar ook just-in-time moeten zijn en verstrekt dienen te worden op die plaatsen in de organisatie waar het management de gevolgen van het bedrijfseconomisch handelen het best kan overzien.

De problemen bij het kwantificeren van de extra kosten voor bijvoorbeeld sneltransport, uitbesteding, overuren en meerdere ploegen zijn nog vrij gemakkelijk op te lossen. Daarentegen zijn de problemen bij het vaststellen van gederfde opbrengsten als gevolg van een dalende vraag veroorzaakt door knelpunten en disproporties minder gemakkelijk oplosbaar en daardoor zijn deze ook niet goed kostentechnisch verwerkbaar.

Inleiding

Het directiebeleid van een goed geleid concern wordt geëffectueerd in een reeks facetten, zoals een flexibele organisatie – waarin de werkmaatschappijen groot zijn en het hoofdkantoor klein is – een relatief kleine omvang van het eigen personeel en uitbesteding van resterende werkzaamheden, een autonome groei zonder spectaculaire overnames en een beheerste, op marktbehoeften afgestemd innovatie.

Innovatie vereist een organisatie met een flexibele structuur, een organisatie die in staat is om zich snel aan veranderingen aan te passen en waar het anticiperen op nieuwe ontwikkelingen tot de cultuur behoort. Naast het uitbesteden van niet-kernactiviteiten in de zin van ondersteunende diensten als schoonmaak, beveiliging, receptie, transport en magazijn, maken organisaties ook meer en meer gebruik van tijdelijke krachten.

Door het uitbesteden van niet-kernactiviteiten kan een bedrijf zich volledig richten op die activiteiten waarvoor het is opgezet. Men spreekt hier van de core business en hierop is een back-to-basics-strategie gericht.

Veel bedrijven zitten nog midden in het proces van uitbesteden, afstoten van taken en inhuren van flexibele arbeidskrachten. De trendsetters zijn al weer een stapje verder en nemen – door omstandigheden gedwongen – meer vaste arbeidskrachten aan. Dit laatste heeft ook een conjuncturele oorzaak. Als het met de economie goed gaat, ontstaan er meer vaste banen.

Deze hier vermelde gedachten inzake make or buy-beslissing zullen in de checklist verder worden uitgewerkt, waarbij diverse onderdelen van dit concept aan de orde worden gesteld, zonder echter volledigheid te pretenderen.

De in deze checklist te behandelen vragen en onderwerpen worden gerangschikt onder de volgende onderdelen:

- A. Uitbesteden van producten, halfproducten en diensten.
- B. Arbeidsverdeling tussen bedrijven en material management c.q. inkoop.
- C. Internationale concurrentie en inkoop.
- D. De invloed van internationale concurrentie op de make or buy-beslissing.
- E. Transferprijzen.
- F. Informatie en automatisering.
- G. Relevante kostencalculatie voor de make or buy-beslissing.
- H. De knelpuntenmethode voor het meten van de capaciteit.
- I. Problemen van de capaciteitsverandering en -bezetting.
- J. De make or buy-beslissing in relatie met transport en vervoer.
- K. Human resources, personeelsopleiding en uitbesteding.
- L. Het verband tussen samenwerking, netwerken, ERP en uitbesteden.

Het op elke vraag gegeven antwoord is als richtinggevend bedoeld en derhalve niet voor elke concrete situatie het meest geëigende antwoord. De lezer moet zich dan ook afvragen of er voor zijn probleem geen betere oplossing voorhanden is.

De Checklist

A. Uitbesteden van producten, halfproducten en diensten

1 *Welke leveranciers hebben de voorkeur bij het uitbesteden van productie?*

Gespecialiseerde leveranciers, die niet alleen in staat zijn om de uitbestede productie volledig te dekken, maar zich ook geografisch niet ver van de afnemer bevinden. Door de uitbesteding bij een leverancier te plaatsen ontstaat een wederzijdse afhankelijkheid, maar ook voordelen voor de beide partners. Een grotere omzet en een gunstiger bezetting op lange termijn scheppen voor de leverancier de mogelijkheid om een daling van kosten te realiseren. Gelijktijdig krijgt de producent-afnemer de gelegenheid tot het verwezenlijken van een genoeg voorraadloze fabricage en een concentratie op de strategisch meest belangrijke productiesectoren.

2 *Welke mogelijkheid opent zich hierbij voor de producent?*

De mogelijkheid om zijn fabricagediepte te beperken door bepaalde half- en tussenproducten elders te bestellen. Hierdoor kan de weg worden vrijgemaakt om voor de resterende sterke fabricagetaken de nieuwste technologie in te schakelen, waardoor de kansen worden vergroot om ook in nieuwe markten te penetreren.

3 *Om welke reden wordt een make or buy-beslissing in de productiesfeer vereenvoudigd?*

Omdat bijna elk productieproces tegenwoordig in plakken kan worden gesneden of gesegmenteerd. Ook is het aantal mogelijke locaties om een deel van het proces uit te voeren, door globalisering sterk toegenomen. De productieketen, bestaande uit steeds lossere deelactiviteiten, zoekt onder die omstandigheden de meest kostenefficiënte combinatie.

4 *Welke invloed heeft de uitbestedingstendens op de wereldeconomie?*

Deze integreert doordat de schakels van de productieketen van elkaar losraken. Dit betekent dat het nauwelijks meer mogelijk is om van made in Holland of made in Taiwan te spreken. Het is gemakkelijk hiervan vele voorbeelden te geven. Zo blijft van elke \$ 10.000 die een Amerikaan uitgeeft aan een Pontiac van General Motors, niet meer dan 40% in Amerika.

5 *Welke keuze komt men bij uitbesteding van productie vaak tegen?*

De keuze om elke leverancier tot één product te reduceren. Hierdoor doet men afstand van het principe om het risico te verminderen door van meerdere le-

veringsbronnen gebruik te maken. De voordelen van het meerbronnen principe – zoals een brede, technische ondersteuning, concurrerende prijzen en een betere beveiliging tegen storingen – dient dan ook uitdrukkelijk te worden afgewogen tegen de kostenbesparing bij gebruik van één bron. We zien in de praktijk, dat uit het oogpunt van het zekerstellen van de materiaalvoorziening en op grond van concurrentieoverwegingen, wordt gekozen voor twee bronnen met een uiteenlopende leveringsomvang (bijvoorbeeld 70% ten opzichte van 30%), waarbij dan alleen de hoofdleverancier in de productiesynchrone levering wordt betrokken.

6 *Moeten we een product of halfproduct zelf fabriceren, of uitbesteden aan derden?*

Om de concurrentiepositie van de eigen producten tegenover een algemeen toenemende concurrentiedruk te kunnen handhaven, krijgt een vanuit prijs- en kwaliteitsverhouding gunstige inkoopmogelijkheid van elk afzonderlijk productonderdeel, een steeds grotere betekenis.

Daar gelijktijdig de breedte van het productaanbod – mede als gevolg van de marktvergroting en het tegemoetkomen aan speciale afnemerswensen – zal toenemen, is een sterk geautomatiseerde verticale integratie van technisch verschillende productieprocessen door één ondernemer, nauwelijks te financieren en vanuit het oogpunt van bezetting te riskeren. Het gevolg hiervan zal ongetwijfeld zijn dat een verdere internationale arbeidsverdeling en specialisatie van toeleveranciers tot trend zal worden verheven.

7 *Welke mogelijke besparingen liggen er bijvoorbeeld bij het uitbesteden van drukwerk?*

Het gaat hierbij voornamelijk om formulieren die door het bedrijf zelf worden gemaakt of aan derden worden uitbesteed. Kansen op besparingen liggen hier in het verplicht vragen van concurrerende offertes, alsmede in het kritisch beoordelen van de te bestellen oplage wat omvang betreft.

8 *Wat is de consequentie van het uitbesteden van de minder productieve deelfuncties aan derden?*

Een dergelijke uitbesteding en het reserveren van de krenten uit de pap van de logistiek voor de eigen onderneming, leidt niet altijd tot het beoogde resultaat. Nodig is een werkelijk en open partnership, waarbij de kosten en de voordelen van een verdeling van functies aan beide zijden – zowel bij de leverancier als de ontvanger van goederen – merkbaar worden en voor realisatie in aanmerking kunnen komen. De hierdoor opgeroepen risico's mogen niet worden verzwegen.

9 *In hoeverre heeft de make or buy-beslissing invloed op het uitbesteden van diensten?*

Ook de dienstensector is niet vrijgesteld van deze beslissing. Hiermee zijn de consequenties gedeeltelijk onzichtbaar geworden. Dit is nieuw, want de vroe-

gere productieverschuivingen betroffen voornamelijk goederen. Als de textielproductie zich gedeeltelijk verplaatst, dan blijven we dezelfde producten kopen, maar die hebben dan een ander label. Als daarentegen het uitwerken van gegevens tot bruikbare informatie naar het andere eind van de wereld kan worden uitbesteed, valt dit slechts weinigen op.

10 *Waarom werkt dit uitbesteden van diensten door?*

Het werkt door in de cijfers van de conjunctuur. In vorige recessies fungeerde de werkgelegenheid in de diensten als een buffer voor de dalende werkgelegenheid in de industrie en de bouw. Nu is er in een aantal landen een nog niet vertoonde uitstoot van arbeid uit de diensten, in het bijzonder in het verzekeringswezen en bij de banken.

B. Arbeidsverdeling tussen bedrijven en material management c.q. inkoop

11 *Wat is een van de gevolgen van een verdere doorvoering van de arbeidsverdeling tussen de bedrijven?*

Deze tendens, opgeroepen door onder andere meer uitbesteding, zal automatisch het inkooppercentage van grondstoffen in de kostprijs verder doen toenemen. Hierdoor wordt ook de bedrijfseconomische betekenis van het material management vergroot. Anders gezegd: een toenemende arbeidsproductiviteit heeft een upgrading van de functie material management tot gevolg.

12 *Welke twee facetten van deze problematiek zijn van groot belang?*

- a. Bij de beslissing zelf fabriceren of uitbesteden zal het material management de kansen om onderdelen elders in te kopen, moeten analyseren. Het is bijvoorbeeld niet voldoende dat een externe adviseur op basis van kostenanalyses aantoont dat bepaalde onderdelen niet in het eigen bedrijf moeten worden geproduceerd en dus moeten worden ingekocht.
- b. Product(ie)innovaties bij de leveranciers dienen via het inkoopbureau in de onderneming bekend te worden, onafhankelijk van het feit, of het material management formeel aan het proces van productontwikkeling deelneemt of niet. Deze overweging geldt eveneens voor de kostenstructuur van gestandaardiseerde onderdelen in de ontwerpfase van een nieuw product.

13 *Wat is vaak de aanleiding om internationale inkoopmogelijkheden in de beschouwing te betrekken?*

Door een analyse van de fabricagediepten – onder andere door het in discussie stellen van de eigen waardecreatie ten opzichte van uitbesteding – wordt het waarschijnlijk, dat in geval van uitbesteding ook internationale inkoopmogelijkheden in overweging worden genomen.

14 *Welke twee afzonderlijke ontwikkelingen leiden ertoe dat de betekenis van de inkoop en de logistiek voor het ondernemingsresultaat groeit?*

- a. Enerzijds bezinnen ondernemers zich op de sterke kanten – de core business – van hun onderneming, waardoor de fabricagediepte wordt vermindert en waardoor meer halfproducten van derden worden betrokken. Dit wil zeggen dat men gemakkelijker tot de buy-beslissing komt, dan dat alle onderdelen zelf worden gefabriceerd. Het een en ander resulteert in een vervanging van fabricagekosten door materiaalkosten, waardoor als regel ook de logistieke kosten hoger zullen worden.
- b. Anderzijds komt men langzamerhand tot de conclusie dat in vele branches de rationalisatiemogelijkheden in de productiesector voor een groot deel zijn uitgeput. Waar het gaat om een verbetering van de resultaten treden dan andere subsystemen van de onderneming meer op de voorgrond. Dit geldt met name ook voor de logistiek. Het gaat hier vooral om het vastgelegde vermogen in voorraden, waarvan een niet gering deel betrekking heeft op grondstoffen. Deze voorraden worden gereduceerd door meer productieonderdelen uit te besteden.

15 *Waarom hebben kleine en middelgrote ondernemingen als regel een grotere inhaalbehoefte bij het bezetten van die plaatsen in de organisatie, die in het kader van een gekwalificeerd material management worden gevergd?*

De meest voor de hand liggende reden hiervoor is dat grote ondernemingen hun productie wat diepte betreft zullen beperken en bepaalde componenten en onderdelen van producten aan kleine en middelgrote ondernemingen zullen uitbesteden. Deze tendens wordt door de behoefte aan meer flexibiliteit versterkt.

16 *Wat moet men doen om op deze ontwikkeling op het gebied van grondstoffen en onderdelen de mogelijkheden optimaal te benutten?*

Men zal de inkoopfuncties en de logistieke functies moeten uitbouwen tot strategisch-tactische managementposities, met aan het hoofd gekwalificeerde leiders die voor hun taak zijn berekend.

17 *Waarom dient men de voorwaarden in deze sector hoog te stellen?*

Omdat ook de te verwachten eisen in deze sectoren van de onderneming zeer hoog zullen zijn. Het tegemoetkomen aan deze eisen zal beslissend zijn voor het overleven van de onderneming in de concurrentiestrijd.

18 *Waardoor worden make or buy-beslissingen bevorderd?*

Een veelvoorkomende constatering is, dat met name telewerk het ontstaan van kleine (toeleverings)bedrijven stimuleert. Deze toelevering wordt ook door

grote ondernemingen meer en meer toegepast, doordat de vergelijking zelf produceren of uitbesteden vaak ten gunste van het laatste alternatief uitvalt.

C. Internationale concurrentie en inkoop

19 *Hoe dient de ondernemer een op kwaliteit georiënteerde inkoop primair te beoordelen?*

Hij dient deze primair te beoordelen als een managementinstrument voor het creëren van een onderneming met een hoog prestatiepotentieel, die internationaal kan concurreren. Het criterium voor concurrentiekracht is de kwaliteit van het product en de verleende diensten, zoals die zich uit in service, voorwaarden, prijs, leveringstermijn, flexibiliteit, coulance, enzovoort.

20 *Welke twee strategische vragen moeten aan de orde worden gesteld, voordat de operationele vragen van een op kwaliteit georiënteerde inkoop kunnen worden beantwoord?*

Eerst dienen de volgende twee strategische vragen aan de orde te worden gesteld: zelf maken of uitbesteden en logistieke optimalisatie.

21 *Welke invloed heeft de make or buy-beslissing in Europa?*

In het verleden was de diepte van de productie of van de prestatiediepte in Europa vrij hoog. Meer dan de helft van de fabricage werd in het eigen bedrijf verricht. Dit kan nu om verschillende redenen economisch niet meer verantwoord zijn. Als redenen worden genoemd: de betekenis van de kernknowhow en de specialisatie, schaaffecten en de complexiteit van het management.

22 *Welke werkzaamheden worden bij voorkeur uitbesteed?*

In Japan wordt in het algemeen het werk met weinig toegevoegde waarde uitbesteed aan toeleveranciers die dat op hun beurt ook weer uitbesteden, waarbij het werk uiteindelijk terecht komt in de uitgebuite sweat shops van het Japanse kleinbedrijf. De grote multinationals doen zelf de eindassemblage en de marketing, maar natuurlijk ook de productontwikkeling. Het gaat dus om die activiteiten waarmee de grootste waarden worden gecreëerd. Onderdelen en subsystemen moeten op de goedkoopste plekken ter wereld worden ingekocht, zonder afhankelijk te worden van andermans kennis.

23 *Hoe heeft men in Japan de make or buy-beslissing behandeld?*

De Japanners hebben deze problematiek reeds vroeg onderkend en zij werken dan ook veel meer met toeleveranciers. In deze richting gaat ook de trend in Europa, die zich in de toekomst nog verder zal versterken. De centrale kwestie zoals hier genoemd, wordt dan ook steeds vaker beslist met de keuze uitbesteden.

24 *Welke consequenties resulteren hieruit voor het strategisch management?*

Het gaat hierbij om de volgende consequenties:

- het reeds inplannen van leveranciers in de conceptfase;
- een zeer zorgvuldige keuze van leveranciers;
- een sterke reductie van het aantal leveranciers;
- vaste contracten met A- en B-leveranciers (dat zijn leveranciers, die de hoogste prioriteit genieten);
- verplaatsing van de ingangscntrole in de eigen onderneming naar de uitgangscntrole bij de leveranciers (kwaliteitsconvenant);
- overeenkomsten inzake just-in-time-inkoopprocessen met de hoogste betrouwbaarheid wat betreft leveringstermijnen, zodat voorraden grondstoffen en onderdelen kunnen worden beperkt;
- concentratie van de eigen fabricage op een beperkt aantal kernactiviteiten, sleutelonderdelen, componenten en bouwgroepen;
- internationalisatie van het verkoop- en serviceapparaat;
- coöperatie en samenwerking met concurrenten aan de inkoopzijde om gemeenschappelijke voordelen te bereiken;
- coöperatie en samenwerking in de verkoop- en servicesector met producenten van complementaire producten.

D. De invloed van internationale concurrentie op de make or buy-beslissing

25 *Op welke manier zouden Europese ondernemingen het tegen Aziatische concurrenten kunnen opnemen?*

Een mogelijkheid zou zijn om te beschikken over een checklist met strategische kenmerken over succesvolle Japanse ondernemingen. Voorbeelden van deze kenmerken zijn:

- uitbesteding, om de eigen productiediepte te beperken;
- het toepassen van consequent kwaliteitsmanagement om de performance te verbeteren;
- de productiecapaciteit en de kostensituatie meer elasticiteit geven.

26 *Wat zou het resultaat kunnen zijn van een dergelijke analyse?*

Op basis van de verkregen resultaten moet worden nagegaan, welke strategie in aanmerking komt: concurrentie of niche.

Op deze strategische koersbepaling volgt dan de tactische uitwerking, waarbij voor elk bedrijfs onderdeel de eigen doelstellingen worden vastgesteld. Ook hiervoor kan men zich extern oriënteren. Zo zou men de algemene doelstelling uitbesteding kunnen concretiseren in de zin van verschuiving van de eigen productie naar de leveranciers, totdat bijvoorbeeld het werk voor 25% is uitbesteed.

27 *Waar toe leidt een beperking van de productiediepte door uitbesteding?*

Als regel leidt dit tot een reductie van het benodigde vermogen en een daling van de voorraden. Hieraan zit onlosmakelijk het risico, dat de kwaliteit van de productie kan wisselen en dat er ten aanzien van de leveringen vertragingen kunnen optreden. Ook bij de planning kunnen mogelijke barrières worden opgeworpen.

28 *Waar mee dient een op kwaliteit georiënteerde internationale inkoop voor het realiseren van een organisatie met een voldoende hoog prestatiepotentieel samen te werken?*

- Met het strategisch management en met de informatie- en grondstoffenlogistiek. Voorts moet men het beleid inzake zelf maken of uitbesteden goed beheersen en de regels van total quality management in praktijk kunnen brengen, evenals de richtlijnen voor een verantwoord human resources management.

E. Transferprijzen

Deze prijzen worden gebruikt binnen een concern bij interne leveringen. Zij zijn medebepalend voor de make or buy-beslissing.

29 *Wat zijn de consequenties van onjuist berekende transferprijzen?*

Een onjuist vastgestelde transferprijs veroorzaakt irrelevante resultaatverschuivingen van de ene dochtermaatschappij naar de andere, indien en voorzover deze maatschappijen door onderlinge prestaties met elkaar zijn verbonden.

Bovendien hebben transferprijzen als regel ook een grote invloed op het beoordelen van de voor- en nadelen, die uit alternatieve leveringsmogelijkheden zoals deze uit de keuze tussen zelf fabriceren, intern bestellen en uitbesteden aan derden voortvloeien.

30 *Welke functies kan men aan een transferprijs toekennen?*

Transferprijzen zijn niet alleen rekengrootheden, maar ook en vooral oriëntatienormen, stuurmiddelen en beslissingshulpmiddelen. Deze functies kunnen we vanuit de praktijk toelichten.

31 *Hoe dient een transferprijs te worden bepaald bij onderbezetting van de productiecapaciteit?*

Bij nog ongebruikte productiecapaciteit moet deze prijs zo worden bepaald, dat het intern betrekken van goederen wordt bevorderd. Dit impliceert dat deze transferprijs zowel voor het bestellende zusterbedrijf als voor het leverende bedrijf een aanmoediging betekent om intern te leveren.

32 *Hoe wordt daarentegen de transferprijs vastgesteld, als onderlinge leveranties moeten worden afgeremd?*

Als in een andere situatie het interne goederenverkeer moet worden beperkt – bijvoorbeeld omdat ondanks een oplopende vraag de productiecapaciteit op grond van beleidsoverwegingen niet verder dient te worden uitgebreid – dan heeft de transferprijs tot functie om de interne vraag naar de externe markt te verwijzen, waar dan de bestelling in feite moet worden geplaatst.

33 *Wat gebeurt er, als de transferprijs niet wordt aangepast aan marktveranderingen?*

Zonder het tijdig reageren op veranderende marktomstandigheden zou de transferprijs te hoog kunnen worden vastgesteld, waardoor een niet-optimale transfer wordt bereikt. Het gevolg hiervan zou zijn:

- een lagere omzet en een onderbezetting van het verkopende bedrijf, indien het kopende bedrijf bij derden kan kopen; of
- een lagere omzet en een onderbezetting van het kopende bedrijf, indien het zijn verkoopprijs zou baseren op de kunstmatig hoge transferprijs.

Uit het een en ander resulteert de gevolgtrekking, dat een tijdige herziening van de transferprijs een wezenlijke voorwaarde is voor het optimaliseren van de interne besluitvorming in dynamische marktomstandigheden.

34 *Welke doelstellingen worden met een effectieve transferprijspolitiek nagestreefd?*

Een ondernemingsbeleid inzake transferprijzen dient de mogelijkheid te bieden om:

- objectief de resultaten per bedrijf vast te stellen;
- de aanwezige middelen optimaal over de activiteiten te spreiden;
- de flexibiliteit voor het vaststellen van transferprijzen op een voldoende hoog niveau te stabiliseren; en
- aanpassingen mogelijk te maken om op veranderingen in de markt tijdig te kunnen inspelen.

35 *Waarom zijn transferprijzen belangrijk bij de make or buy-beslissing?*

Deze hebben als regel een grote invloed op het beoordelen van de voor- en nadelen, die uit alternatieve leveringsmogelijkheden – zoals de keuze tussen de mogelijkheden zelf fabriceren, intern bestellen en uitbesteden aan derden – voortvloeien.

36 *Waarom is een juiste vaststelling van transferprijzen voor make or buy-beslissing van doorslaggevend belang?*

Transferprijzen zijn niet alleen rekengrootheden, maar ook, en vooral oriëntatienormen, stuurmiddelen en beslissingshulpmiddelen.

F. Informatie en automatisering

37 *Wat geldt voor make or buy-beslissing op het terrein van informatie?*

De informatiewaarde is een component van het resultaat. De kosten van informatieverschaffing – het zoeken en verkrijgen van informatie – moet men in ieder geval bij make or buy-beslissing in aanmerking nemen.

Bij het zoeken, verkrijgen, verwerken en analyseren van informatie, moet de besluitnemer overwegen of hij deze van derden wil betrekken of dat hij deze zelf in eigen beheer wil produceren. Voor dit doel is het bepalen van externe informatiekosten in wezen veel eenvoudiger als het calculeren van de kosten die in de eigen organisatie ontstaan. Als de beslisser het van belang acht om het zoeken en verkrijgen van informatie geheim te houden, dan kan hij de alternatieve kosten van derden als maatstaf toepassen.

38 *Waarmee hangt de vraag samen, in welke mate men de automatiseringsafdeling wil laten groeien?*

Die vraag hangt samen met de mix van het zelf doen en uitbesteden van het ontwikkelingswerk van software.

39 *Met welke vraag wordt een manager door nieuwe besturingsvormen in organisaties geconfronteerd?*

Met de vraag of de nu beschikbare informatiesystemen nog wel op de aangepaste organisatie aansluiten. Zo vragen decentralisatie en centralisatie, contractmanagement, zelf doen of uitbesteden, enzovoort om adequate informatie op die plaatsen waar de consequenties van handelen het best kunnen worden overzien en een groot aantal verouderde centrale informatiesystemen kunnen nu eenmaal niet aan die wensen voldoen.

40 *Waaraan heeft de logistiek behoefte voor een kostenoptimale besturing?*

Aan een afgewogen kosteninformatiesysteem. De praktijk leert dat in de traditionele kostensystemen logistieke kosten vaak stiefmoederlijk worden behandeld. Aan de nodige informatie voor een diepgaande analyse van de logistieke kosten per afdeling en per product, voor het vergelijken van zelf doen met uitbesteden en dergelijke, kan in vele gevallen niet worden voldaan.

41 *Wat is veelal het gevolg van deze geconstateerde leemte?*

Hierdoor zijn logistieke afdelingen veelal gedwongen een eigen – op logistieke doelstellingen afgestemd – kostensysteem op te zetten en te onderhouden, om toch in deze behoeften te kunnen voorzien. Voor de onderneming betekent een dergelijk afzonderlijk kostensysteem meestal een verspilling van menselijke energie en van kosten.

42 *Wat is nodig indien men een tekort aan informatie constateert voor een make or buy-beslissing?*

Indien bijvoorbeeld de financieel-administratieve afdeling een pilot project inzake een make or buy-beslissing coördineert tezamen met de afdeling fabricage-techniek, dan kan deze tot de conclusie komen dat het huidige systeem geen nauwkeurige informatie verschaft op het gebied van het zelf fabriceren/het aan derden uitbesteden of voor het selecteren van investeringen. De huidige informatie voor de besluitvorming is dan onvoldoende betrouwbaar.

43 *Wat kunnen dan de voornaamste tekorten in het systeem zijn?*

Als zodanig kunnen we noemen:

- het niet kunnen signaleren van overbodige activiteiten;
- het onvoldoende kunnen traceren van kosten; en
- het niet kunnen kwantificeren van kwaliteit, productievoortgang en flexibiliteit.

44 *Wat behoort tot de taak van elke manager binnen de informatieverwerking?*

Hij wordt – met name bij een decentralisatie – geplaatst in een concurrerende positie waarin hij niet alleen een optimaal gebruik moet maken van de beschikbare middelen, maar tevens intensief moet zoeken naar mogelijkheden om zijn dienstverlening kwalitatief en kwantitatief te verbeteren. Hiertoe dient hij te kiezen tussen alternatieve mogelijkheden, zoals:

- opleiden of salarisverbetering;
- investeren in apparatuur of een stijging van arbeidskosten;
- zelf doen of uitbesteden.

G. Relevante kostencalculatie voor de make or buy-beslissing

45 *Wat zijn de gevolgen van een slecht onderbouwde kosteninformatie?*

Hierdoor ontstaan gevaren van verkeerde besluiten, bijvoorbeeld:

- bij de vraag of extra orders moeten worden geaccepteerd of afgewezen;
- bij de poging om de kosten op de juiste wijze te calculeren;
- indien men een uit winstoogpunt optimaal productieprogramma wil opstellen;
- bij het oplossen van het probleem zelf fabriceren of uitbesteden;
- bij de winstplanning in het algemeen.

46 *Waarom zijn opportuiniteitskosten doorslaggevend bij make or buy-beslissing?*

Een niet onbekende toepassing van opportuiniteitskosten is juist de keuze make or buy, zelf doen of uitbesteden. De kosten van het zelf fabriceren worden in

een knelpuntsituatie niet bepaald op basis van integrale kosten, maar door de variabele kosten verhoogd met de opportuniteitskosten. Deze laatste kosten worden dan gelijkgesteld met de niet behaalde marge, doordat de productiefactoren voor het zelf fabriceren niet kunnen worden aangewend voor alternatieve producten.

47 *Waarom kan een juiste toepassing van marginale kosten bijdragen?*

Deze kan ertoe bijdragen dat een volledige capaciteitsbezetting in een bedrijf op een verantwoorde manier kan worden bereikt. Dit sluit echter de mogelijkheid niet uit, dat deze kostprijsmethode ook bij onderbezetting zijn nut kan opleveren, namelijk door het bedrijfseconomisch sturen van de gang van zaken met behulp van interne verrekenprijzen.

48 *Waarom zijn bijvoorbeeld vaste kosten niet relevant voor een knelpuntscalculatie?*

Ongeacht een te nemen beslissing, blijft de hoogte van de vaste kosten ongewijzigd; met andere woorden, de capaciteit van een bedrijf is op korte termijn een gegeven.

49 *Aan welke informatie hebben traditionele productieondernemingen behoefte?*

Het gaat om de volgende lijst van nodige informatie, welke tijdens een enquête werd opgesteld in de onderstaande volgorde van belangrijkheid:

- een analyse van de relatie tussen kosten, hoeveelheden en winst;
- de relevante basis(kostprijs) voor het vaststellen van de verkoopprijs;
- budgettering en resultatenplanning;
- analyse van investeringen;
- voorraadbeheersing;
- analyseren van het besluit zelf te fabriceren of uit te besteden.

Overwegingen om zelf te fabriceren of uit te besteden, het optimaal gebruikmaken van kortingsafspraken en het bewaken van bonusfaciliteiten, rond de functie van controller als beveiliging van het totaalresultaat, in de inkoop sfeer af.

50 *Bij welk aantal onderdelen zijn de kosten van fabricage in eigen bedrijf gelijk aan die van uitbesteding?*

Deze vraag wordt toegelicht aan de hand van het volgende voorbeeld. Een onderneming kan de fabricage van een onderdeel van een door haar op de markt te brengen product uitbesteden voor f 60,— per onderdeel. Bij fabricage in eigen bedrijf zijn aan dit onderdeel toe te rekenen: vaste kosten ad f 360.000 per jaar en variabele kosten van f 30,— per onderdeel.

Stel het gezochte aantal onderdelen op X . Bij uitbesteding zijn de totale kosten $60 X$. Bij fabricage in eigen onderneming zijn de totale kosten: f 360.000,— + $30 X$. Het gezochte aantal onderdelen ligt nu daar, waar de kosten van elk van de alternatieven aan elkaar gelijk zijn:

$$60 X = 360.000 + 30 X$$

$$30 X = 360.000$$

$$X = 12.000$$

51 *Wat is in dit verband het indifferentiepunt?*

Op dit punt zijn de totale kosten van de alternatieven aan elkaar gelijk en maakt het dus kostentechnisch geen verschil voor welk mogelijkheid wordt gekozen. Bij dit soort beslissingen spelen echter naast de betreffende kosten ook andere factoren een rol, zoals kwaliteit, levertijd en de financiële positie en vooruitzichten van het bedrijf waaraan wordt uitbesteed.

52 *Wanneer wordt niet uitbesteed?*

Indien de interne coördinatiekosten lager zijn dan de externe transactiekosten.

53 *Wat wordt onder externe transactiekosten verstaan?*

Deze zijn verbonden aan:

- het zoeken van een tegenpartij;
- het opstellen en het sluiten van het contract;
- het voorkomen van contractbreuk.

H. De knelpuntenmethode voor het meten van de capaciteit

54 *Waarnaar wordt bij de knelpuntenmethode op de eerste plaats gekeken?*

Naar die plaatsen, waar de productie – naar de ervaring leert – telkens opnieuw vastloopt. Op grond van oogcontrole, multimomentopnamen, interviews met chefs en de afdeling werkvoorbereiding, worden de arbeidsplaatsen met bottlenecks geïnventariseerd.

55 *Waarom moeten bedrijven keuzes maken bij het gebruik van duurzame productiemiddelen?*

Omdat deze als regel in beperkte mate aanwezig zijn en als zodanig knelpunten kunnen vormen.

56 *Liggen deze knelpunten altijd in de sfeer van de productie?*

Nee, zij kunnen ook liggen op het terrein van:

- de financiering;

- de afzetmarkt;
- een beperkte beschikbaarheid van grond- en hulpstoffen.

57 *Op basis waarvan moet de keuze van het gebruik van een knelpunt plaatsvinden?*

Op basis van een criterium, dat meestal is afgeleid van de doelstelling van een onderneming. Als doelstellingen noemen we in dit verband:

- de omzet;
- de winst;
- de kosten en;
- de werkgelegenheid.

58 *Wanneer wordt de knelpuntscalculatie gehanteerd?*

Indien er slechts één beperkende factor of knelpunt aanwezig is. De calculatie is er dan op gericht die aanwending te kiezen, waarbij de contributiemarge per eenheid knelpunt het hoogste is. Dit optimale resultaat is dan de maximaal te bereiken totale contributiemarge.

59 *In welke geval wordt de methode van lineaire programmering gebruikt?*

Indien er meer dan één potentieel knelpunt aanwezig is.

60 *Waarvan is het afhankelijk of een potentieel knelpunt een werkelijk knelpunt wordt?*

Dit hangt af van:

- de verhoudingen tussen de restricties;
- de doelstellingsfunctie die wordt gehanteerd.

61 *Welke stappen moeten worden ondernomen bij het hanteren van lineaire programmering ter bepaling van een optimaal productieprogramma?*

Het gaat hierbij om de volgende stappen:

- de doelstelling van de onderneming moet duidelijk zijn;
- welke producten kunnen worden voortgebracht met de aanwezige productiemiddelen;
- in welke mate moet gebruik worden gemaakt van deze productiemiddelen;
- zijn er beperkingen bij de afzet van de hoeveelheid producten.

62 *Welke drie stappen dienen met andere woorden bij lineaire programmering te worden gezet om te komen tot een optimaal productieprogramma?*

Deze drie stappen zijn:

- het formuleren van de doelstellingsfunctie;

- het vaststellen van de beperkende randvoorwaarden of restricties;
- het bepalen van het optimum.

63 *Met welke achterliggende veronderstellingen moet men bij toepassing van lineaire programmering rekening houden?*

Men moet rekening houden met de volgende achterliggende veronderstellingen:

- alle relaties in het model moeten lineair zijn;
- er bestaat een redelijke zekerheid wat betreft de aangenomen uitgangspunten;
- de productie en verkoop van fracties van producten is mogelijk.

64 *Wat is de eerste fase in het proces van een knelpuntenonderzoek?*

Eerst wordt nagegaan of deze knelpunten niet door uitbreiding of externe uitbesteding kunnen worden opgeheven. Is dit niet het geval, dan gaat het om echte knelpunten die voor de capaciteitsmeting worden gebruikt.

65 *Wat zijn echte knelpunten?*

Hiertoe behoren meestal speciale afdelingen of machines, waarvan een uitbreiding of aanvulling als gevolg van een ruimte- of tijdsprobleem – en niet in de laatste plaats op grond van de hiervoor benodigde financiële middelen wegens het kapitaalintensief karakter van het productiemiddel – niet op korte termijn realiseerbaar is.

Dergelijke knelpunten bepalen uiteindelijk het totale prestatievermogen van een bedrijf, los van de kwantiteiten die andere afdelingen/arbeidsplaatsen kunnen produceren.

66 *Wat is de tweede fase bij het knelpuntenonderzoek?*

Op de tweede plaats zoekt men de producten, waarvan de fabricage bedoelde knelpunten moet passeren. Het gaat hierbij om die producten of productengroepen, die wat betreft de fabricagetijd, de opbrengstprijis en de toegevoegde waarde, als hoofdproduct(engroep) kunnen worden beschouwd.

67 *Wat impliceert vervolgens het meten in eigenlijke zin?*

Hiertoe worden de fabricagetijden van de betreffende producten met de aantallen uit het omzetplan vermenigvuldigd. De hieruit resulterende uren totalen worden aan de betreffende arbeidsplaatsen toegedeeld.

Vervolgens wordt getracht de knelpunten zodanig van fabricage-uren te voorzien, dat de totale toegevoegde waarde van de productie een optimum bereikt indien een van de knelpunten zijn maximum haalt.

68 *Wat doet men ten aanzien van de andere producten?*

Op dezelfde wijze gaat men door met de andere producten die knelpunten passeren en ten slotte met de producten, die geen gebruikmaken van bottleneck-

afdelingen. Er is hier dus sprake van een optimalisatieprobleem dat met behulp van een computerprogramma gemakkelijk kan worden opgelost.

I. Problemen van de capaciteitsverandering en -bezetting

69 *Hoe wordt de totale bedrijfseconomische capaciteit berekend?*

Door de vermenigvuldiging van de mogelijk te fabriceren aantallen producten met de betreffende fabricagekostprijzen. Een controleberekening en een kritische beoordeling van de gemaakte veronderstellingen, vormen ten slotte geen overbodige luxe.

70 *Waarom dient de bedrijfseconomische capaciteit te worden gecontroleerd?*

Deze capaciteit wordt bij voortduring door de meest uiteenlopende factoren beïnvloed. Een vaststaande capaciteit komt in de praktijk niet of nauwelijks voor. Het is derhalve zeer gewenst om een eenmaal berekende capaciteit zo nu en dan op zijn aanwezigheid te controleren en zo nodig aan te passen.

71 *Welke invloedsfactoren kunnen een capaciteitsverandering tot gevolg hebben?*

Deze zijn:

- nieuwe investeringen en uitbreidingen;
- vervangingsinvesteringen, voorzover de nieuwe productiemiddelen hogere en/of andere prestaties verschaffen als de gedesinvesteerde productiemiddelen;
- verkoop of sloop van machines;
- ingrijpende wijzigingen in het fabricageproces;
- rationalisatie van de productie, al of niet met behulp van nieuw ingezet vermogen;
- veranderingen in de werktijden, het instellen of wijzigen van ploegen en dergelijke;
- mutatie in de verhouding zelf fabriceren/uitbesteden.

72 *Wanneer is het niet nodig om de capaciteit te corrigeren?*

Indien ergens binnen het productiecircuit een kleine, onbelangrijke verandering heeft plaatsgevonden. Hiermee zou aan een dergelijke verandering te veel betekenis worden toegekend. Wel is het van belang om ten minste eenmaal per jaar de bedrijfscapaciteit opnieuw vast te stellen.

73 *Waarom is het nodig, de capaciteitsbezetting nauwlettend in de tijd te volgen?*

Dit is nodig vanwege de relatief hoge kosten van ongebruikte capaciteit. Dit wordt gerealiseerd door het berekenen van het bezettingspercentage (werke-

lijke bezetting gedeeld door de berekende of calculatorische bezetting, maal 100%).

Om de werkelijke bezetting juist te kunnen beoordelen moet men uitgaan van een calculatorische bezetting. Hieruit kan men afleiden of naar verwachting het geplande resultaat positief, dan wel negatief zal uitkomen.

74 Wanneer wordt een gunstige of ongunstige bezetting geëffectueerd?

Ligt de effectieve bezetting van de capaciteit boven die van de geplande bezetting, dan ontstaat een gunstige dekking van de vaste kosten en een gunstig bezettingsresultaat. Blijft de effectieve bezetting onder de calculatorische bezetting, dan ontstaat een bezettingsverlies dat in mindering van het resultaat moet worden gebracht.

75 Wat mag men hierbij niet uit het oog verliezen?

Hierbij mag niet uit het oog verloren worden dat ook de veranderde capaciteit zelf – voorzover althans in de planning geen correctie is doorgevoerd – aanleiding kan geven tot een onjuist bezettingspercentage en daarmee tot een onjuiste interpretatie van de cijfers.

76 Welke conclusies kan men uit het bezettingspercentage afleiden?

Naast het gebruik van het bezettingspercentage als hulpmiddel voor het beoordelen van de resultaten en de kosten kan men hieruit ook concluderen of de productie kan worden opgevoerd – bijvoorbeeld door een meer intense commerciële acquisitie – of dat de bezetting een scherpe daling heeft ondergaan door bijvoorbeeld het afstoten van producten, die wat bijdrage betreft niet gunstig zijn.

77 Wat is de strategische impact van een bezettingspercentage?

Een bezettingspercentage kan de basis vormen tot fundamentele beleidsbeslissingen met betrekking tot het uitbreiden of inkrimpen van de bedrijfscapaciteit. Met name ook voor overwegingen op dit strategisch niveau, is een exacte meting van de bedrijfscapaciteit een noodzakelijke voorwaarde.

78 Is de belangstelling groot om het interne management-developmentprogramma uit te besteden?

Bij een enquête bleek zo'n 54% van de ondervraagde automatiseringsbedrijven voor uitbesteding te voelen. Uit de betreffende enquête blijkt alleen dat bedrijven voelen voor uitbesteden en zij geven dus niet aan dit ook daadwerkelijk te zullen gaan doen.

J. De make or buy-beslissing in relatie met transport en vervoer

79 *Welke gevolgen had de fysieke uitbesteding van activiteiten?*

Een verhoogde behoefte aan transport en meer aandacht voor kwaliteit en logistiek. Het kostenbewust omgaan met voorraden creëerde de just-in-time-filosofie voor de transportsector.

Maar die mobiliteit luidde het einde van de mobiliteit in. Steeds meer toeleveringsbedrijven kiezen nu positie vlakbij de productieafdeling van hun belangrijkste klant. Zelfs hun R&D-werk, dat in een steeds vroeger stadium wordt ingeschakeld, wordt aangezogen door de productieplaats. Ook toeleveranciers gaan clusteren, waardoor synergie zich kan ontwikkelen. Maar deze hercentralisatie zorgt helaas niet voor het einde van de files.

80 *Wat is de voorwaarde voor rendabel transporteren?*

Dit veronderstelt ook bij de klanten een grote discipline. Klanten in de grote industrie zijn beter geïnformateerd en geïnformeerd. Ze beschikken zelf over een kwaliteitssysteem en over een betere planning. Late bestellingen en plotseling dringende leveringen zijn niet meer de regel.

81 *Hoe kan men de bottlenecks in het transport opheffen?*

Om te beginnen rekenen computers de optimale routes uit. Reeds bij de bestelling aan de telefoon weet men de klant te vertellen, wat wel en wat niet kan. De transporteur probeert knelpunten en de drukste momenten te mijden door bijvoorbeeld vroeger te vertrekken. Het kwantificeren van de extra kosten voor sneltransport, uitbesteding, overuren en meerdere ploegen is nog wel vrij gemakkelijk te doen.

De steeds strengere wetgeving ten aanzien van het wegverkeer zorgt ervoor dat er meer voertuigen op de weg komen in een steeds beperkter tijd. De overheid moet de interactie tussen de diverse transportmodi verder stimuleren. Het ideaal is om de gehele Europese markt te bereiken binnen 24 uur.

82 *Is leasing van het wagenpark door ondernemingen een geëigende vorm van uitbesteding als gevolg van een make or buy-beslissing?*

In het algemeen is het antwoord op deze vraag bevestigend. Inmiddels hebben service en beheer zo'n grote vlucht genomen, dat we nu zien dat bedrijven hun eigen wagenpark financieren, maar het beheer – wat tijd, geld en voorzieningen kost – overlaten aan de leasemaatschappij. Het uitbesteden van het beheer kan men zien als een vorm van facility management. Dit uitbesteden kan bij het leasen van autos omvatten: inkoop, verzekeringen, risico van de restwaarde, onderhoud, reparaties en verkoop. Hierbij wordt een beroep gedaan op een externe instantie, die het wagenpark geheel of ten dele gaat beheren. Ook het sluiten van een reparatie- en onderhoudscontract met een dealer is een voorbeeld van een gedeeltelijke uitbesteding van de beheertaak.

83 *Welke overwegingen spelen in dit geval bij make or buy-beslissing een rol?*

Leasing van auto's is voor een bedrijf een vorm van uitbesteding. Verantwoorde beslissingen inzake het al of niet uitbesteden moeten berusten op een geïntegreerde beoordeling van de prijs en de kwaliteit van alle mogelijke alternatieven. Let men uitsluitend op de prijsconsequenties, dan maakt men een beoordelingsfout, omdat men de kwaliteit van het gebodene uit het oog verliest. Het komt in de praktijk te vaak voor dat het extra offer dat voor de kwaliteit moet worden gebracht, buiten aanmerking blijft, omdat dit om financiële redenen niet dwingend wordt voorgeschreven.

84 *Wat is bij leasing de meeste radicale vorm van uitbesteding?*

Dit betreft het uitbesteden van het beheer en het investeren aan een derde. Het hiervoor als regel te gebruiken contract betreft een operationele lease-overeenkomst. De motieven, om al dan niet tot leasing of extern wagenparkbeheer over te gaan, kan men als regel destilleren uit de argumenten voor en tegen uitbesteding.

85 *Wat is de meest voor de hand liggende oplossing voor een onderneming met relatief veel reiskosten?*

Als hiervoor een agent bemiddelt en onderhandelt, dient men allereerst van zijn diensten een optimaal gebruik te maken. Dat betekent in feite: niet alles zélf doen, maar uitbesteden wat een andere instantie door gespecialiseerde kennis beter kan. Een make or buy-beslissing kan er in tweede instantie toe leiden dat de onderneming een eigen reisbureau in haar organisatie opneemt.

K. Human resources, personeelsopleiding en uitbesteding

86 *Waar worden met name personeelstaken uitbesteed?*

Met name in kleine bedrijven. Een personeelsmanager komt immers pas ter sprake als het bedrijf minimaal 200 mensen telt. Ook grote bedrijven gaan steeds meer hun personeelstaken uitbesteden. Externe adviseurs regelen dan ontslag, outplacement, opleiding, salarisadministratie, werving en selectie. Hierdoor worden de uitgaven van de personeelsafdeling overzichtelijker.

87 *Wat is de taak van het management als eenmaal is vastgesteld welke taken aan derden worden uitbesteed?*

Dan moet het (top)management hieruit de soms pijnlijke consequenties voor de eigen organisatie in de personeelssfeer niet schuwen.

88 *Wanneer kan een uitbesteding ondoelmatig worden?*

Als er strategische beslissingen genomen moeten worden, of als bedrijfsspecifieke zaken en cultuurinvloeden gaan meespelen. Dan moeten zaken zoals het

aannemen van personeel en de bedrijfsspecifieke opleidingen binnenshuis worden afgehandeld.

89 *Welke relatie ligt er tussen de make or buy-beslissing en de vaste baan?*

De baan zal in de toekomst een minder nadrukkelijke rol krijgen in de economische realiteit. Het te verzetten werk zal niet meer gebeuren in de ons vertrouwde vorm. Het verschijnsel baan ontstond in de negentiende eeuw, de tijd van de industriële revolutie, toen er een vorm gevonden moest worden voor al het werk in de uitdijende fabrieken en bureaucratistische instellingen. Nu is het werk opnieuw aan het veranderen. Massaproductie en grote organisaties zijn langzaam aan het verdwijnen, veel taken zijn geautomatiseerd of worden uitbesteed. De behoefte om werk via banen te ordenen wordt steeds kleiner.

90 *Wat zijn op het gebied van personeelsopleiding de mogelijke gevolgen van een make or buy-beslissing?*

Sommige – waaronder ook sterke – bedrijven vertonen in enkele gevallen de neiging om het scholingsprobleem te omzeilen door deskundig en goed opgeleid personeel direct van buiten te betrekken of weg te lokken bij de concurrent. Grote bedrijven daarentegen kunnen voldoende deskundigheid in huis halen om zelf opleidingsplannen op te zetten en deze intern uit te voeren. Door verlaging van budgetten kan ook hier worden geconstateerd, dat men een streep zet door de eigen opleidingsstaf. Het opleiden wordt dan uitbesteed aan toeleverende instellingen van derden, omdat relevante ontwikkelingen nu eenmaal op de voet moeten worden gevolgd.

91 *Op welk criterium dient een signaleringssysteem (bijvoorbeeld een early warning system) bij uitbesteding vooral te letten?*

Het kan zijn dat de traditionele maatstaf omzet per medewerker geen probleem blijkt op te leveren, terwijl er meer werk wordt uitbesteed aan externe bedrijven. Een daling echter van de nieuwe maatstaf, de toegevoegde waarde per employé kan toch onthullen dat de productiviteit is gedaald.

92 *Wanneer is het derhalve zinvol om de normen aan te passen?*

Het kan nodig zijn tot aanpassing over te gaan als de methoden voor productie en distributie zich wijzigen. In dit verband kan worden gewezen op de onderneming, die in eerste instantie de productiviteit mat als de omzet per medewerker, maar deze ratio veranderde in toegevoegde waarde per medewerker, toen als gevolg van uitbesteding een deel van het werk werd overgenomen door externe verkopers.

93 *Wat kan het nut zijn van early warning systems in dit verband?*

Zij kunnen een onderneming bewust maken van het feit dat zij een evenwicht moet aanbrengen tussen zelf produceren en uitbesteden aan derden. Gebeurt

dit op een rationele manier, dan kunnen hierdoor de overheadkosten omlaag worden gebracht en kan ook de noodzaak van een afslankingsproces worden gestipuleerd.

L. Het verband tussen samenwerking, netwerken, ERP en uitbesteden

94 *Wat is het verband tussen uitbesteding en het opzetten van een relatienetwerk?*

Tot voor kort beschouwden de meeste ondernemingen zichzelf als een afgesloten eenheid, die na een proces van onderzoek en ontwikkeling een product naar buiten brengt. Pas onder invloed van de systeemtheorie zijn ondernemingen gaan beseffen, dat zij deel uitmaken van een netwerk en voor hun voortbestaan vrijwel geheel afhankelijk zijn van de relaties, die intern en extern met belanghebbenden – stakeholders – worden onderhouden. Vooral door de afslankingsoperaties in de jaren tachtig – toen bedrijven zich gingen concentreren op hun kernactiviteiten en veel werk uitbesteedde – werden veel bedrijven gedwongen aandacht te besteden aan het onderhoud van dit relatienetwerk.

95 *Wat verstaat men in dit verband onder co-makership?*

Een intensieve en langdurige relatie tussen een uitbesteder en een toeleverancier, vastgelegd in een lange-termijnleveringscontract. Vaak levert de uitbesteder aan de toeleverancier ook technologische knowhow.

96 *Noem een aantal samenwerkingsvormen via netwerken, ook wel VAPs (value added partnerships) genoemd.*

Voorbeelden van dergelijke samenwerkingsvormen zijn:

- uitbesteding van de productie in de automobieliindustrie of co-makership;
- gezamenlijke inkoop van bedrijven;
- joint ventures;
- gezamenlijke research en opleiding;
- franchising;
- leasing;
- distributieovereenkomsten;
- samenwerking via eigendomsverhoudingen in de holdingconstructie van een bedrijf.

Zo kunnen andere ondernemingen in verschillende vormen bij het uitvoeren van het strategisch beleid van de eigen organisatie worden betrokken. Een voorbeeld hiervan is strategische alliantie.

97 *Welke vraag wordt actueel bij de mogelijkheid tot externe integratie via ERP (enterprise resources planning)?*

Dan komt de vraag zelf doen of uitbesteden naar voren. Schaalgrootte en eigen deskundigheid zijn doorgaans bepalend voor het antwoord. Men kan gaan

uitbesteden op grond van het feit dat men zelf onvoldoende mankracht in huis heeft om de continuïteit te garanderen. Nadelen hiervan zijn een minder vaste greep op de eigen systemen en de afhankelijkheid van de beheeraanbieder.

98 Hoe dient het beheerprobleem tijdens en na ERP-implementaties te worden opgelost?

Op structurele wijze, bijvoorbeeld door het inrichten van een competence center bij de klant. Bij een volledige uitbesteding van het technisch beheer zal zo'n competence center door beheerders van de aanbieder worden bemand. De bedoeling van een competence center is dat de klant leert zijn eigen broek op te houden.

Bron: Drs. G. B. M. Janzing RA in: Handboek Checklisten, logistiek en productiemanagement.