

Uitbesteding van wegtransport door logistiek dienstverleners

Op zoek naar bedrijfseconomische verklaringen

Bart Vos

SAMENVATTING Logistieke dienstverlening is één van de bedrijfstakken die sterk heeft geprofiteerd van de tendens tot uitbesteding. In deze bedrijfstak bestaat echter geen consensus met betrekking tot het uitbesteden van de uitvoerende wegtransportactiviteiten. In dit artikel wordt een theoretisch model besproken waarmee meer inzicht kan worden verkregen in de motieven van logistiek dienstverleners om deze activiteiten al dan niet uit te besteden. Dit theoretische model, gebaseerd op inzichten uit de economische organisatie-theorie, is toegepast op een viertal logistiek dienstverleners. De resultaten van dit exploratieve onderzoek tonen aan dat het model toegevoegde waarde heeft bij het zoeken naar bedrijfseconomische verklaringen voor de beslissing van logistiek dienstverleners om het wegtransport zelf te doen dan wel uit te besteden.

1 Inleiding

Het belang van uitbesteding is in veel sectoren in de afgelopen decennia sterk toegenomen. Logistieke dienstverlening is één van de bedrijfstakken die als gevolg van deze tendens tot uitbesteding enorm in omvang is toegenomen. Steeds meer verladers zijn ertoe overgegaan om (delen van) de fysieke distributie uit te besteden aan gespecialiseerde derden: logistiek dienstverleners. Een volgende stap is dat deze logistiek dienstverleners op hun beurt uitvoerende wegtransportactiviteiten uitbesteden aan kleine trans-

Dr. Ir. B. Vos is als universitair hoofddocent Organisatie en Strategie verbonden aan de Faculteit der Economische wetenschappen, Universiteit van Tilburg. Daarnaast is hij hoofd van de sectie Logistiek binnen het Center Applied Research. De auteur wil Drs. R. Bugter bedanken voor zijn zeer waardevolle bijdrage aan de dataverzameling voor dit artikel.

porteurs. Aan de andere kant blijven er logistiek dienstverleners die het wegtransport principieel in eigen huis houden. Dit gebrek aan consensus verdient nader onderzoek.

In dit artikel wordt eerst de uitbestedingsproblematiek nader toegelicht (paragraaf 2). In paragraaf 3 wordt uiteengezet welke inzichten uit de economische theorie bruikbaar zijn in relatie tot het uitbestedingsvraagstuk. Daartoe zullen achtereenvolgens de theorie van arbeidsdeling en coördinatie, de transactiekosten-theorie, de agency-theorie en het kerncompetentiedenken worden belicht. Deze inzichten worden in paragraaf 4 samengevat in een theoretisch model. In paragraaf 5 komt het praktijkonderzoek aan de orde. Aan de hand van vier zorgvuldig gekozen cases wordt aangegeven wat de motieven van logistiek dienstverleners zijn om het wegtransport al dan niet uit te besteden. De interviewresultaten worden in dit artikel primair gebruikt om de verklarende waarde van het theoretisch model te testen. In de slotparagraaf worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek.

2 Uitbestedingsproblematiek

2.1 Definitie

In de bedrijfseconomische literatuur is in grote lijnen sprake van eensgezindheid ten aanzien van een definitie voor uitbesteding (zie Knaapen et al., 1980): *'Uitbesteden behelst het op specificaties van de uitbestedende onderneming laten toeleveren van maatwerk in de vorm van componenten, subassemblies, eindproducten, bewerkingen en/of diensten door een andere onderneming'*.

Hierbij is het relevant een onderscheid te maken tussen capaciteits- en speciale uitbesteding (Croon, 1967). Capaciteitsuitbesteding betreft activiteiten die de uitbestedende onderneming ook zelf uitvoert, maar waarvoor de interne productiemogelijkheden tijdelijk

of structureel onvoldoende zijn. Speciale uitbesteding betreft verrichtingen die door hun aard minder goed in de eigen bedrijfsvoering kunnen worden ingepast. Capaciteitsuitbesteding betreft veelal beslissingen met een ad hoc-karakter, terwijl speciale uitbesteding meer strategisch van aard is. In het vervolg van dit artikel staat de term uitbesteding voor speciale uitbesteding, tenzij uitdrukkelijk wordt vermeld dat het capaciteitsuitbesteding betreft.

2.2 Voor- en nadelen van uitbesteding

In de praktijk zijn de te behalen kostenvoordelen vaak bepalend om een activiteit uit te besteden. Het kostenaspect is zeker belangrijk, maar het vormt slechts een onderdeel van een groter strategisch kader. Het is dan ook zinvol onderscheid te maken tussen strategische en tactische voor- en nadelen van uitbesteding (Ketler en Walstrom, 1993 en Sie, 1997). De strategische aspecten zijn moeilijk of zelfs niet te kwantificeren en hebben over het algemeen een langetermijnkarakter, terwijl de tactische aspecten meer gerelateerd zijn aan kosten en veelal beter te kwantificeren zijn.

Tabel 1 geeft een overzicht van de strategische en tactische voordelen bij uitbesteding.

In essentie is een onderneming door uitbesteding beter in staat te focussen op het versterken van de eigen kerncompetenties. Door het selecteren van gespeciali-

Tabel 1. Voordelen bij uitbesteding

Strategische voordelen	Tactische voordelen
- verbetering van de focus van de onderneming	- lagere en beter beheersbare kosten
- toegang tot uitstekende capaciteiten	- vrijmaken van kapitaal
- snelle toetreding tot nieuwe markten mogelijk	- betere kwaliteit
- grotere flexibiliteit	
- gedeelde risico's	

Tabel 2. Nadelen bij uitbesteding

Strategische nadelen	Tactische nadelen
- afhankelijkheid	- minder grip op kwaliteit
- weglekken informatie	- 'switching kosten'
- verlies van expertise	- verlies van direct contact met de klant
	- transactiekosten

seerde toeleveranciers krijgt de uitbestedende partij toegang tot capaciteiten van wereldklasse. Bovendien neemt de flexibiliteit toe, aangezien vraagschommelingen makkelijker kunnen worden opgevangen. Ook kunnen leveranciers profiteren van schaalvoordelen, resulterend in lagere kosten.

In tabel 2 worden de strategische en tactische nadelen bij uitbesteding samengevat.

Door activiteiten uit te besteden bestaat het gevaar dat de uitbesteder afhankelijk wordt van één of enkele toeleverancier(s). Ook is het mogelijk dat belangrijke informatie weglekt, omdat concurrenten gebruikmaken van dezelfde dienstverlener. Verlies van expertise kan een probleem zijn indien de uitbesteder op een bepaald moment een bepaalde activiteit weer zelf wil gaan uitvoeren. Dat zal dan waarschijnlijk zeer kostbaar zijn, omdat er een achterstand is ontstaan wat betreft kennis, vaardigheden en middelen (Quinn en Hilmer, 1994). Verder heeft een uitbesteder de kwaliteit niet meer geheel zelf in de hand en kost het 'switchen' van leverancier tijd en geld. Ten slotte kan ook het verlies van direct contact met de afnemer als nadeel gelden, vooral wanneer de afnemer daar prijs op stelt en er een relatie is op basis van vertrouwen (Aertsen, 1994).

Met het opsommen van voor- en nadelen van uitbesteding is het nog niet mogelijk aan te geven onder welke voorwaarden het efficiënt is activiteiten uit te besteden dan wel in eigen beheer uit te voeren. De relevantie van de genoemde voor- en nadelen varieert per bedrijfstak en zelfs per bedrijfssituatie. Er is dan ook behoefte aan theoretische verklaringen voor het uitbestedingsvraagstuk. Daartoe worden in de volgende paragraaf diverse bijdragen uit de economische organisatie-theorie besproken.

3 Economische organisatie-theorieën en het uitbestedingsvraagstuk

3.1 Inleiding

In dit artikel wordt getracht met behulp van een aantal economische organisatie-theorieën inzicht te verkrijgen in de determinanten van de uitbestedingsbeslissing van ondernemingen. Een belangrijk thema binnen deze theorieën is de keuze van de meest efficiënte beheersvorm voor het coördineren van transacties. De economische organisatie-theorie is dus zeer bruikbaar ter verklaring van het uitbestedingsvraagstuk, aangezien dit vraagstuk een keuze tussen coördinatie via de markt of de organisatie impliceert. De volgen-

de theorieën zullen worden gebruikt: de theorie van arbeidsdeling en coördinatie, de transactiekostentheorie, de agency-theorie en het kerncompetentiedenken. Hierbij zullen de relevant geachte verklarende factoren cursief worden weergegeven.

3.2 De theorie van arbeidsdeling en coördinatie

Uitbesteding is een vorm van arbeidsdeling tussen klantorganisaties (uitbesteders) en toeleveranciers. Deze arbeidsdeling gaat gepaard met een behoefte aan coördinatie. In principe zijn er twee ideaaltypen van coördinatie: de markt en de organisatie (Douma en Schreuder, 1992). Met betrekking tot het uitbestedingsvraagstuk is het relevant om te achterhalen onder welke voorwaarden of omstandigheden het voor organisaties efficiënter is om bepaalde activiteiten uit te besteden. Voor een analyse van het uitbestedingsvraagstuk zijn met name de specifieke omstandigheden met betrekking tot het aantal vragers en aanbieders, de mate van toe- en uittredingsbarrières, de homogeniteit van producten en de beschikbaarheid van marktinformatie van belang. De mate waarin deze omstandigheden gelden, is bepalend voor de *marktdruk* voor een potentiële toeleverancier (De Looft, 1996). Deze marktdruk neemt toe als er sprake is van een groot aantal toeleveranciers, lage toe- en uittredingsbarrières, homogene diensten of producten, en meer marktinformatie.

Verder neemt de behoefte aan coördinatie toe naarmate er meer moeilijk in te schatten factoren zijn die van invloed zijn op de kwaliteit van een bepaalde dienst of een bepaald product, of op het resultaat van een transactie. Dit is ook het geval als een toeleverancier een informatievoorsprong heeft op de uitbesteder, bijvoorbeeld met betrekking tot de productieprocessen, de inzet van middelen en het inzicht in toekomstige ontwikkelingen. Uitbesteding wordt minder aantrekkelijk naarmate *onzekerheid* en *informatieasymmetrie* een grotere rol spelen.

Ten slotte speelt de omvang van de te behalen *schaalvoordelen* een rol bij de beslissing om een activiteit al dan niet uit te besteden. Volgens De Looft (1996) gaat het er hierbij vooral om dat de leverancier de uit te besteden activiteit, bijvoorbeeld transport, op een aanzienlijk grotere schaal kan uitvoeren. Verder is het belangrijk dat de activiteiten van verschillende klantorganisaties genoeg gelijkenis vertonen om de leverancier in staat te stellen dezelfde kennis, vaardigheden en andere capaciteitsbronnen aan te wenden voor meerdere klanten.

Concluderend kan worden gesteld dat uit de theorie

van arbeidsdeling en coördinatie enkele factoren naar voren komen die van invloed zijn op het uitbestedingsvraagstuk (zie tabel 3). Uitbesteding wordt aantrekkelijker naarmate leveranciers meer schaalvoordelen behalen dan de uitbesteder, de marktdruk groter is en de onzekerheid en de informatieasymmetrie geringer zijn.

3.3 Transactiekostentheorie

De transactiekostentheorie richt zich op transactie- en productiekostenverschillen bij verschillende beheersvormen voor economische beslissingen (Williamson, 1975). Gegeven de door Williamson onderscheiden gedragsveronderstellingen, begrensde rationaliteit en opportunisme, wordt de hoogte van de transactiekosten bepaald door het al dan niet aanwezig zijn van drie kenmerken van transacties: de specificiteit van activa, onzekerheid en frequentie.

De *specificiteit van activa* houdt in dat bepaalde activa slechts beperkt of in het geheel niet aanwendbaar zijn buiten een bepaalde transactie. Beide partijen zijn tot op zekere hoogte 'gevangen' in een relatie, waarvoor specifieke middelen zijn overgedragen en investeringen zijn gedaan.

Vanwege de begrensde rationaliteit van mensen zijn niet alle toekomstige omgevingstoestanden en gedragspatronen van participanten bekend. In situaties waarin sprake is van grote *onzekerheid* is het erg moeilijk, tijdrovend en kostbaar om een contract te maken waarin alle mogelijke contingenties verwerkt zijn. Vaak zal dat zelfs onmogelijk zijn.

Ten slotte heeft het kenmerk *frequentie* betrekking op de vraag of transacties zich incidenteel voordoen of terugkerend zijn.

Het zelf doen van een bepaalde activiteit geniet de voorkeur indien de betreffende transacties worden gekenmerkt door een grote specificiteit van de betrokken activa, een hoge mate van onzekerheid en een hoge frequentie. Dit wordt nog versterkt wanneer er sprake is van een zogenaamde '*small numbers bargaining*'-situatie, waarbij slechts een beperkt aantal mogelijke contractpartners beschikbaar is.

De relatie tussen de aan de transactiekostentheorie ontleende kenmerken en de uitbestedingsbeslissing is samengevat in tabel 3.

3.4 Agency theorie

Jensen en Meckling (1976) definiëren een agency-relatie als 'a contract under which one or more persons (principal(s)) engage another person (the agent) to

perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent'. Een belangrijk uitgangspunt in de agency-theorie is dat zowel agenten als principalen altijd in hun eigenbelang handelen om de eigen welvaart te maximaliseren. In de relatie uitbesteder-toeleverancier fungeert de uitbesteder als principaal en de leverancier als agent.

Volgens de agency-theorie zijn agenten meer *risicoavers* dan een principaal, omdat de laatstgenoemde contracten met meerdere agenten kan hebben en zodoende zijn risico's kan beperken. Verder is er sprake van doelincongruentie, aangezien de agent met zo min mogelijk inspanningen een zo groot mogelijk resultaat wil realiseren, terwijl de principaal streeft naar maximalisatie van de eigen winst.

Beperkingen met betrekking tot de *meetbaarheid van resultaten* maken het veelal uitermate lastig om een externe leverancier (de agent) op basis van de geleverde prestaties te belonen. Het is juist vaak de bedoeling dat allerlei zaken die te maken hebben met monitoring (investeringen in informatiesystemen) en regie van eigen personeel (bijvoorbeeld salaris- en urenadministratie) uit handen worden gegeven, waardoor tijd wordt bespaard.

Wanneer een agent zelf verantwoordelijk is voor een gedeelte van de omzet of de winst, ligt het meer voor de hand dat hij wordt beloond op commissie- of provisiebasis, dan wanneer hij routinematige handelingen moet verrichten zonder veel invloed te hebben op het verloop van bijvoorbeeld de winst of de omzet. Dit betekent dat de *taakprogrammeerbaarheid* een belangrijke factor is bij de uitbestedingsbeslissing.

Resumerend kan worden gesteld dat de agency-theorie voorspelt dat uitbesteding aantrekkelijker wordt ten opzichte van zelf doen naarmate de *onzekerheid*, de *risicoaversie* van de agent(en) en de *taakprogrammeerbaarheid* geringer zijn, de *meetbaarheid van het resultaat* beter is en de *duur* van de agency-relatie korter is.

3.5 Kerncompetentiedenken

Volgens Prahalad en Hamel (1990) moeten ondernemingen zich niet teveel richten op de markt of de concurrentie (waardoor ze reactief worden), maar juist meer uitgaan van hun eigen kracht en pro-actief zijn. Het kerncompetentiedenken impliceert dat alle activiteiten die buiten de kerncompetenties vallen, moeten worden uitbesteed aan ondernemingen die deze activiteiten juist wel tot hun kerncompetenties rekenen (Pralhad en Hamel, 1990). Deze denkwijze brengt enkele *strategische voordelen* met zich mee: een onderneming kan daardoor bijvoorbeeld al haar aandacht richten op de gebieden waarop zij de meeste waarde toevoegt en is ook in staat om sneller te reageren op veranderingen (zie tabel 1). Zoals in tabel 2 al is aangegeven, brengt uitbesteding echter ook bepaalde *strategische risico's* met zich mee. Hierbij valt onder meer te denken aan de mogelijke afhankelijkheid van één of meer toeleverancier(s), het weglekken van informatie omdat concurrenten gebruikmaken van dezelfde toeleverancier en het mogelijk verliezen van vaardigheden die achteraf van essentieel belang blijken te zijn (Quinn en Hilmer, 1994).

Concluderend kan op basis van het kerncompetentiedenken worden gesteld dat uitbesteding aantrekkelijker wordt naarmate het strategisch belang van de betreffende activiteit minder is en de strategische risico's lager zijn.

Tabel 3. Theoretisch model

Factor (theorie)	Relatie met uitbesteding
Schaalvoordelen (TAC)	+
Marktdruk (TAC)	+
Onzekerheid (TAC; TT; AT)	-
Informatieasymmetrie (TAC)	-
Specificiteit van de activa (TT)	-
Frequentie transacties/duur relatie (TT; AT)	-
'Small numbers bargaining' (TT)	-
Risico-aversiteit agent (AT)	-
Taakprogrammeerbaarheid (AT)	-
Meetbaarheid resultaat (AT)	+
Strategisch belang (KD)	-
Strategische risico's (KD)	-

4 Theoretisch model

Uit de behandelde economische organisatie-theorieën is een scala van factoren naar voren gekomen die van invloed zijn op de beslissing om activiteiten zelf te doen of uit te besteden. Het totaal van deze factoren vormt het theoretisch model met behulp waarvan het uitbestedingsvraagstuk kan worden geanalyseerd (zie tabel 3). Hierbij staat TAC voor de theorie van arbeidsdeling en coördinatie, TT voor transactiekostentheorie, AT voor agency-theorie en KD voor kerncompetentiedenken.

Een plusteken betekent dat de betreffende factor positief gerelateerd is aan uitbesteding. Dit houdt in dat

naarmate de 'waarde' van de betreffende factor hoger wordt (bijvoorbeeld meer marktdruk), de wenselijkheid van uitbesteding op basis van die factor toeneemt. Een minteken betekent dat de betreffende factor negatief gerelateerd is aan uitbesteding. Dit houdt in dat naarmate de 'waarde' van de betreffende factor hoger wordt (bijvoorbeeld meer onzekerheid), de wenselijkheid van uitbesteding op basis van die factor afneemt.

Het is overigens niet zo dat de in het theoretisch model opgenomen factoren zelfstandig van invloed zijn op de uitbestedingsbeslissing. Het gaat uiteindelijk om het saldo van alle factoren, waarbij de positieve effecten, bijvoorbeeld, ruimschoots opwegen tegen de negatieve aspecten van uitbesteding.

Uit tabel 3 komt ook duidelijk naar voren dat sommige factoren uit meerdere theorieën afkomstig zijn. Onzekerheid wordt expliciet als variabele genoemd in de theorie van arbeidsdeling en coördinatie, de transactiekostentheorie en de agency-theorie. De frequentie waarmee transacties plaatsvinden, komt in twee theorieën voor. In de agency-theorie wordt dit weliswaar 'duur van de relatie' genoemd, maar de betekenis is in feite hetzelfde. Voorts is in paragraaf 3.2 aangegeven welke factoren bepalend zijn voor de marktdruk. Eén van die factoren is het aantal aanbieders van een bepaald product of een bepaalde dienst. De relatie tussen de factoren marktdruk en 'small numbers bargaining' is derhalve dat deze laatste mede bepalend is voor de omvang van de marktdruk. Ten slotte speelt het bestaan van informatieasymmetrie een rol in drie van de vier behandelde theorieën.

5 Praktijkonderzoek: uitbesteding wegtransport door logistiek dienstverleners

5.1 Achtergrond

Het fenomeen uitbesteding van wegtransport door logistiek dienstverleners aan transporteurs is onderzocht door Van der Geer en Van Hasenbroek (1992) en Kolenbrander en De Rooy (1994). Beide onderzoeken hebben echter een meer pragmatisch karakter, waaraan een expliciete wetenschappelijke en theoretische onderbouwing ontbreekt.

De laatste jaren is wel wetenschappelijk onderzoek verricht naar het uitbesteden van de fysieke distributie of logistieke activiteiten van verladers aan logistiek dienstverleners. Een voorbeeld is het onderzoek van Aertsen (1994), waarbij de transactiekostentheorie (zie paragraaf 3.3) is gebruikt om te verklaren waarom en in welke gevallen verladers al dan niet overgaan tot

uitbesteding van (delen van) de fysieke distributie. In de praktijk blijkt dat uitbesteding van wegtransport op twee manieren kan plaatsvinden: door middel van chartering of via subcontracting. In geval van chartering worden chauffeur en materieel veelal op ad hoc-basis ingehuurd, waarbij de charter in principe zijn eigen identiteit behoudt. Bij subcontracting is er sprake van een min of meer vast dienstverband voor de (middel)lange termijn, waarbij de subcontractant opereert als een verlengstuk van het eigen wagenpark, en aangepast is aan de identiteit van de opdrachtgever (Van der Geer en Van Hasenbroek, 1992). Subcontracting is een vorm van speciale uitbesteding, terwijl het inhuren van charters veelal betrekking heeft op capaciteitsuitbesteding.

5.2 Onderzoekopzet

De gehanteerde methodiek in dit onderzoek, een meervoudige gevalstudie, is niet onomstreden. De belangrijkste kritiek op gevalstudies komt neer op een gebrek aan robuustheid en het daaruit voortvloeiende gebrek aan generaliseerbaarheid (Aertsen, 1994). Daar staat tegenover dat de gevalstudie uitermate geschikt is voor het doen van exploratief onderzoek waarin 'waarom'- en 'hoe'-vragen centraal staan (Yin, 1989). De gevalstudie leent zich bij uitstek om een tot op heden niet onderzocht probleemgebied te beschrijven en/of te verkennen (Eisenhardt, 1989). Aangezien er tot nu toe geen systematisch wetenschappelijk onderzoek verricht is naar het uitbesteden van wegtransport door logistiek dienstverleners, ligt de keuze voor de gevalstudie voor de hand.

Voor dit onderzoek zijn allereerst vier logistiek dienstverleners geselecteerd, waarvan er twee (het grootste deel van) het wegtransport uitbesteden en er twee (het grootste deel van) het wegtransport zelf uitvoeren. Met een omzet variërend van 0,5 tot 2,5 miljard euro behoren deze bedrijven qua grootte tot de toonaangevende spelers binnen de logistieke dienstverlening. Een ander belangrijk gegeven is dat de marges van logistiek dienstverleners al jaren onder druk staan. Aangezien voor de vier casebedrijven geldt dat het wegtransport een substantiële kostenpost vormt, is de keuze zelf doen versus uitbesteding vanuit financieel perspectief met recht een strategisch vraagstuk te noemen.

In de zomer van 1998 zijn bij de vier casebedrijven interviews van circa twee uur afgenomen. In alle gevallen was de gesprekspartner een manager met relevante kennis van en verantwoordelijkheid voor het betreffende uitbestedingsvraagstuk. Ter voorbereiding van het interview kregen de gesprekspartners een aan het

theoretisch model ontleende vragenlijst toegestuurd. Deze vragenlijst diende tevens als leidraad voor de semi-gestructureerde interviews. Na afloop van de interviews hebben de betrokken managers de kans gehad de gespreksverslagen op juistheid en volledigheid te toetsen. Bij de dataverzameling is verder gebruikgemaakt van de desbetreffende jaarverslagen en ander beschikbaar kwantitatief en kwalitatief materiaal.

De vier casebedrijven vormen een redelijke afspiegeling van het voor dit exploratieve onderzoek relevante deel van de bedrijfstak logistieke dienstverlening. Uitgangspunt hierbij is dat strategische uitbesteding van wegtransport alleen een reële optie is voor de grotere spelers. Uit branchestatistieken blijkt dat er in Nederland slechts enkele tientallen dienstverleners, waaronder de in dit onderzoek participerende bedrijven, zijn met een wagenpark van meer dan honderd auto's.

De casebedrijven zijn op verzoek geanonimiseerd. In het vervolg van dit artikel worden de logistiek dienstverleners die het wegtransport grotendeels uitbesteden, aangeduid met de codes U1 en U2. De bedrijven die het wegtransport grotendeels zelf verzorgen, hebben de codes Z1 en Z2 meegekregen.

5.3 Onderzoeksresultaten

Motieven

Het is allereerst relevant inzicht te krijgen in de motieven van de onderzochte ondernemingen voor het wel of niet uitbesteden van wegtransport. De interviewresultaten zijn weergegeven in de tabellen 4 en 5. Motieven die in de praktijk blijken te gelden, maar niet genoemd zijn in de tabellen 1 en 2 (zie paragraaf 2), zijn aangegeven met een *.

Uit tabel 4 blijkt dat door U1 minder voordelen en meer nadelen worden genoemd dan door U2. Op basis van de in de literatuur genoemde voordelen van

uitbesteding (zie tabel 1), mocht van, bijvoorbeeld, flexibiliteit een positief effect worden verwacht. Dit bleek bij U1 echter eerder een negatieve factor te zijn. Een in het interview genoemde verklaring is dat het voor U1 moeilijk is om op korte termijn meerdere vervoerders te vinden indien er een grote opdracht binnenkomt die snel moet worden uitgevoerd.

Beide uitbesteders stellen ook dat uitbesteding tot meer rust in de organisatie leidt. Men heeft geen zorg voor chauffeurs of materieel en ook geen last van vakbonden.

Uit de interviews bleek dat strategische nadelen van uitbesteding nauwelijks werden genoemd. Dit kan een gevolg zijn van onderschatting van de desbetreffende dienstverleners, maar ook van het feit dat de risico's in het wegtransport minder groot zijn omdat het een niet bijzonder kennisintensieve activiteit is.

Uit tabel 5 (zie p. 170) komt duidelijk naar voren dat Z1 en Z2 relatief weinig voordelen noemen voor het in eigen beheer uitvoeren van het wegtransport. Bij beide dienstverleners blijkt traditie een belangrijke rol te spelen; het wegtransport wordt in eigen huis gehouden 'omdat dat altijd al zo geweest is' en ook omdat het van origine echte transporteurs zijn.

Theoretisch model in praktijk

In tabel 6 (zie p. 170) is weergegeven in hoeverre het theoretisch model een verklaring biedt voor het al dan niet uitbesteden van het wegtransport bij de vier onderzochte logistiek dienstverleners.

De factor *schaalvoordelen* biedt geen verklaring voor het feit dat bij U1 en U2 het wegtransport wordt uitbesteed, maar wel voor het feit dat dit bij Z1 en Z2 zelf wordt gedaan. Bij Z1 worden schaalvoordelen bijvoorbeeld behaald in de vorm van kwantumkortingen bij de inkoop van materieel en brandstof.

Tabel 4. Waarom uitbesteden?

Voor	U1	U2	Tegen	U1	U2
- verbetering focus onderneming	X	X	- afhankelijkheid	X	
- toegang tot uitstekende capaciteiten	X	X	- 'switching kosten'		X
- grotere flexibiliteit		X	- verlies van direct klantcontact	X	
- gedeelde risico's	X	X	- transactiekosten	X	X
- lagere en beter beheersbare kosten	X	X	- minder flexibel*	X	
- vrijmaken van kapitaal		X			
- betere kwaliteit	X	X			
- 'rust'	X	X			

Bij uitbesteding wordt het wegtransport veelal uitgevoerd door kleine ondernemingen, hetgeen niet resulteert in schaalvoordelen. Deze wegtransporteurs kunnen echter wel degelijk een kostenvoordeel realiseren, aangezien zij weinig of geen overhead hebben en tegen lagere loonkosten kunnen werken.

De factor *marktdruk* biedt zowel een verklaring voor uitbesteden als voor zelf doen. Bij de uitbesteders is de marktdruk hoog. De diensten hebben een vrij homogeen karakter en toe- of uittredingsbarrières zijn er nauwelijks. Bij de uitvoerders is sprake van beduidend minder marktdruk. Bij Z1 wordt dit hoofdzakelijk veroorzaakt doordat de helft van de wegtransportactiviteiten gespecialiseerd vervoer betreft, met relatief weinig aanbieders. Bij Z2 speelt dit nog in iets sterkere mate, aangezien deze onderneming zich hoofdzakelijk bezighoudt met zeer gespecialiseerd (koel/vries)transport.

De factor *onzekerheid* biedt zowel een verklaring voor het feit dat U1 en U2 het wegtransport uitbesteden als voor het feit dat dit bij Z1 zelf wordt gedaan, maar niet voor de keuze van Z2. Deze factor scoort 'gemiddeld' tot 'laag' voor U1, U2 en Z2. Deze bedrijven geven aan dat er wel onzekerheden zijn (denk aan files en stakingen), maar dat deze niet bijzonder groot zijn. Z1 stelt echter dat de conjunctuurgevoeligheid van enkele opdrachtgevers groot is en ook dat het aantal opdrachtgevers minder stabiel is. Hierdoor gaf men aan relatief hoog te scoren op de factor onzekerheid, hetgeen in lijn is met een keuze voor eigen wegtransport.

De factor *informatieasymmetrie* biedt wel een verklaring voor de uitbestedebeslissing van U1 en U2, maar niet voor de keuze van Z1 en Z2. Uit de vier interviews bleek deze factor nauwelijks een rol van betekenis te spelen bij de besluitvorming rondom zelf doen of uitbesteden. Alle onderzochte ondernemingen maken gebruik van tracking- en tracing-systemen, waardoor informatieasymmetrie een minder prominente rol speelt in de bedrijfsvoering.

De factor *specificiteit* van de activa biedt duidelijk een verklaring voor het uitbesteden van wegtransport door U1 en U2, maar de keuze van Z1 en Z2 is minder evident. Het materieel en personeel van de wegtransporteurs die voor de uitbesteders rijden, kunnen vrij eenvoudig voor een groot aantal andere opdrachtgevers worden ingezet. Voor dit soort niet-specifieke transacties ligt uitbesteding voor de hand. Bij Z1 en Z2 is echter sprake van gemengde transacties, waardoor voor deze bedrijven uitbesteding een goede optie zou kunnen zijn.

De factor *frequentie/duur* relatie biedt geen verklaring voor het uitbesteden door U1 en U2, maar wel voor

de keuze van Z1 en Z2. Voor alle vier casebedrijven is de frequentie van de transacties hoog en de duur van de relatie lang. Volgens de theorie is het bij frequent terugkerende transacties efficiënt om een eigen beheersapparaat op te zetten. Desalniettemin is het uitbestedegedrag van U1 en U2 wel te verklaren. Strategische uitbesteding impliceert namelijk een langdurig samenwerkingsverband met subcontractanten, waardoor bijvoorbeeld de kwaliteit beter kan worden gewaarborgd en de kans op opportunistisch gedrag beter kan worden ingeschat. Verder stelt Aertsen (1994) dat aan frequentie minder waarde dient te worden gehecht dan aan de twee andere variabelen uit de transactiekostentheorie, specificiteit van de activa en onzekerheid.

De factor *small numbers bargaining* biedt zowel een verklaring voor het feit dat bij U1 en U2 het wegtransport wordt uitbesteed als voor het feit dat dit bij Z1 en Z2 zelf wordt gedaan. Bij de uitbesteders is het potentiële aantal contractanten groot genoeg om de kans op opportunistisch gedrag van de transporteur binnen de perken te houden. Bij Z1 is slechts een beperkt aantal transporteurs inzetbaar voor dit gespecialiseerde vervoer. Voor Z2 geldt dit in nog sterkere mate.

Tabel 5. Waarom zelf doen?

Voor	Z1	Z2	Tegen	Z1	Z2
- betere kwaliteit*	X		- duurder		X
- traditie*	X	X	- kapitaalbeslag	X	X
- geen afhankelijkheid	X	X	- minder flexibel	X	X
- schaalvoordelen*	X				

Tabel 6. Projectie theoretisch model op interviewresultaten

Factor biedt verklaring voor	U1	U2	Z1	Z2
Schaalvoordelen	N	N	J	J
Marktdruk	J	J	J	J
Onzekerheid	J	J	J	N
Informatieasymmetrie	J	J	N	N
Specificiteit van de activa	J	J	N	N
Frequentie/duur relatie	N	N	J	J
Small numbers bargaining	J	J	J	J
Risico-aversiteit agent	N	J	J	J
Taakprogrammeerbaarheid	N	N	J	J
Meetbaarheid resultaat	J	J	N	N
Strategisch belang	J	J	J	N
Strategische risico's	J	J	J	N

De factor *risicoaversie van de agent* biedt zowel een verklaring voor het feit dat het wegtransport bij U2 wordt uitbesteed als voor het feit dat dit bij Z1 en Z2 zelf wordt gedaan, maar niet voor het feit dat dit bij U1 wordt uitbesteed. Deze factor is negatief gerelateerd aan uitbesteding. Bij U2 is deze relatie ook aanwezig; de agenten hebben een lage score op risicoaversie blijkens de lage ritprijzen, hun verantwoordelijkheid voor de meeste onvoorziene omstandigheden en het ontbreken van langetermijnovereenkomsten. Bij de overige casebedrijven is de score echter gemiddeld tot hoog. Bij U1 blijkt dit uit de hoge ritprijzen, waarbij risico's ten aanzien van files, slecht weer en dergelijke ook nog eens voor de uitbestedende partij zijn. Bij Z1 en Z2 blijkt de gemiddelde tot hoge risicoaversie voornamelijk uit de onwil bij de chauffeurs om op resultaat te worden beloond.

De factor *taakprogrammeerbaarheid* biedt geen verklaring voor het uitbesteden van U1 en U2, maar wel voor het zelf doen van Z1 en Z2. Deze factor scoort namelijk bij alle vier ondernemingen hoog. De taken van de chauffeur bestaan voor het grootste deel uit standaard handelingen, welke goed beschreven en begrepen kunnen worden.

De factor *meetbaarheid van het resultaat* biedt wel een verklaring voor het feit dat het wegtransport bij U1 en U2 wordt uitbesteed, maar niet voor het feit dat dit bij Z1 en Z2 zelf wordt gedaan. Deze factor is immers positief gerelateerd aan uitbesteden, terwijl deze factor ook bij Z1 en Z2 hoog scoort. De bedrijven beschikken over informatiesystemen waarmee de verschillende partijen zich eenvoudig met elkaar in verbinding kunnen stellen. Op deze wijze kunnen afnemers continu feedback geven.

De factor *strategisch belang* biedt geen verklaring voor het feit dat Z2 het wegtransport in eigen beheer uitvoert. In het interview met Z2 kon geen duidelijkheid worden verkregen met betrekking tot het strategisch belang van het wegtransport.

Ten slotte biedt de factor *strategische risico's*, in het verlengde van de factor strategisch belang, zowel een verklaring voor het uitbesteden van U1 en U2 als voor het zelf doen van Z1, maar niet voor de beslissing van Z2. Zoals verwacht zijn de strategische risico's bij de uitbesteders niet erg groot, terwijl bij Z1 het mogelijk weglekken van informatie, het verliezen van expertise en het ontstaan van afhankelijkheid wel als reële risico's van uitbesteding worden gezien. Bij Z2 wordt echter alleen de eventuele afhankelijkheid van transporteurs als risico genoemd.

Resumerend kan uitbesteding van het wegtransport bij U1 worden verklaard door acht van de twaalf fac-

toren van het theoretisch model en bij U2 door negen van de twaalf. Het in eigen beheer uitvoeren van het wegtransport bij Z1 en Z2 kan door negen respectievelijk zes van de twaalf factoren worden verklaard.

Z2 valt daarmee enigszins uit de toon en verdient derhalve een nadere analyse. Uit het interview bleek duidelijk dat er binnen deze onderneming geen eenduidigheid bestaat over het strategisch belang van de activiteit wegtransport. Strategische risico's van uitbesteding worden nauwelijks gegeven en men verwacht dat in de toekomst het wegtransport op grotere schaal zal gaan worden uitbesteed. Tevens wordt gesteld dat het steeds belangrijker wordt om logistieke maatwerkoplossingen voor de klanten te bieden, waarbij de regiefunctie, net als bij U1 en U2, aan belang zal winnen. Daar waar bij de overige casebedrijven een duidelijke strategische keuze is gemaakt ten aanzien van het zelf doen of het uitbesteden van wegtransport, lijkt het erop dat dit bij Z2 nog dient te gebeuren. Een complicerende factor hierbij is het feit dat het gespecialiseerd vervoer betreft. Hierdoor is het minder eenvoudig om geschikte partners te vinden dan wanneer het generiek transport zou betreffen.

6 Conclusies

In dit artikel is gezocht naar verklaringen voor het gebrek aan consensus bij logistiek dienstverleners met betrekking tot de uitbesteding van hun wegtransportactiviteiten. Gebaseerd op een viertal economische organisatietheorieën, is een theoretisch model ontwikkeld om dit uitbestedingsgedrag te analyseren. Dit model is toegepast op vier logistiek dienstverleners. Uit deze exploratieve praktijktest kunnen de volgende conclusies worden afgeleid.

Allereerst zijn er vijf factoren waarop de vier casebedrijven hetzelfde scoren. Dit zijn schaalvoordelen, informatieasymmetrie, frequentie/duur relatie, taakprogrammeerbaarheid en meetbaarheid van het resultaat. Het is aannemelijk dat deze scores kenmerkend zijn voor de activiteit wegtransport. De verklarende waarde voor het geschetste gebrek aan consensus is daarmee nihil.

Vervolgens blijken de factoren marktdruk en small numbers bargaining de grootste verklarende waarde te hebben. Deze factoren bieden een verklaring voor zowel het uitbesteden als het in eigen beheer uitvoeren van het wegtransport. Bij de uitbesteders is het aantal potentiële contractanten namelijk groot, terwijl dit bij Z1 en Z2 klein is. Bij een kleiner aantal worden de mogelijke afhankelijkheid en de kans op opportunistisch gedrag groter, hetgeen uitbesteding minder aantrekkelijk maakt.

Verder bieden ook de factoren strategisch belang en strategische risico's goede verklaringen voor het gesignaleerde gebrek aan consensus. Bij Z1 wordt het uitvoeren van wegtransport gezien als kerncompetentie, terwijl dit bij de uitbesteders absoluut niet het geval is. De mogelijke strategische risico's bleken bij U1 en U2 van een gemiddeld maar aanvaardbaar respectievelijk laag niveau te zijn. Het voorgestelde theoretisch model biedt op deze factor echter geen verklaring voor de keuze van Z2. Het valt te betwijfelen of de oorzaak hiervan bij het model ligt. Uit het interview bleek deze onderneming namelijk geen duidelijk beeld van de eigen kerncompetenties te hebben.

Ook de factoren onzekerheid en risicoaversie van de agent hebben een redelijke verklarende waarde. Onzekerheid scoort gemiddeld tot laag bij de uitbesteders, terwijl dit hoog is bij Z1. Uit de theorie is naar voren gekomen dat uitbesteding pas onaantrekkelijk wordt bij een grote mate van onzekerheid. Het is dan namelijk moeilijker om bij het opstellen van een contract alle mogelijke contingenties te voorzien. Risicoaversie van de agent scoort laag bij U2 en gemiddeld tot hoog bij Z1 en Z2. Hoe groter de risicoaversie, des te groter de premie voor risico-overdracht zal moeten zijn om de transporteur te bewegen om het contract te accepteren en des te onaantrekkelijker uitbesteding wordt.

Ten slotte kan op basis van de factor specificiteit van de activa wel worden begrepen dat naarmate de specialisatiegraad van het vervoer toeneemt, de bijbehorende investeringen een wat relatiespecifieker karakter lijken te krijgen. Het is immers plausibel dat een transporteur met gespecialiseerde koel/vrieswagens (zoals Z2) niet zo gemakkelijk andere opdrachtgevers kan vinden. Een sluitende theoretische verklaring voor het in eigen beheer uitvoeren van het wegtransport is dit echter niet.

Dit onderzoek is exploratief van aard en heeft als zodanig waardevolle indicaties opgeleverd met betrekking tot de problematiek van het uitbesteden van wegtransport door logistiek dienstverleners.

Het is echter zeker wenselijk aanvullend wetenschappelijk onderzoek uit te voeren. De steekproef dient dan voldoende groot te zijn om conclusies statistisch te onderbouwen en tot meer generaliseerbare uitspraken te komen. In het verlengde daarvan lijkt het zinvol om vervolgonderzoek over de landsgrenzen heen te tillen en het een Europees karakter te geven. ■

Literatuur

- Aertsen, F., (1994), *Executie van fysieke distributie?*, Proefschrift Katholieke Universiteit Brabant.
- Croon, P., (1967), *Uitbesteden van werk*, Samson, Alphen aan den Rijn, Brussel.
- Douma, S.W. en H. Schreuder, (1992), *Economic approaches to organizations*, Prentice Hall, New York.
- Eisenhardt, K.M., (1989), Building theories from case study research, in: *Academy of Management Review*, 14, nr. 4, april, pp. 532-550.
- Jensen, M.C. en W.H. Meckling, (1976), Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure, in: *Journal of Financial Economics*, nr. 3, pp. 305-360.
- Ketler, K. en J. Walstrom, (1993), The outsourcing decision, in: *International Journal of Information Management*, 13, nr. 6, december, pp. 449-459.
- Knaapen, A.L.M., C. Botter, W.M.J. Geraerds en H. ter Heide, (1980), *Uitbesteden. ja of nee?*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Kolenbrander, L.J.H. en J.J. de Rooy, (1995), Transporteurs besteden kernactiviteit uit, in: *Fusie en Organisatie*, nr. 7/8, pp. 11-21.
- Looff, L.A. de, (1996), *A model for information systems outsourcing decision making*, Proefschrift Technische Universiteit Delft.
- Prahalad, C.K. en G. Hamel, (1990), The core competence of the corporation, in: *Harvard Business Review*, 68, nr. 3, mei/juni, pp. 79-91.
- Quinn, J.B. en F.G. Hilmer, (1994), Strategic outsourcing, in: *Sloan Management Review*, 35, nr. 4, pp. 43-56.
- Sie, E., (1997), Is outsourcing nog in? De visie van Michael Corbett, in: *Tijdschrift voor Inkoop en Logistiek*, 13, nr. 7/8, pp. 36-38.
- Van der Geer en Van Hasenbroek Marketing Management Consultants, (1992), *Uitbesteding in het wegvervoer*.
- Williamson, O.E., (1975), *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*, The Free Press, New York.
- Yin, R.K., (1989), *Case study research: design and methods*, Sage Publications, Newbury Park.