

# Uitbesteding levert geen winst op

Een mondiaal onderzoek onder 110 bedrijven met een gezamenlijke omzet van \$ 1.400 miljard toont aan dat bedrijven die meer uitbesteden niet winstgevender zijn.

Barneveld, februari 2005

Gerco J. Rietveld

Clare Wilkinson

<b>Managementsamenvatting</b>	<b>3</b>
<b>I Aanleiding voor het uitbestedingsonderzoek</b>	<b>5</b>
Uitbesteding als mantra	5
Uitbesteding groeit snel uit tot een strategisch vraagstuk	6
De uitbestedingspraktijk blijkt echter weerbarstig	7
Hoe rendabel is uitbesteding eigenlijk?	11
<b>2 Opzet van het onderzoek</b>	<b>12</b>
Samenstelling en representativiteit van de onderzoekspopulatie	12
Onderzoeksvraagstelling	13
De kosten van maken versus de kosten van kopen	13
Het normaliseren van kosten	14
<b>3 Uitkomst van het uitbestedingsonderzoek</b>	<b>17</b>
Uitbesteding levert geen winst op	17
Is uitbesteding dan geen valide business strategie?	18
Welke aanbevelingen levert dit onderzoek op?	20
<b>4 Over de onderzoekers</b>	<b>22</b>
<b>A Statistische analyses</b>	<b>23</b>
<b>B Cijfers per bedrijf</b>	<b>28</b>

## Managementsamenvatting

Uitbesteding staat bij veel bestuurders hoog op de agenda, niet meer alleen voor specifieke ondersteunende diensten maar ook voor complete bedrijfsonderdelen en primaire processen. Zowel aan de vraagzijde als aan de aanbodzijde komt de uitbestedingsmarkt snel tot wasdom en onderzoekers, adviseurs en dienstverleners voorspellen een forse groei.

In essentie is de logica van het uitbesteden dat een gespecialiseerde dienstverlener vanwege schaalgrootte en professionaliteit betere prestaties kan bereiken. Door een deel van dit voordeel door te geven aan de organisatie die uitbesteedt, wordt het uitbestedingsconcept levensvatbaar en interessant. Ergo, bedrijven kiezen voor uitbesteding om daar beter, sterker van te worden.

Het klinkt logisch. De vraag is of dat ook zo is. In de praktijk blijkt namelijk dat uitbesteding weerbarstig is. Meerdere onderzoeken tonen aan dat de verwachtingen vaak niet of slechts ten dele uitkomen. Vooral in de Angelsaksische wereld, waar de uitbestedingsgolf al eerder ontstond, zien we de laatste tijd in toenemende mate spijtoptanten, waarbij zelfs miljardendeals worden teruggedraaid en men datgene wat was uitbesteed weer terug in eigen huis neemt. Incidenten of is er meer aan de hand?

Voor het advies- en onderzoeksbureau Significant was dit de aanleiding om op zoek te gaan naar het antwoord op de vraag of bedrijven die meer uitbesteden ook daadwerkelijk winstgevender zijn. Uit de Forbes' Global 2000 werden vijf sectoren gekozen met in totaal 110 bedrijven. Samen hebben deze bedrijven een jaaromzet van \$ 1.400 miljard.

Op basis van gegevens uit de jaarrekeningen 2003 (/04) is voor elk bedrijf de make/buy ratio berekend. Met behulp van correlatie- en regressieanalyses is vervolgens onderzocht welk verband er is tussen de make/buy ratio en de EBITDA.

**De uitkomst van de statische analyses is éénduidig: in geen van de vijf sectoren wordt een positief verband gevonden tussen uitbesteding en winstgevendheid. Daarmee leidt dit onderzoek tot de conclusie dat bedrijven die meer uitbesteden niet (aantoonbaar) winstgevender zijn.**

De teleurstellingen die zich in de uitbestedingspraktijk voordoen blijken we daarom niet af te kunnen doen als incidenten. Het zijn veeleer serieuze signalen dat de logische voordelen van uitbesteding in de praktijk vaak geen werkelijkheid worden. Sterker nog, de onderzoeksuitkomsten geven voeding aan de hypothese dat naarmate uitbesteding op grotere schaal wordt toegepast, er zelfs een negatieve invloed op de winstgevendheid zichtbaar zal worden. Vandaar dat dit onderzoek de komende jaren herhaald zal worden.

Uit de uitkomsten van dit onderzoek mag niet de conclusie worden getrokken dat uitbesteding geen valide business strategie is en/of dat uitbesteding geen toekomst zou hebben. De nog jonge uitbestedingspraktijk leert wel dat dit soort vraagstukken bijzonder complex zijn én een hoog afbreukrisico hebben. Wanneer de business case op voorhand niet absoluut solide is (en daar gaat het meestal mis), zit men achteraf met de brokken. En dat blijft dan niet beperkt tot verwachtingen en doelstellingen die niet worden waargemaakt. Een verkeerd uitgevoerde uitbesteding kan makkelijk leiden tot grootschalige waardevernietiging en in beton gegoten uitbestedingsrelaties, in plaats van de verbeterde wendbaarheid die met uitbesteding vaak wordt nagestreefd.

In dit rapport staan meerdere aanbevelingen en inzichten die een succesvolle uitbesteding kunnen ondersteunen. In onze ogen zijn de twee belangrijkste:

- Een uitbestedingsvraagstuk is qua complexiteit van gelijke zwaarte als een fusie of overname (van vergelijkbare omvang) en verdient derhalve een aanpak die even grondig is als een M&A-activiteit.
- Kies de juiste dienstverlener. Een knock-out criterium is de onderlinge balans tussen partijen. De uitbestedende organisatie moet kunnen blijven sturen en dat vereist dat men bij machte is om effectief invloed op de dienstverlener uit te oefenen.

# I Aanleiding voor het uitbestedingsonderzoek

## **Uitbesteding als mantra**

Een mantra, Sanskriet voor heilig woord, is een 'trillingsformule' die in stilte inwendig wordt gereciteerd of hardop wordt uitgesproken en gezongen. Mantra's worden gebruikt om bepaalde resultaten te bereiken en worden herhaald om de ontvankelijkheid te vergroten.

Deze associatie komt bovendien als we het thema uitbesteden onderzoeken. Uitbesteden groeit de laatste jaren uit tot een serieuze business strategie. Veel bestuurders zijn bezig om een steeds grotere variëteit aan bedrijfsactiviteiten over te dragen aan derden. Nu de vraag naar uitbestedingsdiensten grootschalig en volwassen wordt, zien we ook aan de aanbodzijde grote dienstverleners ontstaan. Meerdere van de grote IT-bedrijven en adviesbureaus zien hierin inmiddels een zeer lucratieve markt, hebben veel van de benodigde competenties in huis, hebben schaalgrootte en *global reach*, en zijn prima gepositioneerd om op bestuurlijk niveau met hun cliënten grote uitbestedingscontracten te sluiten. De markt van *business process outsourcing*<sup>1)</sup> (BPO) is een feit.

Het ligt nog vers in ons geheugen. Nog maar een paar jaar geleden was (bijna) iedereen net zo overtuigd van het enorme potentieel van zaken doen via het internet. Veel bedrijven likken hiervan nog steeds de wonden.

Zou het zo kunnen zijn dat uitbesteding ook een hype is? Zou het zo kunnen zijn dat uitbesteding een mantra is dat alsmat herhaald wordt? Net zo lang totdat we erin gaan geloven? Net als rond de internethype van weleer wemelt het op dit moment van de forse groeivoorspellingen voor de uitbestedingsmarkt. Deskundigen erkennen dat er ook teleurstellingen zijn, maar zijn er desondanks van overtuigd dat uitbesteding een onomkeerbare trend is. Eén ding is zeker, partijen als de grote IT-dienstverleners en adviesbureaus hebben een (groot) belang bij het tot ontwikkeling komen van deze markt, aangezien de markten voor hun traditionele dienstverlening afkalven.

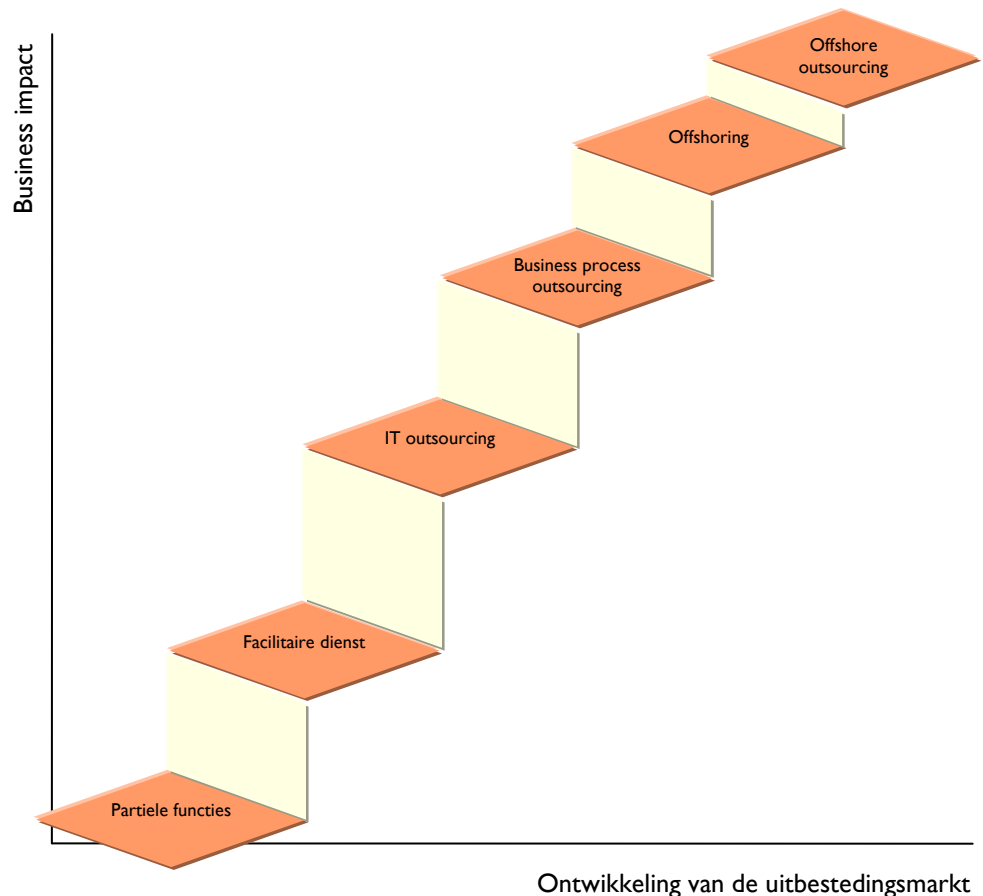
Voor veel ondernemers moet het uitbestedingsthema dan ook een dilemma zijn. Enerzijds de verlokking van meerwaarde en betere prestaties die outsourcers in het vooruitzicht stellen en de druk om ten opzichte van de concurrentie niet achterop te raken. Anderzijds de vraag of de beloften wel waargemaakt worden, de lastige leverancierskeus, de afbreuk van competenties in eigen huis, het verlies aan beheersbaarheid en de nachtmerrie om – als het fout gaat – alles weer terug in eigen huis te moeten nemen.

---

<sup>1</sup> Met 'business process outsourcing' doelt men doorgaans op het uitbesteden van complete primaire bedrijfsprocessen.

## Uitbesteding groeit snel uit tot een strategisch vraagstuk

Aan de huidige doorbraak van het uitbestedingsthema op strategisch niveau, is een rijke schakering van meer functionele/partiële uitbestedingservaringen op operationeel niveau vooraf gegaan. Een impressionistisch beeld van de ontwikkelingen op uitbestedingsgebied:



Figuur 1: Uitbesteding ontwikkelt zich met grote stappen naar een strategisch vraagstuk

Uitbesteding wordt algemeen gezien als een onomkeerbaar proces en staat bij veel bestuurders hoog op de agenda. Er zijn veel (theoretische) argumenten die van uitbesteding een zowel aantrekkelijke als plausibele strategie maken. Consultants, dienstverleners en onderzoeksbureaus spreken dan ook van een grote groeiemarkt.

Zeker nu uitbestedingsvraagstukken een substantieel groter strategisch belang beginnen te vormen, is het voor organisaties wel van vitaal belang dat hun uitbestedingen succesvol worden. Het economische klimaat van de laatste jaren en eerdere 'avonturen' hebben het weerstandsvermogen van het bedrijfsleven aardig aangetast. De ruimte om te experimenteren is voor veel organisaties dan ook stukken kleiner geworden.

Succesvol uitbesteden betekent dat de argumenten/doelstellingen die de organisatie van tevoren heeft met de uitbesteding ook bewaarheid worden. Naar deze argumenten/doelstellingen is al veelvuldig onderzoek gedaan. Daaruit blijkt steevast dat kostenbesparing argument nummer één is <sup>2)</sup> <sup>3)</sup>. Uitbesteding zou daarom tot meer winstgevendheid moeten leiden. Zodra het kostenargument ter discussie wordt gesteld, verdedigen managers en ondernemers uitbesteding met meer kwalitatieve argumenten, zoals flexibilisering, richten op kerntaken, verhogen van proceskwaliteit. Uiteraard kunnen dat ook valide argumenten zijn. Dat haalt echter de angel niet uit de discussie. Direct (via kostenbesparing) of indirect (via flexibilisering, kwaliteitsverbetering, etc. etc), uitbesteding zal zich als het goed is (nagenoeg) altijd moeten vertalen in betere resultaten.

### **De uitbestedingspraktijk blijkt echter weerbarstig**

Tussen de enorme hoeveelheid uitingen die gouden bergen voorspellen voor uitbesteding en *business process outsourcing* treffen wij echter ook berichten aan die de schaduwzijde van uitbesteding belichten <sup>4)</sup>. Een aantal opvallende hebben wij onderstaand weergegeven.

- Uit een onderzoek van Giarte Research onder 96 Nederlandse bedrijven: "De ervaring is dat de kosten door uitbesteding in veel gevallen niet afnemen. Slechts 21% van de bedrijven die hun IT elders hebben ondergebracht, geeft minder geld uit. Kostenbesparing komt pas op de 13<sup>e</sup> plaats van de positieve effecten die men werkelijk ervaart bij uitbesteding" <sup>5)</sup>.
- Als gevolg van slechte service, gewijzigde strategieën en kosten wordt bij 78 % van de IT-uitbestedingen het contract voortijdig verbroken <sup>6)</sup>.
- Gartner Group meldt dat 50 % van de uitbestedingsrelaties uitlopen op een fiasco <sup>7)</sup>.

---

<sup>2)</sup> The Outsourcing Institute.

<sup>3)</sup> Volgens het onderzoek *BPO in Nederland* van Accenture & Giarte Media Group (2004), is kostenbesparing bij 70% van de bedrijven het belangrijkste argument voor uitbesteding.

<sup>4)</sup> De zoektermen *outsourcing success* levert op Google bijna 2,9 miljoen hits op, maar *outsourcing failure* levert ook bijna 800.000 hits op.

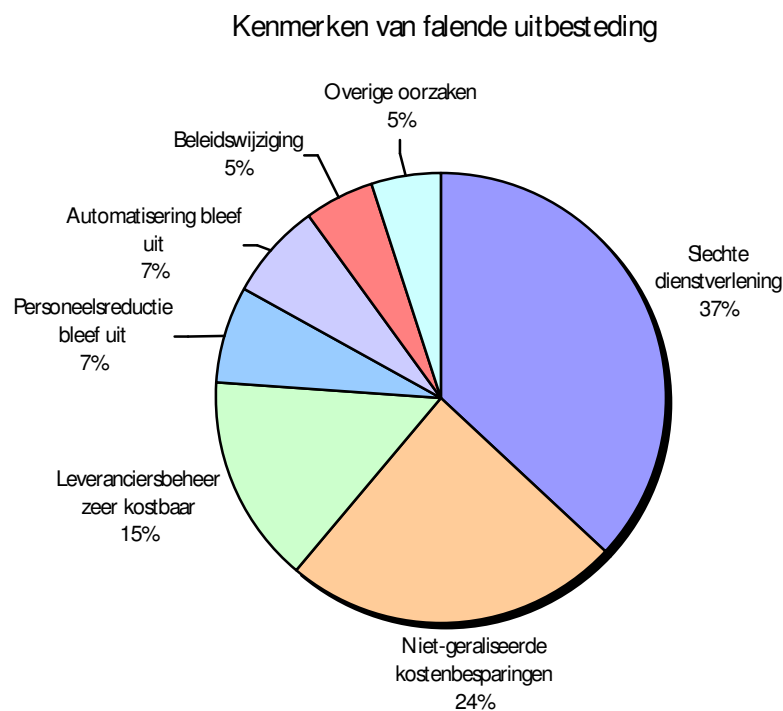
<sup>5)</sup> *Grote drama's bij uitbestedingen*, FEM/De Week, oktober 2002.

<sup>6)</sup> Managementadviesbureau Diamond Cluster International, november 2002.

<sup>7)</sup> Manage IT newsletter, januari 2004.

- Uit een onderzoek bij 220 bedrijven concludeert AMR Research dat slechts 1/3<sup>e</sup> van de bedrijven tevreden zijn over de bereikte kostenbesparingen. Slechts bij 13 % van de bedrijven is sprake van een proces van voortdurende verbetering <sup>8</sup>).
- De Tower Group, een advies- en onderzoeksbureau voor de financiële sector, meldt dat bij 80 % van de uitbestedingscontracten de verwachtingen niet worden waargemaakt, met name omdat kostenbesparingsdoelstellingen niet gehaald worden <sup>9</sup>).
- Van de Britse bedrijven die ervaring hebben opgedaan met uitbesteding blijkt dat er bij 38% sprake is van een complete mislukking dan wel van minder besparingen dan verwacht <sup>10</sup>).

Uit een onderzoek van AMR Research (2002) komen als kenmerken van falen naar voren:



Figuur II: Kenmerken van falende uitbesteding blijkens onderzoek van AMR Research

<sup>8</sup> Keep Media, september 2004.

<sup>9</sup> Publicatie oktober 2004.

<sup>10</sup> *UK unconvinced by benefits of outsourcing*, Personnel Today, november 2004.



### Tombstones over uitbesteding

De hiervoor genoemde 'wetenswaardigheden' lijken een teken aan de wand. Als we echter vraagtekens mogen plaatsen bij positieve voorspellingen over uitbestedingen, dan moeten we ook kritisch durven zijn ten aanzien van dit soort negatieve berichten. Vandaar dat we een rondgang door de nieuwsberichten van de laatste paar jaar maakten. Dat leverde toch wel spectaculaire uitbestedingsdrama's op. Wij maakten een selectie van een tiental opvallende spijtoptanten en geven die naar goed voorbeeld <sup>11)</sup> – en in dit geval heel toepasselijk – als *tombstone* weer (in chronologische volgorde).



**\$ 150.000.000**

Farmers Group, een verzekeringsmaatschappij in Michigan, neemt de IT weer in eigen huis. Farmers verbreekt na 8 jaar het 10-jarige uitbestedingscontract voor IT-diensten. Reden: de kosten van uitbesteding pakten hoger uit in plaats van lager.

September 2000



**£ 124.000.000**

CGNU, een grote Britse verzekeringsmaatschappij, zegt haar uitbestedingscontract op, slechts twee jaar nadat het 7-jarige contract werd afgesloten. Aanleiding is de fusie met Aviva.

Maart 2001



**£ 700.000.000**

Royal Bank of Scotland verbreekt haar uitbestedingscontract en neemt de IT weer in eigen huis. Nog geen twee jaar eerder werd deze megadeal als mijlpaal in de geschiedenis wereldkundig gemaakt met het doel £ 150 miljoen te besparen.

Augustus 2002



**\$ 533.000.000**

Washington Mutual rondt het terug insourcen van haar IT af. Zes jaar eerder werden deze diensten uitbesteed. Tot het terugdraaien van de uitbesteding wordt besloten, omdat de dienstverlening aan de klanten daaronder te leden kreeg.

December 2002

<sup>11)</sup> Door de publicatie van zogenaamde *tombstones*, mededelingen in advertentievorm in nieuwsbladen, rapporteert de financiële wereld over geslaagde M&A-activiteiten.



**\$ 5.200.000.000**

Het uitbestedingscontract van de Britse belastingdienst, Inland Revenue, loopt na 10 jaar af en wordt gegund aan een andere partij. Inland Services meldt dat zij in de periode 1994-1999 meer dan honderd claims bij de oorspronkelijke dienstverlener heeft ingediend voor tekortkomingen op grond van de overeenkomst.

December 2003

RMC Group



**£ 20.000.000**

RMC's cementdivisie in UK neemt vanaf november 2004 de logistieke operaties weer in eigen beheer. Daarmee laat RMC het uitbestedingscontract, daterend uit 2000, ontsporen. Hiermee beoogt RMC weer meer controle te krijgen, sneller en effectiever te kunnen reageren en kosten te besparen.

Juni 2004



Living.  
Improved daily.

**\$ 1.100.000.000**

Dow Chemical breekt het uitbestedingscontract halverwege de rit open en brengt de uitbestede diensten onder bij een andere dienstverlener. Marktanalisten melden dat de huidige dienstverlener zoveel geld verliest op dit contract dat zij niet in staat is om de overeengekomen diensten naar behoren te leveren.

Augustus 2004



**\$ 5.000.000.000**

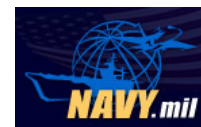
Na de fusie met Bank One verbreekt J.P. Morgan Chase het 7-jarig uitbestedingscontract en neemt de IT weer terug in eigen huis.

Oktober 2004



UBS Warburg kondigt aan dat zij haar 10-jarig uitbestedingscontract voor het managen van haar IT-infrastructuur niet zal verlengen en deze activiteiten weer terug in eigen huis zal nemen.

Oktober 2004



**\$ 7.000.000.000**

In 2000 besteedde US Navy haar IT uit. Sindsdien is de IT-performance ver onder de maat en staan partijen tegenover elkaar voor de rechtbank. De leverancier meldt dat zij vanaf de startdatum \$ 2 miljard heeft verloren op deze deal.

November 2004

## Hoe rendabel is uitbesteding eigenlijk?

In weerwil van het strategische belang dat nu aan uitbesteding wordt gehecht, kunnen we niet anders dan concluderen dat de ervaringen met uitbesteding tot nog toe beslist geen onverdeelde *success story* is. Talrijke onderzoeken hebben zichtbaar gemaakt dat bedrijven die uitbesteden achteraf vaak teleurgesteld raken in de resultaten van het uitbesteden. Vooral in de Angelsaksische markten zien we in toenemende mate spijtoptanten, die er uiteindelijk voor kiezen om dat wat voorheen werd uitbesteed maar weer in eigen huis te nemen (*re-insourcing*).

Nu de uitbestedingsgolf enkele jaren later ook andere delen van de wereld aandoet, waaronder Nederland, is de vraag relevant of uitbesteding inderdaad waarde toevoegt. Of zouden we moeten leren van de eerdere en pijnlijke ervaringen in de Angelsaksische wereld? <sup>12)</sup> Reden voor ons om op zoek te gaan naar concreet bewijs over het al dan niet rendabel zijn van uitbestedingen.

Dit rapport doet verslag van onze opvallende bevindingen.

---

<sup>12)</sup> Het onderzoeksbureau IDC meldt dat de Europese markt aan het begin staat van de BPO-leercurve. Jamie Snowdon, directeur van IDC's European Services Research, acht het waarschijnlijk dat we de komende jaren 'enkele hobbelige tochten' in de BPO-markt zullen meemaken (*European BPO market is high-potential but high risk*, september 2003).

## 2 Opzet van het onderzoek

### **Samenstelling en representativiteit van de onderzoekspopulatie**

Wij hebben de relatie tussen de make/buy ratio en de bedrijfsresultaten onderzocht voor een groot aantal bedrijven. Als bron voor het samenstellen van de onderzoekspopulatie gebruikten wij Forbes' Global 2.000. Deze lijst deelt de 2.000 grootste bedrijven van de wereld op in 58 sectoren. Bij de keuze van de sectoren en daarbinnen de bedrijven in ons onderzoek hebben wij ons laten leiden door de volgende overwegingen:

- Het totale aantal bedrijven in het onderzoek dient tenminste 100 te zijn.
- De te kiezen sectoren dienen zo homogeen mogelijk te zijn.
- Het aantal bedrijven binnen een sector dient voldoende groot te zijn. Bij enkele sectoren zijn een klein aantal bedrijven uit andere bronnen toegevoegd om aan dit criterium te kunnen voldoen.
- De jaarrekeningen van de in het onderzoek op te nemen bedrijven dienen voldoende informatie te bevatten om de kengetallen, nodig voor de statistische analyses, te kunnen berekenen. Vooral voor het berekenen van de make/buy ratio is inzicht in de salariskosten en (gemiddeld) personeelsbestand onmisbaar <sup>13</sup>).

#### ***Koopkrachtpariteit***

Voor het vergelijkbaar maken van bedrijfsresultaten die uitgedrukt zijn in verschillende valuta's, is het gebruik van wisselkoersen ongeschikt. Met name omdat in het berekenen van de make/buy ratio het gemiddeld salaris een rol speelt, is onderlinge vergelijkbaarheid van salarissen in termen van gelijke koopkracht een belangrijke grondslag.

Vandaar dat de bedrijfsresultaten vergelijkbaar gemaakt zijn door de omrekening uit te drukken in koopkrachtparitaire dollars. Voor deze conversie is de door het IMF gepubliceerde *purchasing power parity* (PPP) gebruikt <sup>14</sup>).

---

<sup>13</sup> Tijdens het onderzoek is opgevallen dat de jaarverslagen van veel Amerikaanse bedrijven op dit gebied minder informatie verschaffen dan bedrijven in andere werelddelen.

<sup>14</sup> De PPP-index is een statistisch getal en daarom een minder absoluut gegeven dan bijvoorbeeld de gemiddelde valutakoers. Bovendien wordt de PPP alleen per periode gepubliceerd en niet op dagbasis. Voor het onderzoek gebruikten wij de index voor 2003, alhoewel een aantal bedrijven in de populatie gebroken boekjaren hanteert. Als gevolg hiervan sluipt er enige mate van onnauwkeurigheid in dit onderzoek. Daar staat echter tegenover dat 1) vergelijkbaarheid in koopkrachttermen een groot voordeel biedt ten opzichte van het gebruik van wisselkoersen, 2) de uitkomsten van het onderzoek een grote tolerantie vertonen, waardoor een hogere mate van nauwkeurigheid niet tot andere uitkomsten zou leiden en 3) de volatiliteit van de PPP-indices vele malen geringer is dan die van wisselkoersen.

Aldus werden uiteindelijk 110 bedrijven geselecteerd in de 5 sectoren. Samen hebben deze 110 bedrijven een omzet van ruim \$ 1.400 miljard per jaar. In het volgende overzicht tonen wij vanuit verschillende optieken hoe de populatie is samengesteld:

Naar sector	Naar bedrijfsgrootte	Naar geografie
Luchtvaart 25	< \$ 5 miljard 21	Nederland 10
Bankwezen 29	\$ 5 – 10 miljard 43	Continentaal Europa (ex. Nederland) 62
Chemie 16	\$ 10 – 20 miljard 29	Gemenebest 23
Telecommunicatie 18	> \$ 20 miljard 17	Verenigde Staten 12
Energie 22		Azië 3

Figuur III: Samenstelling van de onderzoekspopulatie

## Onderzoeksvraagstelling

**In welke mate zijn bedrijven die meer hebben uitbesteed ook daadwerkelijk winstgevender?**

Beantwoording van deze vraagstelling is het vaststellen welk verband er bestaat tussen het bedrijfsresultaat en de mate van uitbesteding, ofwel de make/buy ratio. Voor het doel van dit onderzoek is vanuit de vele beschikbare definities van het begrip 'bedrijfsresultaat' gekozen voor EBITDA, *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*. De keuze voor EBITDA is gebaseerd op het feit dat de invloed van uitbesteding op de resultaten in dit winstbegrip het sterkst tot uitdrukking zal komen. De invloed van uitbestedingen op investeringen en daarmee op de afschrijvingskosten zal immers meestal een vertraagd effect opleveren.

De wijze waarop we de make/buy ratio berekenen vergt meer uitleg.

## De kosten van maken versus de kosten van kopen

Organisaties beoordelen hun operationele prestaties doorgaans (mede) aan de hand van efficiency ratio's en *cost-income* ratio's. De rekengrondslag wordt dan gevormd door de totale (operationele) kosten. Om het kosteneffect van uitbestedingen te kunnen meten, moeten we echter de totale kosten uitsplitsen in maakkosten en koopkosten.

Om met de laatste te beginnen: de *koopkosten* omvatten alle kosten waar een factuur van een leverancier tegenover staat. Omdat uitbesteding in het gunstigste geval een vertraagd effect heeft op de afschrijvingskosten laten we de investeringskosten buiten beschouwing. Als koopkosten beschouwen wij daarom alle operationele lasten met uitzondering van personeelskosten en afschrijvingen <sup>15</sup>).

De *maakkosten* worden gevormd door de personeelskosten. Feitelijk zijn de in de personeelskosten opgenomen pensioenlasten en personeelsgebonden verzekeringen ook koopkosten. Lang niet alle jaarrekeningen geven echter een specificatie van de personeelskosten, zodat afsplitsing voor de totale onderzoekspopulatie niet mogelijk bleek.

De formule *maakkosten : koopkosten* levert een indicator op van de make/buy ratio. Voor ons onderzoek is deze echter niet zuiver genoeg. De actuele cijfers worden namelijk beïnvloed door de prestaties op de gebieden maken en kopen, de prijscomponent. Een voorbeeld ter illustratie: wanneer een bedrijf gemiddeld hogere salarissen betaalt dan diens concurrenten, dan zou deze formule ten onrechte aangeven dat dit bedrijf een relatief lagere make/buy ratio heeft. Vandaar dat de correcte formule luidt:

$$\text{Make/buy ratio} = \frac{\text{Genormaliseerde maakkosten}}{\text{Genormaliseerde koopkosten}}$$

Derhalve: hoe lager deze ratio, hoe meer een bedrijf uitbesteedt.

## Het normaliseren van kosten

### *Genormaliseerde maakkosten*

De genormaliseerde maakkosten zijn het product van het gemiddelde aantal medewerkers van het individuele bedrijf en de gemiddelde personeelskosten per medewerker voor de sector. Door deze benadering worden de maakkosten gezuiverd van beloningsverschillen.

---

<sup>15</sup> Door deze benadering worden ook sommige niet-inkoopuitgaven onderdeel van het begrip koopkosten. Daarbij valt met name te denken aan heffingen, sponsoring en giften. Onzes inziens hebben deze echter een verwaarloosbare invloed op het totaal.

### Genormaliseerde koopkosten

Voor het uitleggen hoe koopkosten worden genormaliseerd gebruiken we een eenvoudig voorbeeld.

	Bedrijf A	Bedrijf B
Omzet	1.000	1.000
Personeelskosten	300	400
Overige kosten (= inkoop)	600	500
Operationeel resultaat	100	100
Gemiddeld aantal medewerkers	30	40

Figuur IV: Brongegevens van twee vergelijkbare bedrijven

Beide bedrijven hebben een operationele marge van 10% en presteren daarom even goed. Bedrijf A doet dat echter met 10 medewerkers minder en bespaart daarmee in vergelijking met bedrijf B 100 op de personeelskosten. Vanwege het uitgangspunt dat beide bedrijven even goed presteren, is deze besparing noodzakelijkerwijs precies even groot als het surplus aan koopkosten van bedrijf A in vergelijking met bedrijf B.

Hieruit kunnen we de wetmatigheid afleiden dat bij uitbesteding de koopkosten (maximaal) mogen toenemen met het bedrag dat aan maakkosten wordt bespaard. Alleen als de toename van de koopkosten door uitbesteding lager is dan de besparing op de maakkosten, levert uitbesteding meer winst op.

Op grond hiervan normaliseren we de koopkosten als volgt:

- A) Allereerst stellen we vast in welke mate het individuele bedrijf meer of minder medewerkers heeft dan het sectorgemiddelde:

$$\text{aantal medewerkers van het individuele bedrijf} - [\text{gemiddeld aantal medewerkers van de sector} \times \text{omzet van het individuele bedrijf} / \text{gemiddelde omzet van de sector} \times x]$$

Is deze uitkomst negatief dan heeft het individuele bedrijf minder medewerkers in dienst dan het gemiddelde van de sector en besteedt men dus meer uit (en vice versa).

- B) De 'besparing' op de personeelskosten als gevolg van de mate van uitbesteding berekenen we dan als volgt:

$$[A \times \text{gemiddelde personeelskosten per medewerker voor de sector}] \times -1$$

'Besparing' staat hier tussen aanhalingstekens omdat dit zowel een positieve als negatieve uitkomst kan zijn, afhankelijk van het feit of het individuele bedrijf meer respectievelijk minder uitbesteedt dan het sectorgemiddelde.

- C) Op identieke wijze als bij A. berekenen we welke koopkosten op grond van de relatieve bedrijfsomvang verwacht zouden worden:

*[omzet van het individuele bedrijf / gemiddelde omzet van de sector x  
gemiddelde koopkosten van de sector]*

- D) De genormaliseerde koopkosten zijn dan gelijk aan de verwachte koopkosten op grond van bedrijfsomvang gecorrigeerd voor de 'besparing' op personeelskosten die voortvloeit uit de mate van uitbesteding:

***C + B.***

Immers, de koopkosten (C) mogen bij een hogere graad van uitbesteding toenemen met hetgeen bespaard wordt op de personeelskosten (B).



## 3 Uitkomst van het uitbestedingsonderzoek

### **Uitbesteding levert geen winst op**

In de kern is de logica van het uitbesteden dat een gespecialiseerde dienstverlener vanwege schaalgrootte en professionaliteit betere prestaties kan bereiken. *Alleen door een deel van dit voordeel door te geven aan de organisatie die uitbesteedt, wordt het uitbestedingsconcept levensvatbaar.* Als het goed is bestaat er daarom een positief verband tussen de mate van uitbesteding en de winstgevendheid: bedrijven die meer uitbesteden behoren aantoonbaar winstgevender te zijn dan vergelijkbare bedrijven die minder uitbesteden.

Als dat positieve verband tussen uitbestedingsgraad en winstgevendheid daadwerkelijk bestaat, dan kunnen we concluderen dat de in hoofdstuk 1 genoemde teleurstellingen en mislukkingen uit de uitbestedingspraktijk niet meer dan incidenten zijn.

Door middel van correlatieanalyses en regressieanalyses is van de 110 bedrijven in dit onderzoek het verband gemeten tussen de mate waarin wordt uitbesteed (gemeten door de make/buy ratio) en de winst (gemeten door de EBITDA). De methodiek en gedetailleerde uitkomsten zijn toegelicht in bijlage A.

**Deze statistische analyses wijzen uit dat in geen van de vijf onderzochte sectoren een significante relatie kan worden gevonden tussen de make/buy ratio en de EBITDA. Daarmee leidt dit onderzoek tot de conclusie dat bedrijven die meer uitbesteden niet (aantoonbaar) winstgevender zijn.**

De in hoofdstuk 1 beschreven incidenten uit de uitbestedingspraktijk blijken dus geen incidenten te zijn, maar veeleer serieuze signalen dat de logische voordelen van uitbesteding in de praktijk vaak geen werkelijkheid worden.

### ***Interpretatie van de uitkomst***

In de berekening van de make/buy ratio is een sleutelrol weggelegd voor het gegeven “hoeveel werknemers heeft het bedrijf nodig om deze omzet te realiseren?”. Als we deze sleutel in ogenschouw nemen, dan moeten we de uitkomst van het onderzoek eigenlijk lezen als: *minder werknemers leidt niet tot een (aantoonbaar) beter bedrijfsresultaat.*

Minder medewerkers betekent niet per definitie dat er meer wordt uitbesteed. Wanneer een bedrijf relatief minder medewerkers heeft, kan dat teruggevoerd worden op (een combinatie van) de volgende factoren:

- A) een hogere toegevoegde waarde <sup>16</sup>);
- B) een hogere productiviteit;
- C) een hogere uitbestedingsgraad.

Dit onderzoek wijst in feite uit dat er geen (aantoonbaar) verband is tussen het samenstel van deze drie factoren en het bedrijfsresultaat. Aangezien de eerste twee factoren vanuit een ceteris paribus perspectief een direct positief effect hebben op het bedrijfsresultaat, suggereert de uitkomst van dit onderzoek dat de positieve effecten van A) en B) kennelijk weggenomen worden door C). Er lijken daarom indicaties aanwezig dat uitbesteding zelfs tot een afname van de winst leidt. Omdat (binnen dit onderzoek) de genoemde drie factoren niet gesepareerd konden worden, noch de causaliteit aangetoond kan worden, beperken we de conclusie voorzichtigheids-halve tot de vaststelling dat *uitbesteding geen winst oplevert*.

### **Is uitbesteding dan geen valide business strategie?**

De logica van het uitbesteden is dat een professionele dienstverlener (zowel door een grotere professionaliteit als door meer schaalgrootte) tot betere prestaties kan komen dan de uitbestedende organisatie. Die logica wordt onzes inziens met dit onderzoek niet teniet gedaan. Wel zien we van deze logica in de praktijk weinig terecht komen. De vraag is hoe dat komt. De “open deuren” laten we graag links liggen <sup>17</sup>). Veel bedrijven laten zich immers al ondersteunen door (externe) deskundigen om een uitbesteding te realiseren. Kennelijk is dat niet toereikend, zo toont de uitbestedingspraktijk volgens dit onderzoek aan. De vergelijking met een mijnenveld dringt zich op. Welke mijnen zien we in de praktijk over het hoofd? Zonder de claim op volledigheid te willen leggen, leggen we – gevoed door onze eigen ervaringspraktijk en het brede literatuuronderzoek in het kader van dit onderzoek – een aantal mijnen bloot:

- Vooral bij business process outsourcing spelen grote belangen een rol. De aanbodzijde van de markt bestaat uit goed gepositioneerde commerciële *powerhouses* met een bovengemiddelde competentie en *drive* om in de *driver's seat* te komen bij de totstandkoming van een (voor hen) lucratief uitbestedingscontract. Omdat er veel op het spel staat, zullen de belangen van partijen in een uitbestedingsrelatie uiteen gaan lopen vanaf het moment dat de uitbestedingsdeal gesloten is.

---

<sup>16</sup> Dit effect is zoveel mogelijk gemitigeerd door de keuze van relatief homogene sectoren in dit onderzoek.

<sup>17</sup> De kennis van de generieke *do's & dont's* van uitbesteding zijn immers wijdverspreid.

- Bestuurders worden vaak verleid tot min of meer overhaaste uitbestedingsbeslissingen, al dan niet gesouffleerd door (onafhankelijke?) externen <sup>18)</sup> <sup>19)</sup>. Met name BPO-vraagstukken zijn echter dermate ingrijpend dat die dezelfde grondige aanpak verdienen als fusies en overnames <sup>20)</sup>.
- Bestuurders nemen een uitbestedingsbeslissing soms op verkeerde argumenten. Zij kiezen daar bijvoorbeeld voor omdat de concurrenten het ook doen. Of zij gaan tot uitbesteding over om de verantwoordelijkheid voor een slecht proces van zich af te schuiven. Dat gaat meestal niet goed, omdat de complexiteit bij uitbesteding juist toeneemt. Wat voorheen een *job to be done* was toen de activiteit nog in eigen huis werd uitgevoerd, wordt een management uitdaging, compleet met gedetailleerde prestatiemeting, externe relaties en de noodzaak om de uitbesteding aan te kunnen passen als de eigen business verandert <sup>21)</sup> <sup>22)</sup>.
- De praktijk leert dat de verborgen kosten bij uitbesteding fors kunnen oplopen. Volgens CIO.com liggen deze kosten tussen 16 en 65 % van de waarde van het uitbestedingscontract <sup>23)</sup>. Een groot deel van deze verborgen kosten worden niet meegenomen bij het opstellen van de kosten/batenanalyse <sup>24)</sup>. Hiertoe behoren vooral ook de kosten van het managen van de uitbestede relatie. Niet alleen wordt deze substantiële kostenpost <sup>25)</sup> vaak over het hoofd gezien maar verzuimt men ook om een navenant zwaar opgetuigde managementfunctie in te richten <sup>26)</sup>.

<sup>18</sup> De Silicon Valley journalist Robert Cringley constateert dat "... veel uitbestedingen naar elke objectieve maatstaf een mislukking zijn. Desondanks laten CEOs zich voortdurend verleiden door het sirenegezag van lage kosten en eenvoud. Zij denken dat zij een cheque kunnen uitschrijven en dat daarmee al hun IT problemen zullen vervagen".

<sup>19</sup> *Buyer Beware - More companies than ever have experience with outsourcing. So why are deals still failing?*, Don Durfee in CFO Magazine, december 2004.

<sup>20</sup> Visie van Mark Lutchen, partner and leader of PricewaterhouseCoopers's IT business risk management practice.

<sup>21</sup> *Buyer Beware - More companies than ever have experience with outsourcing. So why are deals still failing?*, Don Durfee in CFO Magazine, december 2004.

<sup>22</sup> Ter illustratie: In 2001 en 2002 sloot KPN diverse zesjarige contracten voor een vast bedrag van € 300 miljoen per jaar met ATOS Origin om 80% van de IT-afdeling uit te besteden. Nu, drie jaar later, kost het beide partijen nog steeds veel inspanning om de overeenkomsten aangepast te krijgen. KPN is in diezelfde tijd gekrompen van 28.000 naar 18.000 medewerkers, terwijl de koopverplichting van € 300 miljoen per jaar nog steeds van kracht is. Bron: The Economist, november 2004.

<sup>23</sup> *The hidden cost of offshore outsourcing*, CIO.com, september 2003. De verborgen kosten omvatten de kosten van leveranciersselectie (1-10 %), transitiekosten (2-3 %), afvloeiingskosten (3-5 %), culturele kosten (3-27 %), software ontwikkeling (1-10 %) en leveranciersmanagement (6-10 %).

<sup>24</sup> Sally Whittle beschrijft dat de besparing die met uitbesteding bereikt wordt, weggevaagd kan worden door de beheerskosten, in *Who can we trust to take care of business?* Computer Weekly, oktober 2003.

<sup>25</sup> 4,5-15 % volgens *Outsourcing not always a money saver*, Ed Frauenheim in CNet News, november 2003.

<sup>26</sup> Een uitbestedingscontract ter waarde van € 10 miljoen per jaar vergt gemiddeld € 1 miljoen aan beheerskosten, ofwel een team van minstens 10 fulltime leveranciersmanagers.

- Ingrijpende uitbestedingen vereisen qualitate qua een hechte relatie tussen in- en uitbesteder, een partnership. De inkoopwereld heeft in het kader van het strategische kwadrant van de Kraljic-matrix al decennia ervaring opgedaan met het ontwikkelen van partnerships. De spreekwoordelijke uitzonderingen daargelaten is de algemene ervaring dat partnerships doorgaans niet werken, vooral vanwege machtsverschillen tussen partijen <sup>27</sup>).

## Welke aanbevelingen levert dit onderzoek op?

Uitbesteden is en blijft naar onze overtuiging een valide business strategie, bijvoorbeeld vanuit defensieve overwegingen: uitbesteding is wellicht de enige manier om de ontwikkelingen in de markt te kunnen bijbenen (of beter nog: voor te blijven). Vanuit dit perspectief hoort uitbesteding bij te dragen aan het aanpassingsvermogen en de wendbaarheid van een organisatie. De (nog jonge) uitbestedingspraktijk leert tegelijkertijd dat dergelijke vraagstukken bijzonder complex zijn én een hoog afbreukrisico hebben. Wanneer de business case op voorhand niet absoluut solide is (en daar gaat het meestal mis), zit men achteraf met de brokken. En dat blijft niet beperkt tot verwachtingen en doelstellingen die niet worden waargemaakt. Niet-professionele uitbesteding kan leiden tot grootschalige waardevernietiging en in beton gegoten uitbestedingsrelaties in plaats van verbeterde wendbaarheid.

Een aantal aanbevelingen ter afsluiting van dit rapport:

- Als alternatief voor uitbesteding kan het oprichten van een *shared service center* een wijze keuze zijn, al dan niet als tussenstap naar uitbesteding. Dit biedt een beheersbare route om (alvast) in eigen regie te optimaliseren en een substantieel deel van de voordelen te realiseren die met uitbesteding (zouden) worden nagestreefd.
- Tuig het hele project op als ware het een M&A activiteit. Wees daarbij bijzonder kritisch ten aanzien van de in te schakelen deskundigen, aangezien er meer kaf dan koren is. Laat niet alleen een business plan opstellen maar ook een contingency plan.
- Opdeling van een uitbesteding in beter beheersbare delen vermindert complexiteit en risico. Denk aan gefragmenteerde uitbesteding van ondersteunende functies en een stapsgewijze invoering bij business process outsourcing.
- Neem de *hidden costs* van uitbesteding mee. Vanuit kostenperspectief zal dan vaak blijken dat uitbesteding geen rendabele investering is. Zodra dat duidelijk is kan men een zorgvuldiger afweging maken of de andere motieven voor uitbesteding voldoende sterk zijn om de hogere kosten te rechtvaardigen.

---

<sup>27</sup> *Power and interdependence in Kraljic's purchasing portfolio matrix*, Caniëls en Gelderman, geschreven voor de Ipsera Conference in maart 2005.

- Het in controle komen en blijven wordt vooral bereikt wanneer de leverancierskeus beperkt wordt tot die dienstverleners voor wie de uitbestedingsopdracht tussen de 5 en 15 % van hun jaaromzet ligt. Daarmee verzekert het uitbestedende bedrijf zich van een belangrijke en daarmee invloedrijke positie bij de leverancier.
  
- Investeer in professioneel leveranciersmanagement. Het verdient aanbeveling te onderkennen dat de leverancier in een uitbestedingsrelatie eigenlijk geen leverancier meer is maar een extern onderdeel van de eigen organisatie. De dienstverlener is vanaf het tot stand komen van de uitbesteding dan ook bij voorkeur lid van het MT.

Een slotopmerking. Het onderzoek heeft zich gericht op de situatie in 2003 (en een deel van 2004, voor die bedrijven die een boekjaar hebben dat afwijkt van het kalenderjaar). Vanwege de sterk toenemende uitbestedingstendens is het denkbaar dat naarmate de uitbestedingsgraad toeneemt het (dempende?) effect op het bedrijfsresultaat evidentier wordt. Vandaar dat wij voornemens zijn dit onderzoek jaarlijks te herhalen.

## 4 Over de onderzoekers

Gerco J. **Rietveld** (53) is strategieadviseur. Met een achtergrond als bankier, marketeer, inkoopdirecteur en ondernemer heeft Rietveld een rijk geschakeerde ervaring met businessvraagstukken en waardecreatie. Rietveld is één van de leiders van The Future Purchasing Alliance, een Europees-Amerikaanse researchalliantie die baanbrekend onderzoek doet op het gebied van *business transformation*, met name gericht op de waardecreatie die een onderneming in interactie met derden kan genereren <sup>28</sup>).

Clare **Wilkinson** (40) is afgestudeerd in economie aan Cambridge University (UK) en heeft een Masters in statistiek. Zij heeft 14 jaar ervaring als statistica in zowel de publieke als de private sector en werkt inmiddels vier jaar als adviseur kwantitatieve methoden. In die functie trekt zij kwantitatieve beleidsonderzoeken en onderzoeken op het gebied van procesoptimalisatie.

Beiden zijn werkzaam bij het advies- en onderzoeksbureau **Significant** in Barneveld. Significant is opgericht op 1 januari 2003 als *spin-off* bij de overname van de consultants van PricewaterhouseCoopers (PwC Consulting) door IBM. Het bureau telt 45 adviseurs en richt zich vooral op ketenvraagstukken. De competenties van Significant zijn rond dit kernthema gevormd en variëren van uitbestedingsdeskundigheid tot kwantitatief beleidsonderzoek.

Significant heeft bijvoorbeeld de volgende projecten op haar naam staan:

- Het Overheidsbrede Nalevingsonderzoek van de Europese Aanbestedingsrichtlijnen;
- Het Dossieronderzoek Bouwprojecten voor de Parlementaire Enquêtecommissie Bouwfraude;
- Het Modelleren van de Strafrechtketen;
- Het Onderzoek naar Uitbestedingsmogelijkheden van Primaire en Ondersteunende Diensten van Rijkswaterstaat Directie Limburg;
- Het Uitbesteden van de Ondersteunende Diensten van een Verzekeringsmaatschappij;
- Het Onderzoek naar de Effecten van Marktregulering van de Europese Unie op de Bedrijfsstrategie van een Zetmeelproducent;
- Het Herstructureren van de Militaire Pensioenen en het Uitbesteden van de Uitvoering daarvan;
- Het Inrichten van een Geïntegreerd Demand Management Proces van Ondersteunende Diensten voor de Medewerkers van een Oliemaatschappij;
- Het Reorganiseren van het Facilitair Bedrijf van een Energiebedrijf.

---

<sup>28</sup> De andere leiders van The Future Purchasing Alliance zijn: Henley Management College (UK), Windsor Foundation (UK), Bordeaux Ecole de Management (France), Dansk Indkøbs og Logistik Forum DILF (Denmark) en Avante Partners (USA).

## A Statistische analyses

Om te toetsen of er een verband is tussen de mate waarin wordt uitbesteed (gemeten door de make/buy ratio) en de winst (gemeten door de EBITDA), zijn zowel correlatieanalyses als regressieanalyses uitgevoerd. Daarbij zijn drie vragen van belang:

- A) Is er een statistisch significant verband tussen de mate van uitbesteding en de winst?
- B) Wat is het verwachte effect op de winst van een toename in de mate van uitbesteding?
- C) In welke mate worden de verschillen in winst tussen bedrijven verklaard door hun make/buy ratio?

### **Correlatieanalyse**

Met een correlatieanalyse wordt getoetst of er een statistisch significant verband is tussen de make/buy ratio en EBITDA. In dit onderzoek hanteren we de Pearson correlatie statistiek. De correlatie kan variëren tussen -1 en 1, waarbij een negatieve correlatie betekent dat er een negatieve relatie is. In ons onderzoek betekent een negatieve correlatie dat de EBITDA bij een hogere make/buy ratio gemiddeld lager ligt.

Naarmate de correlatie dichterbij -1 of 1 en verder van 0 ligt, is er meer sprake van een sterke relatie. De P-waarde geeft de kans aan dat een dergelijke correlatiewaarde per toeval zou gekregen worden en daarmee de sterkte van de relatie. Hoe lager de P-waarde, hoe kleiner de kans dat er sprake is van een toevalsresultaat en dus hoe groter de kans dat een verband tussen EBITDA en make/buy ratio werkelijk bestaat. Er wordt gesproken van een significante relatie wanneer de P-waarde 0,05 of kleiner is.

### **Regressiemodel**

Naast de correlatieanalyse wordt een lineair regressiemodel gefit:

$$\text{EBITDA} = a + b \cdot (\text{make/buy ratio})$$

Het regressiemodel geeft het verwachte effect op de EBITDA bij een gegeven make/buy ratio. Hiermee kan antwoord gegeven worden op vraag B). Als kengetal hanteren wij de (door het regressiemodel voorspelde) toename in EBITDA bij een halvering van de make/buy ratio ten opzichte van het sectorgemiddelde, oftewel een verdubbeling van de omvang van de 'buy' ten opzichte van de 'make'.

Ook vraag C) kan worden beantwoord met behulp van de regressieanalyse. Het percentage verklaarde variantie ('adjusted R<sup>2</sup>') geeft weer in hoeverre de verschillen tussen de bedrijven worden verklaard door het regressiemodel. Hoe hoger het percentage verklaarde variantie, hoe meer de verschillen in EBITDA worden verklaard door verschillen in make/buy ratio.

### **Uitkomsten naar sector**

Voor elk van deze sectoren hebben wij de correlatie berekend tussen de make/buy ratio en de EBITDA (zie Figuur V). Tevens hebben wij een regressie uitgevoerd van de EBITDA op de make/buy ratio (zie Figuur VI).

Sector	Statistische resultaten Correlatieanalyses		
	Correlatie	P-waarde	N
Luchtvaart	-0,186	0,373	25
Bankwezen	0,023	0,908	29
Chemie	0,244	0,362	16
Telecommunicatie	-0,192	0,444	18
Energie	0,345	0,116	22

**Figuur V: Resultaten van de correlatieanalyses**

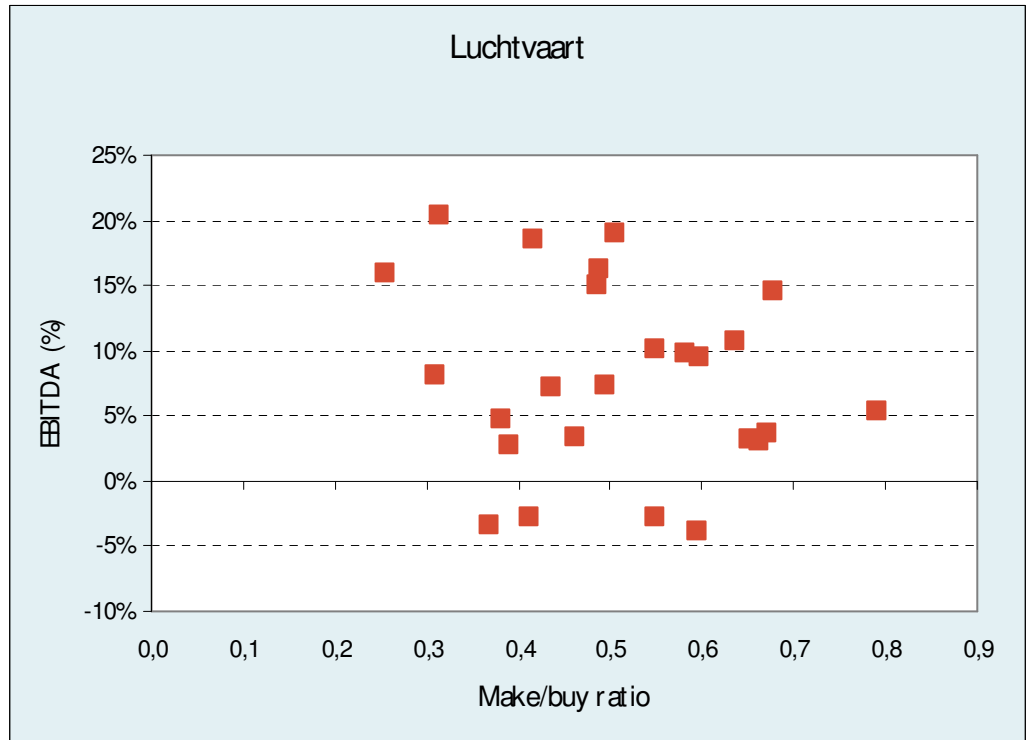
Sector	Statistische resultaten Regressieanalyses			
	Gemiddelde make/buy ratio	Effect op EBITDA van halvering make/buy ratio	Percentage verklaarde variantie	N
Luchtvaart	0,53	2,6%	0%	25
Bankwezen	2,33	-0,1%	0%	29
Chemie	0,49	-1,2%	0%	16
Telecommunicatie	0,41	2,1%	0%	18
Energie	0,20	-1,9%	8%	22

**Figuur VI: Resultaten van de regressieanalyses**

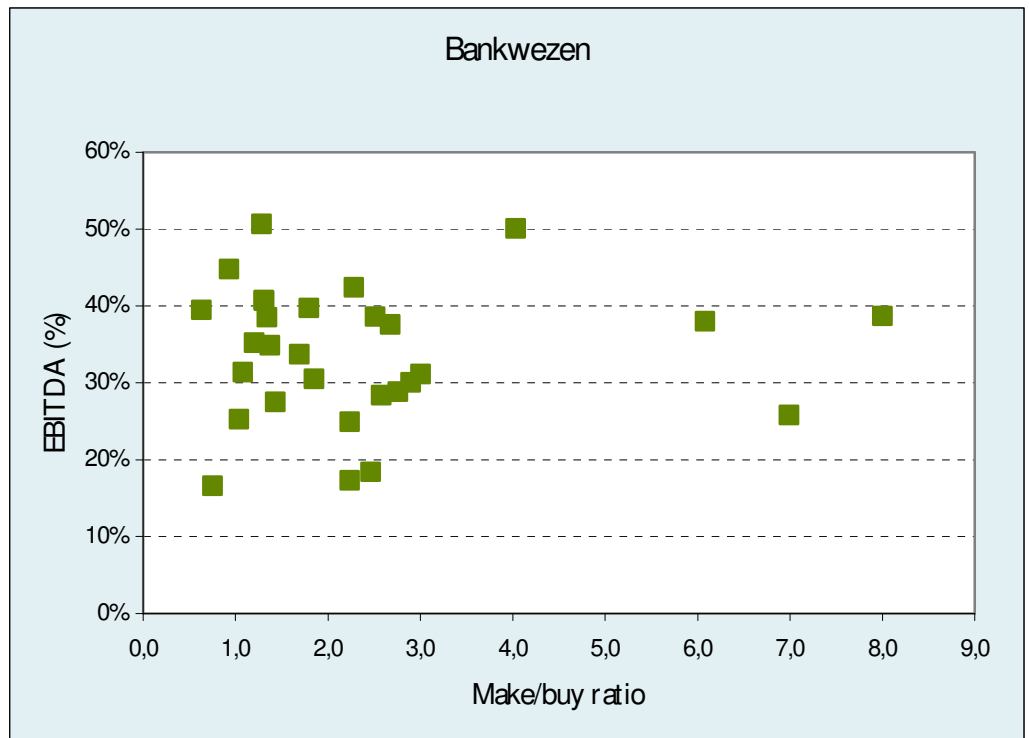
De resultaten van deze analyse laten zien dat er voor geen van de vijf sectoren sprake is van een significante relatie tussen de make/buy ratio en de EBITDA. In slechts twee van de sectoren (Airlines en Telecommunicatie) is er überhaupt een toename in de EBITDA bij halvering van de make/buy ratio t.o.v. het sectorgemiddelde.

Op de volgende pagina's zijn de uitkomsten per sector grafisch weergegeven:

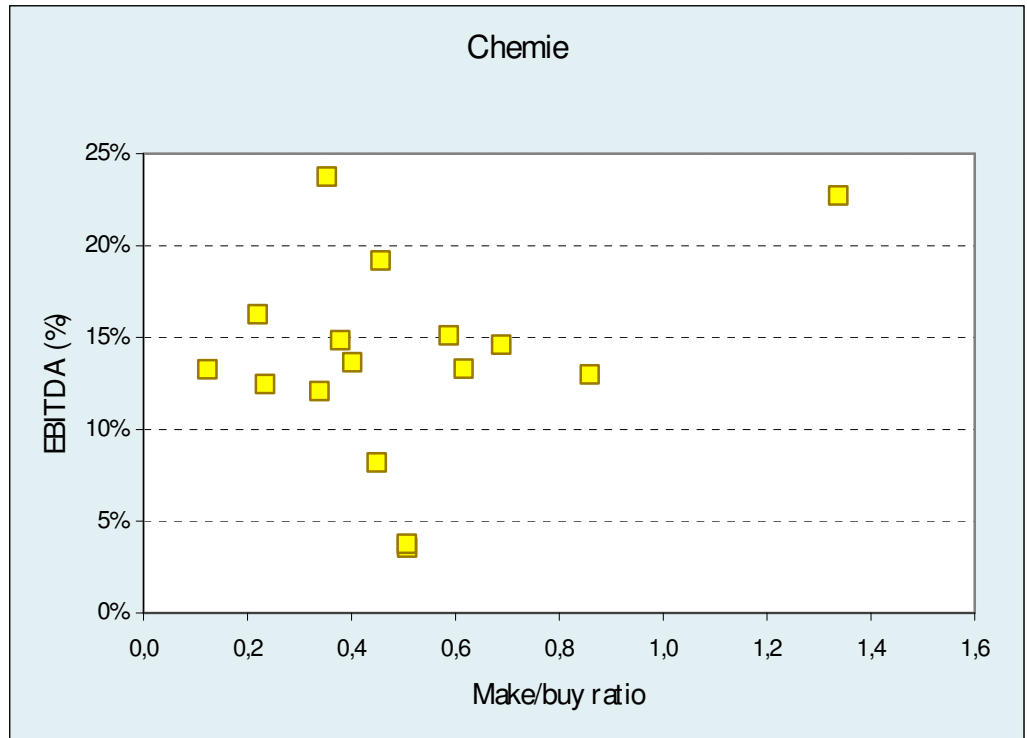




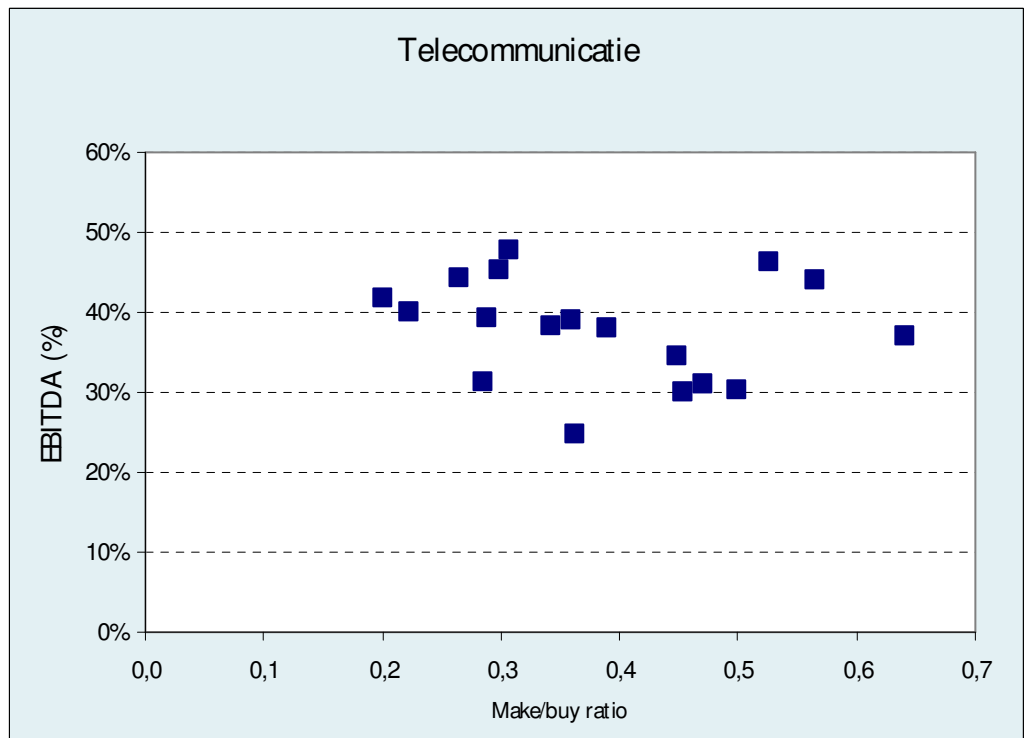
Figuur VII: Verband tussen make/buy ratio en EBITDA bij luchtvaartbedrijven in 2003(/04)



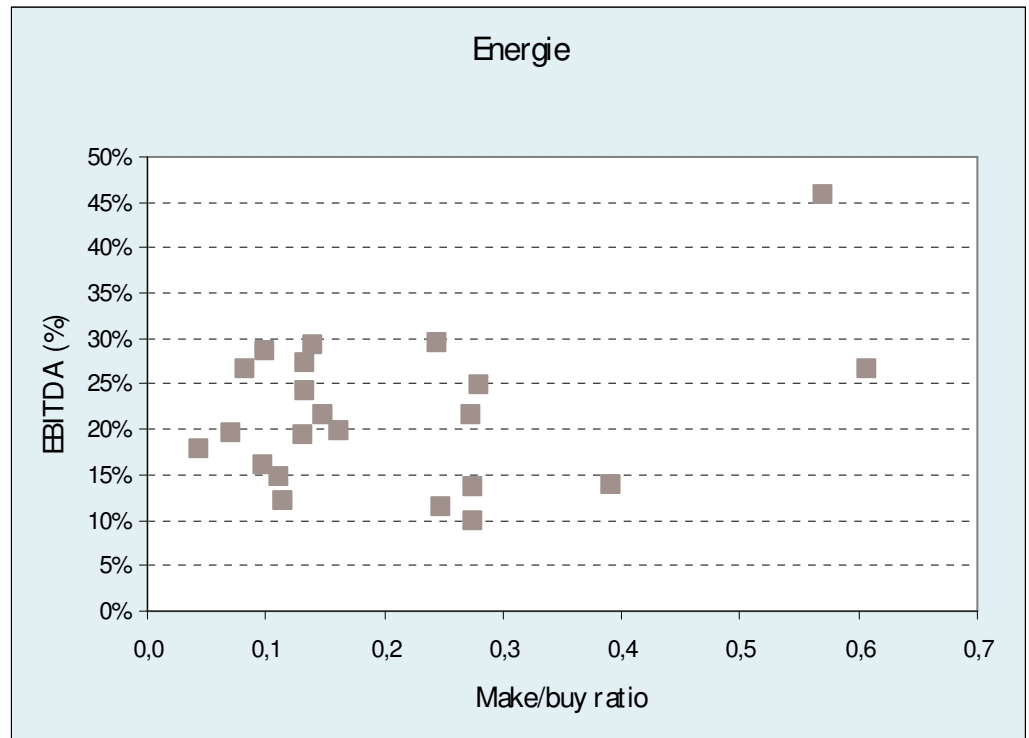
Figuur VIII: Verband tussen make/buy ratio en EBITDA bij bankinstellingen in 2003(/04)



Figuur IX: Verband tussen make/buy ratio en EBITDA bij chemische bedrijven in 2003(/04)



Figuur X: Verband tussen make/buy ratio en EBITDA bij telecommunicatiebedrijven in 2003(/04)



Figuur XI: Verband tussen make/buy ratio en EBITDA bij energiebedrijven in 2003(/04)

## B Cijfers per bedrijf

In het volgende overzicht zijn de gehanteerde broncijfers voor ons onderzoek weergegeven. Deze gegevens zijn afkomstig uit de jaarverslagen 2003 (/04) van de genoemde bedrijven. De valuta's zijn omgerekend naar koopkrachtparitaire dollars met behulp van de door het IMF uitgegeven koerstabel.

Bedrijf (bedragen x \$ 1.000.000 <sup>a)</sup> )	Land	Omzet	Gemiddeld aantal FTEs	Meer/minder FTEs <sup>b)</sup>	'Besparing' op lonen <sup>c)</sup>	Genormeerde maakkosten <sup>d)</sup>	Genormeerde koopkosten <sup>e)</sup>	Make/buy ratio <sup>f)</sup>	EBITDA <sup>g)</sup>
<b>LUCHTVAART <sup>h)</sup></b>		<b>7.782</b>	<b>37.660</b>		<b>65.375 <sup>i)</sup></b>	<b>2.462</b>	<b>4.796</b>	<b>0,53 <sup>j)</sup></b>	<b>7 %</b>
Aer Lingus	IE	915	4.281	-149	10	280	574	0,49	16 %
Air Canada	CA	6.716	35.730	3.229	-211	2.336	3.928	0,59	-4 %
Air France	FR	12.924	71.654	9.110	-596	4.684	7.369	0,64	11 %
Alitalia	IT	5.379	22.368	-3.662	239	1.462	3.554	0,41	-3 %
All Nippon Airways	JP	8.581	28.889	-12.640	826	1.889	6.115	0,31	8 %
American Airlines	US	16.965	96.400	14.299	-935	6.302	9.521	0,66	3 %
Austrian Airways	AT	2.465	7.167	-4.761	311	469	1.830	0,26	16 %
British Airways	GB	11.121	51.939	-1.881	123	3.396	6.977	0,49	15 %
Cathay Pacific	HK	4.437	15.085	-6.388	418	986	3.152	0,31	20 %
Continental Airlines	US	8.628	40.790	-967	63	2.667	5.381	0,50	7 %
Delta Airlines	US	12.941	72.850	10.224	-668	4.763	7.307	0,65	3 %
Finnair	FI	1.585	9.981	2.313	-151	653	825	0,79	5 %
Iberia	ES	5.647	24.441	-2.886	189	1.598	3.669	0,44	7 %
Japan Airlines	JP	13.614	54.469	-11.417	746	3.561	9.137	0,39	3 %
KLM	NL	5.848	31.182	2.882	-188	2.039	3.415	0,60	10 %
Lufthansa	DE	18.765	94.798	3.987	-261	6.197	11.304	0,55	10 %
Malaysian Airline	MY	5.414	21.353	-4.846	317	1.396	3.653	0,38	5 %
Northwest Airlines	US	9.251	41.700	-3.070	201	2.726	5.902	0,46	3 %
Qantas	AU	8.087	33.862	-5.274	345	2.214	5.329	0,42	19 %
SAS Group	SE	6.025	34.544	5.386	-352	2.258	3.361	0,67	4 %
Singapore Airlines	SG	6.214	29.734	-338	22	1.944	3.852	0,50	19 %
SouthWest Airlines	US	5.775	33.276	5.327	-348	2.175	3.211	0,68	15 %
Swiss	CH	2.102	8.072	-2.100	137	528	1.433	0,37	-3 %
TAP Portugal	PT	1.799	9.439	731	-48	617	1.061	0,58	10 %
United Airlines	US	13.350	67.500	2.892	-189	4.413	8.038	0,55	-3 %

Bedrijf (bedragen x \$ 1.000.000 <sup>a)</sup> )	Land	Omzet	Gemiddeld aantal FTEs	Meer/minder FTEs <sup>b)</sup>	'Besparing' op lonen <sup>c)</sup>	Genormeerde maakkosten <sup>d)</sup>	Genormeerde koopkosten <sup>e)</sup>	Make/buy ratio <sup>f)</sup>	EBITDA <sup>g)</sup>
<b>BANKWEZEN <sup>h)</sup></b>		<b>14.576</b>	<b>67.217</b>		<b>75.769 <sup>i)</sup></b>	<b>5.093</b>	<b>3.209</b>	<b>2,33 <sup>j)</sup></b>	<b>34 %</b>
ABN Amro	NL	18.700	105.439	19.204	-1.455	7.989	2.662	3,00	31 %
Banca Intesa	IT	11.656	62.323	8.572	-649	4.722	1.917	2,46	18 %
Bank of America	US	36.854	133.500	-36.456	2.762	10.115	10.877	0,93	45 %
Bank of Nova Scotia	CA	8.174	43.957	6.261	-474	3.331	1.325	2,51	39 %
Barclays	GB	18.118	74.400	-9.154	694	5.637	4.683	1,20	35 %
BBVA	ES	13.048	87.189	27.018	-2.047	6.606	826	8,00	39 %
BNP Paribas	FR	18.721	88.378	2.043	-155	6.696	3.967	1,69	34 %
Canadian Imperial	CA	9.537	36.505	-7.475	566	2.766	2.666	1,04	25 %
Commerz Bank	DE	6.335	32.898	3.685	-279	2.493	1.116	2,23	17 %
Commonwealth	AU	7.472	36.071	1.612	-122	2.733	1.523	1,79	40 %
Credit Agricole	FR	9.761	64.191	19.177	-1.453	4.864	696	6,99	26 %
Credit Lyonnais	FR	7.458	40.393	5.999	-455	3.061	1.188	2,58	28 %
Credit Suisse	CH	13.409	69.647	7.810	-592	5.277	2.361	2,24	25 %
Deutsche Bank	DE	22.530	72.562	-31.336	2.374	5.498	7.335	0,75	17 %
Dexia	BE	2.588	15.586	3.653	-277	1.181	293	4,03	50 %
Grupo Santander	ES	16.049	103.608	29.597	-2.243	7.850	1.291	6,08	38 %
Lloyds TSB	GB	14.464	75.573	8.870	-672	5.726	2.513	2,28	42 %
JP Morgan Chase	US	32.350	93.894	-55.292	4.189	7.114	11.312	0,63	39 %
National Australia Bank	AU	9.893	43.029	-2.594	197	3.260	2.375	1,37	35 %
National City	US	7.747	33.031	-2.695	204	2.503	1.910	1,31	41 %
Rabobank	NL	9.192	51.358	8.968	-680	3.891	1.344	2,89	30 %
Royal Bank of Canada	CA	13.601	60.181	-2.542	193	4.560	3.187	1,43	28 %
Royal Bank of Scotland	GB	28.072	119.500	-9.955	754	9.054	6.935	1,31	41 %
San Paolo IMI	IT	9.091	44.341	2.416	-183	3.360	1.819	1,85	30 %
Societe Generale	FR	16.323	90.040	14.767	-1.119	6.822	2.475	2,76	29 %
UBS	CH	17.306	67.495	-12.314	933	5.114	4.743	1,08	31 %
UniCredito	IT	12.627	69.100	10.868	-823	5.236	1.957	2,68	38 %
US Bancorp	US	12.161	51.377	-4.707	357	3.893	3.034	1,28	51 %
Wachovia	US	19.456	83.724	-6.000	455	6.344	4.738	1,34	39 %

Bedrijf (bedragen x \$ 1.000.000 <sup>a)</sup> )	Land	Omzet	Gemiddeld aantal FTEs	Meer/minder FTEs <sup>b)</sup>	'Besparing' op lonen <sup>c)</sup>	Genormeerde maakkosten <sup>d)</sup>	Genormeerde koopkosten <sup>e)</sup>	Make/buy ratio <sup>f)</sup>	EBITDA <sup>g)</sup>
<b>CHEMIE <sup>h)</sup></b>		<b>10.619</b>	<b>36.598</b>		<b>61.427 <sup>i)</sup></b>	<b>2.248</b>	<b>6.648</b>	<b>0,49 <sup>i)</sup></b>	<b>14 %</b>
Air Liquide	FR	8.813	31.343	968	-59	1.925	5.458	0,35	24 %
Akzo Nobel	NL	13.160	66.400	21.044	-1.293	4.079	6.947	0,59	15 %
BASF	DE	35.874	88.167	-35.472	2.179	5.416	24.639	0,22	16 %
Bayer	DE	30.262	118.280	13.984	-859	7.266	18.088	0,40	14 %
BOC Group	GB	5.672	44.260	24.713	-1.518	2.719	2.033	1,34	23 %
Ciba Specialty Chemicals	CH	3.386	18.833	7.164	-440	1.157	1.680	0,69	15 %
Clariant	CH	4.353	27.429	12.426	-763	1.685	1.962	0,86	13 %
Dow Chemical	US	32.198	48.166	-62.806	3.858	2.959	24.017	0,12	13 %
DSM	NL	5.950	20.516	9	-1	1.260	3.725	0,34	12 %
Givaudan	CH	1.383	5.913	1.146	-70	363	796	0,46	19 %
Imperial Chemical Industries	GB	8.562	36.210	6.701	-412	2.224	4.949	0,45	8 %
Kloekner Werke	DE	832	3.817	951	-58	234	462	0,51	4 %
Lonza	CH	1.142	5.938	2.002	-123	365	592	0,62	13 %
MG Technologies	DE	6.783	31.118	7.741	-476	1.911	3.771	0,51	4 %
Orica	AU	3.459	8.956	-2.964	182	550	2.348	0,23	12 %
Solvay	BE	8.074	30.221	2.395	-147	1.856	4.908	0,38	15 %

Bedrijf (bedragen x \$ 1.000.000 <sup>a)</sup> )	Land	Omzet	Gemiddeld aantal FTEs	Meer/minder FTEs <sup>b)</sup>	'Besparing' op lonen <sup>c)</sup>	Genormeerde maakkosten <sup>d)</sup>	Genormeerde koopkosten <sup>e)</sup>	Make/buy ratio <sup>f)</sup>	EBITDA <sup>g)</sup>
<b>TELECOMMUNICATIE <sup>h)</sup></b>		<b>17.493</b>	<b>62.132</b>		<b>52.563 <sup>i)</sup></b>	<b>3.266</b>	<b>7.581</b>	<b>0,41 <sup>i)</sup></b>	<b>38 %</b>
Belgacom	BE	5.828	18.272	-2.428	128	960	2.653	0,36	25 %
BT Group	GB	27.293	103.100	6.158	-324	5.419	11.505	0,47	31 %
Cesky Telecom	CZ	3.472	14.120	1.789	-94	742	1.411	0,53	46 %
Deutsche Telekom	DE	63.979	251.263	24.020	-1.263	13.207	26.464	0,50	30 %
France Telecom	FR	48.143	221.657	50.661	-2.663	11.651	18.201	0,64	37 %
KPN	NL	12.679	31.267	-13.765	724	1.643	6.218	0,26	44 %
OTE	GR	6.614	17.440	-6.051	318	917	3.184	0,29	39 %
Portugal Telecom	PT	7.989	24.872	-3.503	184	1.307	3.646	0,36	39 %
Swisscom	CH	7.558	19.804	-7.042	370	1.041	3.646	0,29	31 %
TDC Group	DK	6.095	22.429	780	-41	1.179	2.600	0,45	30 %
Telecom Corp New Zealand	NZ	3.480	6.840	-5.520	290	360	1.798	0,20	42 %
Telecom Italia	IT	36.830	99.904	-30.909	1.625	5.251	17.586	0,30	45 %
Telefonica	ES	35.072	149.465	24.894	-1.309	7.856	13.891	0,57	44 %
Telekom Austria	AT	4.363	14.421	-1.074	56	758	1.947	0,39	38 %
Telenor	NO	5.959	21.750	586	-31	1.143	2.551	0,45	34 %
Telia Sonera	SE	8.621	25.906	-4.716	248	1.362	3.984	0,34	38 %
Telkom	ZA	15.740	33.860	-22.047	1.159	1.780	7.980	0,22	40 %
Telstra	AU	15.157	42.002	-11.832	622	2.208	7.190	0,31	48 %



Bedrijf (bedragen x \$ 1.000.000 <sup>a)</sup> )	Land	Omzet	Gemiddeld aantal FTEs	Meer/minder FTEs <sup>b)</sup>	'Besparing' op lonen <sup>c)</sup>	Genormeerde maakkosten <sup>d)</sup>	Genormeerde koopkosten <sup>e)</sup>	Make/buy ratio <sup>f)</sup>	EBITDA <sup>g)</sup>
<b>ENERGIE <sup>h)</sup></b>		<b>13.747</b>	<b>33.508</b>		<b>53.750 <sup>i)</sup></b>	<b>1.801</b>	<b>8.805</b>	<b>0,20 <sup>i)</sup></b>	<b>22 %</b>
Atel	CH	2.761	7.890	1.160	-62	424	1.706	0,25	11 %
CEZ Group	CZ	5.720	16.093	2.150	-116	865	3.549	0,24	30 %
Delta	NL	1.018	1.512	-969	52	81	704	0,12	12 %
Edison	IT	7.437	4.513	-13.614	732	243	5.495	0,04	18 %
EDP	PT	10.001	16.793	-7.585	408	903	6.814	0,13	24 %
Electrabel	BE	5.827	18.272	4.069	-219	982	3.514	0,28	25 %
EnBW	DE	11.239	34.719	7.323	-394	1.866	6.806	0,27	10 %
Endesa	ES	20.347	26.600	-22.997	1.236	1.430	14.269	0,10	29 %
Eneco	NL	3.560	5.145	-3.533	190	277	2.470	0,11	15 %
ENEL	IT	38.312	67.203	-26.184	1.407	3.612	25.948	0,14	29 %
E.On	DE	45.065	83.943	-25.903	1.392	4.512	30.258	0,15	22 %
Essent	NL	7.195	11.994	-5.544	298	645	4.907	0,13	19 %
Iberdrola	ES	12.002	13.042	-16.214	872	701	8.560	0,08	27 %
Nuon	NL	5.283	10.588	-2.288	123	569	3.507	0,16	20 %
Public Power	GR	5.246	28.448	15.660	-842	1.529	2.519	0,61	27 %
RWE	DE	45.308	139.535	29.096	-1.564	7.500	27.458	0,27	22 %
Scottish & Southern Energy	GB	7.480	9.560	-8.673	466	514	5.258	0,10	16 %
Scottish Power	GB	8.463	14.298	-6.330	340	769	5.761	0,13	27 %
Suez	FR	42.912	173.368	68.769	-3.696	9.319	23.791	0,39	14 %
United Utilities	GB	3.007	15.674	8.344	-448	842	1.478	0,57	46 %
Vattenfall	SE	11.413	35.296	7.478	-402	1.897	6.908	0,27	14 %
Verbund	AT	2.827	2.680	-4.212	226	144	2.038	0,07	20 %

Figuur XII: Cijfers uit de jaarverslagen 2003 (/04) van de in het onderzoek betrokken bedrijven en daaruit berekende kengetallen.

- 
- a In koopkrachtparitaire dollars.
  - b Conform de berekeningswijze als beschreven op pagina 15 onder A). Een positief getal betekent dat het bedrijf meer medewerkers heeft dan op grond van bedrijfsomvang in deze sector verwacht zou worden.
  - c Conform de berekeningswijze als beschreven op pagina 15 onder B). Een positief getal duidt op een besparing, een negatief getal op een ontsparing.
  - d Conform de berekeningswijze als beschreven op pagina 14 onder Genormaliseerde maakkosten.
  - e Conform de berekeningswijze als beschreven op pagina 16 onder D).
  - f De genormaliseerde maakkosten gedeeld door de genormaliseerde koopkosten.
  - g EBITDA in procenten van de omzet.
  - h Op deze regel(s) staan de sectorgemiddelden.
  - i Gemiddelde loonkosten in dollars per FTE voor de sector.
  - j Ongewogen sectorgemiddelde.