

# Make or buy

drs. R. Petri RA

1.	Inleiding	C1050- 3
2.	Uitbesteden voor de korte termijn	C1050- 3
3.	Uitbesteden voor de lange termijn	C1050- 4
3.1.	De afweging tussen kosten en opbrengsten van het uitbesteden	C1050- 5
3.2.	Handhaving van voldoende kennis voor de kwaliteitsbewaking	C1050- 9
3.3.	Strategische implicaties verbonden aan de uitbesteding	C1050- 9
4.	Methodiek voor het uitvoeren van make or buy beslissingen	C1050-10
5.	Praktijk van uitbesteding	C1050-12
5.1.	Bestaande praktijk van uitbesteding	C1050-12
5.2.	Recente ontwikkelingen in uitbesteding	C1050-13
6.	Case Schoon BV	C1050-14
7.	Samenvatting en conclusies	C1050-17
8.	Literatuur	C1050-17



## 1. Inleiding

Het uitbesteden van activiteiten door organisaties vindt veelvuldig plaats. Voor het structureel inkopen van activiteiten die eerst intern werden uitgevoerd, wordt ook wel de term outsourcing gebruikt. Het intern uitvoeren van activiteiten (*make*) of het extern inkopen van de activiteiten (*buy*) dient gebaseerd te zijn op een weloverwogen beslissing. Bij een dergelijke beslissing dient onderscheid te worden gemaakt in:

- uitbesteding van activiteiten voor een korte periode of uitbesteding van incidentele aard. Voorbeelden daarvan zijn het extern laten maken van een brochure en het uitbesteden van incidenteel groot onderhoud teneinde de eigen onderhoudsafdeling te ontlasten;
- uitbesteding van activiteiten voor een lange periode. Deze vorm van uitbesteding heeft vrijwel altijd een structureel karakter en is als regel mede gebaseerd op strategische overwegingen. Voorbeelden zijn het uitbesteden van het bedrijfsrestaurant, het schoonhouden van het pand, de salarisadministratie, automatisering en (delen van) de financiële administratie.

Voor beide typen van uitbesteding gelden verschillende criteria op basis waarvan de besluitvorming dient plaats te vinden. In deze bijdrage wordt op de betreffende criteria en de daarbij te hanteren technieken nader ingegaan. De besluitvorming met betrekking tot uitbesteding voor de korte en de lange termijn wordt mede ondersteund door het maken van een beslissingscalculatie. De praktische toepassing zal tevens worden toegelicht aan de hand van een voorbeeld.

## 2. Uitbesteding voor de korte termijn

Het uitbesteden van activiteiten voor een korte periode vloeit veelal voort uit een gebrek aan interne capaciteit om de noodzakelijke werkzaamheden te verrichten. De in een dergelijke situatie te maken afweging is dan ook veel meer gericht op het al dan niet beschikbaar hebben van de noodzakelijke capaciteit om de activiteiten tijdig gereed te hebben dan op de daarmee verbonden kosten. Uiteraard dient er altijd een afweging plaats te vinden tussen de kosten van uitbesteden en de kosten verbonden aan het niet of niet geheel uitvoeren van de betreffende activiteiten. De essentie van de beslissing om activiteiten voor een korte periode uit te besteden is echter ge-

## C1050-4 Make or buy

leggen in de continuering van de operationele processen binnen de betreffende organisatie. Veelal zal het daarbij ook nog gaan om activiteiten die niet een bijzondere deskundigheid vereisen die alleen voor de uitbestedende organisatie van belang is. De calculatie voor een beslissing van een uitbesteding voor de korte termijn zal veelal een afweging bevatten tussen enerzijds de kosten van het laten uitvoeren van de betreffende activiteit door een derde en anderzijds van de nadelen die de organisatie ondervindt van het zelf uitvoeren van de activiteit in de vorm van gedeelde opbrengsten doordat de beschikbare capaciteit dan niet voor andere toepassingen kan worden ingezet en extra variabele kosten bij niet uitbesteden. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan de gemiste brutomarge op niet-gerealiseerde omzet, sancties op het niet tijdig nakomen van contractuele afspraken en additionele personeelskosten omdat moet worden overgewerkt of in meer ploegen moet worden gewerkt dan normaal het geval is.

### 3. Uitbesteden voor de lange termijn

De uitbesteding op lange termijn wordt met name gekenmerkt door de strategische overwegingen die eraan ten grondslag liggen. Motieven die aan het uitbesteden op lange termijn ten grondslag liggen zijn:

- *Het richten van de organisatie op core business en core competenties*

Het uitsluitend bezig zijn met de voor de organisatie kritische activiteiten en processen maakt (management)capaciteit en financiële middelen vrij om aan de core competenties beter invulling te geven, waardoor een sterkere concurrentiepositie kan worden gecreëerd in vergelijking met de situatie dat nog niet of in mindere mate van uitbesteding op lange termijn sprake is.

- *Het realiseren van kostenbesparingen*

Uitbesteding van bepaalde – niet core business – activiteiten aan in die activiteiten gespecialiseerde ondernemingen biedt de mogelijkheid tot reductie van kosten als gevolg van de bij de gespecialiseerde onderneming te realiseren schaalvoordelen, toepassing van hoogwaardige technologie, efficiency en beperking van risico's, waardoor tevens een betere kwaliteit van het product of de dienst zeer wel mogelijk is.

– *Het verbeteren van de bedrijfsvoering van de organisatie*

Via uitbesteding kan worden getracht om te profiteren van de expertise van externe partijen in de markt. Doelstelling daarbij is om de eigen productieprocessen verder te optimaliseren. Een voorbeeld is het uitbesteden van opslag en transport aan een daarin gespecialiseerd transportbedrijf, waardoor de eigen productie efficiënter kan worden ingericht.

– *Het commercialiseren van producten of diensten*

Door middel van uitbesteding kan een intern product of dienst gereed worden gemaakt voor gelijktijdige verkoop aan derden.

Het structureel uitbesteden van activiteiten houdt veelvuldig in dat er voor de betreffende organisatie nauwelijks meer een weg terug is, tenzij daarvoor grote opofferingen worden gedaan. Bij het structureel uitbesteden van activiteiten zijn de volgende aandachtspunten van belang:

- de afweging tussen kosten en opbrengsten van het uitbesteden;
- de mogelijkheid om intern voldoende kennis in huis te houden teneinde de kwaliteitscontrole in continuïteit te kunnen waarborgen;
- de strategische implicaties verbonden aan de uitbesteding.

Elk van de genoemde drie aandachtspunten dient expliciet in de afweging voorafgaande aan de beslissing tot het al dan niet uitbesteden van de activiteit te worden betrokken. In de paragrafen 3.1 tot en met 3.3 wordt op deze drie punten nader ingegaan. In paragraaf 4 wordt vervolgens een stappenschema weergegeven waarlangs het uitbesteden van activiteiten gestructureerd en daarmee met meer kans op succes kan plaatsvinden.

*3.1. De afweging tussen kosten en opbrengsten van het uitbesteden*

Het instrument voor het maken van een adequate afweging tussen kosten en opbrengsten van het uitbesteden van activiteiten is het maken van een beslissingscalculatie. Ten behoeve van het in beeld brengen van kosten en opbrengsten van de beide opties worden de volgende twee stappen uitgevoerd:

1. het definiëren van de mogelijke opties (= situatiebepaald);
2. kwantitatieve analyse van de relevante (differentiële) kasstromen:
  - a. het bepalen van differentiële kosten en opbrengsten in termen van kasstromen;
  - b. het bepalen van de relevante vermogenskosten;
  - c. het bepalen van de calculatieperiode.

## C1050-6 Make or buy

### *Ad 1. Defini ren van opties*

Het defini ren van de twee te vergelijken opties (zelf doen of uitbesteden) dient nauwgezet plaats te vinden aangezien alle, in financi le termen van belang zijnde, aspecten in de afweging betrokken dienen te worden. Met name dient bij de optie zelf doen de volledigheid van de relevante elementen te worden bewaakt. Te denken is hierbij aan onder meer al dan niet wegvallende dekking van overhead, alternatief gebruik van ruimtes en effecten op al dan niet deelbare functies waardoor op bepaalde plaatsen onderbezetting kan optreden.

### *Ad 2. Kwantitatieve analyse*

In de kwantitatieve analyse van de relevante kasstromen worden de differenti le kasstromen, de relevante vermogenskosten en de calculatieperiode bepaald. De bepaling van deze drie aspecten kan in de praktijk nog worden gecompliceerd door de verwerking van inflatie en onzekerheid in de calculaties. De genoemde drie aspecten en de twee complicaties worden hierna ieder afzonderlijk toegelicht.

#### *Differenti le kasstromen*

De differenti le kosten en opbrengsten van een project worden bepaald door het berekenen van de toekomstige kasstromen die als gevolg van de voorgenomen beslissingen ontstaan. Concreet betekent dit al datgene wat de onderneming als gevolg van de beslissing:

- a. meer zal ontvangen = ontvangsten
- b. minder zal uitgeven = ontvangsten
- c. meer zal uitgeven = uitgaven
- d. minder zal ontvangen = uitgaven.

Het is van belang dat bij het bepalen van de kasstromen de relevante kasstromen *voor* aftrek van de vermogenskosten, maar *na* aftrek van de bijbehorende vennootschapsbelasting worden berekend. Met betrekking tot de vennootschapsbelasting geldt dat kosten die niet tot kasstromen leiden wel tot een belastingbesparing kunnen leiden, bijvoorbeeld het boekverlies op een af te stoten machine heeft alleen een effect in de belastingheffing in de zin van een besparing. Het afboeken van het boekverlies is uitsluitend een administratieve transactie. De bij dat soort transacties te boeken kosten worden 'sunk cost' genoemd.

#### *Relevante vermogenskosten*

De relevante vermogenskosten in de berekening zijn de gewogen gemiddelde vermogenskosten zoals die voor de betreffende activiteit

gelden. De factoren die van belang zijn voor het bepalen van de gewogen gemiddelde vermogenskosten zijn:

- het risicoprofiel van de activiteiten die in aanmerking komen om te worden uitbesteed;
- de normatieve verhouding van eigen en vreemd vermogen zoals die voor de financiering van de betreffende activiteit geldt;
- indien de voorgaande punten afwijken ten opzichte van de onderneming als geheel, wordt de invloed van de betreffende activiteiten op het risicoprofiel van de onderneming en op de verhouding eigen en vreemd vermogen bepaald aangezien deze invloed aan het betreffende project toegerekend dient te worden.

De vergoeding op het eigen en vreemd vermogen wordt in de praktijk ook op de volgende pragmatische wijze berekend:

Rendement eigen vermogen = rente vreemd vermogen + risicopremie (A)

Rente vreemd vermogen = rente staatsleningen + risicopremie (B)

Rente staatsleningen = re le rente staatsleningen + inflatievergoeding.

Staatsleningen worden in dit verband als risicoloze beleggingen gezien. Voor de rentevergoeding op het vreemd vermogen wordt dan ook een risico-opslag (premie B) toegepast die compensatie biedt voor het risico dat wordt gelopen door het verstrekken van geld aan een activiteit/organisatie met een in de toekomst liggende en daardoor onzekere opbrengst. Aangezien het verschaffen van eigen vermogen het meest risicovol is, wordt voor de bepaling van het rendement op het eigen vermogen op de rente voor het vreemd vermogen een risicopremie (premie A) gelegd als compensatie voor het gelopen ondernemersrisico.

Voor het vaststellen van de relevante vermogenskosten kan ook het Capital Asset Pricing model (CAPM) worden gebruikt.

#### *Calculatieperiode*

De periode waarvoor de berekeningen worden gemaakt, de zogenoemde calculatieperiode, wordt zodanig gekozen dat in de tijd sprake is van vergelijkbare alternatieven; dat wil zeggen alternatieven met een, bij benadering, gelijke looptijd. De calculatieperiode wordt daarbij enerzijds bepaald door de nog resterende economische levensduur van de in eigen gebruik zijnde activa en anderzijds door de duur van het contract op basis waarvan de uitbesteding zal plaatsvinden. Indien een vergelijkbare periode niet mogelijk is (ook

## C1050-8 Make or buy

niet na het calculeren met restwaardes) dan dienen de calculaties op een andere wijze te worden uitgevoerd. Immers in een situatie waarin geen gelijke perioden bestaan leidt het rekenen met de Netto Constante Waarde (NCW) tot onjuiste beslissingen omdat ten onrechte geen rekening wordt gehouden met de periode die in  $n$  van de alternatieven niet voorkomt. Bij alternatieven met ongelijke looptijd geeft uitsluitend het rekenen met annu teiten de juiste informatie waarop een beslissing kan worden gebaseerd. De calculatie met behulp van annu teiten geeft vergelijkbare jaarlasten waarbij de afwijkende perioden geen rol meer spelen.

### *Verwerking van inflatie*

In een situatie waarin sprake is van inflatie is het van belang om onderscheid te maken in nominale en reële kasstromen. Het gebruik van de disconteringsvoet dient aangepast te zijn aan de gehanteerde kasstromen. Nominale kasstromen worden met de nominale disconteringsvoet verdisconteerd en reële kasstromen met een reële disconteringsvoet. In het geval van afwezigheid van belastingen is er in beginsel geen verschil tussen beide berekeningswijzen.

In een situatie waarin sprake is van belasting wordt de nominale disconteringsvoet mede bepaald door de hoogte van de marginale belastingdruk. Hierdoor is het mogelijk dat bij een gelijke reële disconteringsvoet verschillende nominale disconteringsvoeten kunnen ontstaan als gevolg van verschillen in de marginale belastingdruk in verschillende situaties (bijvoorbeeld als gevolg van geboden belastingfaciliteiten in  $n$  van de alternatieven).

### *Verwerking van onzekerheid*

De toepassing van de NCW-methode houdt in beginsel geen rekening met:

- de onzekerheid die inherent is aan veel investeringsbeslissingen;
- de opeenvolging van beslissingen die in de tijd moeten worden genomen in het kader van investeringsactiviteiten.

Het in de NCW-berekening opnemen van onzekerheid is mogelijk met behulp van een waarschijnlijkheidsanalyse. De verschillende waarschijnlijkheden (uitgaande van een beperkt aantal mogelijkheden) worden dan in de berekening opgenomen zodat uiteindelijk een NCW resulteert die rekening houdt met onzekerheid. Een andere methode om inzicht te verwerven in onzekerheid is het maken van verschillende scenario's. Hierbij worden meestal een optimistische, een realistische en een pessimistische variant ontwikkeld.



Het in de berekeningen opnemen van opeenvolgende beslissingen is mogelijk met behulp van de techniek van beslissingsbomen waarin de verschillende opeenvolgende beslissingsmogelijkheden in onderling verband worden weergegeven en waarbij tevens rekening wordt gehouden met een discrete kansverdeling. Daarnaast is toepassing van de reële optietheorie mogelijk.<sup>1</sup>

*3.2. Handhaving van voldoende kennis voor de kwaliteitsbewaking*  
Essentieel voor iedere organisatie is dat bij het voor langere termijn uitbesteden van activiteiten binnen de eigen organisatie voldoende kennis voorhanden blijft om een adequate controle op de kwaliteit van de geleverde producten of diensten uit te voeren. Bij het ontbreken van de vereiste kennis is de uitbestedende organisatie volledig overgeleverd aan de leverancier. Uiteraard is dit een niet gewenste situatie. In dit verband kan het dan ook nuttig zijn om, indien mogelijk, de uitbesteding te spreiden over enkele leveranciers (vergelijk autofabrieken die hun banden van verschillende leveranciers betrekken). De kwetsbaarheid van de organisatie in die situatie dat een leverancier niet aan zijn verplichtingen voldoet, wordt daarvoor beperkt.

*3.3. Strategische implicaties verbonden aan de uitbesteding*  
Het uitbesteden van bepaalde, voor de organisatie niet-essentiële activiteiten impliceert dat een deel van de activiteiten niet meer binnen de directe invloedssfeer van de organisatie ligt. Voor bepaalde, meer routinematige, activiteiten als schoonmaak, onderhoud en catering is vervanging van de ene leverancier door een andere leverancier relatief eenvoudig. Naarmate activiteiten complexer zijn dan wel een hogere technologische kennis vragen, wordt het steeds moeilijker om, indien gewenst, over te stappen naar een andere leverancier (voorbeelden zijn het uitbesteden van de salarisadministratie met veel specifieke organisatiegebonden regelingen en het technisch onderhoud van complexe productie-installaties). Naarmate het moeilijker wordt om na afloop van het uitbestedingscontract terug te keren naar het intern verzorgen van de betreffende activiteiten dan wel in zee te gaan met een andere leverancier nemen de strategische implicaties verbonden aan de uitbesteding toe, in de zin dat de organisatie meer verbonden wordt met, of zo men wil, meer afhankelijk wordt van de leverancier.

Het uitbesteden van routinematige activiteiten vloeit met name voort uit het vrijmaken van managementcapaciteit ten behoeve van

<sup>1</sup> Zie Copeland 2001.

## **C1050-10** Make or buy

belangrijkere activiteiten. Mogelijke kostenbesparingen zijn uiteraard belangrijk maar veelal niet het eerste doel. Het uitbesteden van meer hoogwaardige activiteiten is veelal gericht op verbetering van de bedrijfsvoering en daarmee mede gericht op reductie van kosten teneinde de concurrentiepositie te verbeteren.

Het toenemende belang dat een organisatie heeft bij het uitbesteden van activiteiten impliceert een nauwere verbondenheid tussen afnemer en leverancier die in zijn extreemheid kan leiden tot een vorm van partnership en onderlinge afhankelijkheid. De keuze van de leverancier(s) waarmee een duurzame uitbestedingsrelatie wordt aangegaan, moet daarom een bewuste en goed onderzochte keuze zijn passend in de strategie van de organisatie en uiteindelijk bijdragend aan de waardeketen waarin de organisatie is opgenomen. De methodiek van Strategic Cost Accounting<sup>1</sup> is een hulpmiddel voor het op adequate wijze in beeld brengen van de strategische consequenties verbonden aan uitbesteding.

### **4. Methodiek voor het uitvoeren van make or buy beslissingen**

Het uitvoeren van de werkzaamheden ten behoeve van het gefundeerd nemen van een make or buy beslissing kan het beste plaatsvinden aan de hand van een eenduidige methodiek. In deze methodiek worden ten minste de volgende stappen<sup>2</sup> genomen:

1. Definieren van de core competencies van de organisatie en vaststellen of de voor uitbesteding op het programma staande activiteiten daarbinnen vallen of niet.
2. Vaststellen van de voor- en nadelen van het uitbesteden van de betreffende activiteit(en). Eventuele mogelijkheden tot interne verbetering worden in de beschouwing betrokken.
3. Opstellen van de beslissingscalculatie (conform paragraaf 3.1) aan de hand waarvan bepaald kan worden wat in de huidige situatie de kosten van de betreffende activiteit zijn. Indien uitbesteding leidt tot een positieve netto contante waarde, dan impliceert dit tevens dat de uitbesteding zal leiden tot een vergroting van de aandeelhouderswaarde van de betreffende organisatie.
4. Opstellen van het programma van eisen waaraan de door de potentiële leveranciers te leveren producten of diensten dienen te voldoen.

<sup>1</sup> Zie Shank en Govindarajan, 1993 en Shank, 1996.

<sup>2</sup> Bij het formuleren van de stappen is mede gebruik gemaakt van de door Kraiovetz gedefinieerde stappen.

5. Selecteren van een beperkt aantal potentiële leveranciers en de mogelijkheden onderzoeken die zij kunnen bieden. De uiteindelijke keuze van een leverancier, inclusief de definitieve beslissing tot uitbesteding, wordt bepaald door de mate waarin aan het geformuleerde programma van eisen wordt voldaan en de prijs die de leverancier daarvoor vraagt in vergelijking met de extra kosten en gedeelde opbrengsten berekend met een calculatie volgens de regels van paragraaf 3.1.  
Een aantal belangrijke criteria waaraan een te selecteren leverancier moet voldoen zijn:
  - De uit te besteden activiteiten zijn bij de leverancier onderdeel van zijn core business.
  - De potentiële leverancier heeft voldoende ervaring met de inbesteding van activiteiten door derden.
  - De leverancier moet onafhankelijk in de markt staan en niet in belangrijke mate afhankelijk zijn van één of enkele partijen.
  - De leverancier is in financieel opzicht solide.
6. De weg beschrijven waarlangs de feitelijke uitbesteding van de activiteit(en) moet gaan plaatsvinden. Uiteraard dienen de processen binnen de uitbestedende organisatie niet te worden verstoord door de feitelijke uitbesteding.
7. Periodiek vaststellen dat de wijze waarop de uitbesteding plaatsvindt en de kwaliteit van de geleverde producten of diensten voldoet aan de gestelde eisen die in een Service Level Agreement kunnen worden vastgelegd. Per contractperiode wordt tevens beoordeeld of het zinvol is om met de geselecteerde leverancier door te gaan of dat andere opties onderzocht moeten worden.

Het benutten van Activity-Based Costing (ABC) en Activity-Based Management (ABM) kan ondersteunend zijn bij het op juiste wijze uitwerken van de genoemde zeven stappen. Uitvoering van deze stappen geeft uiteraard geen garantie voor een succesvolle uitbesteding. Het op gestructureerde wijze benaderen van een voorgenomen uitbesteding verhoogt echter wel de kans van slagen van die uitbesteding.

## **5. Praktijk van uitbesteding**

De praktijk van het uitbesteden van activiteiten is nog steeds in ontwikkeling. Wel is opvallend dat gaandeweg steeds meer activiteiten voor uitbesteding in aanmerking komen. In het navolgende wordt in

## C1050-12 Make or buy

het kort ingegaan op een aantal activiteiten die worden uitbesteed en de recente ontwikkelingen in uitbesteding.

### *5.1. Bestaande praktijk van uitbesteding*

De reeds gedurende langere tijd bestaande praktijk van uitbesteding richt zich op het uitbesteden van catering, schoonmaakonderhoud, technisch onderhoud, transport en de salarisadministratie.

Catering, schoonmaakonderhoud, technisch onderhoud en transport zijn activiteiten die in de praktijk al jarenlang worden uitbesteed aan daarin gespecialiseerde bedrijven. Bedrijven die de betreffende activiteiten als core-business hebben zijn enerzijds in staat om de actuele ontwikkelingen adequaat te volgen en erop in te spelen en voelen anderzijds de druk van de marktwerking waardoor efficiënter gewerkt wordt in vergelijking met een interne dienstverlenende afdeling. Indien een interne afdeling de betreffende diensten verricht, zal vrijwel altijd de druk tot zo efficiënt mogelijk werken minder zijn omdat zowel klant als leverancier tot dezelfde organisatie behoren. Effect is dan dat de kosten vrijwel zeker hoger zijn dan noodzakelijk. Daarnaast geldt dat de gespecialiseerde bedrijven veelal onder gunstiger kostencondities kunnen werken. Ten slotte geldt voor de betreffende activiteiten dat de vervanging van de leverancier relatief eenvoudig is.

De uitbesteding van de salarisadministratie is in de praktijk meestal gebaseerd op het niet of niet in voldoende mate beschikbaar hebben van de noodzakelijke expertise en noodzakelijke systemen in eigen huis. Ten opzichte van de uitbesteding van catering en onderhoud vereist het uitbesteden van een salarisadministratie van de leverancier meer kennis van de klant(organisatie) omdat men bij een salarisadministratie te maken heeft met allerlei organisatiespecifieke regelingen. Het wijzigen van leverancier gaat daardoor met meer complicaties gepaard dan bij de andere al langer bestaande vormen van uitbesteding. Het zal duidelijk zijn dat de voorbereiding van de uitbesteding dan aan belang wint.

### *5.2. Recente ontwikkelingen in uitbesteding*

De recente ontwikkelingen in het uitbesteden betreffen het uitbesteden van de (financiële) administratie en de treasury-functie.

De uitbesteding van de (financiële) administratie ligt in het verlengde van de uitbesteding van de salarisadministratie, maar is veel omvattender. Indien een leverancier op zich neemt om de complete

administratie van een bedrijf te verzorgen, neemt de leverancier ook procesverantwoordelijkheid op zich. Anders dan bij de salarisadministratie vormt de (financiële) administratie de weerslag in geld en/of volume van de bedrijfsactiviteiten en vormt daardoor mede de basis voor de besturingsinformatie van de organisatie. Uitstekende samenwerking tussen klant en leverancier is derhalve van essentieel belang wil de uitbesteding van de administratie voor de uitbestedende organisatie tot een succes worden. Het zal duidelijk zijn dat het uitbesteden van de administratie vergaande consequenties heeft en daarom zeer weloverwogen dient plaats te vinden. Terugkeer naar uitvoering in eigen huis zal in de regel slechts met de grootste mogelijke inspanning kunnen plaatsvinden. De grote zakelijke dienstverleners in Nederland en daarbuiten richten zich op dit moment op deze nieuwe markt waarvoor ook speciale dienstverlenende centra, de zogenaamde accounting houses, worden ingericht. Een joint venture tussen een zakelijke dienstverlener en Shell verzorgt in Europa de administratie voor Shell. Ook andere grote ondernemingen hebben inmiddels financiële activiteiten ondergebracht in een accounting house.

Het uitbesteden van de treasury-functie is vooral zinvol voor (middelgrote) organisaties waarvoor het reguleren van kasstromen is gewenst, maar die onvoldoende omvang hebben om aan een zelfstandige treasury-functie adequaat invulling te geven. Voor een adequate invulling zijn volume, kennis en functiescheiding noodzakelijk. Uitbesteding van de treasury-functie richt zich op de operationele taken van de functie. Uitvoering vindt plaats binnen een door de opdrachtgever omschreven helder systeem van richtlijnen, machtigingen en limieten. De leverancier van de treasury-diensten opereert binnen het systeem en legt periodiek verantwoording af. Het te formuleren beleid en de eindverantwoordelijkheid voor de treasury-functie blijven altijd bij de opdrachtgever liggen. Uitbesteding van de treasury-functie is mogelijk voor de volgende operationele treasury-taken: financiering, rentemanagement, valutamanagement en geldstroombeheersing. Voor de organisatie waarvoor uitbesteding van de treasury-functie zinvol kan zijn, leidt dit in de praktijk tot lagere kosten, meer professionaliteit en meer continuïteit van de functie.

## 6. Case Schoon BV

In deze paragraaf wordt aan de hand van een casus inzicht geboden in de wijze waarop een make or buy calculatie wordt gemaakt.

De onderneming Schoon BV produceert schoonmaakmiddelen die worden geleverd in karakteristieke plastic flessen. De flessen worden tot op heden in een eigen afdeling gemaakt. Directeur Jan Duit heeft echter onlangs een offerte gekregen van de firma Massafles BV die heeft aangeboden om de huidige jaarbehoefte van 5 miljoen stuks flessen van Schoon BV te leveren voor een bedrag van *f* 2 miljoen op basis van een vierjarig contract. De eventueel benodigde extra flessen kunnen worden geleverd tegen een prijs van 40 cent per stuk. Voor het eveneens benodigde onderhoud aan de gietmallen, waarmee overigens maximaal 6 miljoen flessen kunnen worden geblazen, wordt door Massafles BV *f* 75.000,— per jaar in rekening gebracht.

Jan Duit heeft de laatste tijd veel over outsourcing gelezen en vraagt zich af of de productie van de plastic flessen daarvoor in aanmerking kan komen. Hij heeft aan zijn controller, Karel Munt, opdracht gegeven om uit te zoeken wat de huidige productie van de plastic flessen kost. Karel Munt heeft na lang rekenen de volgende informatie verzameld:

- Directe materiaalkosten	<i>f</i> 700.000,—
- Directe loonkosten	<i>f</i> 850.000,—
- Managementkosten	<i>f</i> 175.000,—
- Huisvestingskosten	<i>f</i> 100.000,—
- Afschrijvingskosten	<i>f</i> 125.000,—
- Onderhoud machines	<i>f</i> 150.000,—
- Overige kosten	<i>f</i> 50.000,—
- Overheadkosten productie flessen	<i>f</i> 100.000,—
<i>Totale kosten</i>	<i>f</i> 2.250.000,—

Op basis van de informatie van Karel Munt lijkt uitbesteding op basis van een integrale kostenbenadering *f* 175.000,— per jaar te besparen, en wordt de productie van flessen uitbesteed. Dit betekent echter dat een onjuiste beslissing wordt genomen, zoals uit het navolgende blijkt.

Karel Munt heeft in overleg met de voor de flessenproductie verantwoordelijke manager ook de volgende aanvullende informatie verzameld:

- Op dit moment is een voorraad materiaal aanwezig die toereikend is voor 2 jaar. Deze voorraad is ingekocht voor f 1,4 miljoen, maar heeft een directe opbrengstwaarde van f 1,1 miljoen.
- Voor de huidige manager is (toevallig) een andere managementfunctie beschikbaar. Hiervoor moest anders een kandidaat van buiten worden aangetrokken.
- De huisvesting kan gedeeltelijk worden benut door de huur van een aantal flexibele units op te zeggen. De jaarlijkse besparing is f 55.000,—.
- De machines hebben een boekwaarde van f 375.000,—. De directe verkoopwaarde is f 400.000,—. Afschrijving vindt in 3 jaar plaats. De machines kunnen nog 4 jaar mee, de restwaarde daarna is nihil.
- Het is mogelijk om al het personeel een andere baan aan te bieden. De hieraan verbonden eenmalige kosten zijn f 50.000,— en de jaarlijkse kosten f 15.000,—.
- Het te hanteren belastingpercentage is 35%. Ten behoeve van de NCW- calculatie wordt een verhouding eigen/vreemd vermogen van 40/60 verondersteld. Het vereist rendement op eigen vermogen is 12% na belasting. Het relevante rentepercentage is 6% (voor belasting).

Op basis van de bovenstaande gegevens kan de volgende calculatie worden gemaakt op basis waarvan een op financieel motieven gefundeerde beslissing kan worden genomen.

<i>Bedragen * f 1.000,—</i>	<i>Jaar 1</i>	<i>Jaar 2</i>	<i>Jaar 3</i>	<i>Jaar 4</i>
1. Extra uitgaven	2.075	2.075	2.075	2.075
2. Minder uitgaven				
- materiaal			700	700
- loon	785	835	835	835
- management	175	175	175	175
- huisvesting	55	55	55	55
- onderhoud machines	150	150	150	150
- overige kosten	50	50	50	50
- overheadkosten	100	100	100	100
Totaal minder uitgaven	1.305	1.365	2.005	2.005
Saldo 1 - 2 na belasting	-500	-460	-45	-45
3. Extra ontvangsten				
- verkoop materiaal	1.100			
- belastingeffect boekverlies	105			
- belastingeffect materiaalgebruik 1)	-245	-245		
- verkoop machines	400			

**C1050-16** Make or buy

<i>Bedragen * f 1.000,—</i>	<i>Jaar 1</i>	<i>Jaar 2</i>	<i>Jaar 3</i>	<i>Jaar 4</i>
- belastingeffect boekwinst	-9			
- belastingeffect machinegebruik 2)	-44	-44	-44	
<i>Totaal extra ontvangsten</i>	<i>1.307</i>	<i>-289</i>	<i>-44</i>	<i>0</i>
<b><i>Kasstroom</i></b>	<b><i>807</i></b>	<b><i>-749</i></b>	<b><i>-89</i></b>	<b><i>-45</i></b>
Contante Waarde 3)	753	-652	-72	-34
Netto contante waarde	-5			

- 1) Betreft gemiste reductie op belastingen als gevolg van niet verbruiken van het materiaal.
- 2) Betreft gemiste reductie op belastingen als gevolg van het ontbreken van de afschrijving.
- 3) Op basis van de als volgt berekende disconteringsvoet:  $(0,4 * 12\%) + (0,6 * 6\% * (1 - 0,35)) = 7,14\%$

*Tabel 1. Beslissingscalculatie uitbesteding productie plastic flessen.*

De beslissingscalculatie op basis van differentiële kasstromen (zoals in bovenstaande tabel weergegeven) laat zien dat het voorstel voor de onderneming een negatieve netto contante waarde heeft van f 5.000,—. Uitgaande van de calculatie op basis van differentiële kasstromen dient de uitbesteding (uitsluitend op financiële gronden) *niet* plaats te vinden.

Voor de volledigheid wordt opgemerkt dat de calculatie tevens kan worden gemaakt op basis van kasstromen voor de alternatieven maken en uitbesteden. De uitkomst van de vergelijking van beide alternatieven is gelijk aan de uitkomst van de berekening op basis van differentiële kasstromen.

Andere factoren die in de afweging van al dan niet uitbesteden kunnen worden betrokken zijn:

- het strategisch belang van de fles voor Schoon BV;
- de positie van Schoon BV over 4 jaar bij de eventuele onderhandelingen over contractverlenging;
- de prijsontwikkeling bij lonen, materialen en andere kosten;
- de invloed op de calculatie als meer of minder flessen worden verbruikt dan de 5 miljoen waarop de calculatie is gebaseerd.

Uiteindelijk dient derhalve de beslissing zowel op financiële als kwalitatieve factoren te worden genomen. Complicerend daarbij kan de situatie zijn waarin de netto contante waarde positief is maar in het eerste jaar of eerste twee jaren verlies wordt geleden. In financiële zin is dan de enig juiste beslissing: uitbesteden. In de praktijk kan het tonen van een verlies in de aanvangsfase een argument zijn van het management om het project toch niet uit te voeren.



Bij de evaluatie (nacalculatie) van de genomen beslissing dient zich de discrepantie aan tussen de bedrijfseconomische benadering zoals opgenomen in de beslissingscalculatie en de administratieve benadering met zijn weerslag in de administratie. De grondgedachte achter beide benaderingen, respectievelijk kasstromen en kosten en opbrengsten zijn niet gelijk waardoor de evaluatie wordt bemoeilijkt. Een evaluatie is toch van groot belang voor, onder andere, betere beslissingen bij toekomstige projecten.

## 7. Samenvatting en conclusies

De afweging van het intern (make) of extern (buy) uitvoeren van activiteiten dient periodiek plaats te vinden. De geformuleerde core competencies en strategische overwegingen zijn bepalend bij het vaststellen of een bepaalde activiteit al dan niet voor uitbesteding in aanmerking komt. Naast strategische overwegingen dient de uiteindelijke beslissing mede gebaseerd te zijn op een calculatie van de financiële voordelen van al dan niet uitbesteden. Het planmatig benaderen van een uitbestedingstraject, inclusief de toepassing van Strategic Cost Accounting zoals beschreven in paragraaf 4, biedt meer zekerheid, maar echter geen garantie voor een succesvolle uitbesteding. De beschrijving van de praktijksituaties laat zien dat steeds meer activiteiten in aanmerking komen voor uitbesteding.

## 8. Literatuur

- Anthony R. N., V. Govindarajan, *Management Control Systems*, Ninth Edition, McGraw-Hill Publishing Company, 1998.
- Bood, R. P., Kamann, D. J. F., 'Het ABC van uitbesteden', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, december 1994, pag. 686-696.
- Bierman Jr., H. en Smidt, S. *The Capital Budgeting Decision: Economic Analysis of Investment Projects*, 8th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ, 1993.
- Copeland, T., en V. Antikarov, *Real options: a practitioners guide*, Texere, 2001.
- Horn, H. A. L. M. van, „Accounting house: het einde van de financiële afdeling?“, *De Accountant*, juni 1999, pag. 668-671.

**C1050-18** Make or buy

- Horngren, C. T., G. Forster, S. Datar, *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, Tenth Edition, Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2000.
- Institute of Management Accountants, 'Uses of the Cost of Capital', Statement number 4H, Montvale, NJ, 1988, *Handboek Management Accounting* (losbl.), X1085, Samsom, Alphen aan den Rijn.
- Institute of Management Accountants, 'Value Chain Analysis for Assessing competitive Advantage', Statement Number 4X, Montvale, NJ, 1996, *Handboek Management Accounting* (losbl.), X1139, Samsom, Alphen aan den Rijn.
- Kralovetz, R. G., 'A Guide to Successful Outsourcing', *Management Accounting*, October 1996, pag. 32-38.
- Shank, John K. en Govindarajan, V., *Strategic Cost Management, The New Tool for Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1993.
- Shank, John K., 'Analysing Technology Investments – from NPV to Strategic Cost Management (SCM)', *Management Accounting Research*, 1996, number 7, pag. 185-197.
- Traas, L., 'Management accountants/controllers onder de maat?', *Tijdschrift Financieel Management*, juli/augustus 1997, pag. 43-45.