

Offshoring strategieën van Nederlandse bedrijven

In de periode 2001-2006 heeft veertien procent van de Nederlandse bedrijven activiteiten geoffshored, en vier procent is van plan dit te doen. Productie van goederen wordt het meest verplaatst, gevolgd door ICT diensten, distributie en logistiek, en administratieve en staffuncties. In driekwart van de gevallen worden activiteiten verplaatst naar West-Europa, Oost-Europa en Azië.

Door offshoring van bedrijfsactiviteiten naar buitenlandse locaties kunnen bedrijven concurrentievoordelen behalen. Dat geldt niet alleen voor gestandaardiseerde producten. Zo worden in toenemende mate kennisintensieve activiteiten (Couto *et al.*, 2006; Erber en Sayed-Ahmed, 2005), diensten (Ellram *et al.*, 2008; Stringfellow *et al.*, 2007), maar ook activiteiten die gerelateerd zijn aan de binnenlandse kernactiviteiten naar buitenlandse locaties verplaatst (Couto *et al.*, 2006; Van den Bosch *et al.*, 1999; Volberda *et al.*, 2007). Uit eerder onderzoek blijkt dat deze ontwikkelingen ook in Nederland plaatsvinden (Centraal Planbureau, 2005; Ministerie van Economische Zaken, 2005; Volberda *et al.*, 2007). De eerste bevindingen van een grootschalig onderzoek naar offshoring door het Nederlandse bedrijfsleven in zowel de industrie als de dienstensector worden hier gepresenteerd. Het onderzoek richt zich op de motieven en belemmeringen voor offshoring, de kenmerken van een offshoring strategie en de resultaten van offshoring. Het onderzoek is in figuur 1 weergegeven. Hier worden de resultaten over de offshoring strategieën van Nederlandse bedrijven

(het middelste blok van het onderzoeksraamwerk) gepresenteerd. De andere drie onderwerpen komen in een volgend artikel aan de orde. Er wordt aandacht besteed aan de volgende vragen. Ten eerste, in welke mate vindt offshoring plaats en zijn er verschillen tussen kern- en niet-kernactiviteiten? Ten tweede, welke functies worden verplaatst naar het buitenland en welke organisatievorm wordt daarvoor gekozen? Ten derde de keuze van de locatie, naar welke landen verplaatsen Nederlandse bedrijven activiteiten; EU-15, EU-27, China of India? En speelt de bedrijfsomvang daarbij een rol? De data voor dit onderzoek zijn afkomstig van het CBS. Middels de nieuwe enquête *International Sourcing* naar bedrijfsverplaatsingen zijn in 2007 1503 bedrijven onderzocht met een bedrijfsomvang van meer dan honderd werknemers. De bedrijven behoren tot een van de volgende vier sectoren: high-tech industrie, medium en low-tech industrie, kennisintensieve zakelijke diensten en overige bedrijven. Kader 1 toont een aantal gegevens van de CBS-enquête.

Twee typen van offshoring en offshoring strategie

Doorgaans wordt een tweetal typen offshoring onderscheiden (UNCTAD, 2004). Ten eerste de zogenoemde *captive offshoring*, waarbij de activiteiten weliswaar naar het buitenland verplaatst worden, maar intern, binnen de eigen onderneming uitgevoerd worden. Een voorbeeld hiervan is een bedrijf dat een eigen productielocatie in China opent. Ten tweede *outsource offshoring*, waarbij er activiteiten naar een bedrijf in het buitenland verplaatst worden,

Kader 1

CBS-enquête over International Sourcing

In 2007 is op initiatief van Eurostat in dertien EU-landen onderzoek gedaan naar het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland. In Nederland heeft het CBS dit onderzoek uitgevoerd.

Onderzoekspopulatie: Alle bedrijven met meer dan honderd werkzame personen in de industrie, bouw, handel, horeca, vervoer en zakelijke dienstverlening (SBI sectoren C tot en met I en K). Op 1 januari 2007 waren dit 4633 bedrijven.

Vragenlijst: Bedrijven konden naar keuze een elektronische of schriftelijke vragenlijst invullen. De vragenlijst bestaat uit dertien vragen, waarvan zes vragen uitsluitend voor bedrijven met international sourcing in 2001-2006 en drie vragen uitsluitend voor bedrijven met plannen in 2007-2009.

Steekproefgrootte: 1503 bedrijven, verdeeld over vier groepen: hightech industrie, overige industrie, kennisintensieve dienstverlening en overige bedrijven.

Respons: 1002 bedrijven, waarvan 156 bedrijven met international sourcing in de jaren 2001-2006 en 65 bedrijven met plannen hiertoe in de periode 2007-2009.

Bron: CBS, *International Sourcing*, 2008

MARJA ROZA,
FRANS VAN DEN BOSCH
EN HENK VOLBERDA

Promovendus en hoogleraren aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Wij danken drs Gusta van Gessel-Dabekaussen voor haar nuttige bijdrage aan dit artikel en de samenwerking met het CBS

buiten de ondernemingsgroep. Over de offshoring strategie, bestaande uit de mate waarin bedrijven offshore, het type bedrijfsactiviteiten dat wordt verplaatst (kernactiviteiten of ondersteunende activiteiten), alsmede de organisatievorm en de locatie die wordt gekozen (figuur 1), is opmerkelijk genoeg nog weinig bekend. Deze onderdelen van de offshoring strategie worden nu nader besproken.

Mate van offshoring en type functies

Uit de CBS-enquête blijkt dat veertien procent van de grote bedrijven in de periode 2001-2006 internationaal activiteiten heeft verplaatst. Verder blijkt dat vier procent van de bedrijven van plan is dit in de periode 2007-2009 te gaan doen. Van de bedrijven in de high-tech industrie heeft bijna vijftig procent bedrijfsactiviteiten verplaatst of gaat dit doen.

Voor inzicht in de mate van offshoring is het voorts belangrijk onderscheid te maken tussen zogenaamde kernactiviteiten en niet-kernactiviteiten (Gilley en Rasheed, 2000; Quinn en Hilmer, 1994). Aan de kernactiviteiten ontleent het bedrijf zijn bestaansrecht, terwijl de tweede categorie ondersteunende activiteiten betreft. Dit onderscheid correspondeert ook met competentie-creërende versus competentie-exploiterende activiteiten (Cantwell en Mudambi, 2005). In figuur 2 wordt weergegeven in welke mate offshoring van diverse bedrijfsfuncties plaatsvindt. Productie van goederen wordt door negentien procent van de bedrijven verplaatst. Verder verplaatst achttien procent ICT-diensten, zeventien procent distributie en logistiek en vijftien procent administratieve en staffuncties. Het verplaatsen van onderzoek en ontwikkeling gebeurt bij acht procent van de bedrijven. Bij de geplande te verplaatsen bedrijfsfuncties is het grootste verschil met de functies die reeds verplaatst worden, te zien bij de functie productie (dertien procentpunten). Hoofdactiviteiten worden vooral internationaal verplaatst door de categorie high-tech industrie en de categorie overige bedrijven, beide categorieën nemen 33 procent van deze activiteiten voor hun rekening (tabel 1). Van de ondersteunende functies wordt de helft van alle functies door de overige bedrijven verplaatst. Bedrijven die activiteiten naar het buitenland verplaatsen maken meestal deel uit

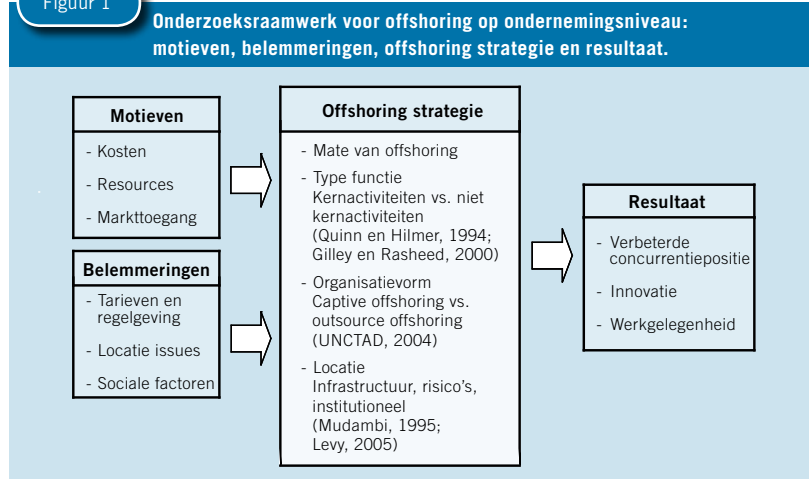
Tabel 1

Aantal bedrijven met verplaatsing van bedrijfsactiviteiten, opgesplitst naar verschillende bedrijfssectoren, 2007.

	Hoofdactiviteit		Ondersteunende activiteit	
High-tech industrie	114	33%	88	21%
Medium en low-tech industrie	80	23%	59	14%
Kennisintensieve zakelijke diensten	39	11%	65	15%
Overige bedrijven	113	33%	209	50%
Totaal	346	100%	421	100%

Bron: CBS, *International Sourcing*, 2008

Figuur 1



Bron: Rotterdam School of Management, Erasmus University, 2008

van een groter concern. Meer dan de helft van de bedrijven (54 procent) heeft een buitenlandse moeder. Slechts zes procent van de bedrijven maakt geen deel uit van een ondernemingsgroep.

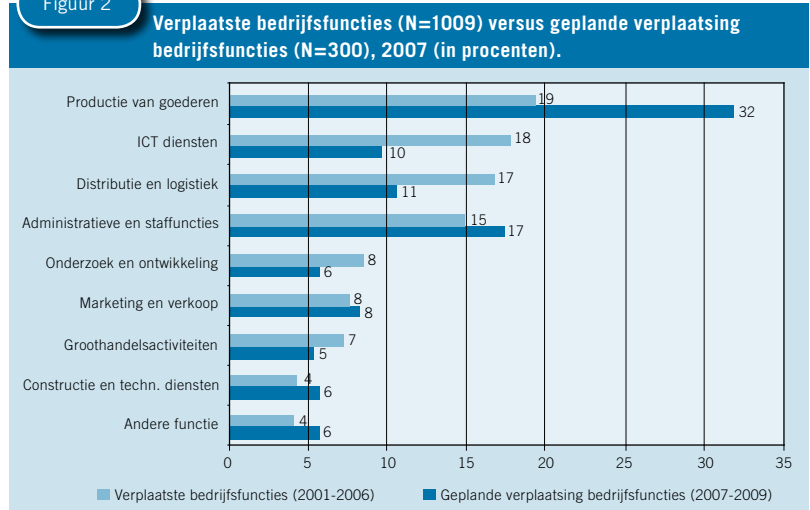
Organisatievorm van offshore activiteiten

De keuze voor de organisatievorm wordt bepaald door de wijze waarop *location advantages*, *internalization advantages* en *ownership advantages* kunnen worden gerealiseerd (Agarwal en Ramaswami, 1992). Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat bij 77 procent van alle verplaatsingen voor captive offshoring wordt gekozen, oftewel activiteiten worden in eigen beheer gehouden. Men kiest hierbij voor verplaatsing naar een bestaande buitenlandse dochteronderneming, naar een recent verworven of een nieuw opgericht bedrijfsonderdeel (respectievelijk 62 procent, 10 procent en 28 procent). In 23 procent van de gevallen wordt gekozen voor outsource offshoring. Dit gebeurt relatief vaker bij de verplaatsing van de hoofdactiviteit dan van ondersteunende activiteiten (31 procent versus 19 procent). Kennelijk spelen internalization advantages en ownership advantages hier een minder belangrijke rol. Verplaatsing van de hoofdactiviteit blijkt minder vaak plaats te vinden naar een bestaande buitenlandse onderneming dan verplaatsing van ondersteunende activiteiten (40 procent versus 56 procent).

Locatiekeuze voor offshore activiteiten

De concurrentievoordelen die een bepaald land of regio biedt worden bepaald door een viertal determinanten: factor condities, netwerken van gerelateerde bedrijven en toeleveranciers, vraagcondities, concurrentie intensiteit en

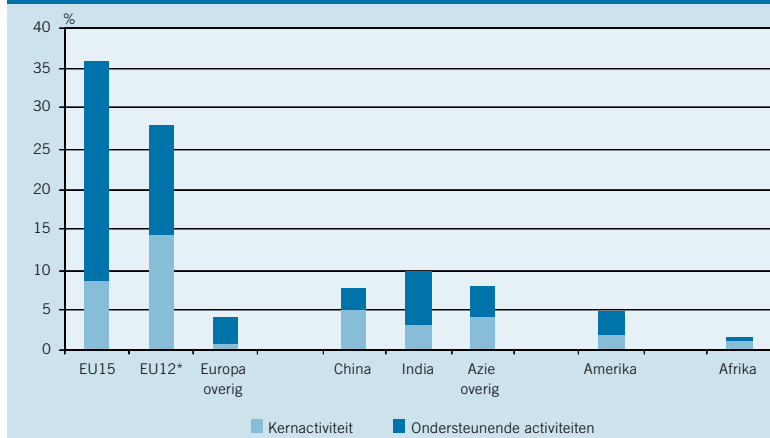
Figuur 2



Bron: CBS, *International Sourcing*, 2008

Figuur 3

Geografische spreiding van verplaatsing van bedrijfsactiviteiten, 2007.



* Nieuwe lidstaten

Bron: CBS, *International Sourcing*, 2008

institutionele context (Porter, 1990; Van den Bosch, 1997). Verder zijn locatiespecifieke risico's, zoals politieke instabiliteit, bescherming van intellectueel eigendom en juridische of contractuele risico's (Couto *et al.*, 2006), ook van belang. Locatiekeuze voor diensten wordt in belangrijke mate bepaald door het scholingsniveau, culturele gelijkheid en een stijging van het gemiddelde salarisniveau in het betreffende land (Bunyaratavej *et al.*, 2007). Uit eerder onderzoek blijkt dat op dit moment India, de Filipijnen, Latijns-Amerika, China en Oost-Europa de meest gekozen offshore locaties voor diensten zijn (Couto *et al.*, 2006). Het CBS-onderzoek laat zien dat ongeveer eenderde van de totale verplaatste activiteiten in West-Europa blijft, in de oude lidstaten van de Europese Unie (figuur 3). Hiervan bestaat het grootste deel uit ondersteunende activiteiten. In 68 procent van de gevallen wordt er verplaatst naar Europese landen en 25 procent naar Azië, waarvan acht procent naar China en tien procent naar India wordt verplaatst. Uit de cijfers blijkt tevens dat de verplaatste hoofdactiviteiten met name naar de nieuwe EU-lidstaten (36 procent) en Azië (31 procent) gaan. Als deze analyse nader wordt gespecificeerd met behulp van bedrijfsgrootte, valt op dat bedrijven met tussen de 100 en 250 werknemers in veertig procent van de gevallen verplaatsen naar West-Europa. Dat is tien procentpunten meer dan bedrijven met meer dan 250 werknemers. Verder gaan bedrijven met een bedrijfsmvang van 100 tot 250 werknemers relatief vaker naar China, terwijl bedrijven met meer dan 250 werknemers relatief vaker naar India gaan.

Discussie en conclusie

De belangrijkste bevindingen worden hier besproken. De mate van offshoring bedraagt veertien procent. Nog eens vier procent van de bedrijven overweegt te gaan offshoren. Overeenkomstige ontwikkelingen blijken uit vergelijkbaar onderzoek in de Scandinavische landen (Statistics Denmark *et al.*, 2008). Ook uit internationaal onderzoek van het *Offshoring Research Network*, een internationale onderzoekssamenwerking, blijkt dat offshoring zich in andere landen zoals Amerika, Engeland, Duitsland, Spanje, Denemarken en België ook sterk ontwikkelt (Couto *et al.*, 2006). Niet geheel onverwacht wordt de functie Productie van goederen het meest verplaatst door bedrijven. Daarna volgen een aantal overwegend ondersteunende activiteiten, ICT diensten en administratieve en staffuncties. Opvallend is ook het verplaatsen van groothandelsactiviteiten, aangezien dit hoofdactiviteiten zijn. Ten aanzien van de organisatievorm van de offshore activiteiten wordt voor het overgrote deel (77 procent) gekozen voor captive offshoring, waarbij de onderneming eigendom en controle over de verplaatste activiteiten behoudt (UNCTAD, 2004). Locatiekeuze is een belangrijk onderdeel van het beslissingsproces van een offshoringstrategie (Porter, 1990). In bijna tweederde van de gevallen wordt er verplaatst binnen de Europese Unie en in een kwart naar Azië. Bedrijven met 100-250 medewerkers blijven iets

vaker in West-Europa en kiezen relatief vaker voor China dan bedrijven met meer dan 250 werknemers. Concluderend kan worden gesteld dat met de CBS-enquête *International Sourcing* een groot aantal nieuwe bevindingen betreffende offshoring in Nederland naar voren zijn gekomen. In het bovenstaande is de offshoringstrategie van Nederlandse bedrijven in de industrie en dienstensector belicht. In een volgend artikel komen de motieven en belemmeringen voor offshoring, alsmede de effecten van offshoring aan de orde.

LITERATUUR

- Agarwal, S. en S.N. Ramaswami (1992) Choice of foreign-market entry mode - impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27.
- Bosch, F. van den (1997) Porter's contribution to more general and dynamic strategy frameworks. In: Bosch, F. van den en A. de Man (red.) *Perspectives on strategy: contributions of Michael E. Porter*, Boston: Kluwer Academic Publishers, 91-102.
- Bosch, F. van den, H. Volberda en M. de Boer (1999) Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551-568.
- Bunyaratavej, K., E.Hahn en J. Doh (2007) International offshoring of services: a parity study. *Journal of International Management*, 13(1), 7-21.
- Cantwell, J. en R. Mudambi (2005) MNE competence-creating subsidiary mandates. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1109-1128.
- Centraal Planbureau (2005) *Verplaatsing vanuit Nederland: Motieven, gevolgen en beleid*. Den Haag: CPB.
- Couto, V., M. Mani, A. Lewin en C. Peeters (2006) The globalization of white collar work - facts and fallout of next generation offshoring. *Booz Allen Hamilton Viewpoint*.
- Ellram, L., W. Tate en C. Billington (2008) Offshore outsourcing of professional services: a transaction cost economics perspective. *Journal of Operations Management*, 26(2), 148-163.
- Erber, G. en A. Sayed-Ahmed (2005) Offshore outsourcing: a global shift in present IT industry. *Intereconomics*, 40(2), 100-112.
- Gilley, K. en A. Rasheed (2000) Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26(4), 763-790.
- Levy, D. (2005) Offshoring in the new global political economy. *Journal of Management Studies*, 42(3), 685-693.
- Ministerie van Economische Zaken (2005) *Visie op verplaatsing: aard, omvang en effecten van verplaatsing van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Mudambi, R. (1995) The MNE investment location decision: some empirical evidence. *Managerial and decision economics*, 16(3), 249-257.
- Porter, M. (1990) *The competitive advantage of nations*. Londen: Macmillan.
- Quinn, J. en F. Hilmer (1994) Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.
- Stringfellow, A., M. Teagarden en W. Nie (2007) Invisible costs in offshoring services work. *Journal of Operations Management*, 26(2), 164-179.
- Statistics Denmark, Statistics Finland, Statistics Netherlands, Statistics Norway, Statistics Sweden (2008) *International sourcing: moving business functions abroad*.
- UNCTAD (2004) *World Investment Report (2004) The shift towards services*. New York en Geneve: VN.
- Volberda, H., F. van den Bosch, J. Jansen, A. Szczygielska en M. Roza (2007) *Inspelen op globalisering: offshoring, innovatie en versterking van de concurrentiekracht van Nederland*. Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming.