

# Mondiale migratie van diensten

Dienstenondernemingen maken in toenemende mate gebruik van offshoring. Het is voor steeds meer dienstenondernemingen een belangrijke globalisatiestrategie.

Sinds enkele jaren is er met betrekking tot het onderwerp *offshoring* sprake van interessante ontwikkelingen. De meest in het oog springende ontwikkeling is dat het fenomeen niet langer exclusief is voor industriële en goederenondernemingen. Ook dienstenondernemingen als banken, verzekeraars, telecommunicatiebedrijven en ICT-dienstverleners maken in toenemende mate gebruik van deskundigheden uit het buitenland. Dit is in de afgelopen vijf jaar in een stroomversnelling terecht gekomen.

In de periode 2001/2002 is het Center for International Business van Nyenrode begonnen met het op een systematische manier in kaart brengen van het fenomeen offshoring. In 2003 volgde het tweede onderzoek, dat werd samengevat in een boek (Jagersma, 2004). Daarna hebben we onze aandacht verlegd naar het fenomeen 'offshoring' in relatie tot de dienstensector. Dit onderzoek is uitgevoerd door het Nyenrode Institute for Competition. In dit artikel gaan we dieper in op de spraakverwarring rondom woordenparen als 'offshoring' en 'mondiale outsourcing', de onderzoeksresultaten van 'offshoring' in de Nederlandse dienstensector, alsmede de implicaties van dit aan belang winnende fenomeen. De uitkomsten van de NIC-studie verschaffen ons nieuwe inzichten in de omvang, geografische richting en aard van het verschijnsel offshoring in de dienstensector.

## Offshoring en outsourcing

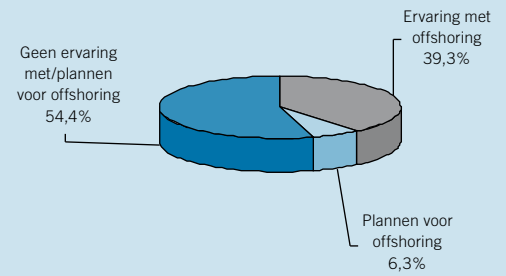
De begrippen offshoring en outsourcing lijken op elkaar, maar hebben inhoudelijk een verschillende betekenis. Offshoring heeft namelijk altijd betrekking op nationale grensoverschrijdende activiteiten, terwijl outsourcing betrekking kan hebben op het door anderen laten uitvoeren van activiteiten in zowel het binnen- als het buitenland. Mondiale offshoring heeft derhalve betrekking op het grensoverschrijdend reloceren van bedrijfsactiviteiten waarbij het woord 'mondiale' niet zoveel toevoegt. 'Mondiale outsourcing' daarentegen heeft betrekking op het internationaal aan derden uitbesteden van bedrijfsactiviteiten. Het woord 'mondiale' is nu wel van belang omdat outsourcing ook in het binnenland plaats kan hebben. Louter omwille van de communicatie in het verdere vervolg van dit artikel maken we gebruik van de woorden offshoring en outsourcing.

De steekproef van het NIC-onderzoek uit 2005 omvatte 1553 in Nederland actieve dienstenondernemingen. De steekproef werd opgemaakt uit de

**PIETER KLAAS JAGERSMA EN DÉSIRÉE VAN GORP**  
Jagersma is ondernemer, hoogleraar Internationaal Ondernemen aan Nyenrode en hoogleraar Strategie aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. Van Gorp is directeur van het Nyenrode Institute for Competition en assistent-professor aan Nyenrode.

figuur 1

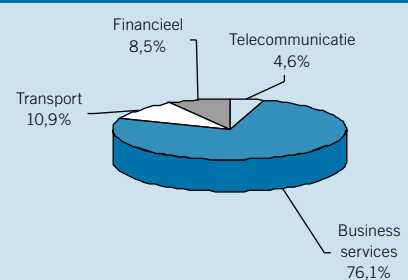
### Offshoring door dienstverleners in Nederland



*Financial Times* 500 lijst, jaarverslagen en gegevens van Kamers van Koophandel. De ondernemingen uit de steekproef kregen een uitgebreide vragenlijst voorgelegd. 542 dienstenondernemingen stuurden de vragenlijst terug. 295 respondenten gaven aan dat ze niet actief waren dan wel de komende drie jaar niet voornemens waren actief te gaan worden op het terrein van offshoring en outsourcing (vierenvijftig procent). In dit artikel concentreren we ons op de respondenten met ervaring op het terrein van offshoring en outsourcing (negenendertig procent) dan wel ondernemingen die binnen drie jaar voornemens zijn (zes procent) om activiteiten te gaan offshoren dan wel outsourcen (samen – afgerond – in totaal zesenzeventig procent). In het eindresultaat van dit onderzoek zijn 247 vragenlijsten verwerkt. De 247 ondernemingen die vragenlijsten invulden en retourneerden kunnen opgesplitst worden in Nederlandse ondernemingen (146 ondernemingen) en in Nederland actieve buitenlandse ondernemingen (101 ondernemingen). De respondenten waren actief in vier dienstensectoren: *business services* (zesenzeventig procent), transport (elf procent), *financials* (acht procent) en telecommunicatie (vier procent).

figuur 2

### Categorieën dienstverleners



## Kosten en kennis

In de dienstensector wordt offshoring en outsourcing vooral gevoed door het kostenbesparingsmotief (twintig procent), het volgen van klanten/leveranciers (vijftien procent) en het langs deze weg penetreren van alsmede bekendheid opbouwen met nieuwe buitenlandse markten (dertien procent).

Het kostenbesparingsmotief kent twee invalshoeken: men probeert met behulp van offshoring en outsourcing vooral de als hoog ervaren Nederlandse arbeidskosten te omzeilen en tegelijkertijd te profiteren van gekwalificeerde arbeidskrachten die wel voorhanden zijn in het buitenland maar niet dan wel onvoldoende in Nederland. De inflexibele Nederlandse arbeidsmarkt fungeert in dit verband als complementaire geografische migratiefactor, wat uiteenlopende Nederlandse dienstondernemingen extra motiveert om buitenlandse arbeid ten koste van binnenlandse arbeid te substitueren.

Reeds in de vorm van offshoring dan wel outsourcing verplaatste activiteiten zullen volgens negen op de tien ondervraagde ondernemingen (zevenentachtig procent) niet weer naar Nederland worden teruggedaald. Slechts twee procent van de researchpopulatie geeft aan alle naar het buitenland verplaatste activiteiten weer terug te halen naar Nederland. Ongeveer een op de tien ondernemingen geeft aan 'plannen te hebben dan wel te maken' om bepaalde activiteiten (niet noodzakelijkerwijs allemaal) weer terug te halen naar Nederland. Als belangrijkste reden wordt genoemd: het moeizame 'management op afstand' van de betreffende activiteit. Een enkele keer worden genoemd: culturele conflicten ter plaatse en het willen houden van de vinger aan de 'kwaliteitspol's'.

Hoe meer offshorings- en outsourcingservaring ondernemingen hebben opgebouwd, des te meer men van plan is te gaan offshoren en outsourcen. Het volgens de respondenten hoge succespercentage van reeds naar het buitenland verplaatste dan wel uitbestede activiteiten fungeert in dit kader als een krachtige 'dynamo'. Kostenbesparingsdoelstellingen worden het snelst gerealiseerd. Het realiseren van strategische doelstellingen als ervaring opbouwen met een gegeven buitenlandse markt ten behoeve van het innemen van een in de toekomst dominante marktpositie duurt langer. Het niet realiseren van ex ante vastgestelde doelstellingen met betrekking

tot het offshoren dan wel outsourcen van activiteiten heeft volgens onze steekproef vooral te maken met een onzorgvuldige voorbereiding, onvoldoende betrokkenheid en een gebrek aan managementcapaciteit, -kwaliteiten en tijd.

De onderzoeksresultaten zijn ook vanuit een longitudinaal perspectief interessant. Er blijkt onder de meer ervaren dienstverleners een ontwikkeling gaande te zijn waarbij de meer op lange termijn georiënteerde strategische beweegredenen belangrijker worden. Het op grote schaal offshoren van de ICT-activiteiten van ABN AMRO is wat dat betreft illustratief: de concurrentiepositie wordt verbeterd doordat ABN AMRO zich meer en beter op de kernactiviteiten kan concentreren. Dienstenondernemingen kijken in toenemende mate naar de verhouding 'kosten/toegevoegde waarde' in plaats van louter naar de kostencomponent van het offshorings- dan wel outsourcingvraagstuk.

## Soort activiteiten

Ongeveer tachtig procent van de dienstondernemingen uit onze steekproef voert een van de twee (offshoring of outsourcing) bedrijfsstrategieën uit, terwijl twintig procent aangeeft beide strategieën te effectueren. Opvallend is dat ongeveer twee derde van de respondenten aangaf een voorkeur te hebben voor offshoring. Slechts een op de zeven dienstondernemingen prefereert outsourcing boven zowel offshoring als het toepassen van een combinatie van beide. Deze scores hebben betrekking op zowel Nederlandse dienstondernemingen als buitenlandse in Nederland actieve dienstondernemingen.

Secundaire, louter ondersteunende activiteiten (bijna vijftig procent) komen aanmerkelijk minder vaak in aanmerking voor offshoring en outsourcing dan primaire bedrijfsactiviteiten (meer dan ruim vijftig procent). Het gaat bij het internationaal reloceren van bedrijfsactiviteiten dus eerder niet dan wel over ondersteunende activiteiten. Als de voordelen van internationale verplaatsing echt interessant zijn dan komen daarvoor eerst de meest essentiële bedrijfsactiviteiten (en daarmee de kernactiviteiten) in aanmerking. Het beeld als zou offshoring en outsourcing vooral betrekking hebben op ondersteunende activiteiten (ICT, administratie en dergelijke) behoeft daarmee bijsturing. Het gaat bij het internationaal verplaatsen van activiteiten in de dienstensector vooral om primaire activiteiten. Dit verklaart eveneens de sterke voorkeur voor offshoring (afgerond zeventig procent) versus outsourcing (dertig procent). De zeggenschap over primaire c.q. kernactiviteiten wordt niet overgedragen op een derde (buitenlandse) partij.

Dienstondernemingen hebben voor wat betreft offshoring een sterke voorkeur voor West-Europa (vijftig procent) als belangrijkste offshoringslocatie. Oost-Europa (vijftien procent) en Zuidoost-Azië (twaalf procent) scoren aanmerkelijk lager. In West-Europa scoren (in volgorde van afnemend belang) Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, België en Frankrijk het hoogst. In Oost-Europa zijn vooral Polen en Tsjechië populair. In Azië zijn China en India de aantrekkelijkste pleisterplaatsen. Kijken we naar outsourcing dan zien we dat de verschillen tussen de regio's West-Europa, Oost-Europa en Zuidoost-Azië veel kleiner zijn. Dit ligt in de lijn der verwachting, omdat het bij outsourcing voornamelijk gaat om kosten-gerelateerde stuwende krachten. Landen die in dit kader hoog scoren zijn China, India en Roemenië.

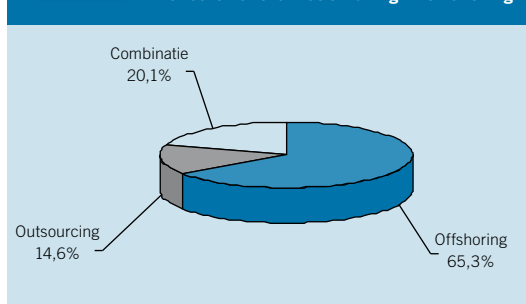
De bovengenoemde resultaten zijn van toepassing op zowel Nederlandse dienstondernemingen en in Nederland actieve buitenlandse dienstondernemingen als internationaal ervaren en onervaren dienstondernemingen. Voor alle categorieën dienstondernemingen geldt overigens wel dat er zowel wat betreft offshoring als outsourcing – vanuit een longitudinaal perspectief geredeneerd – sprake is van een steeds sterkere voorkeur voor Oost-Europa en Zuidoost-Azië.

## Succesfactoren

De dienstondernemingen 'met ervaring' geven aan dat leden van de raad van bestuur dan wel (hoofd)directie betrokken zijn bij het wel en wee rondom internationale verplaatsing van activiteiten. Bij de offshorings- en outsourcingimplementatie zijn verschillende bedrijfsonderdelen betrokken. Nadat de hoogste leiding haar fiat heeft gegeven blijft men via lidmaatschappen van stuurgroepen indirect betrokken. De directe betrokkenheid in de vorm van 'monitoring'

figuur 3

Dienstverleners met ervaring in offshoring



tabel 1

## Offshoring dienstverleners in Nederland

	Belangrijkste motieven	Activiteiten	Top drie regio's/landen	Belangrijkste Key succesfactoren	Belangrijkste barrières
<b>Offshoring Nee/niet van plan</b> (54%) <b>Ja</b> (39%) <b>Binnen drie jaar</b> (6%)	<b>Kosten besparen</b> (20%) <b>Volgen klanten/leveranciers</b> (15%) <b>Nieuwe buitenlandse markten</b> (13%)	<b>Kern</b> (75%) <b>Ondersteunend – niet tot de kern behorend</b> (25%)	<b>West-Europa – Duitsland, Verenigd Koninkrijk, België/ Frankrijk</b> (50%) <b>Oost-Europa – Roemenië, Tsjechië</b> (15%) <b>Zuidoost-Azië – China, India</b> (12%)	<b>Kennis van buitenlandse markt</b> (25%) <b>Aanwezigheid gekwalificeerde werknemers</b> (25%) <b>Kennis van buitenlandse cultuur</b> (25%)	<b>Culturele verschillen</b> (25%) <b>Juridische aangelegenheden</b> (20%) <b>Moeilijk te managen</b> (15%)
<b>Terughalen van offshoringactiviteiten Nee</b> (87%) <b>Ja, alle activiteiten</b> (2%) <b>Ja, een aantal activiteiten</b> (11%)	<b>Moeilijk te managen</b> <b>Culturele conflicten</b> <b>Te weinig kwaliteitscontrole</b>				

verschuift naar de afdelingen 'Strategy', 'Finance' en 'International Business Development' dan wel een combinatie van deze drie afdelingen. Andere afdelingen die eveneens bij de implementatie zijn betrokken zijn vooral faciliterende organen als Legal Affairs, Communication en Inkoop. Daarnaast worden ook managers en medewerkers van de afdelingen Sales, Marketing, Operations en R&D bij de uitvoering betrokken – eveneens regelmatig in de vorm van stuurgroepen en werkgroepen waarin ook medewerkers zitten afkomstig uit andere delen van de dienstenonderneming. Juist om deze reden (de veelheid aan betrokken functionarissen) is het management van de implementatie van de offshoring – dan wel outsourcingbeslissing een complex leidinggevend en organisatorisch coördinatie- en integratievraagstuk waar vrijwel alle dienstenondernemingen mee worstelen.

Wat zijn volgens de respondenten de belangrijkste succesfactoren? Kennis van de lokale buitenlandse marktomstandigheden (vijfentwintig procent), de aanwezigheid van gekwalificeerde buitenlandse medewerkers (vijfentwintig procent) en kennis van de lokale buitenlandse cultuur (twaalf procent) vormen samen de drie belangrijkste succesfactoren. Voor zover er al sprake is van (ervaren spaarzame) belemmeringen worden vooral genoemd: culturele verschillen (vijfentwintig procent), juridische aangelegenheden (twintig procent) en het 'complexe management van verplaatste dan wel uitbestede activiteiten' (vijftien procent).

## Conclusie

Veel Nederlandse dienstenondernemingen brengen momenteel uiteenlopende activiteiten onder in zowel hoogontwikkelde West-Europese landen als snel opkomende landen als China, Tsjechië en Polen.

Het gaat bij het verplaatsen van activiteiten van Nederlandse dienstenondernemingen in toenemende mate om activiteiten die tot de kernactiviteiten van die ondernemingen behoren. Deze activiteiten geven mede vorm en inhoud aan de fundamenten van onze nationale kenniseconomie. Nederland Kennisland mag inhoudelijk dan wel de nieuwe slogan van politiek Den Haag zijn, in de praktijk is er reeds op grote schaal sprake van het via verplaatsing uithollen van dit nieuwe medicijn gericht op het behoud van onze nationale welzijnsstaat. In het verlengde hiervan valt te verwachten dat de tussen nationale overheden gevoerde (onder meer fiscale) beleidsconcurrentie in het kader van de acquisitie van dienstenondernemingen feller en gewiekster zal worden. In de Europese Unie zullen individuele landen er alle baat bij hebben om de meest aantrekkelijke waardeketenactiviteiten van dienstenondernemingen aan te trekken.

Nederlandse dienstenondernemingen proberen via offshoring en outsourcing zowel kostenbesparingen als strategische voordelen te realiseren. In het oog springend is het toenemende belang van het realiseren van strategische voor-

delen zoals het veiligstellen van markttoegang, het langs deze weg beter bewerken van de lokale markt, het aantrekken van hoogwaardige lokale arbeid, et cetera, terwijl de bestudeerde ondernemingen uit de database vooral actief zijn in volwassen bedrijfstakken (*business services*, transport, *financials* en telecommunicatie) waarin internationaal in het bijzonder op de kostencomponent van de winstmarge wordt geconcentreerd. Dit is een interessante strategische paradox: hoewel kostenefficiëntie gezien de aard van de bedrijfstakken steeds belangrijker wordt, wordt via offshoring en outsourcing vooral gestreefd naar het realiseren van strategische voordelen die vooral effect sorteren voor de 'opbrengsten'-component van de winstmarge.

Nederlandse dienstenondernemingen die aan offshoring en outsourcing doen, maken relatief vaak gebruik van acquisities, allianties en desinvesteringen; dit worden steeds belangrijkere vormen van 'anorganische' ondernemingsgroei en -krimp. Hoewel additioneel onderzoek noodzakelijk is, lijkt er een verband te bestaan tussen de mate waarin dienstenondernemingen gebruikmaken van offshoring en outsourcing enerzijds en de mate waarin diezelfde ondernemingen gebruikmaken van acquisities, allianties en desinvesteringen anderzijds. Het toepassen van offshoring en outsourcing begint daarmee een integraal onderdeel te worden van de portfoliostrategieën van internationaal actieve Nederlandse dienstenondernemingen.

## LITERATUUR

Jagersma, P.K. (2004) *Er leiden vele wegen naar het buitenland – Via 'kunstjes' en 'kunde' naar de 'kunst' van het internationaal ondernemen*. Amsterdam: ABN AMRO Publishing.