



Offshoring motieven en resultaten van Nederlandse bedrijven

De belangrijkste motieven voor offshoring zijn de besparing op de loonkosten en de verbetering van de concurrentiepositie. De wens om dicht bij bestaande klanten te blijven wordt gezien als een belemmering voor offshoring. Van de bedrijven rapporteert 35 procent een afname en dertien procent een toename van de werkgelegenheid.

**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

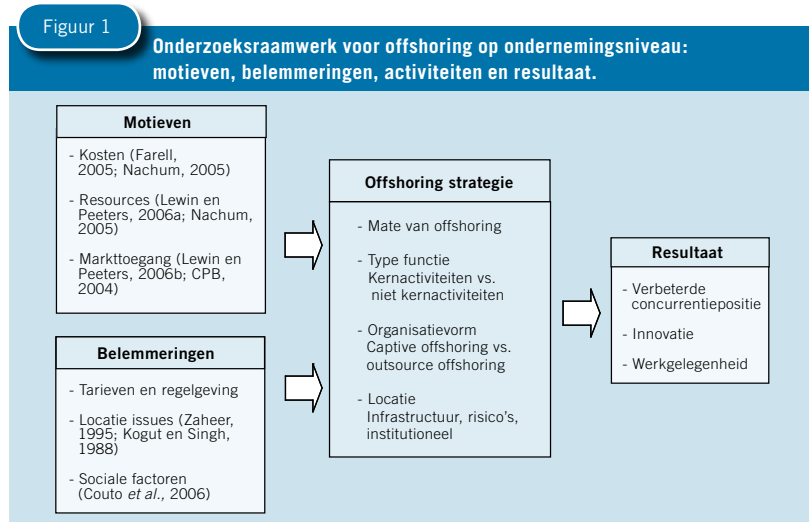
In 2007 heeft grootschalig onderzoek naar offshoring door het Nederlandse bedrijfsleven in zowel de industrie als de dienstensector plaatsgevonden. De hoofdonderdelen van het onderzoek zijn de motieven van en belemmeringen voor offshoring, de kenmerken van een offshoringstrategie, en de resultaten van offshoring. Het onderzoeksframework is in figuur 1 weergegeven. Het vorige artikel rapporteerde over de kenmerken van de offshoringstrategie. Hieruit bleek dat veertien procent van de Nederlandse bedrijven offshoren en dat de functie productie het meest wordt verplaatst (negentien procent). Meer dan driekwart van de activiteiten die worden verplaatst, worden in eigen beheer uitgevoerd. Verder wordt 68 procent van de activiteiten binnen Europa verplaatst en 25 procent naar Azië.

Hier worden de resultaten over de motieven en belemmeringen voor offshoring en de resultaten voor bedrijven van hun offshoringstrategie gepresenteerd. Dit zijn de twee linkerblokken en het rechterblok van het onderzoeksframework in figuur 1. De volgende vragen worden gesteld. Ten eerste, wat zijn de motieven voor offshoring? Staan de kosten inderdaad centraal zoals vaak in de praktijk gedacht wordt of spelen ook andere motieven ook een rol? Ten tweede, welke belemmeringen treden op bij offshoring? Ten derde, realiseren bedrijven inderdaad de beoogde effecten van hun offshoringstrategie? Ook de relatief onderbelichte vraag naar de effecten van offshoring op de Nederlandse werkgelegenheid komt aan de orde. Offshoring is het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland. Hierbij kan het gaan om de vervaardiging van standaardproducten, maar ook om kennis-intensieve activiteiten (Couto *et al.*, 2006; Erber en Sayed-Ahmed, 2005), diensten (Ellram *et al.*, 2008; Stringfellow *et al.*, 2008) of kernactiviteiten (Couto *et al.*, 2006; Van den Bosch *et al.*, 1999; Volberda *et al.*, 2007). Er worden twee typen offshoring onderscheiden (UNCTAD, 2004), namelijk *captive offshoring* en *outsource offshoring*.

Bij de eerste worden de activiteiten in eigen beheer in het buitenland uitgevoerd, bij de tweede worden de activiteiten buiten de onderneming uitgevoerd. 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. In het artikel in de vorige ESB staan in kader 1 een aantal gegevens van de CBS-enquête (Roza *et al.*, 2008).

Motieven voor offshoring

In de literatuur wordt als een belangrijk motief voor offshoring het behalen van kostenvoordelen genoemd (Farrell, 2005; Nachum en Zaheer, 2005). De lagere loonkosten elders in de wereld stellen bedrijven in staat kostenvoordelen te behalen door het verplaatsen van bedrijfsfuncties. Om dit te verklaren speelt de transactiekosten-theorie (Coase, 1937; Williamson, 1975) een belangrijke rol. Offshoring kan namelijk de transactiekosten verbonden aan resource-allocatie en -coördinatie in de onderneming verlagen. Een tweede motief is de beschikbaarheid van arbeidscapaciteit op buitenlandse locaties, zowel kwantitatief als kwalitatief (Lewin en Peeters, 2006a; Nachum en Zaheer, 2005). Dit motief belicht niet de kosten van resources zelf, maar de waarde die resources kunnen toevoegen, bijvoorbeeld de toegang tot gekwalificeerd personeel of nieuwe technologie. De zogenoemde *resource-based view* (Barney, 1991; Penrose, 1959) benadrukt in dit verband het belang van resources om als bedrijf adequaat te kunnen functioneren en de bestaande activiteiten verder te verbeteren (Lewin en Peeters, 2006a; Westhead *et al.*, 2001). Een derde in de literatuur genoemd motief voor offshoring is het realiseren van groei en het verkrijgen van toegang tot nieuwe markten (Centraal Planbureau, 2005; Lewin en Peeters, 2006b). Met name voor minder informatie-intensieve sectoren is het verkrijgen van toegang tot nieuwe markten een belangrijk motief voor internationale activiteit (Nachum en Zaheer, 2005). Met offshoring kan derhalve ook een expliciete groeistrategie beoogd worden.



Bron: Rotterdam School of Management, Erasmus University, 2008

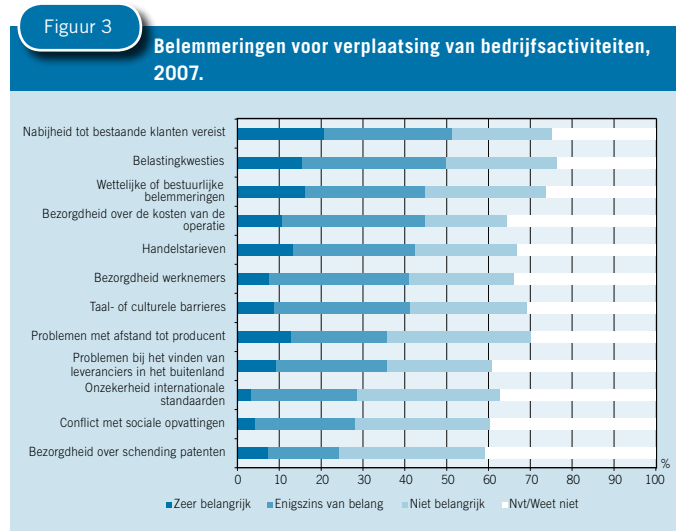
De CBS-enquête heeft een uitgebreid aantal motieven onderzocht. Uit de enquête blijkt dat besparing op de loonkosten en de concurrentiepositie de belangrijkste motieven zijn; respectievelijk 83 procent en 74 procent van de bedrijven vinden deze motieven zeer belangrijk of enigszins van belang (figuur 2). Voor het motief toegang tot nieuwe markten is dit percentage veertig procent, voor toegang tot kennis of technologie 37 procent. Een tekort aan personeel wordt in 26 procent van de gevallen belangrijk genoemd en minder regelgeving in zeventien procent. Hieruit volgt dat kostenoverwegingen de belangrijkste rol spelen bij de verklaring van het verplaatsen van bedrijfsfuncties, maar dat andere motieven duidelijk ook een rol spelen. Dit sluit aan bij onderzoek naar strategische vernieuwing van ondernemingen. Daarbij is naast exploitatie van bestaande activiteiten, vooral tot uitdrukking komend in een focus op kosten, ook het ontwikkelen van kennis, vaardigheden en producten (*exploration*) van groot belang voor een evenwichtige bedrijfsvoering (Jansen *et al.*, 2006; Volberda *et al.*, 2001). De motieven van bedrijven die van plan zijn te verplaatsen in de periode 2007–2009 laten zien dat een tekort aan personeel (veertien procentpunten meer) en minder regelgeving (negen procentpunten meer) als motieven aan belang winnen. Toegang tot kennis of technologie en concentreren op de hoofdactiviteit zijn motieven die wat minder belangrijk worden (beide zeventien procentpunten minder).

Belemmeringen voor offshoring

Bij offshoring kunnen ondernemingen belemmeringen ervaren (figuur 1). Hoewel in de literatuur nog geen systematisch overzicht van belemmeringen voor offshoring beschikbaar is, kan wel worden opgemerkt dat bijvoorbeeld culturele en



Bron: CBS, *International Sourcing*, 2008 § 1916



Bron: CBS, *International Sourcing*, 2008

geografische afstand (Kogut en Singh, 1988; Zaheer, 1995) de internationale activiteiten complex maken. De kosten hiervan kunnen worden onderschat door bedrijven (Ellram *et al.*, 2008) of zijn onzichtbaar (Stringfellow *et al.*, 2008). In de CBS-enquête is een groot aantal belemmeringen onderzocht (figuur 3). Bedrijven ervaren de noodzaak om dicht bij bestaande klanten te blijven als een grote belemmering voor offshoring. Ruim 52 procent van de bedrijven die bedrijfsactiviteiten verplaatsen, vindt deze belemmering zeer belangrijk of enigszins van belang. Dit duidt erop dat een offshoringstrategie niet los kan worden gezien van de internationale afzet van producten en diensten. Minder internationaal georiënteerde bedrijven zouden dan minder kunnen profiteren van offshoring. Twee andere belemmeringen zijn belastingkwesties en wettelijke of bestuurlijke belemmeringen. Tot slot dient ook vermeld te worden dat de bezorgdheid van de werknemers en de vakbonden over het internationaal verplaatsen door 41 procent van de bedrijven als een zeer belangrijke of enigszins van belang zijnde belemmering wordt ervaren. Een conflict over de sociale opvattingen van het bedrijf, zoals de sociale verantwoordelijkheid, wordt in ruim 28 procent van de gevallen als belemmering gezien. Ongeveer de helft van de bedrijven die niet offshoren (82 procent van alle bedrijven) rapporteert over de belemmeringen voor offshoring. De belemmeringen nabijheid tot bestaande klanten vereist (68 procent), problemen met afstand tot producent (45 procent) en conflict met sociale opvattingen (43 procent) zijn voor deze bedrijven belangrijker dan voor bedrijven die wel offshoren. De andere helft van de bedrijven die geen activiteiten verplaatsen, hebben geen oordeel over de belemmeringen voor offshoring en hebben hier blijkbaar nog niet over nagedacht.

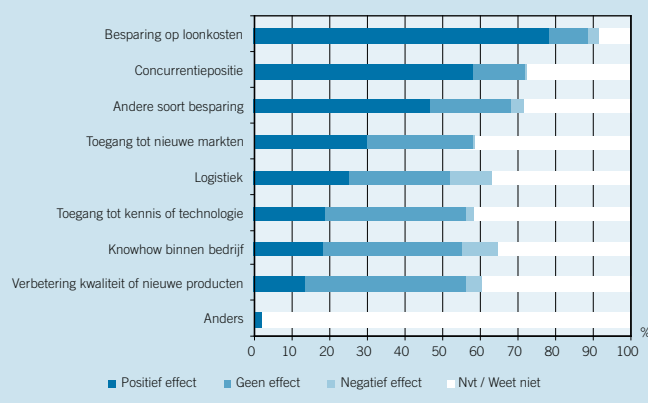
Resultaat van offshoring

Er is nog weinig onderzoek beschikbaar dat zich specifiek richt op de behaalde resultaten van offshoring. Eerder onderzoek naar internationale strategieën laat verschillen in resultaat zien als gevolg van verschil in organisatievormen (Pan en Chi, 1999; Woodcock *et al.*, 1994). Ook kunnen belangrijke verschillen tussen het thuisland en de offshorelocatie leiden tot een onderschatting van de kosten bij het verplaatsen van diensten (Ellram *et al.*, 2008; Stringfellow *et al.*, 2008). Eerder onderzoek naar effecten van outsourcing en offshoring op de Nederlandse werkgelegenheid laat zien dat deze niet wordt bedreigd (Centraal Planbureau, 2005; Ministerie van Economische Zaken, 2005; Vroom, 2007). Verder wordt gesteld dat de ontwikkeling ook kansen biedt voor de Nederlandse economie en de Nederlandse maakindustrie (Den Butter, 2006). Uiteindelijk is het resultaat (het rechterblok in het raamwerk van figuur 1) bepalend voor de verbetering van de concurrentiepositie van het bedrijf. Naast de verbetering van de concurrentiepositie is innovatie eveneens van groot belang. Niet onbelangrijk is het om in dit verband op te merken dat de Europese Unie (Europese Commissie, 2006) grote ambities heeft op het gebied van innovatie. Een belangrijke vraag is dan ook of offshoringstrategieën van bedrijven een bijdrage kunnen leveren aan het realise-

ren van deze ambities op het gebied van innovatie (Volberda *et al.*, 2007). Ook verdient de kwantitatieve onderbouwing van de werkgelegenheidseffecten van offshoring meer aandacht. Het CBS-onderzoek laat zien welke resultaten voortvloeien uit offshoring en in hoeverre deze overeenkomen met de beoogde doelen van de offshoringstrategie. Bijna tachtig procent van de bedrijven realiseert besparingen op de loonkosten, terwijl een verbetering van de concurrentiepositie in 59 procent het resultaat is (figuur 4). Verder heeft het voor dertig procent van de bedrijven geleid tot een positief effect op het aantal markten dat wordt bediend, negentien procent ondervindt een positief effect op toegang tot kennis of technologie en de knowhow binnen de organisatie. Figuur 5 laat een vergelijking zien tussen de motieven die bedrijven hebben en het resultaat dat ze hebben behaald. Op deze wijze wordt bekeken of de effecten van offshoring aansluiten bij de initiële motieven. Besparing op de loonkosten wordt gerealiseerd door 93 procent van de bedrijven die dit motief als zeer belangrijk hadden aangemerkt. Voor het motief van toegang tot nieuwe markten respectievelijk toegang tot kennis of technologie gelden percentages van respectievelijk 90 procent en 83 procent. Indien bedrijven activiteiten hebben verplaatst om kwaliteit te verbeteren of om op andere kosten te besparen, leidt dit in meer dan een kwart van de gevallen niet tot het gewenste effect. Werkgelegenheidseffecten van offshoring zijn belangrijk voor het bepalen van de invloed van offshoring op de Nederlandse economie en arbeidsmarkt. In tabel 1 worden de effecten op de werkgelegenheid in zowel de industrie als de diensten weergegeven. Een opmerkelijk verschil is dat er in de industrie bij 23 procent van de bedrijven een reductie van het aantal arbeidsplaatsen optreedt van meer dan vijf procent van de personeelsomvang. In de dienstensector gebeurt dit in veertien procent van de gevallen. Deze laatste sector laat overigens een toename van het aantal arbeidsplaatsen zien in zestien procent van de gevallen, terwijl dit voor acht procent van de bedrijven in de industrie van toepassing is. Geconcludeerd

Figuur 4

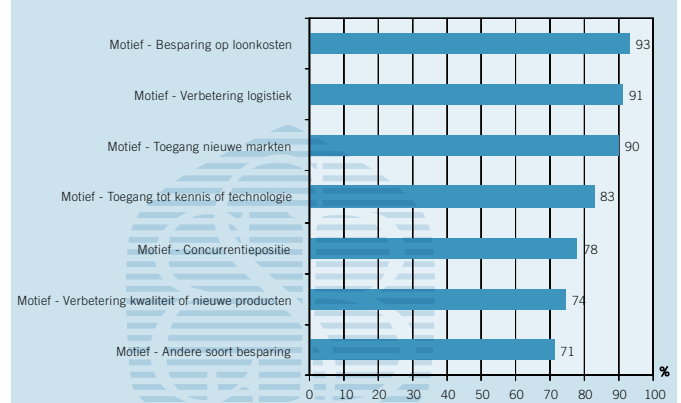
Resultaten van verplaatsing van bedrijfsactiviteiten, 2007.



Bron: CBS, *International Sourcing*, 2008

Figuur 5

Motieven en gerealiseerde resultaten van verplaatsing van bedrijfsactiviteiten, 2007.



Bron: CBS, *International Sourcing*, 2008

Tabel 1

Effect op de werkgelegenheid van verplaatsing van bedrijfsactiviteiten, 2007.

Effect op werkgelegenheid	Industrie	Diensten	Totaal
Onbekend	30%	36%	33%
Geen effect	21%	18%	20%
Afname 0-1%	2%	3%	3%
Afname 1-5%	15%	13%	14%
Afname >5%	23%	14%	18%
Toename	8%	16%	13%
Totaal	100%	100%	100%

Bron: CBS, *International Sourcing*, 2008

kan worden dat er duidelijke verschillen zijn tussen de sectoren industrie en diensten. Nader onderzoek hiernaar is dan ook van groot belang.

Discussie en conclusie

De belangrijkste bevindingen kunnen als volgt worden samengevat. Ten aanzien van de motieven treedt de in de literatuur beschreven dominantie van het kostenmotief (Farrell, 2005) ook bij Nederlandse bedrijven op. Daarnaast is er echter ook sprake van een aantal andere motieven, zoals toegang tot nieuwe markten en toegang tot kennis of technologie. Een opvallende bevinding ten aanzien van de belemmeringen voor offshoring is de noodzaak om dicht bij de klant te blijven. Dit betekent dat Nederlandse bedrijven die vrijwel uitsluitend georiënteerd zijn op klanten in eigen land daarvan een belemmering kunnen ondervinden bij offshoren. Een en ander betekent ook dat het aandeel van de omzet dat in het buitenland wordt behaald een positief effect zal hebben op de mate van offshoring. Ten aanzien van de resultaten van offshoring valt op dat het realiseren van besparingen op loonkosten hoger scoort dan het realiseren van een verbetering van de concurrentiepositie. Het realiseren van het laatste vergt kennelijk aanzienlijk meer van het management dan besparingen op loonkosten (Volberda *et al.*, 2007). Offshoring leidt ook tot een toename van kennis en vaardigheden, toegang tot nieuwe markten en kwaliteitsverbetering. Over de kwantitatieve effecten van offshoring op de werkgelegenheid in Nederland komt nog geen duidelijk beeld naar voren. Er kan worden geconcludeerd dat 35 procent van de bedrijven een afname van het aantal arbeidsplaatsen rapporteert, terwijl dertien procent een toename aangeeft (tabel 1). Meer precieze uitspraken zijn nog niet mogelijk, en nader onderzoek is derhalve noodzakelijk. Zoals uit dit tweede artikel blijkt levert de CBS-enquête *International Sourcing* een groot aantal nieuwe inzichten betreffende offshoring van Nederlandse bedrijven. Ongetwijfeld zal verplaatsing van activiteiten door Nederlandse bedrijven naar het buitenland in de komende jaren doorzetten. Daarmee blijft het van groot belang deze ontwikkeling te monitoren en de effecten op ondernemingsstrategie, concurrentiepositie, werkgelegenheid en economische groei te blijven onderzoeken.

LITERATUUR

- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.
- 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.
- Butter, F. den (2006) De toekomst van de Nederlandse maakindustrie ligt bij regievoering. *ESB*, 91(4493), 420–423.
- Centraal Planbureau (2005) *Verplaatsing vanuit Nederland: Motieven, gevolgen en beleid*. Den Haag: CPB.
- Coase, R.H. (1937) The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- 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.
- Europese Commissie (2006) *Globalisation: Trends, issues and macro implications for the EU*. Brussel: EC.
- Farrell, D. (2005) Offshoring: Value creation through economic change. *Journal of management studies*, 42(3), 675–683.
- Jansen, J., F. van den Bosch en H. Volberda (2006) Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661–1674.
- Kogut, B. en H. Singh (1988) The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of international business studies*, 19(3), 411–432.
- Lewin, A. en C. Peeters (2006a) Offshoring work: Business hype or the onset of fundamental transformation. *Long range planning*, 39(3), 221–239.
- Lewin, A. en C. Peeters (2006b) The top-line allure of offshoring. *Harvard business review*, 84(3), 22–24.
- Ministerie van Economische Zaken (2005) *Visie op verplaatsing: Aard, omvang en effecten van verplaatsing van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland*. Den Haag: Ministerie van EZ.
- Nachum, L. en S. Zaheer (2005) The persistence of distance? The impact of technology on MNE motivations for foreign investment. *Strategic management journal*, 26(8), 747–767.
- Pan, Y. en P. Chi (1999) Financial performance and survival of multinational corporations in China. *Strategic management journal*, 20(4), 359–374.
- Penrose, E. (1959) *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell.
- Roza, M., F. van den Bosch en H. Volberda (2008) Offshoringstrategieën van Nederlandse bedrijven. *ESB*, 93(4545), 634–636.
- Stringfellow, A., M. Teagarden en W. Nie (2008) Invisible costs in offshoring services work. *Journal of operations management*, 26(2), 164–179.
- UNCTAD (2004) *World investment report. The shift towards services*. New York en Genève: VN.
- Volberda, H., C. Baden-Fuller en F. van den Bosch (2001) Mastering strategic renewal – mobilising renewal journeys in multi-unit firms. *Long range planning*, 34(2), 159–178.
- 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.
- Vroom, P. (2007) Outsourcing geen bedreiging voor de Nederlandse werkgelegenheid. *ESB*, 92(4513), 392–394.
- Westhead, P., M. Wright en D. Ucbasaran (2001) The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of business venturing*, 16(4), 333–358.
- Williamson, O. (1975) *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York, NY: Free Press.
- Woodcock, C., P. Beamish en S. Makino (1994) Ownership-based entry mode strategies and international performance. *Journal of international business studies*, 25(2), 253–273.
- Zaheer, S. (1995) Overcoming the liability of foreignness. *Academy of management journal*, 38(2), 341–363.