

Offshoring tijdens de crisis

Tijdens de crisis zijn meer bedrijven activiteiten naar het buitenland gaan verplaatsen. Het gaat daarbij steeds meer om de verplaatsing van kernactiviteiten en vooral om banen met een bovenmodaal inkomen.

Offshoring is een relatief nieuw fenomeen met in beginsel majeure macro- en meso-economische en bedrijfskundige implicaties. Interessant is dat de met het fenomeen offshoring samenhangende trends en implicaties nimmer zijn bestudeerd tegen de achtergrond van de thans actuele crisis. Bij het hier te bespreken onderzoek is onder meer vastgesteld wat de invloed is van de crisis op het verschijnsel offshoring. Tijdens de crisis zijn meer bedrijven gaan offshoren.

Onderzoekspopulatie

De database is opgebouwd in de periode september tot en met december 2009. Aan het onderzoek hebben 882 ondernemingen meegewerkt, uit een bestand van 6.652 ondernemingen. Van de 882 respondenten waren er achttien die de vragenlijst niet volledig hadden ingevuld; en 183 respondenten vertegenwoordigden een bedrijf dat niet binnen de industrie classificatie viel, die is aangehouden voor dit onderzoek (tabel 1). Uiteindelijk zijn 681 ondernemingen in de analyse meegenomen. In de laatste studies uit 2006–2007 is exclusief gekeken naar de offshoringsstrategieën van dienstenondernemingen (Jagersma en Van Gorp, 2006). In deze studie zijn de offshoringsstrategieën van zowel diensten- als industriële ondernemingen bestudeerd: 39 procent van de dataset behoorde tot de categorie productiebedrijven. 61 procent van de onderzoekspopulatie betrof andere categorieën bedrijven, waaronder dienstenondernemingen uit de zakelijke en financiële dienstverlening, ICT, energie en handel. Ruim de helft, 55 procent, van de onderzoekspopulatie bestond uit grote ondernemingen met meer dan honderd fte's in dienst; 45 procent van de ondernemingen werd als klein of middelgroot gekwalificeerd, met minder dan honderd fte's.

Resultaten

Van de onderzochte ondernemingen is 65 procent niet actief op het terrein van offshoring. Op de vraag waarom deze bedrijven geen activiteiten hebben verplaatst en dat ook niet van plan zijn te doen de komende twaalf maanden, antwoordt 27 procent dat zij een voorkeur voor de Nederlandse

thuismarkt hebben. Daarnaast geeft dertien procent als antwoord op de vraag waarom zij niet verplaatsen als belangrijke reden aan dat zij beschikken over activiteiten die fysiek stevig zijn ingebed in de lokale economische infrastructuur en daardoor moeilijk verplaatst kunnen worden. Tot slot percipieert negen procent offshoring als een lastig fenomeen met vele organisatorische moeilijkheden.

Bijna dertig procent van de 681 ondernemingen heeft de afgelopen jaren al meer dan in totaal vierhonderd activiteiten verplaatst en 41 ondernemingen, ofwel zes procent van de onderzoekspopulatie, waren van plan voor het eerst binnen twaalf maanden activiteiten naar het buitenland te verplaatsen. Het betreft dan activiteiten als bijvoorbeeld productievevestigingen, ICT, belastingmanagement, marketing, en onderzoek en ontwikkeling. Hier lijkt de financieel-economische crisis van invloed te zijn, want als dit resultaat wordt vergeleken met het resultaat van vóór de crisis (Jagersma en Van Gorp, 2006) dan valt op dat het aantal bedrijven dat activiteiten naar het buitenland verplaatst of voornemens is binnen twaalf maanden te verplaatsen om kosten te besparen, is toegenomen. In 2007 waren kostenbesparingen nog voor 26 procent van de bedrijven de belangrijkste reden om tot offshoring over te gaan; in 2009 is dit gestegen tot 33 procent. Ondernemingen die reeds ervaring hebben met het offshoren van activiteiten, verplaatsen juist mede vanwege de crisis vaker activiteiten naar buitenlandse locaties waar de betreffende activiteiten kwalitatief beter of goedkoper uitgevoerd kunnen worden. Ervaren ondernemingen versnellen juist

Tabel 1

Eigenschappen van de onderzochte ondernemingen.

Industrie classificatie	Percentage
Consultancy, onderzoek, en andere bedrijfsdiensten	20,85
Financiële instellingen	3,82
Productie	38,62
Informatie en communicatietechnologie	5,29
Energie	1,32
Verhuur en leasing van duurzame goederen en overige diensten	20,56
Watervoorziening, waterafvoer, afvalverwerking en hulpdiensten	8,08
Mijnbouw	1,47
Omvang bedrijven	
Minder dan honderd fte's	44,79
Honderd of meer fte's	55,21

DÉSIRÉE M. VAN GORP
Universitair docent aan de Nyenrode Business Universiteit

PIETER KLAAS JAGERSMA
Hoogleraar aan de Nyenrode Business Universiteit en hoogleraar aan de Vrije Universiteit Amsterdam

met dank aan de crisis het offshoren van hun activiteitenportfolio; niet alleen is het aantal bedrijven dat aan offshoring doet toegenomen, ook het aantal activiteiten per bedrijf is omhooggegaan: in 2007 werd 1,5 activiteit per bedrijf verplaatst tegenover 2,0 activiteiten in 2009. Juist de ervaren ondernemingen gebruiken hun ervaring met offshoring in de crisis als strategie en versterken daarmee hun concurrentiepositie tegenover ondernemingen die de ervaring ontberen.

Bedrijfsgrootte

Grote ondernemingen hebben gemiddeld genomen meer ervaring met offshoring dan kleine ondernemingen; 35 procent van de grote bedrijven heeft meer dan vijf jaar ervaring met het verplaatsen van bedrijven tegenover 23 procent van de kleinere bedrijven. Opmerkelijk is dat de huidige crisis vooral kleine en middelgrote ondernemingen aanzet tot het heroverwegen van hun offshore-beleid. Kleine en middelgrote ondernemingen scoren namelijk aanmerkelijk hoger dan grote ondernemingen voor wat betreft hun voornemen activiteiten binnen twaalf maanden te offshoren, met 73 tegenover 27 procent. Door de crisis gedreven worden kleine en middelgrote bedrijven zich meer bewust van de mogelijke kosten- en overige voordelen van offshoring. Het zijn deze ondernemingen met weinig ervaring die gaan nadenken over de meerwaarde van offshoring. Daarmee functioneert de crisis als katalysator voor de offshoringdiscussie binnen het mkb. Tachtig procent van de ondernemingen heeft een aperte voorkeur voor *captive offshoring*: het via directe buitenlandse investeringen verplaatsen van activiteiten. Ook ondernemingen die van plan zijn activiteiten te offshoren hebben een voorkeur voor captive offshoring: 76 procent geeft dit aan. Meer dan de helft, namelijk 52 procent, van de dataset geeft via een reeds bestaande buitenlandse dochteronderneming vorm aan captive offshoring. Dit verklaart mede de lage voorkeur voor *outsourcing* waarbij activiteiten worden verplaatst maar dan via een derde partij die de feitelijke verplaatsing vormgeeft. Captive offshoring heeft vooral betrekking op kernactiviteiten die vanuit strategische overwegingen, zoals het creëren van een nieuwe afzetmarkt, naar landen met een hoog inkomensniveau worden verplaatst, terwijl outsourcing in het bijzonder betrekking heeft op niet-kernactiviteiten die vooral vanwege kostenoverwegingen worden verplaatst naar landen met een lager inkomensniveau.

Ondernemingen zijn door de crisis als gevolg van het toenemende belang van prijsconcurrentie meer dan ooit met hun kostenstructuur in de weer. Hoewel eerder onderzoek heeft uitgewezen dat kostengerelateerde motieven van belang zijn in het kader van de offshoringsbeslissing, blijken in de praktijk vaak strategische redenen belangrijker te zijn (Jagersma en Van Gorp, 2006). Hierbij moet bijvoorbeeld gedacht worden aan de voordelen van flexibiliteit: het op- en neerschalen van de productie is vaak eenvoudiger en sneller te realiseren in het buitenland. Ook moet gedacht worden aan het aanwezig zijn van toptalent, het verbeteren van de kwaliteit van de producten of dienstverlening alsmede het toegang krijgen tot unieke locatiespecifieke kennis en relaties in belangrijke nieuwe opkomende markten, zoals de BRIC-landen. De onderzoekspopulatie probeert via deze kostenvoordelen als gevolg van het verplaatsen van hun activiteiten naar het buitenland de winst op peil te houden. Offshoring is in toenemende mate een geliefde kostenbeheersingsstrategie, want vaak effectiever dan reorganisaties die stroperig verlopen en tot veel onrust leiden (Jahns *et al.*, 2006; Golhar en Deshpande, 2009). Voor sommige met name arbeidsintensieve productieondernemingen is offshoring juist om deze reden een essentiële strategie. Het verklaart tegelijkertijd dat bij deze categorie kleine, middelgrote en grote ondernemingen de offshore- en outsourcingstrategie die gericht is op kostenvoordelen op korte termijn, nog steeds populair is. Dat zal de komende jaren gezien de macro-economische ontwikkelingen en groeicijfers naar alle waarschijnlijkheid weinig veranderen. Van de bedrijven die aangeven ook in de toekomst meer activiteiten te verplaatsen, staat de reductie van kosten met 22 procent als belangrijkste reden genoteerd om tot offshoring over te gaan.

Ervaringen

Verreweg de meeste ondernemingen uit de onderzoekspopulatie zijn tevreden over de resultaten van de offshoringsinitiatieven: 85 procent geeft aan dat de doelstellingen geheel of bijna geheel werden gerealiseerd. Slechts een kleine minderheid van drie procent geeft aan dat men niet de nagestreefde ex ante doelstellingen heeft weten te realiseren. Men realiseert eigenlijk zonder uitzondering belangrijke doelstellingen als het verbeteren van de algehele concurrentiepositie, het verkrijgen van toegang tot interessante afzetmarkten, toptalent en lokale overheidsnetwerken en het verbeteren van de kwaliteit van de bedrijfsvoering en de producten. De doelstellingen die het moeilijkst zijn te realiseren hebben vrijwel altijd betrekking op het via offshoring willen vergroten van de innovatiekracht en arbeidsproductiviteit van een onderneming. Dit zijn de twee doelstellingen die ondernemingen het vaakst noemen als zijnde niet bereikt. De meeste ondernemingen dienen dus terughoudend te zijn bij het vaststellen van de innovatie- en productiviteitsambities die men via offshoring wenst te realiseren.

In het onderzoek is aan ondernemingen gevraagd waarom de doelstellingen niet zijn gerealiseerd. Uit de antwoorden blijkt dat het toezicht van deze ondernemingen op de uitvoering van de offshoringsbeslissing voor verbetering vatbaar is. De vooraf met veel enthousiasme vastgestelde doelstellingen worden daardoor ex post niet gerealiseerd. Het daadwerkelijk realiseren van innovatie/doelstellingen naar aanleiding van offshoring vergt niet alleen een goede voorbereiding, maar ook een goed toezicht op de uitvoering en dan in het bijzonder het op gezette tijden evalueren van de offshoringsstrategie (Jagersma en Van Gorp, 2007).

Het daadwerkelijk realiseren van kostenvoordelen is niet eenvoudig. Volgens 69 procent van de onderzoekspopulatie is het managen van de verplaatste activiteiten de belangrijkste uitdaging en daarmee ook een randvoorwaarde voor een succesvolle offshoringsstrategie, dit betreft een goede voorbereiding, uitvoering en realisering van doelstellingen. Specifieke succesvoorwaarden als een soepele communicatie tussen hoofdkantoor en verplaatste activiteit, het doorgronden van culturele verschillen en het op orde zijn van interne organisatieprocessen die het offshoren van activiteiten daadwerkelijk mogelijk maken, scoren aanmerkelijk lager.

De crisis stimuleert in Nederland gevestigde ondernemingen meer dan ooit om de gehele waardeketen zorgvuldiger dan ooit te managen (tabel 2). In het onder-

Tabel 2

Type banen dat betrokken is bij offshoring (percentage).

Inkomensniveau	Percentage
Benedenmodaal (minder dan 31.659 euro)	30
Modaal (31.659 euro)	33
Bovenmodaal (meer dan 31.659 euro)	37
Totaal	100

Tabel 3

Top vier offshorelocaties voor bedrijven met offshoringservaring en zij die van plan zijn om binnen twaalf maanden activiteiten te verplaatsen.

Top vier offshoring landen		Top vier offshoring regio's	
Bedrijven met ervaring	Bedrijven die plannen hebben	Bedrijven met ervaring	Bedrijven die plannen hebben
India	Duitsland	Oost-Europa	West-Europa
China	België	West-Europa	Oost-Europa
Verenigde Staten	India	Zuid-Azië	Zuid-Azië
Duitsland	China	Oost-Azië	West-Azië

zoek is gekeken welke activiteiten om welke reden naar het buitenland verplaatst worden. Offshoring heeft niet meer louter betrekking op het verplaatsen van arbeidsintensieve productie-activiteiten naar lagelonenlanden en ICT-activiteiten naar India. Dat betekent dat ook de qua toegevoegde waarde belangrijkste en meest identiteitsgevoelige activiteiten in toenemende mate op de nominatie staan verplaatst te worden naar buitenlandse locaties waar die activiteiten kwalitatief beter dan wel goedkoper uitgevoerd kunnen worden. Interessant is dat zowel ervaren verplaatsters als nieuwkomers in ongeveer twee derde van de gevallen, met respectievelijk 70 en 65 procent, met name kernactiviteiten offshoren, dan wel nomineren als offshoringkandidaat. Dit is een groot verschil met de situatie anno 2002 en 2003 toen Nederlandse ondernemingen met name niet-kernactiviteiten naar het buitenland verplaatsten (Jagersma, 2004).

De vraagstelling of offshoring tot een braindrain uit Nederland dan wel vertrek van werkgelegenheid uit Nederland in het algemeen leidt, wordt dikwijls gevoerd door politiek getinte nationalistische stellingnames en daardoor op een onge-nuanceerde wijze gevoerd. Eerdere studies wijzen uit dat offshoring in beginsel een netto positief effect heeft op zowel de omvang van de werkgelegenheid als de kwaliteit ervan, en dat overheden juist om die reden met proactief beleid dienen te komen teneinde juist te profiteren van dit fenomeen (OESO, 2007; SEO, 2004; Van Gorp en Jagersma, 2006). Uit dit onderzoek is gebleken dat het vooral om medewerkers gaat met een bovenmodaal inkomen: dit gebeurt in 38 procent van de gevallen. Slechts 30 procent van de verplaatste banen betreft benedenmodale inkomens.

De betere banen worden dus verplaatst. Overigens worden er per uitgevoerde activiteit volgens 49 procent van de respondenten minder dan tien banen naar het buitenland verplaatst; volgens 27 procent elf tot vijftig banen; 19 procent tussen de 51 en 1.000 banen; en volgens vijf procent worden er per activiteit tussen de 1.001 en 50.000 banen verplaatst.

Bestemming

India op de eerste plaats en China op de tweede plaats zijn voor ervaren Nederlandse ondernemingen de twee belangrijkste offshoringlocaties.

Ondernemingen die voor de eerste keer voornemens zijn activiteiten te offshoren kijken in eerste instantie naar Europa en pas daarna naar landen als China en India. Als de landen in regio's onderverdeeld worden, blijkt dat bedrijven met ervaring vooral naar Oost-Europa en West-Europa kijken; Zuid-Azië scoort voor deze categorie bedrijven een derde plaats. Nederlandse ondernemingen die voor een eerste keer van plan zijn activiteiten te offshoren, kijken hoofdzakelijk naar West-Europa en Oost-Europa en net als hun ervaren collega's pas in derde instantie naar Zuid-Azië (tabel 3).

Het mkb kijkt niet exclusief naar Europa, maar neemt ook verderaf gelegen locaties in met name Azië in de verplaatsingsbeslissing mee. Meer in het algemeen kan gesteld worden dat net als in 2007, ook nu weer het merendeel van de verplaatste activiteiten naar hogelonenlanden gaat. Dit terwijl offshoring vaak vereenzelvigd wordt met het verplaatsen van activiteiten naar lagelonenlanden. Wel migreren arbeidsintensieve productiebedrijven nog steeds activiteiten naar lagelonenlanden en hebben ze overigens de intentie dit beleid ook in de toekomst te continueren.

Meer dan de helft, namelijk 56 procent, van de ondernemingen die ervaring hebben met offshoring is van plan in de toekomst meer activiteiten te verplaat-

sen. Gerealiseerde doelstellingen zoals lagere kosten, het verkrijgen van toegang tot buitenlandse markten en het versterken van de concurrentiepositie, spelen in dit verband een belangrijke rol. De ondernemingen die niet van plan zijn in de toekomst verder te gaan met offshoring hebben met name negatieve ervaringen opgedaan met eerdere offshoringpogingen. Overigens blijken steeds meer Nederlandse ondernemingen steeds vaker hun verplaatste activiteiten terug te halen naar Nederland. Zeventien procent van de eertijds verplaatste activiteiten wordt na verloop van tijd geheel of gedeeltelijk teruggehaald naar Nederland. Als de voordelen van offshoring te lang uitblijven of tegenvallen, zullen ondernemingen vanwege de crisis meer dan ooit hun activiteiten geheel of deels terughalen naar Nederland of de EU.

Conclusie

Offshoring wordt mede vanwege de huidige crisis in toenemende mate toegepast door in Nederland gevestigde bedrijven. De strategie leidt tot uiteenlopende voordelen variërend van kostenvoordelen tot strategische voordelen als kwalitatief betere producten, het verkrijgen van toegang tot belangrijke nieuwe markten en het opbouwen van productieve relaties met lokale en nationale buitenlandse overheden. Hoewel het bedrijfsleven steeds meer ervaring heeft met het fenomeen, worden nog steeds veel ondernemingen met de keerzijde van offshoring geconfronteerd. Offshoring is een dure strategie en vereist realistische doelstellingen van zowel de in het buitenland uit te voeren activiteit als de relatie met de vestiging in Nederland.

LITERATUUR

- Golhar, D. en S. Deshpande (2009) *Outsourcing for financial success: an exploratory study*. *Advances in Competitiveness Research*, 17(1), 41–51.
- Gorp, D.M. van (2008) *Offshoring in the service sector – an empirical investigation on the offshoring behavior of service firms and its influence on their foreign entry mode choice*. Dissertatie. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.
- Gorp, D.M. van en P.K. Jagersma (2006) *Away and up*, up. *Wall Street Journal*, 11 januari, 12.
- Jagersma, P.K. (2004) *Er leiden meerdere wegen naar het buitenland*. *Holland Management Review*, 94, 8–24.
- Jagersma, P.K. en D.M. van Gorp (2006) *Mondiale migratie van diensten*. *ESB*, 91(4496), 520–522.
- Jagersma, P.K. en D.M. van Gorp (2007) *Redefining the paradigm of competition*. *Business Strategy Series*, 8(1), 35–42.
- Jahns, C., E. Hartmann en L. Bals (2006) *Offshoring: dimensions and diffusion of a new business concept*. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 12(4), 218–231.
- OESO (2006) *The share of employment potentially affected by offshoring: An empirical investigation*. Parijs: OESO.
- OESO (2007) *Offshoring and employment: trends and impacts*. Parijs: OESO.
- SEO (2004) *Verplaatsing industrie: hoe erg is het?* Amsterdam: SEO. SINDS 1916