

# Offshoring door Nederlandse bedrijven; een eerste grootschalig onderzoek in de industrie en dienstverlening

Drs. Gusta van Gessel - Dabekaussen  
Centraal Bureau voor de Statistiek  
Drs. Marja W. Roza, Prof.dr. Frans A.J. van den Bosch, Prof.dr. Henk W. Volberda  
Erasmus Universiteit Rotterdam

Publicatiedatum CBS-website: 23 oktober 2008



## Verklaring van tekens

.	= gegevens ontbreken
*	= voorlopig cijfer
x	= geheim
–	= nihil
–	= (indien voorkomend tussen twee getallen) tot en met
0 (0,0)	= het getal is kleiner dan de helft van de gekozen eenheid
niets (blank)	= een cijfer kan op logische gronden niet voorkomen
2007–2008	= 2007 tot en met 2008
2007/2008	= het gemiddelde over de jaren 2007 tot en met 2008
2007/'08	= oogstjaar, boekjaar, schooljaar enz., beginnend in 2007 en eindigend in 2008
2005/'06–2007/'08	= oogstjaar, boekjaar enz., 2005/'06 tot en met 2007/'08

In geval van afronding kan het voorkomen dat het weergegeven totaal niet overeenstemt met de som van de getallen.

## Colofon

### *Uitgever*

Centraal Bureau voor de Statistiek  
Henri Faasdreef 312  
2492 JP Den Haag

### *Prepress*

Centraal Bureau voor de Statistiek - Grafimedia

### *Omslag*

TelDesign, Rotterdam

### *Inlichtingen*

Tel. (088) 570 70 70  
Fax (070) 337 59 94  
Via contactformulier: [www.cbs.nl/infoservice](http://www.cbs.nl/infoservice)

### *Bestellingen*

E-mail: [verkoop@cbs.nl](mailto:verkoop@cbs.nl)  
Fax (045) 570 62 68

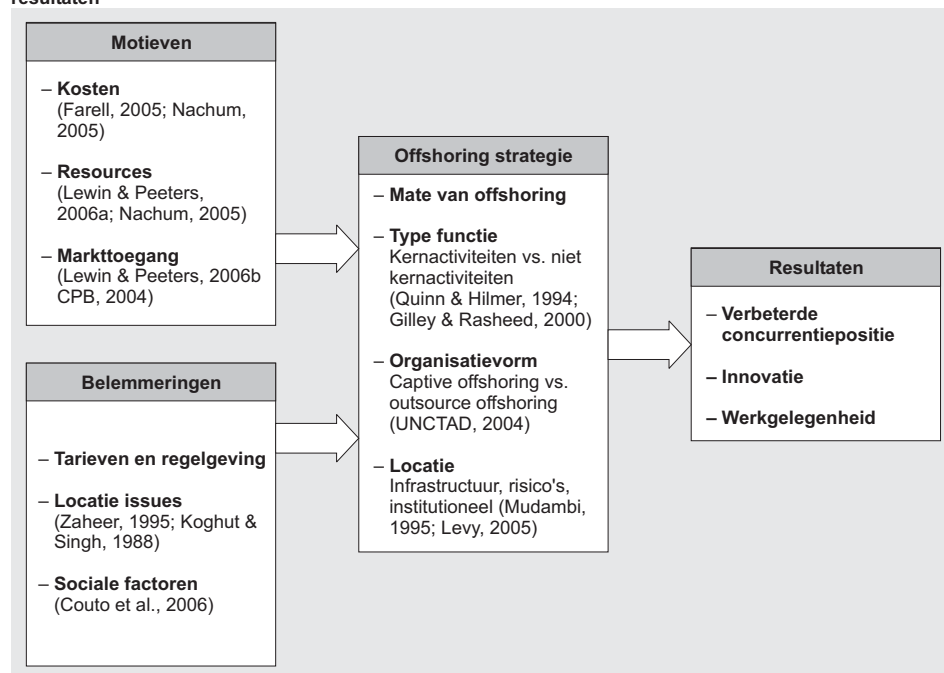
### *Internet*

[www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)

# 1. Inleiding

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 e.a., 2006; Erber & Sayed-Ahmed, 2005), diensten (Ellram e.a., 2008; Stringfellow, e.a., 2007), maar ook activiteiten die gerelateerd zijn aan de kernactiviteiten naar buitenlandse locaties verplaatst (Couto e.a., 2006; Van den Bosch e.a., 1999; Volberda e.a., 2007). Uit eerder onderzoek blijkt dat deze ontwikkelingen ook in Nederland plaatsvinden (Economische Zaken, 2005; Gorter e.a., 2005; Volberda e.a., 2007).

**Schema 1**  
Onderzoeksfraamwerk voor offshoring op ondernemingsniveau: motieven, belemmeringen, activiteiten en resultaten



Bron: Rotterdam School of Management, Erasmus University.

De eerste bevindingen van een grootschalig onderzoek naar offshoring door het Nederlandse bedrijfsleven in zowel de industrie als de dienstensector worden hier gepresenteerd. Het artikel richt zich specifiek op: (1) de motieven en belemmeringen voor offshoring, (2) de kenmerken van een offshoringstrategie en (3) de resultaten van offshoring. Het onderzoeksfraamwerk is in schema 1 weergegeven. In dit verband komen verschillende vragen aan de orde. Ten eerste vragen met betrekking tot de motieven voor offshoring. Staan de kosten inderdaad centraal zoals alom gedacht wordt of spelen andere motieven ook een rol? Ten tweede, in welke mate vindt offshoring plaats en in hoeverre zijn er verschillen tussen kern- en niet-kernactiviteiten? Ten derde, naar welke landen verplaatsen Nederlandse bedrijven activiteiten? Is dat naar nabijgelegen landen zoals bijvoorbeeld de lidstaten van de EU-15 of de EU-27, of is dat naar lagelonenlanden zoals China of India? Speelt de bedrijfsomvang daarbij een rol? De vierde en laatste vraag die wordt onderzocht is of bedrijven de beoogde effecten van hun offshoringstrategie inderdaad realiseren. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan een relatief onderbelichte vraag, namelijk naar de effecten van offshoring op de Nederlandse werkgelegenheid.

De data voor dit onderzoek zijn afkomstig van het CBS. In 2007 zijn middels de enquête 'International Sourcing' 1503 bedrijven onderzocht met een bedrijfsomvang van meer dan 100 werknemers. De bedrijven behoren tot één van de volgende vier sectoren: (1) hoogwaardige industrie, (2) overige industrie, (3) kennisintensieve dienstverlening en (4) overige bedrijven.

**Schema 2**  
**CBS-enquête over International Sourcing, 2007**

In 2007 is op initiatief van Eurostat in 13 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 100 werkzame personen in de industrie, bouw, handel, horeca, vervoer en zakelijke dienstverlening (SBI sectoren C tot en met I en K). Op 1-1-2007 waren dit 4 633 bedrijven.  
*Vragenlijst:* Bedrijven konden naar keuze een elektronische of schriftelijke vragenlijst invullen. De vragenlijst bestaat uit 13 vragen, waarvan 6 vragen uitsluitend voor bedrijven met international sourcing in 2001–2006 en 3 vragen uitsluitend voor bedrijven met plannen in 2007–2009.  
*Steekproefgrootte:* 1 503 bedrijven, verdeeld over 4 groepen: hightech industrie, overige industrie, kennis-intensieve dienstverlening en overige bedrijven.  
*Respons:* 1 002 bedrijven, waarvan 156 bedrijven met international sourcing in de jaren 2001–2006 en 65 bedrijven met plannen hiertoe in de periode 2007–2009.  
*Weging en ophoging:* De gepubliceerde cijfers zijn berekend door de enquêteresultaten op te hogen naar het totale aantal bedrijven in de 4 groepen van de onderzoekspopulatie.

Bron: CBS, International Sourcing.

*Typen offshoring*

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 gaan, buiten de ondernemingengroep.

**Schema 3**  
**Offshoring versus outsourcing**

<i>Productielocatie</i>	<i>Intern</i>	<i>Extern</i>
Buitenland	<b>Captive Offshoring</b>	<b>Outsource Offshoring</b>
Thuisland	<b>Eigen Onderneming (Onshore)</b>	<b>Outsourcing</b>

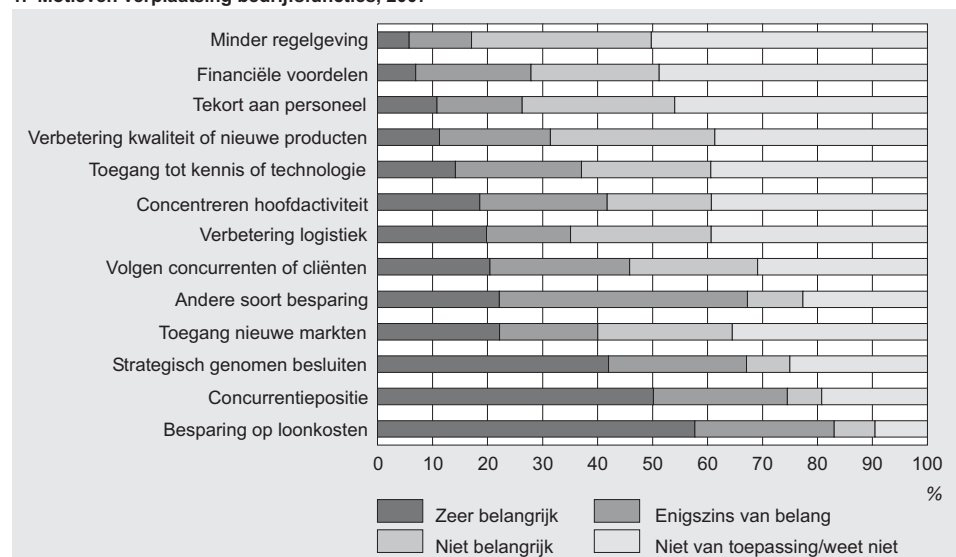
Bron: Aangepast o.b.v. UNCTAD (2004).

## 2. Motieven

In de literatuur wordt als een belangrijk motief voor offshoring het behalen van kostenvoordelen genoemd (Farrell, 2005; Nachum & Zaheer, 2005). De lagere loonkosten elders in de wereld stellen bedrijven in staat kostenvoordelen te behalen door het verplaatsen van bedrijfsfuncties. In de verklaring daarvan speelt de transactiekostentheorie (Coase, 1937; Williamson, 1975) een belangrijke rol. Offshoring kan namelijk de totale arbeids-, management- en overheadkosten verlagen. Een tweede motief is de beschikbaarheid van arbeidscapaciteit op buitenlandse locaties, zowel kwantitatief als kwalitatief (bijv. Lewin & Peeters, 2006a; Nachum e.a., 2005). Dit motief belicht niet de kosten van resources zèlf, 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 e.a., 2006a; Westhead e.a., 2001). Een derde in de literatuur genoemd motief voor offshoring is het realiseren van groei en het verkrijgen van toegang tot nieuwe markten (Gorter e.a., 2005; Lewin & Peeters, 2006b). Met name voor minder informatie-intensieve sectoren is het verkrijgen van toegang tot nieuwe markten een belangrijk motief voor internationale activiteiten (Nachum e.a., 2005). Met offshoring kan derhalve ook een expliciete groeistrategie beoogd worden.

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. Voor het motief *toegang tot nieuwe markten* is dit percentage 40 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 17 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), het ontwikkelen van kennis, vaardigheden en producten ('exploration') van groot belang (Jansen e.a., 2006; Volberda, e.a., 2001).

### 1. Motieven verplaatsing bedrijfsfuncties, 2007



Bron: CBS, International Sourcing.

De motieven van bedrijven die van plan zijn te verplaatsen in de periode 2007–2009, laten zien dat de motieven tekort aan personeel (+14 procentpunten) en minder regelgeving (+9 procentpunten) aan belang winnen. Toegang tot kennis of technologie en

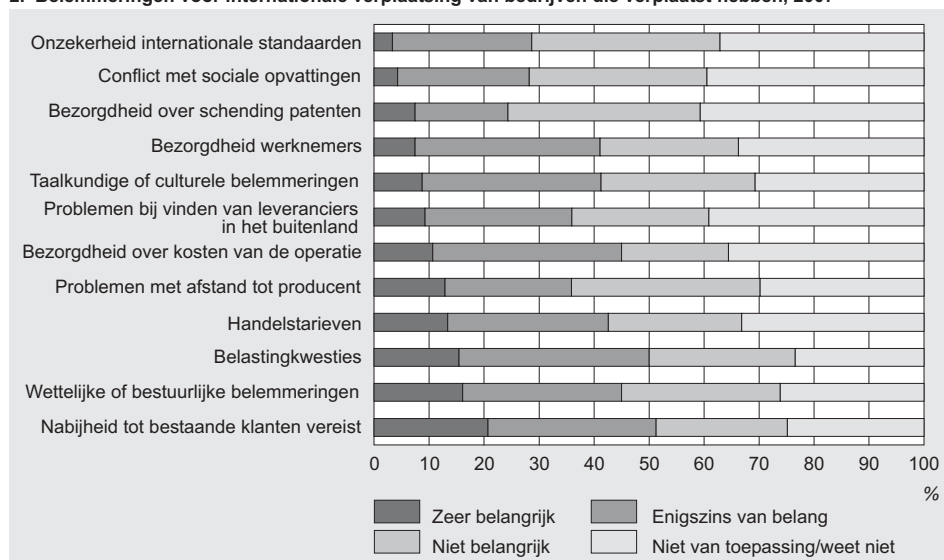
concentreren op de hoofdactiviteit zijn motieven die wat minder belangrijk worden (beide –17 procentpunten). Bij het verplaatsen van hoofdactiviteiten spelen besparing op de loonkosten en andere kosten, de concurrentiepositie en strategische besluiten de belangrijkste rol. Bij de ondersteunende activiteiten zijn concentratie op de hoofdactiviteit en toegang tot kennis en technologie relatief belangrijker als motief voor de verplaatsing.

### 3. Belemmeringen

Bij offshoring kunnen ondernemingen belemmeringen ervaren (zie schema 1). Hoewel in de literatuur nog geen systematisch overzicht van belemmeringen voor offshoring beschikbaar is, kan wel worden opgemerkt dat bijvoorbeeld culturele en geografische afstand (Kogut & Singh, 1988; Zaheer, 1995) de internationale activiteiten complex maken. De kosten hiervan kunnen worden onderschat door bedrijven (Ellram e.a., 2008) of onzichtbaar zijn (Stringfellow e.a., 2007).

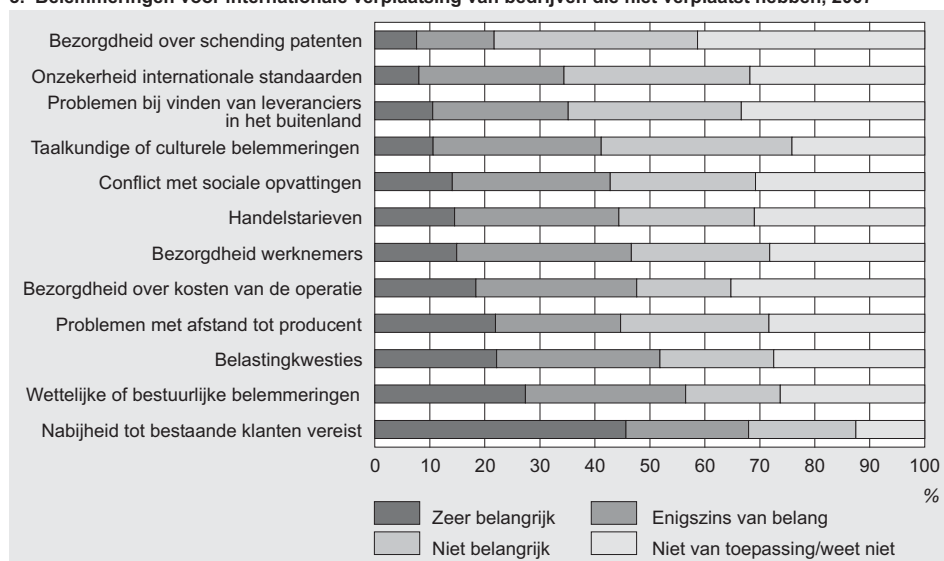
In de CBS-enquête is een groot aantal belemmeringen onderzocht. Het is opmerkelijk dat de noodzaak om qua locatie dichtbij de *bestaande klanten* te blijven als belemmering zo hoog scoort. Ruim 52 procent van de bedrijven die bedrijfsactiviteiten verplaatsen, vindt deze belemmering zeer belangrijk of enigszins van belang. Dit duidt erop dat de omvang van de internationale afzet van producten en diensten van bedrijven offshoring positief beïnvloedt. Minder internationaal georiënteerde bedrijven zouden dan minder kunnen profiteren van offshoring. Twee andere belemmeringen zijn *belastingkwesies* en *wettelijke of bestuurlijke belemmeringen*. Tot slot dient ook vermeld te worden dat de

#### 2. Belemmeringen voor internationale verplaatsing van bedrijven die verplaatst hebben, 2007



Bron: CBS, International Sourcing.

#### 3. Belemmeringen voor internationale verplaatsing van bedrijven die niet verplaatst hebben, 2007



Bron: CBS, International Sourcing.

belemmering *bezorgdheid van de werknemers* door bijna 45 procent van de bedrijven zeer belangrijk of enigszins van belang wordt gevonden. Voor het motief *conflict met sociale opvattingen* geldt dat in ruim 28 procent van de gevallen.

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, heeft geen oordeel over de belemmeringen voor offshoring en heeft hier blijkbaar nog niet over nagedacht.



## 4. Offshoring strategie

Over het derde blok in het onderzoeksschema (zie schema 1), de mate waarin bedrijven offshoren, de kenmerken van offshore activiteiten (kernactiviteiten en ondersteunende activiteiten), alsmede de organisatievorm die wordt gekozen, is opmerkelijk genoeg nog weinig bekend. Voorbeelden van die kenmerken zijn: het type bedrijfsfunctie dat wordt verplaatst, keuze van offshore locatie en de organisatievorm (Couto e.a., 2006). Deze kenmerken van offshore activiteiten zullen we nader bespreken.

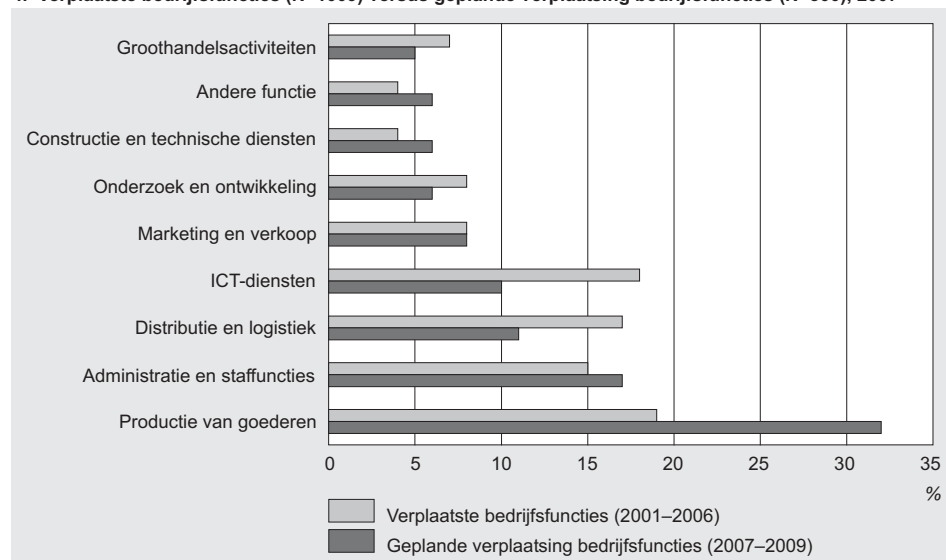
### 4.1 Mate van offshoring en type functies

Uit de CBS-enquête blijkt dat 14 procent van de grote bedrijven in de periode 2001–2006 internationaal activiteiten heeft verplaatst. Verder blijkt dat 4 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 50 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 & Rasheed, 2000; Quinn & Hilmer, 1994). Aan de kernactiviteiten ontleent het bedrijf zijn bestaansrecht; terwijl de tweede categorie ondersteunende activiteiten betreft. Dit onderscheid correspondeert ook met competentiecreërende versus competentie-exploiterende activiteiten (Cantwell & Mudambi, 2005).

In figuur 4 wordt weergegeven in welke mate offshoring van diverse bedrijfsfuncties plaatsvindt. Productie van goederen wordt door 19 procent van de bedrijven verplaatst. Verder verplaatst 18 procent ICT diensten, 17 procent Distributie en Logistiek en 15 pro-

4. Verplaatste bedrijfsfuncties (N=1009) versus geplande verplaatsing bedrijfsfuncties (N=300), 2007



Bron: CBS, International Sourcing.

cent Administratieve en staffuncties. Het verplaatsen van R&D gebeurt bij 8 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 (+ 13 procentpunten). Staat 1 laat zien dat de hoofdactiviteit vooral internationaal wordt verplaatst door de bedrijfssector hoogwaardige industrie en overige bedrijven (beide 33 procent). Van de ondersteunende functies wordt de helft van alle functies door de sector overige bedrijven verplaatst.

**Staat 1**  
**Aantal bedrijven met verplaatsing van bedrijfsactiviteiten naar bedrijfssector, 2007**

	Hoofdactiviteit		Ondersteunende activiteit	
		%		%
Totaal	346	100	421	100
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

Bron: CBS, International Sourcing.

Bedrijven die activiteiten naar het buitenland verplaatsen maken meestal deel uit van een groter concern. Meer dan de helft van de bedrijven (54 procent) heeft een buitenlandse moeder. Slechts 6 procent van de bedrijven maakt geen deel uit van een ondernemingsgroep.

#### 4.2 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 & Ramaswami, 1992). Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat bij 77 procent van alle verplaatsingen voor *captive offshoring* (zie schema 3) 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 *outsourcing offshoring*. Dit gebeurt relatief vaker bij de verplaatsing van de hoofdactiviteit dan van ondersteunende activiteiten (31 procent versus 19 procent). 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).

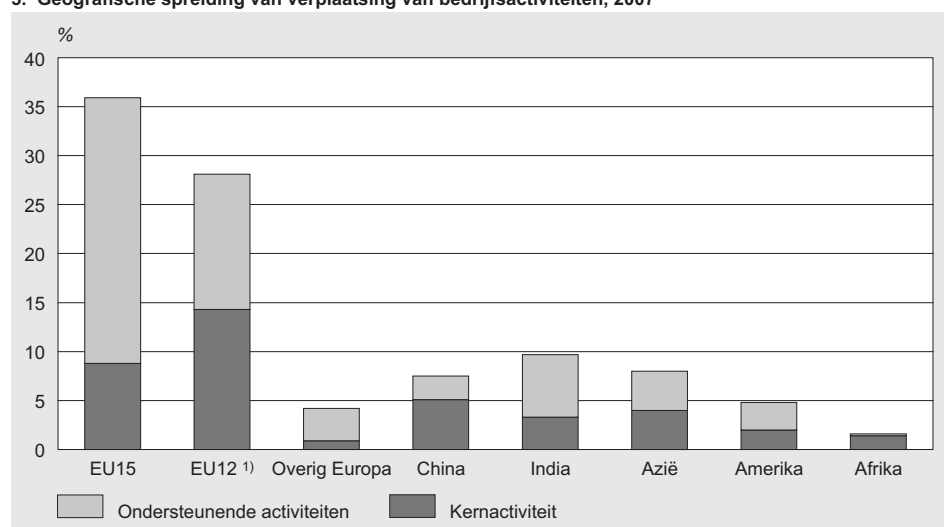
#### 4.3 Locatiekeuze voor offshore activiteiten

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 institutionele context (Porter, 1990 (Van den Bosch, 1997)). Verder zijn de locatie specifieke risico's 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 e.a., 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 e.a., 2006).

Het onderzoek laat zien dat ongeveer een derde van de totale verplaatste activiteiten in West-Europa blijft, in de oude lidstaten van de Europese Unie. 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 8 procent naar China en 10 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 40 procent van de gevallen verplaatst naar West-Europa, dat is 10 procentpunten meer dan bedrijven met meer dan 250 werknemers. Verder gaan bedrijven met een bedrijfsvomvang van 100 tot 250 werknemers relatief vaker naar China, terwijl grotere bedrijven relatief vaker naar India gaan.

## 5. Geografische spreiding van verplaatsing van bedrijfsactiviteiten, 2007



Bron: CBS, International Sourcing.

<sup>1)</sup> Nieuwe EU-lidstaten.

### Staat 2

#### Geografische spreiding van verplaatste bedrijfsactiviteiten naar omvang onderneming, 2007

	100–250 werknemers	Meer dan 250 werknemers	Totaal
	%		
Europa	68	68	68
EU15	40	30	36
EU12 <sup>1)</sup>	27	30	28
Europa overig	2	7	4
Azië	26	24	25
China	9	5	8
India	8	12	10
Azië overig	9	7	8
Amerika	4	6	5
Afrika	1	2	2

Bron: CBS, International Sourcing.

<sup>1)</sup> Nieuwe EU-lidstaten.

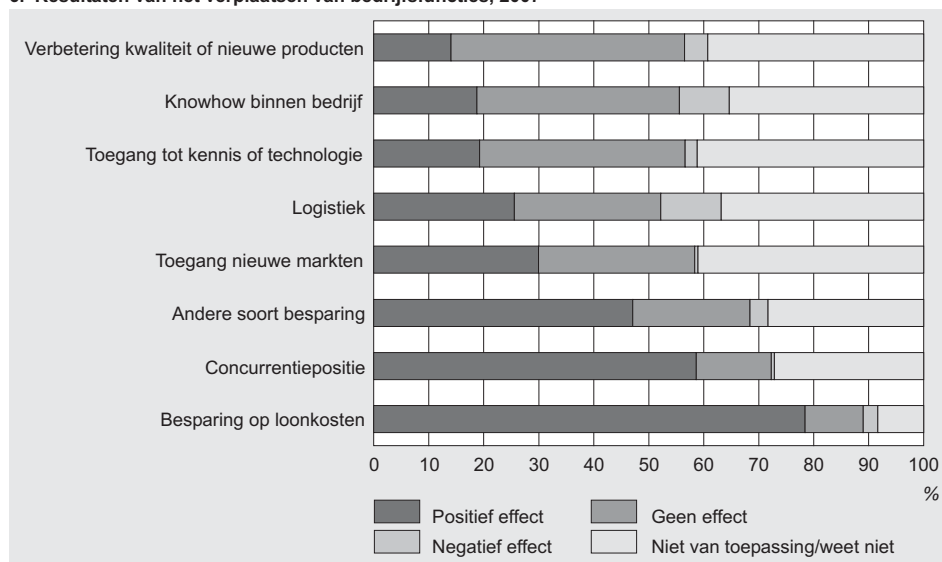
## 5. Resultaat van offshoring

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 verschillen in organisatievormen (Pan & Chi, 1999; Woodcock e.a., 1994). Ook kunnen belangrijke verschillen tussen het thuisland en de offshore-locatie leiden tot een onderschatting van de kosten bij het verplaatsen van services (Ellram e.a., 2008; Stringfellow e.a., 2007). Uit eerder onderzoek naar effecten van outsourcing en offshoring op de Nederlandse werkgelegenheid blijkt dat deze niet wordt bedreigd (EZ, 2005; Gorter e.a., 2005; Vroom, 2007). Verder wordt gesteld dat de ontwikkeling kansen biedt voor de Nederlandse economie en dat de toekomst van de Nederlandse maakindustrie bij regievoering ligt (Den Butter, 2006).

Uiteindelijk is het resultaat, het vierde blok in het framework (zie schema 1), bepalend voor de verbetering van de concurrentiepositie. Het is van belang om in dit verband op te merken dat de Europese Unie (European Commission, 2006) grote ambities heeft op het gebied van innovatie. Een belangrijke vraag is dan ook of een offshoringstrategieën van bedrijven hier een bijdrage aan kunnen leveren (Volberda e.a., 2007). Ook verdient de kwantitatieve onderbouwing van de werkgelegenheidseffecten van offshoring meer aandacht.

Het onderzoek laat zien welke resultaten voortvloeien uit offshoring en in hoeverre deze overeenkomen met de beoogde doelen van de offshoringstrategie. Het verplaatsen van bedrijfsfuncties heeft verschillende effecten, die niet los van de motieven (kosten, resources, markttoegang) voor offshoring kunnen worden bekeken. Bijna 80 procent van de bedrijven realiseert besparingen op de loonkosten, terwijl een verbetering van de concurrentiepositie in 59 procent het resultaat is. Verder heeft het voor 30 procent van de bedrijven geleid tot een positief effect op het aantal markten dat wordt bediend, 19 procent ondervindt een positief effect op toegang tot kennis of technologie en de knowhow binnen de organisatie. Offshoring leidt tot concurrentievoordelen, maar kan ook leiden tot vergroting van kennis en vaardigheden.

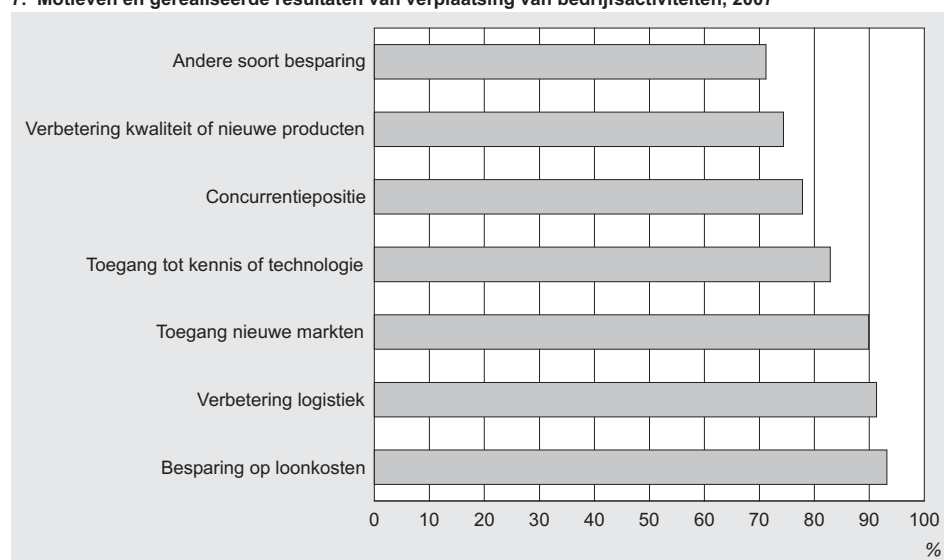
### 6. Resultaten van het verplaatsen van bedrijfsfuncties, 2007



Bron: CBS, International Sourcing.

Figuur 7 laat zien dat besparing op de loonkosten wordt gerealiseerd door 93 procent van de bedrijven die dit motief als zeer belangrijk hadden aangemerkt. Voor toegang tot nieuwe markten en 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.

### 7. Motieven en gerealiseerde resultaten van verplaatsing van bedrijfsactiviteiten, 2007



Bron: CBS, International Sourcing.

Werkgelegenheidseffecten van offshoring zijn belangrijk voor het bepalen van de invloed van offshoring op de Nederlandse economie en arbeidsmarkt. In staat 3 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 5 procent. In de dienstensector gebeurt dit in 14 procent van de gevallen. Deze laatste sector laat overigens een toename van het aantal arbeidsplaatsen zien in 16 procent van de gevallen, terwijl dit voor 8 procent van de bedrijven in de industrie van toepassing is. Geconcludeerd kan worden dat zowel in de industrie als in de dienstensector het percentage bedrijven dat een afname rapporteert veel groter is dan het percentage dat een toename van de werkgelegenheid aangeeft. Nader onderzoek hiernaar is dan ook van groot belang.

**Staat 3**  
Effect van verplaatsing bedrijfsactiviteiten op werkgelegenheid in industrie en dienstensector, 2007

	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
Bedrijven met verplaatsing 2001-2007	100	100	100

Bron: CBS, International Sourcing.

## 6. Discussie en conclusie

Aan de hand van schema 4 bespraken we de belangrijkste bevindingen van het CBS-onderzoek International Sourcing. Daarbij zijn we ook ingegaan op de mogelijke samenhangen tussen motieven, belemmeringen, offshoringstrategie en resultaten. Deze bevindingen zijn gegroepeerd op basis van de onderdelen uit het onderzoeksframework (schema 1). Zo besteedden we aandacht aan de belangrijkste bevindingen ten aanzien van de motieven en belemmeringen inzake offshoring. Vervolgens keken we naar een viertal kenmerken van de offshore strategie, zoals welke bedrijfsfunctie het betreft en de gekozen locatie. Tenslotte, kwamen de belangrijkste bevindingen inzake de resultaten van offshoring aan de orde.

### Schema 4 Samenvatting

1. *Motieven voor offshoring.* Besparing op de loonkosten en de concurrentiepositie zijn de belangrijkste motieven (respectievelijk 83 procent en 74 procent van de bedrijven vindt deze van belang). Bij bedrijven die verplaatsing overwegen winnen de motieven tekort aan personeel en minder regelgeving aan belang.
2. *Belemmeringen voor offshoring.* De belemmering om qua locatie dichtbij de bestaande klanten te blijven scoort het hoogst (in 52 procent van de gevallen van belang. Verder zijn belangrijk: wettelijke of bestuurlijke belemmeringen, belastingkwesties, bezorgdheid werknemer en conflict met sociale opvattingen.
3. *Offshoring strategie mate van offshoring.* 14 procent van de bedrijven heeft internationaal activiteiten heeft verplaatst, 4 procent is van plan dit in de periode 2007-2009 te gaan doen. Bedrijven in de high-tech industrie verplaatsen het meest, in bijna 50 procent zijn bedrijfsactiviteiten verplaatst of gaat dit gebeuren.
4. *Offshoring strategie type functie.* Productie van goederen wordt door de meeste bedrijven verplaatst (19 procent). Daarna volgen ICT-diensten, Distributie en Logistiek en administratieve staffuncties. Maar ook R&D, Marketing & Sales en groothandelsactiviteiten worden in aanzienlijke mate geoffshored. De hoofdactiviteit wordt het meest verplaatst door de bedrijfssector high tech industrie en overige dienstverlening (beide 33 procent). De laatste sector verplaatst ook helft van alle ondersteunende functies.
5. *Offshoring strategie organisatievorm.* Bij 77 procent van alle verplaatsingen wordt voor captive offshoring wordt gekozen, waarbij de activiteiten in eigen beheer worden uitgevoerd, in de andere gevallen valt de keuze op outsource offshoring.
6. *Offshoring strategie locatiekeuze.* 36 procent van de totale activiteiten naar EU-15 landen wordt verplaatst (bij ondersteunende activiteiten 45 procent). 68 procent wordt verplaatst naar Europese landen en 25 procent naar Azië (8 procent naar China en 10 procent naar India). Kernactiviteiten gaan met name naar Oost-Europa (38 procent) en Azië (32 procent).
7. *Resultaat van offshoring.* Bijna 80 procent van de bedrijven realiseert besparingen op de loonkosten en 59 procent een verbetering van de concurrentiepositie. Ten aanzien van werkgelegenheid rapporteert 35 procent van de bedrijven een afname en 13 procent een toename van de werkgelegenheid.

Bron: CBS, International Sourcing.

Ten aanzien van de *motieven* voor offshoring vallen twee zaken op. Ten eerste treedt de in de literatuur beschreven dominantie van het kostenmotief (o.a. Farrell, 2005) ook bij Nederlandse bedrijven op. Ten tweede is er echter óók 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 dichtbij 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.

De *mate van offshoring* bedraagt 14 procent. Nog eens 4 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 bijvoorbeeld 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 e.a., 2006).

Niet geheel onverwacht wordt de *functie* productie van goederen het meest verplaatst door bedrijven. Dit betreft bedrijven uit de industrie. Daarna volgen een aantal overwe-

gend ondersteunende activiteiten, ICT diensten en administratieve en staffuncties. Opvallend is ook het verplaatsen van groothandelsactiviteiten, dit betreft de hoofdactiviteit van bedrijven in de groothandel.

Ten aanzien van *organisatievorm* van de offshore activiteiten wordt voor het overgrote deel (77 procent) gekozen voor captive offshoring, waarbij de onderneming eigendom en control over de verplaatste activiteiten behoudt (UNCTAD, 2004).

*Locatiekeuze* is een belangrijk onderdeel van het beslissingsproces van een offshoringstrategie (o.a. 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.

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. Dit is interessant omdat het benadrukt dat het realiseren van het laatste kennelijk aanzienlijk meer van het management vergt, dan enkel loonkostenbesparingen (Volberda e.a., 2007). Offshoring leidt ook tot 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. We concluderen in ieder geval wel dat 35 procent van de bedrijven een afname van het aantal arbeidsplaatsen rapporteert, terwijl 13 procent een toename aangeeft. Meer precieze uitspraken zijn nog niet mogelijk, en nader onderzoek is derhalve noodzakelijk.

Concluderend kan worden gesteld dat met de CBS-enquête International Sourcing een groot aantal nieuwe en belangrijke bevindingen betreffende de omvang en de betekenis van offshoring in Nederland naar voren zijn gekomen. 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.

## Literatuurlijst

- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of Foreign-Market Entry Mode – Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1–27.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bunyaratavej, K., Hahn, E. D., & Doh, J. P. (2007). International Offshoring of Services: A Parity Study. *Journal of International Management*, 27, 7–21.
- Cantwell, J., & Mudambi, R. (2005). MNE Competence-Creating Subsidiary Mandates. *Strategic Management Journal*, 26, 1109–1128.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2008). Onderzoek International Sourcing 2007, onderzoeksbeschrijving.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Couto, V., Mani, M., Lewin, A. Y., & Peeters, C. (2006). The Globalization of White Collar Work - Facts and Fallout of Next Generation Offshoring, *Booz Allen Hamilton Viewpoint*.
- Den Butter, F. (2006). De toekomst van de Nederlandse maakindustrie ligt bij regievoering. *Economisch Statistische Berichten*, 2006, 420–423.
- Economische Zaken. (2005). *Visie op verplaatsing: Aard, omvang en effecten van verplaatsing van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Ellram, L. M., Tate, W. L., & Billington, C. (2008). Offshore Outsourcing of Professional Services: A Transaction Cost Economics Perspective. *Journal of Operations Management*, 26, 148–163.
- Erber, G., & Sayed-Ahmed, A. (2005). Offshore Outsourcing: A Global Shift in Present IT Industry. *Intereconomics*, 40(2), 100–112.
- European Commission. (2006). Globalisation: Trends, Issues and Macro Implications for the EU. In E. Economy (Ed.), *Economic Papers*.
- Farrell, D. (2005). Offshoring: Value Creation Through Economic Change. *Journal of Management Studies*, 42(3), 675–683.
- Gilley, K. M., & Rasheed, A. (2000). Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. *Journal of Management*, 26(4), 763–790.
- Gorter, J., Tang, P., & Toet, M. (2005). *Verplaatsing vanuit Nederland: Motieven, gevolgen en beleid*. Den Haag: Centraal Plan Bureau.
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411–432.
- Lewin, A. Y., & Peeters, C. (2006a). Offshoring Work: Business Hype or the Onset of Fundamental Transformation. *Long Range Planning*, 39(3), 221–239.



- Lewin, A. Y., & Peeters, C. (2006b). The Top-Line Allure of Offshoring. *Harvard Business Review*, *84*(3), 22–24.
- Nachum, L., & Zaheer, S. (2005). The persistence of distance? The impact of technology on MNE motivations for foreign investment. *Strategic Management Journal*, *26*(8), 747–767.
- Pan, Y., & Chi, P. S. K. (1999). Financial Performance and Survival of Multinational Corporations in China. *Strategic Management Journal*, *20*(4), 359–374.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Blackwell.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan.
- Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*, *35*(4), 43–55.
- Statistics Denmark, Statistics Finland, Statistics Netherlands, Statistics Norway, Statistics Sweden (2008). *International Sourcing: moving business functions abroad*.
- Stringfellow, A., Teagarden, M. B., & Nie, W. (2007). Invisible Costs in Offshoring Services Work. *Journal of Operations Management*, *26*, 164–179.
- UNCTAD (2004). *World Investment Report (2004): The Shift Towards Services*. In U. Nations (Ed.). New York and Geneva.
- Van den Bosch, F. A. J., A.P. de Man (eds.). (1997). *Perspectives on Strategy: Contributions of Michael E. Porter*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Van den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W., & de Boer, M. (1999). Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities. *Organization Science*, *10*(5), 551–568.
- Volberda, H. W., Baden-Fuller, C., & Van den Bosch, F. A. J. (2001). Mastering Strategic Renewal – Mobilising renewal journeys in multi-unit firms. *Long Range Planning*, *34*(2), 159–178.
- Volberda, H. W., Van den Bosch, F. A. J., Jansen, J. J., Szczygielska, A., & Roza, M. W. (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. *Economisch Statistische Berichten*, *92*(nr. 4513), 392–394.
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). The Internationalization of New and Small Firms: A Resource-Based View. *Journal of Business Venturing*, *16*(4), 333–358.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York, NY: Free Press.
- Woodcock, C. P., Beamish, P. W., & Makino, S. (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*, 241–363.