

# **UITBESTEDING IN VLAANDEREN IN KAART GEBRACHT**



**VICKIE DEKOCKER LAURE WYNANTS**

# KEROSINE

Restructuring organisations in the Knowledge Economy



Meer informatie:

<http://www.kerosineproject.be/>

Dit onderzoek kwam tot stand in het kader van het KEROSINE-project (Knowledge Economy and Regional Strategies for Organisational and Sustainable Innovation) gesteund door het Instituut voor de aanmoediging van Innovatie door Wetenschap en Technologie in Vlaanderen. Dit project wordt uitgevoerd door het HIVA en het CESO aan de KULeuven en door Vlerick UGent. Promotoren zijn Geert Van Hootegem en Monique Ramioul.

# HOOFDSTUK I: BEGRIPSOMSCHRIJVING EN METHODOLOGIE

## 1. Begripsomschrijving

Goederen en diensten worden al eeuwenlang verhandeld. Doorheen de geschiedenis heeft het verhandelen van goederen en diensten echter verschillende vormen aangenomen. De processen, die het type product dat of de dienst die door een organisatie verhandeld wordt, bepalen, zijn reeds door Durkheim gedefinieerd. Hij omschreef deze processen als differentiatie, specialisatie en integratie.

Differentiatie betekent een verscheidenheid aan producten of diensten, dat vervaardigd wordt. Deze verscheidenheid noodzaakt tot specialisatie van de werknemers om de gedifferentieerde producten of diensten te vervaardigen. Integratie betekent het samenbrengen van verschillende gespecialiseerde eenheden tot één waardeketen van het product of de dienst. Conceptueel is de waardeketen dus opgebouwd uit verschillende activiteiten die waarde toevoegen bij de vervaardiging van een product of dienst.

De drie concepten, differentiatie, specialisatie en integratie, zijn in de huidige geglobaliseerde samenleving meer dan ooit relevant. De verdere uitdijning van die verschillende processen zorgt ervoor dat de integratie van de waardeketen niet langer in één organisatie gebeurt. Dit betekent concreet dat er een evolutie van een horizontale naar verticale integratie en desintegratie heeft plaatsgevonden. Dit wordt geïllustreerd in figuur 1.

De evolutie van die verticale integratie zorgt ervoor dat de organisatie in het geheel van de waardeketen een andere betekenis krijgt. De verschillende schakels in de waardeketen vinden niet langer plaats in een organisatie, maar tussen verschillende organisaties. Hierdoor kunnen organisaties gecategoriseerd worden als buyers of makers (Gereffi, 2007): ofwel kopen ze producten of diensten aan, ofwel produceren ze deze zelf. Om inzicht te verwerven in de huidige waardeketen is het dus noodzakelijk de interorganisatorische relaties te bestuderen. Vandaar dat de organisatie als analyse-eenheid niet langer volstaat. Het geheel van taken, de bedrijfsfunctie, is een beter analyseniveau om inzicht te krijgen in de interorganisationele relaties.

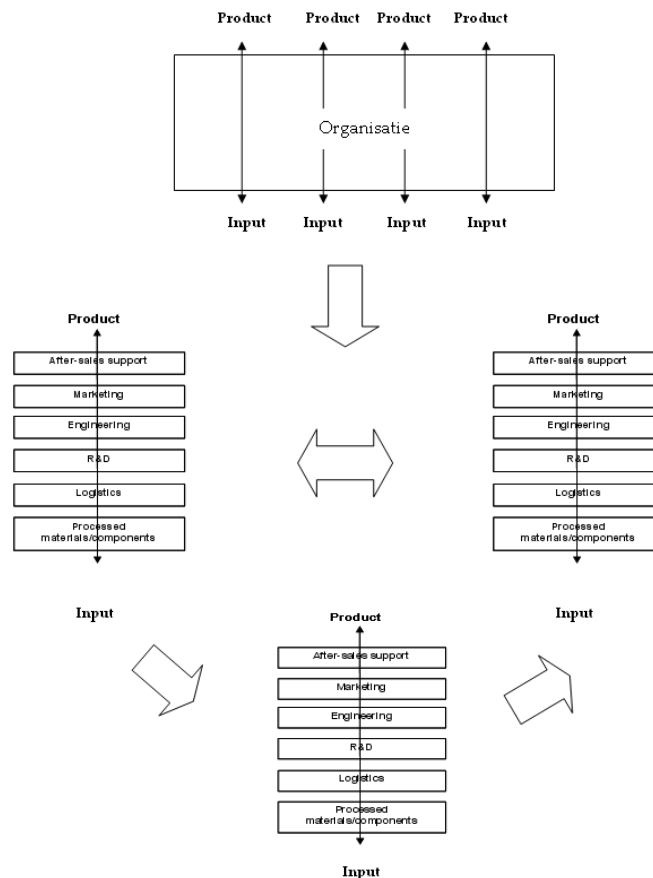
Bedrijfsfuncties worden omschreven als een cluster van activiteiten die technologisch en economisch te onderscheiden is van andere clusters van activiteiten en meestal tesamen uitgevoerd worden. Gereffi omschrijft bedrijfsfuncties als volgt: *'Business functions contain activities that individual establishments may provide internally or obtain from a variety of outside sources, including other establishments owned by the same parent firm and establishments owned by legally separate firms (Gereffi, 2007, p. 23).'* Binnen bedrijfsfuncties wordt een onderscheid gemaakt tussen kernfuncties en ondersteunende functies. Een kernfunctie wordt gedefinieerd als *'Production of final goods or services intended for the market/for third parties carried out by the enterprise and yielding income (Eurostat cited in Brown, Sturgeon, Potter & Marsden, 2008, p.6)*. Het ander centraal concept, uitbesteding wordt als volgt gedefinieerd: *'Sourcing is understood as the total or partial movement of business functions (core or support business functions) currently performed in house of resident enterprise to either non-affiliated (external suppliers) or affiliated enterprises located either domestically or abroad'* (Eurostat International Sourcing Survey, 2007).

Binnen het KEROSINE-project ligt de focus op de interorganisationele dimensie. Dit betekent concreet dat nagegaan wordt welke bedrijfsfuncties door de Vlaamse organisaties zelf worden uitgevoerd, en welke bedrijfsfuncties gedeeltelijk of volledig uitbesteed worden. Naast het algemeen beeld, wordt ook de tewerkstelling, de internationale dimensie van uitbesteding en de performantie van verschillende types uitbestedende organisaties

onderzocht. De populatie waarmee deze onderzoeksvragen beantwoord worden, wordt beschreven in het volgend onderdeel.

- De waardeketen is opgebouwd uit verschillende activiteiten die waarde toevoegen bij de vervaardiging van een product of dienst.
- Bedrijfsfuncties worden omschreven als een cluster van activiteiten die technologisch en economisch te onderscheiden is van andere clusters van activiteiten en meestal tesamen uitgevoerd worden.
- Uitbesteding is de gehele of gedeeltelijke uitbesteding van een bedrijfsfunctie (kern-of ondersteunende functie) naar een externe organisatie of een organisatie binnen hetzelfde concern, gevestigd in het binnen-of buitenland.

Figuur 1: Evolutie van horizontale integratie naar verticale integratie



## 2. Methodologie

### 2.1. Selectiecriteria

De afbakening van de populatie is gebaseerd op verschillende selectiecriteria. Gezien gefocust wordt op het uitbesteden binnen Vlaamse organisaties, worden eerst de selectiecriteria voor Vlaamse organisaties besproken. Het steekproefkader wordt geconstrueerd door twee frequent gebruikte databanken, namelijk de VKBO-databank (Verrijkte Kruispuntbank voor Ondernemingen) en de RSZ-databank (Rijksdienst voor Sociale Zekerheid). De VKBO-databank geeft informatie weer op het vestigingsniveau, daar waar de RSZ-databank data weergeeft op het organisatieniveau. Een combinatie van beide datasets was noodzakelijk opdat het steekproefkader alle Vlaamse organisaties zou omvatten. In afwezigheid van de VKBO dataset zouden bijvoorbeeld enkel de data van het hoofdkantoor van een organisatie gebruikt zijn en niet van haar verschillende vestigingen in Vlaanderen.

Een eerste selectie criterium is de ondernemingsgrootte. Hiervoor worden de meest recente tewerkstellingsdata (2006) binnen de RSZ-databank gebruikt. Deze tewerkstellingsdata geven aan dat 66% van de populatie minder dan vijf werknemers tewerkstelt. Daarnaast stelt 80% van de populatie maximaal 10 werknemers tewerk. Voor het onderzoek zullen organisaties met minder dan 6 werknemers buiten beschouwing worden gelaten. Deze afbakening van de populatie is noodzakelijk opdat geldige weegfactoren voor de Vlaamse economie zouden worden geconstrueerd. De weegfactoren voor de organisaties met minder dan 6 werknemers zouden te hoog zijn, gezien het aandeel van deze organisaties in de Vlaamse economie. Bovendien dragen deze organisaties minder bij tot het creëren van werkgelegenheid. De link met werkgelegenheid wordt in een latere fase van het project gemaakt. De drie gebruikte categorieën van organisatiegrootte binnen dit onderzoek zijn: tussen 6-10 werknemers, tussen 11-100 werknemers en boven 100 werknemers.

Naast de organisatiegrootte, wordt ook de sector waartoe een organisatie behoort, als selectie criterium gebruikt. Gezien het aandeel van de primaire sector in de populatie, wordt de primaire sector niet opgenomen. De effectieve sectoren werden geselecteerd op basis van inputoutput tabellen. Deze tabellen geven inzicht in relaties tussen sectoren, en meer specifiek de transfers tussen sectoren. Deze transfers worden beschouwd als een eerste indicatie voor het uitbestedingsgedrag van Vlaamse organisaties. De geselecteerde sectoren zijn de voedingsindustrie, de chemie, de textiel -en kledingsindustrie, uitgeverijen en drukkerijen en papier en karton, de metaalindustrie, groothandel, transport, IT, ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening. Het onderzoek beoogt om uitspraken te doen over de Vlaamse economie. Om hier aan tegemoet te komen worden de andere sectoren in drie categorieën ondergebracht. Die overige categorieën zijn overige industrie, overige diensten en overige quartair.

Op basis van beide organisatiekenmerken werd een gestratificeerde steekproef opgezet. De drie groottecategorieën en 12 sectoren resulteerden in 36 strata. Per stratum werd een quotum van 50 organisaties opgelegd. Voor bepaalde strata was dit quotum niet haalbaar, gezien het aantal niet in de populatie aanwezig was. Dit betekent dat, voor bepaalde combinaties van sector en organisatiegrootte, alle organisaties in de populatie geobserveerd zijn. Deze 36 strata werden ook gebruikt voor het aanmaken van weegfactoren.

## **2.2. Data**

### **2.2.1. Items**

Binnen het onderzoek werden de items voor de vragenlijst opgesteld op het niveau van de bedrijfsfunctie. Deze keuze wordt onderbouwd door de conceptualisering van de waardeketen.

Op basis van gelijkaardige studies, werden 10 bedrijfsfuncties geselecteerd (WORKS, 2008; Emergence, 2003; Eurostat International Sourcing survey, 2007). De geselecteerde bedrijfsfuncties zijn de hoofdactiviteit, O&O, ICT, engineering services, facility management, logistiek en transport, marketing en verkoop, klantendienst, financieel, juridisch en administratief beheer en personeelsmanagement. De bedrijfsfuncties ‘aankoop’ en ‘strategisch management’ werden niet in de selectie opgenomen. De bedrijfsfunctie ‘aankoop’ wordt beschouwd als een onderdeel van ‘facility management’. Bovendien hebben de gelijkaardige survey’s deze bedrijfsfunctie ook niet afzonderlijk opgenomen. ‘Strategisch management’ wordt beschouwd als een kwalitatief andere bedrijfsfunctie. Dit betekent dat aangenomen wordt dat de kenmerken van de bedrijfsfunctie ‘strategisch management’ verschillen van de kenmerken van de andere bedrijfsfuncties.

De vragenlijst is opgebouwd uit twee types vragen. Een eerste type vragen peilde naar verschillende organisatiekenmerken zoals de sector waartoe de organisatie behoort, het aantal werknemers, of de organisatie een hoofdkantoor was of een dochtermaatschappij. Deze organisatiekenmerken worden in de analyse opgenomen om relaties met onder andere uitbesteding te bestuderen.

Een tweede type vragen peilde naar kenmerken op het niveau van de bedrijfsfunctie. Dit type vragen was opgebouwd aan de hand van een cascadesysteem. Een eerste vraag peilde naar de aanwezigheid van de bedrijfsfunctie. Het uitbestedingspatroon van de bedrijfsfunctie werd bevraagd indien de bedrijfsfunctie aanwezig was. Afhankelijk van het antwoord, werd gepeild naar meer specifieke kenmerken van de bedrijfsfunctie zoals de juridische en geografische locatie.

### **2.2.2. Afname van de survey**

Tijdens het afnemen van de vragenlijst werd gebruik gemaakt van CATI: Computer Assisted Telephone Interviewing. Een voordeel van deze techniek is de onmiddellijke registratie van antwoorden. Bovendien kan gemakkelijk informatie toegevoegd worden, zoals telefoonnummers of een nieuwe afspraak met de respondent. De survey werd afgenomen bij HR en general managers in het voorjaar van 2008.

### **2.2.3. Externe data**

Zoals al aangegeven, werd voor de selectie van de bedrijfsfuncties een beroep gedaan op gelijkaardige survey’s. Met één van deze survey’s zal waar mogelijk een internationale vergelijking gemaakt worden. Het betreft een Franse survey, ‘Structures et frontières des entreprises: une approche fonctionnelle’. De Franstalige survey is gelijkaardig aan de Kerosine survey. De survey van 2006 onderzocht het uitbestedingsgedrag van Franse organisaties met minstens 10 werknemers. De vergelijking met de Franse survey is echter maar mogelijk op basis van 4 gelijke bedrijfsfuncties, namelijk de O&O, ICT, financieel, juridisch en administratief beheer en personeelsmanagement (Crague & Guillemot, 2007,

p.5). De Franse survey werd bovendien gehouden in een kortere tijdsperiode namelijk van 2003-2006.

Naast gelijkaardige survey's die internationale vergelijking mogelijk maken, werd ook een beroep gedaan op de Belfirst databank. Deze databank bevat financiële informatie over de Vlaamse ondernemingen. De koppeling op basis van het BTW-nummer van organisaties met die databank liet toe om de verschillende performantieindicators te koppelen aan het uitbestedingsgedrag van Vlaamse organisaties.