

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 II: WELKE BEDRIJFSFUNCTIES WORDEN DOOR VLAAMSE ORGANISATIES UITBESTEED?

Inleiding

In dit onderdeel peilen we naar de interorganisationele dimensie van de Vlaamse organisaties. Dit betekent concreet dat we kijken welke bedrijfsfuncties door Vlaamse organisaties zelf worden uitgevoerd en welke bedrijfsfuncties gedeeltelijk of volledig worden uitbesteed. Deze cijfers worden vergeleken met vergelijkbare Franse data.

Gezien het verschil in type bedrijfsfunctie, namelijk of de functie een kernfunctie is of een ondersteunende functie, wordt ook dit kenmerk in verband gebracht met het uitbestedingspatroon per bedrijfsfunctie. Tenslotte wordt ook de locatie van uitbesteding in beschouwing genomen. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de juridische en geografische locatie waarheen bedrijfsfuncties kunnen uitbesteed worden. Binnen dit onderdeel wordt dus een antwoord geformuleerd op drie onderzoeksvragen, namelijk:

1. Welke bedrijfsfuncties worden gedeeltelijk of volledig uitbesteed door Vlaamse organisaties en welke bedrijfsfuncties worden in huis uitgevoerd?
2. Is er een onderscheid in uitbesteding op basis van het type bedrijfsfunctie (kernfunctie/ondersteunende functie)?
3. Waarheen besteden de Vlaamse organisaties de bedrijfsfuncties uit?

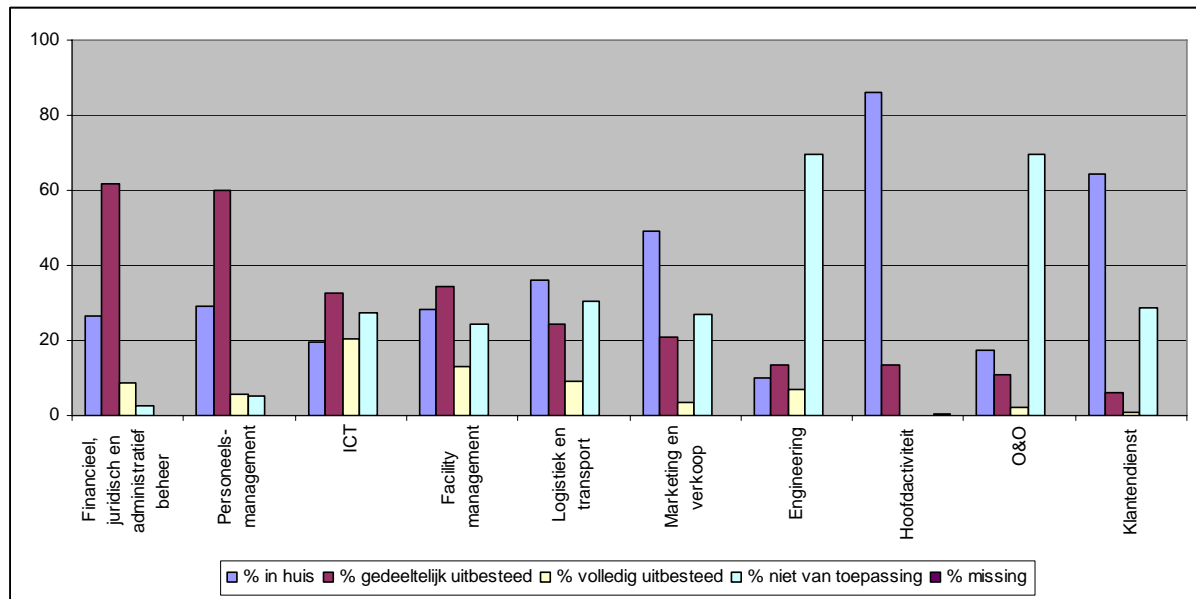
1. Welke bedrijfsfuncties worden gedeeltelijk of volledig uitbesteed door Vlaamse organisaties en welke bedrijfsfuncties worden in huis geproduceerd?

1.1. Algemeen beeld

In de eerste twee figuren worden de percentages van de verschillende uitbestedingscategorieën voor iedere bedrijfsfunctie weergegeven. De mogelijke categorieën zijn volledig in huis geproduceerd, gedeeltelijk of volledig uitbesteed. Naast de uitbestedingscategorieën is ook de aanwezigheid van de bedrijfsfuncties in beschouwing genomen. De categorie ‘niet van toepassing’ geeft de afwezigheid van de bedrijfsfuncties weer.

Uit de eerste figuur kan vooreerst een groot verschil in aanwezigheid van bedrijfsfuncties in Vlaamse organisaties afgeleid worden. Twee opvallende bedrijfsfuncties hierbij zijn engineering en O&O. Beide bedrijfsfuncties zijn in ongeveer 70% van de Vlaamse organisaties afwezig. Een mogelijke verklaring kan hiervoor gevonden worden in de combinatie van sector met organisatiegrootte. De Vlaamse economie kenmerkt zich vooreerst door een groot aantal KMO's. Het gebruik van weegfactoren zorgt ervoor dat de resultaten representatief zijn voor de Vlaamse populatie. Daarnaast kunnen meer gedetailleerdere nace codes ook een verklaring bieden voor de afwezigheid van engineering en O&O. Binnen de groep waar engineering en/of O&O afwezig zijn, geven de nace codes voornamelijk hoofdactiviteiten waarin de afwezigheid van de twee bedrijfsfuncties logisch is. Voorbeelden van hoofdactiviteiten zijn verschillende vormen van installaties zoals elektrische installaties en installatie van verwarming.

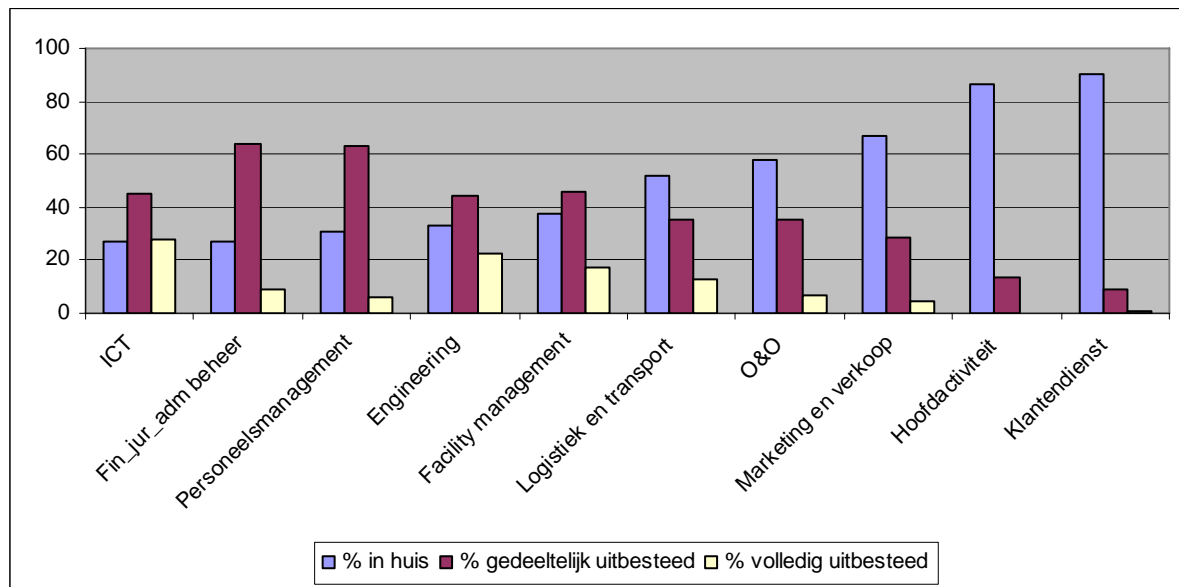
Grafiek 1: Welke bedrijfsfuncties worden volledig uitgevoerd door Vlaamse organisaties of gedeeltelijk of volledig uitbesteed naar externe organisaties? (1) (n=1656)



n=1656, missing=3 (Hoofdactiviteit), 7 (O&O), 1(ICT), 2(Engineering), 1(Facility management), 2 (Financieel, juridisch en administratief beheer), 2 (personeelsmanagement), gewogen naar sector en grootte

Naast de aanwezigheid van de bedrijfsfuncties, geeft de eerste figuur ook al een eerste inzicht in welke bedrijfsfuncties eerder volledig (ICT, Facility), eerder gedeeltelijk (Financieel, juridisch en administratief beheer, personeelsmanagement) uitbesteed worden en welke in huis (hoofdactiviteit, klantendienst, marketing en verkoop) geproduceerd worden. Om een beter beeld te verkrijgen van het relatieve belang van verschillende uitbestedingscategorieën worden enkel de organisaties, waarin de bedrijfsfuncties aanwezig zijn, in beschouwing genomen. Grafiek 2 geeft de resultaten weer.

Grafiek 2: Welke bedrijfsfuncties worden volledig uitgevoerd door Vlaamse organisaties of gedeeltelijk of volledig uitbesteed naar externe organisaties? (2) (690≤n≤1653)



690≤n≤1653, 0<missing<7; gewogen naar sector en grootte¹

De tweede figuur geeft een zuiver beeld weer van de uitbestedingspercentages per bedrijfsfunctie. Op basis van de uitbestedingspercentages, kunnen twee types van bedrijfsfuncties onderscheiden worden. De meest uitbesteedde bedrijfsfuncties zijn ICT, financieel, juridisch en administratief beheer en personeelsmanagement. Marketing en verkoop, hoofdactiviteit en klantendienst echter, zijn de bedrijfsfuncties die het meest in huis worden geproduceerd.

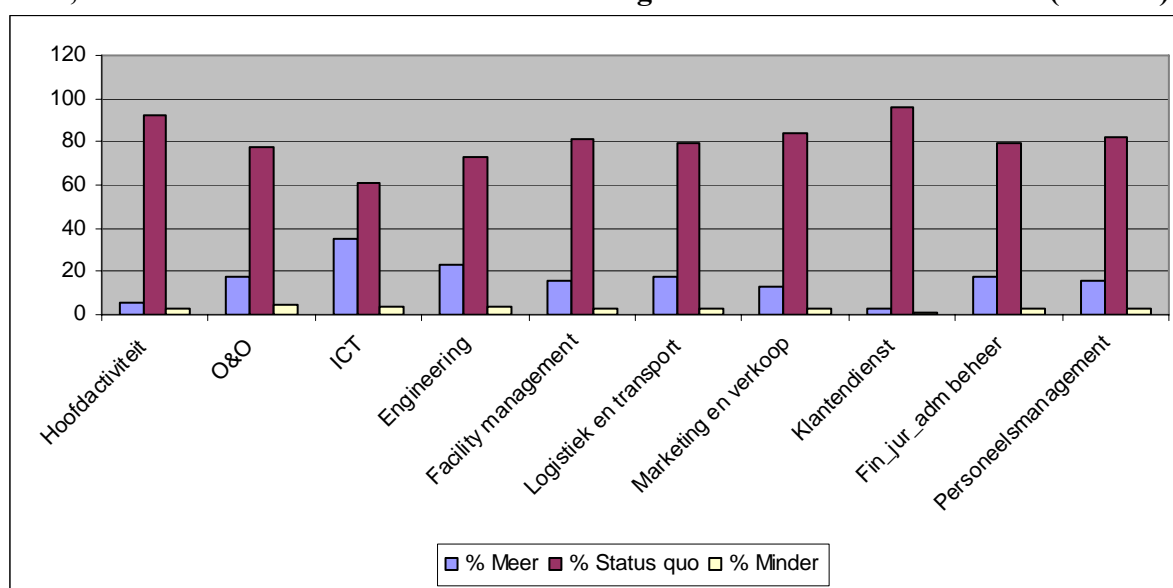
Bij deze resultaten kunnen drie opmerkingen gemaakt worden. Vooreerst is er een groot verschil tussen het volledig en gedeeltelijk uitbesteden van de bedrijfsfuncties. Wanneer enkel de categorie volledig uitbesteden in beschouwing wordt genomen, verandert de rangorde van bedrijfsfuncties. ICT, facility en engineering zijn de bedrijfsfuncties die door Vlaamse organisaties volledig worden uitbesteed. Dit betekent dat het gedeeltelijk uitbesteden van personeelsmanagement en financieel, juridisch en administratief beheer, het hoge uitbestedingspercentage van die bedrijfsfuncties verklaart. In vergelijking met de eerste figuur, neemt de bedrijfsfunctie engineering bovendien een andere plaats in. Wanneer engineering in Vlaamse organisaties aanwezig is, wordt het in vergelijking met ander veel uitbesteedde bedrijfsfuncties, veel volledig uitbesteed. Een laatste opmerking betreft de bedrijfsfunctie Klantendienst, die nagenoeg volledig in huis wordt uitgevoerd, meer dan de hoofdactiviteit.

¹ In deze grafiek is het aantal observaties voor elke bedrijfsfunctie anders: niet elke bevroegde organisatie beschikt immers over elke bedrijfsfunctie. Het aantal observaties en missings per bedrijfsfunctie is als volgt: Hoofdactiviteit, n=1653, missing=3; O&O, n=739, missing=7; ICT, n=1367, missing=1; Engineering, n=690, missing=2; Facility management, n=1366, missing=1; Logistiek en transport, n=1250, missing=0; Marketing en verkoop, n=1254, missing=0; Klantendienst, n=1228, missing=0; Financieel, juridische en administratief beheer, n=1603, missing=2; Personeelsmanagement, n=1592, missing=2.

1.2. Evolutie

Niet enkel het huidige uitbestedingsgedrag werd in kaart gebracht, maar ook het uitbesteden van bedrijfsfuncties gedurende de laatste vijf jaar. Figuur 3 vergelijkt die huidige situatie met de situatie over de laatste vijf jaar. Ze geeft weer welke bedrijfsfuncties meer, minder of in gelijke mate werden uitbesteed. Een eerste zicht geeft een relatief stabiel uitbestedingspatroon weer voor de meerderheid van de bedrijfsfuncties. In overeenstemming met de tweede figuur is ICT de bedrijfsfunctie die de voorbije vijf jaar meer is uitbesteed. Opmerkelijk is dat de uitbesteding van de bedrijfsfuncties financieel, juridisch en administratief beheer en personeelsmanagement, eerder constant gebleven is. Dit betekent dat deze bedrijfsfuncties traditioneel uitbesteed worden, terwijl het uitbesteden van de bedrijfsfuncties ICT als een nieuwe evolutie kan omschreven worden.

Grafiek 3: Is uw onderneming in de loop van de voorbije vijf jaar, dit is dus sinds 2003, meer, evenveel of minder van deze activiteiten gaan uitbesteden dan ervoor? (n=1656)



681 ≤ n ≤ 1651, 0 < missing < 35, gewogen naar sector en grootte²

1.3. Internationale vergelijking

Zoals al vermeld in het onderdeel methodologie, is de KEROSINE-survey tot stand gekomen op basis van gelijkaardige internationale survey's. Dit zorgt ervoor dat de data over uitbesteding van bedrijfsfuncties in Vlaamse organisaties kunnen vergeleken worden met een gelijkaardige Franse survey. Om dit mogelijk te maken worden enkel de Vlaamse organisaties geselecteerd met minimum 11 werknemers. De vergelijking gebeurt op basis van vier gelijke bedrijfsfuncties die ook in de Franse survey zijn opgenomen, namelijk O&O, ICT, financieel, juridisch en administratief beheer en personeelsmanagement. De analyse tussen beide

² In deze grafiek is het aantal observaties voor elke bedrijfsfunctie anders: niet elke bevroegde organisatie beschikt immers over elke bedrijfsfunctie. Het aantal observaties per bedrijfsfunctie is als volgt: Hoofdactiviteit, n=1651, missing=3; O&O, n=732, missing=14; ICT, n=1359, missing=9; Engineering, n=681, missing=10; Facility management, n=1366, missing=1; Logistiek en transport, n=1248, missing=3; Marketing en verkoop, n=1250, missing=2; Klantendienst, n=1227; Financieel, juridische en administratief beheer, n=1599, missing=35; Personeelsmanagement, n=1590, missing=4.

survey's levert zowel verschillen als gelijkenissen op.

Een eerste belangrijke bevinding is de aanwezigheid van de verschillende bedrijfsfuncties in Franse organisaties. De verschillende bedrijfsfuncties zijn frequenter aanwezig in de Franse organisaties. De bedrijfsfunctie O&O is ook het meest afwezig hoewel het percentage sterk verschilt van de Vlaamse survey (30% versus 70%).

Vlaamse organisaties besteden meer bedrijfsfuncties uit hoewel de bedrijfsfuncties meer aanwezig zijn in Franse organisaties. Dit komt tot uiting wanneer de percentages van de bedrijfsfuncties ICT, personeelsmanagement en financieel, juridisch en administratief beheer met elkaar vergeleken worden. Tabel 1 geeft de percentages weer. Deze bedrijfsfuncties worden in Vlaamse organisaties gemiddeld 20% meer uitbesteed dan in Franse organisaties. Er is wel een verschil in het aandeel gedeeltelijk versus volledig uitbesteed. Als Franse organisaties een bedrijfsfunctie uitbesteden, dan wordt de bedrijfsfunctie veelal volledig uitbesteed.

Tabel 1: Uitbestedingspercentage per bedrijfsfunctie: Vergelijking met de Franse survey

	% Vlaamse organisaties	% Franse organisaties
O&O	13%	21%
ICT	56%	41%
Personeelsmanagement	63%	30%
Financieel, juridisch administratief beheer	66%	38%

Ook voor het beeld over de laatste vijf jaar, kan een vergelijking gemaakt worden met de Franse survey. Deze vergelijking is beperkt door het verschil in antwoordcategorieën die gebruikt zijn. De Franse survey gebruikte niet enkel de drie categorieën (meer, status quo, minder) in de survey. De survey voegde er twee categorieën aan toe namelijk, bedrijfsfuncties die in 2003 nog niet bestonden maar wel huidig uitbesteed worden en bedrijfsfuncties die in huis geproduceerd werden maar niet meer in de organisatie aanwezig waren in 2006. Rekening houdend met de beperkingen kan toch worden vastgesteld dat een gelijkaardig beeld optreedt. De meeste bedrijfsfuncties vertonen een constant uitbestedingspatroon.

2. Uitbesteding naar gelang het type bedrijfsfunctie

Een belangrijk kenmerk van bedrijfsfuncties is het type bedrijfsfunctie dat geanalyseerd wordt. Binnen de tien bevraagde bedrijfsfuncties wordt vooreerst een onderscheid gemaakt tussen de hoofdactiviteit van de organisatie en de 9 andere bedrijfsfuncties. Die andere bedrijfsfuncties kunnen kernfuncties of ondersteunende functies zijn binnen de organisatie³.

Het type functie wordt in verband gebracht met het uitbestedingspatroon van de bedrijfsfunctie. Deze analyse wordt herhaald op het organisatieniveau. Dit betekent concreet dat een maat van uitbesteding op organisatieniveau wordt aangemaakt. Hierdoor kan de uitbesteding in verband worden gebracht met de bevraagde organisatiekenmerken. De organisatiekenmerken zijn de organisatiegrootte (aantal FTE), het profitkarakter van de organisatie, de ervaren concurrentie, de innovativiteit, de sector waartoe de organisatie behoort en of de organisatie al dan niet tot een grotere organisatiegroep behoort.

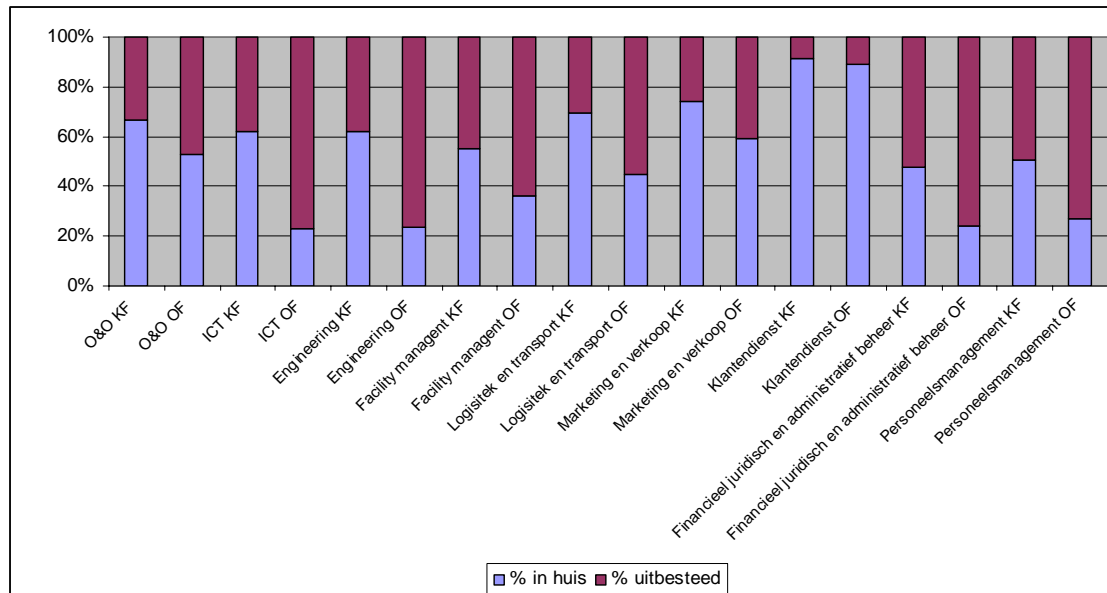
³ Het type functie (kernfunctie/ondersteunende functie) werd door de organisatie per bedrijfsfunctie aangegeven, behalve voor de hoofdactiviteit.

2.1. Algemeen beeld: type functie en uitbesteding

De analyse op basis van type bedrijfsfunctie levert interessante inzichten op. Voor alle bedrijfsfuncties wordt de bedrijfsfunctie eerder uitbestede als de bedrijfsfunctie een ondersteunende functie is dan wanneer de bedrijfsfunctie een kernfunctie is ($\alpha < 0.0001$). Eén bedrijfsfunctie vormt hier een belangrijke uitzondering op. Voor de bedrijfsfunctie klantendienst is er nagenoeg geen verschil tussen kernfuncties en ondersteunende functies ($\alpha < 0.002$).

Hoewel bij alle bedrijfsfuncties een significant verschil wordt gevonden tussen kernfuncties en ondersteunende functies is er toch een verschil in de gradatie van verschil voor de verschillende bedrijfsfuncties. De grootste verschillen zijn terug te vinden voor de bedrijfsfuncties ICT en engineering. Voor de bedrijfsfuncties O&O en marketing en verkoop is het onderscheid tussen de bedrijfsfunctie als kernfunctie en als ondersteunende functie eerder gering.

Grafiek 4: Uitbesteding en type bedrijfsfunctie (690 ≤ n ≤ 1653)



KF= kernfunctie, OF= ondersteunende functie, 690 ≤ n ≤ 1653, gewogen naar sector en grootte⁴

2.2. Type bedrijfsfunctie op organisatieniveau

Om de relatie tussen organisatiekenmerken en uitbesteding op organisatieniveau te onderzoeken, moet een nieuwe variabele aangemaakt worden. De variabele combineert twee aspecten, namelijk het aantal bedrijfsfuncties dat aanwezig is in een organisatie en het aandeel bedrijfsfuncties dat uitbestede wordt. Deze uitbestedingsvariabele op organisatieniveau wordt in verband gebracht met organisatiekenmerken. Een bijkomend onderscheid wordt gemaakt naar gelang het type bedrijfsfunctie dat in beschouwing werd genomen. Een onderscheid

⁴ In deze grafiek is het aantal observaties voor elke bedrijfsfunctie anders: niet elke bevraagde organisatie beschikt immers over elke bedrijfsfunctie. Het aantal observaties en missings per bedrijfsfunctie is als volgt: Hoofdactiviteit, n=1653, missing=3; O&O, n=739, missing=7; ICT, n=1367, missing=1; Engineering, n=690, missing=2; Facility management, n=1366, missing=1; Logistiek en transport, n=1250, missing=0; Marketing en verkoop, n=1254, missing=0; Klantendienst, n=1228, missing=0; Financieel, juridische en administratief beheer, n=1603, missing=2; Personeelsmanagement, n=1592, missing=2.

wordt gemaakt tussen de hoofdactiviteit, andere kernfuncties en ondersteunende functies.

2.2.1. Uitbesteden van de hoofdactiviteit

Doorgaans voert 85% van de organisaties de hoofdactiviteit volledig zelf uit. Het uitbesteden van de hoofdactiviteit wordt slechts door drie van de bovengenoemde organisatiekenmerken beïnvloed, namelijk het profitkarakter van de organisatie, de sector waartoe de organisatie behoort en de evolutie in ervaren concurrentie.

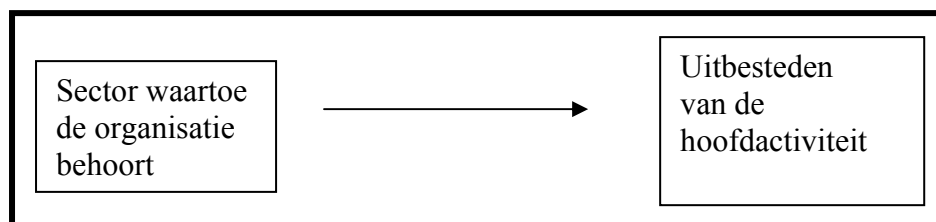
Verrassend is dat organisaties met een non-profitkarakter eerder de hoofdactiviteit uitbesteden. 1 op 5 organisaties die tot de non-profit behoren, besteden de hoofdactiviteit gedeeltelijk uit. Dit is van toepassing voor 1 op 10 profitorganisaties ($\alpha < 0.0001$). 1 op 5 organisaties besteedt uit wanneer de concurrentie is afgenomen tegenover 1 op 10 wanneer de concurrentie is toegenomen ($\alpha < 0.02$)

Twee sectoren wijken af van het gemiddelde uitbestedingspercentage. Organisaties die behoren tot de chemische sector voeren nagenoeg allemaal de hoofdactiviteit zelf uit. Slechts 2% besteedt de hoofdactiviteit gedeeltelijk uit. Voor organisaties die tot de IT-sector behoren, geldt het omgekeerde beeld. 2 op 5 organisaties die tot deze sector behoren, besteedt de hoofdactiviteit gedeeltelijk uit ($\alpha < 0.0001$).

“We doen 99% alles zelf, intern, we hebben ook voor een ander filiaal mensen die werken bij klanten, maar het zijn ook onze eigen mensen maar soms vragen we [sic] hulp [sic] van andere IT-bedrijven die ook consultants hebben bij klanten. Soms heeft de klant te veel IT aanvragen aan personeel. Op dat moment vragen we hulp [sic] aan andere bedrijven. Ik weet niet of u IT profielen kent, maar voor een Java of voor een gespecialiseerde technologie als documentum, ander bedrijf heeft dit [sic] profiel, we nemen deze persoon om bij onze klant te gaan werken.” (organisatie uit de IT sector)

“Wij zitten in de farmaceutische sector, het is een niche ervan. Mensen besteden al hun werk uit aan ons. Het is al behoorlijk lastig en in elk geval niet toegelaten om nog eens in onderaanneming te werken. Wij zullen wel een aantal nevenactiviteiten uitbesteden maar de productie zelf kunnen of mogen we in veel gevallen niet uitbesteden. Het gaat om fysische dingen, als ik mijn bulkmengsel aanmaak is er eerst kwaliteitscontrole, keuring, het is iets complexer dan gewoon doorsturen. Wij zullen als iemand ons een bepaald type tabletten vraagt, dan zullen wij dat in onderaanneming doen, maar in een minderheid van de gevallen. Je mag ook niet zomaar overal produceren, dit staat wel vast.” (organisatie uit de chemische sector)

Een synthese van de verschillende organisatiekenmerken, levert volgend verklarend model op:



Een integratie van het profitkarakter van de organisatie, de evolutie in ervaren concurrentie en sector levert enkel significante resultaten op voor sector. De referentiecategorie is de metaalsector omdat deze sector in de beschrijvende analyses een gemiddeld uitbestedingspercentage van de hoofdactiviteit weergaf. De overige industrie, de sector van uitgeverijen en drukkerijen, de IT sector en ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening verschillen significant van de metaalsector na controle voor de andere twee organisatiekenmerken. Het is twee keer minder waarschijnlijk voor organisaties uit de metaalsector dan voor organisaties uit de overige industrie en ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening om de hoofdactiviteit gedeeltelijk uit te besteden. In vergelijking met organisaties uit de sector van uitgeverijen en drukkerijen en de IT sector is dit respectievelijk 3 en 4 keer minder waarschijnlijk.

2.2.2. Uitbesteden van kernfuncties

In tegenstelling tot het uitbesteden van de hoofdactiviteit, verschilt het uitbesteden van kernfuncties naar gelang meerdere organisatiekenmerken. Het uitbesteden van kernfuncties verschilt naar gelang de grootte van de organisaties, het profitkarakter van de organisaties, of de organisatie tot een concern behoort, de sector waartoe de organisatie behoort en de ervaren concurrentie. Hoewel de resultaten significant zijn, differentieert niet ieder organisatiekenmerk. Ervaren concurrentie, noch ervaren binnenlandse en buitenlandse concurrentie, differentieert niet tussen de 'makers' en de 'buyers' van kernfuncties. Wel is er een effect van de evolutie in ervaren concurrentie. 2 op 5 organisaties die een toegenomen concurrentie ervaren, voeren de kernfuncties zelf uit, tegenover 1 op 3 organisaties die een afname in concurrentie ervaren.

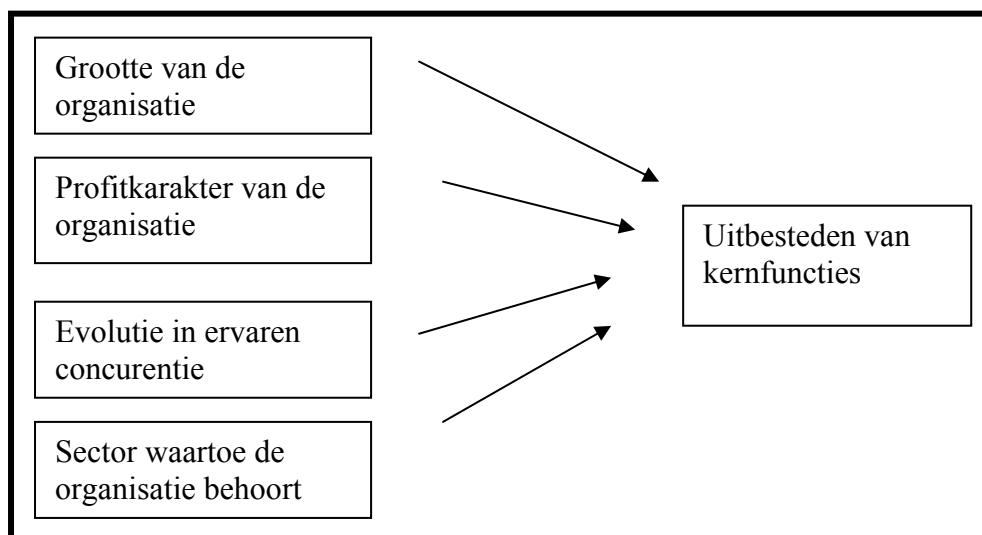
Kleine organisaties profileren zich eerder als buyers van kernfuncties dan als makers van kernfuncties. Het grootste verschil is terug te vinden tussen de kleine organisaties (6-10 FTE) enerzijds en de middelgrote (11-100) tot grote (100+) organisaties. 64% van de kleine organisaties besteedt de meerderheid van de kernfuncties uit tegenover 55% en 54% van de middelgrote tot grote organisaties ($\alpha < 0.006$).

Een gelijkaardig resultaat als bij het uitbesteden van de hoofdactiviteit geldt voor het uitbesteden van kernfuncties. Non-profit organisaties besteden de kernfuncties eerder uit dan profitorganisaties (64% tegenover 58%, $\alpha < 0.0001$).

Organisaties die tot een grotere organisatiegroep behoren, een concern, besteden de kernfuncties meer uit dan organisaties die niet tot een concern behoren. Concreet kunnen 7 op 10 organisaties, die tot een concern behoren, aangeduid worden als buyers voor de kernfuncties. Voor organisaties die niet tot een concern behoren is dit van toepassing voor 5 op de 10 organisaties ($\alpha < 0.0001$).

Sector is het laatste kenmerk dat differentieert tussen de uitbesteders versus niet-uitbesteders van kernfuncties. Hierbij kunnen vier sectoren vermeld worden. Organisaties die tot de overige industrie behoren, kunnen gecategoriseerd worden als makers. Organisaties die daarentegen tot de ICT, de groothandel of de ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening behoren, kunnen gecategoriseerd worden als buyers ($\alpha < 0.0001$).

Een logistische regressie wordt uitgevoerd om de invloed van de verschillende organisatiekenmerken op het uitbesteden van kernfuncties te analyseren. Uit de logistische regressie kan volgend model geconstrueerd worden:



Een eerste organisatiekenmerk is de grootte van de organisatie. Op basis van de beschrijvende statistiek wordt de eerste categorie als referentiecategorie gekozen. Voor zowel de tweede als derde categorie is er een significant verband. Voor organisaties met 6-11 werknemers is het 2 keer minder waarschijnlijk om de kernfuncties zelf uit te voeren dan organisaties met meer dan 10 werknemers.

Voor het profitkarakter van de onderneming wordt slechts een onderscheid gevonden tussen profitorganisaties en organisaties die zowel profit als non-profit zijn. Voor profitorganisaties is het twee keer minder waarschijnlijk dat de kernfuncties in huis worden uitgevoerd in vergelijking met organisaties die zowel een profit-als non-profitkarakter hebben.

Daarnaast is er een significant verschil tussen organisaties die sinds 2003 meer concurrentie ervaren en organisaties waarvan de concurrentie gelijk is gebleven. Het verschil is klein; voor organisaties waarvan de concurrentie is toegenomen is het 1.3 minder waarschijnlijk dat ze de kernfuncties zelf uitvoeren.

Tenslotte heeft ook sector een significante impact op het uitbesteden van de kernfuncties. Hier werd de voedingsindustrie als referentiecategorie gebruikt. De resultaten waren enkel significant voor de overige industrie. Voor organisaties in de voedingsindustrie is het twee keer minder waarschijnlijk dat ze de kernfuncties zelf uitvoeren dan in de overige industriesectoren.

2.2.3. Uitbesteden van ondersteunende functies

Ook het uitbesteden van ondersteunende functies wordt bepaald door vijf organisatiekenmerken, meer bepaald de grootte van de organisatie, het profitkarakter, de innovativiteit, het behoren tot een concern en de sector waartoe de organisatie behoort.

Net als het uitbesteden van de kernfuncties, vindt het uitbesteden van ondersteunende functies ook eerder plaats in kleine organisaties ($\alpha < 0.01$). Eenzelfde resultaat geldt ook voor organisaties die deeluitmaken van een groter concern. Deze organisaties besteden frequenter de ondersteunende functies uit dan organisaties die niet tot een grotere organisatiegroep behoren ($\alpha < 0.002$).

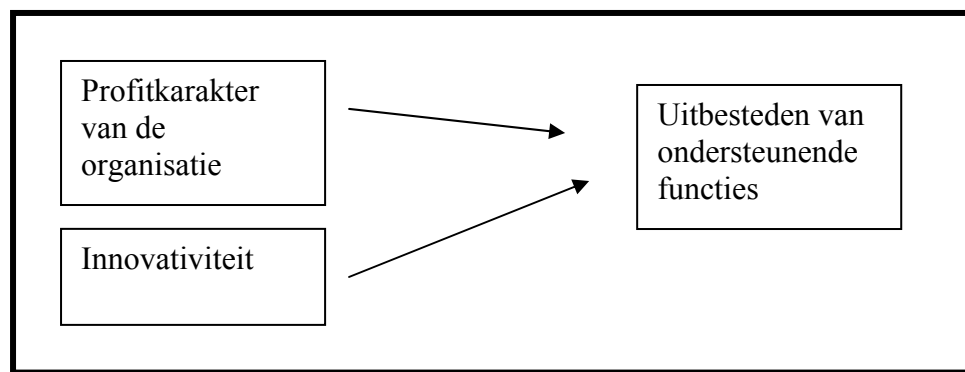
Het profitkarakter heeft het omgekeerde effect als bij de uitbesteding van kernfuncties. Hier besteden profitorganisaties de ondersteunende functies eerder uit dan de non-profit organisaties. Het verschil is wel kleiner dan bij het uitbesteden van kernfuncties, namelijk

71% van de profitorganisaties besteedt de ondersteunende functies uit tegenover 68% van de non-profitorganisaties ($\alpha < 0.0009$).

Ook innovativiteit differentieert tussen makers en buyers van ondersteunende functies. Organisaties die zichzelf omschrijven als niet innovatief besteden de ondersteunende functies eerder uit dan innovatieve organisaties. Concreet besteedt 72% van de niet innovatieve organisaties de ondersteunende functies uit tegenover 55% van de innovatieve organisaties ($\alpha < 0.0001$).

Tenslotte is er ook een verschil tussen de verschillende sectoren waartoe organisaties behoren. Organisaties die tot de groothandel, ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening of de textiel en kledingsindustrie behoren, kunnen als buyers gecategoriseerd worden. Uit de vergelijking met de resultaten over de uitbesteding van kernfuncties, kan afgeleid worden dat organisaties die tot de groothandel of de ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening behoren, buyers zijn, onafhankelijk van het type functie. Daarnaast is er slechts een sector waarvan een groter percentage zelf uitvoert dan het uitbesteedt, namelijk de overige quartaire sector ($\alpha < 0.0001$).

De synthese van de bovenstaande organisatiekenmerken, levert volgend model op:



De logistische regressie voor het uitbesteden van ondersteunende functies levert enkel significante resultaten op voor de mate van innovativiteit en het profitkarakter van de organisatie. Voor profitorganisaties is het 2 keer minder waarschijnlijk dat de ondersteunende functie zelf uitgevoerd worden dan voor organisaties die zowel een profit als non-profitkarakter hebben. Voor organisaties die zichzelf als niet innovatief omschrijven is het 2 keer minder waarschijnlijk dat ze de ondersteunende functies zelf uitvoeren dan voor innovatieve organisaties.

2.3. Een multilevel analyse: Sectorale verschillen in uitbesteding

In de bovenstaande analyses is inzicht gegeven in uitbesteding op organisatieniveau. Om de invloed van sector en organisatiekenmerken op het uitbesteden van bedrijfsfuncties in een organisatie correct na te gaan, wordt gebruik gemaakt van een multilevel analyse. Deze analyse laat toe om kenmerken van verschillende niveau's (organisatiekenmerken en sector) in eenzelfde analyse te gebruiken. Concreet wordt door deze analyse de volgende vragen beantwoord:

- Bestaan er significante verschillen tussen sectoren?
- Blijven deze verschillen bestaan wanneer er gecontroleerd wordt voor organisatiekenmerken?

Sector wordt hierbij niet opgedeeld in de 12 sectoren zoals beschreven in het onderdeel methodologie. De opdeling volgens nacecodes tot op 3 digits (138 groepen) wordt hierbij gebruikt.

Uit de eerste verkennende analyses blijkt dat er sprake is van een sectoreffect. Er is een significant effect, wat betekent dat er verschillen is tussen sectoren voor wat betreft het aandeel bedrijfsfuncties dat uitbesteed wordt.

Vlaamse profitorganisaties die geen deel uitmaken van een groter concern en die niet innovatief zijn, besteden de helft van de bedrijfsfuncties waarover zij beschikken uit. In sommige sectoren overschrijdt men dit aandeel echter met een significante hoeveelheid. Dit is het geval in de volgende sectoren: vervaardiging van carrosserieën voor motorvoertuigen, vervaardiging van aanhangwagens en opleggers (66.26%), onderhoud en reparatie van auto's (62.02%), handelsbemiddeling (66.32%), advies en bijstand aan de bedrijfswereld (58.05%), selectie en terbeschikkingstelling van personeel (61.56%), gezondheidszorg (60.81%) en maatschappelijke dienstverlening (62.20%). In volgende sectoren wordt significant minder uitbesteed: vervaardiging van andere machines en apparaten voor algemeen gebruik (23.66%), diverse industrie n.e.g. (28.56%), bouwinstallatie (37.16%), afwerking van gebouwen (30.36%) en handel in auto's (25.36%).

Het sectoreffect blijft bestaan na introductie van de organisatiekenmerken. Het introduceren van de organisatiekenmerken naast de sector waartoe de organisatie behoort, levert bovendien een beter passend model op bij de data. Concreet kan vastgesteld worden dat het al dan niet behoren tot een concern, het profitkarakter, de ervaren concurrentie en de innovativiteit van de organisatie significante effecten hebben op het aandeel bedrijfsfuncties dat uitbesteed wordt in een organisatie. De grootte van de organisatie, de evolutie in ervaren concurrentie en het aandeel laag- tot middelbaar geschoolde werknemers hebben geen significante effecten op uitbesteding van bedrijfsfuncties. Deze niet-significante variabelen verwijderen uit het model levert een spaarzamer model op en worden niet verder in beschouwing genomen.

In de volgende alinea's worden per organisatiekenmerk de sectoren nagegaan die afwijken van het algemeen patroon. De organisatiekenmerken, behoren tot een concern, het profitkarakter van de organisatie en de mate van innovativiteit, worden besproken.

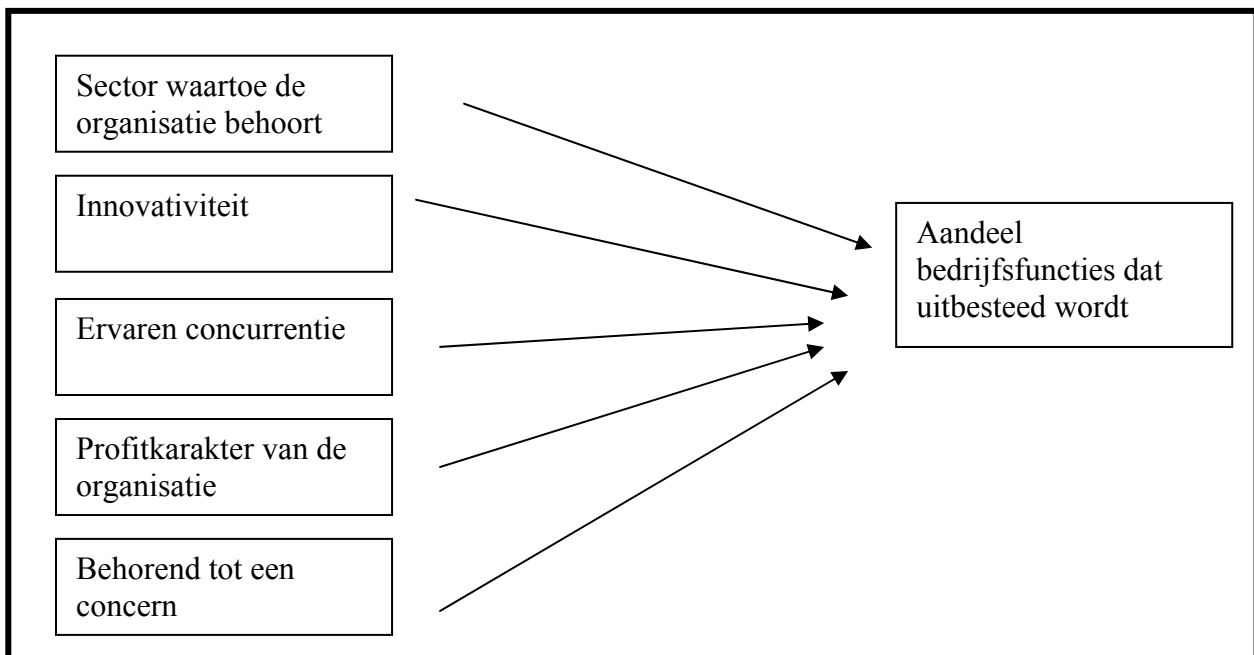
Behoren tot een concern heeft een positief effect op uitbesteding van bedrijfsfuncties. Het effect bedraagt 6%, dit betekent dat het behoren tot een concern het aandeel bedrijfsfuncties waarin activiteiten uitbesteed worden, verhoogt met 6%. Het positieve effect van concern is bijzonder sterk in de volgende sectoren: handel in auto's, verhuur van overige roerende goederen en diverse dienstverlening, hoofdzakelijk aan bedrijven.

Een tweede significant organisatiekenmerk in de multilevel analyse is het profitkarakter van de organisatie. Het effect van behoren tot de non-profit is negatief, maar niet significant. In de volgende sectoren is er wel een significant negatief effect van behoren tot de non-profitsector: bouwinstallatie en selectie en ter beschikkingstelling van personeel. Wanneer organisaties deel uitmaken van één van deze sectoren, besteden zij in meer bedrijfsfuncties activiteiten uit wanneer zij tot de profit behoren dan wanneer zij tot de non-profit behoren. Soms heeft behoren tot de non-profitsector ook een positief effect. In de volgende sectoren besteden organisaties méér uit wanneer zij non-profitorganisaties zijn dan wanneer zij profitorganisaties zijn: vervaardiging van meubels en onderhoud en reparatie van auto's.

Organisaties waarin het profit/nonprofitkarakter afhankelijk is van de situatie waarin zij verkeren, en die dus zowel een profit als een non-profit-karakter hebben, besteden significant minder bedrijfsfuncties uit dan in organisaties met een profitkarakter. Dit is van toepassing voor alle sectoren.

Een laatste kenmerk is de mate waarin organisaties zichzelf als innovatief omschrijven. Innovatieve organisaties besteden evenveel bedrijfsfuncties uit als niet-innovatieve

organisaties. In de sector handel in auto's besteedt men echter meer bedrijfsfuncties uit in innovatieve dan in niet-innovatieve organisaties, terwijl men in de sector onderhoud en reparatie van auto's minder bedrijfsfuncties uitbesteedt in innovatieve dan in niet-innovatieve organisaties. Zeer innovatieve organisaties besteden 7% minder bedrijfsfuncties uit dan niet innovatieve organisaties. Dit negatieve effect is nog sterker in de volgende sectoren: vervaardiging van meubels en geldscheppende financiële instellingen. Dit negatieve effect verandert in een positief effect in de sectoren handel in onderdelen en toebehoren van auto's en selectie en terbeschikkingstelling van personeel.

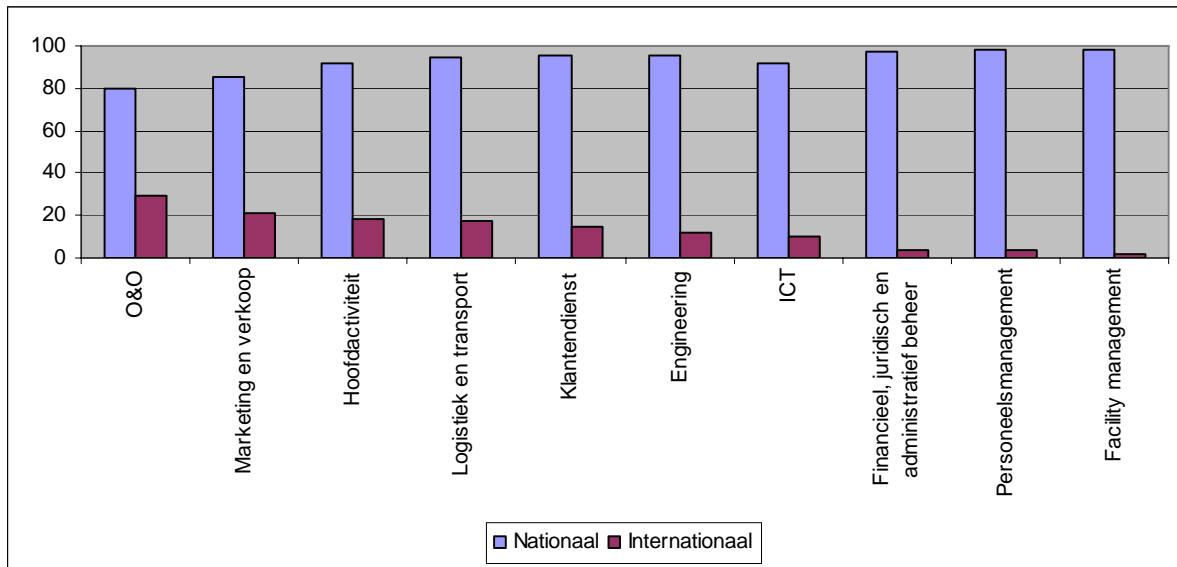


3. Uitbesteden: waarheen?

Wanneer organisaties uitbesteden zijn er verschillende locaties waarheen de bedrijfsfunctie kan uitbesteed worden. Vooreerst is er de geografische locatie, die een onderscheid maakt tussen de nationale en internationale locatie van uitbesteding. Daarnaast is er de juridische locatie, die differentieert tussen uitbesteding binnen het concern en uitbesteding buiten het concern. De verschillende locaties worden achtereenvolgens besproken per bedrijfsfuncties alsook met elkaar gecombineerd.

3.1. Geografische locatie

Grafiek 5: Uitbesteden waarheen? Geografische locatie per bedrijfsfunctie, 233<n<1119



233<n<1119, 5<missings<85, gewogen naar sector en grootte⁵

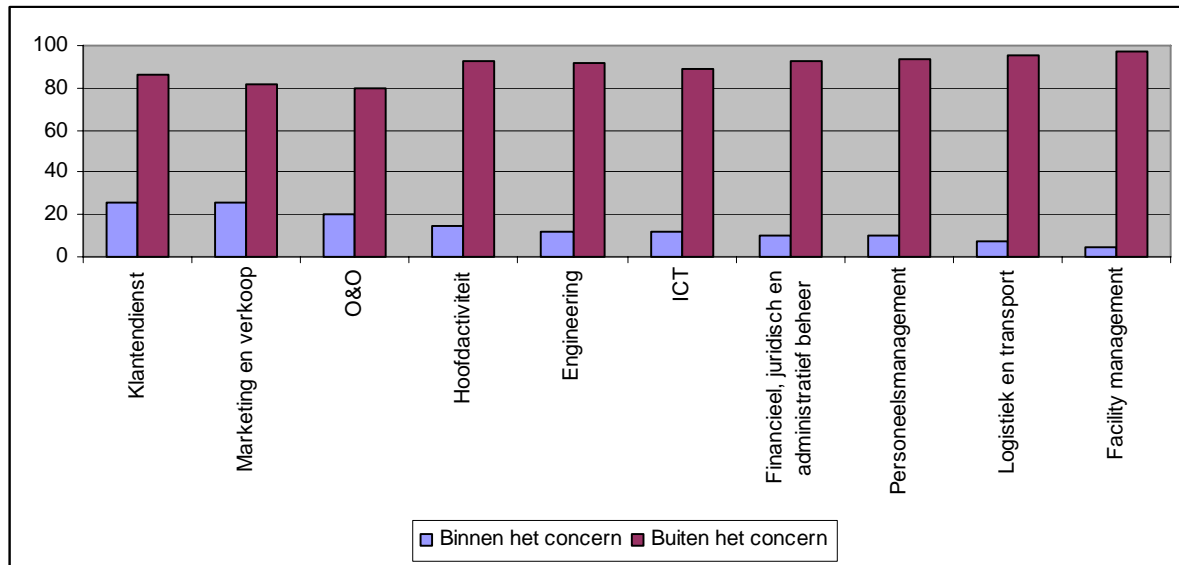
Uit de grafiek blijkt dat al de bedrijfsfuncties hoofdzakelijk in België worden uitbesteed⁶. De bedrijfsfuncties zijn gerangschikt op dalend percentage internationaal uitbesteden. Hoewel algemeen kan gesteld worden dat organisaties vooral nationaal uitbesteden is er toch een verschil in het internationaal uitbesteden. 1 op 5 van de organisaties die de bedrijfsfunctie O&O en/of marketing en verkoop heeft, besteedt de bedrijfsfunctie internationaal uit. Nagenoeg geen enkele organisatie besteedt de bedrijfsfuncties financieel, juridisch en administratief beheer, personeelsmanagement en facility management internationaal uit.

⁵ In deze grafiek is het aantal observaties voor elke bedrijfsfunctie anders: de aanwezige bedrijfsfunctie wordt niet altijd uitbesteed. Het aantal observaties en missings per bedrijfsfunctie is als volgt: Hoofdactiviteit, n=266, missing=19; O&O, n=233, missing=85; ICT, n=881, missing=23; Engineering, n=430, missing=23; Facility management, n=853, missing=42; Logistiek en transport, n=528, missing=15; Marketing en verkoop, n=350, missing=20; Klantendienst, n=88, missing=5; Financieel, juridische en administratief beheer, n=1117, missing=56; Personeelsmanagement, n=1119, missing=15.

⁶ De som van nationaal en internationaal uitbesteden is niet gelijk aan 100% omdat organisaties zowel in het binnen- en buitenland kunnen uitbesteden.

3.2. Juridische locatie

Grafiek 6: Uitbesteden waarheen?: Juridische locatie per bedrijfsfunctie, 233<n<1119



233<n<1119, 5<missings<85, gewogen naar sector en grootte⁷

Algemeen kan gesteld worden dat organisaties vooral buiten het concern uitbesteden. Hoewel 1 op 3 Vlaamse organisaties tot een concern behoort, wordt dit niet weerspiegeld in het uitbesteden binnen een concern. Opnieuw zijn de bedrijfsfuncties marketing en verkoop en O&O de bedrijfsfuncties die minst het algemeen patroon volgen. Dit betekent dat beide bedrijfsfuncties het vaakst binnen het concern worden uitbesteed. Dit is ook van toepassing voor de bedrijfsfunctie klantendienst. Voor deze drie bedrijfsfuncties geldt dat 1 op 4 organisaties de bedrijfsfunctie binnen het concern uitbesteedt. Het behoren tot een concern biedt hier echter geen verklaring voor. Organisaties die veel uitbesteden binnen het concern en organisaties die niet veel uitbesteden binnen het concern, maken in gelijke mate deel uit van concerns.

“Het is te zeggen dat is niet uitbesteed. Het is te zeggen wij zijn geen productie, we zijn een verkoopseenheid. Dat wil zeggen dat er hier in totaal niets van productie is. Onze productie komt [sic] van ons moederbedrijf in Duitsland, waar R&D gebeurt. R&D gebeurt daar om achteraf de producten ook in Duitsland te produceren of elders in de wereld. Maar wij zijn puur een verkooporganisatie. Het is niet dat wij die actief gaan uitbesteden, de R&D gebeurt daar, het is eigenlijk het kloppend hart van alle firma’s wereldwijd.” (Organisatie die R&D internationaal binnen het concern uitbesteed)

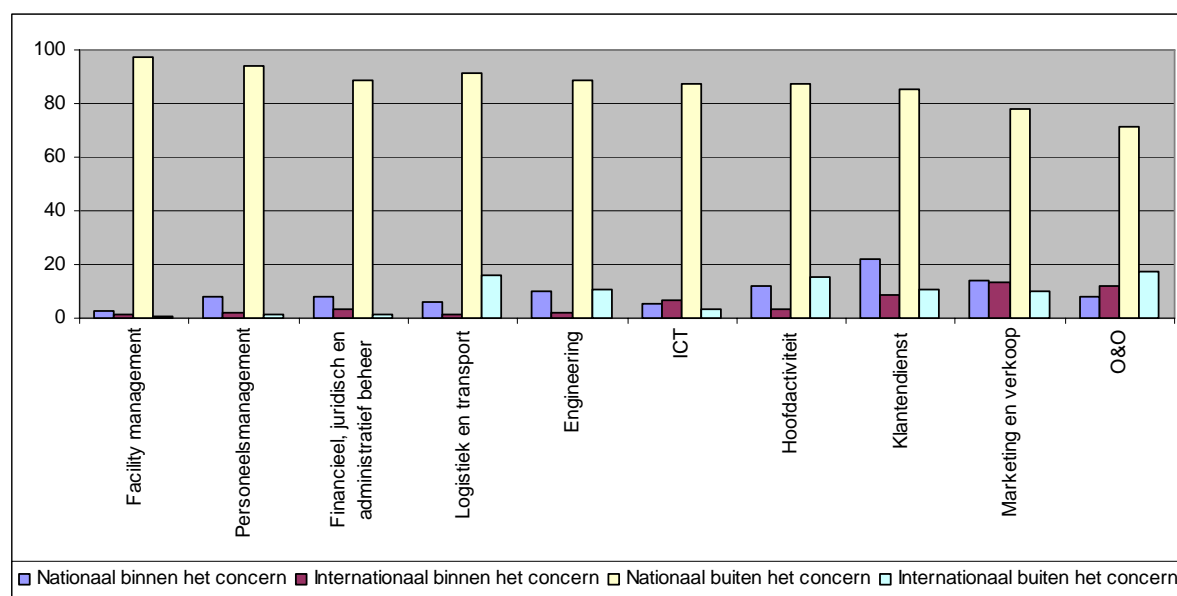
⁷ In deze grafiek is het aantal observaties voor elke bedrijfsfunctie anders: de aanwezige bedrijfsfunctie wordt niet altijd uitbesteed. Het aantal observaties en missings per bedrijfsfunctie is als volgt: Hoofdvactiteit, n=266, missing=19; O&O, n=233, missing=85; ICT, n=881, missing=23; Engineering, n=430, missing=23; Facility management, n=853, missing=42; Logistiek en transport, n=528, missing=15; Marketing en verkoop, n=350, missing=20; Klantendienst, n=88, missing=5; Financieel, juridische en administratief beheer, n=1117, missing=56; Personeelsmanagement, n=1119, missing=15.

“Het is zo dat wij de marketing functie niet voorhanden hebben en dat dat binnen onze groep wordt gedaan. Wij zijn een internationale groep, het gebeurt met name vanuit Nederland. Zij ontwikkelen, leveren ons de tools de middelen die wij kunnen gebruiken.”
 (Organisatie die Marketing en verkoop internationaal binnen het concern uitbesteed)

3.3. Uitbesteden waarheen?: geografische en juridische locatie

Grafiek 7 integreert beide types van locaties. Doorgaans kan gesteld worden dat bedrijfsfuncties door Vlaamse organisaties nationaal buiten het concern uitbesteed worden. Deze figuur geeft ook weer wat het aandeel is van de geografische en juridische locatie bij het uitbesteden van de bedrijfsfuncties. Uit de grafiek kan afgeleid worden dat de internationale dimensie meer doorweegt bij O&O, daar waar bij klantendienst vooral de dimensie binnen het concern doorweegt.

Grafiek 7: Uitbesteden waarheen? Geografische en juridische locatie per bedrijfsfunctie, 233<n<1119



233<n<1119, 5<missings<85, gewogen naar sector en grootte⁸

⁸ In deze grafiek is het aantal observaties voor elke bedrijfsfunctie anders: de aanwezige bedrijfsfunctie wordt niet altijd uitbesteed. Het aantal observaties en missings per bedrijfsfunctie is als volgt: Hoofdactiviteit, n=266, missing=19; O&O, n=233, missing=85; ICT, n=881, missing=23; Engineering, n=430, missing=23; Facility management, n=853, missing=42; Logistiek en transport, n=528, missing=15; Marketing en verkoop, n=350, missing=20; Klantendienst, n=88, missing=5; Financieel, juridische en administratief beheer, n=1117, missing=56; Personeelsmanagement, n=1119, missing=15.

Besluit

De verschillende bovenstaande analyses hebben inzicht gegeven in de verticale integratie in Vlaamse organisaties. Deze desintegratie van de waardeketen zorgde ervoor dat organisaties konden opgedeeld worden in makers and buyers. Om inzicht te verkrijgen in die interorganisationele relaties, waren data op het organisatieniveau niet langer toereikend. Hiervoor werd de bedrijfsfunctie als analyse-eenheid geïntroduceerd. Deze analyse-eenheid wordt ook in vergelijkbare survey's gebruikt. Op basis van deze survey's werden volgende bedrijfsfuncties geselecteerd: de hoofdactiviteit, O&O, ICT, Engineering, Facility, Logistiek en transport, marketing en verkoop, klantendienst, financieel, juridisch en administratief beheer en personeelsmanagement. Op basis van 1656 respondenten is op volgende onderzoeksvragen een antwoord geformuleerd:

1. Welke bedrijfsfuncties worden gedeeltelijk of volledig uitbesteed door Vlaamse organisaties en welke bedrijfsfuncties worden in huis uitgevoerd?
2. Is er een onderscheid in uitbesteding op basis van het type bedrijfsfunctie (kernfunctie/ondersteunende functie)?
3. Waarheen besteden de Vlaamse organisaties de bedrijfsfuncties uit?

Een antwoord op de eerste vraag werd geformuleerd op basis van het vergelijken van de uitbestedingspercentages van de verschillende bedrijfsfuncties. Een eerste belangrijke vaststelling hierbij, was het verschil in aanwezigheid van de verschillende bedrijfsfuncties binnen Vlaamse organisaties. O&O en engineering kwamen slechts in 30% van de organisaties voor. Om een zuiver beeld te krijgen over het uitbesteden van bedrijfsfuncties in Vlaamse organisaties, werden enkel de organisaties bestudeerd waarin de bedrijfsfuncties aanwezig waren. Uit deze analyse bleek dat ICT, financieel, juridisch en administratief beheer en personeelsmanagement uitbesteed worden daar waar marketing en verkoop, de hoofdactiviteit en klantendienst meest door de organisaties zelf werden uitgevoerd. Een belangrijke opmerking die hierbij moet gemaakt worden is het verschil tussen het gedeeltelijk en volledig uitbesteden. ICT en engineering waren de bedrijfsfuncties die het meest frequent volledig worden uitbesteed.

Uit analyse blijkt dat ondersteunende functies significant meer uitbesteed worden dan kernfuncties, behalve voor de bedrijfsfunctie klantendienst. Bij de bedrijfsfuncties ICT en engineering is het onderscheid tussen kern-en ondersteunende functies het meest opmerkelijk. Voor O&O en marketing en verkoop is het verschil eerder gering.

Op basis van een multilevelanalyse wordt ook ontdekt dat er significante sectorverschillen bestaan wat betreft het aandeel uitbesteedde bedrijfsfuncties. Deze sectorverschillen blijven bestaan na controle voor andere organisatiekenmerken. Naast de sector waartoe de organisatie behoort, hebben ook het al dan niet behoren tot een concern, het profitkarakter, de ervaren concurrentie en de innovativiteit van de organisatie significante effecten hebben op het aandeel bedrijfsfuncties dat uitbesteed wordt in een organisatie.

Als organisaties bedrijfsfuncties uitbesteden dan kan dit naar een binnenlandse of buitenlandse vestiging van het concern of naar een externe organisatie in het binnen-of buitenland. Uit de analyse van de bedrijfsfuncties, blijkt dat, indien bedrijfsfuncties worden uitbesteed, dit hoofdzakelijk naar een externe organisatie in het binnenland gebeurt. Dit betekent dat internationale uitbesteding en uitbesteding binnen het concern minder voorkomen en dus interessant zijn om verder te analyseren. In de twee volgende onderdelen wordt dieper ingegaan op deze twee vormen van uitbesteding.