

# **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 III:INTERNATIONAL INSOURCING EN OFFSHORING IN KAART GEBRACHT

### Inleiding

Volgens de KOF globaliseringsindex (KOF Swiss Economic Institute, 2009), die zowel economische als sociale en politieke globalisering in rekening brengt, is België 's werelds meest geglobaliseerde land. Ook wat betreft economische globalisering bevindt België zich volgens deze index binnen de top-5, na Singapore, Luxemburg, Ierland en Malta.

Eén aspect van economische globalisering is de fragmentatie van de waardeketen, gekenmerkt door het verplaatsen van bedrijfsfuncties naar het buitenland, op zoek naar meer efficiëntie, lagere kosten, specifieke vaardigheden en kennis of nieuwe afzetmarkten. In wat volgt gaan we na hoe frequent Vlaamse organisaties hun bedrijfsfuncties over de nationale grenzen heen uitbesteden. We identificeren enkele kenmerken van organisaties die bedrijfsfuncties geheel of gedeeltelijk in het buitenland laten uitvoeren, en gaan na in welke sectoren het vaakst over de grenzen heen uitbesteed wordt. Hierna bekijken we welke bedrijfsfuncties het vaakst in het buitenland uitgevoerd worden. Tot slot werpen we een licht op het geografische aspect van internationale uitbesteding en gaan we na waarheen Vlaamse organisaties hun bedrijfsfuncties uitbesteden.

### 1. Offshoring en international insourcing in Vlaanderen

Uit dit onderzoek blijkt dat één vijfde van de Vlaamse organisaties met meer dan vijf werknemers minstens één van de bevraagde bedrijfsfuncties geheel of gedeeltelijk in het buitenland laat uitvoeren.<sup>1</sup> Er zijn twee strategieën die een organisatie kan hanteren wanneer ze bedrijfsfuncties naar het buitenland verplaatst. Een eerste is offshoring. Hierbij wordt een bedrijfsfunctie geheel of gedeeltelijk uitgevoerd door een *externe organisatie* in het buitenland. Een tweede strategie is international insourcing. Hierbij wordt de bedrijfsfunctie geheel of gedeeltelijk uitgevoerd *door een buitenlandse vestiging van het concern*. De uitbesteding overschrijdt dan wel nationale grenzen, maar men houdt de bedrijfsfunctie binnen het concern (Statistics Denmark, 2008, p. 11).

In onderstaande tabel zien we dat offshoring in Vlaamse organisaties vaker voorkomt dan international insourcing. 15.11% van de Vlaamse organisaties besteedt één of meer van de bevraagde bedrijfsfuncties geheel of gedeeltelijk uit aan een externe organisatie in het buitenland, terwijl 6.95% één of meer van de bevraagde bedrijfsfuncties geheel of gedeeltelijk uitbesteedt aan een buitenlandse vestiging van het eigen concern. Van de 17.42% die één of meer van de bevraagde bedrijfsfuncties geheel of gedeeltelijk in het buitenland laat uitvoeren, doet meer dan de helft alleen aan offshoring. 4.64% doet zowel aan offshoring als aan international insourcing. Slechts 2.31% doet alleen aan international insourcing.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Dit wil zeggen dat 8 op de 10 Vlaamse organisaties geen van de bevraagde bedrijfsfuncties in het buitenland laat uitvoeren. Let wel, dit sluit niet uit dat deze organisaties bedrijfsfuncties (geheel of gedeeltelijk) uitbesteden in eigen land. Uitbesteden in eigen land kan bovendien zowel aan externe organisaties als aan binnenlandse vestigingen van het eigen concern.

<sup>2</sup> Deze cijfers zijn afkomstig van een complete case analysis, uitgevoerd voor de observaties waarvoor informatie beschikbaar is over zowel international insourcing als offshoring.

**Tabel 1: Internationale uitbesteding bij Vlaamse organisaties in 2008, in procent (n=1656)**

		Offshoring		Totaal
		Neen	Ja	
International insourcing	Neen	82.58	10.47	93.05
	Ja	2.31	4.64	6.95
Totaal		84.89	15.11	100

n=1656, missing=138, gewogen naar sector en grootte

## 2. International insourcing, offshoring en organisatiekenmerken

### 2.1. Grootte van de organisatie

Wanneer we de grootte van de organisatie in rekening brengen, zien we dat organisaties die één of meer van de bevraagde bedrijfsfuncties (geheel of gedeeltelijk) in het buitenland laten uitvoeren, significant groter zijn de organisaties die alle bedrijfsfuncties binnen de nationale grenzen (laten) uitvoeren ( $\alpha < 0.0001$ )<sup>3</sup>. Organisaties die ten minste één van de bevraagde bedrijfsfuncties in het buitenland laten uitvoeren hebben gemiddeld 67 werknemers (stdev 202.583). Zij die alle bedrijfsfuncties in eigen land (laten) uitvoeren, hebben gemiddeld 41 werknemers (stdev 199.901).

Dit verband vinden we bovendien zowel bij international insourcing ( $\alpha < 0.05$ ) als bij offshoring ( $\alpha < 0.0001$ ). Organisaties die aan international insourcing doen voor minstens één bevraagde bedrijfsfunctie tellen gemiddeld 73 werknemers (stdev 232.008). Zij die niet aan insourcing doen voor de bevraagde bedrijfsfuncties tellen gemiddeld 44 werknemers (stdev 193.814). Bij offshoring is dit respectievelijk 71 (stdev 202.118) en 42 (stdev 196.938) werknemers.

Volgens Mol, van Tulder & Beijer (2005, p.606) is het voor grote organisaties moeilijk om in het eigen land organisaties te vinden die kunnen tegemoet komen aan de omvang van hun vraag, waardoor zij gedwongen worden nationale grenzen te overschrijden. Bovendien genieten grotere organisaties ook vaker schaalvoordelen, wanneer zij uitbesteden aan een buitenlandse organisatie. Tot slot opereren grote organisaties vaker internationaal, waardoor zij vaker in aanraking komen met buitenlandse organisaties waaraan zij zouden kunnen uitbesteden. Kleine organisaties zouden daarentegen pas internationaal uitbesteden wanneer zij een zeer specifieke vraag hebben, en daardoor gedwongen worden om over de nationale grenzen heen een gespecialiseerde aanbieder te zoeken.

### 2.2. Profit of non-profitkarakter van de organisatie

Internationale uitbesteding komt vaker voor bij profit-organisaties dan bij non-profitorganisaties ( $\alpha < 0.0001$ ). 1 op 4 organisaties met een profit-karakter laat één of meer van de bevraagde bedrijfsfuncties (geheel of gedeeltelijk) uitvoeren in het buitenland, tegenover 1 op 20 organisaties met een non-profitkarakter. Dit verband vinden we zowel bij international insourcing ( $\alpha < 0.0001$ ) als bij offshoring ( $\alpha < 0.0001$ ).

<sup>3</sup> De resultaten in deze paragraaf werden verkregen aan de hand van variantie-analyses door middel van PROC GLM in sas, met als continue variabele het natuurlijke logaritme van het aantal werknemers van de organisatie.

### **2.3. Ervaren concurrentie**

6 op 10 organisaties die één of meer bevroegde bedrijfsfuncties (geheel of gedeeltelijk) in het buitenland laten uitvoeren, ervaren een sterke tot zeer sterke concurrentie. Daarnaast ervaren 6 op 10 organisaties die niet aan internationale uitbesteding doen, een matige tot zeer zwakke concurrentie. Er is een significant positief verband tussen internationale uitbesteding en ervaren concurrentie ( $\alpha < 0.0001$ ). Dit geldt bovendien zowel voor concurrentie van binnenlandse ondernemingen ( $\alpha < 0.0001$ ) als voor concurrentie van buitenlandse ondernemingen ( $\alpha < 0.0001$ ).

Verder stellen we vast dat organisaties die voor één of meer bevroegde bedrijfsfuncties aan offshoring doen sterkere concurrentie ervaren dan organisaties die alle bedrijfsfuncties in eigen land uitvoeren of laten uitvoeren ( $\alpha < 0.0001$ ). Dit geldt zowel voor concurrentie van binnenlandse ( $\alpha < 0.01$ ) als voor concurrentie van buitenlandse ondernemingen ( $\alpha < 0.0001$ ). Ook international insourcing levert hetzelfde beeld op: organisaties die voor één of meer bevroegde bedrijfsfuncties aan international insourcing doen, ervaren sterkere concurrentie dan organisaties die alle bedrijfsfuncties in eigen land uitvoeren of laten uitvoeren, en zowel van binnenlandse als buitenlandse organisaties ( $\alpha < 0.0001$ ).

Ten slotte zien we dat 6 op 10 organisaties die aan internationale uitbesteding doen, de afgelopen vijf jaren de concurrentie hebben voelen toenemen, terwijl voor slechts 4 op 10 organisaties die aan internationale uitbesteding doen, de concurrentie is afgenomen of gelijk gebleven. Daarentegen is voor de helft van zij die niet aan internationale uitbesteding doen, de concurrentie toegenomen. Voor de andere helft is zij gelijk gebleven of afgenomen. Er is een positief verband tussen toegenomen concurrentie en internationale uitbesteding ( $\alpha < 0.0001$ ), en dit verband vinden we ook terug bij international insourcing ( $\alpha < 0.0005$ ). Bij offshoring zien we een licht afwijkend patroon. Hier geldt dat organisaties die een verandering (zowel een toename als een afname) in de concurrentie waarnemen, vaker uitbesteden dan organisaties waarvoor de concurrentie gelijk gebleven is ( $\alpha < 0.0001$ ).

### **2.4. Innovativiteit**

Om de innovativiteit van een organisatie te meten, werd gevraagd hoe wordt omgegaan met nieuwe technologieën. 7 op 10 organisaties die aan internationale uitbesteding doen, kunnen we innovatieve organisaties noemen: zij zijn bij de eersten in hun sector om nieuwe technologieën in te voeren. Daarnaast voert iets meer dan de helft van de organisaties die niet aan internationale uitbesteding doen pas nieuwe technologieën in als ze hun nut bewezen hebben in de sector. Er is een significant positief verband tussen innovativiteit en internationale uitbesteding ( $\alpha < 0.0001$ ). Dit verband vinden we zowel terug bij international insourcing ( $\alpha < 0.0005$ ) als bij offshoring ( $\alpha < 0.0001$ ).

### **2.5. Aandeel laaggeschoolde tot middelbaargeschoolde werknemers**

Er is een significant verschil tussen organisaties die minstens één van de bevroegde bedrijfsfuncties (geheel of gedeeltelijk) in het buitenland laten uitvoeren en organisaties die alle bevroegde bedrijfsfuncties in eigen land houden ( $\alpha < 0.0001$ ), wat betreft het aandeel laaggeschoolde tot middelbaar geschoolde werknemers. Bij organisaties die hun bedrijfsfuncties geheel of gedeeltelijk over de grenzen laten uitvoeren, bedraagt het gemiddeld aandeel laag- tot middelbaar geschoolde werknemers 44.297% (stdev 28.854). Dat is significant lager dan bij de organisaties die hun bedrijfsfuncties binnen de nationale grenzen

(laten) uitvoeren. Hier bedraagt het aandeel laaggeschoolde werknemers 48.930% (stdev 36.855).

Een onderscheid tussen zij die wel en niet aan offshoring doen enerzijds, en zij die wel en niet aan international insourcing doen anderzijds, levert bovendien hetzelfde significant verschil op ( $\alpha < 0.0001$ ). Zij die wel aan offshoring van minstens één van de bevraagde bedrijfsfuncties doen stellen gemiddeld 44.989% (stdev 26.496) laag- tot middelbaar geschoolde werknemers te werk, tegenover 58.637% (stdev 36.688) bij organisaties die niet aan offshoring doen. Zij die wel aan international insourcing van minstens één van de bevraagde bedrijfsfuncties doen, stellen gemiddeld 41.218% (stdev 33.682) laag- tot middelbaar geschoolde werknemers te werk, tegenover 57.294% (stdev 35.282) bij organisaties die niet aan international insourcing doen.<sup>4</sup>

## 2.6. Concerns als drijfveren voor international insourcing en offshoring

81% van de Vlaamse organisaties die niet aan internationale uitbesteding doen, maken geen deel uit van een groter concern. 61% van de Vlaamse organisaties die wel aan internationale uitbesteding doen, maken ook deel uit van een groter concern. Er is een significant positief verband tussen het over de nationale grenzen heen laten uitvoeren van minstens één van de bevraagde bedrijfsfuncties en deel uitmaken van een concern ( $\alpha < 0.0001$ ). Dit patroon vinden we bovendien zowel bij international insourcing ( $\alpha < 0.0001$ ) als bij offshoring terug ( $\alpha < 0.0001$ ).

Van alle Vlaamse organisaties besteden dochtermaatschappijen van concerns waarvan het hoofdkantoor in het buitenland gevestigd is, en waarvoor tevens de strategische beslissingen in het buitenland genomen worden, het meest internationaal uit: 72.29% van de organisaties van dit type doet aan internationale uitbesteding. Zij worden gevolgd door dochtermaatschappijen waarvan het hoofdkantoor in het buitenland gevestigd is maar waarvoor de strategische beslissingen in België genomen worden. De derde plaats in de ranking wordt ingenomen door hoofdkantoren van concerns, gevestigd in België. Dochtermaatschappijen waarvan het hoofdkantoor in België gevestigd is, besteden minder internationaal uit. Ondernemingen die geen deel uitmaken van een groter concern doen het minst vaak aan internationale uitbesteding: slechts 10.34% van de organisaties van dit type doet aan internationale uitbesteding. Er zijn statistisch significante verschillen tussen deze categorieën ( $\alpha < 0.0001$ ). Ook bij international insourcing ( $\alpha < 0.0001$ ) en offshoring ( $\alpha < 0.0001$ ) is de rangorde tussen de categorieën hetzelfde.

Dochtermaatschappijen van buitenlandse ondernemingen zouden volgens Mol e.a. (2005, pp.604-605) vaker aan internationale uitbesteding doen omdat zij kunnen genieten van het buitenlandse sociale netwerk van het concern. Dit vergemakkelijkt het socialisatieproces waarin de organisatie moet leren omgaan met het buitenlandse institutionele en culturele kader en maakt internationale uitbesteding aldus minder kostenintensief. Belgische organisaties en concerns zonder vestigingen in het buitenland zouden daarentegen geneigd zijn om te zich te beperken tot contacten met organisaties binnen de nationale grenzen, gegeven hun gebrek aan internationale ervaring en hun onbekendheid met buitenlandse organisaties die eventueel aan hun vraag kunnen beantwoorden.

---

<sup>4</sup> De resultaten in deze paragraaf werden verkregen aan de hand van variantie-analyses door middel van PROC GLM in sas.

**Tabel 2: Internationale uitbesteding bij Vlaamse organisaties in 2008, naargelang type organisatie, in procent (n=1656)**

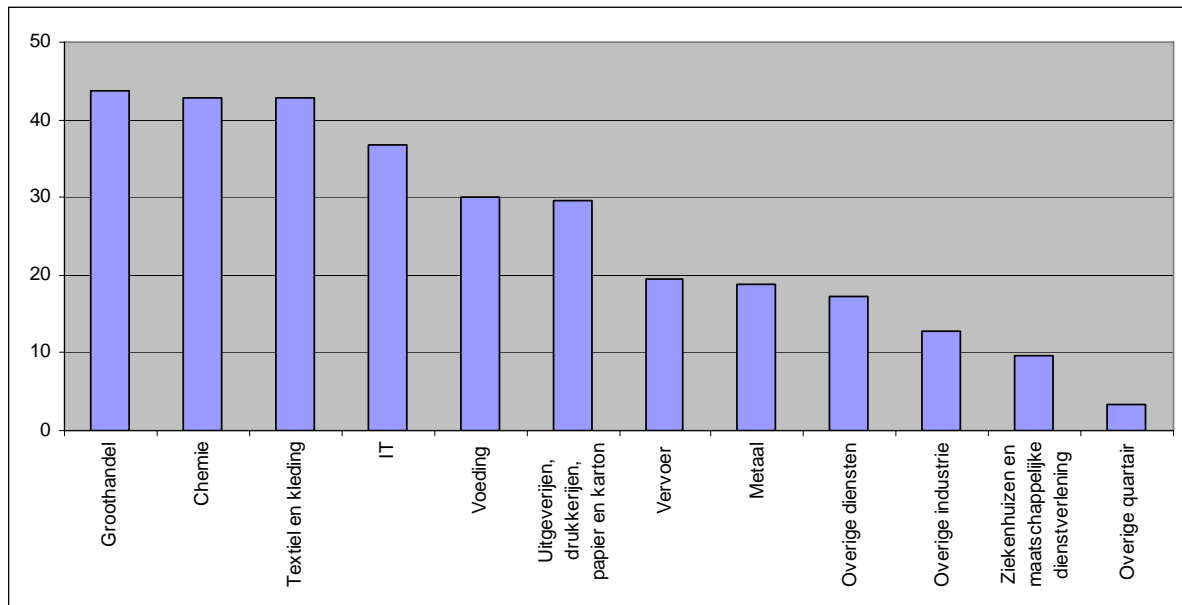
Type organisatie	Internationale uitbesteding	International insourcing	Offshoring
Dochtermaatschappij, hoofdkantoor in het buitenland, strategische beslissingen genomen in het buitenland	72.29	62.81	47.74
Dochtermaatschappij, hoofdkantoor in het buitenland, strategische beslissingen genomen in België	64.39	44.45	49.43
Hoofdkantoor, gevestigd in België	35.89	28.91	22.86
Dochtermaatschappij, hoofdkantoor in België	25.97	10.07	21.00
Op zichzelf staande onderneming, geen deel van een groter concern	10.34	0	10.34

n=1656, missing=116 (uitbesteding), 66 (international insourcing), 155 (offshoring), gewogen naar sector en grootte

## 2.7. Sectorale verschillen in international insourcing en offshoring

In dit onderzoek ligt de focus op negen sectoren, nl. voeding, textiel en kleding, uitgeverijen, drukkerijen en papier en karton, chemie, metaal, groothandel, vervoer, IT en ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening. Om een volledig beeld te krijgen van uitbesteding in de Vlaamse economie, werden aan deze sectorclassificatie drie sectoren toegevoegd: overige industrie, overige diensten en overige quartair. In onderstaande grafiek worden de sectoren met elkaar vergeleken. Hieruit blijkt dat in de sectoren groothandel, chemie en textiel en kleding het vaakst bedrijfsfuncties geheel of gedeeltelijk in het buitenland uitgevoerd worden: respectievelijk 43.73%, 42.88% en 42.84% van de organisaties in deze sectoren doen aan offshoring of international insourcing. Een andere sector waarin vaak bedrijfsfuncties naar het buitenland uitbesteed worden is de IT (36.72%). 30% van de organisaties in de voedingsector en in de uitgeverijen, drukkerijen- en papiersector besteden internationaal uit. In de vervoersector en in de metaalsector is dit 20%. De sectoren waarvan de bevroegde bedrijfsfuncties het vaakst in eigen land uitgevoerd worden, zijn de overige dienstensectoren, de overige industriesectoren, ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening en de overige quartaire sectoren. Bij 96.72% van de organisaties in de overige quartaire sectoren worden alle bevroegde bedrijfsfuncties in eigen land uitgevoerd. Er zijn significante verschillen tussen de sectoren ( $\alpha < 0.0001$ ).

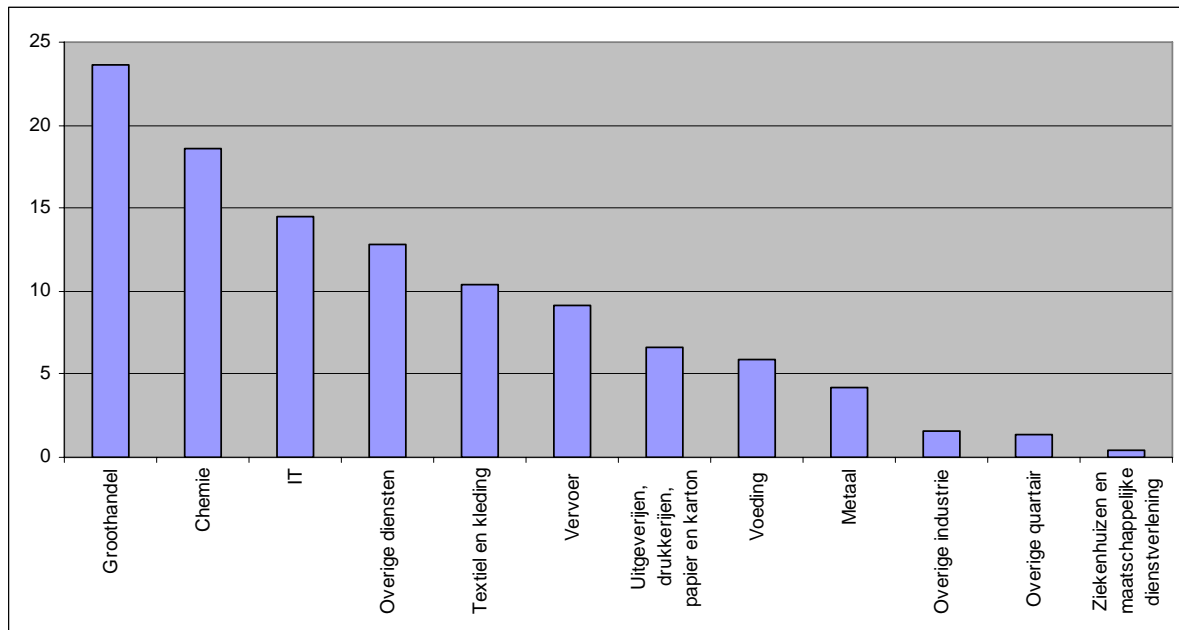
**Grafiek 1: Internationale uitbesteding bij Vlaamse organisaties in 2008, naargelang sector, in procent (n=1656)**



n=1656, missing=95, gewogen naar sector en grootte

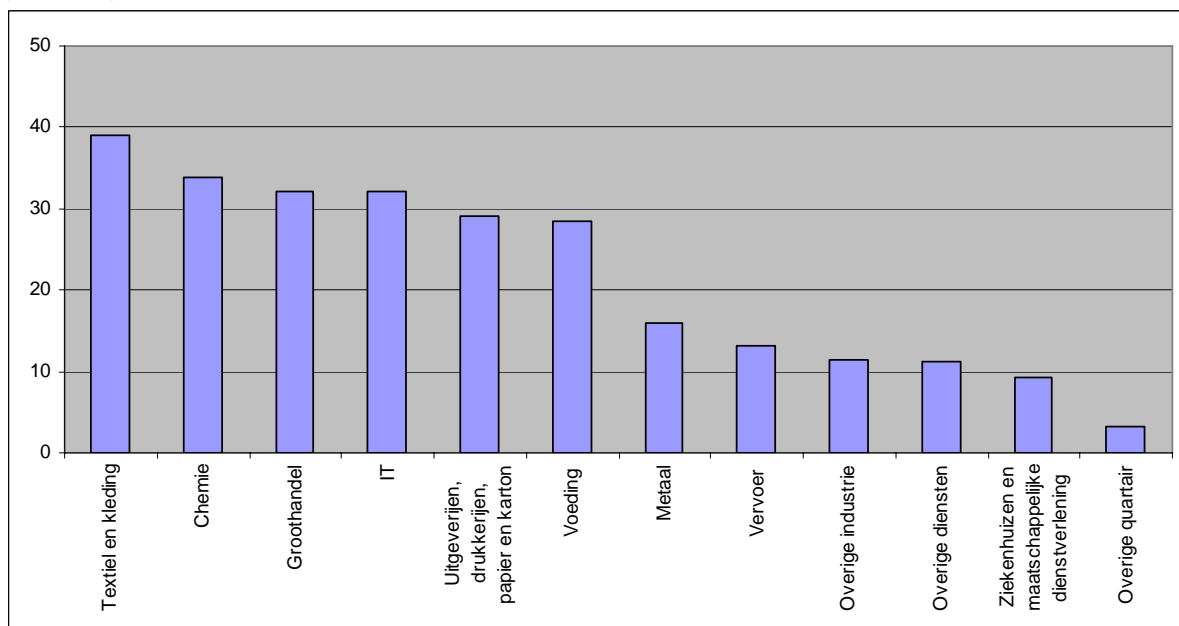
Wanneer we de dit algemene beeld uitsplitsen naar offshoring en international insourcing, zien we dat offshoring in elke sector vaker voorkomt dan international insourcing, behalve in de overige dienstensector. In de textiel- en kledingsector doen opvallend veel organisaties aan offshoring: 38.93% van de organisaties in de textiel- en kledingsector besteedt minstens één bedrijfsfunctie geheel of gedeeltelijk uit naar een externe organisatie in het buitenland, terwijl slechts 10.42% van de organisaties in deze sector aan international insourcing doet. International insourcing komt het vaakst voor in de groothandel: 23.59% van de organisaties in de groothandel doet aan international insourcing, terwijl 32.13% aan offshoring doet.

**Grafiek 2: International insourcing bij Vlaamse organisaties in 2008, naargelang sector, in procent (n=1656)**



n=1656, missing= 45, gewogen naar sector en grootte

**Grafiek 3: Offshoring bij Vlaamse organisaties in 2008, naargelang sector, in procent (n=1656)**



n=1656, missing=135, gewogen naar sector en grootte

## 2.8. Organisatiekenmerken en internationale uitbesteding: een synthetische analyse

Organisaties die aan internationale uitbesteding doen voor minstens één van de bevroegde bedrijfsfuncties verschillen van organisaties die niet aan internationale uitbesteding doen met betrekking tot een aantal kenmerken. Om tot een synthese van bovenstaande bivariate analyses te komen, werden de relevante organisatiekenmerken samengebracht in een logistische regressie-analyse. Het effect van de ervaren concurrentie is niet meer significant onder controle van de effecten van sector, grootte, profitkarakter, innovativiteit, het percentage laag- tot middelbaar geschoolden tewerkgesteld, al dan niet behoren tot een concern en de evolutie in de ervaren concurrentie.

In de uitgevoerde logistische regressie-analyse werden alle sectoren vergeleken met de sector “uitgeverijen, drukkerijen en maatschappelijke dienstverlening”, omdat uit de beschrijvende bivariate analyses bleek dat in deze sector, in vergelijking met de andere sectoren, een middelmatig aandeel organisaties aan internationale uitbesteding deed. In geen van de sectoren besteedt een significant groter of kleiner aandeel organisaties minstens één van zijn bedrijfsfuncties internationaal uit. De verschillen tussen de sectoren zijn m.a.w. gering, onder controle van de andere organisatiekenmerken.

Het profitkarakter van een organisatie speelt wel een rol voor internationale uitbesteding. Internationale uitbesteding is 4 keer minder waarschijnlijk voor een organisatie met een non-profitkarakter dan voor een organisatie met een profitkarakter. Daarnaast is internationale uitbesteding 3 keer minder waarschijnlijk voor een organisatie waarvan het profitkarakter afhankelijk is van de situatie, dan voor een organisatie met een profitkarakter.

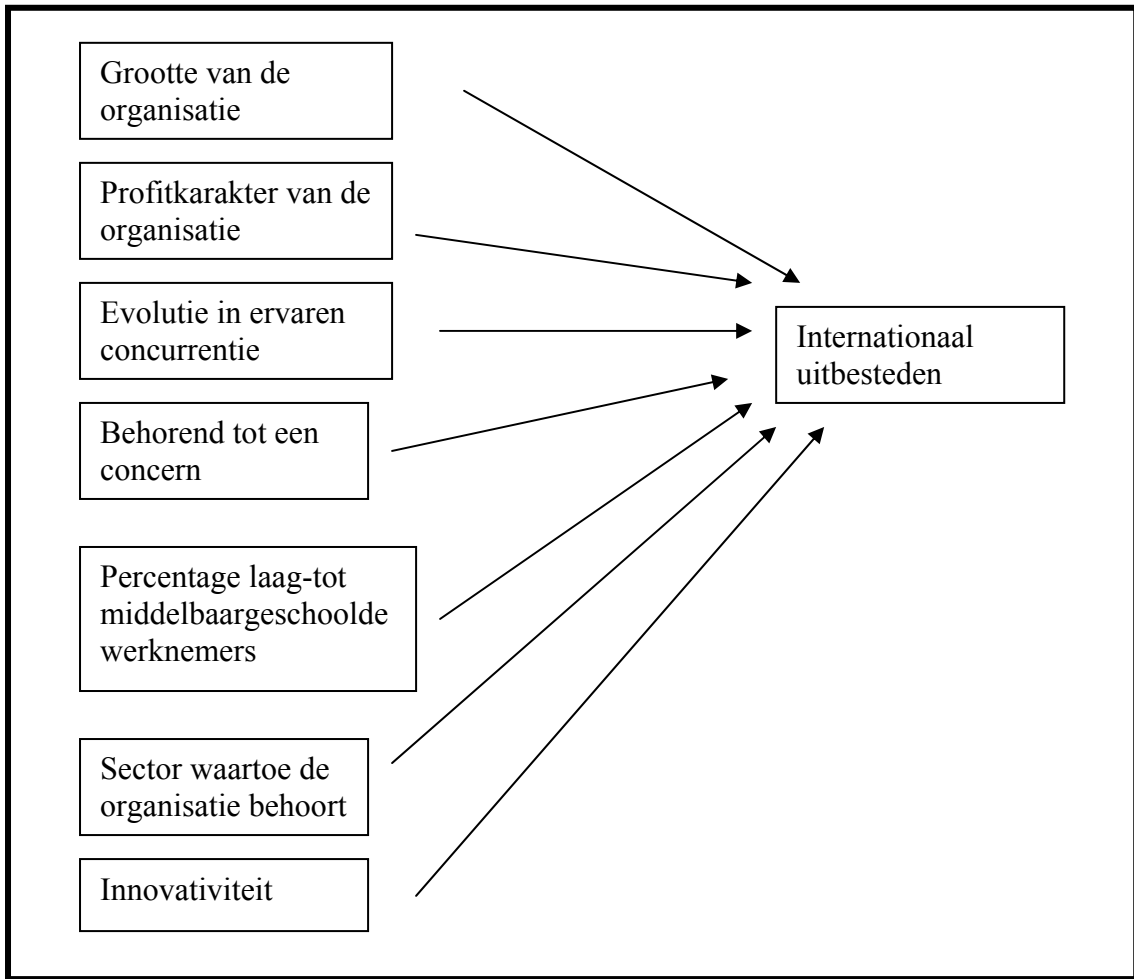
Ook de grootte van een organisatie is van belang: voor een organisatie met 6 à 10 werknemers is internationale uitbesteding half zo waarschijnlijk als voor een organisatie met 11 à 100 werknemers. We kunnen echter niet zeggen dat organisaties met 11 à 100 werknemers significant verschillen van organisaties met meer dan 100 werknemers.

Internationale uitbesteding is dubbel zo waarschijnlijk voor organisaties die de concurrentie hebben voelen toenemen (tussen 2003 en 2008) dan voor organisaties waarvoor de concurrentie gelijk gebleven is. Er is echter geen significant verschil tussen organisaties waarvoor de concurrentie gelijk gebleven is en organisaties die de concurrentie hebben voelen afnemen.

Organisaties waarin meer dan 2/3 van de werknemers laag- tot middelbaar geschoold is, zijn half zo waarschijnlijk om aan internationale uitbesteding te doen dan organisaties met 1/3 à 2/3 laag- tot middelbaar geschoolde werknemers. Organisaties met minder dan 1/3 laag- tot middelbaar geschoolde werknemers zijn even waarschijnlijk als organisaties met 1/3 à 2/3 laag- tot middelbaar geschoolde werknemers om aan internationale uitbesteding te doen.

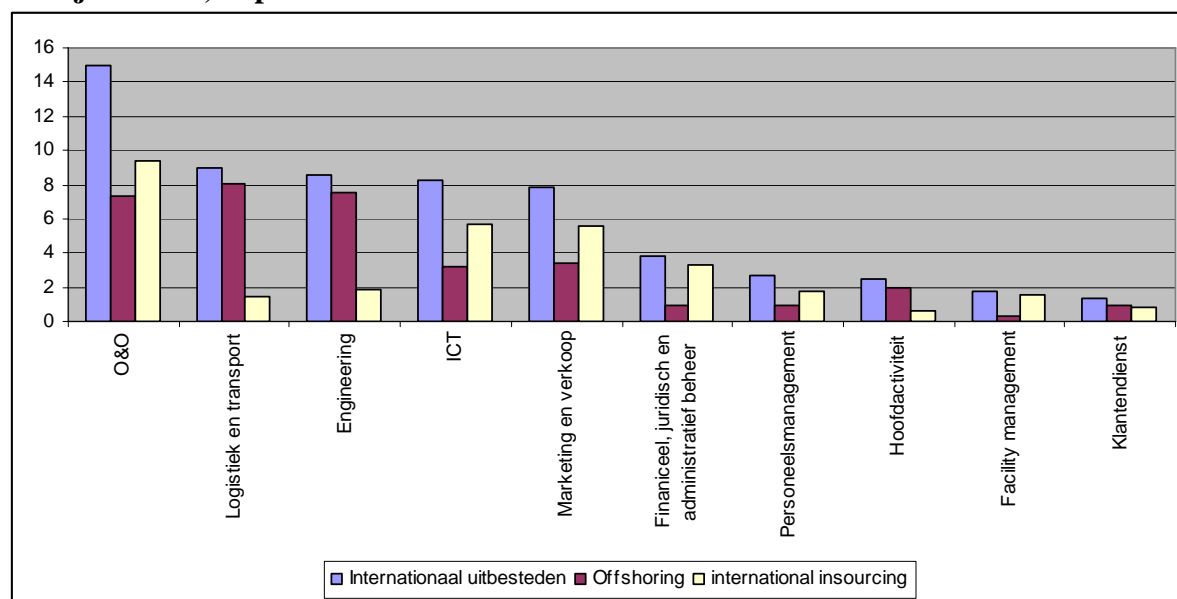
Ook innovativiteit is van belang: organisaties die als (een van de) eerste(n) in hun sector nieuwe technologieën invoeren zijn dubbel zo waarschijnlijk om aan internationale uitbesteding te doen dan organisaties die wachten met het invoeren van een nieuwe technologie tot deze zijn nut heeft bewezen in de sector.

De factor die de grootste invloed uitoefent is het behoren tot een concern: een organisatie die deel uitmaakt van een groter concern is 5 keer meer waarschijnlijk om aan internationale uitbesteding te doen dan een organisatie die geen deel uitmaakt van een groter concern.



### 3. Bedrijfsfuncties

**Grafiek 4: Internationale uitbesteding bij Vlaamse organisaties in 2008, naargelang bedrijfsfunctie, in procent**



125 ≤ n ≤ 1656, 0 ≤ missing ≤ 86, gewogen naar sector en grootte<sup>5</sup>.

In bovenstaande grafiek zien we welk aandeel organisaties een bepaalde bedrijfsfunctie geheel of gedeeltelijk in het buitenland laat uitvoeren, relatief ten opzichte van het aantal organisaties dat over deze bedrijfsfunctie beschikt. 14.99% van de Vlaamse organisaties die aan onderzoek en ontwikkeling doen, laat deze bedrijfsfunctie in het buitenland uitvoeren. 7.71% laat haar O&O-activiteiten geheel of gedeeltelijk door een buitenlandse vestiging van hetzelfde concern uitvoeren. 5.62% laat haar O&O-activiteiten geheel of gedeeltelijk uitvoeren in een externe buitenlandse organisatie. 1.66% doet zowel aan international insourcing als aan offshoring.

Andere bedrijfsfuncties die vaak in het buitenland uitgevoerd worden zijn ICT, engineering services, logistiek en transport en marketing en verkoop. Bij engineering en logistiek en transport neemt de gehele of gedeeltelijke verplaatsing van de bedrijfsfunctie naar het buitenland meestal de vorm aan van offshoring: een buitenlandse externe organisatie neemt deze functies voor haar rekening. Bij ICT en marketing en verkoop daarentegen blijft de bedrijfsfunctie vaker in hetzelfde concern: voor deze bedrijfsfuncties komt international insourcing frequenter voor dan offshoring.

<sup>5</sup> In deze grafiek is het aantal observaties voor elke bedrijfsfunctie anders: niet elke bevraagde organisatie beschikt immers over elke bedrijfsfunctie. Daarenboven is het aantal missings anders voor internationale uitbesteding, voor offshoring en voor international insourcing. Dit komt omdat we weten dat de organisatie minstens één bedrijfsfunctie internationaal uitbesteedt, als we weten dat ze aan offshoring doet, ook al werd geen substantieel antwoord gegeven op de vraag of men aan international insourcing doet, en vice versa.

Het aantal observaties en het aantal missing zijn als volgt: Hoofdactiviteit: n=1656, missing=5 (internationaal uitbesteden), 3 (international insourcing), 5 (offshoring); O&O: n=742, missing=5, 4, 5; IT: n=1367, missing=64, 1, 124; Engineering: n=690, missing=1, 17, 1; Facility management: n=1394, missing=1, 1, 1; Logistiek en transport: n=125, missing=1, 1, 1; Marketing en verkoop: n=1254, missing=86, 52, 41; Klantendienst: n=1228; missing=0, 0, 0; Financieel, juridisch en administratief beheer: n=1625, missing=1, 1, 1; Personeelsmanagement: n=1592, missing=0, 0, 0.

Naast de hoofdactiviteit, worden ook de klantendienst en facility-management opvallend weinig in het buitenland uitgevoerd. Respectievelijk 2.47%, 1.37% en 1.97% van de organisaties die over deze bedrijfsfuncties beschikken, laten haar uitvoeren in het buitenland. Een mogelijke verklaring voor het in het buitenland plaatsen van de klantendienst, kan de locatie van de afzetmarkt zijn. Organisaties die hun klantendienst geheel of gedeeltelijk naar het buitenland uitbesteden, behalen gemiddeld 49.23% (stdev 32.643) van hun omzet op buitenlandse afzetmarkten. Organisaties die hun klantendienst in België houden, behalen gemiddeld 13.55% (stdev 24.983) van hun omzet op buitenlandse afzetmarkten.

Er zijn significante verschillen tussen de sectoren wat betreft internationale uitbesteding voor acht van de tien bedrijfsfuncties ( $\alpha < 0.0005$ ). Zoals weergegeven in tabel 3, gebeurt de uitbesteding van de hoofdactiviteit naar het buitenland vooral in de IT-sector en in de kleding- en textielsector, meestal in de vorm van offshoring. 13% van de organisaties in de IT-sector laten hun hoofdactiviteit geheel of gedeeltelijk in het buitenland uitvoeren, in de textiel- en kledingsector is dat 14%. Internationale uitbesteding van de IT-activiteiten gebeurt het vaakst in de chemische sector, terwijl de internationale uitbesteding van engineering services veel vaker voorkomt in de voedingssector dan in eender welke andere sector. Uitbesteding van logistiek en transport gebeurt uitzonderlijk vaak in de textiel en kleding-sector, en dit uitsluitend in de vorm van offshoring. Meer dan één organisatie op vier in deze sector besteedt logistiek en transport internationaal uit. Het internationaal uitbesteden van marketing en verkoop komt dan weer het vaakst voor in de groothandel. Ook onderzoek en ontwikkeling wordt het vaakst internationaal uitbesteed in de groothandel: 39.54% van de organisaties in de groothandel die over deze bedrijfsfunctie beschikken, besteedt haar internationaal uit. De bedrijfsfuncties financieel, juridisch en administratief beheer en personeelsmanagement worden slechts zelden internationaal uitbesteed. Wanneer deze bedrijfsfuncties uitbesteed worden is dat meestal in de chemische sector voor financieel, juridisch en administratief beheer en in de IT-sector voor het personeelsmanagement. Voor de internationale uitbesteding van facility management en de klantendienst ten slotte, zijn er geen significante verschillen tussen de sectoren.

Of een bedrijfsfunctie internationaal uitbesteed wordt, wordt ten slotte ook beïnvloed door de rol van de bedrijfsfunctie in de organisatie. Onderzoek en ontwikkeling en personeelsmanagement laat men significant vaker uitvoeren in een buitenlandse vestiging van het concern wanneer ze ondersteunende bedrijfsfuncties zijn, terwijl facility management vaker door een buitenlandse vestiging van het concern uitgevoerd wordt wanneer dit een kernactiviteit van de organisatie is ( $\alpha < 0.05$ ). Offshoring van logistiek en transport gebeurt significant vaker wanneer deze bedrijfsfunctie een ondersteunende rol heeft in de organisatie, terwijl offshoring van het financieel, juridisch en administratief beheer vaker uitbesteed wordt aan een buitenlandse organisatie wanneer deze bedrijfsfunctie een kernactiviteit is ( $\alpha < 0.05$ ).

**Tabel 3: Internationale uitbesteding van bedrijfsfuncties bij Vlaamse organisaties in 2008, naargelang sector, in procent**

	veilig	overige industrie	overige diensten	overige transport	overige andere	taxi en vervoer	u-gevoeren en diensten	diens	metaal	groothandel	vervoer	IT	staten-luizen en maatschappelijke dienstverlening	n	inzig	c
hoofactieve	4.49	1.36	2.04	0.00	12.86	6.67	1.00	3.80	2.97	2.84	14.21	1.24	1.44	5		-0.0001
0&0	6.05	4.84	27.73	1.56	11.82	11.62	13.83	6.19	39.54	4.90	11.37	7.28	7.42	5		-0.0001
ICT	13.32	0.88	11.93	0.72	5.65	6.59	23.06	5.46	16.19	9.19	12.47	3.88	13.47	44		-0.0001
engineering	32.20	7.49	14.67	0.00	22.55	23.03	13.97	4.37	9.48	3.27	6.71	1.25	4.90	1		0.00002
faciliteitsmanagement	0.67	0.00	3.61	0.00	0.81	0.94	0.00	3.15	1.36	1.09	0.71	0.75	13.47	1		0.1369
logistiek en transport	9.34	9.46	5.56	2.19	26.14	13.76	11.17	10.94	17.83	4.60	5.80	0.25	11.71	1		-0.0001
voeding en verloop	2.54	0.20	9.61	0.85	11.15	6.62	11.20	3.82	20.82	4.31	10.00	0.88	12.74	0		-0.0001
Klein-dienst	2.09	0.00	1.40	0.00	2.22	1.32	1.30	0.16	4.15	1.02	4.20	0.60	12.28	0		0.0899
Financieel, juridisch en administratief	0.71	0.00	6.77	0.00	17.8	3.83	12.56	1.50	6.98	4.78	3.25	0.36	11.94	1		-0.0001
personeelmanagement	0.24	0.00	4.06	0.00	0.00	1.97	1.99	1.86	4.61	2.04	16.85	1.43	11.90	0		-0.0001

#### 4. Internationale uitbesteding: waarheen?

In het voorgaande zagen we dat twee van de tien Vlaamse organisaties één of meer van de bevraagde bedrijfsfuncties geheel of gedeeltelijk in het buitenland laten uitvoeren, zij het door een externe organisatie, zij het door een buitenlandse vestiging van het concern waartoe ze behoren. In onderstaand schijfdiagram wordt in beeld gebracht waarheen deze organisaties de bevraagde bedrijfsfuncties, geheel of gedeeltelijk, verplaatsen. In 81,73% van de organisaties blijven de internationaal uitbesteedde bedrijfsfuncties binnen Europa. 9,34% besteedt ze zowel uit naar andere Europese landen als naar Noord-Amerika. 4,72% besteedt ze zowel uit naar Europa als naar Azië.<sup>6</sup>

Een consistente bevinding in de literatuur is dat internationale uitbesteding zich voornamelijk beperkt tot dezelfde economische regio. Complementair aan de lagere transportkosten is de verklaring hiervoor dat organisaties binnen een economische regio eenzelfde institutionele kader delen. Dit vergemakkelijkt niet alleen contacten tussen organisaties binnen één regio, maar werpt ook barrières op voor contacten met organisaties buiten de regio (Mol e.a., 2005, pp. 615). In onderstaande grafiek weerspiegelt het aandeel organisaties dat slechts internationaal uitbesteedt naar andere Europese landen inderdaad een groot aantal organisaties die uitbesteden naar andere EU-landen.

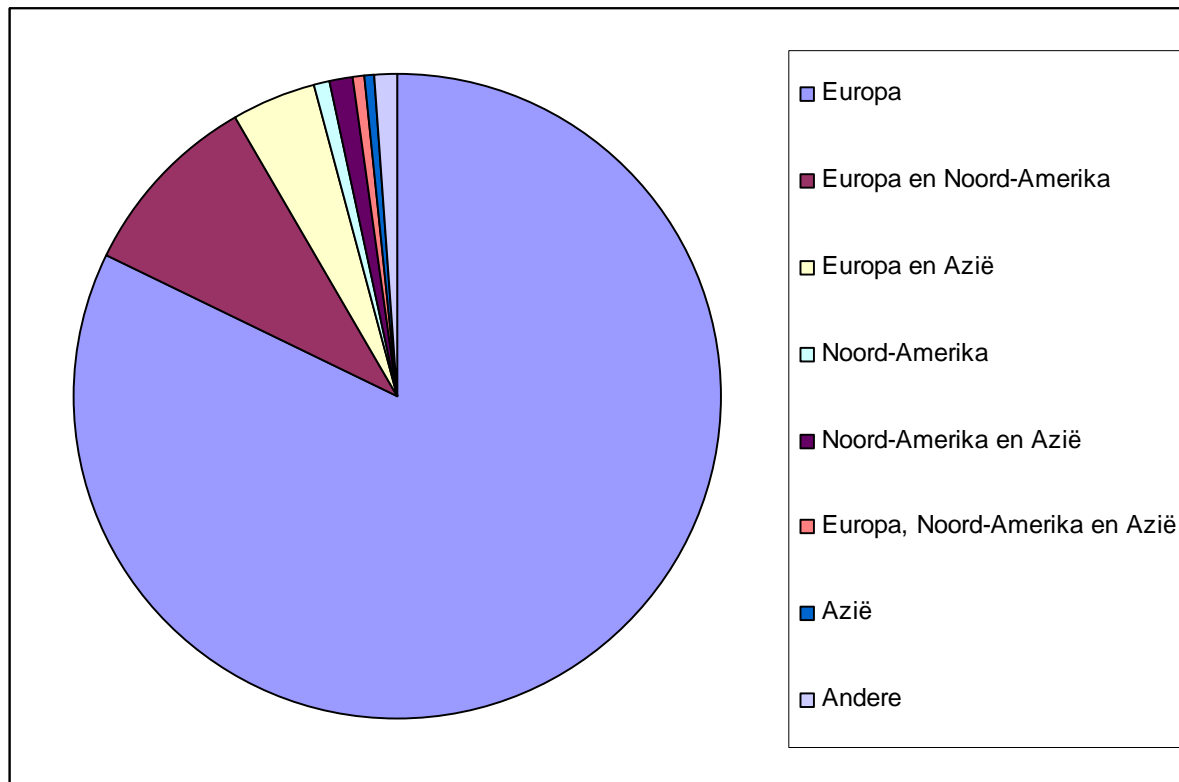
Interessant is bovendien dat organisaties die buiten Europa aan internationale uitbesteding doen, afhankelijk zijn van landen buiten de EU voor een aanzienlijk deel van hun omzet. Gemiddeld behalen zij 21,55% van hun omzet op afzetmarkten buiten de Europese Unie. Voor landen die enkel binnen Europa uitbesteden is dit slechts 4,91%. Dit verschil is significant ( $\alpha < 0.0001$ )<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> De vragen in de enquête die betrekking hebben op waarheen internationaal uitbesteed wordt, werden vaak slecht beantwoord door de respondenten. Dit maakte het aggregeren van de beschikbare informatie naar continenten noodzakelijk. Hierbij werden Turkije en Rusland bij Azië gerekend. Een ander gevolg van de geringe datakwaliteit is het hoge aantal missing values. Elke observatie waarvoor geen volledige informatie beschikbaar was, werd als missing behandeld. Dit geldt ook voor observaties met moeilijk interpreteerbare antwoorden. Van 95 van de 191 observaties met ontbrekende informatie is niet geweten of al dan niet aan internationale uitbesteding doen. Voor 69 van de overige 96 observaties kon de beschikbare informatie geanalyseerd worden. Op basis hiervan kunnen we vermoeden dat 52 van de 69 observaties enkel binnen Europa uitbesteden, 6 naar Europa en Noord-Amerika, 4 naar Europa en Azië, 1 naar Europa, Azië en Noord-Amerika en 1 naar Europa, Azië, Noord-Amerika en Afrika. Dit is in overeenstemming met het beeld dat gepresenteerd werd in grafiek 5. 5 organisaties beweerden “wereldwijd” of “naar alle landen van de wereld” uit te besteden. Dit lijkt echter weinig plausibel en een letterlijke interpretatie van een dergelijk antwoord is waarschijnlijk onwenselijk.

<sup>7</sup> Dit resultaat werd verkregen aan de hand van een variatieanalyse met behulp van PROC GLM in SAS.

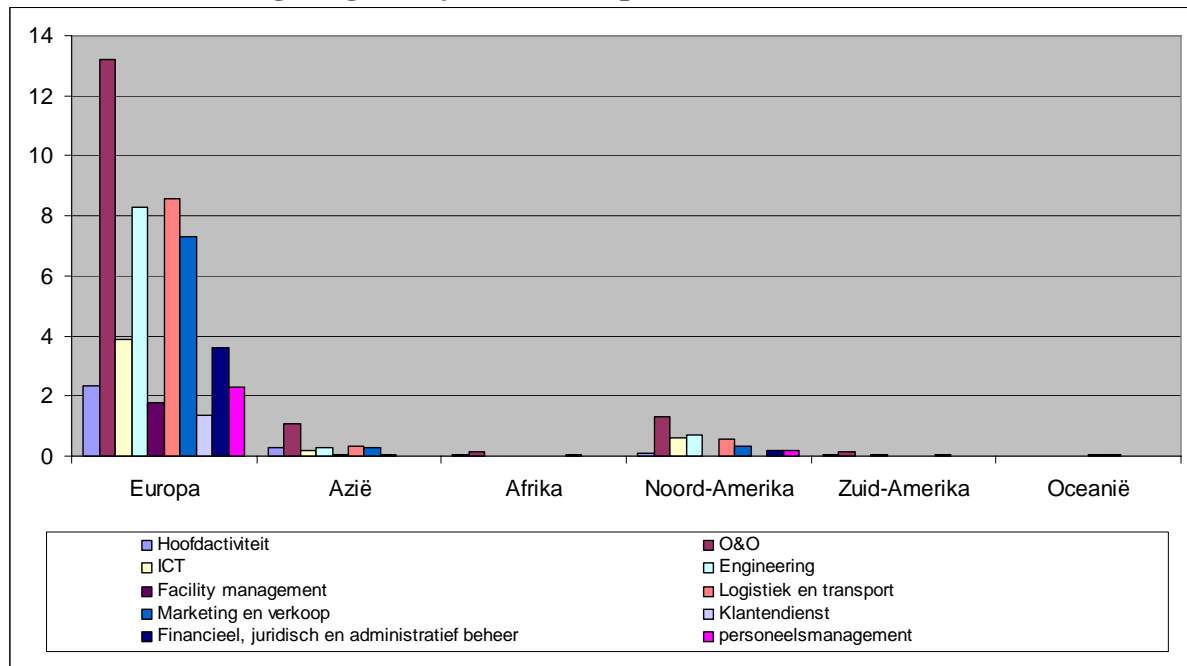
**Grafiek 5: De bestemming waarheen Vlaamse organisaties in 2008 internationaal uitbesteedden, in procent (n=500)**



n=500, missing=191, gewogen naar sector en grootte

In onderstaande grafiek zien we het aandeel van de Vlaamse organisaties dat de bevroegde bedrijfsfuncties in respectievelijk andere Europese landen, Noord-Amerika, Zuid-Amerika, Azië of Afrika laat uitvoeren, gecontroleerd voor de aanwezigheid van de bedrijfsfuncties in de organisaties. Uit deze grafiek blijkt opnieuw dat het leeuwendeel van de internationale uitbesteding binnen Europa blijft, en bovendien dat dit voor elke bevroegde bedrijfsfunctie zo is. Opvallend is dat de bedrijfsfunctie onderzoek en ontwikkeling van alle bedrijfsfuncties het vaakst wordt uitbesteed naar zowel Azië, Noord-Amerika, Zuid-Amerika als Afrika. De meest populaire niet-Europese bestemming voor onderzoek en ontwikkeling is Noord-Amerika. 13 van de 1000 organisaties die over onderzoek en ontwikkeling beschikken, laten deze activiteit uitvoeren in Noord-Amerika. Ook voor engineering, IT, logistiek en transport, personeelsmanagement en financieel, juridisch en administratief beheer is Noord-Amerika de populairste niet-Europese bestemming. De hoofdactiviteit daarentegen wordt vaker in Azië uitgevoerd dan in Noord-Amerika: 3 op 1000 organisaties laten hun hoofdactiviteit uitvoeren in Azië.

**Grafiek 6: De bestemming waarheen Vlaamse organisaties in 2008 internationaal uitbesteedden, naargelang bedrijfsfunctie, in procent (n=1656)**

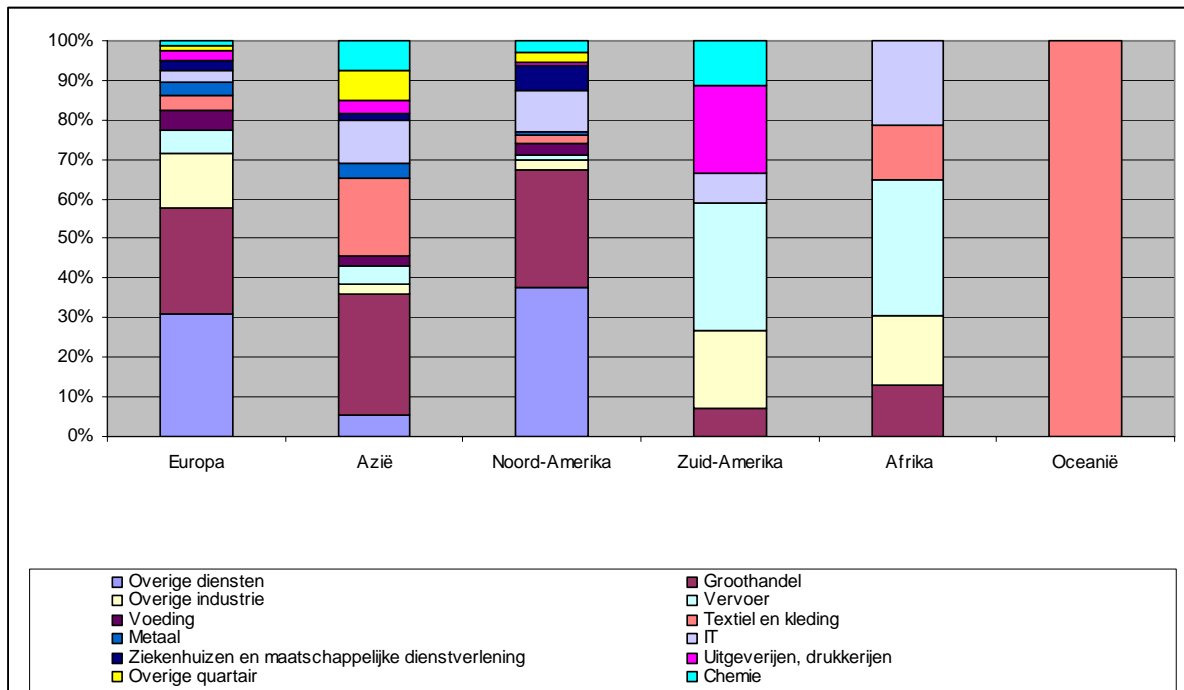


n=1656, 0≤missing≤129, gewogen naar sector en grootte<sup>8</sup>

In onderstaande grafiek wordt het aandeel van elke sector in het totaal van de Vlaamse organisaties die respectievelijk naar Europa, Azië, Noord-Amerika, Zuid-Amerika, Afrika en Oceanië uitbesteden, weergegeven. 31.02% van de organisaties die uitbesteden naar andere Europese landen, komt uit de sector “overige diensten”, 26.76% komt uit de groothandel. Ook in Noord-Amerika nemen deze sectoren het grootste aandeel voor hun rekening, terwijl organisaties die naar Azië uitbesteden vooral afkomstig zijn uit de groothandel en de textiel- en kledingsector. Naar Zuid-Amerika of Afrika wordt vooral uitbesteed door de vervoerssector.

<sup>8</sup> Het aantal missing values is als volgt: hoofdactiviteit:8 ; O&O:13 ; ICT:129 ; Engineering:7 ; Facility management:2 ; Logistiek en transport:7 ; marketing en verkoop:2 ; klantendienst:0 ; financieel, juridisch en administratief beheer:34 ; personeelsmanagement:3.

**Grafiek 7: Het aandeel van de verschillende sectoren in het totaal van de Vlaamse organisaties die in 2008 naar respectievelijk Europa, Azië, Noord-Amerika, Zuid-Amerika, Afrika en Oceanië, uitbesteedden (n=500)**



n=500, missing=191, gewogen naar sector en grootte

## Besluit

17.42% van de Vlaamse organisaties met meer dan 5 werknemers besteedt minstens één bedrijfsfunctie geheel of gedeeltelijk uit naar organisaties in het buitenland. In 15.11% van de Vlaamse organisaties met meer dan vijf werknemers vindt internationale uitbesteding plaats in de vorm van offshoring, in 6.95% van de Vlaamse organisaties vindt internationale uitbesteding plaats in de vorm van international insourcing.

Organisaties met een profitkarakter besteden vaker bedrijfsfuncties internationaal uit dan organisaties met een non-profitkarakter en dan organisaties waarin het (non)profitkarakter afhankelijk is van de situatie. Verder bepalen ook de ervaring van toegenomen concurrentie en de grootte van de organisatie of men aan internationale uitbesteding doet. Organisaties met een groot aandeel hooggeschoolde werknemers en innovatieve organisaties doen vaker aan internationale uitbesteding. De factor die de meeste invloed uitoefent op internationale uitbesteding is echter het behoren tot een groter concern.

Er zijn verschillen tussen sectoren waarneembaar wat betreft internationale uitbesteding. Zo wordt in de textiel- en kledingsector, de chemische sector en de groothandel vaker aan internationale uitbesteding gedaan dan in de andere sectoren. Deze sectorale verschillen verkleinen aanzienlijk na controle voor bovenvernoemde organisatiekenmerken.

Onderzoek en ontwikkeling is de bedrijfsfunctie die het vaakst internationaal wordt uitbesteed. In 15% van de organisaties die over deze bedrijfsfunctie beschikken, wordt zij internationaal uitbesteed. Ook de bedrijfsfuncties ICT, Engineering services, logistiek en transport en marketing en verkoop worden vaak internationaal uitbesteed. De bedrijfsfuncties facility management en de klantendienst worden weinig internationaal uitbesteed. Of een bedrijfsfunctie internationaal uitbesteed wordt, wordt beïnvloed door de rol die de bedrijfsfunctie in de organisatie heeft (kernfunctie of ondersteunende functie), en door de sector waarin de organisatie zich bevindt. Bijvoorbeeld: de bedrijfsfunctie personeelsmanagement wordt het vaakst internationaal uitbesteed in de IT-sector. International insourcing van deze bedrijfsfunctie gebeurt bovendien vaker wanneer deze bedrijfsfunctie een ondersteunende bedrijfsfunctie is dan wanneer ze een kernactiviteit van de organisatie vormt.

Hoewel bijna één organisatie op vijf voor minstens één bedrijfsfunctie aan internationale uitbesteding doet, kunnen we wat betreft internationale uitbesteding, nog niet spreken van een globale economie. Bij 81.73% van de organisaties die één of meerdere bedrijfsfuncties geheel of gedeeltelijk laten uitvoeren in het buitenland, blijven de uitbesteedde bedrijfsfuncties op het Europese continent. Bovendien zijn vooral andere EU-landen populaire uitbestedingbestemmingen.