

# **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.



## *Belangrijkste bevindingen*

### **HOOFDSTUK II: WELKE BEDRIJFSFUNCTIES WORDEN DOOR VLAAMSE ORGANISATIES UITBESTEED?**

- De bedrijfsfuncties Onderzoek en Ontwikkeling en Engineering komen het minst frequent voor in Vlaamse organisaties.
- De bedrijfsfuncties ICT, Financieel, administratief en juridisch beheer en Personeelsmanagement worden het meest frequent uitbesteed. De bedrijfsfuncties Marketing en Verkoop, Klantendienst en de Hoofdactiviteit daarentegen worden meestal door de organisaties zelf uitgevoerd.
- Ondersteunende bedrijfsfuncties worden meer uitbesteed dan kernfuncties.
- Sector is de belangrijkste voorspellende variabele voor het uitbesteden van de hoofdactiviteit.

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

- Wanneer Vlaamse organisaties uitbesteden, besteden ze meestal uit naar een externe organisatie, gevestigd in België.
- Internationaal uitbesteden wordt bepaald door de grootte van de organisatie, de sector waartoe de organisatie behoort, innovativiteit, het profiitkarakter, de evolutie in ervaren concurrentie, of de organisaties al dan niet behoren tot een concern en het percentage laag-tot middelbaargeschoolde werknemers.
- Onderzoek en Ontwikkeling is de bedrijfsfunctie die het meest internationaal wordt uitbesteed.
- 80% van de organisaties die internationaal uitbesteden, besteden enkel uit naar andere Europese organisaties.

## *Belangrijkste bevindingen*

### **HOOFDSTUK IV: UITBESTEDEN BINNEN HET CONCERN**

- Uitbesteden binnen het concern wordt bepaald door het type organisatie (hoofdkantoor, dochtermaatschappij), de sector waartoe de organisatie behoort en het percentage laag-tot middelbaargeschoolde werknemers.
- Onderzoek en ontwikkeling is de bedrijfsfunctie die het meest frequent binnen het concern wordt uitbesteed.

### **HOOFDSTUK V: UITBESTEDING EN PERFORMANTIE VAN DE ORGANISATIE**

- De grootte van de organisatie bepaalt de absolute performantie van een organisatie.
- Of een organisatie beter doet dan de andere organisaties binnen de sector waartoe ze behoort, is afhankelijk van de ervaren concurrentie.
- Uitbesteding is geen determinerende factor voor de performantie van Vlaamse organisaties.

### **HOOFDSTUK VI: JOBCREATIE EN JOBDESTRUCTIE DOOR EVOLUTIES IN UITBESTEDING VAN BEDRIJFSFUNCTIES**

- Of externalisering jobdestructie tot gevolg heeft hangt af de sector waartoe de organisatie behoort, de organisatiegrootte, de innovativiteit, de ervaren concurrentie en het al dan niet behoren tot een concern.
- Of internalisering tot jobcreatie leidt is afhankelijk van de sector waartoe de organisatie behoort, de innovativiteit en het al dan niet behoren tot een concern.

<b>BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN.....</b>	<b>3</b>
<b>INHOUDSTAFEL.....</b>	<b>5</b>
<b>LIJST VAN FIGUREN.....</b>	<b>8</b>
<b>LIJST VAN TABELLEN.....</b>	<b>10</b>
<b>ALGEMENE INLEIDING.....</b>	<b>11</b>

## **HOOFDSTUK I: BEGRIPSOMSCHRIJVING EN METHODOLOGIE**

1. Begripsomschrijving .....	14
2. Methodologie .....	16
2.1. Selectiecriteria.....	16
2.2. Data .....	17
2.2.1. Items.....	17
2.2.2. Afname van de survey.....	17
2.2.3. Externe data.....	17

## **HOOFDSTUK II: WELKE BEDRIJFSFUNCTIES WORDEN DOOR VLAAMSE ORGANISATIES UITBESTEED?**

1. Welke bedrijfsfuncties worden gedeeltelijk of volledig uitbesteed door Vlaamse organisaties en welke bedrijfsfuncties worden in huis geproduceerd? .....	20
1.1. Algemeen beeld.....	20
1.2. Evolutie .....	23
1.3. Internationale vergelijking .....	23
2. Uitbesteding naar gelang het type bedrijfsfunctie.....	24
2.1. Algemeen beeld: type functie en uitbesteding .....	25
2.2. Type bedrijfsfunctie op organisatieniveau .....	25
2.2.1. Uitbesteden van de hoofdactiviteit.....	26
2.2.2. Uitbesteden van kernfuncties .....	27
2.2.3. Uitbesteden van ondersteunende functies .....	28
2.3. Een multilevel analyse: Sectorale verschillen in uitbesteding .....	29
3. Uitbesteden: waarheen?.....	31
3.1. Geografische locatie.....	32
3.2. Juridische locatie .....	33
3.3. Uitbesteden waarheen: geografische en juridische locatie.....	34

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

1. Offshoring en international insourcing in Vlaanderen.....	37
2. International insourcing, offshoring en organisatiekenmerken.....	38
2.1. Grootte van de organisatie.....	38

2.2.	Profit of non-profitkarakter van de organisatie .....	38
2.3.	Ervaren concurrentie .....	39
2.4.	Innovativiteit .....	39
2.5.	Aandeel laaggeschoolde tot middelbaargeschoolde werknemers .....	39
2.6.	Concerns als drijfveren voor international insourcing en offshoring.....	40
2.7.	Sectorale verschillen in international insourcing en offshoring.....	41
2.8.	Organisatiekenmerken en internationale uitbesteding: een synthetische analyse ...	44
3.	Bedrijfsfuncties .....	46
4.	Internationale uitbesteding: waarheen?.....	49

## **HOOFDSTUK IV: UITBESTEDEN BINNEN HET CONCERN**

1.	Uitbesteding binnen concerns in Vlaanderen.....	55
2.	Uitbesteding binnen het concern en organisatiekenmerken.....	56
2.1.	Grootte van de organisatie.....	56
2.2.	Profit of non-profitkarakter van de organisatie .....	56
2.3.	Ervaren concurrentie .....	56
2.4.	Innovativiteit .....	57
2.5.	Aandeel laaggeschoolde tot middelbaargeschoolde werknemers .....	58
2.6.	Is de organisatie een hoofdkantoor of een dochtermaatschappij.....	58
2.7.	Sectorale verschillen in uitbesteden binnen het concern.....	59
2.8.	Organisatiekenmerken en uitbesteden binnen het concern: een synthetische analyse .....	62
3.	Bedrijfsfuncties.....	63

## **HOOFDSTUK V: UITBESTEDING EN PERFORMANTIE VAN DE ORGANISATIE**

1.	Methodologie .....	68
1.1.	Gebuurde variabelen .....	68
1.2.	Geconstrueerde variabelen .....	69
2.	Organisatiekenmerken en bedrijfsperformantie.....	69
2.1.	Grootte van de organisatie.....	69
2.2.	Ervaren concurrentie .....	70
2.3.	Innovativiteit .....	70
2.4.	Aandeel laaggeschoolde tot middelbaargeschoolde werknemers .....	71
2.5.	Concerns.....	71
2.6.	Sectorale verschillen in bedrijfsperformantie .....	71
3.	Uitbesteding en performantie .....	72
3.1.	Uitbesteding op organisatieniveau en performantie.....	72
3.2.	Uitbesteding van 1 bedrijfsfunctie en performantie.....	72
4.	Internationaal uitbesteden en performantie .....	73
5.	Uitbesteden binnen het concern en performantie.....	74
6.	Organisatiekenmerken, uitbesteding binnen het concern, internationale uitbesteding en performantie: een synthetische analyse.....	75

## **HOOFDSTUK VI:JOBCREATIE EN JOBDESTRUCTIE DOOR EVOLUTIES IN UITBESTEDING VAN BEDRIJFSFUNCTIES**

1. Jobcreatie en jobdestructie door evoluties in uitbesteding van bedrijfsfuncties .....	78
2. Jobcreatie, jobdestructie en organisatiekenmerken.....	79
2.1. Grootte van de organisatie.....	79
2.2. Profit of non-profitkarakter van de organisatie .....	80
2.3. Ervaren concurrentie .....	80
2.4. Innovativiteit .....	81
2.5. Aandeel laaggeschoolde tot middelbaargeschoolde werknemers .....	81
2.6. Concerns als drijfveren voor externalisering, internalisering, jobdestructie en jobcreatie .....	82
2.7. Internationale uitbesteding, externalisering en jobdestructie.....	83
2.8. Sectorale verschillen in jobdestructie en jobcreatie .....	84
2.9. Organiseatiekenmerken, jobdestructie en jobconstructie: een synthetische analyse	87
3. Bedrijfsfuncties .....	89
<b>ALGEMEEN BESLUIT.....</b>	<b>98</b>
<b>REFERENTIES.....</b>	<b>100</b>

## LIJST VAN FIGUREN

### HOOFDSTUK I: BEGRIPSOMSCHRIJVING EN METHODOLOGIE

- Figuur 1: Evolutie van horizontale naar verticale integratie..... 15

### HOOFDSTUK II: WELKE BEDRIJFSFUNCTIES WORDEN DOOR VLAAMSE ORGANISATIES UITBESTEED?

- Grafiek 1: Welke bedrijfsfuncties worden volledig uitgevoerd door Vlaamse organisaties of gedeeltelijk of volledig uitbesteed naar externe organisaties? (1) (n=1656).....21
- Grafiek 2: Welke bedrijfsfuncties worden volledig uitgevoerd door Vlaamse organisaties of gedeeltelijk of volledig uitbesteed naar externe organisaties? (2) (n=1656).....22
- 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).....23
- Grafiek 4: Uitbesteding en type bedrijfsfunctie ( $690 \leq n \leq 1653$ ).....25
- Grafiek 5: Uitbesteden waarheen? Geografische locatie per bedrijfsfunctie,  $233 < n < 1119$ .....32
- Grafiek 6: Uitbesteden waarheen? Juridische locatie per bedrijfsfunctie,  $233 < n < 1119$ .....33
- Grafiek 7: Uitbesteden waarheen? Geografische en juridische locatie per bedrijfsfunctie,  $233 < n < 1119$ .....34

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

- Grafiek 1: Internationale uitbesteding bij Vlaamse organisaties in 2008, naargelang sector, in procent (n=1656).....42
- Grafiek 2: International insourcing bij Vlaamse organisaties in 2008, naargelang sector, in procent (n=1656).....43
- Grafiek 3: Offshoring bij Vlaamse organisaties in 2008, naargelang sector, in procent (n=1656).....43
- Grafiek 4: Internationale uitbesteding bij Vlaamse organisaties in 2008, naargelang bedrijfsfunctie, in procent.....46
- Grafiek 5: De bestemming waarheen Vlaamse organisaties in 2008 internationaal uitbestedden, in procent (n=500).....50
- Grafiek 6: De bestemming waarheen Vlaamse organisaties in 2008 internationaal uitbestedden, naargelang bedrijfsfunctie, in procent (n=1656).....51
- 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, uitbestedden (n=500).....52

## HOOFDSTUK IV: UITBESTEDEN BINNEN HET CONCERN

- Grafiek 1: Uitbesteding binnen het concern door Vlaamse organisaties in 2008, naargelang sector, in procent (n=1656).....60
- Grafiek 2: Uitbesteding naar een binnenlandse vestiging van het concern door Vlaamse organisaties in 2008, naargelang sector in procent (n=1656).....61
- Grafiek 3: Uitbesteding naar een buitenlandse vestiging van het concern door Vlaamse organisaties in 2008, naargelang sector, in procent (n=1656).....61
- Grafiek 4: Uitbesteding binnen het concern in Vlaamse organisaties, per bedrijfsfunctie.....64

## HOOFDSTUK VI: JOBCREATIE EN JOBDESTRUCTIE DOOR EVOLUTIE IN UITBESTEDING VAN BEDRIJFSFUNCTIES

- Grafiek 1: Gemiddeld aantal werknemers naargelang de evolutie in uitbesteding, jobcreatie en jobdestructie bij Vlaamse organisaties, 2003-2008 (n=1656).....80
- Grafiek 2: Gemiddeld aandeel laaggeschoolde tot middelbaargeschoolde werknemers naargelang de evolutie in uitbesteding en jobdestructie bij Vlaamse organisaties, 2003-2008 (n=1656).....82
- Grafiek 3: Jobcreatie en internalisering in Vlaamse organisaties, 2003-2008, naargelang sector, in procent (n=1656).....85
- Grafiek 4: Jobdestructie en externalisering in Vlaamse organisaties, 2003-2008, naargelang sector, in procent (n=1656).....86
- Grafiek 5: Jobcreatie en internalisering in Vlaamse organisaties, 2003-2008, naargelang bedrijfsfunctie, in procent.....90
- Grafiek 6: Gemiddelde omvang van de jobcreatie door internalisering in de bedrijfsfuncties van Vlaamse organisaties, 2003-2008.....91
- Grafiek 7: Jobdestructie en externalisering in Vlaamse organisaties, 2003-2008, naargelang bedrijfsfunctie, in procent.....92
- Grafiek 8: Gemiddelde omvang van de jobdestructie door externalisering, met hierop geprojecteerd het gemiddelde aandeel laag- tot middelbaargeschoolde jobs die verloren gaan ten gevolge van jobdestructie in de bedrijfsfuncties van Vlaamse organisaties, 2003-2008.....92
- Grafiek 9: Jobcreatie door internalisering in bedrijfsfuncties van Vlaamse organisaties, 2003-2008, naargelang sector (selectie), in procent (gecontroleerd voor de aanwezigheid van de bedrijfsfunctie in de organisaties).....93
- Grafiek 10: Internalisering in bedrijfsfuncties van Vlaamse organisaties zonder jobcreatie als gevolg, 2003-2008, naargelang sector (selectie), in procent (gecontroleerd voor de aanwezigheid van de bedrijfsfunctie in de organisatie).....94
- Grafiek 11: Jobdestructie door externalisering in bedrijfsfuncties van Vlaamse organisaties, 2003-2008, naargelang sector (selectie), in procent (gecontroleerd voor de aanwezigheid van de bedrijfsfunctie in de organisatie).....95
- Grafiek 12: Externalisering in bedrijfsfuncties van Vlaamse organisaties zonder jobdestructie als gevolg, 2003-2008, naargelang sector (selectie), in procent (gecontroleerd voor de aanwezigheid van de bedrijfsfunctie in de organisatie).....96

## LIJST VAN TABELLEN

### HOOFDSTUK II: WELKE BEDRIJFSFUNCTIES WORDEN DOOR VLAAMSE ORGANISATIES UITBESTEED?

- Tabel 1: Uitbestedingspercentage per bedrijfsfunctie: Vergelijking met de Franse survey.....24

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

- Tabel 1: Internationale uitbesteding bij Vlaamse organisaties in 2008, in procent (n=1656).....38
- Tabel 2: Internationale uitbesteding bij Vlaamse organisaties in 2008, naargelang type organisatie, in procent (n=1656).....41
- Tabel 3: Internationale uitbesteding van bedrijfsfuncties bij Vlaamse organisaties in 2008, naargelang sector, in procent.....48

### HOOFDSTUK IV: UITBESTEDEN BINNEN HET CONCERN

- Tabel 1: Uitbesteding van Vlaamse organisaties naar een nationale of internationale vestiging van het concern (n=1656).....55
- Tabel 2: Uitbesteding binnen het concern en % laag-tot middelbaargeschoolde werknemers (n=1656).....58
- Tabel 3: Uitbesteding binnen het concern van bedrijfsfuncties bij Vlaamse organisaties in 2008, naargelang sector, in procent.....65

### HOOFDSTUK VI:JOBCREATIE EN JOBDESTRUCTIE DOOR EVOLUTIE IN UITBESTEDING VAN BEDRIJFSFUNCTIES

- Tabel 1: Externalisering en internalisering in Vlaamse organisaties in de periode 2003-2008 (n=1656).....78
- Tabel 2: Jobcreatie en jobdestructie als gevolg van evoluties in de uitbesteding van bedrijfsfuncties, in Vlaamse organisaties in de periode 2003-2008 (n=1656).....79
- Tabel 3: Jobdestructie ten gevolge van externalisering in minstens één bevraagde bedrijfsfunctie, bij Vlaamse organisaties (2003-2008), naargelang type organisatie, in procent (n=509).....83



## ALGEMENE INLEIDING

### *Globale samenleving, globale waardeketen?*

Herstructureringen, overnames en fusies zijn niet nieuw. Lokale, nationale en internationale actoren komen in contact met elkaar in een geglobaliseerde economie. Er gaat geen week voorbij zonder dat er enige berichtgeving hierover verschijnt. Echter, de manier waar op de producten geproduceerd en verbruikt worden en de diensten geleverd worden komen hierbij minder vaak aan bod. De klemtoon ligt hoofdzakelijk op de gevolgen zoals de verhoogde concurrentie voor de Vlaamse organisaties en het verlies aan arbeidsplaatsen. In de praktijk wordt het debat dan ook vaak gevoerd op basis van indrukken, eerder dan aan de hand van concrete feitenkennis. Het KEROSINE-project wil een wetenschappelijk onderbouwde bijdrage leveren aan dit debat. Het uitgangspunt hierbij is hoe de waardeketen van één product of dienst tot stand komt in en tussen Vlaamse organisaties.

De bijdrage van het project is opgebouwd uit zes onderdelen. Een eerste hoofdstuk geeft inzicht in de theoretische en conceptuele achtergrond van uitbesteding. Hierbij wordt een concept, de bedrijfsfunctie, geïntroduceerd waardoor de studie aansluit bij de hedendaagse visie over de waardeketen. Dit onderdeel beschrijft daarnaast ook hoe de onderzoekspopulatie van Vlaamse organisaties afgelijnd werd. Verschillende criteria komen hierbij aan bod, namelijk de sector en de grootte. Tot slot worden ook externe data beschreven. Deze externe data maken internationale vergelijking mogelijk.

Een tweede hoofdstuk beschrijft de resultaten van de vragenlijst over uitbesteding in Vlaamse organisaties. Concreet wordt een antwoord geformuleerd op drie verschillende onderzoeksvragen. Een eerste analyse geeft inzicht in welke bedrijfsfuncties zelf door de Vlaamse organisaties uitgevoerd worden en welke door externe organisaties worden uitgevoerd. Hierbij wordt een vergelijking gemaakt met vergelijkbare internationale data. Niet enkel wordt het huidige beeld in kaart gebracht maar ook de evolutie in uitbesteding over de periode 2003-2008. Een tweede onderdeel peilt naar een mogelijk verschil in uitbesteding op basis van het type functie. Het onderscheid betreft de hoofdactiviteit en of de bedrijfsfunctie een kernfunctie of een ondersteunende functie is. Finaal geeft het eerste hoofdstuk ook inzicht in de locatie van uitbesteding, meer bepaald of het gebeurt binnen of buiten het concern, en nationaal of internationaal.

Op basis van de derde onderzoeksvraag wordt vastgesteld dat het aantal Vlaamse organisaties die binnen het concern of naar het buitenland uitbesteden eerder beperkt is. In het derde en vierde hoofdstuk worden deze onderdelen nader bestudeerd. Organisaties die minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern uitbesteden worden in verband gebracht met verschillende organisatiekenmerken. Het profiel van organisaties die binnen het concern uitbesteden en organisaties die dit niet doen kan hierdoor in kaart worden gebracht. Eenzelfde analyse wordt in hoofdstuk drie uitgevoerd voor internationaal uitbesteden. De analyse voor internationaal uitbesteden geeft ook weer naar welke continenten de uitbesteding meestal plaatsvindt.

Gezien het debat gevoerd wordt rond jobverlies en de concurrentiële positie van de Vlaamse organisaties worden in hoofdstuk vijf en hoofdstuk zes hieraan tegemoet gekomen. Het uitbestedingsgedrag wordt in verband gebracht met de performantie-indicatoren van de organisaties. Niet enkel de absolute indicatoren worden hierbij in beschouwing genomen maar ook de relatieve indicatoren. Het laatste hoofdstuk peilt naar de evolutie in het

uitbestedingsgedrag van Vlaamse organisaties en de jobcreatie en jobdestructie als gevolg daarvan.

Het KEROSINE-project brengt dus niet enkel de gevolgen van de uitbesteding en herstructurering in beeld maar eveneens het fenomeen van uitbesteding door Vlaamse organisaties op zich.

# 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.

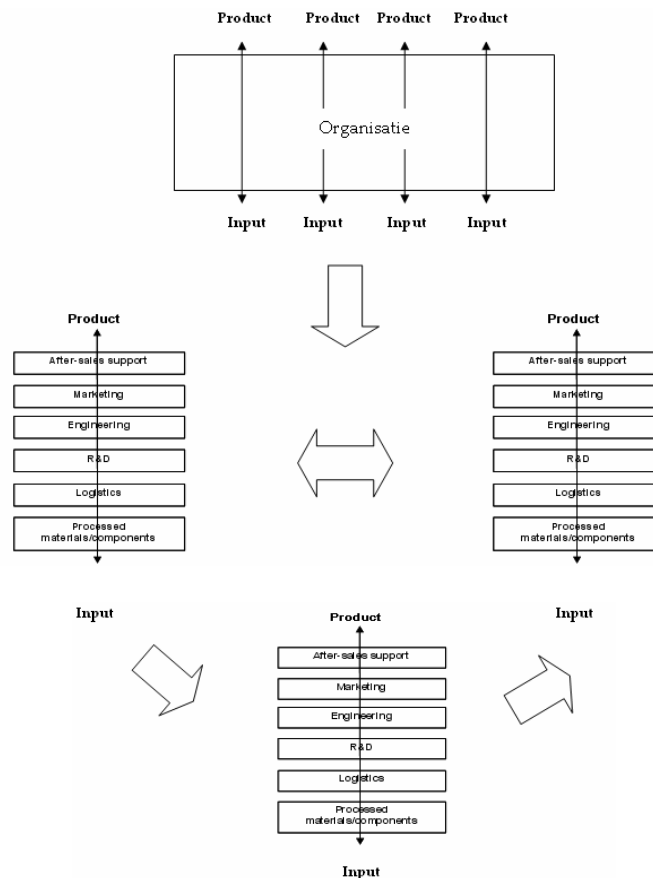
Bedrijfsfuncties worden omschreven als een cluster van activiteiten die technologisch en economisch te onderscheiden is van andere clusters van activiteiten en meestal tesamen uitgevoerd worden. Gereffi omschrijft bedrijfsfuncties als volgt: '*Business functions contain activities that individual establishments 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 performantieindicatoren te koppelen aan het uitbestedingsgedrag van Vlaamse organisaties.



## 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?

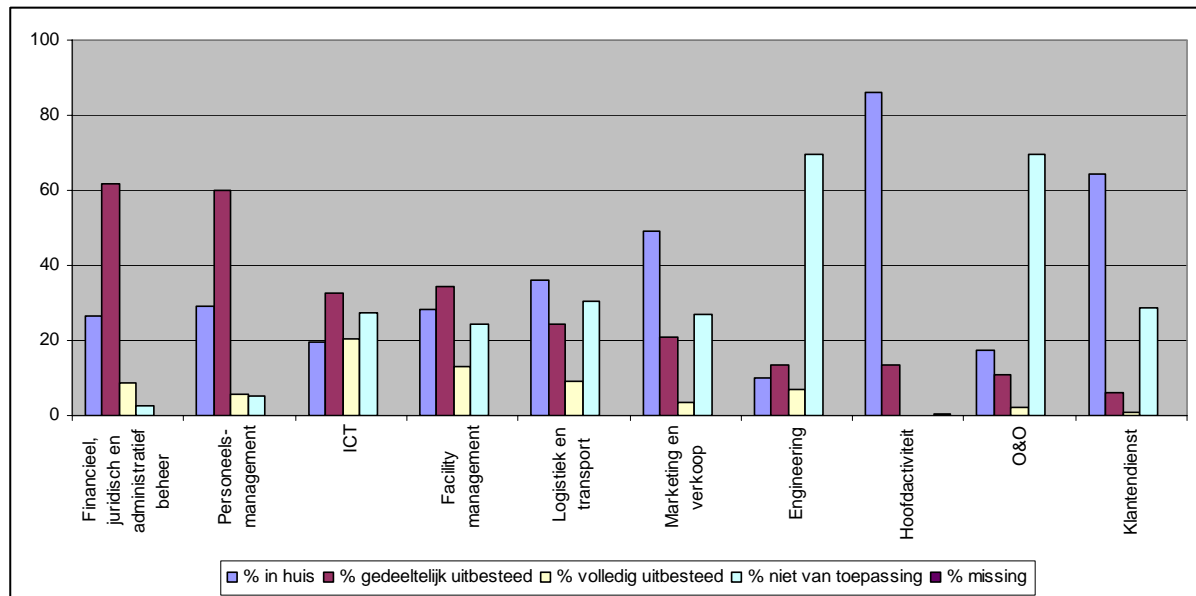
### 1. Welke bedrijfsfuncties worden gedeeltelijk of volledig uitbesteed door Vlaamse organisaties en welke bedrijfsfuncties worden in huis geproduceerd?

#### 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.

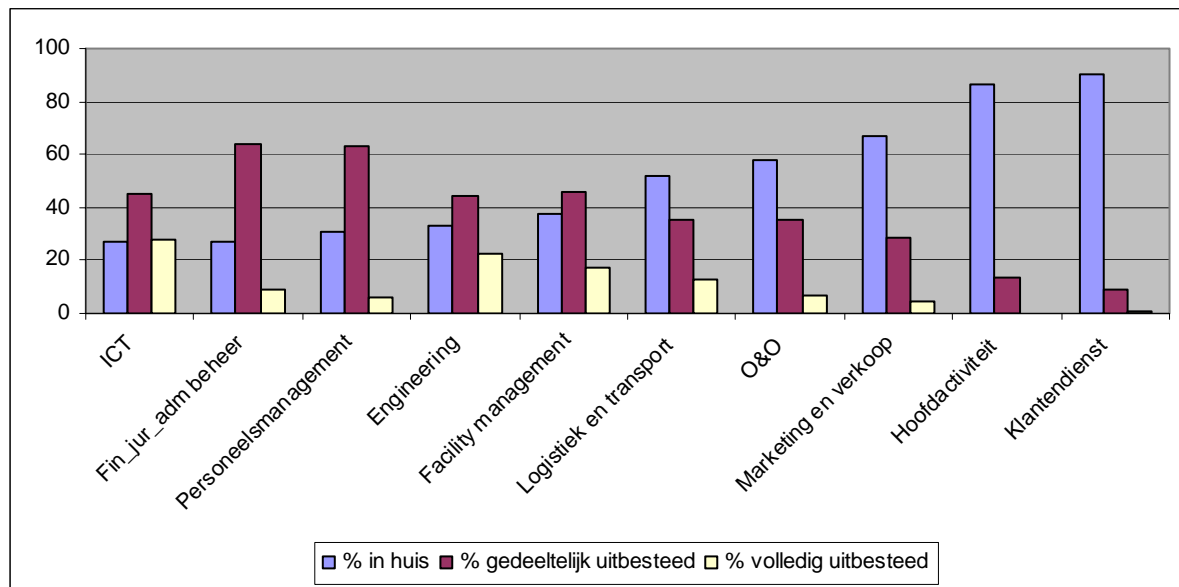
**Grafiek 1: Welke bedrijfsfuncties worden volledig uitgevoerd door Vlaamse organisaties of gedeeltelijk of volledig uitbesteed naar externe organisaties? (1) (n=1656)**



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 grootte<sup>1</sup>

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.

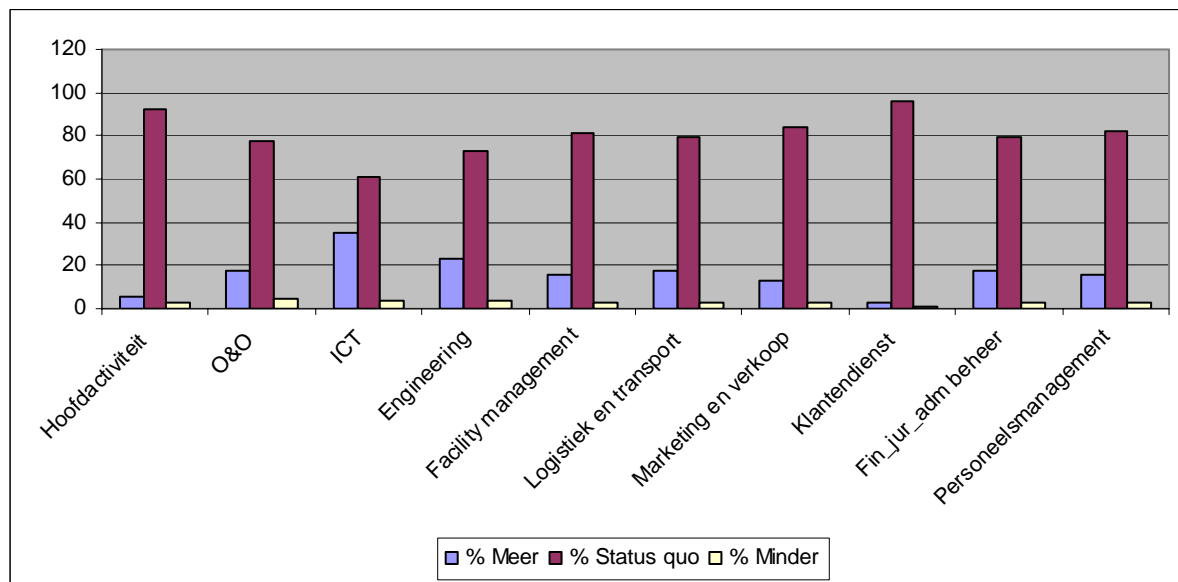
Bij deze resultaten kunnen drie opmerkingen gemaakt worden. Vooreerst is er een groot verschil tussen het volledig en gedeeltelijk uitbesteden van de bedrijfsfuncties. Wanneer enkel de categorie volledig uitbesteden in beschouwing wordt genomen, verandert de rangorde van bedrijfsfuncties. ICT, facility 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.

<sup>1</sup> 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 grootte<sup>2</sup>

## 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,

<sup>2</sup> In deze grafiek is het aantal observaties voor elke bedrijfsfunctie anders: niet elke bevroagde 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.

juridisch en administratief beheer en personeelsmanagement. De analyse tussen beide 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**

	<b>% Vlaamse organisaties</b>	<b>% Franse organisaties</b>
<b>O&amp;O</b>	13%	21%
<b>ICT</b>	56%	41%
<b>Personeelsmanagement</b>	63%	30%
<b>Financieel, juridisch administratief beheer</b>	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 organisatie<sup>3</sup>.

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.

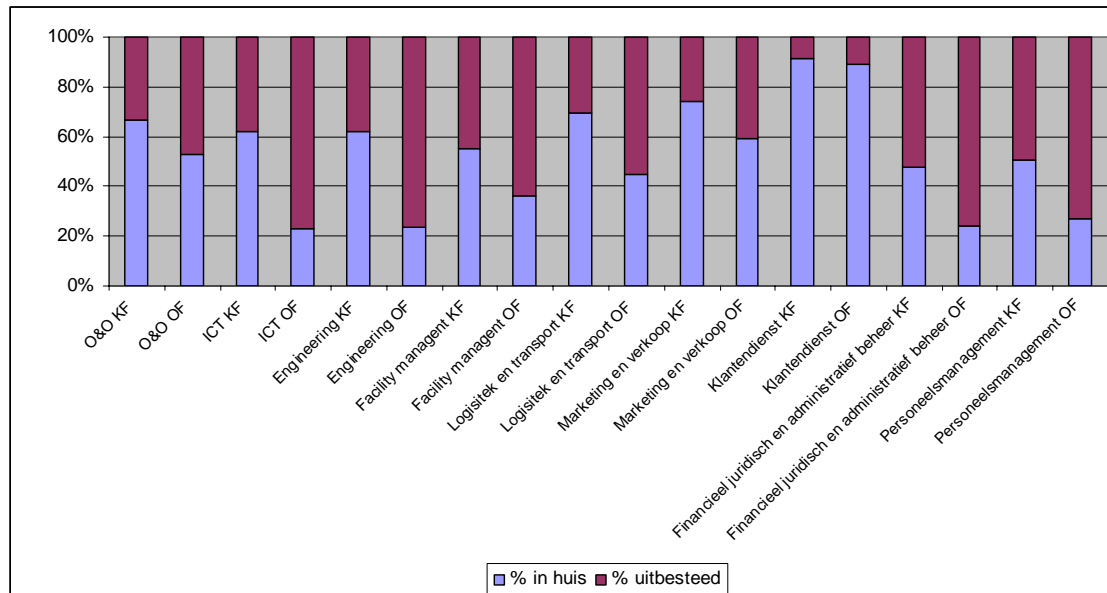
<sup>3</sup> Het type functie (kernfunctie/ondersteunende functie) werd door de organisatie per bedrijfsfunctie aangegeven, behalve voor de hoofdactiviteit.

## 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 uitbesteed 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 ( $690 \leq n \leq 1653$ )**



KF= kernfunctie, OF= ondersteunende functie,  $690 \leq n \leq 1653$ , gewogen naar sector en grootte<sup>4</sup>

## 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 uitbesteed wordt. Deze uitbestedingsvariabele op organisatieniveau wordt in verband gebracht met organisatiekenmerken. Een bijkomend onderscheid wordt gemaakt

<sup>4</sup> 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.

naar gelang het type bedrijfsfunctie dat in beschouwing werd genomen. Een onderscheid 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 profiitkarakter van de organisatie, de sector waartoe de organisatie behoort en de evolutie in ervaren concurrentie.

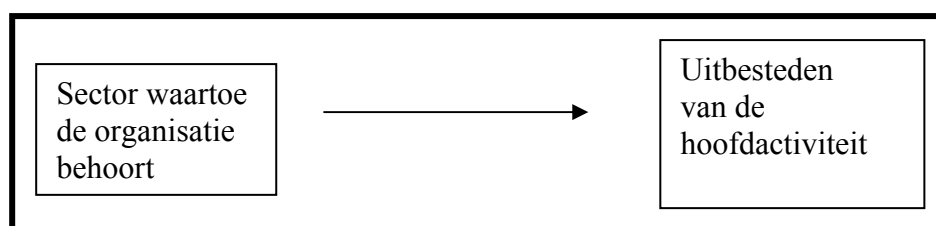
Verrassend is dat organisaties met een non-profitkarakter eerder de hoofdactiviteit uitbesteden. 1 op 5 organisaties die tot de non-profit behoren, besteden de hoofdactiviteit gedeeltelijk uit. Dit is van toepassing voor 1 op 10 profitorganisaties ( $\alpha < 0.0001$ ). 1 op 5 organisaties besteedt uit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

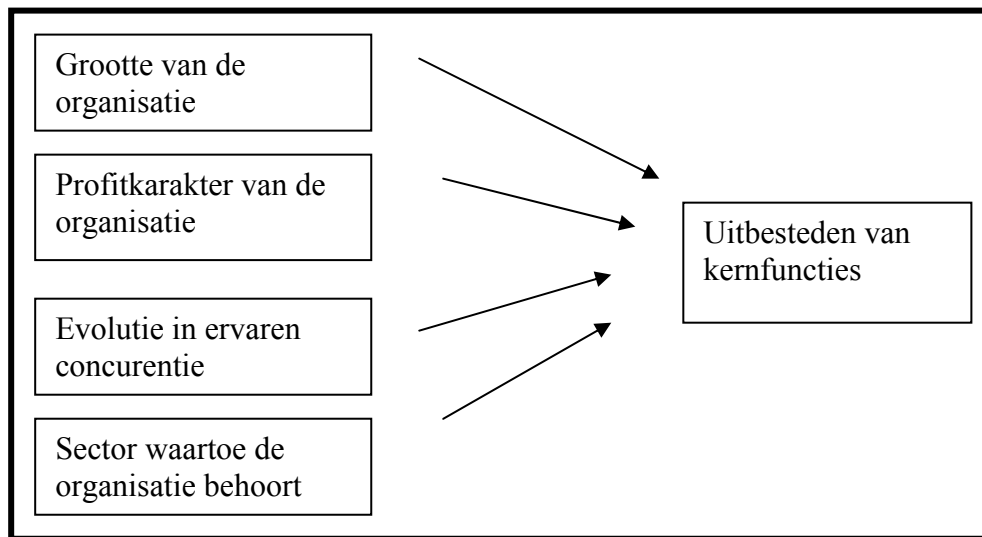
Kleine organisaties profileren zich eerder als buyers van kernfuncties dan als makers van kernfuncties. Het grootste verschil is terug te vinden tussen de kleine organisaties (6-10 FTE) enerzijds en de middelgrote (11-100) tot grote (100+) organisaties. 64% van de kleine organisaties besteedt de meerderheid 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 ( $\alpha < 0.002$ ).

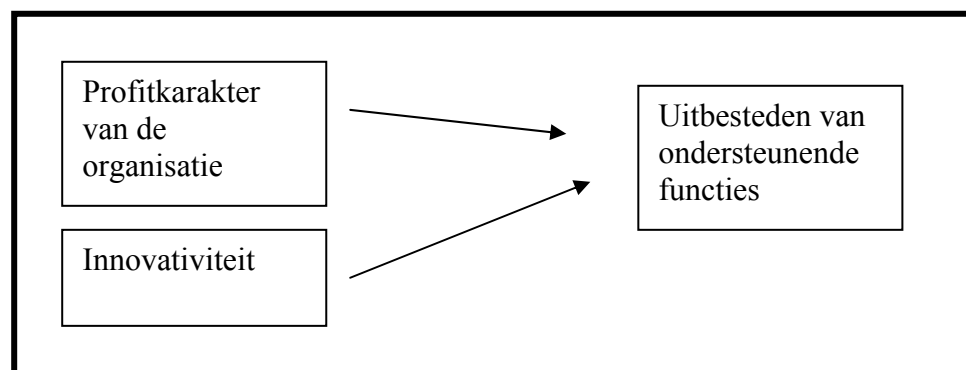
Het profitkarakter heeft het omgekeerde effect als bij de uitbesteding van kernfuncties. Hier besteden profitorganisaties de ondersteunende functies eerder uit dan de non-profit

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.

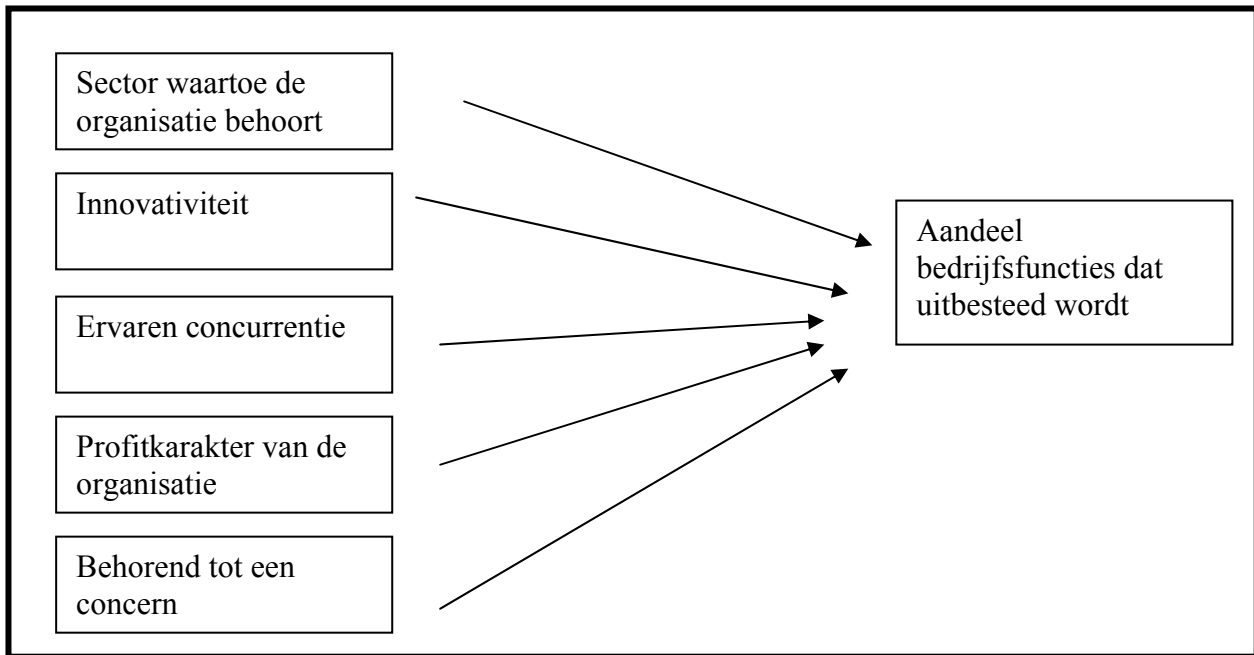
In de volgende alinea's worden per organisatiekenmerk de sectoren nagegaan die afwijken van het algemeen patroon. De organisatiekenmerken, behoren tot een concern, het profitkarakter van de organisatie en de mate van innovativiteit, worden besproken.

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.

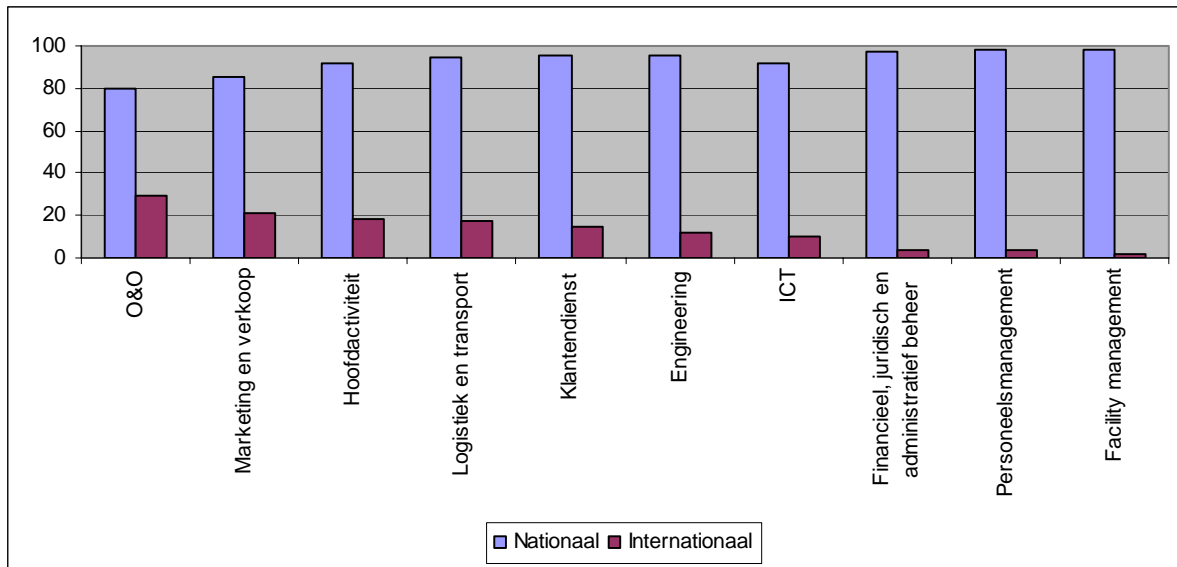


### 3. Uitbesteden: waarheen?

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 grootte<sup>5</sup>

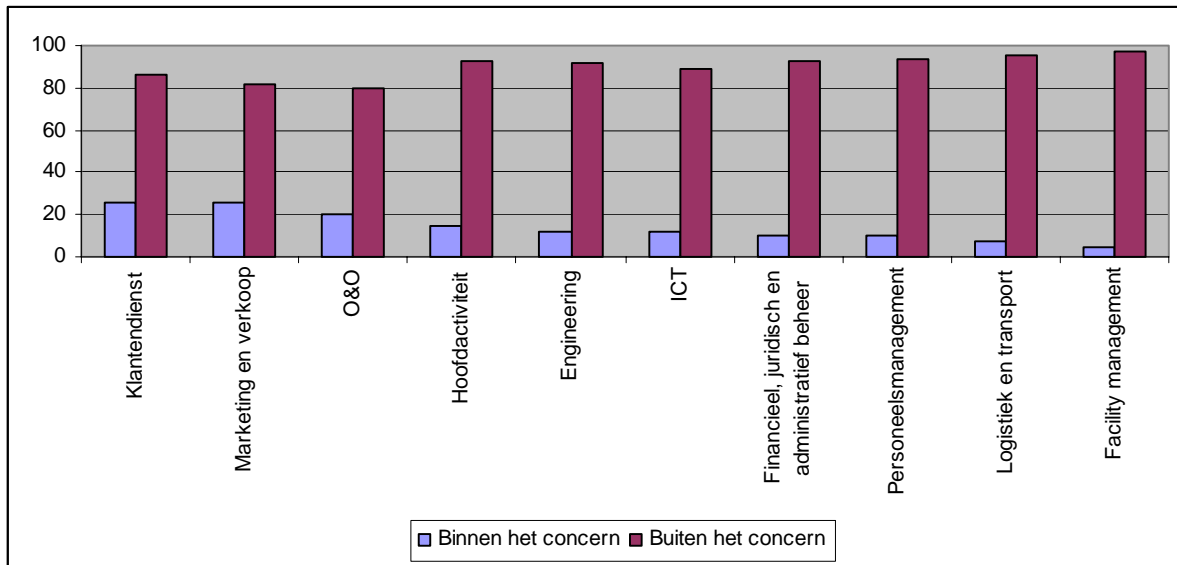
Uit de grafiek blijkt dat al de bedrijfsfuncties hoofdzakelijk in België worden uitbesteed<sup>6</sup>. De bedrijfsfuncties zijn gerangschikt op dalend percentage internationaal uitbesteden. Hoewel algemeen kan gesteld worden dat organisaties vooral nationaal uitbesteden is er toch een verschil in het 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.

<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> 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 grootte<sup>7</sup>

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)*

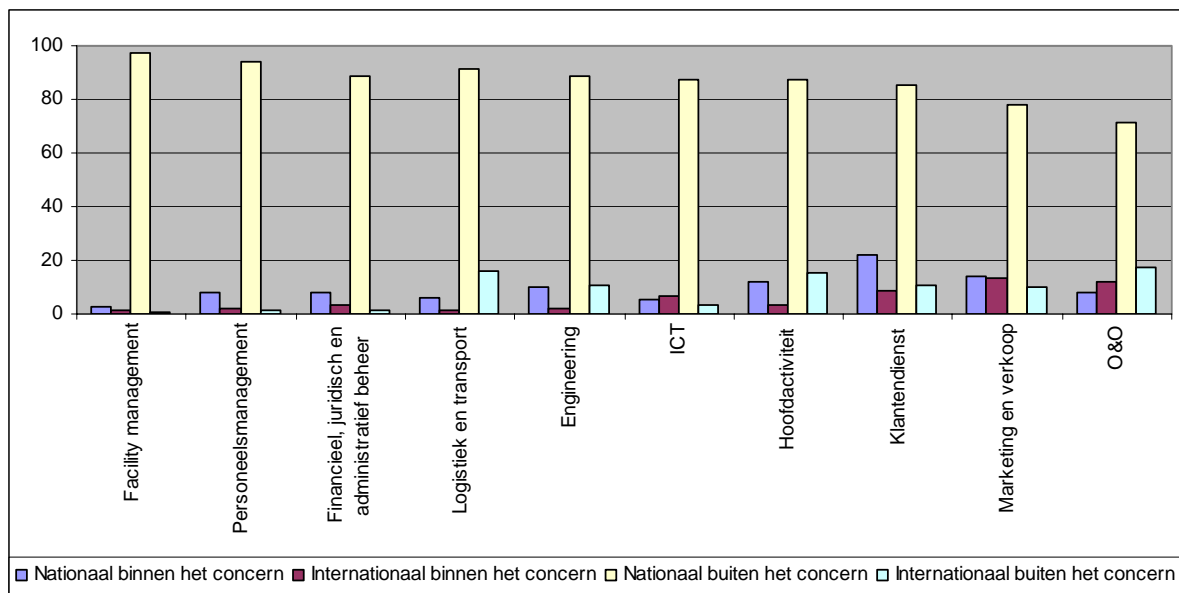
<sup>7</sup> In deze grafiek is het aantal observaties voor elke bedrijfsfunctie anders: de aanwezige bedrijfsfunctie wordt niet altijd uitbesteed. Het aantal observaties en missings per bedrijfsfunctie is als volgt: Hoofdactiviteit, n=266, missing=19; O&O, n=233, missing=85; ICT, n=881, missing=23; 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, juridisch 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 grootte<sup>8</sup>

<sup>8</sup> 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: Hoofddactiviteit, 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 interorganisationale 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 profiitkarakter, 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



## 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>9</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>10</sup>

---

<sup>9</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>10</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>11</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>11</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 tewerk, tegenover 57.294% (stdev 35.282) bij organisaties die niet aan international insourcing doen.<sup>12</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>12</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)**

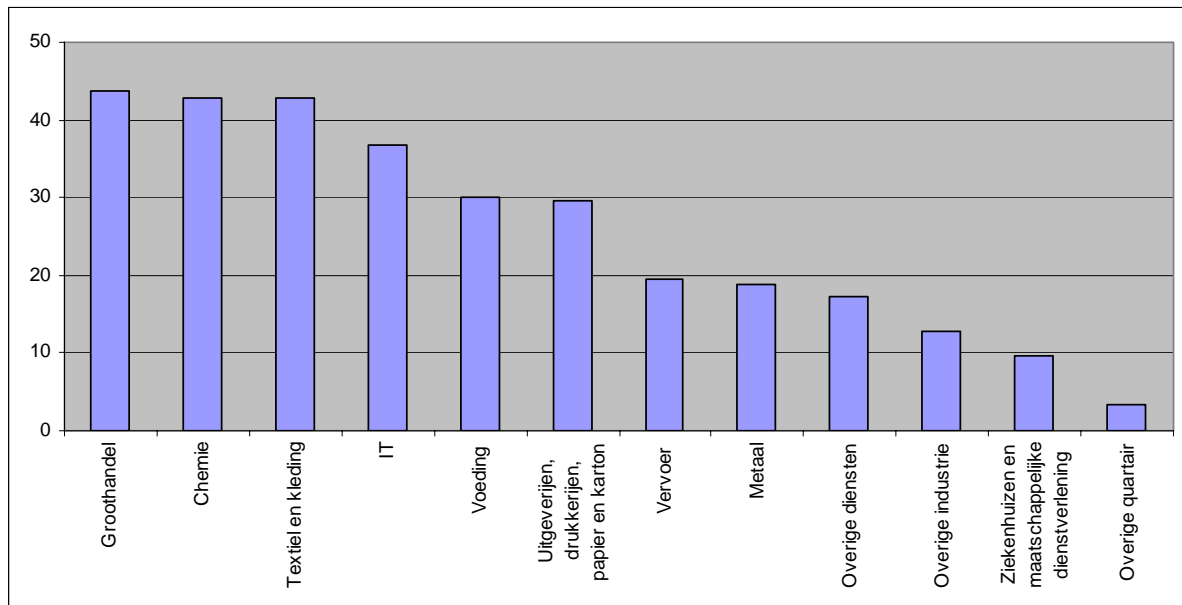
Type organisatie	Internationale uitbesteding	International insourcing	Offshoring
Dochtermaatschappij, hoofdkantoor in het buitenland, strategische beslissingen genomen in het buitenland	72.29	62.81	47.74
Dochtermaatschappij, hoofdkantoor in het buitenland, strategische beslissingen genomen in België	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 vervoerssector 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 ( $\alpha < 0.0001$ ).

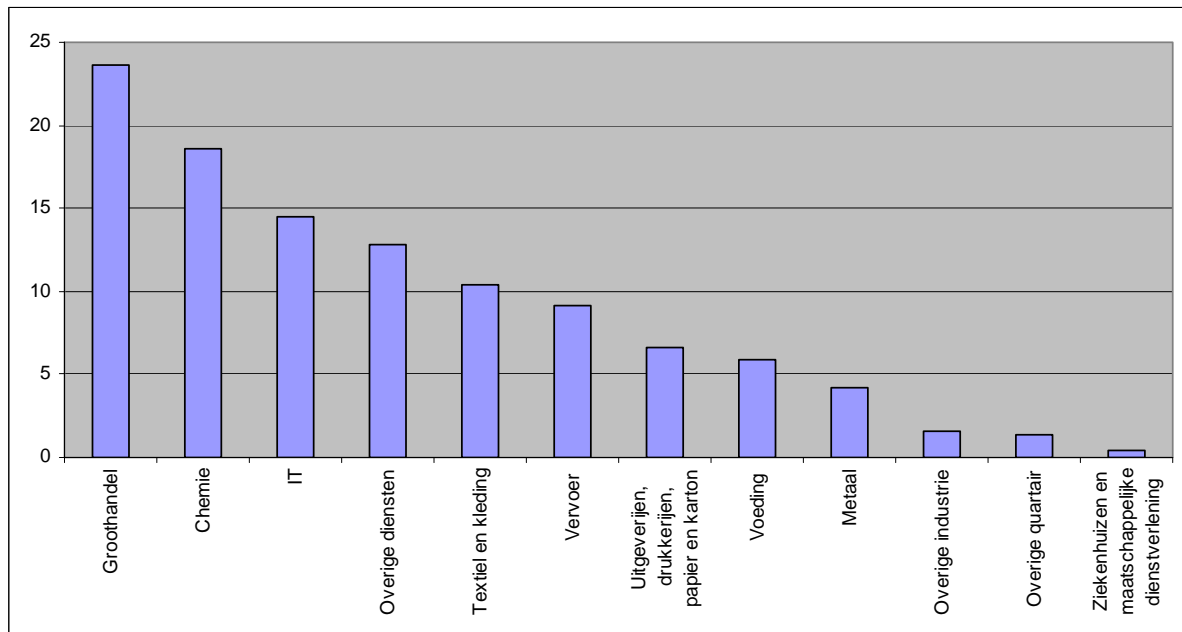
**Grafiek 1: Internationale uitbesteding bij Vlaamse organisaties in 2008, naargelang sector, in procent (n=1656)**



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

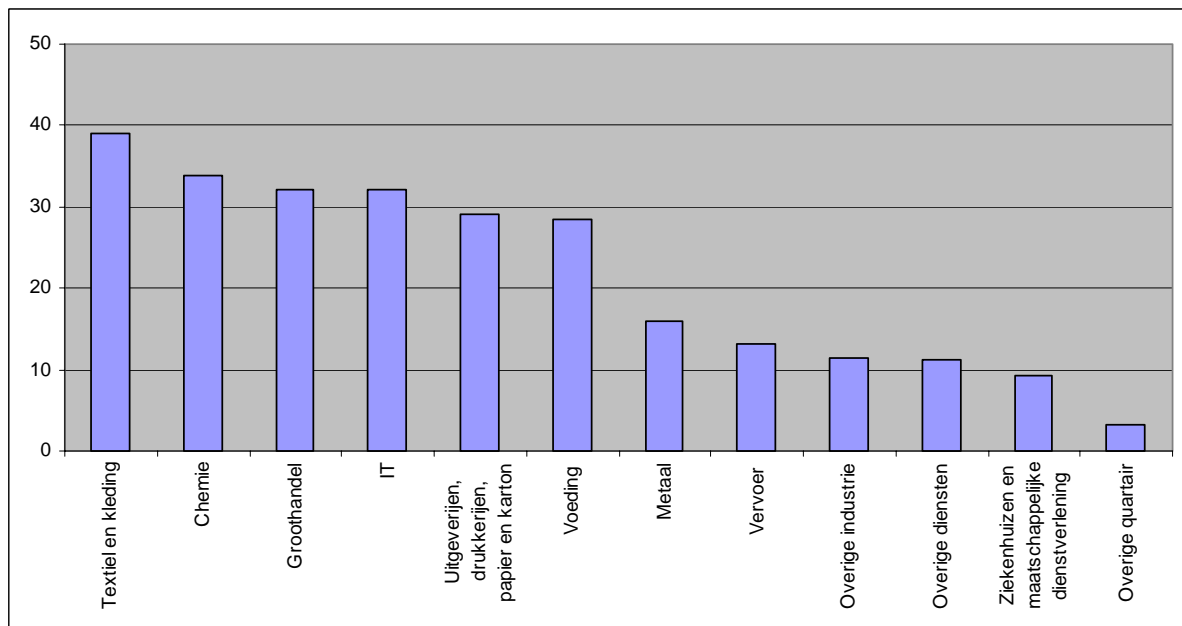
Wanneer we de dit algemene beeld uitsplitsen naar offshoring en international insourcing, zien we dat offshoring in elke sector vaker voorkomt dan international insourcing, behalve in de overige dienstensector. In de textiel- en kledingsector doen opvallend veel organisaties aan offshoring: 38.93% van 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.

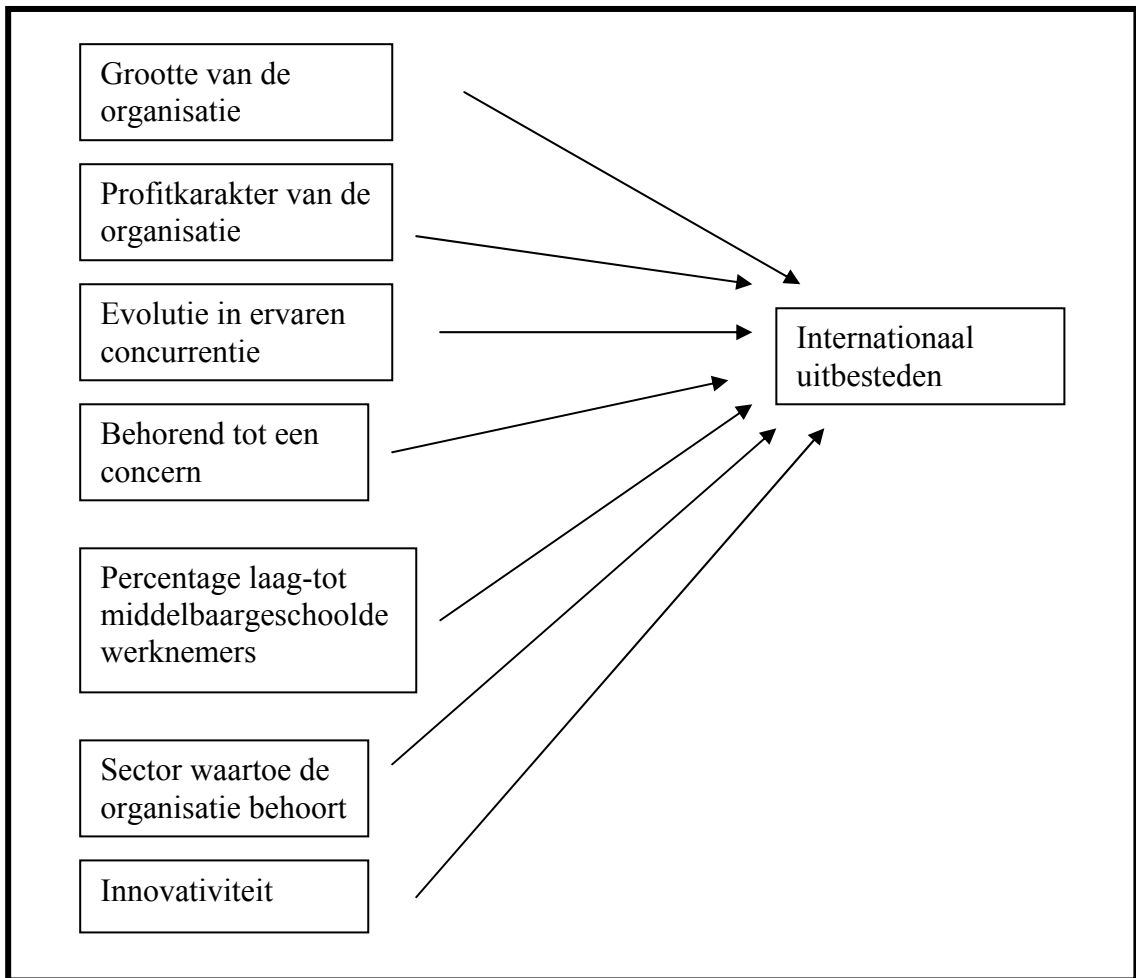
Ook de grootte van een organisatie is van belang: voor een organisatie met 6 à 10 werknemers is internationale uitbesteding half zo waarschijnlijk als voor een organisatie met 11 à 100 werknemers. We kunnen echter niet zeggen dat organisaties met 11 à 100 werknemers significant verschillen van organisaties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

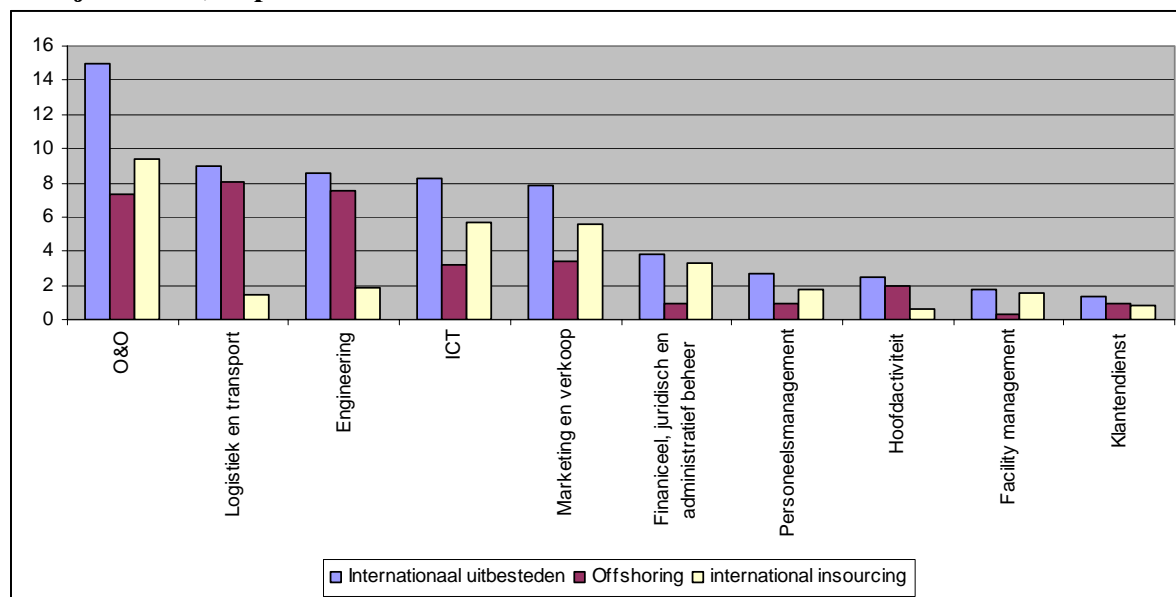
Ook innovativiteit is van belang: organisaties die als (een van de) eerste(n) in hun sector nieuwe technologieën invoeren zijn dubbel zo waarschijnlijk om aan internationale uitbesteding te doen dan organisaties die wachten met het invoeren van een nieuwe technologie tot deze zijn nut heeft bewezen in 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>13</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>13</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 aantallen 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**

	veeding	overige industrie	overige diensten	overige transport	taxi en vervoer	uik-gevoel en dienstverlening	dienst	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	0.0002
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 vervoer	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 beheer	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>14</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.

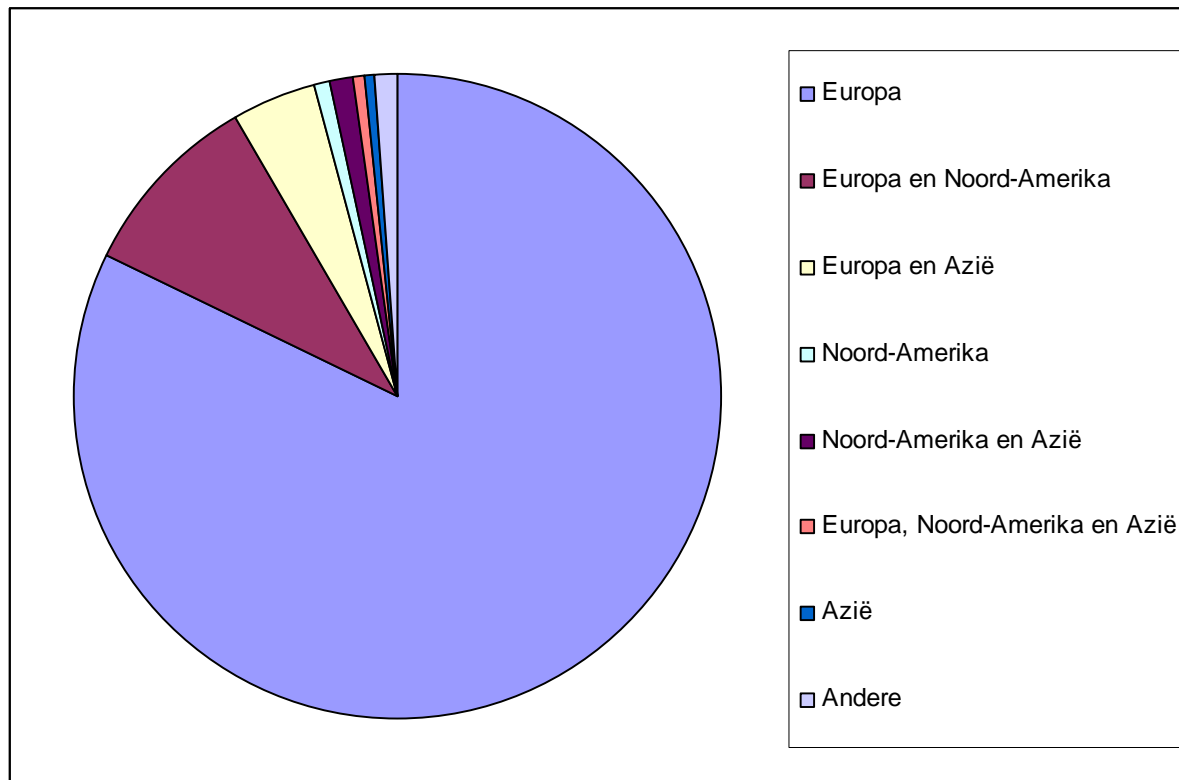
Interessant is bovendien dat organisaties die buiten Europa aan internationale uitbesteding doen, afhankelijk zijn van landen buiten de EU voor een aanzienlijk deel van hun omzet. Gemiddeld behalen zij 21,55% van hun omzet op afzetmarkten buiten de Europese Unie. Voor landen die enkel binnen Europa uitbesteden is dit slechts 4,91%. Dit verschil is significant ( $\alpha < 0.0001$ )<sup>15</sup>.

---

<sup>14</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>15</sup> Dit resultaat werd verkregen aan de hand van een variatieanalyse met behulp van PROC GLM in SAS.

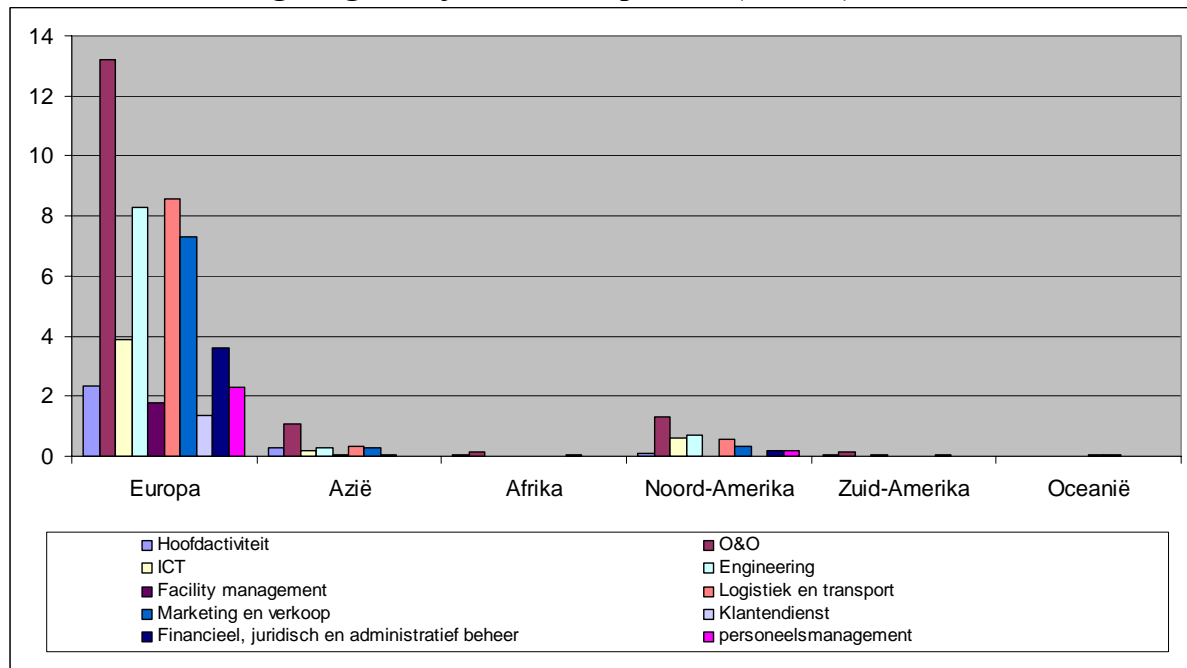
**Grafiek 5: De bestemming waarheen Vlaamse organisaties in 2008 internationaal uitbestedden, in procent (n=500)**



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 uitbestedden, naargelang bedrijfsfunctie, in procent (n=1656)**

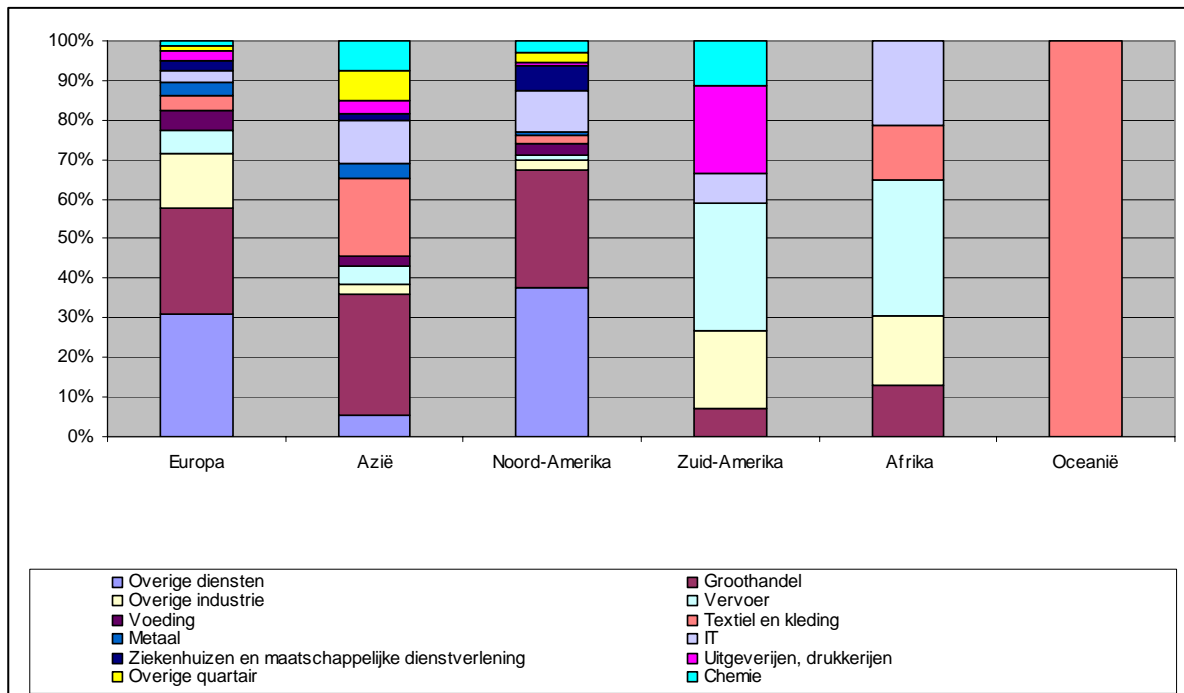


n=1656, 0≤missing≤129, gewogen naar sector en grootte<sup>16</sup>

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>16</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.



## HOOFDSTUK IV: UITBESTEDEN BINNEN HET CONCERN

### Inleiding

Wanneer Vlaamse organisaties uitbesteden dan zijn er twee belangrijke dimensies die hierbij in beschouwing worden genomen. Vooreerst kan het uitbesteden in het binnen- of buitenland gebeuren. Vervolgens kan de uitbesteding naar een andere vestiging binnen het concern of naar een externe organisatie plaatsvinden. Binnen dit onderdeel ligt de focus op de juridische locatie<sup>17</sup> van uitbesteding. Gelijklopend aan het onderdeel over internationale uitbesteding, wordt eerst een algemeen beeld weergegeven over uitbesteding binnen het concern door Vlaamse organisaties. Vervolgens wordt dieper ingegaan op hoe organisaties die binnen het concern uitbesteden, verschillen van organisaties die dit niet doen. Tenslotte worden ook de gegevens per bedrijfsfuncties geanalyseerd. Hierbij wordt telkens het onderscheid toegevoegd op basis van de geografische locatie. Uitbesteden binnen het concern kan immers naar een nationale of internationale vestiging van het concern.

### 1. Uitbesteding binnen concerns in Vlaanderen

Een op vijf organisaties besteedt minstens één bedrijfsfunctie binnen het eigen concern uit. Zoals al aangehaald kan er voor organisaties die uitbesteden binnen het concern een onderscheid gemaakt worden naar uitbesteding naar een binnenlandse vestiging of naar een buitenlandse vestiging van het concern.

De analyse voor geografische locatie levert interessante resultaten. Uit de analyse blijkt dat 1 op 7 Vlaamse organisaties minstens één bedrijfsfunctie nationaal binnen het concern uitbestedt. Internationale uitbesteding binnen het concern komt minder voor. 1 op 10 Vlaamse organisaties besteedt minstens één bedrijfsfunctie uit naar een buitenlandse vestiging van het concern.

**Tabel 1: Uitbesteding van Vlaamse organisaties naar een nationale of internationale vestiging van het concern(n=1656)**

		Nationaal		Totaal
		Ja	Neen	
Internationaal	Ja	5.34%	3.90%	9.24%
	Neen	8.59%	82.17%	90.76%
Totaal		13.92%	86.08%	100%

n=1656, missing=237, gewogen naar sector en grootte

<sup>17</sup> Organisaties die uitbesteden binnen het concern worden gedefinieerd als organisaties waar minstens één van de 10 bevraagde bedrijfsfuncties binnen het concern wordt uitbestedt.

## **2. Uitbesteden binnen het concern en organisatiekenmerken**

In onderstaande alinea's worden verschillende organisatiekenmerken in verband gebracht met het uitbesteden binnen het concern waartoe de organisatie behoort. Door de analyse van deze organisatiekenmerken wordt nagegaan of het algemeen beeld verschilt naar gelang de grootte, het profiitkarakter, ervaren concurrentie, de innovativiteit en het aandeel laag-tot middelbaargeschoolde werknemers van de organisatie. Ook het onderscheid tussen een dochtermaatschappij en een hoofdkantoor wordt in verband gebracht met het uitbesteden binnen een concern.

### **2.1. Grootte van de organisatie**

Een eerste belangrijk organisatiekenmerk is de grootte van de organisatie. Het aantal voltijdse werknemers wordt in verband gebracht met de verschillende indicatoren van uitbesteding binnen het concern. Organisaties die minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern uitbesteden, hebben een hoger aantal werknemers, dan organisaties waarbij dit niet het geval is ( $\alpha < 0.0001$ ). Organisaties die minstens één bedrijfsfunctie naar een nationale vestiging van het concern uitbesteden ( $\alpha < 0.0001$ ) of naar een internationale vestiging van het concern ( $\alpha < 0.0003$ ) uitbesteden zijn grotere organisaties dan organisaties waarbij dit niet van toepassing is.

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

Er bestaat een verband tussen het profiitkarakter en of een organisatie minstens één van de bedrijfsfuncties gedeeltelijk of volledig binnen het concern uitbestedt. De relatie is significant ( $\alpha < 0.005$ ). 1 op 5 van de profitorganisaties besteden uit binnen het concern. Een iets lager aandeel vinden we terug bij de non-profitorganisaties. Hier besteedt 1 op 8 minstens één bedrijfsfunctie uit binnen het concern.

Eenzelfde resultaat geldt voor het uitbesteden naar een andere internationale vestiging van het concern ( $\alpha < 0.0001$ ). Het verschil tussen de profit en non-profitorganisaties is wel veel groter bij uitbesteding naar een internationale vestiging van het concern ten opzichte van uitbesteden binnen het concern. 1 op 10 organisaties met een profiitkarakter besteedt minstens één bedrijfsfunctie uit naar een internationale vestiging van het concern. Slechts 1 op 125 non-profitorganisaties daarentegen, besteedt uit naar een internationale vestiging van het concern. Voor organisaties die uitbesteden naar een nationale vestiging van het concern, werden geen significante resultaten teruggevonden.

### **2.3. Ervaren concurrentie**

Een derde organisatiekenmerk is de ervaren concurrentie. De concurrentie die door organisaties ervaren wordt, maakt een belangrijk onderscheid in het al dan niet uitbesteden binnen het concern. 1 op 4 organisaties die een sterke tot zeer sterke concurrentie ervaren besteden minstens één bedrijfsfunctie uit binnen het concern. 1 op 8 organisaties die een zwakke tot zeer zwakke concurrentie ervaren, besteden minstens één bedrijfsfunctie uit binnen het concern ( $\alpha < 0.0001$ ).

Eenzelfde resultaat wordt gevonden voor de nationale ( $\alpha < 0.0001$ ) en de internationale dimensie ( $\alpha < 0.0001$ ). 1 op 5 organisaties met sterke tot zeer sterke concurrentie besteden uit naar een nationale vestiging van het concern tegenover 1 op 10 organisaties die een zwakke tot zeer zwakke concurrentie ervaren.

De verschillen in ervaren concurrentie spelen nog een grotere rol voor het uitbesteden naar een internationale vestiging van het concern. 1 op 7 organisaties, die sterke tot zeer sterke concurrentie ervaren, besteden uit naar een internationale vestiging van het concern. 1 op 30 organisaties daarentegen, die zwakke tot zeer zwakke concurrentie ervaren, besteden uit naar een internationale vestiging van het concern.

Om dit resultaat verder uit te diepen wordt de analyse opnieuw uitgevoerd door een onderscheid te maken tussen binnenlandse concurrentie en buitenlandse concurrentie.

Voor binnenlandse concurrentie zijn de resultaten significant. Dit is van toepassing voor het uitbesteden van minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern ( $\alpha < 0.0001$ ), het uitbesteden naar een nationale vestiging ( $\alpha < 0.0002$ ) als voor het uitbesteden naar een buitenlandse vestiging ( $\alpha < 0.0001$ ) van het concern. Organisaties die een sterke tot zeer sterke binnenlandse concurrentie ervaren, besteden respectievelijk meer uit binnen het concern, naar een binnenlandse en/of buitenlandse vestiging van het concern.

De analyse voor buitenlandse concurrentie is gelijklopend. Ook daar zijn organisaties die sterke buitenlandse concurrentie ervaren, eerder geneigd om de bedrijfsfuncties binnen het concern ( $\alpha < 0.0001$ ), naar een nationale vestiging van het concern ( $\alpha < 0.0001$ ) of naar een buitenlandse vestiging van het concern ( $\alpha < 0.0001$ ) uit te besteden dan organisatie die zwakke buitenlandse concurrentie ervaren.

Niet enkel werd de relatie tot de huidige ervaren concurrentie geanalyseerd, ook de relatie tot de evolutie in ervaren concurrentie werd onderzocht. Organisaties waarvan de concurrentie in de loop der jaren is toegenomen, besteden meer uit binnen het concern. Dit geldt voor 1 op 4 organisaties waarvoor de concurrentie is toegenomen ten opzichte van 1 op 10 waarvan de concurrentie is afgenomen ( $\alpha < 0.0001$ ). Eenzelfde resultaat is van toepassing voor het uitbesteden van minstens één bedrijfsfunctie naar een nationale vestiging van het concern ( $\alpha < 0.0001$ ). Het onderscheid tussen organisaties die toegenomen concurrentie ervaren versus organisaties die minder concurrentie ervaren, is het sterkst bij het uitbesteden naar een internationale vestiging van het concern. Hierbij besteedt 1 op 8 organisaties die meer concurrentie ervaren minstens één bedrijfsfunctie uit binnen het concern versus 1 op 100 organisaties die minder concurrentie ervaren ( $\alpha < 0.0001$ ).

## 2.4. Innovativiteit

Ook tussen de mate waarin een organisatie zichzelf als innovatief omschrijft en uitbesteding binnen het concern, worden positieve relaties teruggevonden. Organisaties die zichzelf als innovatief omschrijven, zijn eerder organisaties die minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern ( $\alpha < 0.0009$ ), naar een nationale ( $\alpha < 0.02$ ) of buitenlandse vestiging van het concern uitbesteden ( $\alpha < 0.0001$ ).

Toch is er een groot onderscheid tussen de verschillende vormen van uitbesteding binnen het concern. 1 op 5 organisaties die zichzelf als innovatief omschrijft besteedt uit binnen het concern tegenover 1 op 7 van de organisaties die zich als niet innovatief omschrijft. Voor het uitbesteden naar een nationale vestiging van het concern geldt dat 1 op 7 organisaties die uitbesteedt, zichzelf als innovatief omschrijft tegenover 1 op 9 organisaties die zichzelf als niet innovatief omschrijft. Het onderscheid tussen innovatieve en niet innovatieve organisaties en het uitbesteden binnen een concern is opnieuw meer uitgesproken voor de internationale

dimensie. 1 op 10 van de innovatieve organisaties besteedt minstens één bedrijfsfunctie uit naar een internationale vestiging van het concern tegenover 1 op 20 van de niet innovatieve organisaties.

## 2.5. Aandeel laaggeschoolde tot middelbaargeschoolde werknemers

Een ander kenmerk dat in relatie tot uitbesteden binnen het concern onderzocht wordt, is het percentage laag-tot middelbaargeschoolde werknemers. Voor de drie vormen van uitbesteding binnen het concern, geldt dat organisaties die minstens één bedrijfsfunctie uitbesteden, een lager aandeel laag-tot middelbaargeschoolde werknemers hebben. In onderstaande tabel worden de gemiddelden weergegeven.

**Tabel 2: Uitbesteding binnen het concern en % laag-tot middelbaargeschoolde werknemers (n=1656)**

	0	1	Sig
<b>Minstens één bedrijfsfunctie wordt binnen het concern uitbested</b>	58% St Dev (35.5639016)	46% St Dev (33.6711784)	$\alpha < 0.0001$
<b>Minstens één bedrijfsfunctie wordt naar een binnenlandse vestiging van het concern uitbested</b>	57% St Dev (35.7478408)	49% St Dev (33.8707131)	$\alpha < 0.007$
<b>Minstens één bedrijfsfunctie wordt naar een buitenlandse vestiging van het concern uitbested</b>	57% St Dev (35.2727155)	42% St Dev (33.9000636)	$\alpha < 0.0001$

n=1656, 60 <missing<186, gewogen naar sector en grootte <sup>18</sup>

## 2.6. Is de organisatie een hoofdkantoor of een dochtermaatschappij

Wanneer uitbesteden binnen het concern bestudeerd wordt, dan is het type organisatie van belang. Het type organisatie definieert de organisatie als een hoofdkantoor of een dochteronderneming binnen het concern waartoe de organisatie behoort. De link met de verschillende vormen van uitbesteding binnen het concern is slechts significant voor de algemene maatstaf. 2 op 3 dochtermaatschappijen besteden minstens één bedrijfsfunctie uit

<sup>18</sup> Deze resultaten werden verkregen door proc glm in SAS. De missings zijn als volgt: uitbesteden van minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern (186), uitbesteden van minstens één bedrijfsfunctie naar een nationale vestiging van het concern (176), uitbesteden van minstens één bedrijfsfunctie naar een internationale vestiging van het concern (60).

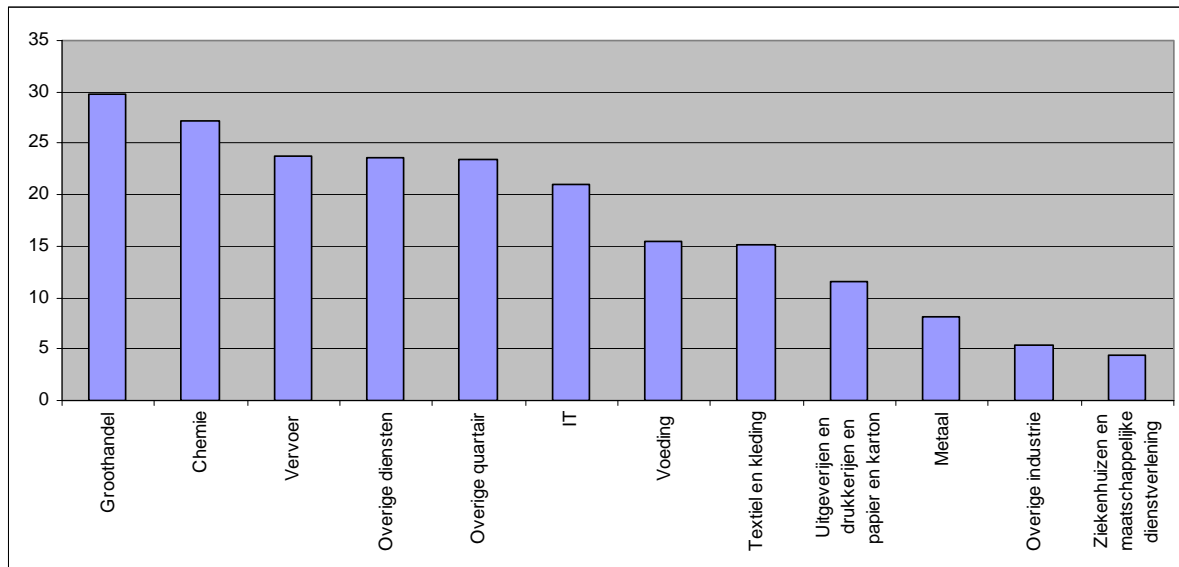
binnen het concern terwijl 1 op 2 hoofdkantoren minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern uitbesteden ( $\alpha < 0.006$ ). Dochtermaatschappijen besteden dus meer uit binnen het concern dan hoofdkantoren. De resultaten zijn niet significant voor de andere vormen van uitbesteding, noch voor het uitbesteden naar een binnenlandse vestiging van het concern, noch voor het uitbesteden naar een buitenlandse vestiging van het concern.

## **2.7. Sectorale verschillen in uitbesteden binnen het concern**

Een belangrijk organisatiekenmerk is de sector waartoe een organisatie behoort. In onderstaande grafieken wordt het percentage organisaties binnen de sectoren weergegeven dat respectievelijk minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern uitbesteedt, minstens één bedrijfsfunctie naar een nationale vestiging van het concern uitbesteedt en het percentage dat minstens één bedrijfsfunctie naar een buitenlandse vestiging binnen het concern uitbesteedt.

De eerste grafiek geeft de uitbesteding binnen het concern weer. In deze grafiek kan een duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen sectoren waarin een groot aandeel organisaties minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern uitbesteedt versus sectoren waarin een klein aandeel organisaties minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern uitbesteedt. De groothandel en de chemische sector zijn hierbij de koplopers. Bijna 1 op 3 van de organisaties die tot deze sectoren behoren, besteden uit binnen het concern. 1 op 20 organisaties die tot de ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening of de overige industrie behoren, besteden uit binnen het concern ( $\alpha < 0.0001$ ).

**Grafiek 1: Uitbesteding binnen het concern door Vlaamse organisaties in 2008, naargelang sector, in procent (n=1656)**

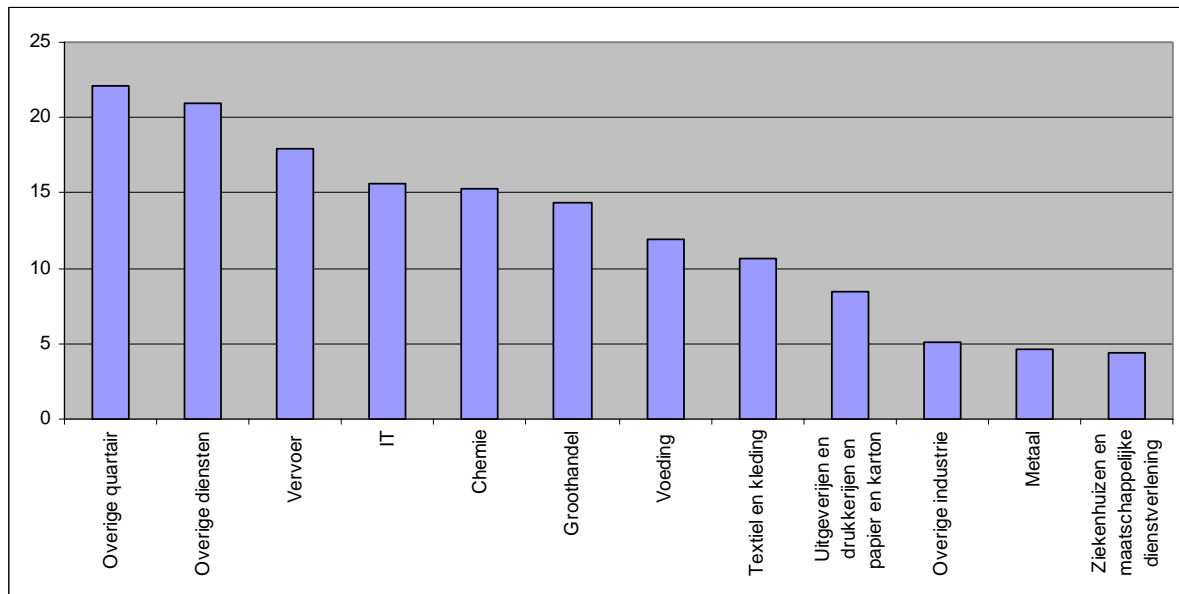


n=1656 missing=186, gewogen naar sector en grootte

Wanneer sectoren uitbesteden binnen het concern, dan kan dit op twee geografische locaties, namelijk in het binnen-en buitenland. Het onderscheid op basis van de geografische locatie wordt in de twee onderstaande grafieken weergegeven. Hierdoor kan nagegaan worden hoe bijvoorbeeld de percentages van groothandel en de chemische sector bepaald worden.

De tweede grafiek vult de eerste grafiek aan door rekening te houden met de geografische locatie. De sectoren overige diensten en overige quartair zijn de sectoren waarin het meest frequent minstens één bedrijfsfunctie naar een binnenlandse vestiging van het concern wordt uitbesteed. Dit geldt voor 1 op 5 organisaties die behoren tot deze sectoren. 1 op 20 organisaties die tot de ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening, de metaalindustrie of de overige industrie behoren, besteden uit naar een nationale vestiging van het concern ( $\alpha < 0.0001$ ). Gezien dochtermaatschappijen frequenter uitbesteden binnen het concern, zou de locatie van het hoofdkantoor kunnen nagegaan worden voor organisaties die tot de overige quartaire sector en overige diensten behoren. Uit analyse blijkt dat het percentage organisaties waarvan het hoofdkantoor in België gelegen is alleen hoger is voor de overige quartaire sector. Een tweede resultaat dat hieruit kan afgeleid worden is dat de chemische sector en de groothandel eerder uitbesteden naar een internationale vestiging van het concern. Dit wordt bevestigd in grafiek 3. Ook hier is er een hoger percentage van organisaties in de groothandel en de chemische sector waarvan het hoofdkantoor in het buitenland gevestigd is.

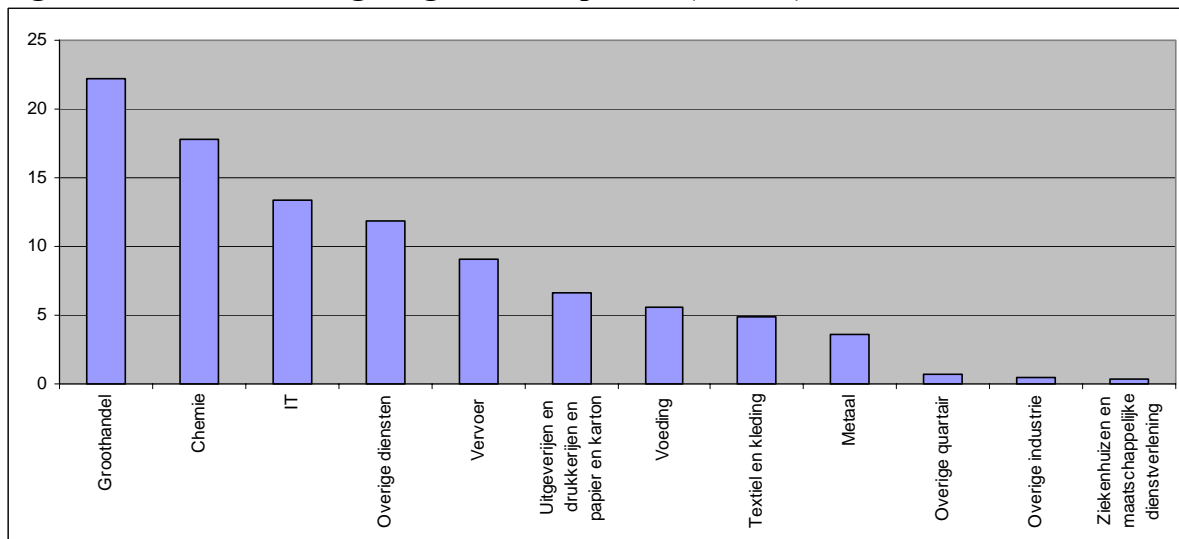
**Grafiek 2: Uitbesteding naar een binnenlandse vestiging van het concern door Vlaamse organisaties in 2008, naargelang sector, in procent(n=1656)**



n=1656, missing=177, gewogen naar sector en grootte

Uitbesteding van minstens één bedrijfsfunctie naar een internationale vestiging van het concern komt minder voor dan naar een nationale vestiging van het concern. Daarnaast is er een groter verschil tussen de sectoren voor uitbesteding naar een buitenlandse vestiging dan uitbesteding naar een binnenlandse vestiging. Uitbesteding naar een internationale vestiging van het concern komt nagenoeg niet voor, voor organisaties die behoren tot de overige industrie, ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening en de overige quartaire sector ( $\alpha < 0.0001$ ).

**Grafiek 3: Uitbesteding naar een buitenlandse vestiging van het concern door Vlaamse organisaties in 2008, naargelang sector, in procent(n=1656)**



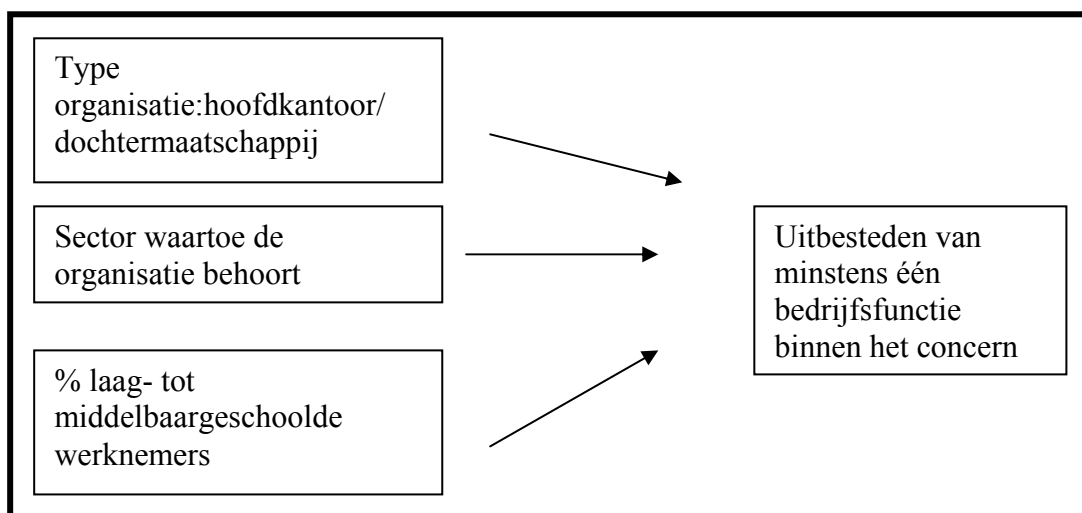
n=1656 missing=60, gewogen naar sector en grootte

## 2.8. Organisatiekenmerken en uitbesteden binnen het concern: een synthetische analyse

Zoals al boven in de analyse beschreven, zijn er significante relaties tussen uitbesteding binnen het concern en verschillende organisatiekenmerken. De organisatiekenmerken zijn de grootte van de organisatie, de sector waartoe de organisatie behoort, het profiitkarakter van de organisatie, innovativiteit, de ervaren concurrentie, of de organisatie een hoofdkantoor is of dochtermaatschappij en het percentages laag -tot middelbaargeschoolde werknemers.

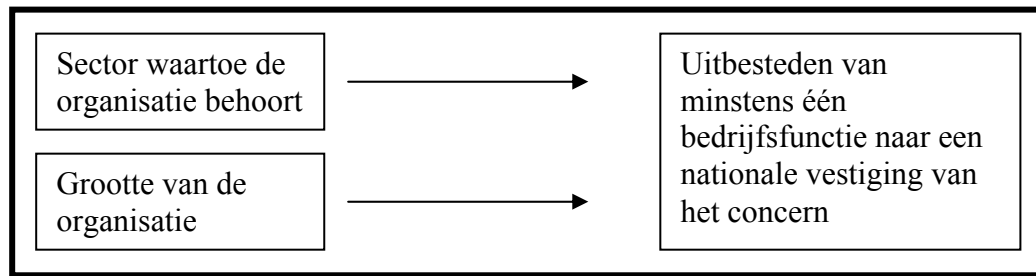
Om inzicht te krijgen in het effect van deze verschillende organisatiekenmerken, na controle voor andere organisatiekenmerken, wordt een logistische regressie uitgevoerd. Deze analyse wordt toegepast op het uitvoeren van minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern, het uitvoeren van minstens één bedrijfsfunctie naar een nationale vestiging van het concern en het uitvoeren van minstens één bedrijfsfunctie naar een internationale vestiging van het concern.

Het uitbesteden van minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern wordt verklaard door het type organisatie, het percentage laag-tot middelbaargeschoolde werknemers en de sector waartoe de organisatie behoort. Indien de organisatie een hoofdkantoor is, dan is het 3 keer minder waarschijnlijk dat minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern uitbesteed wordt. Voor organisaties met meer dan 2/3 laag tot middelbaargeschoolde werknemers is het drie keer minder waarschijnlijk dat ze uitbesteden binnen het concern. Daarnaast is er een significant sectoreffect; organisaties die behoren tot de overige dienstensector of de overige quartaire sector verschillen significant van organisaties die behoren tot de IT-sector. Voor organisaties die tot de IT-sector behoren is het minder waarschijnlijk dat ze minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern uitbesteden.

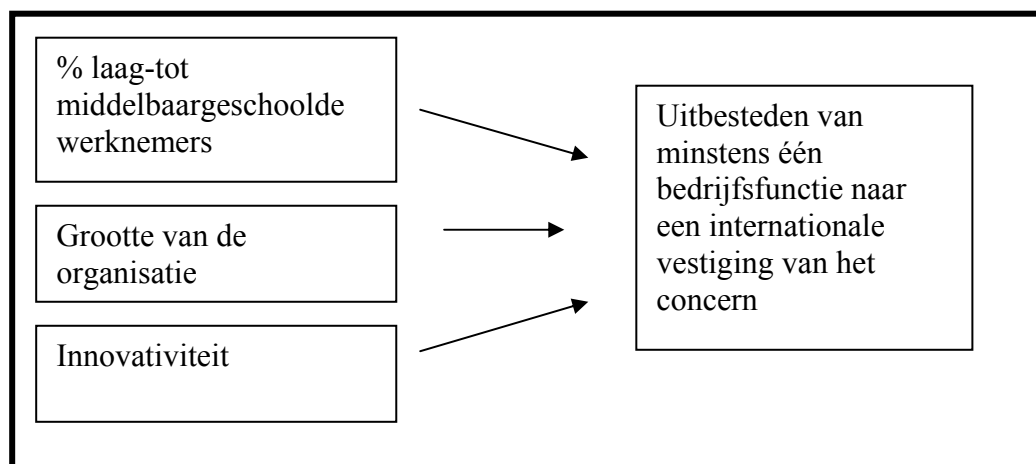


Het uitbesteden van minstens één bedrijfsfunctie naar een nationale vestiging van het concern wordt bepaald door de grootte van de organisatie en de sector waartoe de organisatie behoort. Voor organisatie met minder dan 11 werknemers is het twee keer minder waarschijnlijk dat ze minstens één bedrijfsfunctie uitbesteden naar een binnenlandse vestiging van het concern dan organisatie met 11 tot 100 werknemers. In vergelijking met organisaties met meer dan 100 werknemers is dat vier keer minder waarschijnlijk. Er is ook een significant sectoreffect, organisaties uit de quartaire sector verschillen significant van organisaties uit de IT-sector. Voor organisaties die tot de IT sector behoren, is het vier keer minder waarschijnlijk om

minstens één bedrijfsfunctie uit te voeren naar een binnenlandse vestiging van het concern dan organisaties die tot de overige quartaire sector behoren.



Het uitbesteden van minstens één bedrijfsfunctie naar een buitenlandse vestiging van het concern wordt bepaald door de grootte van de organisatie, het aantal laag –tot middelbaargeschoolde werknemers en de mate waarin een organisatie zichzelf beschouwt als innovatief. Voor organisaties met minder dan 11 werknemers geldt dat het 3 keer minder waarschijnlijk is om één bedrijfsfunctie uit te besteden naar een internationale vestiging van het concern dan organisaties tussen de 10 en 100 werknemers, Ten opzichte van organisatie met meer dan 100 werknemers is dat 6 keer minder waarschijnlijk. Organisaties met 2/3 laag-tot middelbaargeschoolde werknemers zijn 2 keer minder waarschijnlijk dan organisaties met 1/3 laag-tot middelbaargeschoolde werknemers om uit te besteden binnen het concern. Voor organisaties die zichzelf omschrijven als niet innovatief is het 4 keer minder waarschijnlijk dan voor innovatieve organisaties dat ze zullen uitbesteden naar een internationale vestiging van het concern.



### 3. Bedrijfsfuncties

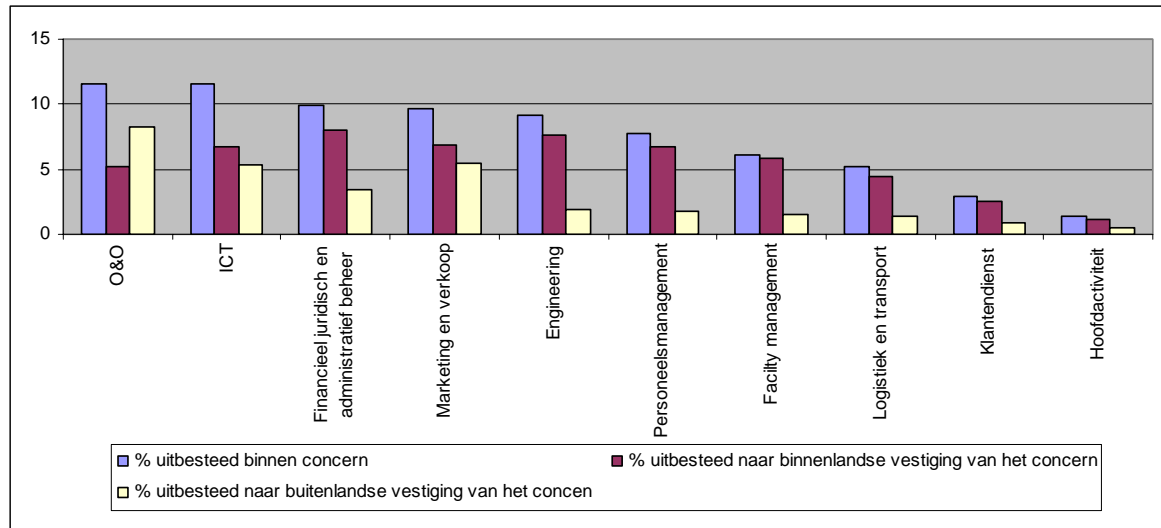
Naast de analyse van uitbesteding binnen het concern op organisatieniveau, kunnen de drie vormen ook per bedrijfsfunctie geanalyseerd worden. De onderstaande grafiek geeft de drie mogelijkheden weer van uitbesteding binnen het concern. De indicatoren worden nu geïnterpreteerd per bedrijfsfunctie, meer bepaald:

- Hoeveel Vlaamse organisaties besteden de bedrijfsfunctie uit binnen het concern?

- Hoeveel Vlaamse organisaties besteden de bedrijfsfunctie uit naar een binnenlandse vestiging van het concern?
- Hoeveel Vlaamse organisaties besteden de bedrijfsfunctie uit naar een buitenlandse vestiging van het concern?

De grafiek is gesorteerd op het dalend percentage van organisaties dat de bedrijfsfunctie binnen het concern uitbesteedt. Er is gecontroleerd voor de aanwezigheid van de bedrijfsfunctie.

**Grafiek 4: Uitbesteding binnen het concern in Vlaamse organisaties, per bedrijfsfunctie**



678 < n < 1656, gewogen naar sector en grootte<sup>19</sup>

Uit de bovenstaande grafiek kan afgeleid worden dat er niet alleen een verschil is in uitbesteding van bedrijfsfuncties maar ook naar waar de bedrijfsfuncties uitbesteed worden. Hoewel O&O het minst voorkomt in Vlaamse organisaties, wijkt de bedrijfsfunctie hier licht af van het algemeen patroon. De bedrijfsfunctie O&O wordt het meest frequent van alle bedrijfsfuncties binnen het concern uitbesteed. Dit gebeurt bovendien meer naar een internationale vestiging van het concern dan naar een nationale vestiging van het concern. Het uitbesteden naar een binnenlandse vestiging van het concern komt meer voor dan het uitbesteden naar een buitenlandse vestiging voor alle andere 9 bedrijfsfuncties.

Het type bedrijfsfunctie is, zoals kan afgeleid worden uit andere analyses, ook van belang. Het beeld zoals weergegeven in grafiek 4 wordt opgesplitst naar gelang het type bedrijfsfunctie, meer bepaald of de bedrijfsfunctie een kernfunctie of een ondersteunende functie is. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen uitbesteden binnen het concern, uitbesteden naar een binnenlandse vestiging van het concern en uitbesteden naar een buitenlandse vestiging van het concern. Hierbij wordt het algemeen beeld bevestigd, kernfuncties worden ook minder uitbesteed binnen het concern. Eén bedrijfsfunctie vormt hier een uitzondering op, namelijk facility management. De bedrijfsfunctie wordt meer binnen het concern uitbesteed wanneer de bedrijfsfunctie een kernactiviteit is dan wanneer de bedrijfsfunctie een ondersteunende functie is.

<sup>19</sup> In deze grafiek is het aantal observaties voor elke bedrijfsfunctie anders: niet elke bevroegde organisatie beschikt immers over elke bedrijfsfunctie. De aantallen en missings zijn als volgt: Hoofdactiviteit: n=1656,19; O&O: n=722,35; IT: n=1331,84; Engineering: n=678,23; Facility management: n=1366,42; Logistiek en transport: n=1240,15; Marketing en verkoop: n=1237,20; Klantendienst: n=1228,5; Financieel, juridisch en administratief beheer: n=1610,55; Personeelsmanagement: n=1588,15.

Naast het type bedrijfsfunctie is ook het verschil in uitbesteden binnen het concern van de tien bedrijfsfuncties tussen sectoren nagegaan. Voor zes bedrijfsfuncties werden significante resultaten teruggevonden. Zoals weergegeven in tabel 3 zijn het telkens opnieuw dezelfde sectoren die de bedrijfsfuncties binnen het concern uitbesteden. Deze sectoren zijn de overige diensten, de overige quartaire sector, de groothandel en het vervoer.

**Tabel 3: Uitbesteding binnen het concern van bedrijfsfuncties bij Vlaamse organisaties in 2008, naargelang sector, in procent**

Sector	Haec	R&D	ICT	Eng	Fac	Log & Transp	Mkt	Kid	Fja beh	Pers-mgt
Voeding	2.38	6	12.93	9.85	2.32	4.77	5.31	0	4.10	3.85
Textiel en kleding	1.31	7.08	8.30	9.24	3.34	2.37	8.48	0.00	10.24	7.50
Uitgeverijen en drukkerijen en papier en karton	1.11	2.69	4.01	4.66	4.72	2.15	5.90	0.00	3.43	1.97
Chemie	0.00	5.90	15.43	4.93	1.05	2.17	5.91	1.08	15.91	4.48
Metaal	0.00	0.44	5.39	0.00	2.30	1.62	0.96	0.00	4.51	0.83
Groothandel	0.94	26.72	20.45	25.02	3.30	7.79	17.28	0.00	12.20	8.66
Vervoer	0.26	1.63	16.13	19.34	6.71	1.26	15.29	1.02	13.44	9.23
IT	7.12	5.90	9.05	4.06	5.74	5.80	8.36	0.00	8.30	10.33
Ziekenhuizen en maatschap-pelijke dienstverlening	0.73	0.00	4.61	2.84	4.85	1.54	3.16	1.78	4.47	2.83
Overige industrie	2.38	0.51	0.38	2.10	0.26	0.19	3.14	1.44	2.65	0.15
Overige diensten	1.08	29.45	13.07	15.92	7.55	10.06	10.63	4.35	14.17	12.22
Overige quartair	1.47	4.43	12.31	11.49	19.19	7.32	13.56	7.39	13.22	13.65
N	1656	722	1331	678	1366	1240	1237	1228	1610	1588
Sig		0.0001	0.0001	0.0001	0.0001		0.0006		0.0001	

gewogen naar sector en grootte

## Besluit

Het uitbesteden door Vlaamse organisaties gebeurt op verschillende manieren. Eén van de mogelijkheden is het uitbesteden binnen het concern waartoe de organisatie behoort. Gezien Vlaamse organisaties hoofdzakelijk naar een externe organisatie uitbesteden vormt de groep, die binnen het concern uitbestedt, een interessant onderwerp voor analyse.

Om de analyses rond het uitbesteden binnen het concern uit te voeren, werd een onderscheid gemaakt tussen drie vormen. Het uitbesteden van minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern, het uitbesteden van minstens één bedrijfsfunctie naar een binnenlandse vestiging van het concern en het uitbesteden van minstens één bedrijfsfunctie naar een buitenlandse vestiging van het concern.

Een eerste analyse identificeert het verschil in organisatiekenmerken van organisaties die minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern uitbesteden versus organisaties die dit niet doen. Het uitbesteden van minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern is het meest frequent van toepassing bij grote, innovatieve organisaties, organisaties die een dochtermaatschappij zijn en organisaties die minder laaggeschoold tot middelbaargeschoold personeel tewerk stellen. Ook sector differentieert. De chemische sector en de groothandel besteden het frequentst uit binnen het concern. Dit gebeurt hoofdzakelijk naar een buitenlandse vestiging van het concern. Overige diensten en overige quartair besteden het meest uit naar een binnenlandse vestiging van het concern. Ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening en overige diensten besteden het minst uit binnen het concern.

Uit de synthese van de resultaten blijkt dat het type organisatie (hoofdkantoor/dochtermaatschappij), het percentage laag-tot middelbaargeschoolde werknemers en sector van belang zijn voor het uitbesteden binnen een concern; sector en grootte voor het uitbesteden naar een nationale vestiging van het concern en innovativiteit, grootte en het percentage laag-tot middelbaargeschoolde werknemers voor het uitbesteden naar een internationale vestiging van het concern.

Ook de analyse op het niveau van de bedrijfsfunctie levert interessante resultaten op. Hoewel O&O de bedrijfsfunctie is die het minst voorkomt in Vlaamse organisaties, wordt ze toch het meest uitbesteed binnen het concern. Bovendien gebeurt dit meer naar een buitenlandse vestiging van het concern. Een omgekeerd beeld geldt voor de andere negen bedrijfsfuncties. Deze bedrijfsfuncties worden meer naar een binnenlandse vestiging van het concern uitbesteed dan naar een binnenlandse vestiging.



# HOOFDSTUK V: UITBESTEDING EN PERFORMANTIE VAN DE ORGANISATIE

## Inleiding

Vanuit een economische realiteit zou uitbesteding verklaard kunnen worden door haar effecten die ze kan hebben op performantie van organisaties die uitbesteden. Dit kan door verschillende factoren zoals goedkopere arbeidskrachten, efficiëntere productiemethoden en het afstoten van de ondersteunende activiteiten ten voordele van een focus op kernactiviteiten. Tot op heden zijn er hier nog weinig resultaten over bekend, gebaseerd op Vlaamse organisaties. In volgt gaan we dieper in op de relatie tussen uitbesteding en performantie van Vlaamse organisaties. De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt: *‘Hebben organisaties die uitbesteden een beter bedrijfsresultaat?’*. Uitbesteding wordt hierbij niet langer gemeten op het niveau van de bedrijfsfunctie maar op organisatieniveau. Daarnaast wordt het geografische aspect in beschouwing genomen. Er wordt nagegaan of de performantie van bedrijven die internationaal uitbesteden verschilt van bedrijven die niet internationaal uitbesteden. Naast de geografische locatie, wordt ook de relatie tot de juridische locatie geanalyseerd. De performantie van organisaties die binnen en/of buiten het concern uitbesteden wordt vergeleken. Performantie wordt hierbij gedefinieerd in haar twee dimensies, een absolute en een relatieve dimensie.

Dit onderdeel is als volgt opgebouwd. Eerst wordt de methodologie besproken. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de variabelen zoals aanwezig in de beschikbare datasets en de aangemaakte variabelen nodig om de analyses te kunnen uitvoeren. Daarna worden de performantieindicatoren in verband gebracht met de organisatiekenmerken. De organisatiekenmerken zijn de grootte van de organisatie, de sector waartoe een organisatie behoort, de ervaren concurrentie, de innovativiteit, het percentage laag-tot middelbaargeschoolden in de organisatie en of organisaties behoren tot een grotere organisatiegroep. Naast de organisatiekenmerken werd ook uitbesteding in verband gebracht met de performantieindicatoren. Bij de analyses wordt telkens een onderscheid gemaakt tussen de absolute performantieindicatoren en de relatieve performantieindicatoren.

## 1. Methodologie

### 1.1. Gebruikte variabelen

Binnen de analyse wordt een onderscheid gemaakt tussen absolute en relatieve performantieindicatoren van een organisatie. Op basis van gelijkaardige literatuur wordt het bedrijfsresultaat en de cashflow geselecteerd als absolute performantieindicatoren. Hiervoor wordt een beroep gedaan op de Belfirst databank. Deze databank verzamelt alle financiële en juridische informatie van Belgische ondernemingen. Op basis van het BTW-nummer kan gemakkelijk informatie per organisatie opgevraagd worden. De cashflow<sup>20</sup> en het bedrijfsresultaat<sup>21</sup> worden gebruikt als twee indicatoren van de performantie van een organisatie. Het zijn continue variabelen.

---

<sup>20</sup> Cashflow wordt omschreven als het verschil tussen ontvangsten en uitgaven. Het verschil tussen kosten en opbrengsten bepaalt de winst.

<sup>21</sup> Het bedrijfsresultaat is gelijk aan de netto-omzet minus de bedrijfskosten.

## 1.2. Geconstrueerde variabelen

Om de link te maken tussen uitbesteden op organisatieniveau en performantie werd een variabele aangemaakt op het organisatieniveau. Deze variabele op organisatieniveau combineert het aantal aanwezige bedrijfsfuncties met het uitbestedingspatroon van die aanwezige bedrijfsfuncties. Deze variabele laat toe Vlaamse organisaties in te delen in makers en buyers. Gezien het belang van het type functie, meer bepaald of de activiteit een hoofdactiviteit, een kernfunctie of een ondersteunende functie is, wordt dit onderscheid opgenomen. Dit betekent dat een afzonderlijke uitbestedingsvariabele op organisatieniveau wordt geconstrueerd voor de hoofdactiviteit, de kernfuncties en de ondersteunende functies.

De literatuur (o.a. Mol, Tulder & Beije, 2005) die de link tussen performantie en uitbesteding bestudeert, neemt niet enkel de absolute performantie-indicatoren in beschouwing, maar ook de relatieve indicatoren. Relatieve indicatoren worden omschreven als de manier waar een organisatie gepositioneerd is ten opzichte van haar belangrijkste concurrenten. Om een relatieve performantieindicator te construeren wordt de mediaan van de cashflow en van het bedrijfsresultaat berekend per sector. Dit is de waarde die de steekproef in twee gelijke delen verdeeld. Op basis van die waarde, wordt een dichotome variabele aangemaakt. Dit betekent dat de relatieve waarde bij iedere organisatie toegekend wordt op basis van de sector waartoe de organisatie behoort.

Een derde variabele onderscheidt het internationaal uitbesteden<sup>22</sup> van het nationaal uitbesteden. Deze variabele op organisatieniveau neemt de waarde 1 aan wanneer minstens één van de bedrijfsfuncties internationaal wordt uitbesteed. Hierbinnen kan een onderscheid gemaakt worden tussen het internationaal uitbesteden naar een externe organisatie of uitbesteden naar buitenlandse vestiging van het concern.

Een gelijkaardige variabele wordt aangemaakt voor het uitbesteden binnen een concern. Deze variabele neemt de waarde 1 aan als minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern wordt uitbesteed. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen het uitbesteden naar een nationale en/of internationale vestiging van het concern.

## 2. Organisatiekenmerken en bedrijfsperformantie

Vooraleer de relatie tussen bedrijfsperformantie en verschillende dimensies van uitbesteding te onderzoeken, wordt de relatie tot verschillende organisatiekenmerken geanalyseerd. De relatie tot deze verschillende organisatiekenmerken zou een verklaring kunnen bieden voor de relatie tussen uitbesteding en performantie.

### 2.1. Grootte van de organisatie

Er is een positieve relatie tussen performantie en de grootte van de organisatie. Dit betekent dat de performantie van een onderneming toeneemt naarmate het aantal fulltime werknemers stijgt. Dit resultaat is zowel van toepassing voor de cashflow ( $\alpha < 0.0001$ ) als het bedrijfsresultaat van de organisatie ( $\alpha < 0.0001$ ).

---

<sup>22</sup> Internationale uitbesteding bestaat uit offshoring en insourcing. Bij offshoring wordt een bedrijfsfunctie geheel of gedeeltelijk uitgevoerd door een *externe organisatie* in het buitenland. Bij international insourcing 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).

Eenzelfde analyse wordt uitgevoerd voor de relatieve performantieindicatoren. Ook voor de relatieve positie van een organisatie geldt een positieve relatie. Dit betekent dat grotere organisaties een grotere cashflow ( $\alpha < 0.0001$ ) hebben en een hoger bedrijfsresultaat ( $\alpha < 0.0001$ ) dan de mediaanwaarde van de sector waartoe ze behoren.

## 2.2. Ervaren concurrentie

Een ander organisatiekenmerk dat in beschouwing wordt genomen is de concurrentie die de onderneming ervaart. Hierbij wordt eerst nagegaan of de algemene ervaren concurrentie een invloed heeft op de performantie van de organisatie.

Er werd geen significant resultaat gevonden noch voor het bedrijfsresultaat noch voor de cashflow van de organisatie. Gezien geen significant resultaat wordt teruggevonden voor concurrentie, wordt een onderscheid gemaakt tussen de binnenlandse en buitenlandse concurrentie. Uit de analyse blijkt dat bovenstaand onderscheid tussen binnenlandse en buitenlandse concurrentie niet van belang is. Er is geen relatie tussen ervaren binnenlandse en buitenlandse concurrentie en de absolute performantieindicatoren van een onderneming.

De resultaten voor relatieve prestatieindicatoren zijn wel significant. Hoewel de resultaten significant zijn, is er geen betekenisvolle trend af te leiden tussen de verschillende categorieën van ervaren concurrentie en uitbesteding. Dit betekent dat organisaties met een sterke tot zeer sterke concurrentie niet verschillen, betreffende performantie, van organisaties met een zwakke tot zeer zwakke concurrentie. Dit is van toepassing voor de relatieve cashflow (ervaren concurrentie:  $\alpha < 0.004$ ; ervaren binnenlandse concurrentie:  $\alpha < 0.002$ ; ervaren buitenlandse concurrentie:  $\alpha < 0.0005$ ) als voor het relatieve bedrijfsresultaat (ervaren concurrentie:  $\alpha < 0.05$ ; ervaren buitenlandse concurrentie:  $\alpha < 0.0001$ ). Enkel de relatie tussen de ervaren binnenlandse concurrentie en het bedrijfsresultaat is niet significant.

Niet enkel de huidige concurrentie werd in beschouwing genomen, maar ook de toename of afname in ervaren concurrentie. Uit analyse blijkt dat er enkel een significant resultaat gevonden wordt voor het relatief bedrijfsresultaat, niet voor de absolute performantieindicatoren en het relatief bedrijfsresultaat. Organisaties die een toename van concurrentie ervaren hebben, verschillen niet significant van organisaties die een afname rapporteerden.

## 2.3. Innovativiteit

Een van de belangrijke kenmerken die voor verschillende organisaties van belang zijn, is de mate waarin een organisatie innovatief<sup>23</sup> is. Wanneer we de relatie tot de beide performantieindicatoren analyseren, dan wordt er geen relatie vastgesteld voor het bedrijfsresultaat. Een positieve relatie geldt wel voor de cashflow van de onderneming ( $\alpha < 0.05$ ). Dit betekent dat organisaties die innovatief zijn een significant hogere cashflow hebben dan organisaties die zichzelf omschrijven als matig tot minder innovatief.

Eveneens werd er een significant resultaat gevonden voor de relatieve performantieindicatoren. Organisaties die een hoger bedrijfsresultaat hebben dan de mediaanwaarde van de sector waartoe ze behoren, omschrijven zichzelf als innovatieve organisaties ( $\alpha < 0.0001$ ). Eenzelfde resultaat werd gevonden voor de relatieve cashflow.

---

<sup>23</sup> Innovativiteit is in de Kerosine survey een subjectieve maatstaf. Innovativiteit heeft betrekking op technologische innovatie.

Organisaties die beter presteren dan andere organisaties in hun sector beschrijven zichzelf als innovatiever dan organisaties die minder presteren ( $\alpha < 0.004$ ).

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

Niet enkel het aantal werknemers wordt in beschouwing genomen in relatie tot het bedrijfsresultaat en de cashflow van een organisatie. Het type werknemer, meer bepaald zijn scholingsgraad, kan ook een rol spelen. Vandaar dat een bijkomende analyse wordt uitgevoerd voor het aandeel laag-tot middelbaar geschoolde werknemers. Uit analyse blijkt dat er geen significante relaties bestaan tussen het aandeel laag-tot middelbaargeschoolde werknemers in een werknemerspopulatie in een organisatie en de prestatieindicatoren van de onderneming.

Uit analyse voor het percentage laaggeschoolde tot middelbaargeschoolde werknemers, blijkt dat het onderscheid tussen absolute en relatieve prestatieindicatoren van belang is. Voor de relatieve prestatieindicatoren wordt een negatief significant verband gevonden. Dit betekent dat organisaties met een relatief hogere cashflow ( $\alpha < 0.0001$ ) en een relatief beter bedrijfsresultaat ( $\alpha < 0.02$ ) significant minder laag-tot middelbaargeschoolde werknemers tewerk stellen.

#### **2.5. Concerns**

Organisaties staan op zichzelf of maken deel uit van een grotere organisatiegroep, een concern. Uit analyse blijkt dat er een positieve relatie is tot bedrijfsperformantie. Organisaties die deel uitmaken van een concern, hebben een grotere performantie dan organisaties die geen deel uitmaken van een concern. De positieve relatie is zowel terug te vinden voor de cashflow ( $\alpha < 0.0003$ ) als voor het bedrijfsresultaat van de organisatie ( $\alpha < 0.0009$ ).

Eenzelfde resultaat werd gevonden voor de relatieve cashflow en het relatieve bedrijfsresultaat. Organisaties die tot een concern behoren, scoren relatief beter dan andere organisaties in hun sector. Dit is van toepassing voor zowel de relatieve cashflow ( $\alpha < 0.0001$ ) als het relatieve bedrijfsresultaat ( $\alpha < 0.0001$ ).

#### **2.6. Sectorale verschillen in bedrijfsperformantie**

Een belangrijk organisatiekenmerk is de sector waartoe een organisatie behoort. Een sector is een specifieke institutionele context waarin organisaties opereren. Verschillen in sectoren zijn dus te verwachten.

Uit onderzoek blijkt dat er geen significante relatie is tussen de sector en de cashflow en het bedrijfsresultaat van de organisatie. Concreet betekent dit dat er dus geen significante verschillen zijn in gemiddelde cashflow en gemiddeld bedrijfsresultaat tussen de verschillende sectoren waartoe organisaties behoren. Deze analyse wordt niet uitgevoerd voor de relatieve performantieindicatoren gezien die indicatoren aangemaakt zijn op basis van de mediaanwaarde van de sectoren.

### **3. Uitbesteding en performantie**

De verschillende dimensies van uitbesteding en performantie worden in de onderstaande paragrafen met elkaar in verband gebracht. Vooreerst wordt uitbesteding op organisatieniveau in verband gebracht met performantie. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen het uitbesteden van de hoofdactiviteit, de kernfuncties en de ondersteunende functies. Vervolgens wordt een analyse gemaakt per bedrijfsfunctie.

#### **3.1. Uitbesteding op organisatieniveau en performantie**

Uit onderzoek blijkt dat het uitbestedingsgedrag van Vlaamse organisaties afhankelijk is van het type functie dat in beschouwing wordt genomen. Concreet werd vastgesteld dat de hoofdactiviteit en kernfuncties minder worden uitbesteed dan ondersteunende functies. Hoewel er andere resultaten gevonden worden naar gelang het type functie, is dit niet van toepassing voor de objectieve performantieindicatoren. De resultaten voor deze analyses zijn niet significant.

Een tweede analyse bestudeert de relatie met de relatieve performantieindicatoren. Er is geen relatie tussen het uitbesteden van de hoofdactiviteit en de relatieve performantieindicatoren, noch voor het relatieve bedrijfsresultaat noch voor de relatieve cashflow van een organisatie. Een opmerkelijk resultaat wordt terug gevonden bij het uitbesteden van ondersteunende functies. 2 op 5 organisaties die ondersteunende functies zelf uitvoeren hebben een beter bedrijfsresultaat dan de mediaanwaarde van de sector waartoe ze behoren ten opzichte van 1 op 3 organisaties die de ondersteunende functies uitbesteden. Organisaties die de ondersteunende functies hoofdzakelijk zelf uitvoeren, hebben een beter bedrijfsresultaat dan organisaties die de ondersteunende functies uitbesteden. Dit resultaat is enkel van toepassing voor het bedrijfsresultaat ( $\alpha < 0.004$ ). Er is geen significante relatie tussen het uitbesteden van ondersteunende functies en de cashflow van de organisatie.

Voor de kernfuncties wordt een gelijk resultaat gevonden. Dit geldt zowel voor het relatieve bedrijfsresultaat ( $\alpha < 0.0005$ ) als de relatieve cashflow ( $\alpha < 0.02$ ).

#### **3.2. Uitbesteding van 1 bedrijfsfunctie en performantie**

Niet enkel de uitbesteding op organisatieniveau wordt in verband gebracht met de performantieindicatoren. Deze indicatoren worden eveneens in verband gebracht met de afzonderlijke bedrijfsfuncties.

De analyse bestaat uit verschillende fases. Een eerste fase bestond erin dat de verschillende uitbestedingscategoriën in beschouwing werden genomen. Dit leverde weinig significante resultaten op, noch voor de cashflow, nog voor het bedrijfsresultaat. Het resultaat is enkel significant voor de bedrijfsfunctie engineering. Organisaties die de bedrijfsfunctie uitbesteden hebben een significant hoger absoluut bedrijfsresultaat ( $\alpha < 0.007$ ).

Gezien de categorie ‘gedeeltelijk uitbesteed’ zowel intern als extern uitvoeren van de bedrijfsfunctie omvat, werd gekozen voor een zuivere maat van uitbesteding. Dit betekent dat enkel het volledig in huis produceren van de bedrijfsfunctie als het volledig uitbesteden van de bedrijfsfunctie in beschouwing werd genomen. De analyse werd opnieuw uitgevoerd maar nu met de twee antwoordcategoriën. Uit deze bijkomende analyse bleek dat het uitzetten van uitbesteders ten opzichte van niet-uitbesteders op niveau van de bedrijfsfunctie voor enkele bedrijfsfuncties wel verschil uitmaakt. Er werd opnieuw een significant resultaat gevonden

voor de bedrijfsfunctie engineering. De positieve relatie met het bedrijfsresultaat was eveneens van toepassing voor de bedrijfsfuncties facility management ( $\alpha < 0.05$ ), logistiek en transport ( $\alpha < 0.003$ ) en personeelsmanagement ( $\alpha < 0.01$ ).

De relatie tot prestatie van een onderneming, zou logischerwijs van toepassing kunnen zijn voor de bedrijfsfuncties die als kernfuncties door de respondent worden aangeduid. De keuze voor kernfuncties veronderstelt dat kernfuncties meer bijdragen tot de performantie van de organisatie.

Twee categorieën per bedrijfsfunctie worden vergeleken met de performantie-indicatoren, namelijk het in huis produceren en het gedeeltelijk uitbesteden van de bedrijfsfunctie. Er werd enkel een significant resultaat gevonden voor de bedrijfsfunctie O&O. De relatie tussen het uitbesteden van O&O ( $\alpha < 0.02$ ) als kernfunctie en het bedrijfsresultaat is positief. Dit betekent dat organisaties die de bedrijfsfunctie onderzoek en ontwikkeling als kernfunctie uitbesteden, een beter resultaat hebben.

Voor de relatie tot de relatieve performantie-indicatoren werden opnieuw de verschillende stappen geanalyseerd. Bij de eerste analyse, de analyse waarbij de drie uitbestedingscategorieën in beschouwing worden genomen, zijn de resultaten voor verschillende bedrijfsfuncties significant. Voor de bedrijfsfunctie O&O besteden organisaties met een minder goed bedrijfsresultaat, de bedrijfsfunctie eerder volledig uit ( $\alpha < 0.05$ ). Het omgekeerde resultaat wordt gevonden voor de bedrijfsfunctie facility management. Organisaties met een beter bedrijfsresultaat besteden de bedrijfsfunctie eerder volledig uit ( $\alpha < 0.001$ ). Dit wordt ook bevestigd door de zuivere analyse, zowel voor O&O ( $\alpha < 0.01$ ) als voor facility management ( $\alpha < 0.003$ ). Voor de bedrijfsfuncties ICT en personeelsmanagement is er enkel een significant verband voor de eerste analyse. Dit betekent dat er geen significant verband, tussen het volledig zelf uitvoeren versus het volledig uitbesteden, aanwezig is.

Zoals reeds aangegeven, kan verondersteld worden dat kernfuncties van belang zijn in relatie tot de performantie-indicatoren. Er kan immers verondersteld worden dat kernfuncties een grotere bijdrage hebben tot de performantie van de organisaties. Bedrijfsfuncties O&O en ICT hebben hierbij een gelijkaardig resultaat. Organisaties met een beter resultaat besteden de bedrijfsfuncties eerder uit. Voor de bedrijfsfunctie O&O is dat van toepassing voor de relatieve cashflow ( $\alpha < 0.009$ ) en het relatieve bedrijfsresultaat ( $\alpha < 0.007$ ). Voor de bedrijfsfunctie ICT is dat van toepassing voor de relatieve cashflow ( $\alpha < 0.002$ ). Voor de bedrijfsfunctie marketing geldt de omgekeerde redenering. Organisaties met een hoger bedrijfsresultaat voeren de bedrijfsfunctie meer zelf uit ( $\alpha < 0.02$ ).

#### **4. Internationaal uitbesteden en performantie**

Wanneer organisaties uitbesteden zijn er verschillende bestemmingen van uitbesteding. Uit analyse van de verschillende bedrijfsfuncties, blijkt dat het uitbesteden van bedrijfsfuncties hoofdzakelijk binnen België blijft. Het aantal, dat uitbesteed naar het buitenland is dus beperkt. Daarom zijn die organisaties een interessante groep om verder uit te diepen. Er wordt dus nagegaan of organisaties die internationaal uitbesteden<sup>24</sup> een hogere performantie hebben dan organisaties die niet internationaal uitbesteden.

Uit analyse blijkt dat organisaties die internationaal uitbesteden een hogere performantie hebben dan organisaties die nationaal uitbesteden. Dit is zowel van toepassing voor het

---

<sup>24</sup> Organisaties die internationaal uitbesteden worden omschreven als organisaties waarbij minstens één van de bevraagde bedrijfsfuncties internationaal uitbesteed wordt, hetzij naar een externe organisatie, hetzij naar een organisatie binnen het concern.

bedrijfsresultaat van de onderneming ( $\alpha < 0.001$ ) als voor de cashflow van een onderneming ( $\alpha < 0.009$ ).

Wanneer internationale uitbesteding geanalyseerd wordt, dan kan dit zowel naar een externe organisatie in het buitenland als naar een buitenlandse vestiging van het concern. Dit betekent dat internationale uitbesteding verschilt in haar juridische locatie. International insourcing betekent dat de uitbesteding plaatsgrijpt in een buitenlandse vestiging van het concern. Offshoring daarentegen betekent dat de uitbesteding naar een externe organisatie plaatsvindt. Deze beide indicatoren van internationale uitbesteding worden in verband gebracht met beide prestatieindicatoren. Uit de analyse blijkt dat er enkel een positieve relatie geldt voor offshoring en dit zowel voor het bedrijfsresultaat ( $\alpha < 0.006$ ) als cashflow ( $\alpha < 0.003$ ). Dit betekent dat de significante resultaten van internationale uitbesteding en de indicatoren voor bedrijfsperformantie kunnen toegeschreven worden aan offshoring. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat de analyses gebaseerd zijn op een klein aantal waarnemingen.

De analyse voor internationale uitbesteding wordt ook uitgevoerd voor de relatieve prestatieindicatoren. Voor zowel internationale uitbesteding, offshoring en internationale insourcing wordt een positief verband gevonden. Organisaties die internationaal uitbesteden, hebben een relatief hogere cashflow ( $\alpha < 0.0001$ ) en een relatief beter bedrijfsresultaat ( $\alpha < 0.0001$ ). Hetzelfde resultaat is gevonden voor international insourcen (cashflow:  $\alpha < 0.001$ ; bedrijfsresultaat:  $\alpha < 0.0065$ ) en offshoren (cashflow:  $\alpha < 0.002$ ; bedrijfsresultaat:  $\alpha < 0.0003$ ).

## 5. Uitbesteden binnen het concern en performantie

In bovenstaande alinea werd het verschil in geografische locatie van uitbesteding in verband gebracht met de performantieindicatoren van een organisatie. Zoals reeds aangegeven kan uitbesteden ook in verband gebracht worden met de juridische locatie. Met de juridische locatie wordt aangegeven of de uitbesteding binnen of buiten het concern plaatsvindt.

Uit analyse blijkt dat er geen relatie is tussen het uitbesteden van minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern en de absolute performantieindicatoren. Dit betekent dat er geen significant verschil is in performantie tussen organisaties die minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern uitbesteden en organisaties die dit niet doen. Dezelfde resultaten zijn van toepassing voor het uitbesteden naar een binnenlandse vestiging van het concern en het uitbesteden naar een buitenlandse vestiging van het concern. Ook hier is er geen significant verschil in performantie tussen organisaties die uitbesteden en organisaties die dit niet doen.

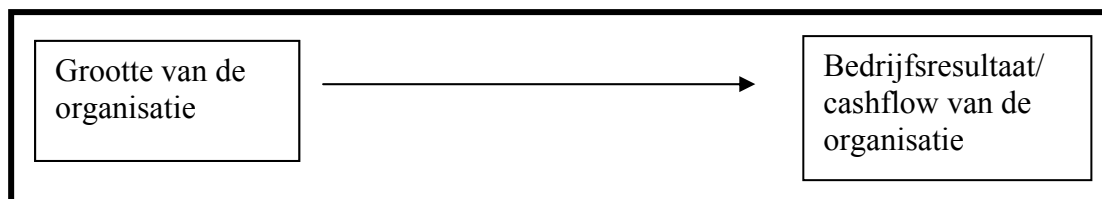
Een ander resultaat wordt gevonden bij de relatieve performantieindicatoren. Voor alle performantieindicatoren zijn de resultaten significant. Organisaties die minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern uitbesteden presteren beter dan andere organisaties binnen de sector waartoe ze behoren. Dit is van toepassing voor het relatieve bedrijfsresultaat ( $\alpha < 0.0002$ ) en de relatieve cashflow ( $\alpha < 0.002$ ).

Ook voor het uitbesteden van minstens één bedrijfsfunctie naar een binnenlandse en een buitenlandse vestiging van het concern, zijn de resultaten significant. Organisaties die minstens één bedrijfsfunctie naar een binnenlandse vestiging van het concern uitbesteden hebben een relatief hoger bedrijfsresultaat ( $\alpha < 0.002$ ) en relatief hogere cashflow ( $\alpha < 0.05$ ). Organisaties die minstens één bedrijfsfunctie uitbesteden naar een buitenlandse vestiging van het concern hebben een hoger bedrijfsresultaat en een hogere cashflow tegenover organisaties die niet uitbesteden ( $\alpha < 0.0001$ ).

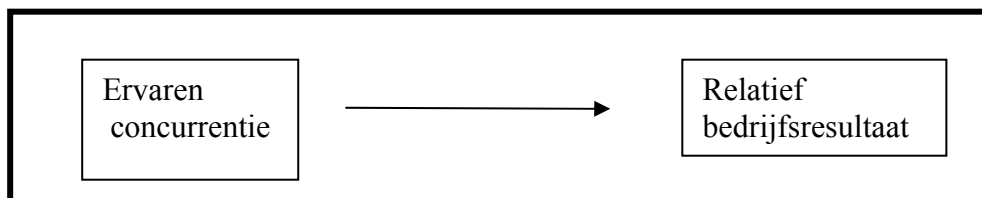
## 6. Organisatiekenmerken, uitbesteding binnen het concern, internationale uitbesteding en performantie: een synthetische analyse

Gezien verschillende organisatiekenmerken en het uitbesteden binnen het concern en het internationaal uitbesteden een significante relatie hebben tot performantie worden deze kenmerken geïntegreerd in één analyse.

Een eerste belangrijk resultaat betreft het effect van grootte op de absolute performantie. Wanneer gecontroleerd wordt voor alle organisatiekenmerken en het uitbesteden binnen het concern of het internationaal uitbesteden, dan blijkt dat enkel de grootte van de organisatie verklarend is voor performantie. Dit is van toepassing voor zowel het bedrijfsresultaat als de cashflow. Grotere organisaties hebben een beter bedrijfsresultaat en een betere cashflow.



Uit de beschrijvende analyse bleek dat meer organisatiekenmerken gerelateerd zijn aan relatieve performantiekenmerken. Uit de logistische regressie vinden we echter alleen een significant verband tussen ervaren concurrentie en het relatieve bedrijfsresultaat. Voor organisaties die zeer sterke concurrentie ervaren is het 3 keer minder waarschijnlijk een relatief hoog bedrijfsresultaat te hebben dan organisaties die een zwakke concurrentie ervaren. Ze hebben ook 2 keer minder waarschijnlijk een relatief hoog bedrijfsresultaat dan organisaties die een sterke concurrentie ervaren.



### Besluit

Binnen dit onderdeel werd nagegaan of organisaties die uitbesteden verschillen inzake performantie van organisaties die niet uitbesteden. Op basis van een survey van 1656 organisaties werd in dit onderdeel een antwoord op die vraag geformuleerd.

Wanneer de verschillende dimensies van zowel performantie als uitbesteding in beschouwing wordt genomen, dan kan geen eenduidig antwoord geformuleerd worden op de vraag of uitbesteding een invloed heeft op performantie.

Algemeen geldt dat meer relaties tussen uitbesteding en relatieve performantieindicatoren werden gevonden. Op organisatieniveau is er een duidelijk verschil tussen de absolute en relatieve prestatieindicatoren. Nagenoeg geen enkel significant resultaat wordt teruggevonden voor de absolute prestatieindicatoren. De relatieve prestatieindicatoren hebben zowel voor het uitbesteden van ondersteunende als kernfuncties een significant resultaat. Organisaties die meer functies, zowel ondersteunende als kernfuncties zelf uitvoeren, hebben een betere performantie.

De analyses op het niveau van de bedrijfsfunctie geven een genuanceerder beeld weer. Hier is het onderscheid tussen een kernfunctie of een ondersteunende functie van belang. Hoewel geen enkele significante relatie tussen de absolute performantieindicatoren en uitbesteding op organisatieniveau werd gevonden, was dit wel van toepassing voor de bedrijfsfunctie O&O. Het uitbesteden van O&O als kernfunctie heeft een positief effect op het bedrijfsresultaat. Deze relatie geldt eveneens voor de relatieve performantieindicatoren. Bovendien is er ook een positieve relatie tussen het uitbesteden van ICT en de relatieve cashflow. Voor de bedrijfsfunctie marketing geldt het omgekeerde.

Ook de locatie, zowel de geografische als juridische locatie is van belang. Organisaties die internationaal uitbesteden hebben een beter resultaat dan organisaties die dit niet doen. Dit is van toepassing voor de absolute en relatieve performantieindicatoren. Ook organisaties die binnen het concern uitbesteden hebben een hogere performantie dan organisaties die buiten het concern uitbesteden.

De integratie van verschillende organisatiekenmerken, het uitbesteden binnen het concern en het internationaal uitbesteden levert interessante resultaten op. Voor de absolute performantieindicatoren is de grootte van de organisatie dé verklarende factor. Voor de relatieve performantie factoren is dat het organisatiekenmerk ervaren concurrentie.

De relatie tussen het uitbesteden en performantie kan dus niet eenduidig gedefinieerd worden. Verschillende dimensies moeten hierbij in overweging genomen worden zoals het onderscheid tussen het organisatieniveau en het niveau van de bedrijfsfunctie en het type functie.



## HOOFDSTUKVI: JOBCREATIE EN JOBDESTRUCTIE DOOR EVOLUTIES IN UITBESTEDING VAN BEDRIJFSFUNCTIES

### Inleiding

Men vreest wel eens dat de uitbesteding van bedrijfsfuncties in een zoektocht naar meer efficiëntie, lagere kosten of specifieke kennis en vaardigheden, een verlies van arbeidsplaatsen in de organisatie tot gevolg zal hebben. In de praktijk is deze vrees gestoeld op vage indrukken, eerder dan aan de hand van concrete feitenkennis. Het KEROSINE-project wil een wetenschappelijk onderbouwde bijdrage leveren aan dit debat.

In dit onderzoek worden uitbestedingsevoluties in bedrijfsfuncties gelinkt aan jobdestructie en jobcreatie op het niveau van de bedrijfsfunctie. Wanneer organisaties in een bepaalde bedrijfsfunctie meer activiteiten zijn gaan uitbesteden dan voorheen, werd gevraagd of er hierdoor jobs verdwenen zijn in de getroffen bedrijfsfunctie. Wanneer organisaties in een bepaalde bedrijfsfunctie minder activiteiten zijn gaan uitbesteden dan voorheen, werd gevraagd of er hierdoor jobs gecreëerd zijn in de bedrijfsfunctie in kwestie.

In wat volgt gaan we na hoe vaak jobdestructie en jobcreatie op het niveau van de bedrijfsfunctie, als gevolg van evoluties in uitbesteding, voorkomen. We identificeren enkele kenmerken van organisaties die aan jobdestructie en jobcreatie doen, ten gevolge van evoluties in uitbesteding, en gaan na in welke sectoren jobdestructie en jobcreatie ten gevolge van evoluties in uitbesteding het vaakst voorkomen. Ten slotte bekijken we in welke bedrijfsfuncties jobdestructie en jobcreatie ten gevolge van evoluties in uitbesteding het vaakst voorkomen.

### 1. Jobcreatie en jobdestructie door evoluties in uitbesteding van bedrijfsfuncties

Minder dan 15% van de Vlaamse organisaties met meer dan vijf werknemers kreeg in de periode 2003-2008 te maken met jobcreatie of jobdestructie ten gevolge van evoluties in uitbesteding van bedrijfsfuncties. Evoluties in uitbesteding kunnen we opdelen in externalisering en internalisering. Externalisering vindt plaats wanneer een organisatie meer activiteiten van een bedrijfsfunctie gaat uitbesteden, activiteiten van bedrijfsfuncties weer in het bedrijf binnenhalen noemen we internaliseren.

**Tabel 1: Externalisering en internalisering in Vlaamse organisaties in de periode 2003-2008 (n=1656)**

		Internalisering		Totaal
		Ja	Neen	
Externalisering	Ja	11.13	46.73	57.87
	Neen	5.01	37.12	42.13
Totaal		16.14	83.86	100.00

n=1656, missing=67, gewogen naar sector en grootte

Internalisering kwam voor bij 16.14% van de Vlaamse organisaties met meer dan vijf werknemers. In 7.80% van de Vlaamse organisaties met meer dan vijf werknemers werden in één of meer van de bevroegde bedrijfsfuncties jobs gecreëerd door internalisering. In slechts 6.66% van de organisaties werden jobs vernietigd in één of meer van de bevroegde bedrijfsfuncties als gevolg van externalisering. Externalisering kwam in maar liefst 57.87%

van de Vlaamse organisaties met meer dan vijf werknemers voor.<sup>25</sup> In 0.61% van de Vlaamse organisaties met meer dan vijf werknemers werden jobs gecreëerd door internalisering in sommige bedrijfsfuncties terwijl er jobs verloren gingen door externalisering in andere bedrijfsfuncties.

**Tabel 2: Jobcreatie en jobdestructie als gevolg van evoluties in de uitbesteding van bedrijfsfuncties, in Vlaamse organisaties in de periode 2003-2008 (n=1656)**

		Jobcreatie		Totaal
		Ja	Neen	
Jobdestructie	Ja	0.61	6.06	6.66
	Neen	7.20	86.14	93.34
Totaal		7.80	92.20	100.00

n=1656, missing=69, gewogen naar sector en grootte

## 2. Jobcreatie, jobdestructie en organisatiekenmerken

### 2.1. Grootte van de organisatie

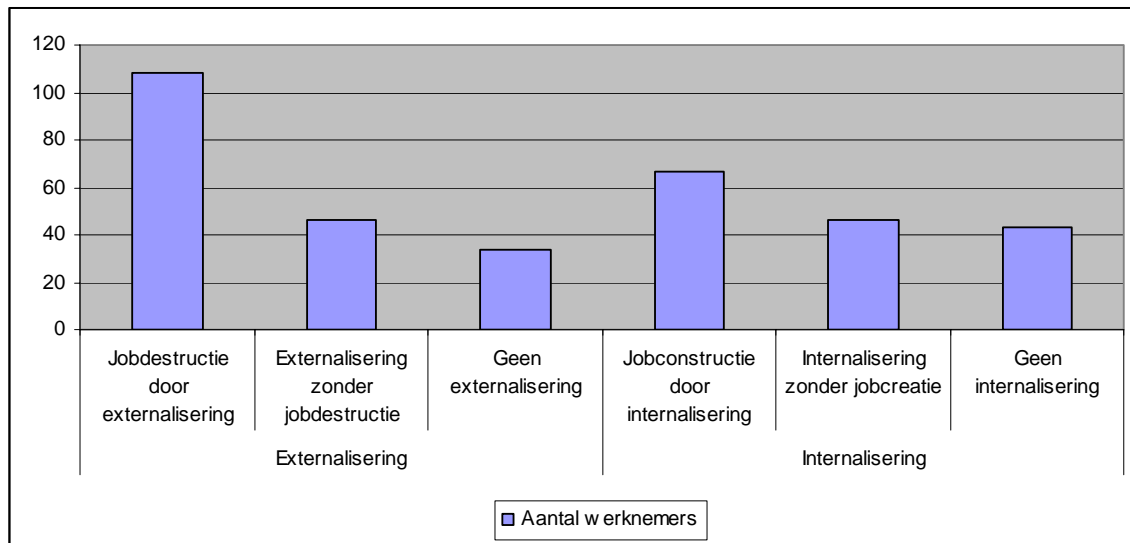
Organisaties waarin jobs vernietigd werden door externalisering in minstens één van de bevraagde bedrijfsfuncties zijn significant groter dan organisaties waarin externalisering plaatsvond maar waar geen jobs verloren gingen in de getroffen bedrijfsfuncties ( $\alpha < 0.05$ ). Ook zijn zij significant groter dan organisaties waarin geen externalisering plaatsvond in de bevraagde bedrijfsfuncties ( $\alpha < 0.05$ ). Organisaties waarin externalisering zonder jobdestructie plaatsvond verschillen daarentegen niet significant van organisaties waarin geen externalisering plaatsvond. Organisaties waarin externalisering plaatsvond met jobdestructie in de getroffen bedrijfsfuncties tot gevolg, tellen gemiddeld 108 werknemers (stdev. 322.032). Organisaties die in bepaalde bedrijfsfuncties meer zijn gaan uitbesteden dan voorheen zonder dat dit tot jobdestructie leidde, tellen gemiddeld 46 werknemers (stdev. 206.882). Organisaties die niet meer zijn gaan uitbesteden dan voorheen tellen gemiddeld 34 werknemers (stdev. 101.944).

Ook organisaties waarin in ten minste één bedrijfsfunctie jobs gecreëerd werden door internalisering zijn significant groter dan organisaties waarin er geen jobs gecreëerd werden in het geval van internalisering enerzijds, en dan organisaties waarin geen internalisering plaatsvond anderzijds ( $\alpha < 0.05$ ). Er is geen significant verschil in grootte van organisaties waarin internalisering zonder jobcreatie plaatsvond en organisaties waarin geen internalisering plaatsvond. Organisaties waarin jobcreatie als gevolg van internalisering plaatsvond, telden gemiddeld 67 werknemers (stdev. 222.668). Organisaties waarin geen jobcreatie maar wel internalisering plaatsvond, telden gemiddeld 46 werknemers (stdev. 261.636), organisaties waarin geen internalisering plaatsvond telden gemiddeld 43 werknemers (stdev. 178.786). Concluderend stellen we dat jobcreatie en jobdestructie in de bedrijfsfuncties als gevolg van evoluties in uitbesteding, beiden vaker voorkomen in grote organisaties.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Het is mogelijk dat sociale wenselijkheid de antwoorden van de respondenten in de enquête beïnvloed heeft.

<sup>26</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.

**Grafiek 1: Gemiddeld aantal werknemers naargelang de evolutie in uitbesteding, jobdestructie en jobdestructie bij Vlaamse organisaties, 2003-2008 (n=1656)**



n=1656, 61 ≤ missing ≤ 64, gewogen naar sector en grootte

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

Externalisering komt het minst vaak voor in organisaties die zowel een profitkarakter als non-profitkarakter hebben (organisaties waarvan het non-profit/profitkarakter afhankelijk is van de situatie). 57.35% van de organisaties met zowel een profit- als non-profitkarakter krijgt in geen enkel van zijn bedrijfsfuncties te maken met externalisering, tegenover 43.45% van de organisaties met een profitkarakter en 32.95% van de organisaties met een non-profitkarakter.

Wanneer er wel externalisering plaatsvindt in minstens één van de bedrijfsfuncties, heeft dit vaker jobdestructie tot gevolg in profit- dan in non-profitorganisaties. 7.44% van de organisaties met een profitkarakter heeft te kampen met jobdestructie als gevolg van externalisering, tegenover 5.37% van de organisaties met een non-profitkarakter en 3.32% van de organisaties met zowel een profit- als non-profitkarakter.

Er is een dus significant verband tussen het profitkarakter van een organisatie en het voorkomen van jobdestructie in bedrijfsfuncties als gevolg van externalisering ( $\alpha=0.0002$ ). Er is echter geen significante relatie tussen het voorkomen van jobcreatie en het profit of non-profitkarakter van organisaties.

## 2.3. Ervaren concurrentie

De concurrentie die organisaties ervaren beïnvloedt zowel de externalisering van bedrijfsfuncties als jobdestructie in bedrijfsfuncties door externalisering. Organisaties die sterke tot zeer sterke concurrentie ervaren externaliseren significant vaker bedrijfsfuncties dan organisaties die een zeer zwakke tot matige concurrentie ervaren ( $\alpha<0.0001$ ). 54.19% van de organisaties die een zwakke tot matige concurrentie ervaren, doen aan externalisering in minstens één bedrijfsfunctie. Bij organisaties die een sterke tot zeer sterke concurrentie ervaren is dit 64.01%.

Jobdestructie door externalisering in bedrijfsfuncties komt ook significant vaker voor in organisaties die sterke tot zeer sterke concurrentie ervaren ( $\alpha=0.0045$ ). 4.97% van de

organisaties die een zwakke tot matige concurrentie ervaren, hebben te kampen met jobdestructie ten gevolge van externalisering in minstens één bevraagde bedrijfsfunctie. Bij organisaties die een sterke tot zeer sterke concurrentie ervaren is dit 9.85%. Deze invloed op externalisering enerzijds en jobdestructie door externalisering anderzijds geldt bovendien zowel voor concurrentie van binnenlandse als voor concurrentie van buitenlandse ondernemingen. Concurrentie heeft ten slotte ook een positieve maar niet significante invloed op jobcreatie door internalisering.

## 2.4. Innovativiteit

Om de innovativiteit van een organisatie te meten, werd hen gevraagd hoe omgegaan wordt met nieuwe technologieën: zijn zij de eerste in hun sector voor het invoeren van nieuwe technologieën, of voeren ze nieuwe technologieën pas in als ze hun nut bewezen hebben in de sector? Externalisering in minstens één bedrijfsfunctie komt het vaakst voor bij middelmatig innovatieve organisaties: 66.28% van de middelmatig innovatieve organisaties doet aan externalisering in minstens één bedrijfsfunctie, tegenover 53.81% in de meest innovatieve organisaties en 53.45% in de minst innovatieve organisaties. Jobdestructie als gevolg van externalisering komt echter het minst voor bij middelmatig innovatie organisaties. 5.60% van de middelmatig innovatieve organisaties heeft te kampen met jobdestructie als gevolg van externalisering in minstens één van de bevraagde bedrijfsfuncties, tegenover 7.70% van de meest innovatieve organisaties en 7.35% van de minst innovatieve organisaties.

Internalisering komt het vaakst voor bij middelmatig innovatieve organisaties: 17.33% van de middelmatig innovatieve organisaties doet aan internalisering in minstens één van zijn bedrijfsfuncties, tegenover 15.82% van de minst innovatieve organisaties en 15.77% van de meest innovatieve organisaties. In de middelmatig innovatieve organisaties komt jobcreatie als gevolg van internalisering ook het vaakst voor: 10.68% van de organisaties die middelmatig innovatief zijn, doet aan jobcreatie ten gevolge van internalisering in minstens één bedrijfsfunctie. Dit is meer dan bij de meest en de minst innovatieve organisaties, waar respectievelijk in 6.30% en 6.86% van de organisaties jobcreatie ten gevolge van internalisering in minstens één bedrijfsfunctie voorkomt. Dit verband tussen jobcreatie, internalisering en innovativiteit is significant ( $\alpha=0.044$ ).

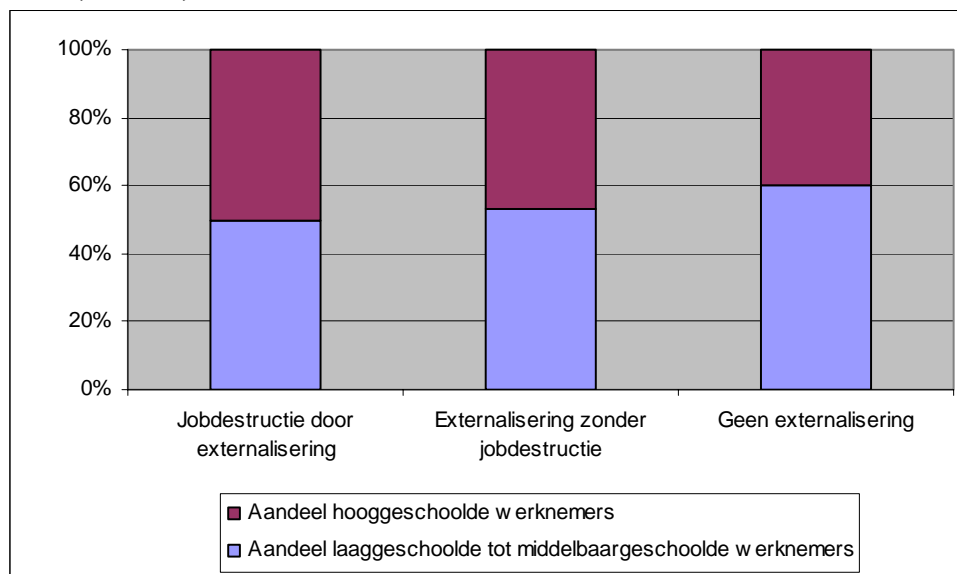
## 2.5. Aandeel laaggeschoolde tot middelbaargeschoolde werknemers

Organisaties die in minstens één bedrijfsfunctie in de periode 2003-2008 meer zijn gaan uitbesteden dan voorheen, stellen een significant lager aandeel laag- tot middelbaar geschoolde werknemers tewerk dan organisaties die niet meer zijn gaan uitbesteden dan voorheen ( $\alpha<0.0001$ ). In onderstaande grafiek ziet men dat organisaties die niet meer zijn gaan uitbesteden dan voorheen in de periode 2003-2008, 60% laag tot middelbaar geschoolde werknemers hebben. Bij organisaties waarin jobdestructie door externalisering voorkomt in minstens één van de bevraagde bedrijfsfuncties, is dit 50%. Bij organisaties waarin in minstens één bedrijfsfunctie externalisering voorkwam, zonder dat dit jobdestructie tot gevolg had, is dit 53%. Organisaties met jobdestructie ten gevolge van externalisering verschillen, net als organisaties met externalisering zonder jobdestructie, significant van organisaties zonder externalisering, wat betreft het aandeel laag tot middelbaar geschoolde werknemers. Hoewel organisaties met jobdestructie ten gevolge van externalisering gemiddeld minder laag tot

middelbaar geschoolden tewerkstellen dan organisaties met externalisering zonder jobdestructie, is dit verschil niet significant.

Organisaties die aan jobcreatie als gevolg van internalisering in minstens één van de bedrijfsfuncties doen, stellen een kleiner aandeel laag tot middelbaar geschoolden tewerk (51%) dan organisaties met internalisering zonder jobcreatie (53%). Zij stellen op hun beurt minder laag tot middelbaar geschoolden tewerk dan organisaties waarin in geen enkele bedrijfsfunctie internalisering voorkomt (57%). Deze verbanden met jobcreatie en internalisering zijn echter niet significant.<sup>27</sup>

**Grafiek 2: Gemiddeld aandeel laaggeschoolde tot middelbaar geschoolde werknemers naargelang de evolutie in uitbesteding en jobdestructie bij Vlaamse organisaties, 2003-2008 (n=1656)**



n=1656, missing=61, gewogen naar sector en grootte

## 2.6. Concerns als drijfveren voor externalisering, internalisering, jobdestructie en jobcreatie

49.22% van de organisaties die in minstens één bedrijfsfunctie te maken hebben met jobdestructie door externalisering, maken deel uit van een groter concern. Bij organisaties die in minstens één bedrijfsfunctie te maken hebben met externalisering maar niet met jobdestructie, is dit 26,95%, en voor organisaties die in geen enkele bedrijfsfunctie meer zijn gaan uitbesteden dan voorheen is dit 22,00%. Er is dus een significant verband ( $\alpha < 0.001$ ) tussen deel uitmaken van een concern en externalisering enerzijds, en deel uitmaken van een concern en jobdestructie als gevolg van externalisering anderzijds.

Organisaties die dochtermaatschappijen zijn van een concern, waarvan het hoofdkantoor in België gevestigd is, externaliseren het minst. In België gevestigde hoofdkantoren van concerns maken het meeste kans om te externaliseren zonder jobdestructie als gevolg. Dochtermaatschappijen van concerns waarvan het hoofdkantoor niet in België gevestigd is, maken het meeste kans om geconfronteerd te worden met jobdestructie als gevolg van externalisering. De verschillen tussen deze types van organisaties zijn significant ( $\alpha = 0,001$ ).

<sup>27</sup> De resultaten in deze paragraaf werden verkregen aan de hand van variantie-analyses door middel van PROC GLM in sas.

**Tabel 3: Jobdestructie ten gevolge van externalisering in minstens één bevraagde bedrijfsfunctie, bij Vlaamse organisaties (2003-2008), naargelang type organisatie, in procent (n=509)**

Type organisatie	Jobdestructie ten gevolge van externalisering	Externalisering zonder jobdestructie	Geen externalisering
Dochtermaatschappij, hoofdkantoor in het buitenland, strategische beslissingen genomen in het buitenland	32.80	26.38	18.68
Dochtermaatschappij, hoofdkantoor in het buitenland, strategische beslissingen genomen in België	10.63	10.02	8.88
Hoofdkantoor, gevestigd in België	26.30	31.06	18.01
Dochtermaatschappij, hoofdkantoor in België	30.27	32.54	54.43
<b>Totaal</b>	100	100	100

n=509, missing=29, gewogen naar sector en grootte

40.14% van de organisaties die in minstens één bedrijfsfunctie te maken hebben met jobcreatie door internalisering, maken deel uit van een groter concern. Bij organisaties die in minstens één bedrijfsfunctie te maken hebben met internalisering maar niet met jobcreatie is dit 20,20%, en voor organisaties die in geen enkele bedrijfsfunctie meer zijn gaan uitbesteden dan voorheen is dit 25,60%. Er is dus een significant verband ( $\alpha < 0.0003$ ) tussen deel uitmaken van een concern en jobcreatie als gevolg van internalisering. Er zijn echter geen significante verschillen tussen de verschillende types van organisaties die deel uitmaken van een concern, wat betreft internalisering en jobcreatie.

## 2.7. Internationale uitbesteding, externalisering en jobdestructie

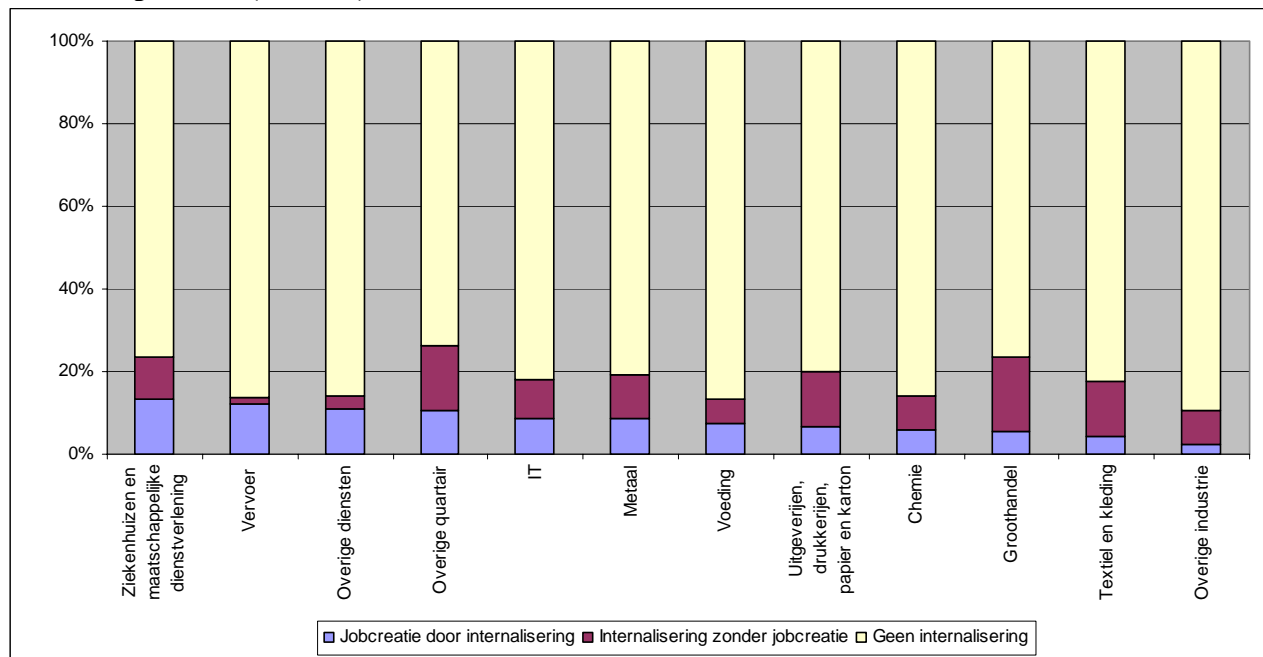
Er is een significant positief verband tussen externalisering, jobdestructie en internationale uitbesteding ( $\alpha < 0.05$ ). In 15,48% van de organisaties die aan internationale uitbesteding doen, is er sprake van jobdestructie als gevolg van externalisering. Bij de organisaties die niet aan internationale uitbesteding doen is dit in 5.15% het geval. Dit positieve verband tussen internationale uitbesteding en jobdestructie als gevolg van externalisering in minstens één van de bedrijfsfuncties, wordt bevestigd in 6 van de 10 bevraagde bedrijfsfuncties: de hoofdactiviteit, engineering services, marketing en verkoop, de klantendienst, financieel, juridisch en administratief beheer en personeelsmanagement. Bijvoorbeeld: wanneer de klantendienst internationaal uitbesteed wordt, leidt externalisering in deze bedrijfsfunctie in 42,94% van de gevallen tot jobdestructie. Een mogelijke verklaring voor deze bevindingen is dat, in deze bedrijfsfuncties, internationale uitbesteding vaker tot jobdestructie leidt dan uitbesteding in eigen land.

In de bedrijfsfunctie logistiek en transport werd er enkel een significant positief verband gevonden tussen international insourcing en jobdestructie als gevolg van externalisering. In de bedrijfsfuncties facility management en ICT werd er geen significant verband gevonden tussen jobdestructie als gevolg van uitbesteding en internationale uitbesteding. In tegenstelling tot de bevindingen in de andere bedrijfsfuncties, werd er een significant negatief gevonden tussen offshoring van logistiek en transport en jobdestructie als gevolg van externalisering. Ook in de bedrijfsfunctie onderzoek en ontwikkeling werd er een significant negatief verband ontdekt tussen internationale uitbesteding en jobdestructie als gevolg van externalisering.

## **2.8. Sectorale verschillen in jobdestructie en jobcreatie**

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 grafieken worden de sectoren met elkaar vergeleken, met betrekking tot jobcreatie, jobdestructie, internalisering en externalisering.

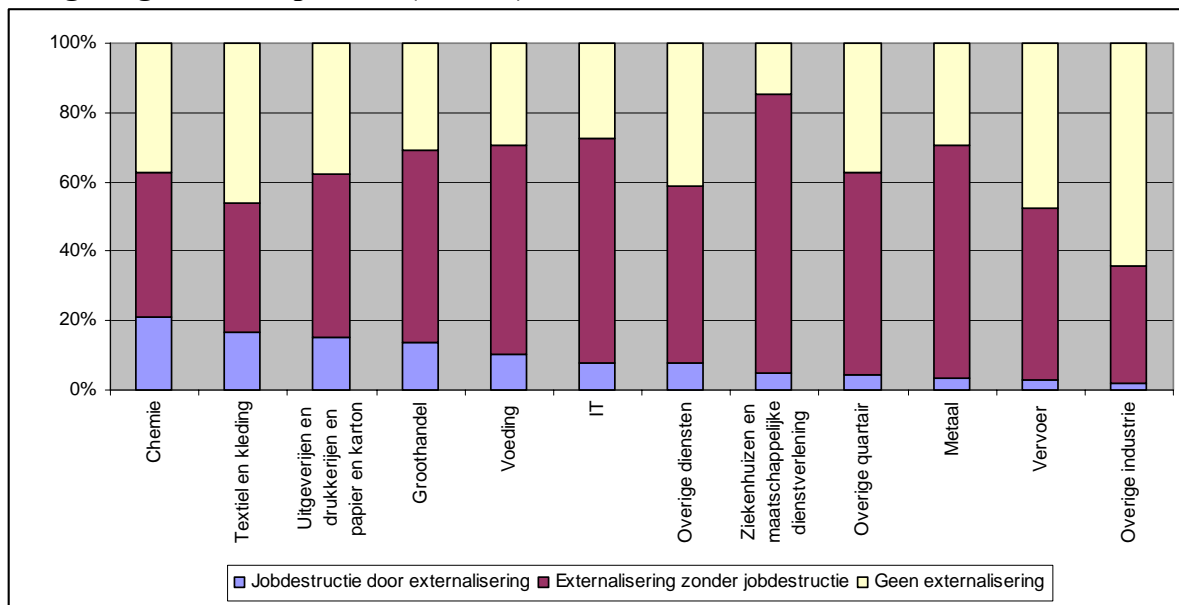
**Grafiek 3: Jobcreatie en internalisering in Vlaamse organisaties, 2003-2008, naargelang sector, in procent (n=1656)**



n=1656, missing=64, gewogen naar sector en grootte

In elke sector komt in minder dan één derde van de organisaties internalisering, in minstens één van de bevraagde bedrijfsfuncties, voor. Jobcreatie ten gevolge van internalisering komt nergens vaker voor dan in 15% van de organisaties. Hoewel eerder klein, zijn er toch significante verschillen tussen de sectoren wat betreft het voorkomen van internalisering ( $\alpha \leq 0,001$ ) en jobcreatie ( $\alpha \leq 0,0001$ ). Jobcreatie door internalisering komt het vaakst voor in ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening, de vervoerssector en de sector “overige diensten”. Hoewel internalisering, op de ziekenhuis- en maatschappelijke dienstverleningssector en de overige quartaire sector na, het vaakst voorkomt in de groothandel, gaat dit slechts in 5.44% van de organisaties in deze sector gepaard met jobcreatie. In de ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening is dit 13.51%, in de vervoerssector is dit 12,26%.

**Grafiek 4: Jobdestructie en externalisering in Vlaamse organisaties, 2003-2008, naargelang sector, in procent (n=1656)**



n=1656, missing=61, gewogen naar sector en grootte

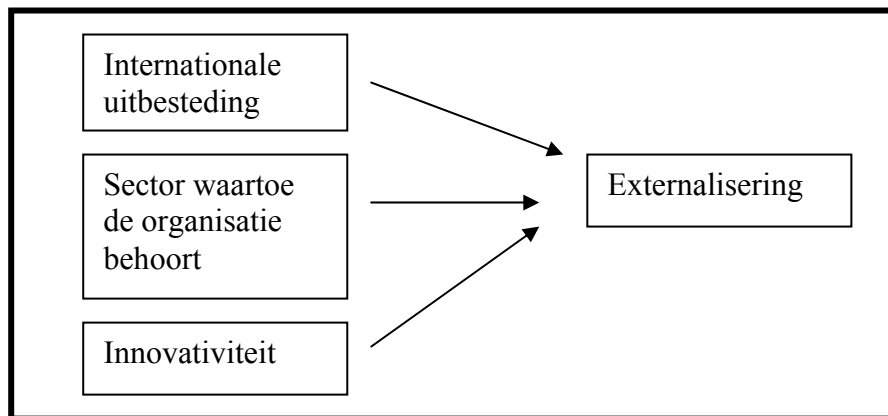
Externalisering van minstens één van de bevroegde bedrijfsfuncties komt in elke sector vaker voor dan internalisering. Er zijn significante verschillen tussen de sectoren, wat betreft het voorkomen van externalisering en jobdestructie ten gevolge van externalisering ( $\alpha \leq 0.0001$ ). Externalisering van bedrijfsfuncties komt het vaakst voor in de ziekenhuis- en de maatschappelijke dienstverleningssector, maar dit heeft zelden jobdestructie tot gevolg. In de chemie en in de textiel- en kledingsector heeft externalisering van bedrijfsfunctie daarentegen in een derde van de gevallen jobdestructie tot gevolg.

In de sectoren waarin jobcreatie door internalisering in vergelijking met andere sectoren vaak voorkomt, komt jobdestructie door externalisering weinig voor, en vice versa, met uitzondering van de overige industrie. Bijvoorbeeld: in de textiel- en kledingsector komt jobdestructie door externalisering in bedrijfsfuncties relatief vaak voor (in 16,71% van de organisaties, de mediaan is 7,86%), en jobcreatie in bedrijfsfuncties door internalisering relatief weinig (in 4,14% van de organisaties, de mediaan is 8,06%). Dit spiegelbeeldeffect zien we echter niet bij internalisering en externalisering: er zijn sectoren waarin, in vergelijking met de andere sectoren, zowel internalisering als externalisering weinig voorkomt (vb. overige industrie), er zijn sectoren waarin zowel internalisering als externalisering veel voorkomt (vb. ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening), er zijn sectoren waarin externaliseren veel en internaliseren weinig voorkomt (vb. de voedingssector), en er zijn ten slotte sectoren waarin externaliseren weinig en internaliseren veel voorkomt, in vergelijking met de andere sectoren (vb. uitgeverijen, drukkerijen, papier en karton).

## 2.9. Organisatiekenmerken, jobdestructie en jobcreatie: een synthetische analyse

Organisaties waarin jobdestructie als gevolg van externalisering in minstens één van de bevraagde bedrijfsfuncties, voorkomt, verschillen met betrekking tot een aantal kenmerken van organisaties waarin externalisering niet voorkomt, en van organisaties waarin externalisering wel voorkomt, maar waarin geen jobdestructie plaatsvindt. Om tot een synthese van bovenstaande bivariate analyses te komen, werden de relevante organisatiekenmerken samengebracht in twee logistische regressie-analyses.

Allereerst wordt bepaald welke factoren bepalen of een organisatie minder gaat uitbesteden dan voorheen in minstens één van de bevraagde bedrijfsfuncties. Het blijkt dat internationale uitbesteding, innovativiteit van de organisatie en de sector waartoe men behoort externalisering beïnvloeden.



De sectoren worden vergeleken met de sector “overige diensten”. Hieruit blijkt dat het voor organisaties in de overige industriële sectoren 2.4 keer minder waarschijnlijk is dat zij meer gaan uitbesteden dan voorheen in minstens één bedrijfsfunctie, dan voor organisaties in de overige dienstensectoren. Voor de organisaties in de sector ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening is het daarentegen 4.3 keer meer waarschijnlijk dat zij bepaalde bedrijfsfuncties meer gaan uitbesteden dan voorheen dan voor organisaties in de overige dienstensectoren.

Het is dubbel zo waarschijnlijk dat organisaties die aan internationale uitbesteding doen, bepaalde bedrijfsfuncties meer gaan uitbesteden dan voorheen, dan dat organisaties die niet aan internationale uitbesteding doen, bepaalde bedrijfsfuncties meer gaan uitbesteden dan voorheen.

Minstens één bedrijfsfunctie meer gaan uitbesteden dan voorheen, is anderhalve keer meer waarschijnlijk voor organisaties die bij de eersten van hun sector zijn voor het invoeren van nieuwe technologieën dan voor organisaties die wachten met het invoeren van een nieuwe technologie tot deze zijn nut heeft bewezen in de sector. Voor organisaties die nieuwe technologieën als eerste in hun sector invoeren, is het even waarschijnlijk dat zij meer gaan uitbesteden dan voorheen als voor organisaties die wachten met het invoeren van nieuwe technologieën tot zij hun nut bewezen hebben in de sector.

Of een organisatie meer gaat uitbesteden dan voorheen, hangt dus af van internationale uitbesteding, de sector waartoe men behoort en de innovativiteit van de organisatie. Vervolgens wordt bepaald welke organisatiekenmerken bepalen of externalisering tot jobdestructie leidt.

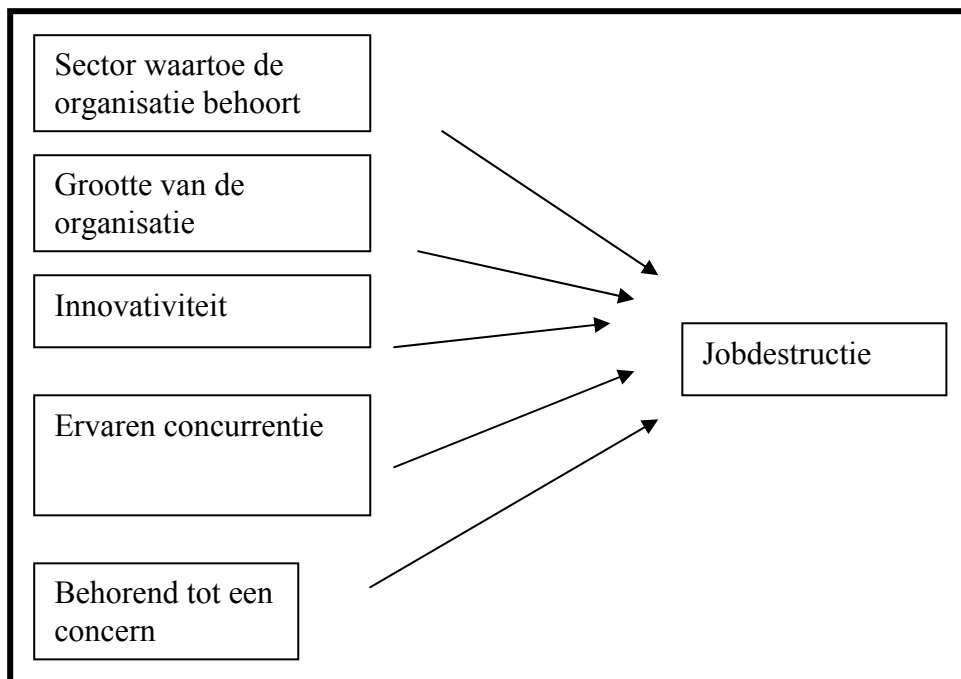
In de sector “overige industrie” is het 3.4 keer minder waarschijnlijk dat externalisering jobdestructie tot gevolg heeft in minstens één van de getroffen bedrijfsfuncties dan in de sector “overige diensten”

Voor organisaties met meer dan honderd werknemers is het 3.4 keer meer waarschijnlijk dat externalisering jobdestructie tot gevolg heeft in minstens één van de getroffen bedrijfsfuncties dan in organisaties met 11 à 100 werknemers. Voor organisaties met 6 à 10 werknemers is dit daarentegen even waarschijnlijk als voor organisaties met 11 à 100 werknemers.

Het is half zo waarschijnlijk dat externalisering jobdestructie tot gevolg heeft in organisaties die een zwakke concurrentie ervaren dan in organisaties die een matige concurrentie ervaren. Het is bovendien eveneens half zo waarschijnlijk dat externalisering jobdestructie tot gevolg heeft in organisaties die een sterke concurrentie ervaren dan in organisaties die een matige concurrentie ervaren. In organisaties die een matige concurrentie ervaren is jobdestructie als gevolg van externalisering het meest waarschijnlijk.

Het is half zo waarschijnlijk dat externalisering jobdestructie tot gevolg heeft in organisaties die bij de eersten van hun sector zijn voor het invoeren van nieuwe technologieën dan in organisaties die pas nieuwe technologieën invoeren als zij hun nut bewezen hebben in de sector. Organisaties die als eerste in hun sector nieuwe technologieën invoeren verschillen daarentegen niet van organisaties die pas nieuwe technologieën invoeren als zij hun nut bewezen hebben in de sector waartoe zij behoren.

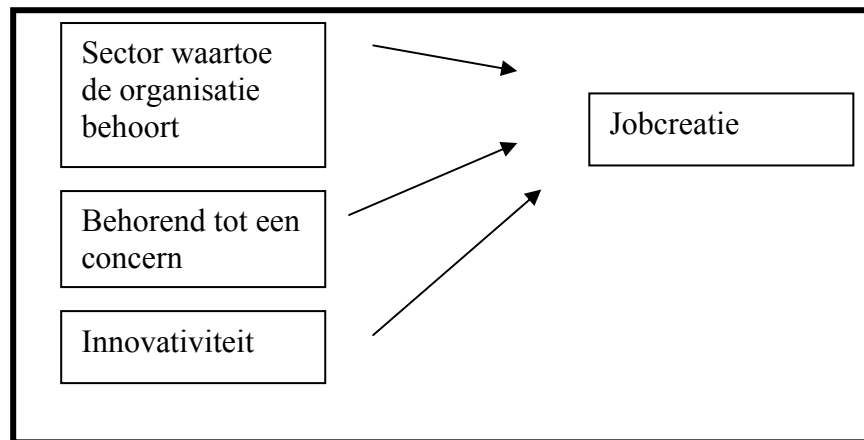
Jobdestructie ten gevolge van externalisering is dubbel zo waarschijnlijk in organisaties die behoren tot een groter concern dan in op zichzelf staande organisaties.



We kunnen besluiten dat de sector waartoe men behoort, de grootte van de organisatie, de innovativiteit van de organisatie, de ervaren concurrentie en het al dan niet behoren tot een concern factoren zijn die de relatie tussen externalisering en jobdestructie mediëren, terwijl het voorkomen van externalisering in minstens één bedrijfsfunctie, beïnvloed wordt door de sector waartoe men behoort, de innovativiteit van de organisatie en of men al dan niet aan internationale uitbesteding doet. De effecten van het profitkarakter van de organisatie en de concurrentie die men ervaart op externalisering en jobdestructie, verdwijnen onder controle van bovenvernoemde variabelen.

Ook voor jobcreatie werd eerst nagegaan welke factoren bepalen of een organisatie aan internalisering gaat doen voor een bepaalde bedrijfsfunctie. Hier bleek enkel de invloed van de sector waartoe men behoort significant, hoewel de verschillen tussen de sectoren gering

zijn. Of internalisering van een bepaalde bedrijfsfunctie jobcreatie tot gevolg heeft, hangt af van de sector waartoe men behoort, of men deel uitmaakt van een groter concern en van de innovativiteit van de organisatie. Ook hier zijn de verschillen tussen de sectoren weer gering.



Het is dubbel zo waarschijnlijk dat internalisering jobcreatie tot gevolg heeft in een organisatie die bij de eersten van haar sector is voor het invoeren van nieuwe technologieën, dan voor een organisatie die slechts nieuwe technologieën invoert als zij hun nut in de sector bewezen hebben. Organisaties die als eersten in hun sectoren nieuwe technologieën invoeren, verschillen daarentegen niet significant van organisaties die pas nieuwe technologieën invoeren indien zij hun nut in de sector bewezen hebben.

Voor organisaties die deel uitmaken van een groter concern is het dubbel zo waarschijnlijk dat internalisering er jobcreatie tot gevolg heeft dan voor organisaties die geen deel uitmaken van een groter concern.

In de beschrijvende bivariate analyses werd grootte van de organisatie geïdentificeerd als een mogelijk relevante variabele voor het verklaren internalisering en jobcreatie, maar het effect van grootte verdwijnt onder controle van bovenvernoemde variabelen.

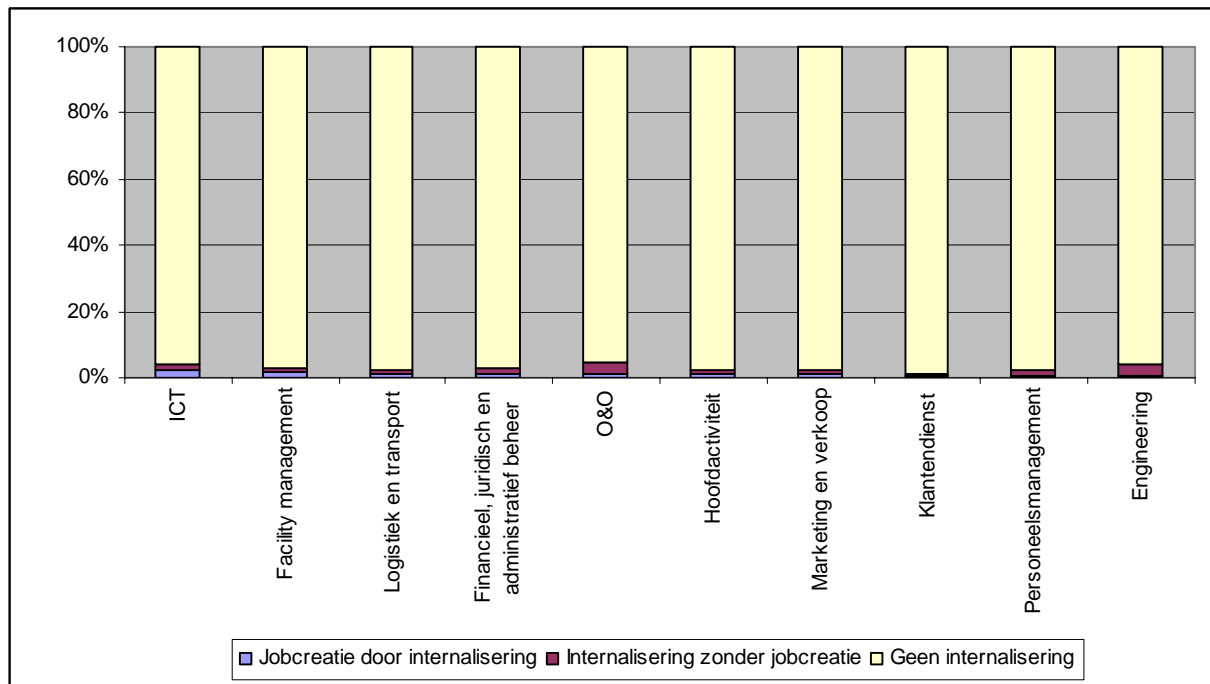
### 3. Bedrijfsfuncties

In onderstaande grafiek zien we welk aandeel organisaties voor een bepaalde bedrijfsfunctie aan internalisering en jobcreatie door internalisering doet, relatief ten opzichte van het aantal organisaties dat over deze bedrijfsfunctie beschikt. Zoals onderstaande grafiek laat zien, komt internalisering weinig voor. Internalisering van bedrijfsfuncties komt in 0,97% (klantendienst) à 4,48% (O&O) van de organisaties voor. Internalisering heeft het vaakst jobcreatie als gevolg in ICT-functies: in 2 op 100 Vlaamse organisaties waarin de bedrijfsfunctie ict aanwezig is, leidde de internalisering van ICT-activiteiten tot jobcreatie.

Dat internalisering een geringe rechtstreekse invloed heeft op jobcreatie in de bedrijfsfuncties, wordt versterkt door de kleine omvang van de jobcreatie. De jobcreatie schommelde in dit onderzoek tussen 1 en 50 jobs. In de bedrijfsfunctie engineering wordt slechts zelden aan jobcreatie gedaan, maar in de bedrijven waar dit toch gebeurde, creëerde men gemiddeld 12 jobs. In de bedrijfsfunctie financieel, juridisch en administratief beheer bedroeg de gemiddelde jobcreatie 1 job per organisatie.<sup>28</sup>

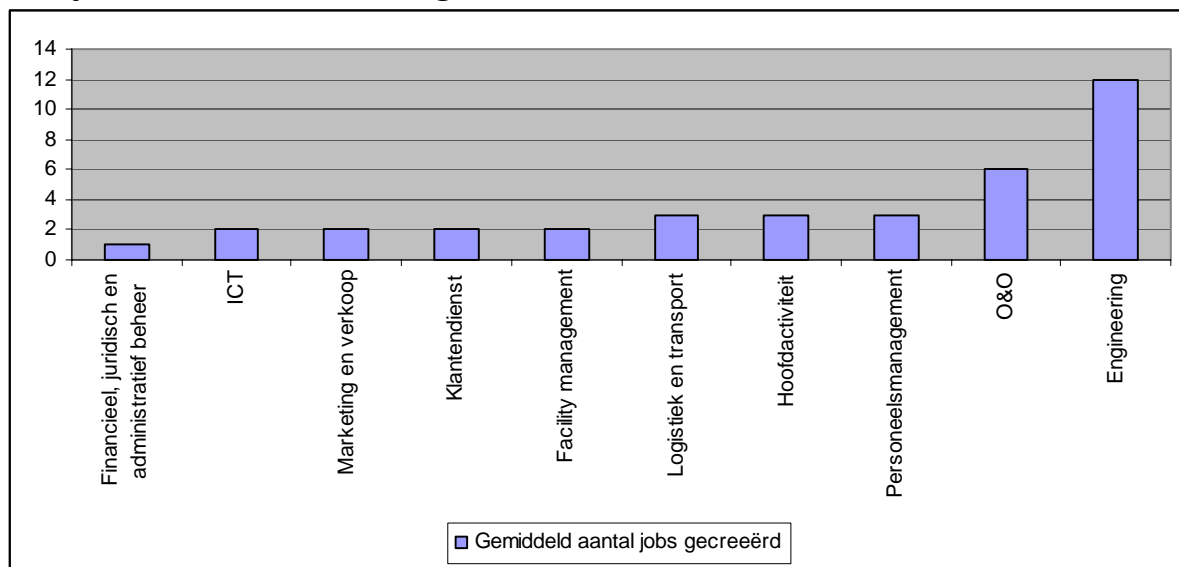
<sup>28</sup> Deze gemiddelden werden berekend voor telkens een zeer klein aantal observaties, wat de betrouwbaarheid van deze cijfers in twijfel trekt. Voor meer informatie over de aantallen observaties en geobserveerde minimum- en maximumwaarden, zie bijlage I.

**Grafiek 5: Jobcreatie en internalisering in Vlaamse organisaties, 2003-2008, naargelang bedrijfsfunctie, in procent**



gewogen naar sector en grootte,  $690 \leq n \leq 1656$ ,  $1 \leq \text{missing} \leq 11$

**Grafiek 6: Gemiddelde omvang van de jobcreatie door internalisering in de bedrijfsfuncties van Vlaamse organisaties, 2003-2008**



gewogen naar sector en grootte,  $4 \leq n \leq 29$ ,  $0 \leq \text{missing} \leq 12$

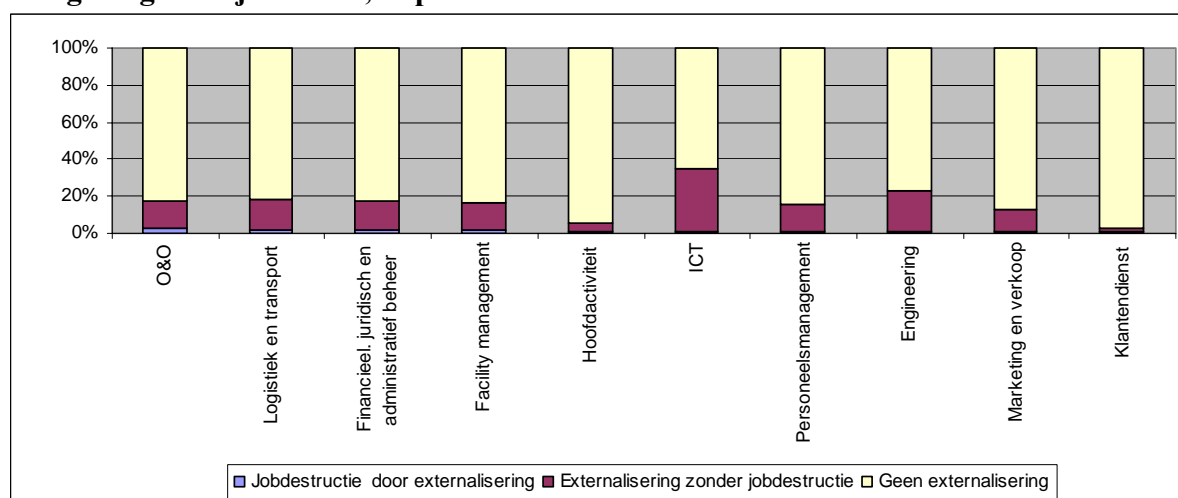
Externalisering komt in Vlaamse organisaties vaker voor dan internalisering. Tot 34,67% van de organisaties die over ICT beschikken zijn in de periode 2003-2008 meer ICT-activiteiten gaan uitbesteden dan voorheen. Deze toename van het aantal activiteiten dat uitbesteed wordt heeft echter zelden ook jobdestructie in de bedrijfsfuncties tot gevolg. In de bedrijfsfunctie O&O wordt het vaakst aan jobdestructie gedaan: in bijna 3 van de 100 organisaties die over O&O beschikken, vond jobdestructie als gevolg van externalisering van de bedrijfsfunctie plaats.

Net als de omvang van de jobcreatie, tempert ook de omvang van de jobdestructie de rechtstreekse gevolgen van evoluties in uitbesteding in de getroffen bedrijfsfuncties. Het aantal vernietigde jobs schommelde in dit onderzoek tussen 1 en 100. In de bedrijfsfunctie marketing en verkoop wordt gemiddeld 1 job vernietigd in het geval van jobdestructie ten gevolge van externalisering. In de hoofdactiviteit worden gemiddeld 6 jobs vernietigd.

Vanuit de media en anekdotische verhalen ontstaat soms de impressie dat het vaker uitbesteden van bedrijfsfuncties een bedreiging vormt voor de werkgelegenheid. Meer bepaald wordt vaak gevreesd dat vooral de jobs voor laaggeschoolden uitbesteed zullen worden, bijvoorbeeld naar landen met lagere loonkosten. Of er meer jobs voor hooggeschoolden dan wel voor laag- of middelbaar geschoolden verloren gaan, verschilt in werkelijkheid van bedrijfsfunctie tot bedrijfsfunctie. In de bedrijfsfuncties facility management, logistiek en transport en onderzoek en ontwikkeling zijn gemiddeld 9 van de 10 jobs die verloren gaan jobs voor laag- tot middelbaar geschoolden. In de bedrijfsfuncties ICT, engineering en de klantendienst daarentegen zijn respectievelijk gemiddeld 79,6%, 86,7% en 97,0% van de jobs die verloren gaan in de door externalisering getroffen bedrijfsfuncties, jobs voor hooggeschoolden.<sup>29</sup>

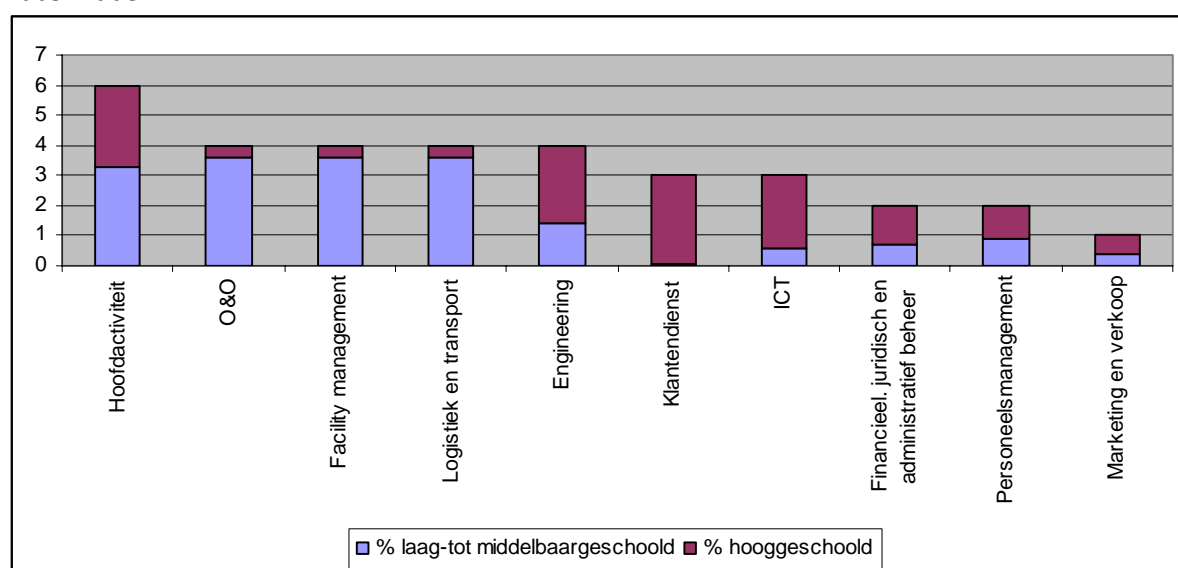
<sup>29</sup> De gemiddelden uit grafiek 7 werden berekend voor telkens een zeer klein aantal observaties, wat de betrouwbaarheid van deze cijfers in twijfel trekt. Voor meer informatie over de aantallen observaties en geobserveerde minimum- en maximumwaarden, zie appendix

**Grafiek 7: Jobdestructie en externalisering in Vlaamse organisaties, 2003-2008, naargelang bedrijfsfunctie, in procent**



gewogen naar sector en grootte,  $690 \leq n \leq 1656$ ,  $0 \leq \text{missing} \leq 10$

**Grafiek 8: Gemiddelde omvang van de jobdestructie door externalisering, met hierop geprojecteerd het gemiddelde aandeel laag- tot middelbaar geschoolde jobs die verloren gaan ten gevolge van jobdestructie in de bedrijfsfuncties van Vlaamse organisaties, 2003-2008**



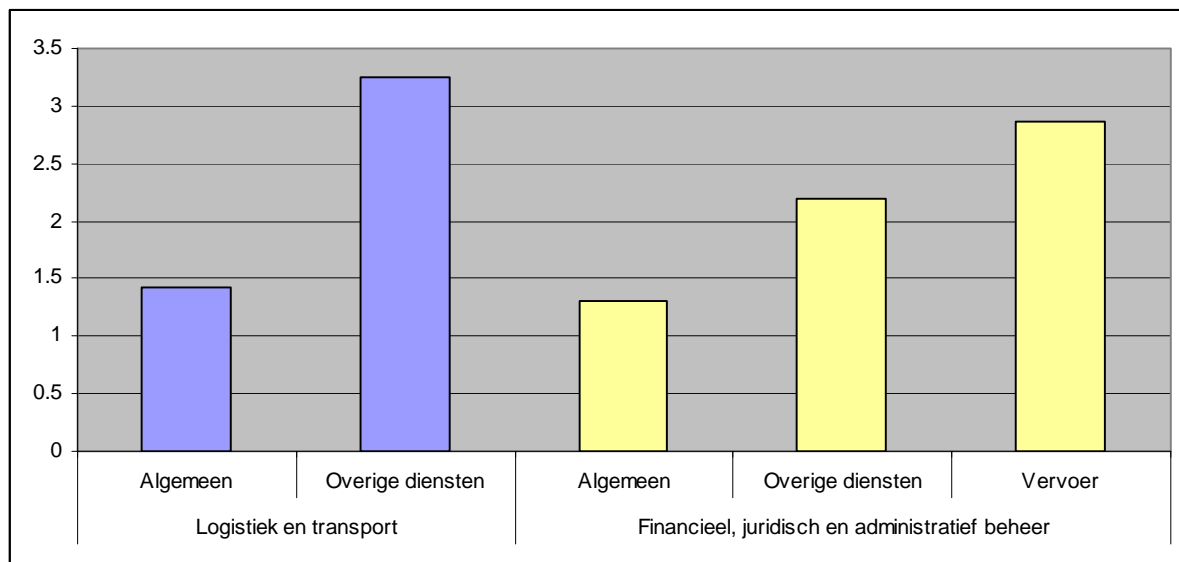
gewogen naar sector en grootte,  $5 \leq n \leq 40$ ,  $0 \leq \text{missing} \leq 4$

Er zijn significante verschillen tussen de sectoren wat betreft internalisering en jobcreatie, in de bedrijfsfuncties logistiek en transport en financieel, juridisch en administratief beheer. In onderstaande grafiek komen de meest markante verschillen aan bod<sup>30</sup>. In het algemeen komt internalisering met jobcreatie als gevolg, in de bedrijfsfunctie logistiek en transport, voor bij 1,42% van de organisaties die over deze bedrijfsfunctie beschikken. Jobcreatie door internalisering van de bedrijfsfunctie logistiek en transport komt voor bij 3,25% van de organisaties in de overige dienstensectoren die over deze bedrijfsfunctie beschikken.

<sup>30</sup> Voor de tabellen met de volledige informatie over alle bedrijfsfuncties, sectoren, aantallen observaties, aantal missing values en significantieniveaus verwijzen we naar appendix.

Internalisering zorgde in de bedrijfsfunctie financieel, juridisch en administratief beheer tussen 2003 en 2008 in 1,3% van de organisaties die over deze bedrijfsfunctie beschikken voor jobcreatie. In de overige dienstensectoren en in de vervoerssector kwam jobcreatie door internalisering in deze bedrijfsfunctie in respectievelijk 2,19 en 2,87% van de organisaties die over deze bedrijfsfunctie beschikken, voor.

**Grafiek 9: Jobcreatie door internalisering in bedrijfsfuncties van Vlaamse organisaties, 2003-2008, naargelang sector (selectie), in procent (gecontroleerd voor de aanwezigheid van de bedrijfsfunctie in de organisatie)**

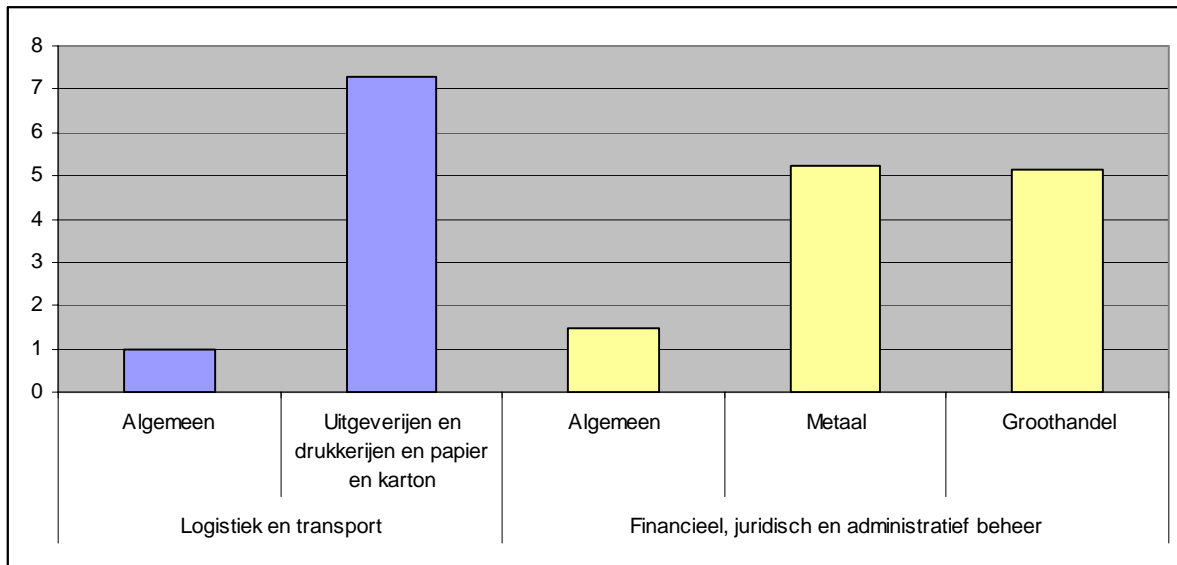


gewogen naar sector en grootte,  $690 \leq n \leq 1656$ ,  $1 \leq \text{missing} \leq 11$

In de bedrijfsfunctie logistiek en transport kwam in 0,98% van de organisaties die over deze bedrijfsfunctie beschikken internalisering voor, zonder jobcreatie als gevolg. Dit algemene percentage verbergt dat in de sector uitgeverijen, drukkerijen, papier en karton, 7,29% van de organisaties met een bedrijfsfunctie logistiek en transport, in deze bedrijfsfunctie aan internalisering deden in de periode 2003-2008, zonder dat hier jobcreatie op volgde. De bedrijfsfunctie financieel, juridisch en administratief beheer kende opvallend veel internalisering zonder jobcreatie in de metaalsector en in de groothandel.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Voor de tabellen met de volledige informatie over alle bedrijfsfuncties, sectoren, aantallen observaties, aantal missing values en significantieniveaus verwijzen we naar bijlage appendix

**Grafiek 10: Internalisering in bedrijfsfuncties van Vlaamse organisaties zonder jobcreatie als gevolg, 2003-2008, naargelang sector (selectie), in procent (gecontroleerd voor de aanwezigheid van de bedrijfsfunctie in de organisatie)**

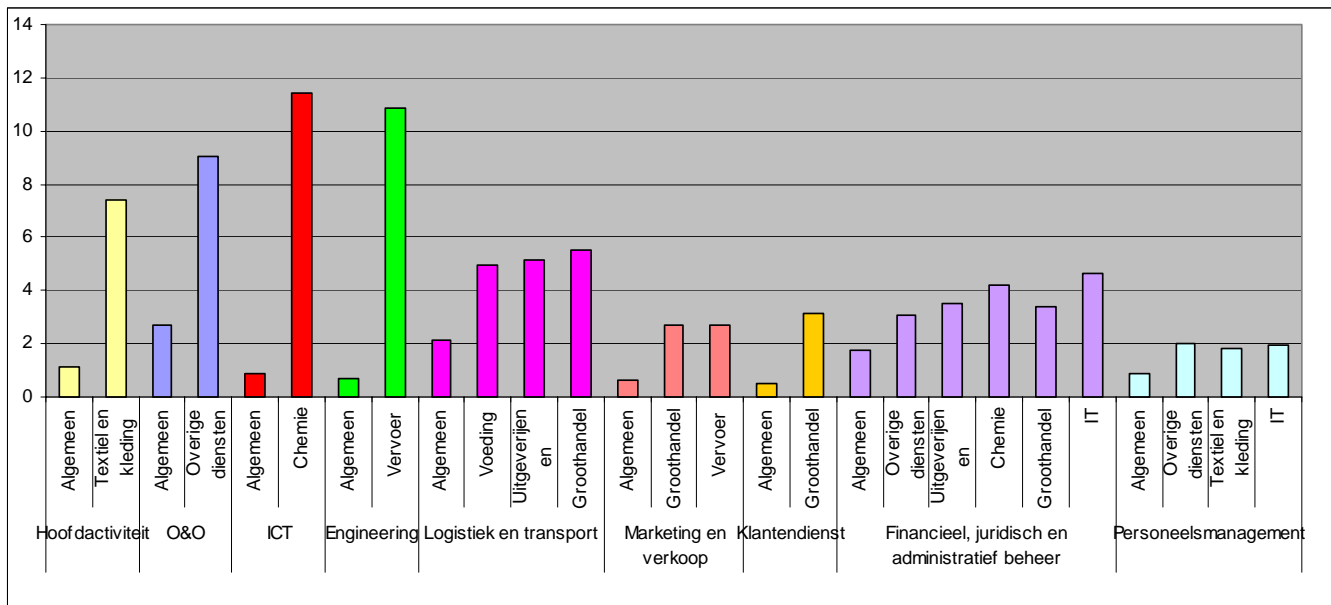


gewogen naar sector en grootte,  $690 \leq n \leq 1656$ ,  $1 \leq \text{missing} \leq 11$

Ook de algemene percentages van jobdestructie in de bedrijfsfuncties verbergen significante ( $\alpha \leq 0.05$ ) verschillen tussen de sectoren. In de bedrijfsfunctie ICT leidt externalisering in 0,88% van de organisaties die over deze bedrijfsfunctie beschikken, tot jobdestructie. In de chemische sector is dit van toepassing in maar liefst 11,48% van de organisaties die over deze bedrijfsfunctie beschikken. Jobdestructie door externalisering in de hoofdactiviteit komt opvallend vaak voor in de textiel- en kledingsector, jobdestructie door uitbesteding van onderzoeks- en ontwikkelingsfuncties komt het vaakst voor in de overige dienstensectoren, terwijl in de bedrijfsfunctie engineering services, externalisering in maar liefst 10,84% van de organisaties die over deze functie beschikken, tot jobdestructie leidt in de vervoerssector. Ook wat betreft jobdestructie door externalisering in de bedrijfsfuncties logistiek en transport, marketing en verkoop, klantendienst, financieel, juridisch en administratief beheer en personeelsmanagement zijn er significante verschillen tussen de sectoren waarneembaar, zoals geïllustreerd in onderstaande grafiek<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> Voor de tabellen met de volledige informatie over alle bedrijfsfuncties, sectoren, aantallen observaties, aantal missing values en significantieniveaus verwijzen we naar appendix.

**Grafiek 11: Jobdestructie door externalisering in bedrijfsfuncties van Vlaamse organisaties, 2003-2008, naargelang sector (selectie), in procent (gecontroleerd voor de aanwezigheid van de bedrijfsfunctie in de organisatie)**

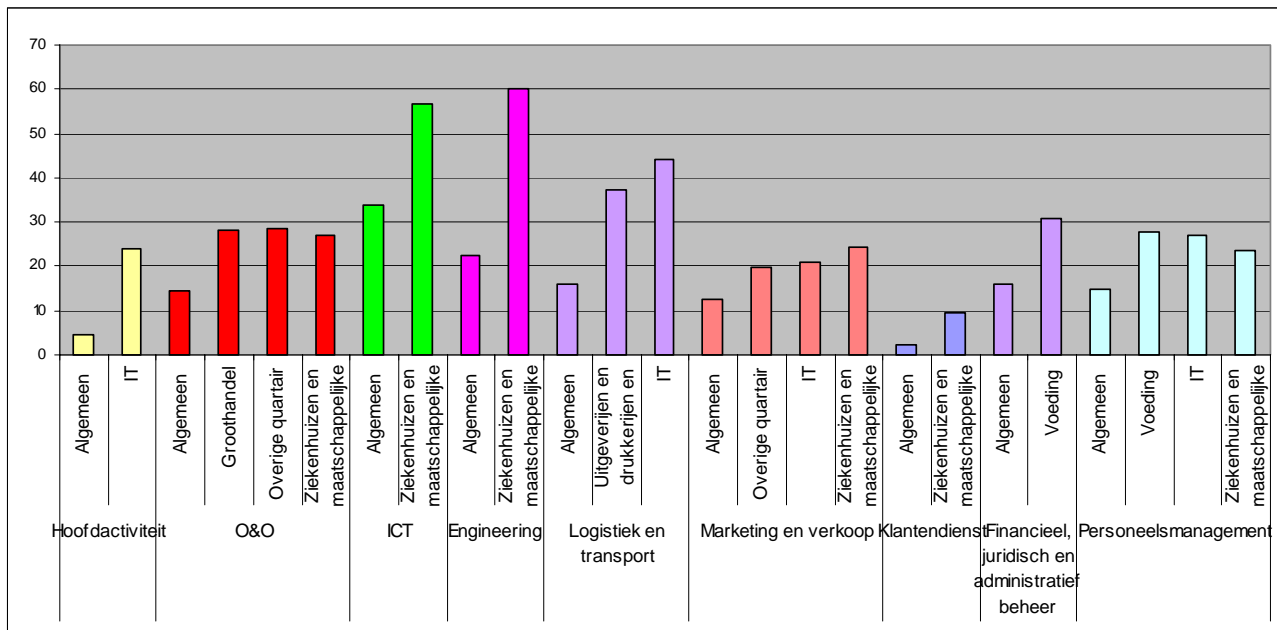


gewogen naar sector en grootte,  $690 \leq n \leq 1656$ ,  $1 \leq \text{missing} \leq 10$

Ook zijn er significante verschillen tussen sectoren wat betreft externalisering zonder jobdestructie tot gevolg in de hoofdactiviteit en de bedrijfsfuncties O&O, ICT, engineering services, logistiek en transport, marketing en verkoop, klantendienst, financieel, juridisch en administratief beheer en personeelsmanagement. In onderstaande grafiek zijn de sectoren met de meest opvallende verschillen weergegeven.<sup>33</sup> Opvallend is dat in 6 van de 9 bedrijfsfuncties blijkt dat in de sector “ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening”, externalisering zonder jobdestructie als gevolg, frequent voorkomt. In de sector ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening komt externalisering van de bedrijfsfunctie engineering services, zonder jobdestructie als gevolg, voor in maar liefst 60% van de organisaties die over de bedrijfsfunctie engineering services beschikken. Externalisering van de hoofdactiviteit zonder jobdestructie als gevolg gebeurt het meest frequent in de IT-sector.

<sup>33</sup> Voor de tabellen met de volledige informatie over alle bedrijfsfuncties, sectoren, aantallen observaties, aantal missing values en significantieniveaus verwijzen we naar appendix.

**Grafiek 12: Externalisering in bedrijfsfuncties van Vlaamse organisaties zonder jobdestructie als gevolg, 2003-2008, naargelang sector (selectie), in procent (gecontroleerd voor de aanwezigheid van de bedrijfsfunctie in de organisatie)**



gewogen naar sector en grootte,  $690 \leq n \leq 1656$ ,  $1 \leq \text{missing} \leq 10$

Meestal gaat men activiteiten in een bedrijfsfunctie minder vaak uitbesteden wanneer het kernactiviteiten betreft, behalve in de bedrijfsfuncties logistiek en transport, personeelsmanagement en marketing en verkoop. Deze drie bedrijfsfuncties besteedt men niet minder vaak uit als het kernactiviteiten zijn. Daarnaast komt in iedere bedrijfsfunctie jobcreatie vaker voor wanneer het een kernactiviteit betreft dan wanneer het een ondersteunende activiteit betreft, behalve in de bedrijfsfuncties logistiek en transport en ICT. Deze relatie tussen internalisering, jobcreatie en de rol van de bedrijfsfunctie in de organisatie is alleen significant voor de bedrijfsfunctie marketing en verkoop ( $\alpha=0.0002$ ).

Meestal gaat men in bedrijfsfunctie een toenemend aantal activiteiten uitbesteden wanneer de bedrijfsfunctie een ondersteunende rol heeft in de organisatie, behalve in de bedrijfsfunctie facility management. In facility management komt externalisering niet vaker voor wanneer het een ondersteunende activiteit betreft. Ook jobdestructie komt in iedere bedrijfsfunctie vaker voor wanneer het een ondersteunende activiteit betreft dan wanneer het een kernactiviteit betreft, behalve in de bedrijfsfuncties logistiek en transport en ICT. Deze relatie tussen externalisering, jobdestructie en de rol van de bedrijfsfunctie in de organisatie is voor de meeste bedrijfsfuncties significant ( $\alpha < 0.05$ ), maar niet voor engineering, de klantendienst en personeelsmanagement.

In de meeste bedrijfsfuncties hebben vooral ondersteunende bedrijfsfuncties te kampen met jobdestructie als gevolg van externalisering van de bedrijfsfunctie, en genieten vooral kernactiviteiten van jobcreatie door internalisering. Uit deze analyse komen logistiek en transport en ICT als “vreemde eenden” voor: deze bedrijfsfuncties werden in de periode 2003-2008 minder vaak uitbesteed met jobcreatie als gevolg wanneer het ondersteunende taken in de organisatie zijn, en werden vaker uitbesteed met jobdestructie als gevolg als het kernactiviteiten in de onderneming zijn.

## Besluit

58% van de Vlaamse organisaties met meer dan vijf werknemers deden in de periode 2003-2008 aan externalisering voor minstens één bedrijfsfunctie. Externalisering had in 1 op 10 gevallen jobdestructie in minstens één getroffen bedrijfsfunctie tot gevolg. 16% van de Vlaamse organisaties met meer dan vijf werknemers deden in de periode 2003-2008 aan internalisering voor minstens één bedrijfsfunctie. Internalisering had in de helft van de gevallen in minstens één getroffen bedrijfsfunctie jobcreatie tot gevolg.

Externalisering komt vooral voor in organisaties die internationaal uitbesteden en die middelmatig innovatief zijn. Externalisering komt het vaakst voor in de sector ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening. Jobdestructie op bedrijfsfunctieniveau ten gevolge van externalisering komt vooral voor in grote organisaties, vestigingen van concerns, organisaties die matige concurrentie ervaren en organisaties die weinig innovatief zijn. Jobdestructie komt het minst vaak voor in de overige industriesectoren.

Er zijn verschillen tussen de 10 bevraagde bedrijfsfuncties, wat betreft de frequentie waarmee zij geëxternaliseerd worden. ICT-activiteiten worden het vaakst geëxternaliseerd: maar liefst 1 organisatie op 3 die over de bedrijfsfunctie ICT beschikt, is meer ICT-activiteiten gaan uitbesteden in de periode 2003-2008. Jobdestructie ten gevolge van externalisering komt voor geen enkele bedrijfsfunctie in meer dan 3% van de Vlaamse organisaties voor. Het vaakst komt jobdestructie voor in de bedrijfsfunctie O&O.

Of er jobdestructie ten gevolge van externalisering plaats vindt in een bedrijfsfunctie is ook afhankelijk van de rol van de bedrijfsfunctie in de organisatie en de sector waarin de organisatie zich bevindt. Bijvoorbeeld: ICT-gerelateerde activiteiten worden vaker geëxternaliseerd met jobdestructie tot gevolg wanneer het kernactiviteiten betreft dan wanneer het ondersteunende activiteiten betreft. Daarnaast worden ICT-gerelateerde activiteiten vaker geëxternaliseerd met jobdestructie tot gevolg in organisaties uit de chemische sector.

Het aantal jobs dat verloren gaat in het geval van jobdestructie ten gevolge van externalisering, is eerder klein: in geen enkele bedrijfsfunctie gaan gemiddeld meer dan 6 jobs verloren. Of de jobs die verloren gaan, jobs voor hooggeschoolden of voor laaggeschoolden zijn, verschilt van bedrijfsfunctie tot bedrijfsfunctie. Een typische bedrijfsfunctie waarin externalisering veel jobs voor laag tot middelbaar geschoolden vernietigt, is bijvoorbeeld facility management. In de klantdienst gaan daarentegen vooral jobs voor hooggeschoolden verloren.

Hoe vaak internalisering voorkomt, verschilt slechts lichtjes van sector tot sector. Jobcreatie komt vaker voor in organisaties die deel uitmaken van een concern en organisaties die matig innovatief zijn. Ook de sector waartoe een organisatie behoort beïnvloedt of men al dan niet aan jobcreatie ten gevolge van internalisering doet in minstens één bedrijfsfunctie.

Jobcreatie ten gevolge internalisering komt in geen enkele bedrijfsfunctie in meer dan 2% van de organisaties die erover beschikken, voor. Bovendien zijn er ook hier steeds verschillen al naargelang de rol van de bedrijfsfunctie in de organisatie en de sector waarin de organisatie zich bevindt.

Het aantal jobs dat gecreëerd wordt, is steeds klein. De bedrijfsfunctie waarin het grootste aantal jobs gecreëerd wordt in het geval van jobcreatie ten gevolge van internalisering, is engineering. Hierin worden gemiddeld 12 jobs gecreëerd. In O&O worden gemiddeld 6 jobs gecreëerd. In alle andere bedrijfsfuncties bedraagt het aantal gecreëerde jobs gemiddeld 3 of minder.

## AIGEMEEN BESLUIT

Het Kerosine-project is in dit onderdeel tegemoet gekomen aan het gebrek aan data over uitbesteding in Vlaamse organisaties. Uitbesteding werd hierbij omvattend bestudeerd; niet enkel de waardeketen werd bestudeerd maar ook de impact van het herstructureren van de waardeketen op performantie en jobcreatie en jobdestructie werd onderzocht.

Om het uitbestedingsgedrag van Vlaamse organisaties in kaart te brengen, werd gebruik gemaakt van de bedrijfsfunctie als onderzoekseenheid. Door het gebruik van de bedrijfsfunctie, die omschreven wordt als een cluster van activiteiten die technologisch en economisch te onderscheiden is van andere clusters van activiteiten en meestal tesamen uitgevoerd worden, werd de interorganisationale component van de waardeketen in rekening gebracht.

Algemeen werd vooreerst vastgesteld dat niet alle bedrijfsfuncties in gelijke mate aanwezig zijn in Vlaamse organisaties. Twee bedrijfsfuncties komen slechts voor in 30% van de Vlaamse organisaties, namelijk O&O en engineering. De specificiteit van deze functies in combinatie met het grote aantal KMO's waardoor Vlaanderen gekenmerkt wordt, verklaart deze bevinding. Wanneer de organisaties waarin de bedrijfsfuncties aanwezig waren, in beschouwing genomen worden, dan kunnen twee types van bedrijfsfuncties aangeduid worden. De veel uitbesteedde functies zijn ICT, financieel, juridisch en administratief beheer en personeelsmanagement. Klantendienst, marketing en verkoop en de hoofdactiviteit worden door Vlaamse organisaties meestal zelf uitgevoerd. Opmerkelijk is dat klantendienst het meest frequent in huis wordt uitgevoerd. Bovendien is klantendienst ook de bedrijfsfuncties waar er geen onderscheid is in uitbesteding op basis van het type bedrijfsfunctie. Voor andere bedrijfsfuncties geldt dat indien de bedrijfsfunctie een ondersteunende functie is, de functie meer wordt uitbesteed.

Het uitbesteden van bedrijfsfuncties verloopt in twee richtingen. Vooreerst kan de bedrijfsfunctie al dan niet binnen de Belgische grenzen worden uitbesteed. Daarnaast kunnen de Vlaamse organisaties uitbesteden naar een verwante organisatie, een organisatie binnen het concern, of een externe organisatie. Er kan gesteld worden dat Vlaamse organisaties hoofdzakelijk naar een externe organisatie binnen de nationale grenzen uitbesteden. Eén bedrijfsfunctie wijkt hier vanaf; O&O wordt het meest internationaal binnen het concern uitbesteed.

Concreet besteedt 1 op 5 organisaties minstens één bedrijfsfunctie uit naar het buitenland; uitbesteding binnen het concern gebeurt ook in 1 op 5 organisaties. Echter het internationaal uitbesteden moet hier toch genuanceerd worden. De intrede van Vlaamse organisaties in de globale economie is eerder beperkt. 1 op 5 organisaties besteedt internationaal uit maar die internationale uitbesteding vindt nagenoeg altijd plaats binnen de Europese grenzen. Op basis van de analyses is vastgesteld dat organisaties die internationaal uitbesteden een ander type organisatie zijn. De grootte van de organisatie, het profiitkarakter, de evolutie in ervaren concurrentie, of de organisatie behoort tot een concern of niet en het percentage laag-tot middelbaargeschoolde werknemers differentiëren tussen organisaties die internationaal uitbesteden en organisaties die dit niet doen. Voor het uitbesteden binnen een concern zijn dit de organisatiekenmerken type organisatie (hoofdkantoor/dochtermaatschappij), de sector waartoe de organisatie behoort en het percentage laag-tot middelbaargeschoolde werknemers.

De analyse bestudeerde niet enkel de uitbesteding op zich maar ook de gevolgen van uitbesteding, meer bepaald de invloed op performantie en jobcreatie en jobdestructie. Niet enkel de absolute performantie van Vlaamse organisaties werd in beschouwing genomen maar ook de relatieve performantie (positionering ten opzichte van de mediaanperformantie van de sector waartoe de organisatie behoort). Na controle voor andere organisatiekenmerken,

internationale uitbesteding en uitbesteding binnen het concern, blijkt de grootte van de organisatie de verklarende factor voor de absolute performantie van een organisatie. Ervaren concurrentie is de verklarende factor voor de relatieve performantie

Een tweede mogelijk gevolg van de herstructurering van de waardeketen, is de impact van externalisering en internalisering op jobcreatie en jobdestructie op het niveau van de bedrijfsfunctie. De relatie tussen externalisering en jobdestructie wordt gemedieerd door de sector waartoe men behoort, de grootte van de organisatie, de innovativiteit van de organisatie, de ervaren concurrentie en het al dan niet behoren tot een concern. Deze organisatiekenmerken komen ook terug bij de relatie tussen internalisering en jobcreatie, behalve de grootte van de organisatie en de ervaren concurrentie.

Het KEROSINE-project heeft de uitbesteding van Vlaamse organisaties in kaart gebracht. Echter het waarom van het uitbestedingspatroon van de Vlaamse organisatie is nog niet beantwoord. Dit komt aan bod in het tweede deel van het project.

## REFERENTIES

Brown, C.; Sturgeon, T.; Potter, F.; Marsden, P. & Walsh, J. (2008). *A Survey of Organizations to Study Globalization, Innovation, and Employment*. A proposal to the National Science Foundation, submitted September 3, 2008.

Crague, G. & Guillemot, D. (2007). *Structures et frontières des entreprises: une approche fonctionnelle*.

Jiang, B. Frazier, G.V., Prater, E.L. (2006). Outsourcing effects on firms' operational performance, an empirical study, *International Journal of Operations & Production Management*, 26(12), pp1280-1300.

KOF Swiss Economic Institute (2009). *Press release January 27. KOF Index of Globalisation 2009*. [03.04.2009, Eidgenössische Technische Hochschule Zürich: <http://globalization.kof.ethz.ch/>].

Kotabe, M., Mol, M.J., Murray, J.Y.(2008). Outsourcing, performance, and the role of e-commerce: A dynamic perspective, *Industrial Marketing Management*, 37, pp.37-45.

Mol, M.J, van Tulder, R.J.M, & Beije, P.R. (2005). Antecedents and performance consequences of international outsourcing. *International Business Review* 14 (2005), pp. 599-617.

Salimath, M.J., Cullen, J.B., Umesch, U.N.(2008). Outsourcing and Performanc ein Entrepreneurial Firms: Contingent Relationships with Entrepreneurial Configurations, *Decision Sciences*, 39(3), pp.359-381.

Statistics Denmark (2008). *International Sourcing. Moving Business Functions Abroad*. Kopenhagen: Statistics Denmark.

Sturgeon, T.J. & Gereffi, G. (2007). The Challenge of Global Value Chain, Why integrative Trade requires New Thinking and New Data.