

# “Offshoring is meer dan een managementtool”

---

van onze redactie

Kosten besparen én nieuwe markten aanboren. Zowel grote als kleine bedrijven blijken in staat te profiteren van offshoring. De grootte van het bedrijf en het multidimensionale karakter van offshoring zijn echter van onderschat belang, zo toont promovendus Marja Roza aan in haar dissertatie *The relationship between offshoring strategies and firm performance*.

**M**arja Roza ontdekt tijdens haar docentschap aan de Rotterdam School of Management dat veel bedrijven de internationale markt willen ontdekken, maar dat het management tegen diverse struikelblokken aan loopt. Als ze benaderd wordt voor een promotieonderzoek, ziet ze dat als de uitgelezen kans om het vraagstuk rondom offshoring nader te onderzoeken. Roza: "Ik doceerde onder andere het vak Businessplan en hoorde veel negatieve geluiden rondom offshoring. Zelf was ik van mening dat offshoring echt iets kan toevoegen, mits het management het goed aanpakt en het bedrijf over de goede vaardigheden beschikt. In mijn proefschrift heb ik onderzocht wat de invloed van offshoring op het bedrijfsresultaat is en aan welke eigenschappen een onderneming moet voldoen om offshoring succesvol te laten zijn."

#### BELANGRIJKSTE MOTIEVEN

Roza heeft in samenwerking met het Offshoring Research Network, businesspartners van de Deloitte 'Fast50', het CBS en Eurostat data verzameld en onderzocht wat de motieven zijn van bedrijven om te offshoren. "Een bekende motivatie is natuurlijk kostenbesparing. Ik heb diverse bedrijven bezocht om inzicht te krijgen in hun strategieën, te zien wat hen drijft. Ik ontdekte dat veel bedrijven ook resources zoeken en voor offshoring kiezen om nieuwe markten te ontdekken. Dat is nieuw." Dit multidimensionale karakter is volgens de onderzoekster het bewijs dat offshoring meer is dan alleen een managementtool. "Het is echt een strategie waarmee je de concurrentiepositie en groei van bedrijven kunt bevorderen."

#### BEDRIJFSRESULTATEN

Hoewel offshoring volgens Roza een multidimensionale strategie is, blijkt dat met name de middelgrote bedrijven meerdere aspecten van offshoring ook daadwerkelijk benutten. Zo weten zij toegang te verkrijgen tot nieuwe markten, arbeidskrachten en nieuwe technologieën. Overigens offshoren deze bedrijven relatief veel naar nabijgelegen landen.

Grote bedrijven passen offshoring ook toe als resourcestrategie, maar de kosten zijn voor hen het belangrijkste. Kleinere ondernemingen weten kostenvoordelen te realiseren door engineering- en R&D-functies naar het buitenland te verplaatsen.

Roza: "Dat is ook een trend die doorzet. Voorheen zag je vooral dat de productie van goederen geoffshored werd. Nu besluiten steeds meer ondernemingen naast de handenarbeid ook het mentale werk naar het buitenland te verplaatsen. Hoogwaardige diensten, R&D, sales: alles is mogelijk."

#### Offshoring en outsourcing

De begrippen offshoring en outsourcing worden volgens Roza in veel vakbladen en tijdschriften door elkaar gebruikt. Wetenschappers verstaan onder offshoring het verplaatsen van een bestaande activiteit naar het buitenland. Dat kan door middel van outsourcing of captive offshoring. Offshoring verwijst overigens niet per se naar overzeese gebieden: in de literatuur maken onderzoekers een onderscheid tussen far- en nearshoring.

#### INNOVATIE EN ABSORPTIE

De cases tonen aan dat offshoring positieve bedrijfsresultaten kan opleveren. Tegelijkertijd maakt het onderzoek duidelijk dat het bedrijf hiervoor wel over bepaalde vaardigheden moet beschikken. Roza: "Vermoedelijk spelen tientallen factoren een rol bij het effect van offshoring. Ik zag in ieder geval dat bedrijven die innoveren, vaker en beter in staat bleken succesvol te offshoren. Daarnaast speelt het absorptievermogen een belangrijke rol. De bedrijven tot circa duizend medewerkers bleken vaak in het bezit van het nodige aanpassingsvermogen. Je moet over capaciteiten beschikken om nieuwe informatie te ontdekken. Snappen hoe het in het te vestigen land werkt. Hoe je met elkaar communiceert. Wat in Nederland goed werkt, kan in Azië je ondergang betekenen. Dat moet je aanvoelen. Voor offshoring heb je dus echt voelsprietten nodig."

#### FOCUSSEN OP ÉÉN ASPECT

Offshoring vraagt keuzes ten aanzien van de eigendomsstructuur, locatie en de activiteit die wordt verplaatst. Komt er een nieuwe tak of wordt het een samenwerking met een reeds bestaand bedrijf? Is het verstandig om te beginnen met nearshoren of toch direct farshoren? En welke activiteiten moeten verplaatst worden? Alleen de kernactiviteiten of ook de nevenactiviteiten?

Uit het onderzoek van Roza blijkt dat het spreiden van kansen zelden een positief effect heeft op de concurrentiepositie of de groei. Zo heeft het offshoren van zowel kernactiviteiten als nevenactiviteiten door bedrijven met meer dan honderd werknemers geen effect op de concurrentiepositie. In sommige gevallen heeft het zelfs een

negatief effect, bijvoorbeeld in combinatie met innovatievaardigheden. Het offshoren van beide type activiteiten is wellicht nog te complex en bedrijven hebben het misschien niet nodig voor hun concurrentievoordeel. Het concurrentievoordeel ontstaat vooral door kostenvoordelen. Het combineren van captive- en outsourceoffshoring met innovatievaardigheden heeft wel positief effect op de concurrentiepositie, wellicht door risicospreiding die ontstaat.

#### FAR OF NEAR?

Hoewel er het afgelopen decennium een verschuiving te zien was van nearshoring naar farshoring, blijkt het effect hiervan op de bedrijfsresultaten niet eenduidig te zijn. Roza: "Hoe wenselijk far- of nearshoring is, hangt af van het specifieke bedrijf. Functie en eigendomsstructuur spelen in ieder geval geen rol. In het algemeen geldt dat men zich moet afvragen of Nederlandse productiemedewerkers voldoende waarde creëren voor een bepaald bedrijf. Als dat niet het geval is, kiezen bedrijven steeds vaker voor een combinatie van handen en robots in eigen land of in een land in Europa of maken een combinatie met offshoring. Van meet af aan kiezen voor een mix van far- en nearshoring werpt in ieder geval geen vruchten af. Het is verstandiger om eerst één bui-

tenlandse tak goed op de rails te hebben. Bij bedrijven die beginnen met nearshoren, is de kans groter dat ze later gaan farshoren. Tegelijkertijd is het omgekeerde ook het geval: bedrijven die farshoren, gaan later ook vaak nearshoren, bijvoorbeeld doordat ze logistieke of culturele problemen tegenkomen."

#### KLEINE BEDRIJVEN SCOREN GOED

Hoe succesvol offshoring kan zijn en welke strategieën het beste zijn, hangt dus in grote mate af van de grootte van het bedrijf. Opvallend is dat kleinere bedrijven ook in staat bleken om offshoring winstgevend te maken. Roza: "Ondanks de vaak genoemde achterstand op financieel en technologisch gebied bleken de kleinere bedrijven prima in staat om middels een vestiging in het buitenland de kosten te reduceren. Er werd vaker een keuze gemaakt voor farshoren dan voor nearshoren. Sterker nog: kleine bedrijven kiezen ongeveer net zo vaak voor een verre locatie als grote bedrijven, zeker als de digitale snelweg faciliterend is."

De meeste succesvolle cases waren van bedrijven die al goede banden hadden met de toeleveranciers. "Ze hebben echt geïnvesteerd in de samenwerking. En dat moet ook wel. Je moet immers een groep mensen bij elkaar weten te brengen die jouw product of dienst kunnen en willen produceren. Daar mag je best wat tijd in steken."

#### 'EVEN OFFSHOREN'

Volgens Roza onderschatten veel bedrijven de tijd en energie die met offshoren gemoeid gaan en overschatten ze de waarde van het offshoren. "Er zijn bedrijven die even snel een voordeeltje in het buitenland willen

### Belangrijkste uitkomsten van het onderzoek:

- Meest voorkomende strategieën voor offshoring zijn kostenreductie (costs), werven van personeel en toegang verkrijgen tot technologieën (resources) en aanboren van nieuwe markten (entrepreneurial)
- Kleine bedrijven farshoren vanwege costs en entrepreneurial strategieën
- Middelgrote bedrijven nearshoren vaak en benutten alle drie de strategieën
- Grote ondernemingen farshoren vanwege costs en entrepreneurial strategieën
- Bedrijfsomvang heeft geen invloed op de wijze van offshoring (outsourcing of captive)

halen. Die komen van een koude kermis thuis. Je moet echt investeren in de relaties en natuurlijk ook een bedrijfsmodel c.q. product hebben dat baat heeft bij offshoring. Tegelijkertijd hopen veel managers met offshoring een probleem op te lossen. Maar met offshoring behaal je doorgaans pas resultaat op de langere termijn. Managers moeten offshoring echt zien als strategie, als onderdeel van de bedrijfsvoering."

#### AANGENAAM VERRAST

Roza is duidelijk aangenaam verrast over de uitkomsten van haar onderzoek. De meeste ideeën en hypothesen zag ze in haar proefschrift bevestigd. "Daarover ben ik uiteraard zeer ingenomen. Dat betekent dat het mogelijk is om succesvol te offshoren. Toen ik met het onderzoek begon, klonken er veel negatieve geluiden. Nu zien we dat we wel degelijk iets kunnen doen wat goed is. Wellicht is de volgende stap het implementeren van duurzaamheid. Maar onderzoek zal eerst moeten uitwijzen of offshoring wel recessieproof is."

## "VOOR OFFSHORING HEB JE VOELSPRIETEN NODIG"