

Als werk verhuist

Uitbesteding en werkgelegenheid in Vlaamse ondernemingen

In de loop van 2003-2008 heeft 57 procent van de Vlaamse ondernemingen activiteiten, die ze voorheen zelf uitvoerde, uitbesteed aan een andere firma. Zowel door grote als kleine ondernemingen en in alle sectoren van de economie wordt uitbesteding steeds vaker gebruikt in de hoop het rendement en de efficiëntie van het bedrijf te doen toenemen. Maar wat zijn de gevolgen voor de werkgelegenheid? Leidt de verplaatsing van activiteiten tot afgeslankte ondernemingen of leidt uitbesteding op termijn net tot werkgelegenheidsgroei? Deze bijdrage formuleert een eerste aanzet tot een antwoord.

In deze bijdrage stellen we een empirische studie voor naar het effect van uitbesteding op de werkgelegenheid. We definiëren uitbesteding als de verplaatsing van activiteiten, die voorheen intern werden uitgevoerd, naar een extern bedrijf. We benaderen het onderwerp vanuit het perspectief van de individuele onderneming die activiteiten uitbesteedt. De centrale vraag is of uitbesteding een effect heeft op de evolutie van de werkgelegenheid in het bedrijf. Leidt uitbesteding voornamelijk tot een afslanking van het personeelsbestand, of wordt het jobverlies ten gevolge van uitbesteding gecompenseerd door een uitbreiding van de werkgelegenheid in andere bedrijfssegmenten? De resultaten van de studie spreken de overtuiging tegen dat uitbesteding een negatief effect zou hebben op de werkgelegenheid van het bedrijf in kwestie.

Dit artikel is gebaseerd op de KEROSINE¹ Working Paper "When work moves off. Effect of outsourcing on firm level employment growth", die door de auteur werd voorgelegd als masterproef in de Beleids-economie onder begeleiding van Prof. dr. Maarten Goos. Details van de theoretische achtergrond en de analyse, waar we binnen het bestek van dit

artikel niet op kunnen ingaan, zijn terug te vinden in de paper.²

Het databestand waarop de analyse wordt uitgevoerd, kwam tot stand door een unieke koppeling tussen surveygegevens over 1 415 Vlaamse ondernemingen en administratieve data in verband met het aantal arbeidsplaatsen.³

Deze bijdrage is als volgt ingedeeld: voordat we de data en de resultaten presenteren, gaan we kort in op de theoretische en empirische literatuur in verband met

uitbesteding. Daarna lichten we de definitie van uitbesteding en de benaderingswijze toe. Wie hoofdzakelijk geïnteresseerd is in de resultaten, kan meteen verder gaan naar de sectie 'Data'.

Verticale desintegratie

In 1937 vroeg Ronald Coase, Brits econoom en later Nobelprijswinnaar Economie, zich af waarom bedrijven ontstaan (Coase, 1937). Waarom bestaat een economie, die wordt geregeld door prijsmechanismen, niet uit een veelheid van contracten tussen individuele economische actoren? De voornaamste reden volgens hem was dat aan dergelijke contracten kosten verbonden zijn. Deze kunnen vermeden worden wanneer men verschillende individuele productiefactoren integreert in één organisatie. Een bedrijf ontstaat met andere woorden wanneer een ondernemer bepaalde productiefactoren tegen een lagere kost kan organiseren dan de marktkost. Coase legde hiermee de basis voor een theorie van de onderneming waarin de kosten van markttransacties worden beschouwd als de drijvende kracht van verticale integratie.

Het concept 'transactiekosten' werd verder uitgewerkt door zijn leerling Oliver E. Williamson, die in detail beschrijft welke factoren bepalen dat sommige productie-activiteiten worden georganiseerd binnen de onderneming en andere aangeschaft op de markt (Williamson, 1975, 1989). Een bedrijf kiest voor de bestuursvorm die de laagste transactiekosten met zich meebrengt. De specificiteit van het product (of de dienst), de mate van omgevingsonzekerheid en de frequentie van de transactie zijn hierbij doorslaggevend. De theorie van transactiekosten geeft inzicht in de drijfveren van verticale desintegratie, dit wil zeggen, waarom bedrijven beslissen om activiteiten te verplaatsen van interne organisatie naar de markt – met andere woorden, waarom ze uitbesteden.

Uitbesteding is geen nieuw verschijnsel. Bedrijven hebben altijd een beroep gedaan op externe leveranciers voor specifieke productieonderdelen of voor gespecialiseerde diensten zoals juridische ondersteuning, boekhouding of transport. Wel recent is de omvang en de reikwijdte van het fenomeen. Handelsliberalisering en lagere transportkosten hebben het mogelijk gemaakt om onderdelen van de productieketen te verplaatsen naar verschillende uithoeken van de wereld (OECD, 2007). Vervolgens hebben snelle ontwikkelingen in informatie- en communicatietechnologie ervoor gezorgd dat ook dienstenactiviteiten makkelijk vanop een afstand kunnen uitgevoerd worden (Huws, 2003). Vandaag komen bijna alle stadia van het productieproces in aanmerking voor uitbesteding: van onderzoek en ontwikkeling tot klantendienst.

Motieven voor uitbesteding

Sinds de jaren '90 worden de voordelen van uitbesteding uitvoerig besproken in managementliteratuur. De traditionele opvatting hierbij is dat een onderneming zijn middelen het best kan toewijzen aan kernactiviteiten en de rest moet uitbesteden (Quinn, 1992). Uit studies naar de reële motieven voor uitbesteding blijkt dat bedrijven verwachten dat de uitbesteding van (niet-kern-)activiteiten zal leiden tot lagere productie- en transactiekosten, toegang tot externe expertise, kwaliteitsverbetering, toegenomen flexibiliteit en een sterkere focus op de kerncompetenties van de onderneming (Quélin & Duhamel, 2003; Deavers, 1997). Deze voordelen

zouden op hun beurt leiden tot een verbetering van de bedrijfsresultaten (Kotabe, 1989; Gilley, Rasheed & Al-Shammari, 2006). Verschillende auteurs benadrukken dat uitbesteding van kern- of strategisch relevante activiteiten het omgekeerde effect kan hebben. 'Core outsourcing' zou leiden tot een daling van de bedrijfsprestaties ten gevolge van een verlies aan kennis, dalende innovatiecapaciteit en zelfs concurrentie vanwege de leverancier (Prahalad & Hamel, 1990; Kotabe, 1990). Naast hogere transactiekosten zijn de belangrijkste redenen om niet uit te besteden dan ook de versterking van interne competenties en innovatie (Arnold, 2000; Williamson, 1989). Het verschillende effect van uitbesteding van kernfuncties enerzijds en 'ondersteunende' activiteiten anderzijds, zal ook uit voorliggende studie blijken.

Empirisch onderzoek

Ondanks de groeiende theoretische belangstelling voor het onderwerp is tot hiertoe weinig empirisch onderzoek verricht naar de reële effecten van uitbesteding op de prestaties van de onderneming. De weinige bestaande studies beperken zich veelal tot industriële sectoren en vinden geen eenduidig effect van uitbesteding op performantie-indicatoren van ondernemingen (voor een overzicht zie Heshmati & Pietola, 2006).

In tegenstelling tot het beperkt aantal studies naar het effect van uitbesteding op ondernemingsniveau, worden sinds de jaren '90 de gevolgen voor de geaggregeerde vraag naar arbeid onderzocht in tal van empirische analyses. Hierin staat de internationale dimensie van uitbesteding centraal. Een eerste stroming binnen deze literatuur gaat na wat de impact is van internationale uitbesteding op de relatieve vraag naar laag- en hooggeschoolde arbeid in westerse landen (Feenstra & Hanson, 1996, 1999; Falk & Koebel, 2000; Egger & Egger, 2003; Geishecker & Görg, 2004; Crino, 2007). De conclusies zijn niet eensluidend maar doen vermoeden dat het effect verschillend is voor laag- en hooggeschoolden, met een negatieve maar beperkte impact op de werkgelegenheid en lonen van laaggeschoolden.

Een tweede stroming in de empirische literatuur analyseert de impact van internationale uitbesteding op de totale werkgelegenheid in westerse

landen, zonder onderscheid naar opleidingsniveau (Amiti & Wei, 2005a, 2005b; Falk & Wolfmayr, 2005, 2008; OECD, 2007). De auteurs van deze studies komen wel tot een eensluidende vaststelling: uitbesteding van activiteiten naar buitenlandse locaties heeft geen significant effect op de geaggregeerde binnenlandse vraag naar arbeid. Als al een significant effect gevonden wordt, blijkt het zeer klein. Ook Michel (2009), die de situatie voor België analyseert, komt tot de vaststelling dat internationale uitbesteding geen significant effect heeft op de totale binnenlandse werkgelegenheid. Deze conclusies staan in scherp contrast met alarmerende ramingen van 'potentieel' grootschalig jobverlies dat zou kunnen resulteren uit de toegenomen verplaatsbaarheid en verhandelbaarheid van arbeid (Bradford Jensen & Kletzer, 2007; Van Welsum & Reif, 2006). In een recent artikel, onder de veelzeggende titel 'Much ado about nothing', tonen Liu en Trefler (2008) op overtuigende wijze aan dat de hype en de vrees inzake internationale uitbesteding niet wordt ondersteund door empirische data.

Uitbesteding hoofdzakelijk binnenlandse aangelegenheid

Internationale uitbesteding en de (vermeende) effecten op de geaggregeerde vraag naar arbeid mogen dan centraal staan in het academische debat, in de praktijk is buitenlandse uitbesteding relatief beperkt. Uit onze data blijkt dat minder dan 5 procent van de Vlaamse bedrijven die activiteiten als facility management, financiële en juridische diensten of HRM hebben uitbesteed, contracten hebben met buitenlandse leveranciers. Bij uitbesteders van onderzoek en ontwikkeling of logistiek en transport komen contracten met buitenlandse bedrijven iets vaker voor (20% tot 25%). Uitbesteding blijft dus hoofdzakelijk een binnenlandse aangelegenheid: 90 procent tot 99 procent van de Vlaamse uitbesteders heeft contracten lopen met Belgische leveranciers. Bepaalde activiteiten komen eenvoudig niet in aanmerking voor uitbesteding naar het buitenland omdat ze de fysieke nabijheid van de leverancier vereisen. Denk bijvoorbeeld aan schoonmaak, catering of technische ondersteuning. Daarnaast zorgen taalbarrières, wetgeving, lokale netwerken en voordelen van face-to-face contacten ervoor dat uitbesteding naar lokale leveranciers veel gebruikelijker blijft dan het afsluiten van contracten met

buitenlandse bedrijven. Uitbesteding weerspiegelt dus hoofdzakelijk een toegenomen onderlinge afhankelijkheid van lokale ondernemingen.

Als werk verhuist, krimpt de werkgelegenheid?

De relocatie van activiteiten die voordien intern werden georganiseerd naar een extern bedrijf brengt vanzelfsprekend een verplaatsing van arbeid met zich mee. Op het eerste zicht lijkt het aannemelijk te veronderstellen dat er jobs verloren gaan bij de uitbesteder en gecreëerd worden bij de leverancier. Dit is vaak ook de vrees van werknemers. Dodsworth en Constable (2006) rapporteren dat de meerderheid van werknemers jobzekerheid vermelden als voornaamste bekommernis tijdens een uitbestedingsproces. Anderzijds zullen managers argumenteren dat jobverlies in de uitbestede segmenten op korte termijn wordt gecompenseerd door een versterking van de werkgelegenheid in andere activiteiten en op middellange termijn door betere bedrijfsprestaties die op hun beurt kunnen leiden tot de creatie van bijkomende jobs (Quinn, 1992; Görg & Hanley, 2005). Vanuit het perspectief van de individuele onderneming stelt zich dus de vraag of de verplaatsing van activiteiten naar een externe leverancier een effect heeft op de evolutie van het aantal arbeidsplaatsen, en indien dit zo is, of dit effect positief of negatief is. We onderzoeken deze vraag empirisch aan de hand van gegevens van 1 415 Vlaamse ondernemingen.

Definitie uitbesteding

Omdat het onderzoek naar uitbesteding pas vrij recent van start gegaan is, doen uiteenlopende theoretische perspectieven en definities de ronde (Globerman & Vining, 2006). Gilley en Rasheed (2000, p. 764) merken op dat de definities in managementliteratuur vaak zo ruim zijn dat ze vrijwel elk product of dienst omvatten die een organisatie aankoopt bij een ander bedrijf. Dit is tot op zekere hoogte ook het geval in empirische studies over het effect van uitbesteding op de werkgelegenheid. Internationale uitbesteding wordt meestal gedefinieerd als ingevoerde intermediaire goederen of diensten (Feenstra & Hanson, 1996, 1999; Egger & Egger, 2003; Liu & Trefler, 2008).

In deze studie hanteren we een striktere definitie. We definiëren uitbesteding als 'het volledig of gedeeltelijk verplaatsen van activiteiten die voorheen intern werden uitgevoerd naar een andere onderneming'. Deze definitie weerspiegelt het dynamische karakter van uitbesteding, aangezien ze betrekking heeft op een verschuiving van interne productie naar externe aankoop, en ze weerspiegelt het strategische karakter ervan, in de zin dat het de beslissing aanduidt om activiteiten, die intern zouden kunnen uitgevoerd worden, te externaliseren (Fixler & Siegel, 1999; Gilley & Rasheed, 2000).

Tien bedrijfsfuncties

Vooraleer we de data en de resultaten bespreken, lichten we kort een bijzonder aspect van onze benaderingswijze toe, namelijk het gebruik van de bedrijfsfunctie als analyseniveau. De studie die we presenteren combineert breedte met detail. Enerzijds is ze gebaseerd op gegevens van Vlaamse bedrijven uit alle sectoren van de economie en wordt zowel uitbesteding van productie- als van dienstenactiviteiten onderzocht. Anderzijds bekijken we het effect van uitbesteding van tien verschillende soorten activiteiten afzonderlijk. We maken bijvoorbeeld een onderscheid tussen uitbesteding van ICT-diensten en van HRM, tussen relocatie van logistieke activiteiten en uitbesteding van juridische diensten. In plaats van uitbesteding te beschouwen als een een-dimensionaal concept, zoals gebruikelijk in empirisch onderzoek, analyseren we afzonderlijk tien types van activiteiten die gezamenlijk de functionele structuur van een bedrijf uitmaken. We duiden deze types aan met de term bedrijfsfunctie. De term is ontleend aan Michael Porter (1985) die in zijn theorie van de meerwaardeketen de activiteiten van een onderneming onderverdeelde in klassen die technologisch en economisch van elkaar verschillen. Zijn invloedrijk werk over 'competitive advantage' heeft managers ertoe aangezet om strategische besluitvorming te articuleren met betrekking tot individuele bedrijfsfuncties. Omdat elke bedrijfsfunctie een andere rol heeft in de functionele structuur van de onderneming, verwachten we een verschillend effect van de uitbesteding ervan. We modelleren met andere woorden het effect van uitbesteding expliciet als een element van de verticale desintegratie van de onderneming, waarbij verschillende segmenten van de productieketen worden opgesplitst

en georganiseerd in afzonderlijke bedrijven (Gereffi et al., 1994; Knabe & Koebel, 2006). Geurts et al. (2007) bespreekt meer in detail de keuze van de bedrijfsfunctie als analyse-eenheid.

De lijst van tien bedrijfsfuncties in deze studie is een synthese van classificaties die recent werden ontwikkeld in internationale onderzoeksprogramma's als het Europees Onderzoeksprogramma WORKS,⁴ de International Sourcing Survey van EUROSTAT⁵ en het Mass Layoff Statistics program van het Amerikaanse Bureau of Labor Statistics.⁶ In overeenstemming met Brown (2008) en Quélin & Duhamel (2003) volgen we een hoofdindeling in kern- en ondersteunende bedrijfsfuncties. Kernfuncties zijn bedrijfsfuncties die het meest direct verband houden met de basisactiviteit van de onderneming. Naast hoofdactiviteit worden onderzoek en ontwikkeling, marketing en verkoop, klantendienst en logistiek en transport beschouwd als kernfuncties. De overige vijf functies, ICT-diensten, engineering services, financieel, juridisch en administratief beheer, HRM en facility management, worden geclassificeerd als ondersteunende bedrijfsfuncties.

Data

De analyse wordt uitgevoerd op basis van een bestand met microdata van 1 415 ondernemingen. Het gaat over bedrijven die actief waren als werkgever in 2003 en 2008, en die werden geselecteerd aan de hand van een gestratificeerde willekeurige steekproef bij Vlaamse werkgevers met meer dan vijf werknemers. De stratificatie gebeurde volgens drie grootteklassen en twaalf sectoren. Bedrijven uit de primaire sector en provinciale of plaatselijke overheden zijn niet opgenomen in de onderzoekspopulatie, net zomin als natuurlijke personen. Een Vlaamse werkgever werd gedefinieerd als een werkgever met minstens één vestiging in het Vlaams Gewest en Nederlandstalige contactpersoon. De data laten toe representatieve uitspraken te doen over werkgevers met meer dan vijf werknemers in de totale Vlaamse economie, met uitzondering van voornoemde segmenten.

Het onderzoeksbestand werd samengesteld op basis van een unieke koppeling tussen resultaten van een bedrijfssurvey en RSZ-gegevens over het aantal arbeidsplaatsen. De bedrijfssurvey werd uitgevoerd

in het kader van het KEROSINE-project bij bovengenoemde populatie van ondernemingen. Hij bevat voor elk van de tien bedrijfsfuncties afzonderlijk de antwoorden op een reeks vragen over uitbesteding in de loop van 2003-2008. De survey werd telefonisch uitgevoerd en bereikte een responsgraad van gemiddeld 60,8 procent. Aan de surveygegevens werden RSZ-data gekoppeld van het aantal arbeidsplaatsen in de onderneming op 30 juni van 2003 en 2008. Deze laten toe de werkgelegenheidsevolutie op bedrijfsniveau in de beschouwde periode te berekenen. Een gekend probleem bij het berekenen van dergelijke evoluties op basis van administratieve data is dat de resultaten vertekend worden door gebrek aan continuïteit in de registratie van sommige ondernemingen. Dit komt bijvoorbeeld voor wanneer het ondernemingsnummer van een bedrijf verandert. In samenwerking met de Dienst Statistiek van de RSZ werd een methode uitgewerkt om deze vertekening te corrigeren (Geurts, Ramioul & Vets, 2009). In voorliggende studie gebruiken we gecorrigeerde cijfers van de werkgelegenheidsevolutie op ondernemingsniveau tussen 2003 en 2008.

Uitbesteding in Vlaanderen

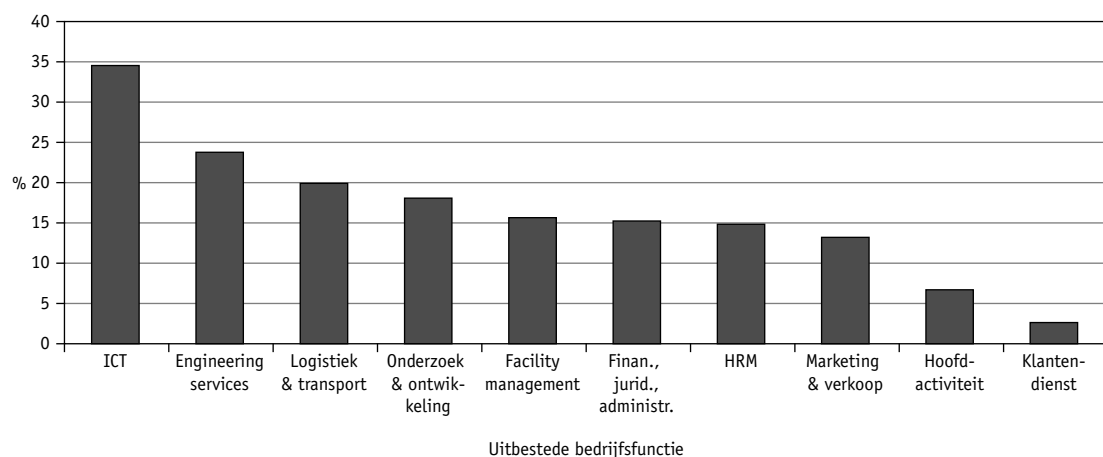
Uit de empirische data blijkt een sterke recente uitbestedingstendens bij Vlaamse ondernemingen.

Tussen 2003 en 2008 heeft meer dan de helft van de Vlaamse ondernemingen (57%) minstens een bedrijfsfunctie die voorheen intern werd uitgevoerd, geheel of gedeeltelijk uitbesteed. Dit aandeel verschilt niet significant in de industrie en de private diensten. Beide hoofdsectoren onderscheiden zich wel in het soort bedrijfsfunctie dat meer of minder vaak worden uitbesteed. Hieronder bespreken we enkele van de voornaamste verschillen. Bedrijven die in de beschouwde periode activiteiten hebben uitbesteed, zijn gemiddeld groter dan bedrijven die dat niet hebben gedaan. Dit is consistent met ander onderzoek (Heshmati & Pietola, 2006). De enige uitzondering hierop wordt gevormd door bedrijven die financiële, juridische of administratieve taken hebben uitbesteed. Hun gemiddelde omvang is kleiner dan die van bedrijven die deze taken niet hebben verplaatst tussen 2003 en 2008.

Figuur 1 geeft een overzicht van recente uitbestedingspraktijken bij Vlaamse ondernemingen per bedrijfsfunctie. De balken stellen het aandeel ondernemingen voor dat tussen 2003 en 2008 de betreffende bedrijfsfunctie geheel of gedeeltelijk heeft verplaatst naar een extern bedrijf. De noemer verschilt van balk tot balk, want deze heeft enkel betrekking op de populatie van ondernemingen waarvoor de bedrijfsfunctie relevant is. Voor 'generische' bedrijfsfuncties als financiële, juridische of

Figuur 1.

Aandeel Vlaamse ondernemingen dat bedrijfsfuncties heeft uitbesteed tussen 2003 en 2008



Noot: Gewogen aandelen volgens populatie van Vlaamse ondernemingen met meer dan vijf werknemers

Bron: Eigen bewerkingen op basis van RSZ-data en KEROSINE-uitbestedingssurvey

administratieve taken of HRM, is dit nagenoeg de volledige populatie ondernemingen. Voor functies als onderzoek en ontwikkeling of engineering services is dit minder dan de helft van de populatie.

ICT-activiteiten is de bedrijfsfunctie die door Vlaamse bedrijven het vaakst werd uitbesteed. In de beschouwde periode heeft ruim een op de drie werkgevers beslist om deze activiteiten geheel of gedeeltelijk te verplaatsen naar een extern bedrijf. ICT-uitbesteding is frequent in alle sectoren van de economie en zowel bij kleine als grote ondernemingen. Engineering services en onderzoek en ontwikkeling worden door vele ondernemingen gezien als activiteiten die niet van toepassing zijn op het productieproces. Ze zijn vooral relevant voor grotere bedrijven en werden door die groep relatief vaak uitbesteed (resp. 24% en 18%). Uitbesteding van logistieke en transportactiviteiten komt vooral voor in de industrie. In sommige industriële sectoren heeft een op de drie ondernemingen tussen 2003 en 2008 beslist om dergelijke activiteiten te verplaatsen naar een externe leverancier. Uitbesteding van facility management is dan weer erg frequent in de publieke sector. Daar heeft een op de vijf organisaties beslist om taken als schoonmaak, catering of bewaking voortaan te laten uitvoeren door een gespecialiseerd bedrijf. Verder worden ook financiële, juridische of administratieve taken en HRM-activiteiten steeds vaker toevertrouwd aan een gespecialiseerde organisatie: 15 procent van de Vlaamse bedrijven heeft tussen 2003 en 2008 de beslissing genomen om (een deel van) dergelijke taken voortaan niet meer intern uit te voeren. Marketing en verkoop, klantendienst en hoofdactiviteit, ten slotte, werden het minst vaak uitbesteed. Deze bedrijfsfuncties worden door vele bedrijven beschouwd als strategische activiteiten die de kerncompetenties of de competitieve voordelen van het bedrijf uitmaken (Quélin & Duhamel, 2003) en we deelden ze in bij de 'kernfuncties'. Het relatief beperkte aandeel uitbesteders van deze functies ligt in de lijn van de gangbare opvatting in strategisch management dat aan de uitbesteding van kernfuncties een groot aantal risico's verbonden zijn (Prahlaad & Hamel, 1990; Gilley & Rasheed, 2000).

Effect op de werkgelegenheid

De centrale vraag van deze studie is of de beslissing om bepaalde bedrijfsfuncties geheel of gedeeltelijk

uit te besteden een significant effect heeft op de werkgelegenheidsevolutie van het bedrijf in kwestie. We proberen daartoe het effect van uitbesteding op een verandering in het aantal arbeidsplaatsen op consistente manier te schatten. We onderzoeken uitbesteding van tien bedrijfsfuncties afzonderlijk omdat we verwachten dat ze een verschillend effect hebben op de werkgelegenheid.

We modelleren het effect van uitbesteding als volgt. Voor elk van de tien bedrijfsfuncties beschouwen we een vergelijking van de werkgelegenheid op ondernemingsniveau van de vorm:

$$\Delta \ln(empl)_i = \alpha + \beta \text{outbf}_i + \gamma_1 \ln(empl_0)_i + \sum_{j=1}^{11} \gamma_j S_{ji} + \varepsilon_i \quad \text{met } i = 1, \dots, N$$

waarbij de afhankelijke variabele $\Delta \ln(empl)_i$ de relatieve groei aanduidt van het aantal arbeidsplaatsen in onderneming i in de beschouwde periode, berekend als het verschil tussen de log van het aantal arbeidsplaatsen in onderneming i in 2008 en de log van het aantal arbeidsplaatsen in onderneming i in 2003. De verklarende variabele die het voorwerp van onze analyse uitmaakt is outbf_i ; een binaire variabele die gelijk is aan één indien onderneming i de bedrijfsfunctie in kwestie tussen 2003 en 2008 heeft uitbesteed naar een extern bedrijf. De parameter β geeft het verschil tussen de relatieve groei van het aantal arbeidsplaatsen bij uitbesteders en niet-uitbesteders van de bedrijfsfunctie. Onder de nulhypothese dat uitbesteding geen effect heeft op de evolutie van de werkgelegenheid is deze parameter niet significant verschillend van nul. Verder worden twee controlevariabelen toegevoegd waarvan is aangetoond dat ze een effect hebben op de groei van een onderneming (zie bijvoorbeeld Delmar et al., 2003) en waarvan we verwachten dat ze gecorreleerd zijn met uitbesteding: ondernemingsgrootte en sector. $\ln(empl_0)_i$ is de initiële grootte van onderneming i , gemeten als de log van het aantal arbeidsplaatsen in onderneming i in 2003, en $\sum_{j=1}^{11} S_{ji}$ zijn sectordummies die corresponderen met de twaalf sectoren van de survey-stratificatie. ε_i stelt de niet-gecorrleerde errorterm voor. Zoals hierboven uitgelegd is het aantal relevante observaties, N , verschillend voor elke bedrijfsfunctie.

We voeren de analyses uit aan de hand van een ordinary least squares (OLS) regressies. Vervolgens

bespreken we een benadering met instrumentele variabelen (IV) om problemen in verband met endogeniteit en simultane causaliteit te beperken. Tabel 1 geeft de resultaten van de OLS-regressies. De gerapporteerde standaardfouten zijn heteroscedasticiteitsrobuust.

Uitbesteding van de vijf bedrijfsfuncties die werden ingedeeld bij de ondersteunende functies – financieel, juridisch en administratief beheer, HRM, ICT diensten, facility management en engineering services – heeft een significant effect op de evolutie van het aantal arbeidsplaatsen in de onderneming. Meer bepaald kenden uitbesteders van een van deze bedrijfsfuncties een positievere werkgelegenheids-groei dan degene die de betreffende bedrijfsfunctie niet hebben uitbesteed ceteris paribus. Bijvoorbeeld, ondernemingen die bepaalde HRM-activiteiten die ze voordien zelf deden – zoals personeelsadministratie, -selectie, of opleiding – toevertrouwd hebben aan een externe organisatie in de loop van 2003-2008, kenden een relatieve werkgelegenheids-groei die gemiddeld 9,7 procentpunt hoger ligt dan die van ondernemingen die in deze

periode geen HRM-activiteiten hebben verplaatst naar een ander bedrijf. Deze vergelijking is ceteris paribus, dit wil zeggen dat ze geldt voor bedrijven met dezelfde initiële grootte in 2003 en uit dezelfde sector. De resultaten bevestigen de veronderstelling dat uitbesteding van niet-kernactiviteiten een positief effect kan hebben op de bedrijfsprestaties en kan leiden tot een versterking van de werkgelegenheid in andere bedrijfssegmenten (Gilley & Rasheed, 2000).

De resultaten van de OLS-regressies voor de bedrijfsfuncties die we als kernfuncties indeelden zijn minder gelijklopend. Uitbesteding van logistieke en transportactiviteiten heeft net als uitbesteding van ondersteunende functies een significant positief effect op de evolutie van het aantal arbeidsplaatsen in de onderneming. Uitbesteding van marketing en verkoop, klantendienst en hoofdactiviteit daarentegen heeft geen significant effect. De variatie in de werkgelegenheidsevoluties binnen de groep van uitbesteders en niet-uitbesteders is zeer groot, zodat geen significant verschil tussen de gemiddelde van beide groepen kan gevonden worden.

Tabel 1.

Effect van uitbesteding van bedrijfsfuncties op de werkgelegenheidsevolutie van Vlaamse ondernemingen: resultaten van OLS-regressies

Afhankelijke variabele: $\Delta \ln(\text{arbeidsplaatsen})$ in periode 2003-2008										
	Ondersteunende bedrijfsfuncties					Kernbedrijfsfuncties				
	Finan., jurid. Diensten	HRM	ICT	Facility management	Engineering services	Logistiek & transport	Onderzoek & Ontwikkeling	Marketing & verkoop	Klantendienst	Hoofd-activiteit
Uitbesteding van bedrijfsfunctie	0,072** (0,033)	0,094*** (0,030)	0,043* (0,025)	0,097*** (0,035)	0,076* (0,039)	0,057** (0,029)	-0,168*** (0,048)	0,013 (0,042)	-0,069 (0,092)	-0,074 (0,048)
Initiële grootte	-0,064*** (0,008)	-0,067*** (0,008)	-0,059*** (0,008)	-0,068*** (0,008)	-0,054*** (0,011)	-0,052*** (0,008)	-0,078*** (0,011)	-0,072*** (0,009)	-0,075*** (0,009)	-0,065*** (0,008)
Sectordummies	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Adj. R ²	0,101	0,101	0,097	0,089	0,086	0,079	0,133	0,106	0,119	0,093
N	1367	1359	1174	1159	574	1104	634	1067	1069	1410

Noot: Heteroscedasticiteitsrobuuste standaardfouten tussen haakjes; * significant op 10%, ** significant op 5%, *** significant op 1%.

Bron: Eigen berekening op basis van RSZ en KEROSINE uitbestedingssurvey

Tot hiertoe spreken de resultaten van de OLS-regressies de overtuiging tegen dat uitbesteding een negatief effect heeft op de werkgelegenheidsevolutie van de onderneming. De relatieve groei van het aantal arbeidsplaatsen bij uitbesteders is niet kleiner dan die bij niet-uitbesteders en in het geval van ondersteunende functies blijken uitbesteders zelfs een sterkere groei gekend te hebben dan niet-uitbesteders. De resultaten liggen daarmee in de lijn van ander onderzoek naar de effecten van uitbesteding dat geen significant effect vindt op prestatie-indicatoren op ondernemingsniveau, noch op het geaggregeerde niveau van de vraag naar arbeid in de economie.

De resultaten van een bedrijfsfunctie wijken opmerkelijk af van de algemene trend. Uitbesteding van onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteiten heeft een sterk negatief effect op de evolutie van het aantal arbeidsplaatsen. In ondernemingen die in de loop van 2003-2008 onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteiten hebben verplaatst naar een extern bedrijf, lag de gemiddelde relatieve groei van het aantal arbeidsplaatsen 16,8 procentpunt lager dan in ondernemingen – van dezelfde omvang en uit dezelfde sector – die geen onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteiten hebben uitbesteed. De resultaten suggereren dat uitbesteding van deze kernfunctie, die door vele ondernemingen beschouwd wordt als een strategische functie, inderdaad 'riskant' is (Quélin & Duhamel, 2003). Uitbesteding van deze activiteiten kan de innovatiecapaciteiten van de onderneming verminderen (Bettis, Bradley & Hamel, 1992; Kotabe, 1990), kennis verplaatsen naar de leverancier, die zich kan ontpoppen tot een concurrent (Pralhad & Hamel, 1990) en vervolgens leiden tot een algeheel verlies aan marktperformantie (Gillley & Rasheed, 2000).

De conclusies op basis van de OLS-regressies worden ondersteund door managementtheorie en ander empirisch onderzoek. Tot hiertoe hielden we echter geen rekening met de mogelijkheid van simultane causaliteit. Misschien zijn groeiende ondernemingen wel degene die frequenter uitbestedingsstrategieën toepassen, bijvoorbeeld in de zoektocht naar nieuwe allianties of externe expertise. Of omgekeerd zijn misschien krimpende ondernemingen juist degene die meer geneigd zijn tot uitbesteding in de hoop dat een beperking van de operationele kosten een gunstig effect heeft op de

bedrijfsprestaties. Het is met ander woorden mogelijk dat het causale effect van uitbesteding op de vraag naar arbeid in de omgekeerde richting verloopt, of in beide richtingen.

OLS-schatters kunnen ons geen uitsluitel geven over de vraag of er sprake is van simultane causaliteit. Ze sluiten evenmin uit dat er andere belangrijke verklarende factoren zijn die we niet in het model hebben opgenomen. Veranderingen in de vraag van consumenten (Baden-Fuller et al., 2000), technologische innovatie (Bartel et al., 2005) of bedrijfsherstructureringen (Lei & Hitt, 1995) hebben bijvoorbeeld een impact op de werkgelegenheidsevolutie van ondernemingen. Als deze factoren sterk samenhangen met uitbesteding zijn onze resultaten vertekend. Beide problemen, simultane causaliteit en weggelaten variabelen, kunnen opgelost worden door het gebruik van instrumentele variabelen.

In de paper waarop deze bijdrage is gebaseerd gaan we na welke variabelen in de dataset geschikte instrumenten zijn. Variabelen die een voldoende groot deel van de variatie in uitbesteding verklaren, en die tegelijk exogeen zijn, dit wil zeggen enkel een effect hebben op de evolutie van het aantal arbeidsplaatsen doordat er al dan niet wordt uitbesteed, komen in aanmerking als instrumenten. Voor zeven bedrijfsfuncties werden variabelen gevonden die een significant deel van de variatie in uitbesteding verklaren. Slechts in één geval echter, uitbesteding van marketing en verkoop, kon een instrument gevonden worden dat een voldoende groot deel van de variatie verklaart. In dit geval werd een IV-regressie uitgevoerd door gebruik te maken van two-stages least squares (TSLS) schatters. De resultaten hiervan bevestigen de conclusie van de OLS-regressie: uitbesteding van marketing en verkoop heeft geen significant effect op de werkgelegenheidsevolutie van het bedrijf in kwestie.

Discussie

De resultaten van de OLS-regressies wijzen op een significant verband tussen uitbesteding van verschillende bedrijfsfuncties en de evolutie van het aantal arbeidsplaatsen in de onderneming. Er zijn echter inhoudelijke argumenten op basis waarvan getwijfeld kan worden aan de strikte exogeniteit

van uitbesteding in het voorgestelde model. In dat geval zouden de parameters in onze schattingen vertekend zijn. Het gebruik van instrumentele variabelen kon hier slechts een zeer gedeeltelijk antwoord op geven. Voor de meeste bedrijfsfuncties zijn de beschikbare instrumenten te zwak om onvertekende IV-schatters te bekomen.

De beste manier om het effect van uitbesteding onvertekend te schatten is op zoek te gaan naar sterkere instrumenten. Geschikte kandidaten hiervoor zijn vertraagde waarden van de variabelen in het model. Dit zou bijvoorbeeld kunnen betekenen dat we het werkgelegenheidsniveau van de onderneming in de jaren voor de beschouwde periode opnemen in het model. Consistente schattingen kunnen vervolgens bekomen worden door gebruik te maken van de generalised method of moments (Arellano & Bond, 1991). Het aanvragen en bewerken van bijkomende variabelen was echter niet mogelijk binnen het bestek van deze studie.

Naast problemen in verband met simultane causaliteit en mogelijke endogeniteit van uitbesteding kunnen ook andere aspecten van de gepresenteerde analyse in vraag gesteld worden. Het belangrijkste punt van kritiek houdt ongetwijfeld verband met het feit dat de omvang van de uitbestede activiteiten niet opgenomen is in de analyse. We lichten dit hieronder beknopt toe. Voor de andere punten van kritiek verwijzen we naar de paper.

De verklarende variabele die het voorwerp van onze analyse uitmaakt, uitbesteding van een bepaalde bedrijfsfunctie, wordt gemeten als een binaire variabele zonder een indicatie te geven van de omvang van de activiteiten die werden uitbesteed. Dit resulteert in tamelijk ruwe schattingen van het effect van uitbesteding aangezien bedrijven die activiteiten hebben uitbesteed die voordien door een beperkt aantal werknemers werden uitgevoerd, een even groot gewicht hebben als degene die volledige divisies hebben uitbesteed. We mogen veronderstellen dat het effect op de werkgelegenheid in beide gevallen sterk verschilt. Met andere woorden, indien we het effect van uitbesteding op de werkgelegenheidsevolutie van de onderneming op een meer accurate manier willen schatten, zouden we uitbesteding moeten kunnen meten in de vorm van een continue, of ten minste ordinale variabele.

Tot slot willen we benadrukken dat de voorgestelde analyse slechts een zijde van het uitbestedingsproces onderzoekt, namelijk veranderingen in de vraag naar arbeid bij ondernemingen die activiteiten verplaatsen van interne productie naar een externe organisatie. We hebben niet onderzocht welk effect uitbesteding heeft op de werkgelegenheid bij de leverancier van de activiteiten, noch in welke mate de verschuiving van activiteiten leidt tot een verschuiving van jobs. Op welke manier de toenevende verticale desintegratie van bedrijven gevolgen heeft voor de geaggregeerde vraag naar arbeid, blijft dus een open vraag voor verder onderzoek.

Besluit

Uitbesteding is een vorm van verticale desintegratie van ondernemingen waarbij activiteiten verplaatst worden van interne organisatie naar de markt. Ook bij Vlaamse ondernemingen bestaat de groeiende tendens om specifieke bedrijfsactiviteiten uit te besteden aan een extern bedrijf. Vooral ondersteunende bedrijfsfuncties, als ICT of facility management, worden frequent toevertrouwd aan een gespecialiseerd bedrijf. De leverancier van de diensten is bijna altijd in het binnenland gevestigd. Internationale verplaatsing van activiteiten blijft vooraansnog beperkt. Uitbesteding weerspiegelt dus hoofdzakelijk een toegenomen onderlinge afhankelijkheid van lokale ondernemingen.

De centrale vraag in deze studie was of uitbesteding een significant effect heeft op de vraag naar arbeid in de onderneming die activiteiten uitbesteedt. Hiertoe werd de relatieve werkgelegenheidsevolutie van uitbesteders in de periode 2003-2008 vergeleken met die van niet-uitbesteders. De analyse is gebaseerd op een representatieve set van Vlaamse ondernemingen met meer dan vijf werknemers. Vernieuwend ten opzichte van bestaand empirisch onderzoek is dat het effect van tien bedrijfsfuncties afzonderlijk werd onderzocht.

Uit empirische studies naar de gevolgen van (internationale) uitbesteding blijkt dat de negatieve effecten op de bedrijfsprestaties of op de geaggregeerde vraag naar arbeid zeer gering of onbestaand zijn. De resultaten van onze studie liggen in de lijn hiervan: wanneer bedrijven van dezelfde omvang en sector met elkaar vergeleken worden, blijken

uitbesteders doorgaans geen negatievere evolutie van de werkgelegenheid te kennen dan niet-uitbesteders. De benaderingswijze van deze studie laat bovendien toe deze conclusie te nuanceren. Uitbesteding van drie 'kernfuncties' – marketing & verkoop, klantendienst en hoofdactiviteit – blijkt geen significante samenhang te vertonen met de evolutie van de werkgelegenheid in de onderneming. In het geval van logistiek en transport en van 'ondersteunende' bedrijfsfuncties – ICT, HRM, facility management, engineering services, financiële & juridische taken – bestaat een duidelijk positief verband tussen jobgroei enerzijds en uitbesteding anderzijds. Uitbesteding van onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteiten vormt een opmerkelijke uitzondering op de algemene trend: bedrijven die dit soort activiteiten hebben uitbesteed kenden een significant negatievere evolutie van het aantal arbeidsplaatsen dan niet-uitbesteders.

Bij gebrek aan geschikte bijkomende variabelen konden de resultaten van de verkennende regressie-analyse niet worden bevestigd door het gebruik van een meer geavanceerde analysetechniek. Het blijft bijgevolg een open vraag of de verbanden die we vonden tussen uitbesteding en werkgelegenheid het resultaat zijn van een eenduidige causale relatie.

Karen Geurts
Onderzoeksgroep Arbeid en Organisatie
HIVA – K.U.Leuven

Noten

1. Het KEROSINE-project (Knowledge Economy and Regional Strategies for Organisational and Sustainable Innovation) wordt mogelijk gemaakt door het Instituut voor de aanmoediging van Innovatie door Wetenschap en Technologie in Vlaanderen en wordt uitgevoerd door het HIVA en het CESO aan de KUL en door Vlerick UGent.
2. www.hiva.be: Publicaties
3. De werkgelegenheidsdata werden ons bereidwillig verschaft door de Dienst Statistiek van de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid.
4. www.worksproject.be
5. epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/special_topics/international_sourcing.
6. www.bls.gov/mls

Bibliografie

- Amiti, M. & Wei, S.J. 2005a. *Service Offshoring, Productivity, and Employment: Evidence from the United States*, IMF Working Paper No. 05/238.
- Amiti, M. & Wei, S. 2005b. Fear of Service Outsourcing: Is it Justified? *Economic Policy*, 20 (42): 308-347.
- Arnold, U. 2000. New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6 (1): 23-29.
- Arellano, M. & Bond, S. 1991. Some Tests of Specification for Panel Data: Monte Carlo Evidence and an Application to Employment Equations. *The Review of Economic Studies*, 58 (2): 277-297.
- Baden-Fuller, Ch., Targett, D. & Hunt, B. 2000. Outsourcing to outmanoeuvre: Outsourcing re-defines competitive strategy and structure. *European Management Journal*, 18 (3): 285-295.
- Bartel, A.P., Lach, S. & Sichernman, N. 2005. *Outsourcing and Technological Change*. CEPR Discussion Paper No. 5082.
- Bettis, R., Bradley, S. & Hamel, G. 1992. Outsourcing and Industrial Decline. *The Executive*, 6 (1): 7-22.
- Bradford, J.J. & Kletzer, L.G. 2007. *Measuring Tradable Services and the Task Content of Offshorable Services Jobs*. Paper prepared for the NBER-CRIW conference on "Labor in the New Economy", Washington DC.
- Brown, S.P. 2008. Business Processes and Business Functions: a new way of looking at employment. *Monthly Labor Review*, 131 (12): 51-70.
- Coase, R.H. 1937. The Nature of the Firm. *Economica*, 4 (16): 386-405.
- Crino, R. 2007. *Service offshoring and white-collar employment*. CESifo Working Paper Series No. 2040.
- Deavers, K.L. 1997. Outsourcing: A corporate competitiveness strategy, not a search for low wages. *Journal of Labor Research*, 18 (4): 503-519.
- Delmar, F., Davidsson, P. & Gartner, W.B. 2003. Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18 (2): 189-216.
- Dodsworth, M. & Constable, M. 2006. Outsourcing: the employee perspective. In P. Barrar & R. Gervais (Eds.), *Global Outsourcing Strategies: An International Reference on Effective Outsourcing Relationships*: 77-116. Gower Publishing. Aldershot/Burlington.
- egger, H. & Egger, P. 2003. Outsourcing and skill-specific employment in a small economy: Austria after the fall of the Iron Curtain. *Oxford Economic Papers*, 55 (4): 625-643.
- Falk, M. & Koebel, B.M. 2002. Outsourcing, Imports and Labour Demand. *The Scandinavian Journal of Economics*, 104 (4): 567-586.
- Falk, M. & Wolfmayr, Y. 2005. Employment Effects of Trade in intermediate Inputs with the EU Member States and Asia. *Aussenwirtschaft*, 60 (4): 441-462.
- Falk, M. & Wolfmayr, Y. 2008. Services and materials outsourcing to low-wage countries and employment:

- Empirical evidence from EU countries. *Structural Change and Economic Dynamics*, 19 (1): 38-52.
- Feenstra, R.C. & Hanson, G.H. 1996. Globalization, outsourcing and wage inequality. *The American Economic Review*, 86 (2): 240-245.
- Feenstra, R. C. & Hanson, G.H. 1999. The Impact of Outsourcing and High-Technology Capital on Wages: Estimates For The United States, 1979-1990. *Quarterly Journal of Economics*, 114 (3): 907-940.
- Fixler, D.J. & Siegel, D. 1999. Outsourcing and productivity growth in services. *Structural Change and Economic Dynamics*, 10 (2): 177-194.
- Geishecker, I. & Görg, H. 2008. Winners and losers: A micro-level analysis of international outsourcing and wage. *Canadian Journal of Economics*, 41 (1): 243-270.
- Gereffi, G., Korzeniewicz, M. & Korzeniewicz, R.P. 1994. Introduction: Global Commodity Chains. In G. Gereffi & M. Korzeniewicz (Eds.), *Commodity Chains and Global Capitalism*: 1-14. Praeger Publishers. Westport.
- Geurts, K., Coppin, L. & Ramioul, M. 2007. *Tracing employment in business functions. A sectoral and occupational approach*, WORKS Project report "D9.2 The transformation of work?" Part 1
- Geurts, K., Ramioul, M. & Vets, P. 2009. *Employee flows to improve measures of job creation and destruction and of firm dynamics. The case of Belgium*. Kerosine Working Paper presented at the '2009 Comparative Analysis of Enterprise (Micro) Data (CAED) Conference', Tokyo, 2-4 October 2009.
- Gilley, K.M. & Rasheed, A.A. 2000. Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. *Journal of Management*, 26 (4): 763-790.
- Gilley, K.M., Rasheed, A.A. & Al-Shammari, H. 2006. Research on Outsourcing: Theoretical Perspectives and Empirical Evidence. In P. Barrar & R. Gervais (Eds.), *Global Outsourcing Strategies: An International Reference on Effective Outsourcing Relationships*: 17-32. Gower Publishing. Aldershot/Burlington.
- Globerman, S. & Vining, A.R. 2006. The outsourcing decision: A strategic framework. In P. Barrar & R. Gervais (Eds.), *Global Outsourcing Strategies: An International Reference on Effective Outsourcing Relationships*: 3-16. Gower Publishing, Aldershot/Burlington.
- Görg, H. & Hanley, A. 2005. Labour demand effects of international outsourcing: Evidence from plant-level data. *International Review of Economics and Finance*, 14 (3): 365-376.
- Heshmati, A. & Pietola, K. 2006. The Relationship between Corporate Competitiveness Strategy, Innovation, Increased Efficiency, Productivity Growth and Outsourcing. In P. Barrar & R. Gervais (Eds.), *Global Outsourcing Strategies: An International Reference on Effective Outsourcing Relationships*: 77-116. Gower Publishing. Aldershot/Burlington.
- Huws, U. 2003. *When work takes flight*. Final report of the EMERGENCE project, IES, Brighton.
- Knabe, A. & Koebel, B. 2006. The economic rationale and labour markets effects of outsourcing: A survey. In P. Barrar & R. Gervais (Eds.), *Global Outsourcing Strategies: An International Reference on Effective Outsourcing Relationships*: 167-182. Gower Publishing. Aldershot/Burlington.
- Kotabe, M. 1989. "Hollowing out" of U.S. multinationals and their global competitiveness: An intra-firm perspective. *Journal of Business Research*, 19 (1): 411-433.
- Kotabe, M. 1990. The Relationship between Offshore Sourcing and Innovativeness of U.S. Multinational Firms: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, 21: 623-638.
- Lei, D. & Hitt, M.A. 1995. Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities. *Journal of Management*, 21 (5): 835-859.
- Liu, R. & Trefler, D. 2008. *Much ado about nothing: American jobs and the rise of service outsourcing to China and India*. NBER Working Paper No. W14061.
- Michel, B. 2009. *The impact of offshoring on employment in Belgium*. Federal Planning Bureau, Working Paper 1-09. Brussel.
- OECD 2007. *Offshoring and Employment. Trends and impacts*, OECD. Paris.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3): 243-265.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. New York.
- Quélin, B. & Duhamel, F. 2003. Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy. Outsourcing motives and risks. *European Management Journal*, 21 (5): 647-661.
- Quinn, J.B. 1992. *Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*. Free Press. New York.
- Van Welsum, D. & Reif, X. 2006. *Potential impacts of international sourcing on different occupations*. DSTI Information Economy Working Paper. OECD. Paris.
- Williamson, O.E. 1975. *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Free Press New York.
- Williamson, O.E. 1989. Transactions costs economics. In R. Schmalensee & R.D. Willig (Eds.), *Handbook of Industrial Organization, Volume 1*: 135-182. Elsevier. Amsterdam.