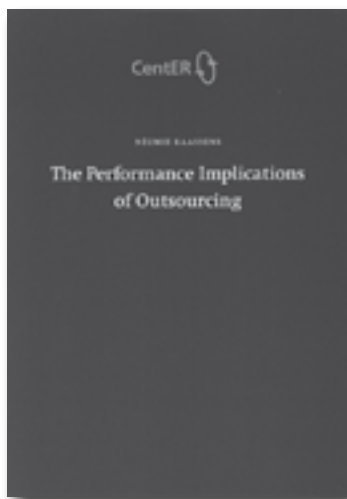


Steeds meer ondernemingen besteden bedrijfsprocessen uit, waarbij zij bepaalde activiteiten overdragen aan een uitbestedingspartner. Hoewel uitbesteding geen nieuw concept is, verandert de aard van de uitbestede activiteiten wel. Terwijl voorheen voornamelijk productieprocessen en ondersteunende diensten, zoals human resource of IT-diensten uitbesteed werden, gebeurt dat tegenwoordig met meer strategische activiteiten, zoals productontwikkeling en klantenondersteuning.

In dit proefschrift staan de gevolgen van uitbesteding centraal. Het eerste hoofdstuk onderzoekt de financiële implicaties van het uitbesteden van klantenondersteuning. Klantenondersteuning wordt gezien als een kernstrategie binnen marketing, aangezien het klanttevredenheid bevordert en klanttevredenheid leidt tot loyaliteit en een grotere winstgevendheid van de onderneming. De voornaamste reden voor het uitbesteden van klantenondersteuning is kostenbesparing. Onderzoek toont echter aan dat tachtig procent van de ondernemingen die uitbesteden de kostendoelstelling niet realiseert. Aan de hand van drie relevante managementvragen – wat, waar en hoe uit te besteden – onderzoekt dit hoofdstuk of de gevolgen van het uitbesteden van klantenondersteuning afhangt van het type klantenondersteuning dat wordt uitbesteed, de institutionele context waarin de relatie tussen de onderneming en de partner zit verankerd, en de mechanismen die gebruikt worden om de relatie te beheren. De resultaten tonen aan dat investeerders het uitbesteden van klantenondersteuning negatiever beoordelen wanneer deze ondersteuning persoonlijk of technisch van aard is en wanneer de uitbestedingspartner grote culturele verschillen vertoont met de onderneming. De selectie van meerdere uitbestedingspartners heeft een positief effect op het financiële resultaat van de onderneming.

Het tweede hoofdstuk onderzoekt de financiële implicaties van het uitbesteden van productontwikkeling. Het ontwikkelen van nieuwe producten leidt mogelijk tot een competitief voordeel en is van cruciaal belang voor de groei, winstgevendheid en het voortbestaan van de onderneming. Uitbesteding van deze functie leidt veelal tot tegenvallende resultaten. Een verklaring hiervoor is de aanwezigheid van kosten die voortvloeien uit controle- en coördinatieproblemen. Het controleprobleem heeft betrekking op het beschermen tegen opportunistisch gedrag van de uitbestedingspartner, zoals het zich toe-eigenen van kennis of het zich onttrekken aan contractuele verantwoordelijkheden. Het coördinatieprobleem bestaat vanwege het onderhouden van de informa-



Raassens, N. (2011) *The performance implications of outsourcing*. Proefschrift. Tilburg: Universiteit van Tilburg.

tiestromen met de uitbestedingspartner. Een belangrijke vraag is hoe ondernemingen hun relatie met de partner moeten beheren om deze problemen te vermijden. Dit hoofdstuk onderzoekt onder welke omstandigheden een onderneming een minderheidsaandeel in de uitbestedingspartner moet nemen of een partner moet selecteren waarmee het in het verleden al samengewerkt heeft. De resultaten laten zien dat een minderheidsbelang de betere optie is bij technologische onzekerheid, omdat dit controle- en coördinatieproblemen vermindert. Werken met een bekende partner leidt onder deze omstandigheden juist tot meer controle- en coördinatieproblemen. Wanneer de

onderneming te maken heeft met culturele verschillen, is het beter om een partner te selecteren waarmee zij in het verleden al heeft samengewerkt. Een minderheidsaandeel helpt in dit geval niet om de controle- en coördinatieproblemen op te lossen en zal de financiële implicaties van het uitbesteden van productontwikkeling niet ten goede komen. Het derde hoofdstuk concentreert zich op de effecten van het uitbesteden van productiefaciliteiten. Er is een aanhoudend debat gaande over het effect van het uitbesteden van productiefaciliteiten op het innovatievermogen van ondernemingen. Waar sommige academici beargumenteren dat uitbesteding van productiefaciliteiten het innovatievermogen van ondernemingen hindert, suggereren andere dat uitbesteding hiervan het innovatievermogen juist stimuleert. Om meer inzicht te bieden in dit vraagstuk onderzoekt dit hoofdstuk de relatie tussen het uitbesteden van productiefaciliteiten en innovatievermogen, en of deze relatie beïnvloed wordt door vraagonzekerheid. De resultaten laten zien dat er een negatief effect optreedt bij het uitbesteden van productiefaciliteiten wanneer de vraag in de markt erg onzeker is. Doordat de klantbehoeften onderhevig zijn aan veel veranderingen, dienen ondernemingen in te spelen op deze veranderende behoeften en is het beter om de productiefaciliteiten niet uit te besteden.

Waar voor sommige ondernemingen uitbesteding de strategie van de toekomst is, is het voor andere een minder succesvolle strategie. Dit proefschrift toont aan dat uitbesteding geen garantie biedt voor succes, maar dat het wanneer het op de juiste manier en onder de juiste omstandigheden geïmplementeerd wordt, een effectieve strategie is om bedrijfsresultaten te verbeteren.

NÉOMIE RAASSENS

Onderzoeker aan de Universiteit Maastricht