

UITBESTEDING IN VLAANDEREN IN KAART GEBRACHT



VICKIE DEKOCKER LAURE WYNANTS

KEROSINE

Restructuring organisations in the Knowledge Economy



Meer informatie:

<http://www.kerosineproject.be/>

Dit onderzoek kwam tot stand in het kader van het KEROSINE-project (Knowledge Economy and Regional Strategies for Organisational and Sustainable Innovation) gesteund door het Instituut voor de aanmoediging van Innovatie door Wetenschap en Technologie in Vlaanderen. Dit project wordt uitgevoerd door het HIVA en het CESO aan de KULeuven en door Vlerick UGent. Promotoren zijn Geert Van Hootegem en Monique Ramioul.

HOOFDSTUK 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 cashflow¹ en het bedrijfsresultaat² worden gebruikt als twee indicatoren van de performantie van een organisatie. Het zijn continue variabelen.

¹ Cashflow wordt omschreven als het verschil tussen ontvangsten en uitgaven. Het verschil tussen kosten en opbrengsten bepaalt de winst.

² 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 uitbesteden³ 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 ($\alpha < 0.0001$).

³ 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 innovatief⁴ 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. Organisaties die beter presteren dan andere organisaties in hun sector beschrijven zichzelf als innovatiever dan organisaties die minder presteren ($\alpha < 0.004$).

⁴ Innovativiteit is in de Kerosine survey een subjectieve maatstaf. Innovativiteit heeft betrekking op technologische innovatie.

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 performantieindicatoren, 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 performantieindicatoren 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 performantieindicatoren. 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 uitbesteden⁵ 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 bedrijfsresultaat van de onderneming ($\alpha < 0.001$) als voor de cashflow van een onderneming ($\alpha < 0.009$).

⁵ Organisaties die internationaal uitbesteden worden omschreven als organisaties waarbij minstens één van de bevroegde bedrijfsfuncties internationaal uitbesteed wordt, hetzij naar een externe organisatie, hetzij naar een organisatie binnen het concern.

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.

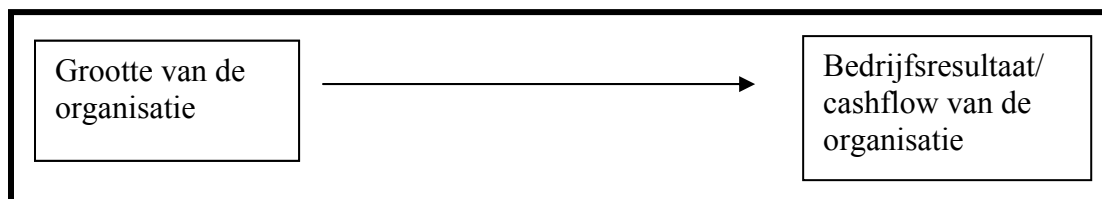
Een ander resultaat wordt gevonden bij de relatieve performantieindicatoren. Voor alle performantieindicatoren zijn de resultaten significant. Organisaties die minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern uitbesteden presteren beter dan andere organisaties binnen de sector waartoe ze behoren. Dit 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 ($\alpha < 0.0001$).

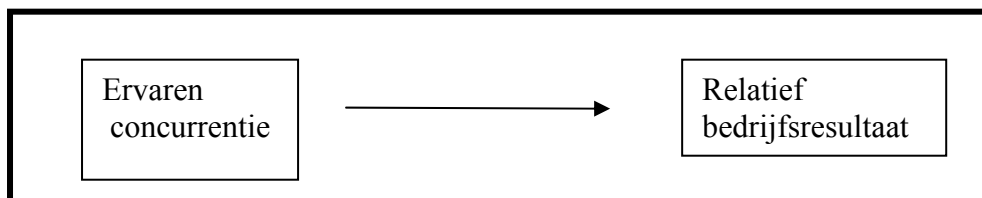
6. Organisatiekenmerken, uitbesteding binnen het concern, internationale uitbesteding en performantie: een synthetische analyse

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.