14

De outsourcingbeslissing nader belicht

Rob Langenberg

SAMENVATTING Het outsourcen van bedrijfsprocessen is een complexe aangelegenheid en risicovol. Meerdere risico's die voorkomen tijdens het uitbesteden van diensten worden in dit artikel nader belicht, waarna de stap wordt gemaakt naar een tweetal theorieën om de outsourcingbeslissing te onderbouwen, de Transaction Cost Economics theorie en de Resource Based View. Deze theorieën blijken niet toereikend om de outsourcingbeslissing en het regelmatig niet behalen van de beoogde doelstelling van outsourcingtrajecten te verklaren. In de recente literatuur is een aantal raamwerken geïntroduceerd dat aan deze tekortkomingen tegemoetkomt. Deze raamwerken zullen worden besproken en in een contingentiebenadering worden vergeleken ter bepaling welk raamwerk in welke situatie kan worden gebruikt om het outsourcingsproces (beter) te beheersen.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK Dit artikel gaat in op de outsourcingbeslissing en vergelijkt een aantal raamwerken op basis waarvan op strategisch niveau wordt bepaald en onderbouwd welke processen in de specifieke setting van de organisatie in aanmerking komen voor outsourcing en welke niet. De vergelijking van de raamwerken leidt tot praktische inzichten rondom de complexe outsourcingbeslissing.

1 Inleiding

Het Amerikaanse COSO-raamwerk vervult sinds de introductie in 1992 een belangrijke rol op het gebied van de interne beheersing. Recentelijk (december 2011) is door COSO een voorstel uitgebracht, waarvoor de commentaarperiode per 31 maart 2012 is afgesloten, met daarin een aantal wijzigingen op het in 1992 uitgebrachte raamwerk. Voornaamste wijziging betreft de verduidelijking van het interne beheersingsconcept aan de hand van zogenaamde beginselen en kenmerken ('principles and attributes'), waarmee verdere ondersteuning wordt geboden aan organisaties bij het ontwerpen, implementeren en doorontwikkelen van maatregelen van interne beheersing. Opmerkelijk hierbij is de aandacht die COSO besteedt aan het verdwijnen van organisatorische grenzen door outsourcing van processen. Het streven naar een efficiënte financiële functie door outsourcing verhoogt volgens COSO niet alleen de eisen die gesteld worden aan de kwaliteit van de bestuurlijke informatie, maar ook aan de interne beheersmaatregelen. Immers, (delen van) processen worden buiten de eigen organisatie uitgevoerd.

Het streven naar voortdurende verbetering van de efficiency en verhoging van de kwaliteit van de bedrijfsondersteunende processen, geeft aanleiding om het fenomeen outsourcing nader te bestuderen. Geholpen door technologische ontwikkelingen zijn organisaties in de gelegenheid om zowel operationele als bedrijfsondersteunende processen te verplaatsen naar het buitenland. Er kan hierbij onderscheid worden gemaakt tussen het verplaatsen en in eigen beheer houden van activiteiten, het zogenaamde captive offshoren, en het verplaatsen en onderbrengen van de activiteiten bij derden, het zogenaamde outsourcen (UNCTAD, 2004). Onafhankelijk van de gekozen variant nemen organisaties de beslissing om processen uit te besteden veelal om redenen van kostenbesparing (Tate et al., 2009). Andere motieven die worden genoemd, zijn onder andere de beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd personeel (Ellram et al., 2008), kwaliteitsverbetering en groeimogelijkheden. Governance en interne beheersingsmaatregelen dienen hierbij om procesmigraties te ondersteunen en om bedrijfsprocessen te beheersen (COSO, 2011; Tate et al., 2009). Sinds het outsourcen van processen is gestart, grofweg in de eerste helft van de jaren 90, is uit diverse onderzoeken naar voren gekomen dat de aanvankelijk gepercipieerde voordelen in een groot aantal gevallen niet zijn behaald (Vining & Globerman, 1999; Gottfredson et al., 2005; Aron & Singh, 2005; McIvor, 2008; Needham et al., 2011; Roza, 2010). De vragen bij deze vaststelling zijn, waarom de beoogde voordelen niet zijn behaald en welke maatregelen getroffen zouden moeten worden om het niet behalen van de beoogde voordelen te voorkomen.

Kijkend naar omvang van en ontwikkelingen in de markt voor outsourcing, geeft onderzoek van de Hackett Group (januari 2013) aan dat organisaties nu en in de komende jaren zich in toenemende mate richten op zogenaamde Global Business Services, waarbij het niet zozeer gaat om het uitbesteden van routinemati-

ge processen, maar om complexere waardetoevoegende processen. Meer dan een derde van de onderzochte bedrijven geeft aan deze beweging te maken, hetgeen vier keer zoveel is als heden ten dage. Het gaat dan om processen als rapportering, master datamanagement, talentmanagement en procesontwerp. In vergelijkbaar onderzoek van International Data Corporation (IDC, mei 2012) wordt een jaar over jaar groei van 5,3% verwacht in de business process outsourcingmarkt naar ruim $ 202 miljard in 2016, waarbij de service providers opschuiven in de waardeketen naar meer waardetoevoegende processen.

De opzet van dit artikel is als volgt.
In paragraaf 2 wordt eerst ingegaan op de risico's van outsourcing, zoals deze in recente literatuur worden belicht. Als vervolg hierop wordt in paragraaf 3 een tweetal theorieën besproken die veelal aan de beslissing om over te gaan tot outsourcing ten grondslag liggen. Het betreft hier de Transaction Cost Economics (TCE; Williamson, 1979) en de Resource Based View (RBV; Barney, 1991). Deze theorieën geven deels een verklaring omtrent het waarom organisaties processen outsourcen, maar beide theorieën vertonen ook tekortkomingen. Zo ontbreekt het bijvoorbeeld aan een raamwerk bij de bepaling van te outsourcen processen. In paragraaf 4 wordt vervolgens aan de hand van de opgedane inzichten een aantal raamwerken vergeleken waarmee op strategisch niveau tot een onderbouwd besluit wordt gekomen welke processen te outsourcen en welke niet. Tevens wordt de praktische bruikbaarheid van deze raamwerken geëvalueerd en worden in paragraaf 5 de raamwerken in een contingentiebenadering geplaatst ten behoeve van de bepaling welk raamwerk het best bruikbaar is in welke situatie.
Paragraaf 6 ten slotte bevat de conclusies en aanbevelingen.

2 Risico's van outsourcing

Outsourcing is zeker geen nieuw fenomeen en door voortschrijdende technologie op het gebied van informatieverwerking en communicatiemiddelen (ICT) is de omvang van de outsourcingmarkt het afgelopen decennium gegroeid en wordt verdere groei de komende jaren verwacht (Hackett Group, 2013; IDC, 2012). Hierbij is het allang niet meer zo dat het outsourcen van processen synoniem is voor uitsluitend het behalen van 'procurement'-voordelen (Gottfredson et al., 2005). Door het wegvallen van de noodzaak om allerlei documenten fysiek te vervoeren naar gespecialiseerde locaties ter verdere verwerking, zijn niet alleen de vervoerskosten sterk verminderd, maar is vooral ook de verwerkingstijd teruggelopen (Metters, 2008). Daarnaast zijn aanbieders van diensten opgeschoven in de waardeketen. Mede door succesverhalen van andere organisaties, wordt de beslissing tot outsourcing soms te gemakkelijk genomen (Aron & Singh, 2005). Argumenten die pleiten voor outsourcing en de verschillende daarmee samenhangende voordelen zijn talrijk, doch samen te vatten onder twee hoofdelementen, te weten hogere efficiency (doelmatigheid) en hogere effectiviteit (doeltreffendheid).

De druk om efficiënter en effectiever te produceren komt voor een belangrijk deel voort uit de toenemende globalisering van de economie (Gerbl et al., 2009; Dossani & Kenney, 2006), waardoor het mogelijk, of zelfs noodzakelijk, is geworden om (delen van) processen binnen de waardeketen op geografisch verschillende plaatsen uit te doen voeren, maar dan wel als volledig geïntegreerd in de procesketen (Rodriguez, 2011). De geografische plaats van waaruit het product of de dienst wordt geleverd, is met andere woorden steeds minder van belang, hetgeen een kenmerk is van de globalisering van de economie en één van de krachten die organisaties doet besluiten tot het outsourcen van processen of activiteiten (Dossani & Kenney, 2006). Teruggrijpend op de beoogde efficiency- en effectiviteitvoordelen worden vooral de volgende elementen zowel in de literatuur als in benchmarkonderzoeken veel genoemd:

- kostenbesparingen door het terugdringen van kosten van decentralisatie, verhoging van de arbeidsproductiviteit en verlaging van de kosten van informatietechnologie (Roza, 2010; Aron & Singh, 2005; Gottfredson et al., 2009; Ellram et al., 2008);
- kwaliteitsverbetering van interne dienstverlening (Gottfredson et al., 2009);
- transparante processen en betere mogelijkheden van interne beheersing (Ellram et al., 2008; Aron & Singh, 2005);
- synergie op het gebied van kennis en ervaring (Roza, 2010);
- hoge arbeidssatisfactie door opleidingen, specialisatie en professionalisering (Gottfredson et al., 2009).

Daar waar organisaties successen behalen met het outsourcen van hun processen en daarmee zo ver gaan, dat zij zelf eigenlijk uitsluitend nog procesregisseur zijn, met Nike als bekendste voorbeeld (Gottfredson et al., 2005), ontdekken andere organisaties dat de voordelen van outsourcing minder groot zijn dan aanvankelijk werd verwacht (Aron & Singh, 2005). Beslissingen lijken niet voldoende systematisch onderbouwd te worden genomen. Op deze plaats wordt nu eerst ingegaan op de mogelijke risico's waarom het behalen van de mogelijke voordelen niet lukt. Deze risico's bevinden zich op twee niveaus, namelijk strategische of langetermijnrisico's en operationele of kortetermijnrisico's.

Als strategisch risico is te onderkennen dat bedrijven zonder een weldoordachte outsourcingstrategie overgaan tot het migreren van processen (Gottfredson et

al., 2005; Aron & Singh, 2005; Tate et al., 2009; Vining & Globerman, 1999). In de gedachte dat het outsourcen van processen niet moeilijk (meer) is, of onder druk om zo snel mogelijk kosten te besparen door processen te migreren naar lagelonenlanden, worden door organisaties soms fundamentele fouten gemaakt bij de outsourcingbeslissing.

In de eerste plaats wordt niet in alle gevallen goed nagedacht over welke processen wel te outsourcen en welke niet en het waarom daarvan (Aron & Singh, 2005; Ellram et al., 2008; Gottfredson et al., 2005, McIvor, 2008). Wel wordt veel aandacht besteed aan de business case voor outsourcing, de keuze tussen outsourcen middels een captive of een externe aanbieder, de keuze van het land, de keuze van de aanbieder van de diensten en de onderhandeling van de prijs. Onmiskenbaar belangrijke elementen, maar primair gaat het om het hanteren van een raamwerk waarmee bepaald wordt welk proces wordt ge-outsourced en welk niet. Verderop zal een aantal raamwerken worden vergeleken met bijbehorende voor- en nadelen.

In de tweede plaats wordt onvoldoende rekening gehouden met het risico van zogenaamde verborgen kosten (Rodriguez, 2011), die optreden een geruime tijd nadat processen zijn gemigreerd naar de serviceprovider en die voortkomen uit de evoluerende relatie tussen de 'zender' en de 'ontvanger'. Dit zijn onder andere kosten voortkomend uit opportunistisch gedrag door de dienstverlener (Vining & Globerman, 1999; McIvor, 2008). Als er gedurende langere tijd met een dienstverlener is gewerkt, is de organisatiegraad toegenomen, is proceskennis alleen nog bij de dienstverlener aanwezig, zijn de medewerkers lokaal opgeleid en zijn er weinig mogelijkheden de processen over te brengen naar andere dienstverleners. Bij de dienstverlener ontstaan hierdoor opportuniteiten om de prijs van de dienstverlening te verhogen. Andere verborgen kosten zijn kosten die optreden als gevolg van cultuurverschillen, taal, wet- en regelgeving, bescherming van data en informatie, geografische afstand en tijdzone (Gerbl et al., 2009). Al deze elementen hebben de potentie om, ieder voor zich dan wel gezamenlijk, een kostenverhogend effect te hebben op de outsourcingovereenkomst.

Ten slotte wordt er te eenzijdig een keuze gemaakt voor outsourcing van processen bijvoorbeeld naar slechts één leverancier of worden gehele processen ge-outsourced in plaats van delen (Aron & Singh, 2005), hierbij patronen volgend van andere organisaties in dezelfde markt of industrie (Tate et al., 2009).

De strategische keus om bedrijfsprocessen te outsourcen gaat verder dan het besparen van kosten. Het vraagt om een bewuste keus van het management van organisaties waarbij overwogen dient te worden of outsourcen past bij de organisatie, welke voordelen outsourcing brengt ten opzichte van de concurrentie, of de serviceprovider de vereiste kwaliteit van diensten kan leveren tegen een aanvaardbare prijs en hoe de relatie met de dienstverlenende partij ingericht moet worden (Holcomb & Hitt, 2007; McIvor, 2009; Roza, 2010). Het management van de zendende organisatie gaat een langdurige verbintenis aan met de dienstverlenende organisatie waarbij veelal complexe processen worden overgedragen. Er ontstaat hierdoor een afhankelijkheid van de dienstverlenende organisatie. Als dan de processen niet goed worden beheerst, zal dit de bedrijfsvoering van de zendende organisatie ernstig schaden (Aron & Singh, 2005). Eenmaal gemigreerde processen zijn namelijk niet eenvoudig weer terug te halen of over te brengen naar een andere dienstverlenende partij (Holcomb & Hitt, 2007). Door het intensief onderhouden van de relatie met de dienstverlenende organisatie kunnen mogelijke risico's tijdig worden gesignaleerd en kunnen proactief correctieve acties worden genomen. Van de kant van de zendende organisatie vraagt dit een actieve houding waarbij gedacht kan worden aan een klantenraad en regelmatige referentiebezoeken.

Naast strategische risico's zijn er ook operationele risico's. Succesvol outsourcen is afhankelijk van goede documentatie van processen, het inbouwen van heldere en objectieve meetpunten, het afsluiten van een deugdelijk contract en continu onderhouden van de relatie (Gerbl, 2009; Vining & Globerman, 1999). Het zijn dus niet alleen de harde kostenelementen die bepalend zijn voor het succes van outsourcing, maar ook de zachtere elementen zoals vertrouwen en de relatie (Needham et al., 2011).
Bij de beheersing van het operationele risico is het in de eerste plaats van belang de documentatie en meetbaarheid van processen te bepalen. Hier speelt naast de complexiteit van het proces en de mogelijkheid tot het inbouwen van meetpunten ook de gekozen migratiestrategie een rol. Op hoofdlijnen kan bij een migratiestrategie onderscheid worden gemaakt tussen 'ship en fix' of 'fix en ship'. Het voordeel van de eerste methode is dat de processen snel gemigreerd worden waarna gedurende een bepaalde periode na de migratie processen worden geharmoniseerd en vastgesteld. Groot nadeel is dat als de uitvoering van de processen al ergens anders plaatsvindt, er veel communicatie nodig is en uitwisseling van kennis, maar belangrijker nog is dat de beleving van de servicegraad geleverd door de dienstverlener als laag wordt ervaren. Dit leidt dan aan het begin van een outsourcingsproces al tot een vertrouwensbreuk. Bij de methode 'fix en ship' worden deze problemen in ieder geval deels ondervangen. Deels omdat bij deze methode de verwachtingen van de service-

graad hoog gespannen zijn door het intensieve voortraject dat de organisatie heeft doorlopen bij het in kaart brengen van de processen en het bepalen van de meetpunten. Onafhankelijk van de gekozen strategie is het voor de zendende organisatie van belang drie elementen te betrekken ter beheersing van de risico's (Aron & Singh, 2005), te weten de documenteerbaarheid van processen (gemakkelijk of moeilijk), de meetbaarheid van de processen (onnauwkeurig/subjectief versus nauwkeurig/objectief) en de mogelijkheid tot monitoring (moeilijk, gemakkelijk). Het outsourcen van processen die niet goed gedocumenteerd zijn, slecht meetbaar en in de tijd moeilijk te monitoren zijn, moet worden afgeraden. Procesbeheersing is op deze basis niet mogelijk, evenmin als het afsluiten van een goed contract of Service Level Agreement (SLA).

Behalve deze harde factoren moet aan het belang van het onderhouden van de relatie in een outsourcingsamenwerking een groot gewicht worden toegekend, zoals hierboven ook reeds uiteengezet. Door onder andere wederzijdse referentiebezoeken, uitwisseling van kennis, transparantie in werkwijze en gezamenlijke trainingssessies, wordt kennis en begrip aan twee kanten van de samenwerking geborgd. Uiteraard heeft dit effect op de operationele risico's, maar daarnaast gaat ook een mitigerende werking uit op de strategische risico's en dan vooral op het risico van opportunistisch gedrag door de dienstverlenende partij. Dergelijke risico's worden door de referentiebezoeken reeds in een vroeg stadium gesignaleerd, zodat tijdig maatregelen kunnen worden getroffen. Randvoorwaarde is uiteraard wel dat de transparantie moet komen van twee kanten; de zendende kant moet het stimuleren, maar de ontvangende klant moet er ook klaar voor zijn en open voor staan (Dossani & Kenney, 2006).

3 Outsourcingtheorieën

Waar we gezien hebben dat het outsourcen van processen niet zonder risico's is, is het van belang, alvorens verder te gaan met het definiëren van een raamwerk voor outsourcing, te bepalen welke theorieën aan de outsourcingbeslissing ten grondslag liggen. Twee theorieën worden in de literatuur omtrent outsourcing over het algemeen als toonaangevend beschouwd, en dit zijn "transaction cost economics" (TCE) en de "resource based view" (RBV).

De transactiekosteneconomie (TCE) vormt één van de drie pijlers van de Nieuw Institutionele Economie (NIE) met als andere pijlers de leer van de eigendomsrechten en de principaal-agent-theorie (Williamson, 1998; Groenewegen, 2004; Speklé, 2002). Voor verklarende factoren inzake het outsourcingvraagstuk zal op deze plaats alleen worden ingegaan op de bijdrage vanuit de TCE. In de TCE wordt de onderneming als organisatievorm niet meer uitsluitend gezien als een productie-entiteit (in de breedste zin van het woord), maar als een 'governance structuur' of organisatorische entiteit. Williamson claimt de TCE als universele theorie voor de verklaring van de besturing en inrichting van organisaties voor alle soorten transacties op elke plaats en tijd. Zo kan dus een verklaring worden gevonden waarom een bepaalde activiteit intern wordt uitgevoerd en waarom andere activiteiten juist extern, bijvoorbeeld via een outsourcingovereenkomst of in een joint-venturestructuur, worden uitgevoerd. Aan deze claim liggen twee veronderstellingen ten aanzien van menselijk gedrag ten grondslag. Deze veronderstellingen zijn 'bounded rationality' oftewel ingeperkte rationaliteit, en 'opportunism' oftewel opportunistisch gedrag. Deze twee veronderstellingen onderbouwen het TCE-model en de invloed op de drie dimensies van een transactie, te weten: specificiteit van de investeringen, onzekerheid en frequentie.
Ingeperkte rationaliteit gaat ervan uit dat de complexiteit rondom transacties dermate groot is dat het voor geen enkele partij betrokken bij een transactie mogelijk is om alle benodigde informatie te verzamelen, te bewerken en te interpreteren om zodoende tot de beste, winstmaximaliserende, beslissing te komen. Gevolg van deze ingeperkte rationaliteit is dat iedere transactie derhalve is omgeven met onzekerheid en juist de onzekerheid zullen de betrokkenen bij een transactie zoveel mogelijk, en het liefst helemaal, willen terugdringen. De mate waarin een contractpartij de onzekerheid wil terugdringen en de prijs die een contractpartij bereid is daarvoor te betalen, hangt binnen TCE af van de andere pijler die eraan ten grondslag ligt, opportunistisch gedrag. Als een contractpartij op één of andere manier een voorsprong heeft in de contractrelatie, bijvoorbeeld door het hebben van betere informatie of meer kennis, kan deze partij dit voordeel uitbuiten door bijvoorbeeld hogere prijzen te verlangen voor de dienstverlening. In paragraaf 2 is opportunistisch gedrag al geïdentificeerd als één van de verborgen kosten. Daar waar er derhalve mogelijkheden zijn tot opportunistisch gedrag zullen contractpartijen er alles aan gelegen zijn om de hieraan verbonden risico's maximaal te mitigeren via bijvoorbeeld uitgebreide contracten of andere controlemechanismen. Praktisch kan met TCE afhankelijk van de mate van ingeperkte rationaliteit en de mogelijkheden tot opportunistisch gedrag een voorspelling worden gedaan van het coördinatiemechanisme of het organisatorische model. Dit vertaald naar de eerder genoemde dimensies van een transactie, specificiteit van de investeringen, onzekerheid en frequentie, betekent dit binnen TCE het volgende. Bij een hoge specificiteit van de investeringen, grote onzekerheden en een hoge frequentie verdient het volgens TCE de voorkeur de transacties binnen de omgeving van één onderneming te coördineren. Het

argument van specificiteit van investeringen weegt hierbij het zwaarst (Needham et al., 2011).

Ondanks de breed gedragen kracht van dit model is er ook kritiek, omdat het model niet voor alle situaties tot een sluitende verklaring komt. Hoewel door Williamson bestreden met onder andere als argument dat de theorie nog verder moet groeien (Williamson, 1992), is een aantal raamwerken ontwikkeld waarmee dan vooral outsourcingbeslissingen beter onderbouwd kunnen worden. Binnen het model van Williamson is het niet mogelijk om te verklaren waarom de ene producent in dezelfde markt zijn productie bijvoorbeeld wel uitbesteedt en een ander niet. Alvorens op de ontwikkelde raamwerken verder in te gaan, zal eerst nog gekeken worden naar een andere veelgebruikte theorie rondom outsourcing en dat is resource based view (RBV).

Vanuit de Resource Based View is de aanname dat bovennormale opbrengsten worden gegenereerd door inzet van superieure middelen (Barney, 2001). Iedere organisatie beschikt over een unieke set van competenties, kwaliteiten en middelen. De wijze van inzet van deze middelen is bepalend in hoeverre de organisatie in staat is om deze in haar voordeel in te zetten. Hiervoor is het noodzakelijk dat de competenties, kwaliteiten en middelen VRIN zijn:

- waardevol (**V**aluable): in staat om een hogere efficiency of effectiviteit te bereiken voor de organisatie;
- zeldzaam (**R**are): niet voor iedereen voorhanden;
- niet-perfect imiteerbaar (**I**mperfectly imitable): niet goed te imiteren doordat het actief is voortgekomen uit kennisontwikkeling of doordat er bepalende sociale factoren zijn die in hoge mate bedrijfseigen zijn;
- niet vervangbaar (**N**on substitutable); niet vervangbaar of imiteerbaar door strategisch gelijke activa.

Als vervolgens de stap wordt gemaakt om RBV toe te passen op strategische outsourcing-beslissingen, dan speelt daarin een aantal elementen een belangrijke rol. Dit betreft achtereenvolgens complementariteit van vaardigheden, strategische verwantheid, relationele vaardigheid en gezamenlijke ervaring (Holcomb & Hitt, 2007; Barney, 2001; Madhok, 2001).
Complementariteit van vaardigheden geeft de situatie weer waarin specifieke vaardigheden van één marktpartij complementair zijn aan de vaardigheden van de andere partij. Waar interne vaardigheden gekoppeld worden aan externe vaardigheden, wordt de mogelijkheid om hiermee onderscheidende voordelen te behalen op de concurrentie vergroot. Vooral in die situaties waar het voor de concurrentie niet alleen moeilijk is om de vaardigheden te dupliceren, maar ook nog eens moeilijk om de vaardigheden te implementeren in de processen, wordt een onderscheidend voordeel behaald.

Strategische verwantheid gaat in op het aspect waarin organisaties congruent zijn in de realisatie van hun strategische, operationele en financiële doelen. Congruente doelen versterken samenwerkend gedrag bijvoorbeeld bij het signaleren van mogelijkheden in de markt die door het bundelen van krachten beter benut kunnen worden dan ingeval van een individuele marktbenadering. Andere voordelen die genoemd worden bij strategische verwantheid zijn minder opportunistisch gedrag en, in het verlengde daarvan, een geringere noodzaak voor allerlei contractuele maatregelen.
Relationele vaardigheid behandelt de mate waarin de organisatie in staat is om de resources binnen een organisatie optimaal te benutten. Verschillende studies zijn hier aan gewijd die in het verlengde liggen, zoals ‘dynamic capabilities’ (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997) en de Knowledge Based View (Eisenhardt & Santos, 2001; Grant, 1996). In de basis behandelen deze theorieën de vraag waarom organisaties die opereren in dezelfde markt anders georganiseerd zijn. Het blijkt dan te gaan om de vaardigheid om relaties tussen organisatieonderdelen te onderhouden, maar ook om vaardigheden continu te ontwikkelen en aan te passen aan veranderende marktomstandigheden. Dyer & Singh (1998) bouwen hierop voort met hun ‘Relational View’ waar niet alleen binnen de organisatie zelf, maar juist ook tussen organisaties onderling voordelen worden behaald door kwaliteiten aan elkaar te koppelen in de vorm van een sociaal netwerk.
Gezamenlijke ervaring ten slotte, behandelt de ontwikkeling van de relatie met organisaties waarmee wordt samengewerkt. Herhaaldelijke en/of langdurige samenwerking leidt tot positieve effecten, zoals inzicht in specifieke kwaliteiten van andere organisaties en een verhoogde basis voor vertrouwen.

Bovengenoemde elementen geven vanuit de RBV een verklaring waarom organisaties overgaan tot het outsourcen van processen. Zo zal complementariteit van vaardigheden, strategische verwantschap, relationele vaardigheid en gezamenlijke ervaring een positieve relatie hebben met de mate waarin een organisatie de processen zal outsourcen aan een daartoe gespecialiseerde organisatie. Echter, net als bij TCE is ook de RBV niet zonder kritiek. Belangrijkste kritiek is dat de samenstellende elementen van de RBV niet los van elkaar gekoppeld kunnen worden. Hierdoor kan dus niet worden aangetoond welk element in een bepaalde situatie het meest onderscheidend is voor de voordelen die de organisatie behaalt ten opzichte van de concurrentie (Needham et al., 2011). Daarnaast biedt de RBV weinig concrete handvatten voor de organisatie omtrent hoe bepaalde voordelen verder uit te buiten. Hierdoor wordt de theorie als te abstract ervaren (Santema & Van de Rijt, 1999).

Als we de theorieën schematisch vergelijken ontstaat het volgende beeld (zie tabel 1):

Hoewel beide theorieën een bijdrage leveren voor de verklaring waarom organisaties overgaan tot het outsourcen van processen, geven beide theorieën geen concrete aanwijzingen welke processen succesvol ge-outsourced zouden kunnen worden en waarom. Om hierop een antwoord te kunnen geven, is een praktisch raamwerk noodzakelijk. In de volgende paragraaf zal een aantal raamwerken worden vergeleken, waarbij voor- en nadelen zullen worden behandeld en de bruikbaarheid in de praktijk.

4 Raamwerken voor outsourcing

De vraag welk proces te outsourcen dient systematisch te worden genomen (McIvor, 2008; Gottfredson et al., 2005; Aron & Singh, 2005), waarbij de voordelen in ogenschouw worden genomen alsook de mogelijke risico's. Voortbouwend op de TCE- en RBV-theorieën is een aantal raamwerken ontwikkeld. De raamwerken bieden, aanvullend op de TCE- en RBV-theorieën, aanknopingspunten omtrent welke processen bij een organisatie in aanmerking komen voor outsourcing. In tabel 2 wordt een aantal raamwerken vergeleken die onderstaand nader worden geanalyseerd.

De raamwerken hanteren elk een eigen leidend thema van waaruit de outsourcingbeslissing wordt benaderd. Hoewel vanuit wetenschappelijk oogpunt alle raamwerken in meer of mindere mate een toevoeging leveren aan de inzichten rondom complexiteit van de outsourcingbeslissing zal op deze plaats toch vooral stilgestaan worden bij de praktische toepasbaarheid van de door de verschillende raamwerken geboden inzichten.

De raamwerken van McIvor (2008) en Gottfredson et al. (2005) hanteren als leidend thema de vaardigheden van een organisatie met betrekking tot processen die mogelijk voor outsourcing in aanmerking komen. Hierbij hanteert McIvor op de X-as de relatieve vaardigheid en op de Y-as de bijdrage van het proces aan mogelijk concurrentievoordeel. Bij Gottfredson et al. (2005) komen we een vergelijkbare indeling tegen waarbij op de X-as de relatieve vaardigheid in de uitvoering van een proces wordt aangegeven en op de Y-as de mate waarin het proces onderscheidend is voor de organisatie (en dus een concurrentievoordeel oplevert). Kracht van deze raamwerken ligt in de mate waarin de benodigde informatie om te komen tot de outsourcingbeslissing objectief verkregen kan worden. Juist op dit element wordt sterk gescoord door deze raamwerken. De vaardigheid die een organisatie heeft in de uitvoering van een proces kan namelijk betrekkelijk eenvoudig worden afgemeten aan beschikbare benchmarkinformatie over vergelijkbare processen bij organisaties in dezelfde branche.

Tabel 1 Vergelijking TCE en RBV (Madhok, 2002)

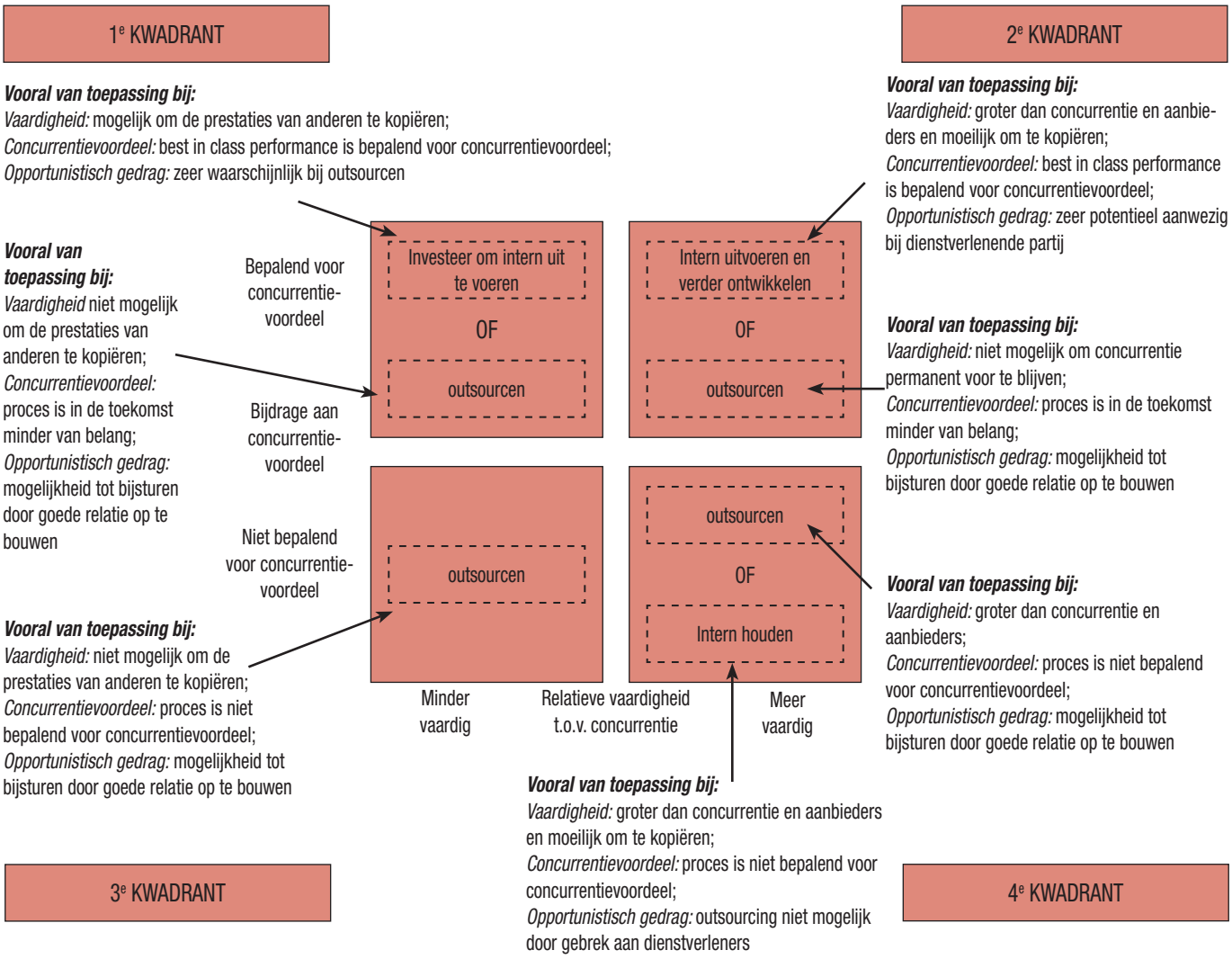
	TCE	RBV
Theoretisch concept	Theorie van *de* organisatie	Theorie van *een* organisatie
Theoretische vraagstelling	Waarom bestaat een organisatie?	Waarom verschillen organisaties?
Motivatie	Efficiënte governance structuur	Onderscheidend voordeel
Onderzoeksdomein	Ruil en de transactie	Productie en de middelen
Onderzoekselementen	Kenmerken van de transactie	Kenmerken van de middelen
Nadruk	Transactiekosten	Middelen, vaardigheden, kennis, relaties

Tabel 2 Vergelijking van raamwerken

	McIvor (2008), Gottfredson et al. (2005)	Aron & Singh (2005)	Needham et al. (2011)	Youngdahl & Ramaswamy (2008)
Leidend thema	Vaardigheden	Risico	Kennis en tijd	Kennisoverdracht
Criteria	Concurrentievoordeel en vaardigheid	Structureel en operationeel risico	Tijdsgebonden elementen voor, tijdens en na de outsourcingovereenkomst	Klantcontact en kennisniveau serviceprovider
Toepassing voor de outsourcingbeslissing	Score op de dimensies, nu en later, is bepalend voor de keuze	'Waarde' van het proces in combinatie met risico is bepalend voor de keuze	Nadruk ligt op de elementen die een rol spelen als tot outsourcing is besloten	Kennisniveau van een serviceprovider is bepalend bij de keuze
Randvoorwaarden	Gedegen inzicht in de processen en samenhang noodzakelijk	Gedegen inzicht in de processen en samenhang noodzakelijk	Gedegen inzicht in de rol die kennis speelt bij outsourcing	Gedegen inzicht in het kennisniveau van de serviceprovider
Beperkingen	Model dient te worden aangevuld met relatiemanagement	Model dient te worden aangevuld met contractmanagement	'Kennis' is een dynamisch begrip en moeilijk meetbaar	'Kennis' wordt pas opgedaan als het proces is overgedragen

Dit geeft een objectief beeld over de kwaliteit waarmee het proces wordt uitgevoerd. Daarnaast maakt het management de inschatting in hoeverre het proces bijdraagt aan een mogelijk concurrentievoordeel. Aangezien het gaat om een inschatting van de 'waarde' van de eigen processen is het voor het management mogelijk om ook hier tot een onderbouwde inschatting te komen. Belangrijke randvoorwaarden bij de hantering van de raamwerken van McIvor (2008) en Gottfredson et al. (2005) zijn het documenteren van processen en het meten van processen of 'codify the work and use metrics' (Aron & Singh, 2005). Het is niet mogelijk om tot een

Figuur 1 Outsourcingstrategieën (McIvor, 2008)



goed onderbouwde outsourcingbeslissing te komen als de processen niet goed in kaart zijn gebracht, maar vooral als er onvoldoende meetgegevens zijn die de kwaliteit van uitvoering van de processen onderbouwen.

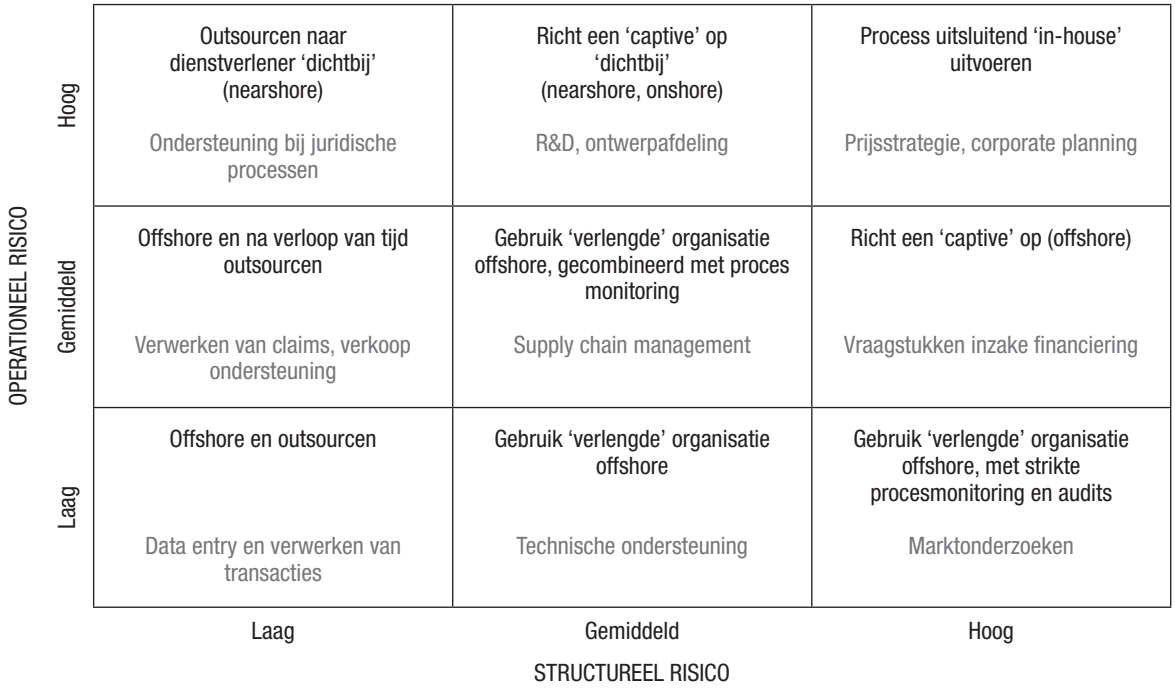
Daarnaast is van belang dat relatiemanagement wordt verricht door de outsourcende partij. Vooral het zogenaamde gevaar van opportunisme van de kant van de serviceprovider dient hiermee te worden opgevangen (Gerbl et al., 2009). Doordat de serviceprovider meer kennis opdoet van de processen en de zender steeds afhankelijker wordt van de serviceprovider ontstaat de mogelijkheid van opportunistisch gedrag door de serviceprovider. Relatiemanagement dient dit risico te mitigeren.

Het raamwerk van Aron en Singh (2005) is voor een deel vergelijkbaar met het raamwerk van McIvor, waarbij Aron en Singh de keuze voor outsourcing belichten vanuit een risicobenadering. Zij onderscheiden daarbij de volgende stappen:

- bepaal een waardehiërarchie van processen;
- bepaal het operationele risico;
- bepaal het structurele risico;
- bepaal welke processen te outsourcen.

Ook hier geldt als belangrijke randvoorwaarde voor een onderbouwde outsourcingbeslissing het documenteren en meten van processen (Aron & Singh, 2005). Bepaling van de waardehiërarchie van de processen vindt plaats door het management waarbij aan de hand van een scoringstabel de waarde van processen voor de organisatie wordt bepaald. Hoewel dit subjectief genoemd kan worden, betreft het hier wel de eigen processen waarvan verwacht wordt dat het management deze op waarde kan inschatten. Kritieke processen komen daarbij niet voor outsourcing in aanmerking.

Figuur 2 Outsourcingstrategieën (Aron & Singh, 2005)



Van de processen die wel voor outsourcing in aanmerking komen, wordt het operationele en structurele risico bepaald. Het operationele risico concentreert zich op de mate van documentatie en meetbaarheid van de processen, gelijk aan het model van McIvor (2008) hierboven. Processen die moeilijk te documenteren en slecht meetbaar zijn, hebben een hoog operationeel risico en komen in principe niet voor outsourcing in aanmerking.

Het structurele risico behandelt de vraag in hoeverre er een risico is dat de uitvoering door de service provider niet verloopt zoals oorspronkelijk geanticipeerd. Gedoeld wordt op het risico van opportunisme door de serviceprovider, hetgeen Aron en Singh (2005) ondervangen door contractmanagement, waarbij vooral de meetbaarheid van de processen centraal staat. Moeilijk meetbare, en daardoor moeilijk te monitoren processen, hebben een hoog structureel risico.

Door de verschillende elementen samen te brengen in één tabel (zie figuur 2) ontstaat een matrix van processen die voor outsourcing in aanmerking komen.

Net als bij het model van McIvor (2008) is ook van dit raamwerk het grote voordeel dat het goed toepasbaar is in de praktijk. Het combineert de eigenschappen van TCE en RBV, maar maakt gelijktijdig de processen objectiveerbaar door er specifieke criteria bij te betrekken die hetzij intern aanwezig en meetbaar zijn, hetzij extern via benchmarkgegevens. Het complexe proces van outsourcing wordt hierdoor transparant en minder subjectief gemaakt.

In tegenstelling tot de vorige twee outsourcingraamwerken concentreren de raamwerken van Needham et al. (2011) en Youngdahl en Ramaswamy (2008) zich op de dynamiek die optreedt nadat het besluit genomen is om bepaalde processen te outsourcen. Needham et al. (2011) gaan, daar waar McIvor (2008), Gottfredson et al. (2005) en Aron en Singh (2005) steunen op contract- en/of relatiemanagement, hierin een stap verder door zich specifiek te richten op de ontwikkeling van kennis in de tijd en wat dit doet voor de outsourcingrelatie. Zij onderscheiden expliciete en impliciete kennis, waarbij expliciete kennis betrekkelijk eenvoudig overdraagbaar is, maar impliciete kennis de eigenschap heeft om 'te kleven' en eigenlijk alleen overdraagbaar is door intensief en langdurig persoonlijk contact met de serviceprovider. Overigens zijn hier wel degelijk parallellen met bijvoorbeeld het raamwerk van McIvor (2008) en van Aron en Singh (2005), waarbij vooral de moeilijk documenteerbare processen vaak een hoge mate van impliciete kennis veronderstellen. Dat dit geen probleem meebrengt voor de raamwerken van McIvor (2008) en Aron en Singh (2005) hangt samen met het gegeven dat zij ervan uitgaan dat dergelijke processen niet voor outsourcing in aanmerking komen.

Youngdahl en Ramaswamy (2008) ten slotte concentreren zich eveneens op de rol die kennis speelt in geval van outsourcing, maar zij richten zich daarbij vooral op de

vaardigheid van de serviceprovider om kennis op te nemen. Daar waar er onvoldoende kennis is bij een serviceprovider, is het alleen mogelijk om standaardprocessen uit te voeren. Meer kennis van processen betekent dat er ook complexere processen uitgevoerd kunnen worden. De kennis hiervoor zal wel moeten worden overgedragen. Bij het besluit tot outsourcing zal dus niet zozeer naar de mate van kennis van de serviceprovider gekeken moeten worden, maar vooral naar de vaardigheid van de serviceprovider om de relevante kennis op te nemen. Dit is moeilijk vooraf te bepalen.

De moeilijkheid om de ontwikkeling van kennis in de tijd en de moeilijkheid om de vaardigheid om kennis op te nemen te meten, maakt de raamwerken van Needham et al. (2011) en van Youngdahl en Ramaswamy (2008) minder gemakkelijk toepasbaar in de praktijk dan de raamwerken van McIvor (2008) en Aron en Singh (2005). Desalniettemin bieden de raamwerken zeer waardevolle inzichten rondom het outsourcingsproces.

5 Contingentiebenadering: welk raamwerk in welke situatie?

Hoewel elk van de hiervoor beschreven raamwerken toegevoegde waarde heeft bij de onderbouwing van de outsourcingbeslissing, heeft niet ieder raamwerk dit in dezelfde mate en op hetzelfde moment. Aan de hand van een beknopt praktijkvoorbeeld zal dit worden verduidelijkt, waarna de raamwerken als contingentiebenadering (welk raamwerk in welke situatie) in een matrix worden geplaatst.

Het voorbeeld betreft een groot internationaal concern. Onder druk van concurrentie is het noodzakelijk geworden om een belangrijk deel van de ondersteunende processen efficiënter en goedkoper te doen plaatsvinden. Een oplossing wordt gevonden in het uitbesteden van een aantal processen. In de aanloop naar de uitbesteding en in het eerste jaar ná uitbesteding wordt, ter bepaling van de uit te besteden processen, als doorslaggevend criterium gestuurd op de mate waarin processen documenteerbaar en objectief meetbaar zijn. Immers, in de werkverdeling moet worden bepaald wie welk deel van het proces verricht (frontoffice of backoffice) en vervolgens moet dit proces wereldwijd op dezelfde manier worden uitgevoerd. Daarnaast is het voor het bepalen en monitoren van de efficiency van belang dat de productiviteit is gemeten vóór migratie van de processen (nulmeting), en tevens in continuïteit wordt gemeten ná de migratie van de processen. In latere jaren ná de migratie verschuift de aandacht meer en meer naar het onderhouden en bestendigen van de relatie met de dienstverlener en naar het doorontwikkelen van de vaardigheden van de dienstverlener om zodoende meer (complexe) processen uit te kunnen besteden.

Bovenstaand praktijkvoorbeeld illustreert dat verschillende zaken van belang zijn op verschillende momenten rondom uitbesteding. Bij aanvang van de uitbesteding ligt de nadruk op het documenteren en meten van processen en in een latere fase ligt de nadruk veel meer op de ontwikkeling van kennis.

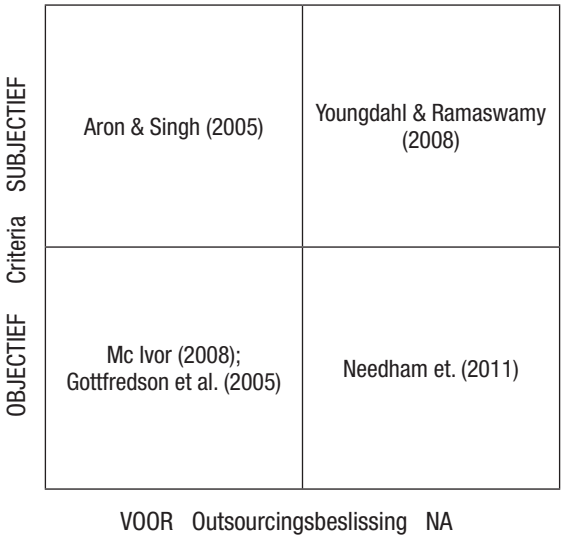
De raamwerken nu nogmaals vergelijkend, uitgaand van de hierboven beschreven case uit de praktijk en gebaseerd op het in dit artikel gepresenteerde literatuuronderzoek, kan onderscheid worden gemaakt inzake de toepasbaarheid van de raamwerken op basis van de volgende elementen:

- tijdpad binnen de outsourcingbeslissing, waarbij onderscheid wordt gemaakt naar het moment vóór de outsourcingbeslissing en het moment na de outsourcingbeslissing;
- mate van objectiviteit van de criteria ten grondslag liggend aan de outsourcingbeslissing.

De verschillende raamwerken kunnen op basis van bovenstaande elementen op de volgende wijze in een matrix worden geplaatst, zie figuur 3.

De raamwerken die zich vooral richten op het moment vóór de outsourcingbeslissing zijn de raamwerken van McIvor (2008) en Gottfredson et al. (2005) en het raamwerk van Aron en Singh (2005). De kracht van de raamwerken van McIvor (2008) en Gottfredson et al. (2005) ligt in de aard van de informatie die wordt gebruikt om tot de outsourcingbeslissing te komen. Daar waar het gaat om meetbare processen en waar benchmarkinformatie beschikbaar is, is het voor een directie derhalve mogelijk om op basis van objectieve selec-

Figuur 3 Contingentiebenadering: welk raamwerk in welke situatie?



tiecriteria te komen tot een besluit welke processen zich lenen voor outsourcing en welke (nog) niet. De beslissing wordt derhalve zo concreet mogelijk geobjectiveerd, hetgeen dit raamwerk zeer waardevol maakt bij de benadering van de outsourcingbeslissing.
Bij Aron en Singh (2005) ligt de kracht vooral in de benadering vanuit risicomanagement, waarbij de start van het proces ligt in het opstellen van een waardehiërarchie van de verschillende processen door het management. Deze, meer subjectieve, benadering wordt vervolgens aangevuld met een analyse van de meetbaarheid en het uitvoeren van metingen van de processen om de risico-inschattingen te onderbouwen. Voordeel van het raamwerk van Aron en Singh (2005) is dat het, in vergelijking tot het raamwerk van McIvor (2008), sneller tot inzichten kan leiden omdat vooral wordt gestuurd op managementinschattingen van risico's en meetbaarheid van de eigen processen, daar waar McIvor (2008) ook de kracht van de eigen organisatie ten opzichte van de concurrentie expliciet in de outsourcingbeslissing betrekt. Vooral dit laatste vraagt om een diepgaande en dus relatief meer tijdsintensieve analyse.

De raamwerken die zich richten op het moment na de outsourcingbeslissing betreffen de raamwerken van Needham et al. (2011) en Youngdahl en Ramaswamy (2008). Needham et al. (2011) concentreren zich op de instrumenten voor kennisontwikkeling in de tijd, bezien vanuit de uitbestedende partij. Veel aandacht wordt geschonken aan de kennisontwikkeling bij de uitbestedende partij nadat de processen zijn uitbesteed en welke handelswijze tot de beste resultaten leidt voor de uitbestedende partij, in het bijzonder door te leren van de manier van werken van de dienstverlener. Een solide kennis van de manier van werken leidt tot een sterkere onderhandelingspositie ten tijde van mogelijke contractverlenging, maar biedt ook de mogelijkheid om de processen weer te insourcen om daar zelf verder voordeel uit te behalen met de nieuw opgedane kennis. Dit raamwerk biedt derhalve waardevolle inzichten voor de uitbestedende partij, die bovendien betrekkelijk objectief zijn omdat geredeneerd wordt vanuit de eigen kennisopbouw.
Youngdahl en Ramaswamy (2008) voegen ten opzichte van Needham et al. (2011) nog een extra complicerende factor toe aan hun raamwerk, daar waar zij zich richten op de inschatting van de aanwezige vaardigheden van de dienstverlenende partij (door de outsourcende partij). De inschatting van de vaardigheden en het leervermogen van de dienstverlener door de outsourcende partij vormt een wezenlijk element bij de bepaling van uitbesteding van processen. Deze inschatting is complex en subjectief, vooral door het ontbreken van objectieve standaarden voor het meten van leervermogen van de dienstverlenende partij.

6 Conclusies en aanbevelingen

In dit artikel is de outsourcingbeslissing nader belicht. Behalve door het risicovolle karakter van een outsourcingproces worden beoogde voordelen soms niet behaald, omdat tijdens het strategische beslissingsproces onvoldoende is beredeneerd welke processen uitbesteed zouden kunnen worden, welke niet en waarom. Om tot een beter onderbouwde beslissing te komen is vanuit de theorie inzake TCE en RBV een aantal raamwerken vergeleken en getoetst op praktische toepasbaarheid. Deze raamwerken zijn ten behoeve van een contingentiebenadering in een matrix geplaatst en vergeleken op toepasbaarheid op basis van de volgende elementen:

- tijdpad binnen de outsourcingbeslissing, waarbij onderscheid wordt gemaakt naar het moment vóór de outsourcingbeslissing en het moment na de outsourcingbeslissing;
- mate van objectiviteit van de criteria ten grondslag liggend aan de outsourcingbeslissing.

Alle behandelde raamwerken bieden waardevolle aanknopingspunten om tot succesvolle uitbesteding van diensten te komen, waarbij het vaardighedenraamwerk (McIvor, 2008) en het risicoraamwerk (Aron & Singh, 2005) vooral aanknopingspunten bieden bij de uitbestedingsbeslissing zelf, terwijl de kennisraamwerken van Needham et al. (2011) en Youngdahl en Ramaswamy (2008) vooral de mogelijkheden van optimalisering in de periode na de uitbestedingsbeslissing verduidelijken. ■

Drs. R.L. Langenberg RA is in de dagelijkse praktijk werkzaam als organisatieadviseur en gespecialiseerd in vraagstukken rondom de optimalisering van bedrijfsprocessen, interne beheersing en risicomanagement. Hij is partner bij 4Partners B.V. en associate partner advisory bij Crowe Horwath. Daarnaast is hij als parttime docent verbonden aan de Vrije Universiteit in Amsterdam bij de vakgroep Bestuurlijke Informatie Verzorging.

Literatuur

- Aron, R. & J.V. Singh (2005), Getting offshoring right, *Harvard Business Review, 12,* 135-143.
- Barney, J.B. (2001), The resource-based view of the firm: Ten years after 1991, *Journal of Management,* 27, 625-641.
- Barney, J.B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management,* 17, 99-120.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), (2011), *Internal control: Integrated framework.* Geraadpleegd op www.coso.org/documents/volumeii-guidance.pdf.
- Dossani, R. & M. Kenney (2006), The next wave of globalization: Relocating service provision to India (Industry Studies Association Working Paper 2006-02). Geraadpleegd op http://isapapers.pitt.edu/68/.
- Dyer, J.H. & H. Singh (1998), The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *The Academy of Management Review, 23*(10), 660-679.
- Eisenhardt, K.M. & J.A. Martin (2005), Dynamic capabilities: What are they?, *Strategic Management Journal, 21,* 1105-1121.
- Eisenhardt, K.M. & F.M. Santos (2000), Knowledge based view: A new theory of strategy? In A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington (Ed.), *Handbook of strategy and management,* Londen, England: Sage Publications.
- Ellram, L.M., W. Tate & C. Billington (2008), Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective, *Journal of Operations Management, 26,* 148-163.
- Gerbl, M., R. McIvor & P. Humphreys (2009), *Global services outsourcing: Critical aspects and future directions,* Geraadpleegd op www.pomsmeetings.org/confpapers/011/011-0518.pdf.
- Gottfredson, M., R. Puryear & S. Phillips (2005), Strategic sourcing: From periphery to the core, *Harvard Business Review, 83*(2), 132-139.
- Grant, R.M. (1996), Towards a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal, 17,* 109-122.
- Groenewegen, J.P.M. (2004), Inzichten uit de institutionele economie, *Maandblad voor de Accountancy en Bedrijfseconomie, 78*(11), 515-523.
- Hackett Group (2013), Crumbling of internal and external borders continues to accelarate in 2013, Geraadpleegd op www.thehackettgroup.com.
- Holcomb, T.R. & M.A. Hitt (2007), Towards a model of strategic outsourcing, *Journal of Operations Management, 25,* 464-481.
- International Data Corporation (2012), Worldwide and U.S. business process outsourcing services 2012-2016, Geraadpleegd op http://www.idc.com.
- Madhok, A. (2002), Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production, *Strategic Management Journal, 23,* 535-550.
- McIvor, R. (2009), How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation, *Journal of Operations Management, 27,* 45-63.
- McIvor, R. (2008), What is the right outsourcing strategy for your process, *European Management Journal, 26,* 24-34.
- Metters, R. (2008), A typology of offshoring and outsourcing in electronically transmitted services, *Journal of Operations Management, 26,* 198-211.
- Needham, M., R. McIvor & P. Humphreys (2011), An exploration of the role of knowledge within outsourcing, Geraadpleegd op www.pomlearning.org/reno/fullpapers/020-0027%20An%20Exploration%20of%20the%20Role%20of%20Knowledge.pdf.
- Rodriguez, C.A. (2011), Offshore subsidiaries: Towards a long-term view of a one-time decision, Geraadpleegd op www.henley.ac.uk/web/FILES/management/mgmt-Rodriguez_Offshore_Subsidiaries.pdf.
- Roza, M. (2010), *The relationship between offshoring strategies and firm performance: Impact of innovation, absorptive capacity and firm size* (Doctoral disseration, Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam), Geraadpleegd op http://repub.eur.nl/res/pub/22155/.
- Santema, S.C. & J. van de Rijt (1999), Een resource based portfoliobenadering: strategieen op basis van de resource based view, *Bedrijfskunde, 71*(4), 53-58.
- Speklé, R.F. (2002), Variëteit in management controlstructuren, een transactiekostenperspectief, *Maandblad voor de Accountancy en Bedrijfseconomie, 76*(9), 409-417.
- Starreveld, R.W., O.C. van Leeuwen & H. van Nimwegen (2002), *Bestuurlijke Informatieverzorging deel 1: Algemene grondslagen,* Leiden, Nederland: Stenfert Kroese.
- Tate, W.L., L.M. Ellram, L. Bals & E. Hartman (2009), Offshore outsourcing of services: An evolutionary perspective, *International Journal of Production Economics, 120,* 512-524.
- Teece, D.J., G. Pisano & A. Shuen (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Review, 18*(7), 509-533.
- UNCTAD (2004), Development and globalization: Facts and figures, Geraadpleegd op http://unctad.org/en/docs/gdscsir20041_en.pdf.
- Vining, A & S. Globerman (1999), A conceptual framework for understanding the outsourcing decision, *European Management Journal, 17,* 645-654.
- Williamson, O.E. (1998), Transaction cost economics: How it works; where it is headed, *The Economist, 146,* 23-58.
- Williamson, O.E. (1979), Transaction-cost economics: The governance of contractual relations, *Journal of Law and Economics, 22,* 233-261.
- Youngdahl, W. & K. Ramaswamy (2008), Offshoring knowledge and service work: A conceptual model and research agenda, *Journal of Operations Management, 26,* 212-221.