

Erasmus Universiteit Rotterdam

Niet alleen een kwestie van besparen: De invloed van organisatie-inbedding op de uitbesteding van organisatieonderdelen

“Wat is de relatie tussen functie-specifieke vaardigheden en de uitbesteding van organisatieonderdelen en kan deze relatie verklaard worden door de inbeddingstheorie?”

Student: Ferrie Schaap

Studentnummer: 432112

Eerste lezer: Ferry Koster

Tweede lezer: Samira van Bohemen

Aantal pagina's: 25

Aantal woorden: 8304

Datum: 18 juni 2017, Rotterdam

Abstract

Outsourcing of organizational units is commonly explained as a result of an economic consideration based on maximizing profits. This article examines this claim by testing whether outsourcing declines when transaction costs are made aimed at developing firm-specific skills. Or alternatively if the decline of outsourcing is the result of the organizational embeddedness of organizational units. This article puts response of 17.958 companies to use, which are located in 28 different countries. Whether organizational embeddedness mediates the relation between firm-specific skills and outsourcing of organizational units is tested through three separate Hayes-tests. Partially in contrast with expectations organizational embeddedness appeared to effect the operational organizational units 'production' differently than the staff organizational units 'marketing' and 'research and development'. Whereas outsourcing declined in both cases of marketing, research and development because of organizational embeddedness. Outsourcing of production mostly declined as result of firm-specific skills. As it appears outsourcing is more strongly effect by economic considerations in case of operational organizational units. Whereas staff organizational units are more effectively 'shielded' from outsourcing by social ties. Some notions about possible explanations and future research are given at the end of this article.

Keywords

Firm-specific skills, organizational embeddedness, outsourcing

Inleiding

Uitbesteding van 'overbodige' organisatieonderdelen is in de afgelopen jaren toegenomen (Fine & Whitney, 2002). Uitbesteding zou voorkomen omdat producten en diensten op de markt in de hedendaagse economie dermate complex zijn dat een individuele organisatie niet over alle benodigde kennis, middelen en kunde kan beschikken (Fine & Whitney, 2002). Deze beperking maakt dat organisaties zich richten op 'kerncompetenties'. Kerncompetenties zijn vaardigheden waarover de organisatie beschikt die maken dat er toegang kan worden verkregen tot nieuwe afzetmarkten en marktgroei kan worden gerealiseerd. Denken vanuit kerncompetenties leidt ertoe dat delen van de organisatie die geen kerncompetentie zijn, worden gezien als overbodig en kunnen worden uitbesteed aan de markt (Fine & Whitney, 2002). Fine en Whitney (2002) stellen dat uitbesteding bijdraagt aan het economisch succes van de organisatie, doordat uitbesteding kosten reduceert. Of organisatieonderdelen worden uitbesteed is afhankelijk van een economische afweging tussen een 'make-option' of een 'buy-option' (Geyskens, Steenkamp & Kumar, 2006; Williamson & Ouchi, 1981). Wanneer diensten goedkoper op de markt kunnen worden ingekocht dan de kosten verbonden aan het maken, ofwel contracteren en opleiden van werknemers binnen verschillende organisatieonderdelen, dan worden deze delen van de organisatie uitbesteed aan de markt. Deze benadering van uitbesteding komt voort uit de transactiekostentheorie, waarin verondersteld wordt dat het uitbesteden van organisatieonderdelen een

louter economische afweging is (Williamson & Ouchi, 1981). De kritiek die wordt gegeven op deze veronderstelling luidt dat er op deze manier geen recht gedaan wordt aan de invloed van sociale relaties op de beslissingen van organisaties (Granovetter, 1985). Afgezien van een kosten-baten-afweging kan vanuit de transactiekostentheorie geen verklaring geboden worden voor uitbesteding.

Dat er alternatieve verklaringen mogelijk zijn voor uitbesteding blijkt uit onderzoek van Dekker en Koster (2016). Zij stellen dat uitbesteding naast transactiekosten wordt beïnvloed door unieke concurrentiemiddelen en machtsmiddelen van werknemers. Onderzoek naar uitbesteding toont aan dat machtsmiddelen, zoals sociale mobilisatie in werknemersbonden positief gerelateerd zijn aan uitbesteding (Dekker & Koster, 2016). De bevindingen van Dekker en Koster (2016) geven inzicht in de invloed van machtsmiddelen en sociale mobilisatie van werknemers op uitbesteding. Tegelijkertijd kan worden verondersteld dat werknemers afgezien van sociale verbanden in werknemersbonden ook andere sociale relaties hebben binnen organisaties (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, & Erez, 2001). Onderzoek naar het effect van sociale relaties tussen alle delen van de organisatie op uitbesteding kan daarmee een aanvulling bieden op het onderzoek van Dekker en Koster (2016).

Onderzocht zal worden of uitbesteding tot stand komt op basis van een economische afweging, of dat sociale relaties in werkelijkheid de oorzaak zijn voor uitbesteding. Anders gezegd wordt onderzocht of het verband tussen transactiekosten als gevolg van functie-specifieke vaardigheden en uitbesteding van organisatieonderdelen kan worden verklaard middels de ‘inbeddingsbenadering’ (Granovetter, 1985; Ng & Feldman, 2007). De inbeddingsbenadering biedt een aanvullende verklaring voor de uitbesteding van organisatieonderdelen door het effect van sociale relaties mee te wegen en zo recht te doen aan de sturende werking van sociale relaties tussen actoren. Zo resulteert inbedding in organisaties ervoor dat er sociale relaties ontstaan tussen werknemers bij verschillende organisatieonderdelen. Deze sociale relaties kunnen worden ingezet als manier om de positie bij de organisatie te behouden (Ng & Feldman, 2007). De veronderstelling dat uitbesteding het resultaat is van een kosten-baten-afweging wordt getoetst aan de hand van de ‘transactiekostentheorie’ in de vorm van ‘functie-specifieke vaardigheden’ (Wernerfelt, 1984; Williamson & Ouchi, 1981). Waarbij transactiekosten verbonden aan functie-specifieke vaardigheden inzicht geven in een afweging tussen het maken van interne transactiekosten (verbonden aan de ontwikkeling van functie-specifieke vaardigheden) en externe transactiekosten (als gevolg van uitbesteding). Functie-specifieke vaardigheden zijn al eerder gebruikt om transactiekosten in het kader van uitbesteding te onderzoeken (Dekker & Koster, 2016).

Een onderzoek naar de mediërende functie van organisatie-inbedding op de relatie tussen functie-specifieke vaardigheden en uitbesteding is wetenschappelijk relevant omdat het een alternatief vormt voor de economische verklaring van uitbesteding van organisatieonderdelen en biedt daarmee een aanvulling op het onderzoek van Fine en Whitney (2002). Dit onderzoek is eveneens wetenschappelijk relevant omdat het inzichten verschaft over de rol van sociale relaties bij uitbesteding en zo een aanvulling biedt op onderzoek van Dekker en Koster (2016). Onderzoek naar de mediërende

functie van organisatie-inbedding is praktisch relevant voor managers en bestuurders die inzicht willen krijgen in de uitbesteding van organisatieonderdelen. Inzicht in de rol van sociale relaties tijdens uitbesteding van organisatieonderdelen kan door organisaties worden gebruikt wanneer deze overwegen uit te besteden. De uitbesteding van organisatieonderdelen wordt onderzocht aan de hand van de onderzoeksvraag: *“Wat is de relatie tussen functie-specifieke vaardigheden en de uitbesteding van organisatieonderdelen en kan deze relatie verklaard worden door de inbeddingstheorie?”* Hierbij wordt gebruik gemaakt van kwantitatieve onderzoeksmethode. Middels een Hayes-toets wordt mediatie getoetst (Hayes, 2013), om zo antwoord te geven op de onderzoeksvraag. De respondenten tijdens dit onderzoek zijn managers van organisaties (n=17.958). De beschikbare data is afkomstig uit het *European Company Survey* en omvat bedrijven uit 28 EU-lidstaten (Eurofound, 2013).

Uitbesteding van organisatieonderdelen

Uitbesteding is een begrip dat breed kan worden gedefinieerd. Zo geeft Dicken (2015) aan dat uitbesteding in verband wordt gebracht met het verhogen van efficiëntie, het verlagen van organisatiekosten en het flexibiliseren van de organisatie. Dicken (2015) beschrijft uitbesteding als het afstoten van organisatieonderdelen, taken en processen. Organizeonderdelen worden volgens Dicken (2015) afgestoten naar andere organisaties op de markt. Afstoten naar de markt betekent dat personeel niet meer in dienst is van de organisatie, maar dat de benodigde diensten worden ingekocht. Diaz-Mora (2008) stelt daarentegen dat uitbesteding meer omvat dan het langdurig inkopen van diensten. Uitbesteding is volgens haar de inkoop van alles wat nodig is om te produceren of diensten te leveren en eigenlijk nodig is voor de organisatie, maar door derde wordt uitgevoerd. Deze definitie omvat dus ook de uitbesteding van organisatieonderdelen gericht op ondersteunende diensten zoals bijvoorbeeld ontwikkeling, onderzoek, logistiek of marketing (Diaz-Mora, 2008). Uitbesteding wordt tijdens dit onderzoek gedefinieerd als: *“Uitbesteding van organisatieonderdelen welke nodig zijn om te produceren of diensten te leveren”*.

In dit onderzoek naar de relatie tussen functie-specifieke vaardigheden, organisatie-inbedding en uitbesteding, staat de uitbesteding van organisatieonderdelen centraal. Organizeonderdelen worden op verschillende manieren gedefinieerd. Een organisatieonderdeel is volgens Tortoriello (2012) een begrensde eenheid van personeel met overeenkomstige, of wederzijds afhankelijke taken, welke als groep opereren in de organisatie. Mintzberg (1980) geeft aan dat organisatieonderdelen de verschillende elementen zijn waaruit een organisatie is opgebouwd. Waarbij onderscheid kan worden gemaakt tussen operationele kern, organisatietop, middenlijnmanagement, techno structuur en de ondersteunende staf. Een organisatieonderdeel wordt in dit onderzoek gedefinieerd als: *“Onafhankelijk eenheden van de organisatie, gericht op een specifieke taak welke nodig is om te produceren of diensten te leveren”*. Waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de organisatieonderdelen gericht op de feitelijke productie, de verkoop of marketing en de ontwikkeling van nieuwe producten.

Door op organisatieniveau uitbesteding te belichten kan worden onderzocht of uitbesteding inderdaad een economische afweging is, of dat sociale relaties de oorzaak zijn van uitbesteding. De economische verklaring voor uitbesteding van organisatieonderdelen kan worden onderbouwd vanuit de transactiekostentheorie (Geyskens, Steenkamp & Kumar, 2006; Williamson & Ouchi, 1981). Vanuit organisatie-inbedding kan de rol van sociale relaties worden onderzocht (Granovetter, 1985; Ng & Feldman, 2007).

Theoretische verklaringen voor uitbesteding van organisatieonderdelen

Transactiekosten van functie-specifieke vaardigheden en de uitbesteding van organisatieonderdelen

Het handelen van organisaties wordt vanuit de neoklassieke economie verklaard aan de hand van ‘winstmaximalisatie’ (Williamson, 1979). Organisaties streven naar winstmaximalisatie omdat verwacht wordt dat actoren rationele afwegingen maken. Actoren maken een afweging tussen kosten en baten. Op basis van deze afweging bepalen organisaties wanneer ze de markt gebruiken, wat ze daar inkopen en tegen welke prijs ze dit bereid zijn te doen. Of dat ze ervoor kiezen om de gewenste producten zelf te produceren. De transactiekostentheorie biedt vanuit de stroming van de nieuwe institutionele economie een aanvullende verklaring voor het handelen van organisaties.

De veronderstelling vanuit de neoklassieke economie, dat actoren op de markt volledig rationeel opereren wordt vanuit de transactiekostentheorie bekritiseerd en genuanceerd (Geyskens, Steenkamp & Kumar, 2006; Williamson, 1979; Williamson & Ouchi, 1981). Zo wordt aangegeven dat actoren niet alles van de markt weten, omdat hun rationaliteit beperkt is (Williamson, 1979). Vormen van beperkte rationaliteit zijn onzekerheid of onvoorspelbaarheid van de stabiliteit van de markt en onzekerheid over de betrouwbaarheid van andere actoren en mogelijk opportunisme van deze actoren op de markt. Beperkte rationaliteit leidt zo tot een ongelijke positie voor actoren op de markt. Er is daarmee ‘informatieasymmetrie’ tussen actoren op de markt, waarbij de ene actor meer weet van de transactie dan de ander. Gebruikmaken van de markt gaat als gevolg van de informatieasymmetrie gepaard met risico’s (Eisenhardt, 1989). Om deze risico’s te beperken, ondernemen actoren die de markt betreden voor een transactie verschillende activiteiten. Deze activiteiten zijn verspreid over twee momenten. Vóór de transactie, ofwel *ex ante* en ná de transactie ook wel *ex post* (Williamson, 1979). Voorbeelden van activiteiten die worden ondernomen om de onzekerheid van de transactie te verkleinen zijn informatie vergaren, zoeken van mogelijke partners, onderhandelingen met deze partners, contracteren van de transactie met partners en controle op de naleving van de afspraken. Zowel het controleren van de transactie als het zelf produceren van producten gaan gepaard met kosten, dit zijn zogenaamde ‘transactiekosten’ (Geyskens, Steenkamp & Kumar, 2006; Williamson, 1979; Williamson & Ouchi, 1981). Deze transactiekosten zijn extra kosten die de organisatie maakt om over te kunnen gaan tot de productie of inkoop van producten. Williamson en Ouchi (1981) geven aan dat wanneer er minder transactiekosten worden gemaakt bij de inkoop van producten of diensten, de organisatie ervoor zal

kiezen om via de markt de gewenste producten of diensten in te kopen. Wanneer organisaties inkopen via de markt maakt de productie geen onderdeel uit van de organisatie, productie wordt in dit geval uitbesteed aan de markt.

Transactiekosten ontstaan als gevolg van ‘functie specifieke vaardigheden’, welke nodig zijn om het product te maken dat de organisatie inkoopt, of de dienst te leveren waarnaar deze vraagt (Dekker & Koster, 2016; Geyskens, Steenkamp & Kumar, 2006). Functie-specifieke vaardigheden gaan gepaard met transactiekosten omdat deze ‘relatie specifiek’ zijn, wat betekent dat deze vaardigheden enkel bruikbaar zijn bij de organisatie waar ze worden ontwikkeld. Functie-specifieke vaardigheden kunnen daarmee niet worden overgedragen naar andere organisaties. Omdat functie-specifieke vaardigheden niet kunnen worden overgedragen naar andere organisaties moeten deze door de organisatie zelf worden ontwikkeld, de investering die dit vereist resulteert in transactiekosten (Dekker & Koster, 2016; Geyskens, Steenkamp & Kumar, 2006).

Organisatie (-onderdelen) beschikken over functie-specifieke vaardigheden, wanneer taken binnen de organisatie functie-specifieke vaardigheden vereisen die niet overdraagbaar zijn naar andere organisaties. Wanneer een organisatieonderdeel functie-specifieke taken uitvoert, hebben medewerkers binnen het organisatieonderdeel functies-specifieke vaardigheden nodig om hun werk te kunnen doen. Omdat deze vaardigheden niet overdraagbaar zijn, zal de organisatie alleen willen investeren in de ontwikkelingen van deze vaardigheden, wanneer organisatieonderdelen langere tijd aan de organisatie verbonden zullen zijn. Anders gezegd zal er alleen worden geïnvesteerd in de ontwikkeling van functie-specifieke vaardigheden wanneer de transactiekosten worden terugverdiend. Wanneer er transactiekosten zijn gemaakt in de vorm van functie-specifieke vaardigheden zal de organisatie organisatieonderdelen niet willen uitbesteden (Dekker & Koster, 2016; Williamson & Ouchi, 1981).

Functie-specifieke vaardigheden worden ontwikkeld middels ‘*on-the-job-training*’ en vereisen ‘functieverblijftijd’ (Dekker & Koster, 2016). Tijdens *on-the-job-training* leren medewerkers werkzaam binnen de organisatieonderdelen werkzaamheden van anderen die meer ervaring hebben. Dit kan zowel formeel middels opleidingen, of informeel door coaching en aansturing. Functieverblijftijd draagt bij aan functie-specifieke vaardigheden door de duur waarin de functie wordt uitgeoefend binnen het organisatieonderdeel. Hoe langer het organisatieonderdeel tot doel heeft deze functie uit te oefenen hoe bekwaamer de medewerkers worden in het werk. Zo zijn er gestaag meer functie-specifieke vaardigheden binnen het organisatieonderdeel.

Verwacht kan worden dat functie-specifieke vaardigheden minder uitbesteding van organisatieonderdelen tot gevolg hebben (Cunningham, Fink, & Sagas, 2005; Dekker & Koster, 2016). Organisaties zijn gericht op winstmaximalisatie (Fine & Whitney, 2002), daarom maken zij een afweging tussen enerzijds uitbesteden van organisatieonderdelen door de vereiste diensten in te kopen op de markt en anderzijds ‘verticale integratie’ (Williamson & Ouchi, 1981). Verticale integratie van bedrijfsonderdelen in de organisatie is het contracteren van nieuwe organisatieonderdelen, die vervolgens wordt opgenomen in de organisatie. Verticale integratie is daarmee het tegenovergestelde

van uitbesteding, waarbij bedrijfsonderdelen worden afgestoten naar de markt (Dicken, 2015). Wanneer de organisatie verwacht langere tijd verbonden te zijn aan organisatieonderdelen is de organisatie bereid te investeren in het ontwikkelen van functie-specifieke vaardigheden en de bijbehorende transactiekosten te maken. Meer functie-specifieke vaardigheden zouden als gevolg van transactiekosten daarom minder uitbesteding van organisatieonderdelen tot gevolg moeten hebben. Deze verwachting leidt tot de volgende hypothese:

H1: “Naarmate organisaties over meer functie-specifieke vaardigheden beschikken zullen zij organisatieonderdelen minder vaak uitbesteden.”

Organisatie-inbedding en de uitbesteding van organisatieonderdelen

De uitbesteding van organisatieonderdelen is vanuit de transactiekostentheorie het resultaat van actoren die worden gestuurd door de rationaliteit van de vrije markt, gericht op winstmaximalisatie (Fine & Whitney, 2002; Ghoshal & Insead, 1996; Granovetter, 1985). Het inbeddingsperspectief erkent, in tegenstelling tot de transactiekostentheorie, dat transacties zijn ingebed in sociale relaties en structuren (Baum & Oliver, 1992; Granovetter, 1985). Pogingen vanuit de transactiekostentheorie om rekening te houden met sociale relaties slagen hier niet in, als gevolg van de reductie van de complexiteit van sociale relaties (Granovetter, 1985). De reductie van relaties vanuit de transactiekostentheorie betekent dat relaties tussen actoren worden geïnterpreteerd aan de hand van de rol waarin de actoren zitten. Doordat de relaties tussen de actoren worden teruggebracht tot de rol die ze op dat moment vervullen, is er geen plaats voor de effecten van relaties als gevolg van voortdurende interactie. Zoals vertrouwen tussen de actoren als gevolg van eerdere ervaring met de handelswijze van de wederpartij. De beperking van gereduceerde relaties betekent dat economische benaderingen, zoals de transactiekostentheorie, onvoldoende verklaring kunnen geven voor de invloed van relaties tussen actoren op uitbesteding (Granovetter, 1985).

De inbeddingsbenadering biedt, door de invloed van sociale relaties te erkennen, een aanvulling op de verklaring van de transactiekostentheorie voor uitbesteding van organisatieonderdelen (Granovetter, 1985; Ng & Feldman, 2007). Vanuit de transactiekostentheorie wordt verondersteld dat het relatie specifieke karakter van functie-specifieke vaardigheden voldoende voorwaarde is voor de afname van uitbesteding, omdat de organisatie transactiekosten heeft gemaakt om functie-specifieke vaardigheden te ontwikkelen (Williamson, 1979; Williamson & Ouchi, 1981). De inbeddingsbenadering biedt hierop een verdieping door te stellen dat transactiekosten als gevolg van functie-specifieke vaardigheden geen directe afname van uitbesteding tot gevolg heeft. In plaats daarvan worden transactiekosten gezien als een voorwaarde voor ‘organisatie-inbedding’. Organisatie-inbedding leidt vervolgens tot een afname van uitbesteding (Granovetter, 1985; Ng & Feldman, 2007).

Organisatie-inbedding is de sociale relatie tussen actoren, die gepaard gaan met functionele relaties. Organisatie-inbedding versterkt de positie van actoren doordat uitbesteding niet alleen betekent

dat er een formele relatie wordt doorbroken, maar ook een sociale relatie. Denk bijvoorbeeld aan de beëindiging van vriendschappelijke banden tussen actoren. Organisatie-inbedding kan op organisatieniveau worden onderzocht aan de hand van schakels, inpassingen en opofferingen (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez, 2001; Ng & Feldman, 2007).

Inpassing is de aansluiting die gevonden wordt tussen organisatieonderdelen en ontstaat wanneer de vaardigheden van werknemers binnen organisatieonderdelen overeenkomen met de verwachtingen en eisen van de organisatie (Ng & Feldman, 2007). Wanneer vaardigheden en verwachtingen overeenkomen versterkt de relatie tussen de organisatie en het organisatieonderdeel, omdat beide partijen tevreden zijn met de invulling van de relatie door de ander. In hoeverre de vaardigheden van organisatieonderdelen voldoen aan de verwachtingen van de organisatie versterkt de mate van organisatie-inbedding. Inpassing kan worden vergroot door opleiding van delen van de organisatie, gericht op het leren uitvoeren van de functietaken. Middels opleiding wordt geleerd om te voldoen aan eisen van de organisatie (Ng & Feldman, 2007).

Schakels zijn eveneens onderdeel van organisatie-inbedding en omvatten de verbindingen die bestaan tussen de werkzaamheden van verschillende organisatieonderdelen bij de organisatie (Ng & Feldman, 2007). Verbindingen tussen werkzaamheden maken dat organisatieonderdelen onderling moeten samenwerken. Gedurende deze samenwerking ontstaan vriendschappelijke banden, waarmee de relatie wordt versterkt en organisatie-inbedding vergroot.

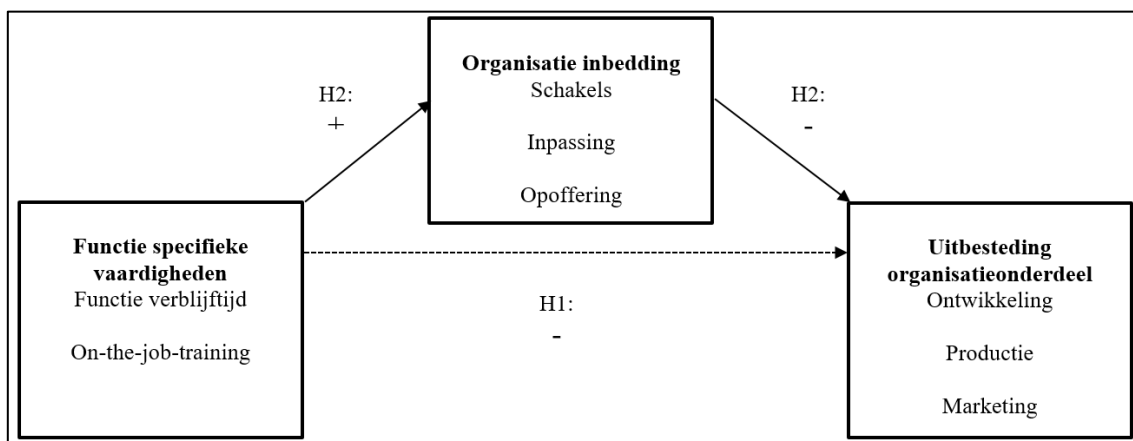
Organisatie-inbedding beslaat tevens *opoffering*. Opoffering betekent het ‘verlies’ van inkomen, wat werknemers binnen de organisatieonderdelen lijden wanneer de relatie met de organisatie wordt beëindigd (Ng & Feldman, 2007). Wanneer de kans op verlies ontstaat als gevolg van beëindiging van de relatie neemt de mate van organisatie-inbedding toe, omdat delen van de organisatie economisch verlies willen voorkomen en zich daarom inzetten om de relatie behouden (Ng & Feldman, 2007).

De onderdelen van organisatie-inbedding schakels, inpassingen en opofferingen versterken de relatie tussen organisatieonderdelen, waardoor uitbesteding afneemt (Granovetter, 1985; Ng & Feldman, 2007). Afname van uitbesteding van organisatieonderdelen ontstaat als gevolg van organisatie-inbedding, omdat de functionele relaties tussen actoren binnen de organisatie tijdens een transactie gepaard gaan met opbouw van sociale relaties (Granovetter, 1985). Anders gezegd is uitbesteding in de empirie geen economische overweging, maar het resultaat van sociale relaties tussen organisatieonderdelen. Ook al zou uitbesteding rendabel zijn wordt hiervan afgezien omdat organisatieonderdelen met elkaar verbonden zijn in een relatie. Organisatie-inbedding leidt tot de volgende veronderstelling:

H2: “*Inbedding van organisatieonderdelen in de organisaties medieert het verband tussen functie-specifieke vaardigheden en de uitbesteding door organisaties*”.

Het verband tussen functie-specifieke vaardigheden en organisatie-inbedding

Alle actoren op de markt zijn ingebed in sociale relaties (Ghoshal & Insead, 1996; Granovetter, 1985). Elke transactie gaat gepaard met de opbouw van sociale relaties, zo ook de transactie waarin organisatieonderdelen verticaal worden geïntegreerd, om zo functie-specifieke vaardigheden op te bouwen (Geyskens, Steenkamp & Kumar, 2006; Granovetter, 1985; Williamson & Ouchi, 1981). De functionele relatie die bij verticale integratie tot stand komt geeft zo aanleiding tot organisatie-inbedding. Organisatie-inbedding bemiddelt daarmee tussen functie-specifieke vaardigheden en uitbesteding van organisatieonderdelen. De bemiddelende functie van organisatie-inbedding tussen functie-specifieke vaardigheden en de uitbesteding van organisatieonderdelen kan worden verklaard aan de hand van *schakels*, *inpassing* en *opoffering* (Lee, Mitchell, Sablynski, Burton & Holtom, 2004; Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski & Erez, 2001; Ng & Feldman, 2007). In eerste instantie worden organisatieonderdelen verticaal geïntegreerd omdat de opbouw van functie-specifieke vaardigheden minder transactiekosten tot gevolg heeft dan het inkopen op de markt (Baum, & Oliver, 1992; Geyskens, Steenkamp & Kumar, 2006). Er ontstaat vervolgens een functionele relatie tussen verschillende organisatieonderdelen (Granovetter, 1985). Gedurende deze relatie worden functie-specifieke vaardigheden opgebouwd en voldaan aan de functie-eisen, er ontstaat dus inpassing (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski & Erez, 2001; Ng & Feldman, 2007). Eveneens zal er moeten worden samengewerkt met andere delen van de organisatie, waardoor er schakels ontstaan. Ook zal het verlies bij vertrek toenemen, omdat er door zowel door het organisatieonderdeel als de organisatie is geïnvesteerd in de functie-specifieke vaardigheden, vertrek zou daarom opoffering betekenen. Samengevat zorgt de opbouw van functie-specifieke vaardigheden voor organisatie-inbedding. Zoals beschreven zorgt organisatie-inbedding ervoor dat organisatieonderdelen minder wordt uitbesteed doordat de economische afweging minder belangrijk wordt dan de sociale afweging. Organisatie-inbedding bemiddelt daarmee het verband tussen functie-specifieke vaardigheden en uitbesteding van organisatieonderdelen. De geformuleerde hypothese resulteren in een mediërend model, waarin verwacht wordt dat organisatie-inbedding medieert tussen functie-specifieke vaardigheden en uitbesteding van organisatieonderdelen.



Figuur 1. Conceptueel model

Data en methode

Dataset

Om antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag zal gebruik gemaakt worden van kwantitatieve onderzoeksmethode. De dataset die zal worden gebruikt is het *European company survey* (ECS). Het ECS 2013 is verzameld door Eurofound (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions). De ECS 2013 is bruikbaar als dataset omdat het de benodigde informatie bevat op basis van organisatiegegevens. De dataset omvat gegevens van alle 28 lidstaten van de Europese Unie. In totaal omvat de ECS respons van 30.113 managers, verspreid over de deelnemende landen. Wanneer alle non-respons is weg-gefilterd en alleen nog respondenten overblijven die antwoord hebben gegeven op alle gebruikte enquêtevragen, bevat de dataset 17.958 respondenten. Het responspercentage bedraagt 39%. De gegevens van de dataset zijn verzameld middels telefonische enquête. De enquête heeft plaatsgevonden in het eerste en tweede kwartaal van 2013. Respondenten van de ECS zijn senior-managers die verantwoordelijkheid dragen voor alle werknemers en de manier waarop de organisatie wordt aangestuurd. De organisaties of organisatieonderdelen die zijn geïnterviewd bedroegen minimaal tien werknemers in alle sectoren, afgezien van landbouw. De gemiddelde duur van de interviews met managers bedraagt 17 minuten. De survey is afgenomen in de moedertaal van de respondenten, bedoeld om misvattingen te voorkomen. Alle 28 deelnemende landen zullen worden meegenomen in de analyse, om op deze manier het effect van landen mee te kunnen wegen in de analyse als controlevariabele.

Operationalisering variabelen

Uitbesteding is het niet verticaal integreren van organisatieonderdelen welke nodig zijn om te produceren of diensten te leveren”. (Fine & Whitney, 2002). Uitbesteding als onafhankelijke variabele wordt gemeten met de vraag: “Besteedt deze vestiging geheel of gedeeltelijk een van de volgende activiteiten uit, aan een derde partij, die niet het eigendom is van uw vestiging of het bedrijf waar u toe behoort?” De indicatoren zijn: Ontwikkeling of ontwerp van nieuwe producten of diensten (1=ja). Productie van goederen of diensten (1=ja). Verkoop of marketing van goederen of diensten (1=ja). Wanneer wordt voldaan aan een van de indicatoren laat dit zien dat de betreffende organisatie overgaat tot uitbesteding van organisatieonderdelen.

Functie-specifieke vaardigheden kunnen worden gemeten middels functieverblijftijd en on-the-job-training (Dekker & Koster, 2016). *Functieverblijftijd* wordt gemeten door middel van de vragen: “Kunt u mij alstublieft voor deze vestiging het aantal of het percentage werknemers noemen, dat een contract voor onbepaalde tijd heeft?” Deze vraag telt zeven antwoord categorieën, van 1= geen enkele of 0%, tot 7= allen of 100%. En de vraag: “De meerderheid van de werknemers met een tijdelijk contract kreeg na afloop een vervolg contract”. Aangevuld met de vraag: “Werknemers worden aangenomen met de intentie om ze voor een lange tijd in dienst te hebben”. *On-the-job-training* wordt gemeten door

middel van de vraag: “Welk percentage werknemers heeft in de afgelopen 12 maanden on-the-job-training gekregen?”.

Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, en Erez (2001) hebben indicatoren vastgesteld waarmee organisatie-inbedding op organisatieniveau kan worden gemeten aan de hand van schakels, inpassing en opoffering. *Schakels* worden gemeten aan de hand van drie verschillende vragen. De vragen die worden gebruikt zijn: a) “Een team is een groep van mensen die samenwerken met een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de uitvoering van een toegewezen taak, binnen of tussen eenheden van de vestiging. Heeft u teams op uw vestiging, die passen binnen deze definitie (1=ja). b) “Rouleren werknemers van deze vestiging taken met andere medewerkers?” c) “Had de training van uw staf de doelstellingen, het in staat stellen van werknemers taken te rouleren met collega’s (1=ja)”. In hoeverre aanwezige vaardigheden voldoen aan de verwachtingen van de organisatie wordt gebruikt om *inpassing* te meten, de vraag die hierbij gebruikt wordt is: “Had de training van uw staf tot doel het verbeteren en uitbreiden van de vaardigheden in hun huidige baan? (1=ja)”. *Opoffering* kan gemeten worden aan de hand van beloningssystematiek die de organisatie biedt, welke medewerkers binnen organisatieonderdelen verliezen bij de beëindiging van de relatie (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, & Erez, 2001). De vraag die hiervoor gebruikt wordt is: “Kunt u mij voor elk van deze beloningssystemen vertellen, of deze wel of niet beschikbaar zijn voor ten minste enkele werknemers?” Naar resultaat, bijvoorbeeld stukloon, provisies, courtages of commissies (1=ja). Variabele extra beloning verbonden aan de individuele prestaties aan de hand van een management evaluatie (1=ja). Variabele extra beloning verbonden aan de prestaties van een team, werkgroep of afdeling (1=ja). Variabele extra beloning verbonden aan de resultaten van een bedrijf of vestiging (winstdelingsplan) (1=ja). Variabele extra beloning in de vorm van een bedrijfsaandelenplan aangeboden door het bedrijf (1=ja).

Om de betrouwbaarheid van de analyse te controleren worden de volgende controlevariabelen gebruikt: a) De grote van de organisatie, b) of de organisatie opereert in de private of de publieke sector en c) het land waarin de organisatie opereert, waarmee de context van de organisatie wordt gecontroleerd. In de dataset wordt het land van herkomst aangegeven met een label 1 tot en met 28, waardoor het land met het nummer 28 in een analyse ‘hoger’ scoort dan het land met nummer 1. Om dit te voorkomen zijn de landen hercodeerd tot 28 onafhankelijke dichotome variabelen (1=ja).

Analysemethode

Om de mediërende rol van organisatie-inbedding tussen functie-specifieke vaardigheden en uitbesteding van organisatieonderdelen te onderzoeken wordt een mediatie-analyse uitgevoerd (Statistics Solutions, 2013). Hiermee wordt antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag. De mediatie-analyse vindt plaats gebruikmakend van een Hayes-toets. De Hayes-toets analyseert mediatie middels twee afzonderlijke analyses (Hayes, 2013). In de eerste analyse worden de onafhankelijke variabelen gebruikt om de mediërende variabelen te voorspellen. Functie-specifieke vaardigheden, gemeten aan de hand van functieverblijftijd en on-the-job-training worden in deze analyse gebruikt om organisatie-inbedding te

voorspellen. Verondersteld wordt dat er bij een mediatiemodel een significante relatie bestaat tussen beide variabelen. Vervolgens wordt in de tweede analyse gekeken of de mediërende variabele een significante relatie heeft met de onafhankelijke variabele. Organisatie-inbedding zou in deze analyse een negatief significant verband moeten hebben met uitbesteding van organisatieonderdelen. In de tweede analyse worden eveneens de onafhankelijke variabelen gebruikt om de afhankelijke variabelen te voorspellen. Bij volledige mediatie zou er geen significant verband moeten bestaan tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabelen, wanneer de mediërende variabele is opgenomen in het model (Baron & Kenny, 1986).

Ter voorbereiding van een mediatiemodel zijn alle variabelen nader bekeken. In tabel 1 is per variabele weergegeven wat de range is, het gemiddelde en de standaardafwijking. De weergegeven variabelen zijn berekend door variabelen uit de ECS te hercoderen. Waarbij de ‘richting’ van de variabelen gelijk is getrokken. Een hogere score betekent in dit geval méér uitbesteding, inbedding, on-the-job-training, of een langere aanstelling. Voor uitbesteding van organisatieonderdelen gericht op ontwikkeling, productie en marketing geldt dat dit dichotome variabelen zijn, waarbij 0 geen uitbesteding betekent en 1 duidt op de aanwezigheid van uitbesteding.

De variabelen zijn gecentreerd om in een later stadium multicollineariteit te voorkomen, aangezien meerdere variabelen onderling correleren bestaat de mogelijkheid dat multicollineariteit optreedt, waardoor analyseresultaten kunnen worden verstoord (Kraemer & Blasey, 2004).

Resultaten

Tabel 1. Beschrijvende data van variabelen

Variabele	Range	Gemiddelde	St. deviatie
Uitbesteding ontwikkeling	0 – 1	0,235	0,430
Uitbesteding productie	0 – 1	0,311	0,468
Uitbesteding marketing	0 – 1	0,235	0,428
Schaal organisatie-inbedding	0– 1	0,539	0,211
On-the-job-training	1 - 7	3,963	0,016
Contract onbepaalde tijd	1 - 7	5,716	0,011
Verlenging contract	1 - 4	3,150	0,055
Intentie lange aanstelling	1- 3	3,449	0,004

N= 17958 organisaties in 28 landen

In tabel 2 staan de uitkomsten van de gecentreerde variabelen weergegeven, afgezien van dichotome variabelen zoals uitbesteding. Eveneens wordt de schaal van organisatie-inbedding weergegeven. De schaal organisatie-inbedding bestaat uit negen items, te weten; de omschrijving van

het werken in teamverband, roulatie van werkzaamheden onder werknemers, training gericht op het vermogen van werknemers om taken te kunnen rouleren, training gericht op de vaardigheden binnen het eigen werk en de aanwezigheid van beloning op basis van resultaten van de organisatie, individuele prestaties, teamprestaties, winstdeling en aandelen. De interne consistentie van de schaal scoort lager dan gebruikelijk, waarbij doorgaans vanaf een score tussen 0,6 en 0,7 wordt overgegaan tot het opstellen van een schaal (Bland & Altman, 1997). Echter, is er geen samenstelling vindbaar met de negen items die een hogere interne consistentie scoort. Het formeren van een schaal van organisatie-inbedding is in dit onderzoek noodzakelijk voor de praktische haalbaarheid. Het uitvoeren van een mediatieanalyse is niet mogelijk met negen onafhankelijke mediatievariabelen. Tevens is het formeren van een schaal met deze items in lijn met theoretische bevindingen van Ng & Feldman (2007). Wel moet worden vastgesteld dat het gebruiken van de schaal ‘organisatie-inbedding’ met een lage interne consistentie een beperking betekent voor de resultaten.

Ook is geprobeerd om een schaal samen te stellen van de afhankelijke variabele uitbesteding. Hoewel de interne consistentie van een schaal van uitbesteding voldoende zou zijn, bij een interne consistentie van 6,72, is de uitkomst van deze schaal bipolair verdeeld. Daarom is ervoor gekozen om geen schaal te maken van uitbesteding.

Variabele	Correlatie i.v.t. ontwikkeling	Correlatie i.v.t. productie	Correlatie i.v.t. marketing
Uitbesteding ontwikkeling	-	0,443**	0,407**
Uitbesteding productie	0,443**	-	0,350**
Uitbesteding marketing	0,407**	0,350**	-
Schaal organisatie-inbedding	0,139**	0,127**	0,131**
On-the-job-training	0,022**	0,013	0,031**
Contract onbepaalde tijd	-0,012	0,013	-0,022**
Verlenging contract	-0,011	0,013	0,002
Intentie lange aanstelling	-0,017*	0,021**	0,019*

N=17958

***p<0,01*

** p<0,05*

Toetsen of organisatie-inbedding medieert tussen functie-specifieke vaardigheden en uitbesteding van organisatieonderdelen, is gedaan met een Hayes-toets. Omdat er drie afhankelijke variabelen zijn, wordt er driemaal een Hayes-toets uitgevoerd. In iedere toets wordt apart vastgesteld of organisatie-inbedding een mediërende rol heeft.

In tabel 3 wordt weergegeven of organisatie-inbedding medieert tussen functie-specifieke vaardigheden en uitbesteding van organisatieonderdelen gericht op ontwikkeling. Hieruit blijkt een significant positief verband tussen enerzijds de onafhankelijke variabelen on-the-job-training aangeboden aan werknemers in het afgelopen jaar, verlenging contract en intentie langere aanstelling op anderzijds de mediërende variabele organisatie-inbedding. Organiseatieonderdelen gericht op ontwikkeling bij organisaties waar meer on-the-job-training in het afgelopen jaar heeft plaatsgevonden zijn gemiddeld 0,019 meer ingebed in de organisatie. Verlenging van een contract resulteert in 0,010 meer organisatie-inbedding. Aanstellingen met de intentie voor een langere periode zorgen voor 0,022 meer organisatie-inbedding. Organiseatie-inbedding medieert tussen de onafhankelijke variabelen en uitbesteding van organisatieonderdelen gericht op ontwikkeling, omdat we een positief significant verband vinden tussen organisatie-inbedding en de uitbesteding van organisatieonderdelen gericht op ontwikkeling. Meer organisatie-inbedding betekent 1,578 minder uitbesteding. Organiseatie-inbedding medieert volledig omdat de significantie van de afhankelijke variabelen wegvalt wanneer organisatie-inbedding wordt opgenomen in het model.

Tabel 3. Mediatie model middels Hayes toets

Variabele	Model 1 (ai)		Model 2 (bi)		Model 3 (c')	
	B	S.E. B	B	S.E. B	B	S.E. B
Uitbesteding ontwikkeling	-	-	-0,345**	0,010	-0,345**	0,010
Organisatie-inbedding	-0,120**	0,091	-1,578**	0,083	-	-
On-the-job-training	0,019**	0,007	-	-	-0,000	0,008
Contract onbepaalde tijd	-0,001	0,010	-	-	-0,016	0,012
Verlenging contract	0,010**	0,022	-	-	-0,009	0,026
Intentie lange aanstelling	0,022**	0,027	-	-	0,034	0,032
Sector	0,067**	0,052	-	-	-0,386**	0,059
Organisatie grote	0,074**	0,002	-	-	-0,016	0,023

N=17958

***p<0,01*

**p<0,05*

Gecontroleerd voor land met dummyvariabelen

De onafhankelijke variabelen geven 16,9% van de verklaarde variantie van organisatie-inbedding, zoals blijkt uit tabel 4. De onafhankelijke variabelen samen met organisatie-inbedding verklaren 6,8% van de variantie van de uitbesteding van ontwikkeling. Het totale model is significant bij $p < 0,01$.

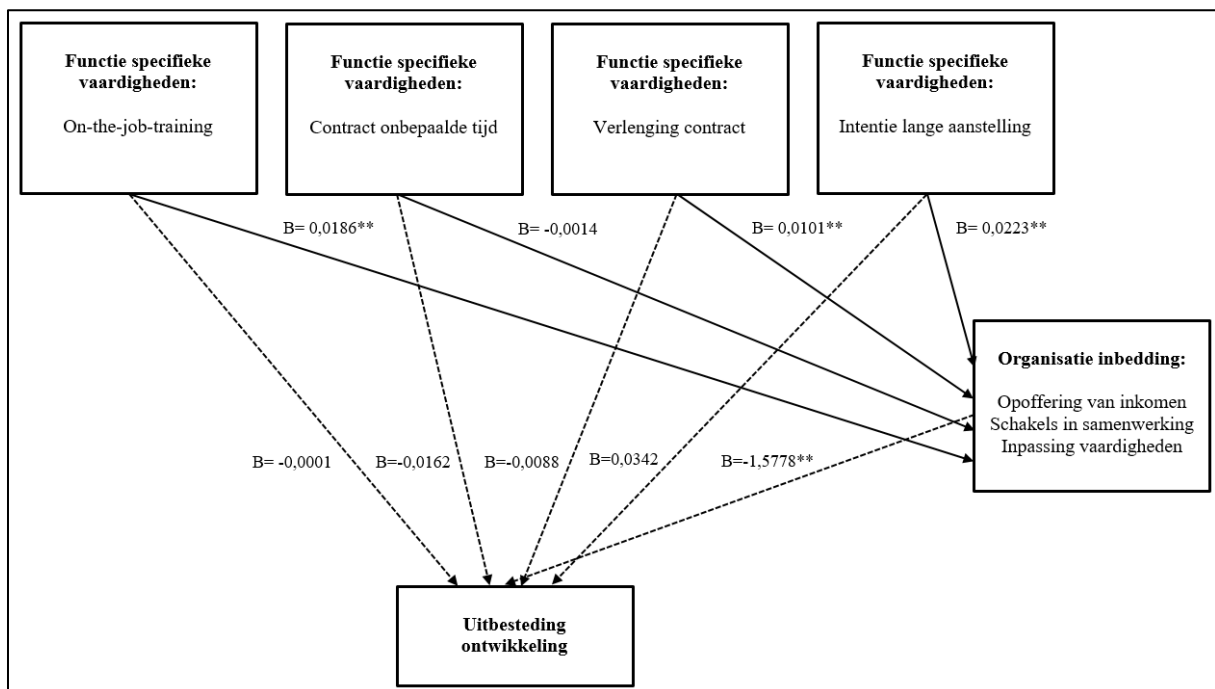
Tabel 4. Model overzicht

R	R2	MSE	F	DF1	DF2
0,4106	0,169	0,042	112,026	27	20446
-2 log Model likelihood	log Model likelihood	log p-waarde	McFadden	CoxSnell	Nagelkerke r2
21684,258	951,776	0,003	0,042	0,045	0,068

De resultaten uit de analyse leiden tot onderstaand model. Hierbij past de volgende formule:

$$\text{Uitbesteding ontwikkeling (Y)} = -0,345 - 1,578 * \text{Organisatie-inbedding}$$

$$\text{Organisatie-inbedding (M)} = -0,120 + ((0,019 * \text{on-the-job-training}) + (0,010 * \text{verlenging contract}) + (0,022 * \text{intentie lange aanstelling}))$$



Figuur 2. Mediatie model met afhankelijke variabele uitbesteding ontwikkeling

Tabel 5 toont een mediatie model met uitbesteding van organisatieonderdelen gericht op productie als afhankelijke variabele. In tegenstelling tot de uitbesteding van organisatieonderdelen gericht op ontwikkeling wordt uitbesteding van organisatieonderdelen gericht op productie deels gemedieerd door organisatie-inbedding. Organisatie-inbedding medieert in dit model niet volledig, maar gedeeltelijk omdat het directe effect van verlenging van contracten significant blijft. Het directe effect van verlenging van contracten op uitbesteding blijft ook significant wanneer organisatie-inbedding

wordt opgenomen in het model. Wanneer er een verlenging van het contract plaatsvindt neemt uitbesteding van productie af met 0,044. Ook organisatie-inbedding heeft een significant negatief verband met uitbesteding van productie. Wanneer productie meer is ingebed in de organisatie neemt uitbesteding gemiddeld 1,333 af.

Tabel 5. Mediatie model middels Hayes toets

Variabele	Model 1 (ai)		Model 2 (bi)		Model 3 (c')	
	B	S.E. B	B	S.E. B	B	S.E. B
Uitbesteding productie	-	-	-0,367**	0,095	-0,367**	0,095
Organisatie-inbedding	-0,120**	0,009	-1,333**	0,077	-	-
On-the-job-training	0,019**	0,007	-	-	-0,008	0,008
Contract onbepaalde tijd	-0,001	0,010	-	-	-0,030**	0,011
Verlenging contract	0,002**	0,022	-	-	-0,044*	0,024
Intentie lange aanstelling	0,022**	0,027	-	-	0,025	0,023
Sector	0,067**	0,052	-	-	-0,086	0,057
Organisatie grote	0,073**	0,002	-	-	-0,031	0,021

N= 17958

*** p<0,01*

** p<0,05*

Gecontroleerd voor land met dummyvariabelen

De onafhankelijke variabelen geven in dit model 16,7% verklaring voor de variantie van organisatie-inbedding. Organisatie-inbedding en de onafhankelijke variabelen geven gezamenlijk 7,6% verklaring voor de variantie van uitbesteding van productie. Het model is significant met $p < 0,01$.

Tabel 6. Model overzicht

R	R ²	MSE	F	DF1	DF2
0,409	0,167	0,042	111,276	37	20510

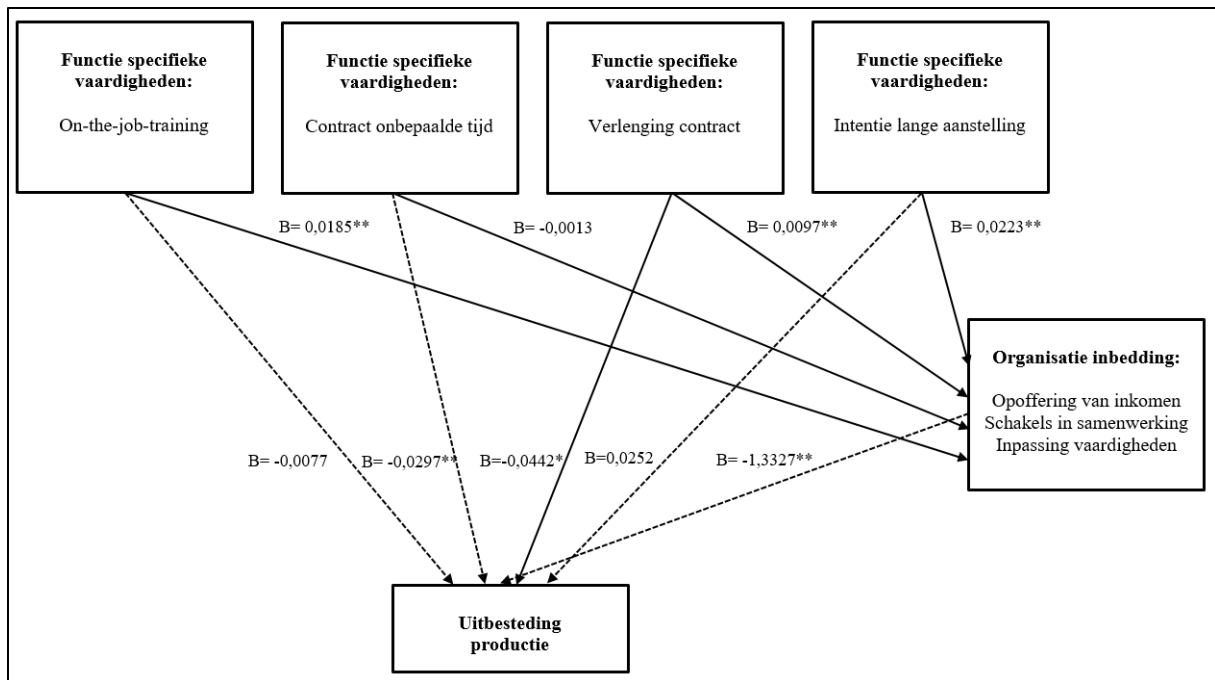
-2 log likelihood	Model log likelihood	p-waarde	McFadden	CoxSnell	Nagelkerke r ²
24511,449	1138,579	0,004	0,044	0,054	0,076

Gedeeltelijke mediatie van organisatie-inbedding op het verband tussen uitbesteding van productie en de onafhankelijke variabelen betekent een ander conceptueel model dan hiervoor. In onderstaand figuur

is te zien dat verlenging van contract een significant direct verband heeft en behoudt. Hierbij hoort de volgende formule:

$$\text{Uitbesteding ontwikkeling (Y)} = -0,367 - 1,333 * \text{Organisatie-inbedding} - 0,044 * \text{verlenging contract}$$

$$\text{Organisatie-inbedding (M)} = -0,120 + ((0,019 * \text{on-the-job-training}) + (0,001 * \text{verlenging contract}) + (0,022 * \text{intentie lange aanstelling}))$$



Figuur 3. Mediatiemodel met afhankelijke variabele uitbesteding productie

Het derde mediatiemodel staat in tabel 7. Hierin is de afhankelijke variabele uitbesteding van organisatieonderdelen gericht op marketing getoond. In dit model is volledige mediatie te zien, evenals in het model met uitbesteding van ontwikkeling als afhankelijke variabele. Afgezien van contract voor onbepaalde tijd is er een positief significant verband gevonden tussen organisatie-inbedding en de overige onafhankelijke variabelen. Waarbij on-the-job-training gemiddeld 0,019 meer organisatie-inbedding tot gevolg heeft. Bij verlenging van een contract is 0,009 meer organisatie-inbedding gevonden. Wanneer de intentie tot een lange aanstelling bestaat betekent dit 0,023 meer organisatie-inbedding. Organisatie-inbedding medieert tussen de onafhankelijke variabelen en de uitbesteding van marketing, omdat er een negatief significant verband zichtbaar is. Meer organisatie-inbedding betekent 1,472 minder uitbesteding van organisatieonderdelen gericht op marketing. Wanneer organisatie-inbedding is opgenomen in het model vervalt het significante verband tussen de onafhankelijke variabelen en uitbesteding van marketing, organisatie-inbedding medieert het directe verband daarmee volledig.

Tabel 7. Mediatie model middels Hayes toets

Variabele	Model 1 (ai)		Model 2 (bi)		Model 3 (c')	
	B	S.E. B	B	S.E. B	B	S.E. B
Uitbesteding marketing	-	-	-0,826**	0,103	-0,826**	0,103
Organisatie-inbedding	-0,118**	0,009	-1,472**	0,083	-	-
On-the-job-training	0,019**	0,007	-	-	-0,009	0,008
Contract onbepaalde tijd	-0,001	0,010	-	-	-0,027	0,012
Verlenging contract	0,009**	0,022	-	-	-0,020	0,026
Intentie lange aanstelling	0,023**	0,027	-	-	0,040	0,032
Sector	0,066**	0,052	-	-	0,013	0,062
Organisatie grote	0,073**	0,002	-	-	-0,087**	0,024

N= 17958

*** p<0,01*

** p<0,05*

Gecontroleerd voor land met dummyvariabelen

Wederom is het derde model significant, ditmaal met een waarde van $p < 0,01$. Organisatie-inbedding wordt voor 16,7% verklaart. Uitbesteding van marketing wordt voor 6,9% verklaart.

Tabel 8. Model overzicht

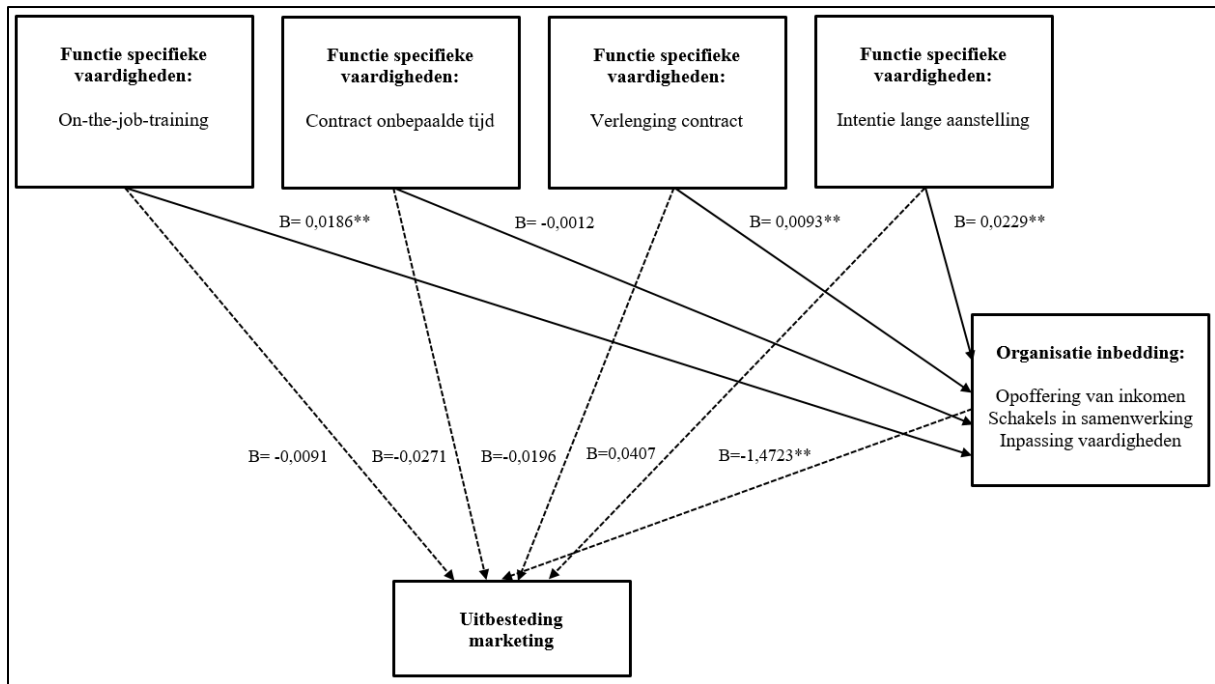
R	R ²	MSE	F	DF1	DF2
0,409	0,167	0,042	111,335	37	20550

-2 log likelihood	log Model likelihood	log p-waarde	McFadden	CoxSnell	Nagelkerke r ²
21636,550	964,123	0,003	0,043	0,046	0,069

De volledige mediërende rol van organisatie-inbedding resulteert in onderstaand model. Hierbij past de volgende formule:

Uitbesteding ontwikkeling (Y) = $-0,826 - 1,472 * \text{Organisatie-inbedding}$

Organisatie-inbedding (M) = $0,118 + ((0,019 * \text{on-the-job-training}) + (0,009 * \text{verlenging contract}) + (0,023 * \text{intentie lange aanstelling}))$



Figuur 4. Mediatiemodel met afhankelijke variabele uitbesteding marketing

De veronderstellingen op basis van de theorie leidt tot de volgende hypothese: *H1: "Naarmate organisaties over meer functie-specifieke vaardigheden beschikken zullen zij organisatieonderdelen minder vaak uitbesteden."*

Uit de analyses blijkt dat bij alle organisatieonderdelen meer functie-specifieke vaardigheden resulteren in een afname van uitbesteding. Naarmate organisaties meer investeren in de ontwikkeling van functie-specifieke vaardigheden zullen zij organisatieonderdelen minder uitbesteden. H1 kan daarmee worden aangenomen.

De tweede geformuleerde hypothese is: *H2: "Inbedding van organisatieonderdelen in de organisaties medieert het verband tussen functie-specifieke vaardigheden en de uitbesteding door organisaties"*.

De tweede hypothese kan deels, of niet volledig worden aangenomen. Voor de organisatieonderdelen gericht op marketing en ontwikkeling geldt dat organisatie-inbedding het verband tussen functie-specifieke vaardigheden en uitbesteding door organisaties volledig medieert. Bij organisatieonderdelen gericht op productie medieert organisatie-inbedding deels tussen het verband van functie-specifieke vaardigheden en uitbesteding door organisaties. H2 kan dus niet volledig worden aangenomen.

Conclusie

Doel van het huidige onderzoek was om te onderzoeken of uitbesteding tot stand komt als gevolg van een louter economische afweging, of dat ook sociale relaties invloed hebben op deze beslissing. In eerdere onderzoeken wordt verondersteld dat uitbesteding het resultaat is van een afweging op basis van transactiekosten (Fine & Whitney, 2002). Waarbij organisaties transactiekosten verbonden aan

uitbesteding afwegen tegen transactiekosten die ontstaan als gevolg van de investering in functie-specifieke vaardigheden (Dekker & Koster, 2016; Williamson & Ouchi, 1981). Door te onderzoeken of sociale relaties ook van invloed zijn op de beslissing om organisatieonderdelen uit te besteden, wordt de wetenschappelijke discussie hierover verbreed. De uitbesteding van organisatieonderdelen biedt een aanknopingspunt om theoretische veronderstellingen van Granovetter (1985), Ng en Feldman (2010) empirisch te toetsen, welke aangeven dat economische interacties plaatsvinden in een sociaal ingebedde context zoals organisaties. Onderzoek gericht op uitbesteding van organisatieonderdelen is geschikt, omdat uitbesteding betekent dat sociale relaties in de organisatie worden afgesneden. Wanneer organisatieonderdelen worden uitbesteed eindigen de contacten met de organisatie. In dit opzicht biedt uitbesteding van organisatieonderdelen een tegenstelling tussen sociale relaties enerzijds en economische afwegingen anderzijds.

Om te beginnen met de verwachting dat functie-specifieke vaardigheden van organisatieonderdelen leiden tot minder uitbesteding (Dekker & Koster, 2016; Geyskens, Steenkamp & Kumar, 2006). Inderdaad kan worden aangenomen dat functie-specifieke vaardigheden het aantal uitbestedingen verlaagt. Vastgesteld is dat wanneer organisatieonderdelen meer functie-specifieke vaardigheden bezitten, het aantal uitbestedingen van organisatieonderdelen afneemt. Dit geldt voor alle onderdelen van de organisatie, zowel in de productie van de organisatie als in ondersteunde diensten zoals marketing en ontwikkeling. Voor zowel grote als kleine organisaties in de private en de publieke sector betekent meer functie-specifieke vaardigheden minder uitbesteding van organisatieonderdelen. De verklaring voor de afname van uitbesteding als gevolg van functie-specifieke vaardigheden kan worden gegeven vanuit de transactiekostentheorie (Williamson & Ouchi, 1981). Vanuit de transactiekostentheorie wordt aangegeven dat organisaties beslissingen nemen op basis van een kosten-baten-afweging. Vanuit deze afweging betekenen functie-specifieke vaardigheden een investering, die verloren gaat wanneer een organisatieonderdeel wordt uitbesteed.

De tweede verwachting was dat ingebedde organisatieonderdelen minder vaak worden uitbesteed, ook wanneer deze over weinig functie-specifieke vaardigheden beschikken. In tegenstelling tot zoals bij de eerste hypothese, wijken de bevindingen deels af van de verwachtingen. Geconstateerd wordt dat organisatie-inbedding verschillende delen van de organisatie op een andere manier beïnvloedt. Organizeeonderdelen gericht op productie wijken in deze zin af van organisatieonderdelen gericht op ontwikkeling en marketing. Organizeeonderdelen gericht op marketing en ontwikkeling die zijn ingebed in de organisatie worden, zoals verwacht, minder uitbesteed. Wanneer er meer verbinden zijn tussen deze organisatieonderdelen en de andere delen van de organisatie biedt dit 'bescherming' tegen uitbesteding. Ook wanneer marketing en ontwikkeling niet beschikken over functie-specifieke vaardigheden zorgt organisatie-inbedding ervoor dat er geen uitbesteding plaatsvindt. Ditzelfde geldt niet voor organisatieonderdelen gericht op productie. Hier is te zien dat organisatie-inbedding niet volledig medieert tussen functie-specifieke vaardigheden en uitbesteding. Of werknemers binnen organisatieonderdelen gericht op productie een vaste aanstelling hebben en ook of hun aanstelling zal

worden verlengd, maakt dat uitbesteding wordt beïnvloed. Sociale relaties in de vorm van organisatie-inbedding zorgen er daarmee niet voor dat uitbesteding van productie afneemt, wanneer er weinig functie-specifieke vaardigheden zijn. De beslissing om organisatieonderdelen gericht op productie uit te besteden is afhankelijk van een economische afweging, gebaseerd op functie-specifieke vaardigheden. Terwijl de afweging om organisatieonderdelen gericht op marketing en ontwikkeling uit te besteden wordt bepaald door de aanwezigheid van organisatie-inbedding.

Het verschil tussen uitbestedingskeuzes omtrent verschillende organisatieonderdelen is mogelijk te verklaren aan de hand van de positie van stafafdelingen ten opzichte van productieafdelingen. De positie van een organisatieonderdeel zou van invloed kunnen zijn op de manier waarop deze is ingebed in de organisatie, ofwel met *welke* andere organisatieonderdelen er sociale relaties ontstaan. Inbedding tussen een organisatieonderdeel en het organisatiebestuur zou van invloed kunnen zijn op het effect van organisatie-inbedding en uitbesteding, omdat bestuurlijke organisatieonderdelen formele bevoegdheid hebben om uitbestedingsbeslissingen te maken (Papadakis, Lioukas & Chambers, 1998). Verwacht zou kunnen worden dat sociale relaties eerder ontstaan tussen stafafdelingen en het organisatiebestuur, omdat er minder hiërarchische lagen zijn die beide organisatieonderdelen van elkaar scheidde (Mintzberg, 1980). Stafafdelingen zoals marketing en ontwikkeling zullen eerder direct werken voor het organisatiebestuur dan productie, als gevolg van minder hiërarchische lagen. De ‘functionele’ relatie tussen stafafdelingen en het organisatiebestuur gaat vervolgens gepaard met de opbouw van een sociale relaties (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, & Erez, 2001; Ng & Feldman, 2007). Van het organisatieonderdeel gericht op productie kan worden verwacht dat deze doorgaans een grotere afstand hebben tot het organisatiebestuur (Mintzberg, 1980), omdat beide organisatieonderdelen worden gescheiden door meerdere hiërarchische lagen van lijnmanagement. Als gevolg van deze afstand is er geen functionele relatie, waardoor er ook geen sociale relatie ontstaat (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, & Erez, 2001; Ng & Feldman, 2007). Anders gezegd zou de relatie tussen organisatie-inbedding en uitbesteding afhankelijk kunnen zijn van welke relaties organisatieonderdelen hebben.

Centraal in dit onderzoek stond de onderzoeksvraag: *“Wat is de relatie tussen functie-specifieke vaardigheden en de uitbesteding van organisatieonderdelen en kan deze relatie verklaard worden door de inbeddingstheorie?”* Concluderend zorgen functie-specifieke vaardigheden ervoor dat organisatieonderdelen minder worden uitbesteed. Deze afname kan worden verklaard middels de investeringskosten die organisaties maken om medewerkers binnen organisatieonderdelen functie-specifieke vaardigheden aan te leren. Functie-specifieke vaardigheden vergroten de mate van organisatie-inbedding. Organize-inbedding zorgt ervoor dat organisatieonderdelen minder vaak worden uitbesteed. Samenvattend medieert organisatie-inbedding de relatie tussen functie-specifieke vaardigheden en uitbesteding. Of organisatie-inbedding medieert is hierin afhankelijk van het soort organisatieonderdeel.

Managers en bestuurders kunnen deze conclusies gebruiken als zij overwegen organisatieonderdelen uit te besteden. Zo is duidelijk geworden dat de kans op uitbesteding afneemt wanneer er sociale relaties zijn in de vorm van organisatie-inbedding. De kans op succesvolle uitbesteding van organisatieonderdelen wordt vergroot door organisatie-inbedding af te bouwen en afstand te creëren tussen het beoogde organisatieonderdeel en de organisatie. Uitbesteding van ondersteunde organisatieonderdelen kan worden tegengegaan door meer organisatie-inbedding te creëren. Sturen op uitbesteding van productie is het meest succesvol door het vergroten van functie-specifieke vaardigheden.

Discussie en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Gedurende dit onderzoek heb ik geprobeerd om een bijdrage te leveren aan eerdere bevindingen door te weerleggen dat beslissingen bij organisaties louter economisch gedreven zijn. Gedurende het onderzoeksproces heb ik verschillende analysemethoden toegepast, passend bij de beschikbare data. De keuze die hierin is gemaakt, heeft ondanks de gepresenteerde resultaten, beperkingen. De interne consistentie van organisatie-inbedding als schaal was niet sterk. Toekomstig onderzoek naar een gegronde meting van organisatie-inbedding op organisatieniveau zou daarmee een aanvulling geven op bestaand onderzoek (Cunningham, Fink & Sagas, 2005). Eveneens is het niet gelukt om tijdens dit onderzoek het effect van landen op het mediatieverband te verklaren. Landen als controlevariabele in een Hayes-toets hebben geen significant effect op de mediatie, maar onduidelijk blijft of organisatie-inbedding in ieder land hetzelfde effect heeft. Onderzoek naar de rol van inbedding op economische activiteiten zou daarom kunnen richten op de verschillen tussen landen.

Een onverwacht resultaat uit de analyse was het verschil tussen de effecten van organisatie-inbedding op verschillende organisatieonderdelen. Duidelijk is geworden dat operationele delen van de organisatie anders worden beïnvloed door organisatie-inbedding. Toekomstig onderzoek zou moeten gaan over het verschil van organisatie-inbedding op productie en andere onderdelen van de organisatie. Waarom werkt inbedding voor dit organisatieonderdeel anders? Een onderzoek hiernaar zou gebruik kunnen maken van de bevindingen en het theoretisch raamwerk zoals gebruikt in dit onderzoek naar het effect van organisatie-inbedding op de relatie tussen functie-specifieke vaardigheden en uitbesteding van organisatieonderdelen.

Referenties

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Baum, J. A. C., & Oliver, C. (1992). Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. *American Sociological Review*, 57(4), 540.

- Bland, J., & Altman, D. G. (1997). Statistics notes: Cronbach's alpha. *British Medical Journal*, 314(7080), 572-572.
- Cunningham, G. B., Fink, J. S., & Sagas, M. (2005). Extensions and further examination of the job embeddedness construct. *Journal of Sport Management*, 19(3), 319-335.
- Dekker, F., & Koster, F. (2016). *Outsourcing in 18 European countries: The role of worker power*. Rotterdam, Nederland: Erasmus University.
- Díaz-Mora, C. (2008). What factors determine the outsourcing intensity? A dynamic panel data approach for manufacturing industries. *Applied Economics*, 40(19), 2509.
- Dicken, P. (2015). *Global shift: mapping the changing contours of the world economy*. London, England: Sage.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2013). European company survey, 2013. *UK Data Service*, 7735, doi: 10.5255/UKDA-SN-7735-1.
- Fine, C. H., & Whitney, D. E. (2002). *Is the make-buy decision process a core competence?* Verkregen op 7 april 2017, van <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/1626>.
- Fombrun, C., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York, NY: Wiley.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E. M., & Kumar, N. (2006). Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 49(3), 519-543.
- Ghoshal, S., & Insead, P. M. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *The Academy of Management Review*, 21(1), 13.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Heilbron, J., Verheul, J., & Quak, S. (2014). The origins and early diffusion of 'shareholder value' in the United States. *Theory and Society*, 43(1), 1-22.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. *Journal of Educational Measurement*, 51(3), 335-337. doi:10.1111/jedm.12050
- Kraemer, H. C., & Blasey, C. M. (2004). Centring in regression analyses: a strategy to prevent errors in statistical inference. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 13(3), 141-151.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5), 711-722.

- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322-341. doi:10.1287/mnsc.26.3.322
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2007). Organizational embeddedness and occupational embeddedness across career stages. *Journal of Vocational Behaviour*, 70(2), 336.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The effects of organizational embeddedness on development of social capital and human capital. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 696.
- Papadakis, V. M., Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strategic Management Journal*, 19(2), 115-147.
- Statistics Solutions (2013). *Data analysis plan: Mediation analysis*. Verkregen op 1 april, 2017, van <http://www.statisticssolutions.com/academic-solutions/member-resources/member-profile/data-analysis-plan-templates/data-analysis-plan-mediation-analysis/>
- Tortoriello, M. (2012). Bridging the knowledge gap: The influence of strong ties, network cohesion, and network range on the transfer of knowledge between organizational units. *Organization Science*, 23(4), 1024-1039. doi:10.1287/orsc.1110.0688
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 674-698.
- Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the making of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking financing. *American Sociological Review*, 481-505.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. E., & Ouchi, W. G. (1981). The markets and hierarchies and visible hand perspectives. *Perspectives on Organization Design and Behaviour*, 347-370.
- Winship, C., & Mare, R. D. (1983). Structural equations and path analysis for discrete data. *American Journal of Sociology*, 54-110.

Bijlage 1. Overzicht van variabelen

Variabele	Vraag	Antwoorden
Uitbesteding organisatieonderdelen	Besteedt deze vestiging geheel of gedeeltelijk een van de volgende activiteiten uit, aan een derde partij, die niet het eigendom is van uw vestiging of het bedrijf waar u toe behoort?	1=ja
Functie-specifieke vaardigheden		
On-the-job-training	Denkt u alstublieft aan die banen die gemiddeld zeker een jaar on-the-job leren vereisen voordat iemand vakkundig zijn/haar taak kan uitvoeren?	Percentage
	Welk percentage werknemers heeft in de afgelopen 12 maanden on-the-job-training gekregen?	Percentage
Functieverblijftijd	Kunt u mij alstublieft voor deze vestiging het aantal of het percentage werknemers noemen, dat een contract voor onbepaalde tijd heeft?	Percentage
	De meerderheid van de werknemers met een tijdelijk contract kreeg na afloop een vervolg contract?	1= Helemaal eens, 4=
	Werknemers worden aangenomen met de intentie om ze voor een lange tijd in dienst te hebben?	Helemaal oneens
		1= Helemaal eens, 4=
		Helemaal oneens
Organisatie-inbedding		
Schakels	Een team is een groep van mensen die samenwerken met een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de uitvoering van een toegewezen taak, binnen of tussen eenheden van de vestiging.	1= ja
	Rouleren werknemers van deze vestiging taken met andere medewerkers?	1= ja
	Had de training van uw staf de doelstellingen, het in staat stellen van werknemers taken te rouleren met collega's?	1= ja
Inpassing	Had de training van uw staf tot doel het verbeteren en uitbreiden van de vaardigheden in hun huidige baan?	1= ja
Opoffering	Kunt u mij voor elk van deze beloningssystemen vertellen, of deze wel of niet beschikbaar zijn voor ten minste enkele werknemers? Naar resultaat, individuele prestaties, teamprestatie, winstdeling, of bedrijfsaandelen.	1= ja

