

# Literatuuronderzoek

## Offshore outsourcing van callcenters en klanttevredenheid



**Naam** : Gertjan Zijlstra  
**ANR** : 445642  
**Studie richting** : Marketing management

**Onderwerp** : Offshore outsourcing van callcenters  
**Begeleider** : Drs. Néomie Raassens

**Datum** : 11-06-2010

# **Inhoudsopgave**

|                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Abstract</b>                                                                                       | <b>2</b>  |
| <b>Hoofdstuk 1: Introductie</b>                                                                       | <b>3</b>  |
| 1.1 Het achterliggende probleem                                                                       | 3         |
| 1.2 De probleemstelling                                                                               | 5         |
| 1.3 Onderzoeksvragen                                                                                  | 5         |
| 1.4 Conceptueel model                                                                                 | 5         |
| 1.5 Praktische relevantie                                                                             | 6         |
| 1.6 Academische relevantie                                                                            | 6         |
| 1.7 Afbakening                                                                                        | 7         |
| 1.8 Overzicht van de rest van de hoofdstukken                                                         | 7         |
| <b>Hoofdstuk 2: Offshore outsourcing en klanttevredenheid</b>                                         | <b>8</b>  |
| 2.1 Offshore outsourcing                                                                              | 8         |
| 2.2 Klanttevredenheid                                                                                 | 11        |
| 2.3 Offshore outsourcing van callcenters en klanttevredenheid                                         | 13        |
| <b>Hoofdstuk 3: Het effect van de modererende factoren cultural distance, kennis en contractvorm.</b> | <b>15</b> |
| 3.1 Cultural distance                                                                                 | 15        |
| 3.2 Kennis                                                                                            | 20        |
| 3.3 Contractvorm                                                                                      | 22        |
| <b>Hoofdstuk 4: Conclusie en aanbevelingen voor verder onderzoek</b>                                  | <b>25</b> |
| 4.1 Conclusie                                                                                         | 25        |
| 4.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek                                                               | 28        |
| <b>Referenties</b>                                                                                    | <b>30</b> |

## **Abstract**

In deze thesis wordt onderzocht wat de invloed van offshore outsourcing op klanttevredenheid is. Daarnaast wordt onderzocht wat het effect van de modererende factoren cultural distance , kennis en contractvorm is op deze relatie.

De centrale probleemstelling luidt als volgt:

*Wat is de invloed van offshore outsourcing van callcenters op klanttevredenheid en wat is het effect van cultural distance, kennis en contractvorm op deze relatie?*

Wanneer een consument weet dat een bedrijf haar callcenter activiteiten offshore uitbesteedt, verdwijnt de objectiviteit en ontstaat een negatieve perceptie, waardoor de klanttevredenheid negatief beïnvloed wordt. Wanneer de klant onbekend is met het feit dat een bedrijf haar callcenter activiteiten uitbesteedt, zal de klanttevredenheid positief beïnvloed worden door de voordelen van offshore outsourcing.

De moderator cultural distance heeft een negatief effect op de relatie tussen offshore outsourcing en klanttevredenheid. Verschillen op culturele dimensies kunnen leiden tot communicatieproblemen en conflicten.

De moderator kennis is onderverdeeld in tacit (impliciet) en codified (expliciet). Het onderzoek heeft uitgewezen dat tacit kennis een negatief effect heeft op de relatie tussen offshore outsourcing en klanttevredenheid. Codified kennis daarentegen heeft een positief effect op de relatie tussen offshore outsourcing en klanttevredenheid.

Bij de moderator contractvorm zijn vier verschillende contractvormen behandeld om te kijken wat de effecten op de hoofdrelatie zijn. Een lineair contract heeft de minst positieve invloed op de hoofdrelatie in vergelijking met de andere drie contracten. Een pay-per-call-resolved contract heeft een sterker positief effect op de relatie tussen offshore outsourcing en klanttevredenheid dan het lineair contract. Het pay-per-call-resolved plus cost sharing contract en het partnership contract hebben het sterkste positieve effect op de relatie tussen offshore outsourcing en klanttevredenheid in. Onderling hebben deze laatste twee vormen een even sterk effect.

## **Hoofdstuk 1: Introductie**

In hoofdstuk 1 wordt het achterliggende probleem van deze thesis besproken. Het achterliggende probleem leidt tot de centrale probleemstelling en om deze te beantwoorden zijn er een aantal onderzoeksvragen opgesteld.

Vervolgens wordt het geheel gevisualiseerd in een conceptueel model.

Tot slot worden de praktische en de academische relevantie besproken.

### **1.1 Het achterliggende probleem**

Steeds meer bedrijven in Engeland en Amerika besteden hun callcenter activiteiten uit aan lagelonenlanden (Taylor & Bain, 2005). American Express bijvoorbeeld heeft haar callcenter activiteiten uitbesteed aan India. Het resultaat is dat de respons tijd aanzienlijk verbeterd is en de klanttevredenheid gestegen. Daarbij zijn de kosten ook met 20 tot 30 procent gedaald (McGovern & Quelch, 2005). Dit is een voorbeeld van een zeer succesvolle uitwerking van offshore outsourcing. Er zijn meer bekende voorbeelden van het succesvol offshore outsourcen van callcenters. Veelal betreft het hier prominente bedrijven met gigantische callcenters. Dell, daarentegen, is een voorbeeld van een bedrijf waarbij het offshore outsourcen van callcenter activiteiten een minder goede strategie bleek te zijn.

Wegens gebrek aan kwaliteitscontrole werd zij gedwongen om een deel van haar callcenter activiteiten terug te halen naar de Verenigde Staten. Omdat Dell vrijwel geen on-site service heeft is haar callcenter beleid van zeer groot belang voor haar concurrentiepositie (Doh, 2005).

Deze thesis zal de invloed van het offshore outsourcen van callcenters op klanttevredenheid beschrijven. Om dit verband te begrijpen zullen eerst de begrippen offshore outsourcing en klanttevredenheid nader toegelicht worden aan de hand van bestaande literatuur.

De moderne media heeft ervoor gezorgd dat klanten steeds meer op de hoogte zijn van zaken. Door de beschikbare informatie en toenemende concurrentie zijn klanten veeleisender geworden. Door deze ontwikkelingen zijn bedrijven meer dan ooit genoodzaakt zich te richten op klanttevredenheid (Mulder, 2007).

Om klanttevredenheid inzichtelijk te maken wordt gebruik gemaakt van het SERVQUAL (service kwaliteit) model (Zeithaml et al., 2009).

Uit recent onderzoek onder Amerikaanse consumenten is gebleken dat een op de drie respondenten zegt geen zaken te doen met een bank die gebruik maakt van offshore callcenters (Alster, 2005). Klanten kunnen cultuur en taalbarrières als negatief ervaren. Vooral in zogenaamde “high value” gesprekken, waarin veel kennis en ervaring benodigd zijn, kan dit problemen opleveren (Anton, 2004). Verschillen tussen culturen kunnen ook de communicatie tussen het uitbestedende bedrijf en het offshore callcenter bemoeilijken (Winkler, Dibbern & Heinzl, 2008).

Om te onderzoeken wat de invloed van cultuurverschillen op de relatie tussen offshore outsourcing van callcenters en klanttevredenheid is, wordt cultural distance als modererende factor meegenomen. Met cultural distance wordt het gat tussen de culturen van twee verschillende groepen bedoeld. Het effect van deze factor zal in deze thesis toegelicht worden aan de hand van de culturele dimensies van Geert Hofstede (Hofstede, 1983).

De communicatie kan extra bemoeilijkt worden wanneer de benodigde kennis impliciet en dus moeilijk over te dragen is. Het voorbeeld van Dell illustreert dat een callcenter waarbij veel kennis van zaken en ervaring nodig is in de praktijk niet geschikt kan blijken voor offshore outsourcing. Alle benodigde kennis moet geëxporteerd worden naar het offshore callcenter. Bedrijven dienen daarom hun impliciete (tacit) kennis waar mogelijk te codificeren (expliciet maken) om overdracht mogelijk te maken (Cowan, David & Foray, 2000). Om te kijken wat het effect van kennis op het verband tussen offshore outsourcing van callcenters en klanttevredenheid is, zal deze variabele als tweede modererende factor meegenomen worden in het conceptuele model.

Het is van belang te weten welke contractvorm het meest geschikt is voor een bedrijfsspecifieke situatie. De mate waarin personeelsbezetting en inspanningsniveau gecoördineerd en gecontroleerd kunnen worden verschilt namelijk per contractvorm (Ren & Zhou, 2006). Om te kijken wat het effect van de verschillende contractvormen is op de relatie tussen offshore outsourcing van callcenters en klanttevredenheid wordt deze factor als derde moderator meegenomen.

## 1.2 De probleemstelling

*Wat is de invloed van offshore outsourcing van callcenters op klanttevredenheid en wat is het effect van cultural distance, kennis en contractvorm op deze relatie?*

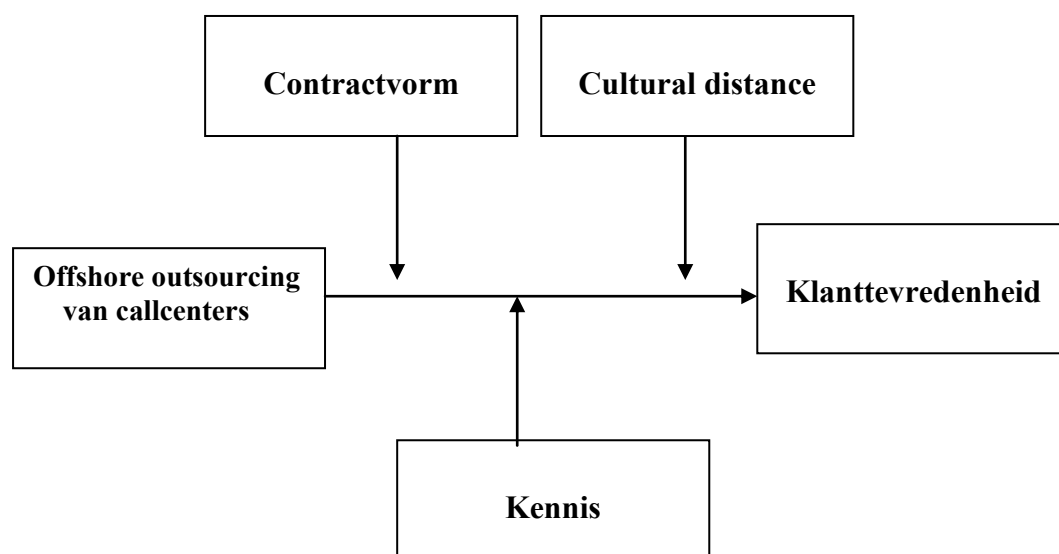
## 1.3 Onderzoeksvragen

1. Hoe wordt offshore outsourcing gedefinieerd?
2. Wat is de relatie tussen offshore outsourcing van callcenter activiteiten en klanttevredenheid?
3. Wat is het effect van cultural distance tot het thuisland van een callcenter op de relatie tussen offshore outsourcing en klanttevredenheid?
4. Wat is het effect van kennis op de relatie tussen offshore outsourcing en klanttevredenheid?
5. Wat is het effect van de gekozen contractvorm op de relatie tussen offshore outsourcing en klanttevredenheid?

## 1.4 Het conceptueel model

In figuur 1 wordt het conceptueel model van dit onderzoek weergegeven.

Figuur 1: Het conceptueel model



## **1.5 Praktische relevantie**

Deze thesis laat zien welke factoren van invloed zijn op het wel of niet succesvol zijn van offshore outsourcing van callcenters. Managers kunnen deze thesis gebruiken om inzicht te krijgen in de factoren waar zij rekening moeten houden wanneer zij hun callcenter offshore willen uitbesteden.

Het uitbesteden van de callcenter activiteiten overzee kan flinke kostenbesparingen met zich meebrengen (Anton, 2004). Vooral in tijden van laagconjunctuur is het bezuinigen van groot belang. De klanttevredenheid dient echter niet negatief beïnvloed te worden door offshore outsourcing (Ellram, Tate & Billington, 2007). Er spelen dan ook meer factoren mee die belangrijk zijn in dit keuzeproces.

Deze thesis kan de manager inzicht geven in het effect van cultuurverschillen op klanttevredenheid. Dit kan hem helpen communicatieproblemen en misverstanden tussen enerzijds het uitbestedende bedrijf en het offshore callcenter en anderzijds de offshore callcenter medewerker en de klant te voorkomen.

Het is voor een manager belangrijk om te weten of de kennis die een callcenter medewerker dient te hebben om de klant volledig van dienst te zijn, wel voldoende overgebracht kan worden via een handleiding of een training (codified) (Zack, 1999). Wanneer dit niet het geval is kunnen er communicatieproblemen ontstaan tussen de callcenter medewerker en de klant (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988).

Doordat contractvorm als moderator wordt meegenomen, kan deze thesis de manager inzicht geven in de voor en nadelen van de verschillende contractvormen ten opzichte van de klanttevredenheid van de callcenter klant.

## **1.6 Academische relevantie**

Deze thesis is academisch relevant omdat er nog niet veel is geschreven over de offshore uitbesteding van callcenters (Ren et al., 2006). Vaak komt dit onderwerp aan bod in overkoepelende artikelen over offshore uitbesteding van marketing.

Het conceptueel model dat in deze paper behandeld wordt, is een aanvulling op de reeds bestaande literatuur rondom offshore outsourcing van callcenter diensten.

De papers die geschreven zijn laten vooral zien wat de invloed van contractvorm is op offshore outsourcing of van offshore outsourcing op aankoopgedrag (Aksin, Vericourt & Karaesmen, 2006; Hasija, Pinker & Shumsky, 2008; Ren et al., 2006). Er zijn nog geen papers geschreven die specifiek het verband tussen offshore outsourcing en klanttevredenheid behandelen. Het toevoegen van de modererende factoren cultuur, kennis en contractvorm kan leiden tot nieuwe inzichten. Daarnaast zullen de inzichten uit de verschillende papers met elkaar worden gecombineerd om tot een overkoepelend geheel te komen.

## **1.7 Afbakening**

### Offshore outsourcing

Dit onderzoek zal zich specifiek richten op het offshore outsourcen van callcenter diensten. Daarbij zal het zich beperken tot de Engelstalige landen. Hiervoor is gekozen omdat de literatuur zich beperkt tot Engelstalige landen.

### Klanttevredenheid

Klanttevredenheid zal in deze thesis behandeld worden als zijnde hetzelfde als service kwaliteit. Hiervoor is gekozen omdat de gebruikte literatuur hier ook vanuit gaat (Rust & Zahorik, 1993; Zeithaml & Bitner, 2009).

### Cultural distance

Deze factor zal zich richten op cultuurverschillen in het algemeen. Dit gebeurt onder andere door middel van het cultuurmodel van Geert Hofstede. Er zal niet gekeken worden naar de geschiktheid van individuele culturen.

## **1.8 Overzicht van de rest van de hoofdstukken**

In hoofdstuk 2 wordt de literatuur omtrent offshore outsourcing en klanttevredenheid besproken en het verband tussen offshore outsourcing van callcenters en klanttevredenheid.

In hoofdstuk 3 worden de effecten van de modererende factoren cultuur, kennis en contractvorm besproken.

In hoofdstuk 4 worden de conclusies en aanbevelingen voor verder onderzoek besproken.

## **Hoofdstuk 2: Offshore outsourcing en klanttevredenheid**

In hoofdstuk 2 zullen allereerst offshore outsourcing en klanttevredenheid gedefinieerd worden aan de hand van de bestaande literatuur. Ook zullen de motieven die aan offshore outsourcing ten grondslag liggen besproken en toegelicht worden. Vervolgens zal gekeken worden wat de invloed van offshore outsourcing van callcenters op klanttevredenheid is.

### **2.1 Offshore outsourcing**

Offshore outsourcing is een vorm van outsourcing waarbij een of meerdere bedrijfsonderdelen uitbesteed worden naar een ander land dan het thuisland (Ellram et al., 2007). Omdat in deze thesis specifiek wordt toegespitst op de offshore outsourcing van callcenters, zal alleen de theorie omtrent de uitbesteding van diensten toegelicht worden.

Bedrijven besteden steeds meer diensten uit naar lagelonenlanden om te voorzien in de behoefte naar goed opgeleide en efficiënte werknemers (Drezner, 2004).

Offshore outsourcing is namelijk uitermate geschikt om arbeidskosten te reduceren bij diensten die afhankelijk zijn van geschoold personeel om efficiënt te kunnen opereren (Ellram et al., 2007). De personeelskosten liggen in veel offshore landen 30% tot 75% lager dan in Westerse landen. Dit betekent dat er offshore een hoogopgeleid iemand ingehuurd kan worden tegen dezelfde kosten als iemand zonder opleiding onshore. India is de nummer een op het gebied van offshore outsourcing van callcenters. De hoofdredenen hiervoor zijn het hoge aantal Engels sprekende en relatief hoog opgeleide arbeidskrachten, en een hoge werkloosheid (Anton, 2004). Hoogopgeleide medewerkers die in veel gevallen vloeiend Engels spreken kunnen de klanten kundig te woord staan.

Uit eerdere onderzoeken blijkt dat korte termijn kostenbesparingen nog steeds het hoofdmotief vormen om offshore te gaan uitbesteden (Doig, Ritter, Speckhals & Woolson, 2001). Ellram et al. (2009) hebben onderzocht wat de motieven zijn van bedrijven die hun diensten offshore outsourcen. Zij verklaren deze motieven door middel van drie theoretische kaders, namelijk de Institutional theory perspectief, Transaction Cost Economic (TCE) perspectief en de Resource Based View (RBV).

Hieronder zullen deze theoretische kaders toegelicht worden.

#### Institutional theory perspectief.

Deze theorie heeft als uitgangspunt dat organisaties bij hun keuze voor offshore outsourcing beïnvloed worden door externe druk van bijvoorbeeld concurrenten, de overheid of de maatschappij. Door te kiezen voor offshore outsourcing worden de overlevingskansen in de markt vergroot. Een bedrijf kan ook besluiten juist niet te kiezen voor offshore outsourcing omdat er bijvoorbeeld sociale druk vanuit de maatschappij is om de werkgelegenheid in eigen land te behouden. Organisaties zullen zich vanuit dit perspectief als een volger opstellen.

#### Transaction Cost Economic (TCE) perspectief.

Vanuit deze theorie gezien, kiezen ondernemingen voor offshore outsourcing om zowel kosten en efficiëntie redenen. TCE waarschuwt ook voor de risico's van offshore outsourcing, zoals bijvoorbeeld verborgen kosten, controleverlies en onzekerheid over de prestaties van het offshore bedrijf. Bedrijven zijn niet altijd op de hoogte van de extra kosten. Voorbeelden van verborgen kosten zijn: kosten gerelateerd aan het opstellen van contracten, het evalueren van service providers en het overbrengen van kennis naar het buitenland. De kostenvoordelen die behaald kunnen worden door middel van goedkopere arbeid moeten wel groter zijn dan de verborgen kosten (achteraf). Het is daarom zaak voor managers om alle verborgen kosten te achterhalen zodat een realistisch beeld van de financiële situatie ontstaat.

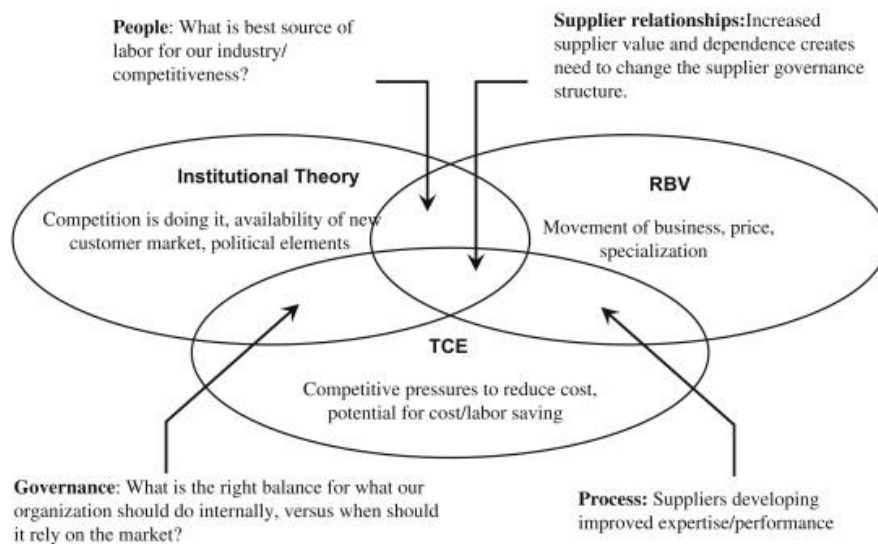
#### Resource Based View (RBV) perspectief.

Deze theorie heeft als uitgangspunt dat het succes van een organisatie bepaald wordt door bepaalde unieke (moeilijk imiteerbare) factoren en capaciteiten. Deze factoren en capaciteiten kunnen leiden tot een duurzaam concurrentievoordeel. Het aantrekken van meer menselijk potentieel door offshore outsourcing kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat een organisatie onderscheidend en innoverend is. Een bedrijf kiest bijvoorbeeld voor offshore outsourcing omdat er overzee meer aanbod is op het gebied van hoogopgeleide arbeidskrachten.

De drie bovengenoemde theorieën zijn schematisch weergegeven in Figuur 2. Het figuur laat zien dat de verschillende theorieën elkaar kunnen overlappen. Een bedrijf

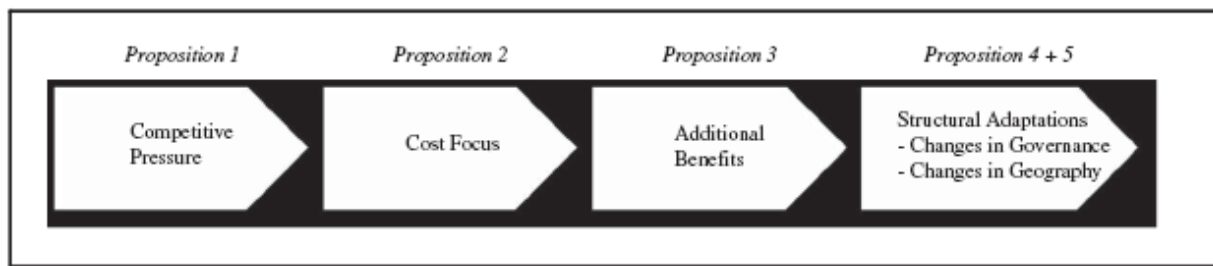
kan dus ook een combinatie van motieven uit de verschillende theorieën hebben om wel of niet voor offshore outsourcing te kiezen.

Figuur 2: De verschillende offshore outsourcing perspectieven schematisch weergegeven



Ellram et al. (2009) concluderen in hun onderzoek dat veel bedrijven in eerste instantie gedreven worden door competitieve druk (Institutional theorie perspectief) en kostenfocus (Transaction cost economic perspectief). Als bedrijven eenmaal de keuze voor offshore outsourcing hebben gemaakt wordt over het algemeen gerealiseerd dat offshore outsourcing naast kostenvoordelen ook andere voordelen met zich meebrengt die de concurrentiepositie kunnen verbeteren, zoals bijvoorbeeld verbeterde service kwaliteit door hooggeschoold personeel (Resource based view). Als concurrenten echter ook voor offshore outsourcing kiezen kunnen deze voordelen verdwijnen. Om de concurrentie voor te blijven dienen managers continu bezig te blijven met het aanpassen van de strategie en het zoeken naar andere geografische locaties die wellicht goedkoper zijn. Het hiervoor beschreven proces is gevisualiseerd in Figuur 3.

Figuur 3: Het offshore outsourcing proces door de tijd



## 2.2 Klanttevredenheid

Consumenten zijn steeds meer op de hoogte van zaken door toedoen van moderne media. Door de beschikbare informatie en toenemende concurrentie zijn klanten veeleisender geworden. Door deze ontwikkelingen zijn bedrijven meer dan ooit genoodzaakt zich te richten op klanttevredenheid (Mulder, 2007).

Omdat een callcenter een dienstverlenend orgaan is valt dit onder service marketing. Rust et al. (1993) stellen in hun onderzoek dat klanttevredenheid bij service het gevolg is van een goede servicekwaliteit. Zij gebruiken deze twee begrippen om een en hetzelfde aan te duiden. Deze thesis zal de begrippen klanttevredenheid en servicekwaliteit ook door elkaar gebruiken.

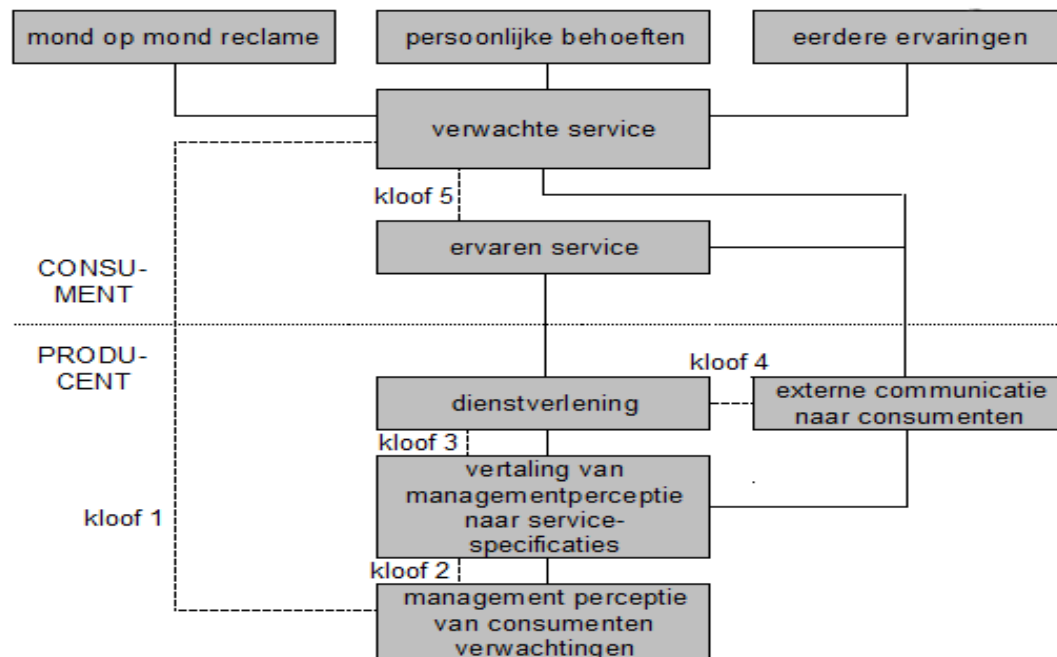
Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) hebben met hun onderzoek aangetoond dat er vijf dimensies bestaan in service kwaliteit. Aan de hand van deze dimensies (uitgewerkt in Tabel 1) kan klanttevredenheid gemeten worden .

Tabel 1: De dimensies van servicekwaliteit

| Dimensie        | Toelichting                                                        |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------|
| Betrouwbaarheid | Het nakomen van beloften, doen wat men zegt                        |
| Responsiviteit  | Reactiesnelheid, antwoord geven op vragen                          |
| Zekerheid       | Een veilig gevoel hebben bij een organisatie                       |
| Empathie        | Het begrijpen van, en inleven in de klant, dienstverlening op maat |
| Tastbare zaken  | Wat de klant kan zien/voelen, faciliteiten                         |

Klanttevredenheid kan inzichtelijk gemaakt worden door middel van het SERVQUAL model (Zeithaml et al., 2009). Het SERVQUAL model neemt het verschil tussen de verwachte service en de ontvangen service van een klant als uitgangspunt voor klanttevredenheid. In Figuur 4 is het SERVQUAL model schematisch weergegeven.

Figuur 4: Het SERVQUAL model



Het SERVQUAL model (Zeithaml et al., 2009) wordt ook wel het GAP-model genoemd, omdat het 5 „gaps’ (of kloven) laat zien waarmee rekening gehouden moet worden om tevredenheid over de dienstverlening te bewerkstelligen. Hieronder zullen de Gaps uit Figuur 4 kort toegelicht worden.

Gap 1 beschrijft de kloof tussen de *managementperceptie van verwachte service* en *verwachte service*. Dit betekent dat het beleid van het management niet op de consumentenverwachtingen is afgestemd.

Gap 2 beschrijft de kloof tussen de *managementperceptie van verwachte service* en de *vertaling van managementperceptie naar servicespecificaties*. Dit betekent dat het management het beleid op een verkeerde manier concreet maakt en vertaalt in regels.

Gap 3 beschrijft de kloof tussen de *vertaling van managementperceptie naar servicespecificaties* en de uiteindelijke *dienstverlening*. Dit betekent dat de regels

omtrent het beleid verkeerd uitgevoerd worden door het personeel of de uitvoerende partij.

Gap 4 beschrijft de kloof tussen *communicatie naar klanten* en de uiteindelijke *dienstverlening*. Dit komt er op neer dat de organisatie de naar buiten toe gecommuniceerde beloften niet (geheel) waar kan maken.

Deze vier kloven leiden uiteindelijk tot gap 5. Dit is de grootste kloof welke het verschil tussen de verwachte service en de ervaren service weergeeft. In gap 5 wordt de kwaliteitsbeleving van de klant weergegeven, ofwel de mate van klanttevredenheid (Zeithaml et al., 2009).

### **2.3 Offshore outsourcing van callcenters en klanttevredenheid**

Een callcenter heeft te maken met twee tegengestelde belangen, namelijk kostenefficiënt en klant georiënteerd zijn. Het verschilt per callcenter waar de nadruk ligt (Korczynski, 2002). Het leveren van een goede service door een offshore callcenter is van essentieel belang. Wanneer een klant ontevreden is zal deze dit reflecteren op het bedrijf wat haar callcenter heeft uitbesteed, en niet op het offshore callcenter. Het is dus zaak dat er een goede en nauwe samenwerking bestaat tussen het bedrijf dat uitbesteedt en het offshore bedrijf om een zo goed mogelijke kwaliteitscontrole en communicatie mogelijk te maken (Ren et al., 2006).

Offshore outsourcing biedt de mogelijkheid om hoogopgeleid personeel in te zetten in callcenters tegen lage kosten. Dit personeel kan de klanten kundig te woord staan. Doordat er vaak meer personeel ingezet wordt, is een snellere respons tijd mogelijk (Anton, 2004). Wanneer klanten minder lang hoeven te wachten en vakkundig te woord worden gestaan, zal dit een positieve invloed hebben op de klanttevredenheid (Zie Tabel 1).

Uit onderzoek van Anton (2004) naar de reacties van Amerikaanse consumenten op offshore outsourcing van callcenters, blijkt dat 44 procent van de respondenten zegt minder te zullen gaan uitgeven wanneer zij weten dat een bedrijf haar callcenter offshore heeft uitbesteed. 21% zegt zelfs geen zaken meer met het bedrijf te willen doen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de respondenten een negatieve perceptie

tegenover offshore outsourcing hebben. Een aanzienlijk deel van de respondenten zei negatief tegenover offshore outsourcing te staan om nationalistische redenen. Deze groep zag het uitbesteden als verlies aan werkgelegenheid voor de Amerikaanse burger. Een andere reden voor het ontstaan van een negatieve perceptie is dat de consumenten denken dat de kwaliteit van de callcenter dienst minder zal zijn wanneer deze wordt uitgevoerd door een offshore callcenter. Uit onderzoeken van Alster (2005) in de Verenigde Staten en Taylor et al. (2005) in het Verenigd Koninkrijk komen vergelijkbare conclusies naar voren. Uit de drie hiervoor genoemde onderzoeken (Alster, 2005; Anton, 2004; Taylor et al., 2005) komt naar voren dat de objectiviteit verdwijnt wanneer consumenten weten dat een bedrijf haar callcenter activiteiten offshore uitbesteedt. De voordelen in de vorm van een snellere responstijd en vakkundig personeel worden overschaduwd door een bij voorbaat negatieve perceptie van de consument. Wanneer de consument er echter geen weet van heeft dat een bedrijf haar callcenter activiteiten offshore uitbesteedt, zullen de voordelen van offshore outsourcing kunnen leiden tot een hogere klanttevredenheid.

#### Hypothese 1a:

Wanneer bij de klant bekend is dat een bedrijf haar callcenter activiteiten offshore uitbesteedt, verdwijnt de objectiviteit en ontstaat een negatieve perceptie, waardoor de klanttevredenheid negatief beïnvloed wordt.

#### Hypothese 1b:

Wanneer de klant onbekend is met het feit dat een bedrijf haar callcenter activiteiten uitbesteedt, zal de klant objectief blijven, waardoor de klanttevredenheid positief beïnvloed wordt.

### **Hoofdstuk 3: Het effect van de modererende factoren cultural distance, kennis en contractvorm**

In dit hoofdstuk worden de effecten van de modererende factoren cultuur, kennis en contractvorm besproken.

#### **3.1 Cultural distance**

Om de communicatie met het offshore callcenter zo goed mogelijk te laten verlopen is het essentieel dat er een effectief relatiemanagement wordt onderhouden. Een goede relatie is een van de sleutelfactoren voor succesvolle outsourcing.

Bij offshore outsourcing heeft het uitbestedende bedrijf te maken met culturele verschillen tussen het thuisland en het offshore land (Winkler, Dibbern & Heinzl, 2008). Bedrijven moeten voorbereid zijn op het werken met andere managementstijlen om de culturele verschillen te overbruggen. Cultuurverschillen kunnen leiden tot communicatieproblemen tussen het offshore callcenter en het uitbestedende bedrijf. Ook kunnen zich communicatieproblemen voordoen tussen een offshore callcenter medewerker en een klant. Cultural distance is een gevolg van de verschillen tussen de leden van twee verschillende groepen op een of meer culturele dimensies (Roberts & Wasti, 2002).

Omdat het hier gaat om de relatie tussen de opdrachtgever en de uitvoerende partij heeft deze paragraaf voornamelijk betrekking op Gap 3 van het SERVQUAL model (Zie Figuur 4), ofwel de kloof tussen *de vertaling van managementperceptie naar servicespecificaties* en de uiteindelijke *dienstverlening*.

Om inzicht te krijgen in de culturele verschillen tussen groepen kan gebruik gemaakt worden van de culturele dimensies van Hofstede (Hofstede, 1983).

Het cultuurmodel van Hofstede bestaat uit vier dimensies. Hieronder zullen de culturele dimensies besproken worden:

##### Machtsafstand

Deze dimensie verwijst naar de mate van maatschappelijke ongelijkheid tussen mensen en de acceptatie van deze verdeling. In landen met een hoge mate van machtsafstand is de macht geconcentreerd onder een relatief kleine groep aan de top.

De andere groep voert de beslissingen van de top uit. Zij accepteren de verschillen in macht min of meer. In landen met een kleine machtsafstand is de macht veel meer evenredig verdeeld. Dit betekent dat meer individuen invloed hebben op het beslissingsproces.

Landen zoals India (77%) en de Filippijnen (95%), waarnaar veel callcenters uitbesteed worden, vertonen vaak een zeer hoge machtsafstand score ([www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)).

Wanneer bedrijven in landen met een relatief lage machtsafstand zaken doen met bedrijven in landen met een hoge machtsafstand, kan dit leiden tot conflicten, bijvoorbeeld doordat de offshore medewerkers zich onderdanig opstellen. Een voorbeeld is dat medewerkers in landen met een hoge machtsafstand snel ja zeggen, ook als ze iets niet begrijpen. Verschillen in machtsafstand kunnen ook een negatieve invloed hebben op het kweken van vertrouwen tussen beide partijen (Doney et al., 1998). Een hoge score op deze dimensie heeft ook voordelen voor het uitbestedende bedrijf aangezien de macht geconcentreerd is. Dit vermindert het aantal beslissers en kan de communicatie vereenvoudigen.

### Individualisme

Deze dimensie geeft inzicht in de mate waarin mensen er de voorkeur aan geven om zich als individu te gedragen in plaats van als groep. In een individualistische samenleving voelen mensen zich weinig afhankelijk van anderen. Het najagen van eigen doelen is belangrijker dan die van de groep. In collectivistische samenlevingen verkiezen mensen het belang van de groep boven dat van henzelf (Hofstede, 1983).

De mate van individualisme in een cultuur lijkt samen te hangen met de hoogte van het Bruto Binnenlands Product. Rijke landen zijn daardoor vaak individualistisch en arme landen collectivistisch (Hofstede, 1983). De uitbestedende bedrijven zijn vaak in relatief rijke landen gevestigd, terwijl de offshore callcenters vaak in relatief arme landen (collectivistisch) gevestigd zijn ([www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)). De verschillen tussen de uitbestedende bedrijven en de offshore callcenters op deze dimensie kunnen van invloed zijn op de samenwerking tussen de uitbesteder en het offshore callcenter. Werknemers in collectivistische landen presteren minder wanneer zij individualistisch te werk moeten gaan, het is daarom van belang dat het groepsgevoel wordt benadrukt

en gestimuleerd. Doney et al. (1998) concluderen uit hun onderzoek dat ook bij deze dimensie het vertrouwen negatief beïnvloed kan worden wanneer de twee verschillende groepen met elkaar samenwerken. Het verschilt namelijk per groep hoe vertrouwen opgebouwd en behouden wordt.

### Onzekerheidsvermijding

Deze dimensie geeft inzicht in de mate van onzekerheidsvermijding. Hoe hoger een land scoort op dimensie, hoe meer men onzekerheid zal willen vermijden. Dit heeft te maken met angst voor onzekerheden. Onzekerheid kan bijvoorbeeld vermeden worden door wet- en regelgeving, formele procedures of rituelen.

Landen die hoog scoren op deze dimensie willen graag alles onder controle hebben (Hofstede, 1983).

Wanneer een bedrijf haar callcenter activiteiten offshore uit wil besteden, is het belangrijk te weten hoe een land scoort op deze dimensie. Veel wet en regelgeving en formele procedures kunnen tot langzame processen en bureaucratie leiden. Hierdoor kan de communicatie tussen het uitbestedende bedrijf en het offshore callcenter bemoeilijkt worden. Slechte communicatie tussen beide partijen kan leiden tot gap 3 (Zie Figuur 4), waardoor de relatie tussen offshore outsourcing en klanttevredenheid indirect negatief beïnvloedt kan worden.

### Masculiniteit

Deze dimensie geeft weer in welke mate traditioneel mannelijke waarden zoals presteren, competitie, succes en geld belangrijker zijn dan traditioneel vrouwelijke waarden, zoals kwaliteit van leven, het onderhouden van persoonlijke relaties, service, zorgen voor de zwakken en het milieu. Voor masculiene landen geldt een duidelijke rolverdeling tussen man en vrouw. In landen die laag scoren op masculiniteit overlapt de rolverdeling tussen man en vrouw elkaar (Hofstede, 1983)

Voor bedrijven die hun callcenter uit willen besteden kan het van belang zijn te weten hoe een land scoort op masculiniteit. Landen met een hoge mate van masculiniteit zijn vaak meer kwantitatief gericht terwijl landen die laag scoren vaak een meer kwalitatieve benadering van zaken hebben (Hofstede, 1983). Wanneer twee partijen erg verschillend zijn op deze twee punten, kan dit conflicten en communicatieproblemen opleveren.

Winkler et al. (2008) hanteren in hun onderzoek nog twee andere dimensies die van invloed zouden kunnen zijn op offshore outsourcing van callcenters, namelijk activity/passivity en communication styles. Deze zullen hieronder behandeld worden.

#### Activity/passivity

Deze dimensie geeft de mate weer waarin mensen binnen een cultuur zichzelf zien als “doeners” of “volgers”. Met doeners worden mensen bedoeld die actief meedenken en zelf met ideeën aankomen. Met volgers worden mensen bedoeld die volgen en weinig meedenken of zelf met ideeën komen (Lytle et al., 1995).

De stijl van managen dient aangepast te worden aan de mate van activiteit om tot een goed resultaat te komen. Voor doeners is een managementstijl waar mensen zelf inbreng kunnen hebben geschikt. Voor volgers zijn directe managementmethodes met een duidelijke machtsstructuur meer geschikt (Triandis, 1982).

Als managers van bedrijven die hun callcenter uit willen besteden geen rekening houden met de culturele verschillen op het gebied van activity, kunnen er conflicten ontstaan omdat de activiteit in de praktijk niet aansluit bij de verwachte activiteit (Winkler et al., 2008). Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer een uitbestedend bedrijf van een offshore callcenter medewerker verwacht dat deze in bepaalde situaties kan improviseren, terwijl de callcenter medewerker gewend is dat hij niet zelf mee hoeft te denken. Als een manager weet dat een bepaald land laag scoort op activity, is het zaak om het proces zoveel mogelijk te specificeren en standaardiseren. De werknemers in een dergelijk land zullen immers minder gauw eigen inbreng hebben. Daarnaast is het de vraag of een manager ervoor moet kiezen om een callcenter dat veel “high value calls” behandelt moet uitbesteden naar een land met een lage activity score. Voor dit soort gesprekken is namelijk inlevingsvermogen en improvisatie nodig (Anton, 2004; Winkler et al., 2008).

#### Communication styles

Omdat deze thesis alleen de uitbesteding van callcenters vanuit Engelstalige landen behandelt wordt er vanuit gegaan dat Engels de taal is waarin de twee partijen communiceren. Aangezien Engels in veel gevallen niet de moedertaal van de offshore partij is, kunnen er taalbarrières ontstaan tussen het uitbestedende en het offshore

bedrijf. Dit kan communicatieproblemen en misverstanden opleveren (Carmel & Agarwal 2002). Ook tussen het offshore callcenter en de klant kunnen taalbarrières ontstaan.

In hoofdstuk 2.3 van deze thesis is reeds vermeld dat slechte communicatievaardigheden door de respondenten worden gezien als een factor die de klanttevredenheid negatief beïnvloedt. Uit hoofdstuk 2.3 blijkt ook dat een grote meerderheid zegt bij voorbaat minder tevreden te zijn wanneer zij weten dat een bedrijf haar callcenter activiteiten overzee heeft uitbesteed. De motieven hiervoor zijn veelal van nationalistische aard, bijvoorbeeld angst voor de werkgelegenheid in eigen land. Wanneer door gebrek aan communicatievaardigheden duidelijk blijkt dat een callcenter offshore uitbesteed is, kan dit de klanttevredenheid negatief beïnvloeden.

Naast taalproblemen dient er ook rekening gehouden te worden met verschillen in communicatiestijlen (Lytle et al., 1995). Hierna zullen een aantal tegengestelde communicatiestijlen met elkaar vergeleken worden.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen low context en high context culturen en associatieve culturen. Met context wordt bedoeld hoeveel je dient te weten om effectief te kunnen communiceren.

In low context of abstracte culturen wordt alleen de belangrijkste, meest relevante informatie gecommuniceerd. Kennis betreffende de onderliggende betekenissen is niet nodig om effectief te communiceren. De boodschap blijkt expliciet uit de gevoerde communicatie. Associatieve culturen daarentegen communiceren ook vele andere, minder relevante, zaken (Triandis 1982).

Bij high context culturen moet er rekening gehouden worden met impliciete betekenissen van bepaalde gecommuniceerde informatie. Bij dit soort culturen is het zaak om onderliggende betekenissen te herkennen om effectief te kunnen communiceren. (Lytle et al., 1995).

Verschillen in communicatiestijlen kunnen leiden tot misverstanden en communicatieproblemen. De samenwerking tussen de uitbestedende partij en het offshore callcenter kan hierdoor gehinderd worden.

Alle hierboven besproken dimensies kunnen leiden tot communicatieproblemen en conflicten tussen het uitbestedende bedrijf en het offshore callcenter. Conflicten en communicatieproblemen kunnen leiden tot gap 3 van het SERVQUAL model (Zie Figuur 4). Dit betekent dat het management van het offshore callcenter de opdrachten van het management van het uitbestedende bedrijf verkeerd uitvoert. Een gevolg hiervan kan zijn dat het management van het offshore callcenter haar medewerkers verkeerd instrueert. Dit kan er toe leiden dat de relatie tussen offshore outsourcing en klanttevredenheid negatief beïnvloed wordt.

#### Hypothese 2:

Cultural distance heeft een negatief effect op de relatie tussen offshore outsourcing en klanttevredenheid.

### **3.2 Kennis**

Zoals in de vorige paragraaf beschreven, kunnen zich in de communicatie tussen beide partijen problemen voordoen. Maar ook als de communicatie wel goed verloopt, hoeft dit niet te betekenen dat de kennis zonder barrières overgebracht wordt naar een ander continent.

Om dit te begrijpen zal eerst het begrip kennis verder worden toegelicht. Kennis kan onderverdeeld worden in twee soorten: tacit kennis en codified kennis (Nonaka & Takeuchi, 1995). Hieronder zullen deze begrippen toegelicht worden.

#### Tacit kennis

Deze vorm van kennis kenmerkt zich doordat zij impliciet is. Tacit kennis is moeilijk over te dragen op anderen doordat het gecompliceerd is om deze vorm van kennis op te slaan. Om deze kennis te vergaren is ervaring nodig. Ook kan het aangeleerd worden door direct contact met ervaren mensen. Tacit kennis wordt gevormd door interactie tussen individuele en cognitieve processen (Nonaka, Toyama & Nagata, 2000). Het ontstaat enerzijds in individuen, maar is tegelijk collectief aangezien het opgebouwd wordt uit kennisuitwisselingen tussen personen.

### Codified kennis

Deze vorm van kennis is expliciet. Codified kennis is makkelijk op te slaan en daardoor makkelijk overdraagbaar naar anderen.

Tacit en codified kennis vullen elkaar aan en vormen samen de basis voor kennis binnen een organisatie (Nonaka & Takeuchi, 1995). Zo wordt tacit kennis bijvoorbeeld toegepast om innovatie en creatieve processen binnen een organisatie aan te sturen. Expliciete kennis wordt bijvoorbeeld gebruikt om processen vast te leggen zodat mensen deze uit kunnen voeren (Smith, 2001).

Veel callcenters hebben alleen te maken met gestandaardiseerde expliciete kennis. Dit is bijvoorbeeld het geval bij simpele bestellingen, statuscontrole en adreswijzigingen (low value). Deze vorm van kennis is relatief eenvoudig over te brengen naar het offshore callcenter, bijvoorbeeld in de vorm van een handleiding of een virtuele cursus. Het overbrengen van kennis wordt echter moeilijker in het geval van callcenters waarbij tacit kennis benodigd is om de klant goed te helpen. Dit is bijvoorbeeld het geval bij ondernemingen waarbij de medewerkers intensief getraind worden voor zij de klanten van dienst mogen zijn. De gesprekken zijn ingewikkelder (high value) en het benodigt enige ervaring om ze te kunnen voeren. Anton (2004) concludeert in zijn onderzoek over offshore callcenters dat ontevredenheid bij klanten voor het grootste deel wordt veroorzaakt door gebrek aan voldoende kennis en vaardigheden (algemene callcenter agent gerelateerde problemen). Ook concludeert hij dat het percentage tevreden klanten bij high value gesprekken aanzienlijk lager ligt dan bij low value gesprekken. Wanneer een bedrijf tacit kennis naar een offshore callcenter wil overbrengen, is de kans groter dat de kennis onvolledig op de callcenter medewerker overgebracht wordt. Dit kan van negatieve invloed zijn op de relatie tussen offshore outsourcing en klanttevredenheid, een goede kennis van zaken is immers van groot belang om de klant voldoende van dienst te zijn.

Wanneer een bedrijf haar kennis niet voldoende expliciet heeft gemaakt, is het moeilijk om de kennis overzee te transporteren (Nonaka & Takeuchi, 1995). Het is daarom zaak om tacit kennis impliciet te maken voordat de kennis naar het offshore callcenter wordt overgedragen (Nonaka & Takeuchi, 1995).

### Hypothese 3

Kennis heeft een moderend effect op de relatie tussen offshore outsourcing en klanttevredenheid.

H3a: Tacit kennis heeft een negatief effect op de relatie tussen offshore outsourcing en klanttevredenheid.

H3b: Codified kennis heeft een positief effect op de relatie tussen offshore outsourcing en klanttevredenheid.

### **3.3 Contractvorm**

Om een optimale servicekwaliteit te leveren is het van belang te weten welke contractvorm het meest geschikt is voor een bedrijfsspecifieke situatie.

De mate waarin personeelsbezetting en inspanningsniveau gecoördineerd en gecontroleerd kunnen worden, verschilt per contractvorm.

Ren et al., (2006) onderscheiden vier contractvormen in hun onderzoek. Een lineair contract, een pay-per-call-resolved contract, een pay-per-call-resolved plus cost sharing contract en een partnership contract. Hieronder zullen deze contractvormen besproken worden.

#### Lineair contract

Bij deze contractvorm wordt het offshore callcenter betaald per behandeld telefoongesprek tegen een vastgesteld tarief. Zaak is dus dat er voldoende personeel is om zoveel mogelijk gesprekken te beantwoorden. Alleen de kwantiteit zorgt in dit geval voor de hoogte van de omzet van het offshore callcenter.

Bij een lineair contract stimuleert het uitbestedende bedrijf het aantal behandelde telefoongesprekken, maar niet het kwaliteitsniveau.

Een voordeel van dit contract is dat het eenvoudig is en personeelsbezetting coördineert. Een groot nadeel is dat het de servicekwaliteit niet bevordert en coördineert.

#### Pay-per-call-resolved contract

Bij deze contractvorm wordt het offshore callcenter betaald per behandeld en opgelost telefoongesprek. Dit contract stelt het uitbestedende bedrijf in staat om een offshore

callcenter zowel op personeelsniveau (kwantitatief) als op servicekwaliteit niveau te coördineren en te stimuleren.

Een nadeel van deze vorm is dat de nadruk meer gaat liggen op kwantiteit dan op kwaliteit. Immers, hoe meer gesprekken een callcenter afhandelt, des te groter de kans op een stijging van het aantal opgeloste gesprekken. Een telefoongesprek is opgelost wanneer er bijvoorbeeld iets verkocht is, of wanneer een probleem opgelost is en de klant tevreden is gesteld. Of een klant tevreden is gesteld wordt bepaald door te controleren of de klant terug belt. Een klant die niet terug belt wordt als tevreden beschouwd.

#### Pay-per-call-resolved plus cost sharing contract.

Dit contract is een uitbreiding van het vorige contract. Het uitbestedende bedrijf neemt een deel van de kosten van het offshore callcenter voor zijn rekening. Het offshore callcenter betaalt een “boete” voor elk onopgelost telefoongesprek en een deel van de wachtkosten en de kosten voor klanten die ophangen. De kosten worden dus gedeeld door beide partijen. Bij deze contractvorm loont het niet om zoveel mogelijk gesprekken af te handelen zonder daarbij optimale inzet te tonen. Met dit contract is de uitbestedende partij in staat om zowel de personeelsbezetting als het niveau van inzet volledig te coördineren.

#### Partnership contract

Deze contractvorm lijkt enigszins op een franchise. Het offshore callcenter verkrijgt haar inkomsten direct via de consument en mag alle inkomsten van behandelde en opgeloste gesprekken zelf houden. Zij betaalt de uitbestedende partij een fee per telefoongesprek. Voor elk onopgelost gesprek betaalt het offshore callcenter een “boete” aan het uitbestedende bedrijf.

De kosten worden verdeeld over beide partijen. Bij dit contract worden zowel de kosten als de inkomsten evenredig verdeeld.

Ren et al. (2006) hebben onderzocht wat het percentage opgeloste telefoongesprekken is bij de verschillende contractvormen. Het lineaire contract heeft een percentage van 56% opgeloste gesprekken. Het pay-per-call-resolved contract liet een aanzienlijk hoger percentage zien, namelijk 82%. Het pay-per-call-resolved plus cost sharing contract en partnership contract lieten beiden een percentage opgeloste

telefoongesprekken van 92% zien. Ren et al. (2006) concluderen dat de twee laatste contractvormen de hoogste servicekwaliteit en klanttevredenheid ten gevolge hebben. Dit komt doordat bij deze twee contractvormen zowel opbrengsten als kosten gedeeld worden. In het geval van ontevreden klanten wordt een “boete” betaald door het offshore callcenter. Callcenters worden zo optimaal gestimuleerd om zoveel mogelijk gesprekken op te lossen.

#### Hypothese 4

Contractvorm heeft een modererend effect op de relatie tussen offshore outsourcing en klanttevredenheid.

H4a: Een lineair contract heeft een minder positief effect op de relatie tussen offshore outsourcing en klanttevredenheid in vergelijking met de overige drie contractvormen.

H4b: Een pay-per-call-resolved contract heeft een minder positief effect op de relatie tussen offshore outsourcing en klanttevredenheid in vergelijking met de laatste twee contractvormen.

H4c: Het pay-per-call-resolved plus cost sharing contract en het partnership contract hebben hetzelfde effect op de relatie tussen offshore outsourcing en klanttevredenheid.

## **Hoofdstuk 4: Conclusie en aanbevelingen voor verder onderzoek.**

In hoofdstuk 4 wordt allereerst antwoord gegeven op de probleemstelling. Vervolgens zullen de aanbevelingen voor verder onderzoek besproken worden.

### **4.1 Conclusie en implicaties voor managers**

De probleemstelling luidt als volgt:

*Wat is de invloed van offshore outsourcing van callcenters op klanttevredenheid en wat is het effect van cultural distance, kennis en contractvorm op deze relatie?*

Wanneer een bedrijf voor de keuze staat om offshore te gaan outsourcen dient het rekening te houden met vele factoren. Uit de resultaten van dit literatuuronderzoek is naar voren gekomen dat consumenten in eerste instantie vaak negatief tegenover offshore outsourcing van callcenters staan. Wanneer consumenten weten dat een bedrijf haar callcenter activiteiten offshore uitbesteedt, verdwijnt de objectiviteit en ontstaat een negatieve perceptie. Voordelen zoals een snellere responstijd en hoogopgeleid personeel dat de klanten kundig te woord staat, worden overschaduwd door de negatieve perceptie richting het fenomeen offshore outsourcing. De verwachting is dat de klanttevredenheid negatief beïnvloed wordt als een klant bekend is met het feit dat een bedrijf haar callcenter activiteiten offshore uitbesteedt.

Dit negatieve verband ontstaat dus vooral wanneer klanten er weet van hebben dat een bedrijf haar callcenter activiteiten offshore uitbesteedt.

In offshore landen kan vaak hooggeschoold personeel dat vloeiend Engels spreekt tegen lage kosten aangetrokken worden. Daardoor kan de klant kundig en met de gewenste expertise te woord worden gestaan. Verder is uit onderzoek gebleken dat wachttijden vaak verkort worden wanneer de callcenter dienst offshore wordt uitbesteed. Deze factoren kunnen ertoe leiden dat de klant niet merkt dat zij te maken heeft met een offshore medewerker en dat de klanttevredenheid juist positief beïnvloed wordt.

Het is zaak dat de managers van bedrijven die hun callcenter activiteiten uitbesteden er zorg voor dragen dat de klant niet, of zo min mogelijk, merkt dat zij te maken heeft

met een offshore callcenter. Zo wordt het risico dat er een negatieve perceptie bij de klant ontstaat zoveel mogelijk vermeden.

De relatie tussen offshore outsourcing en klanttevredenheid wordt gemodereerd door de factoren cultural distance, kennis en contractvorm.

### Cultural distance

Een manager dient goed op de hoogte te zijn van cultuurverschillen voordat besloten wordt om offshore te gaan outsourcen. Wanneer dit het geval is kan er rekening gehouden worden met deze verschillen. Zo kunnen communicatieproblemen tussen enerzijds het uitbestedende bedrijf en het offshore callcenter en anderzijds het offshore callcenter en de klant voorkomen worden. Communicatie problemen leiden tot een kloof tussen het management van het uitbestedende en het offshore bedrijf (Zie gap 3 Figuur 4). Dit heeft een negatieve invloed op de klanttevredenheid. Daarnaast kunnen er ook communicatieproblemen ontstaan tussen een offshore callcenter medewerker en de klant.

Cultural distance kan meetbaar en inzichtelijk gemaakt worden door de vier culturele dimensies van hofstede en de twee dimensies van Winkler et al. (2008). Alle zes besproken dimensies kunnen leiden tot communicatieproblemen en conflicten tussen het uitbestedende bedrijf en het offshore callcenter. De hypothese is dat cultural distance de relatie tussen offshore outsourcing en klanttevredenheid negatief beïnvloedt.

### Kennis

Kennis kan onderverdeeld worden in tacit (impliciete) kennis en codified (expliciete) kennis. Doordat tacit kennis moeilijk overdraagbaar is op offshore callcenter medewerkers is het zaak deze kennis expliciet te maken. Wanneer een bedrijf tacit kennis naar een offshore callcenter wil overbrengen, is de kans groter dat de kennis onvolledig op de callcenter medewerker overgebracht wordt. Dit kan van negatieve invloed zijn op de klanttevredenheid. De verwachting is dat tacit kennis een negatief effect heeft op het verband tussen offshore outsourcing en klanttevredenheid.

Codified kennis is al expliciet en daardoor gemakkelijker overdraagbaar naar een offshore callcenter medewerker. De verwachting is dat codified kennis een positief effect heeft op het verband tussen offshore outsourcing en klanttevredenheid.

Managers van een bedrijf dat haar callcenter activiteiten offshore uitbesteedt moeten rekening houden met het soort kennis dat benodigd is om een gesprek op te lossen. Tacit kennis dient eerst expliciet gemaakt te worden alvorens het overzee wordt overgedragen.

### Contractvorm

Om de klanttevredenheid positief te beïnvloeden dient het aantal opgeloste telefoongesprekken zo hoog mogelijk te zijn. Om dit te bewerkstelligen dient een contractvorm gekozen te worden die het offshore callcenter motiveert om zoveel mogelijk telefoongesprekken af te handelen en op te lossen. De nadruk dient dus zowel op de kwaliteit als de kwantiteit te liggen. Bij een lineair contract wordt het offshore callcenter slechts gemotiveerd op kwantitatief vlak en niet op kwalitatief vlak. Verwacht wordt dat deze vorm het minst positieve effect op de relatie tussen offshore outsourcing en klanttevredenheid heeft in vergelijking met de andere drie contractvormen. Een pay-per-call-resolved contract heeft een sterker positief effect op de relatie tussen offshore outsourcing en klanttevredenheid dan een lineair contract. Bij deze vorm wordt het offshore outsourcing center naast kwantitatief ook (maar in mindere mate) gemotiveerd om kwalitatief goed te presteren.

De verwachting is dat het pay-per-call-resolved plus cost sharing contract en het partnership contract het meest positieve effect hebben op de relatie tussen offshore outsourcing en klanttevredenheid in vergelijking met de eerste twee contractvormen.. Bij deze twee vormen worden de baten en de kosten gedeeld door beide partijen. Ook worden er sancties opgelegd bij onopgeloste gesprekken.

Wanneer een bedrijf de keuze heeft gemaakt om offshore te gaan outsourcen moet het analyseren welke contractvorm het beste aansluit bij de callcenter dienst die zij levert. Wil het bedrijf dat slechts de kwantiteit gestimuleerd wordt (veel gesprekken afhandelen), of is de kwaliteit ook van belang (gesprekken daadwerkelijk oplossen) en in welke mate. Welke contactvorm het meest geschikt is hangt af van de bedrijfsspecifieke situatie.

## 4.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek

De eerste beperking van dit onderzoek is dat er geen empirisch onderzoek is gedaan om de probleemstelling en de hypotheses te testen. Deze thesis is slechts een literatuuronderzoek en kan gezien worden als basis om verder onderzoek te doen. Om de probleemstelling verder te onderzoeken dient empirisch onderzoek gedaan te worden. Dit kan bijvoorbeeld door middel van kwalitatief onderzoek bij bedrijven die ervaring hebben met offshore outsourcing.

Dit onderzoek behandelt offshore outsourcing als een begrip. Om meer informatie te verschaffen aan bedrijven is het van belang te weten welke landen het meest geschikt zijn voor offshore outsourcing en waarom. *Geografische ligging* zou dan de onafhankelijke variabele worden, *offshore outsourcing van callcenters* de mediator en *klanttevredenheid* de afhankelijke variabele. Op die manier kunnen managers te weten komen welke landen geschikt zijn voor outsourcing van callcenters en welke niet.

Daarnaast is ook niet onderzocht wat het effect van offshore outsourcing op aankoopintentie is. In toekomstig onderzoek zou dit verband onderzocht kunnen worden. Als *aankoopintentie* als afhankelijke variabele en *offshore outsourcing van callcenters* als onafhankelijke variabele wordt meegenomen in een onderzoek, kan een manager inzicht krijgen in de financiële gevolgen van offshore outsourcing voor een bedrijf.

Een interessante modererende factor die onderzocht kan worden is *inbound* (inkomende) of *outbound* (uitgaande) telefoongesprekken. Bij inbound telefoongesprekken neemt de klant het initiatief om te bellen, bijvoorbeeld om ondersteuning van een helpdesk te krijgen. Bij outbound neemt het callcenter het initiatief om te bellen, bijvoorbeeld bij telemarketing. Zo kunnen managers van bedrijven zien of het soort gesprekken dat een callcenter voert van invloed is op de relatie tussen offshore outsourcing en klanttevredenheid.

De offshore callcenters zijn vaak immens grote bedrijven waar telefoongesprekken van vele bedrijven worden afgehandeld (Taylor et al., 2005). Is het niet beter met een kleinschaliger offshore callcenter te werken? In vervolgonderzoek kan bedrijfsgrootte (van een call-center) of aantal klanten van een offshore callcenter als moderator

worden meegenomen. Het meenemen van deze variabele als moderator kan interessant zijn voor een manager om te bepalen of hij de grootte van een offshore callcenter mee moet nemen in zijn keuze voor een offshore callcenter

Ten slotte kan er nog onderzocht worden of het verband tussen offshore outsourcing en klanttevredenheid beïnvloed wordt door andere modererende factoren

## Referenties

- Aksin, O. Z., Vericourt, F., Karaesmen, F. (2006), „Call center outsourcing contract analysis and choice’ *Management Science*; 54: 2: 354–368
- Anton, J. (2004), „The American Consumer Reacts to the Call Center Experience and the Offshoring of Service Calls’, *BenchmarkPortal*
- Carmel, E. (2003), „The new software exporting nations: success factors’ *EJISDC* 2003; 13:4:1-12.
- Carmel, E. & Agarwal, R. (2002), „The maturation of offshoresourcing of information technology work’ *MIS Quarterly Executive*; 1:2:65–77.
- Cowan, R., David, P., Foray, D. (2000), „The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness’ *Industrial and Corporate Change*; 9:211-253.
- Doh, J.P. (2005), „Offshore Outsourcing: Implications for International Business and Strategic Management Theory and Practice’ *Journal of Management Studies*; 42:3
- Doig, S., Ritter, R., Speckhals, K., Woolson, D. (2001), „Has outsourcing gone too far?’ *McKinsey Quarterly*; 4:25–37.
- Doney, P. M., Cannon, J. P., & Mullen, M. R. (1998), „Understanding the influence of national culture on the development of trust’. *Academy of Management Review*; 23:3:601–620.
- Drezner, D. (2004), „The outsourcing bogeyman’. *Foreign Affairs*; 83:3:22– 34.
- Ellram, L.M., Tate, W.L., Bals, L. & Hartmann, E. (2009), „Offshore outsourcing of services: An evolutionary perspective’. *International Journal of Production Economics*; 120:2:512-524
- Ellram, L.M., Tate, W.L. & Billington, C., (2007), „Offshore outsourcing of professional services : A transaction cost economic perspective’ *Journal of Operations Management*
- Goh, S.C. (2002), „Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications’ *Journal of knowledge management*; 6:1:23-30
- Hasija, S., Pinker, E. J., Shumsky, R. A. (2008), „Call center outsourcing contracts under information asymmetry’. *Management Science*; 54:4:793–807
- Hill, T.L., Mudambi, R., Hamilton, R.D. (2008), „Longing to belong: the governance of knowledge-intensive organisations’ *Discussion paper temple university*; March 2008
- Hofstede, G. (1983), „National culture in four dimensions’. *International*

*Studies of Management and Organization*; 13:2:46–74.

Lytle, A. L., Brett, J. M., Barsness, Z. I., Tinsley, C. H., Janssens, M. (1995), „A paradigm for confirmatory cross-cultural research in organizational behavior’ *Research in organizational behavior*; 17:167–214.

McGovern, G. & Quelch, J. (2005), „Outsourcing Marketing’ *Harvard Business Review*; 3: 2005: 1

Mulder, M. (2007), ’75 *Management Modellen*’ Groningen; Wolters Noordhof

Nonaka, I., Toyama, R., Nagata, A. (2000), „A firm as a knowledge-creating entity: A new perspective on the theory of the firm’ *Industrial and Corporate Change*; 9:1: 1-20.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *‘The knowledge creating company. How Japanese firms create the dynamics of innovation’*. Oxford, Oxford University Press

Parasuraman, A., Zeithaml V.A., L.L. Berry (1988), „SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality’ *Journal of Retailing*; 64:1:12-40

Ren, Z.J., Zhou, Y.P., (2006), „Call Center Outsourcing: Coordinating Staffing Level and Service Quality’., *Management Science*; 54 (2008):2 :369-383

Roberts, C., Wasti, S. A. (2002), „Organizational individualism and collectivism: Theoretical development and an empirical test of a measure’., *Journal of Management*; 28:4:544–566.

Rust, R.T., Zahorik, A.J., (1993), „Customer satisfaction, customer retention, and market share’ *Journal of Retailing*; 69; 2; 193-215

Smith, E.A., (2001), „The role of tacit and explicit knowledge in the workplace’ *Journal of Knowledge Management*; 5: 4: 315-320

Taylor, P., Bain, P., (2005), „India calling to the far away towns’: the call centre labour process and globalization., *Work Employment Society*; 19: 261-282

Triandis, H. C. (1982), „Dimensions of cultural variations as parameters of organizational theories’ *International Studies of Management and Organization*; 12:4: 139–169.

Upadhye, A. (2009), „Understanding cultural differences in offshore outsourcing’  
<http://intense-zone.com/understanding-cultural-differences-in-offshore-outsourcing/>

Winkler, J.K., Dibbern, J., Heinzl, A. (2008), „The impact of cultural differences in offshore Outsourcing’ *Information Systems Frontiers*; 10:2:243-258

Zack, M.H. (1999), „Knowledge and strategy’ *Butterworth-Heinemann, Woburn*; 223-229

Zucker, L.G. (1987), „Institutional theories of organization’ *Annual Review of Sociology*; 13: 1: 443–464.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Gremler, D.D. (2009), „Services Marketing’ *Boston; McGraw Hill*

forthcoming.