

5. Welke factoren beïnvloeden het succes van het uitbesteden van klantenservice?

NÉOMIE RAASSENS, STEFAN WUYTS en INGE GEYSKENS

SAMENVATTING

Hoewel het uitbesteden van klantenservice steeds populairder wordt, zijn veel uitbestedingsovereenkomsten niet succesvol. De resultaten van een ‘event’-studie tonen aan dat de marktwaarde van ondernemingen positief beïnvloed wordt door uitbesteding van klantenservice. Het moet echter benadrukt worden dat de financiële gevolgen erg verschillen tussen ondernemingen. In deze studie onderzoeken we hoe de financiële gevolgen van het uitbesteden van klantenservice afhankelijk zijn van het type klantenservice dat wordt uitbesteed, de institutionele context van de uitbestedingsrelatie en de mechanismen die gebruikt worden om de uitbestedingsovereenkomst te beheren. De resultaten tonen aan dat aandeelhouders het uitbesteden van klantenservice negatief beoordelen indien de uitbestede dienst persoonlijk van aard is en wanneer het specialistische kennis vereist. Uitbesteding aan cultureel verschillende partners wordt ook negatief beoordeeld, terwijl uitbesteding aan partners met een strengere regelgeving positief wordt gewaardeerd. Ten slotte zijn de financiële gevolgen van het uitbesteden van klantenservice gunstiger wanneer ondernemingen gebruikmaken van multisourcing.

Trefwoorden: uitbesteding, klantenservice, transactiekosten, productiekosten, ‘event’-studie

1. INLEIDING

Steeds meer ondernemingen besluiten tot het uitbesteden van hun klantenservice. Een recent rapport geeft aan dat 19% van de wereldwijde klantenservicemarkt in 2006 werd gerealiseerd door uitbesteding en dat dit percentage zal oplopen tot iets meer dan 26% in 2011 (Baird Investment Banking, 2007). Elke dag komen er ondernemingen bij die aankondigen hun klantenservice uit te besteden. Recente voorbeelden zijn Barclays, een wereldwijd opererende financiële dienstverlener, die zijn call-center-activiteiten uitbesteedt aan een partner in India en T-Mobile die een deel van zijn klantenservice uitbesteedt aan een partner in de Filippijnen.

Het uitbesteden van klantenservice stijgt in het bijzonder tijdens perioden van economische teruggang, omdat het als een populaire kostenbesparende strategie wordt beschouwd (Jura, 2008). Hoewel het uitbesteden van klantenservice steeds populairder wordt, leveren veel uitbestedingsovereenkomsten niet de verwachte lagere kosten op. Verblind door de directe kostenbesparingen (vooral op het gebied van salarissen) zien veel ondernemingen “verborgen kosten” gerelateerd aan uitbesteding.

A.E. Bronner et al. (red.), Ontwikkelingen in het marktonderzoek: Jaarboek MarktOnderzoek-Associatie, dl. 38, 2013. Haarlem: Spaar^{en}Hout.

ding (zoals het opzetten van contracten of het toezien op de prestaties van de uitbestedingspartner) over het hoofd (Ren & Zhou, 2008, p.370). Als gevolg hiervan zijn veel uitbestedingsovereenkomsten niet succesvol:

“50 procent van de uitbestedingsovereenkomsten zijn succesvol. Het falen van uitbestedingsovereenkomsten ontstaat doordat managers van ondernemingen niet weten wat ze doen en uitbesteding of hun eigen onderneming niet begrijpen. Als gevolg hiervan weten managers vaak niet hoe ze uitbestedingsovereenkomsten dienen te structureren en te beheren.” (Deloitte Consulting, 2005, p.21).

Dit gebrek aan inzicht kan worden toegeschreven aan het feit dat er weinig systematisch wetenschappelijk onderzoek bestaat naar het effect van uitbesteding van klantenservice op de (financiële) prestaties van ondernemingen. Het doel van deze studie is dan ook om te onderzoeken welke factoren van invloed zijn op het succes van het uitbesteden van klantenservice. Hiermee leveren we twee bijdragen aan de literatuur. Ten eerste, hoewel eerder onderzoek uitgebreid ingaat op de gevolgen van het uitbesteden van routinematige processen, zoals IT en personeelszaken (bijv. Gilley, Greer, & Rasheed, 2004; Ngwenyama & Bryson, 1999) blijft onderzoek naar de gevolgen van het uitbesteden van klantenservice achter. Het geringe aantal studies die wel betrekking heeft op het uitbesteden van klantenservice beperkt zich tot het uitbesteden van callcenter-activiteiten (bijv. Hasija, Pinker & Shumsky, 2008; Ren & Zhou, 2008) en focust zich op het effect van uitbesteden op klantenevaluaties (bijv. Bharadwaj & Roggeveen, 2008). Deze studie draagt bij aan de huidige literatuur door (1) een onderscheid te maken in klantondersteunende diensten langs verschillende dimensies, en (2) zich te focussen op de financiële gevolgen van het uitbesteden van klantenservice.

Ten tweede zullen we, aan de hand van productie- en diverse transactiekosten, hypothesen ontwikkelen en testen om een beter inzicht te krijgen in de factoren die het succes van het uitbesteden van klantenservice bepalen. We beargumenteren dat de gevolgen van het uitbesteden van klantenservice afhankelijk zijn van het type klantenservice dat wordt uitbesteed, de institutionele context van de uitbestedingsrelatie en de mechanismen die gebruikt worden om de uitbestedingsovereenkomst te beheren. Door de verschillende (verborgen) kosten en de factoren die succesvolle van niet-succesvolle uitbestedingspraktijken van elkaar onderscheiden te identificeren, hopen we managers te helpen bij het voorkomen van toekomstige dure fouten. Het vervolg van deze studie is als volgt georganiseerd. Eerst zullen we het theoretisch kader schetsen en de hypothesen introduceren. Vervolgens beschrijven we de methodologie en de kenmerken van onze steekproef. Aansluitend presenteren we onze resultaten. Tot slot zullen we de conclusie en implicaties van het onderzoek bespreken.

2. THEORETISCH KADER

Om de financiële gevolgen van het uitbesteden van klantenservice te onderzoeken, nemen we een transactiekostenanalyse (TCA) perspectief. TCA erkent dat het beheren van uitbestedingsovereenkomsten om een balans tussen transactie- en productiekosten vraagt. Productiekosten zijn kosten die gemaakt worden om de betreffende dienst te leveren. Transactiekosten ontstaan wanneer ondernemingen relaties aangaan met andere ondernemingen. Het uitgangspunt van TCA is dat ondernemin-

gen gestimuleerd worden om activiteiten intern te organiseren indien de transactiekosten de te behalen productiekostenvoordelen overtreffen. Uitbesteding, daarentegen, geniet de voorkeur indien transactiekosten laag of nihil zijn.

Vooral transactiekosten worden vaak over het hoofd gezien op het moment dat ondernemingen uitbestedingsovereenkomsten ondertekenen (Williamson, 2008). De meest voorkomende vormen van transactiekosten zijn 'safeguarding'-, adaptatie- en performance-evaluatiekosten (Geyskens, Steenkamp & Kumar, 2006; Rindfleisch & Heide, 1997). 'Safeguarding'-kosten ontstaan wanneer de uitbestedende onderneming specifieke activa bezit waarbij het risico loopt uitgebuit te worden door een opportunistische uitbestedingspartner, tenzij het tijd, energie en middelen investeert om de specifieke activa te waarborgen (Rindfleisch & Heide, 1997). *Adaptatiekosten* treden op wanneer onvoorziene gebeurtenissen inherent aan uitbesteding te onvoorspelbaar zijn om vooraf te worden gespecificeerd in een contract. Wanneer externe onzekerheid toeneemt, wordt het steeds moeilijker om volledige contracten op te stellen en als gevolg hiervan zullen kostbare onderhandelingen en frequente contractwijzigingen nodig zijn (Geyskens, Steenkamp & Kumar, 2006). *Performance-evaluatiekosten* ontstaan als er geen of slechte maten beschikbaar zijn om te controleren of de uitbestedingspartner zich aan de contractueel vastgestelde afspraken en eisen houdt. Om te voorkomen dat de uitbestedingspartner minder energie in de relatie gaat steken, dient de uitbestedende onderneming vooraf haar selectie-inspanningen te verhogen of achteraf kosten te maken om de partner aan te sturen en te controleren (Rindfleisch & Heide, 1997).

Hoewel 'safeguarding'-, adaptatie- en performance-evaluatiekosten welbekend zijn in de TCA literatuur is de rol van coördinatiekosten minder ontwikkeld, maar niet minder belangrijk. Coördinatiekosten vloeien voort uit de bestuurlijke uitdagingen om taken te coördineren tussen de uitbestedende onderneming en haar partner. Het opstellen van een precieze taakverdeling vergt voortdurende communicatie, taakcoördinatie en gezamenlijke besluitvorming (Gulati & Singh, 1998; Park & Ungson, 2001). Coördinatiekosten zijn dus gerelateerd aan de continue behoefte aan wederzijdse aanpassing om een match tussen de uitbestedende onderneming en haar partner te handhaven (Hallen, Johanson & Seyed-Mohamed, 1991). Wanneer de uitbestedingsovereenkomst grensoverschrijdend is, kunnen deze kosten snel oplopen. Om te onderzoeken hoe de financiële prestaties van de uitbestedende onderneming worden beïnvloed door het type klantenservice dat wordt uitbesteed, de institutionele context van de uitbestedingsrelatie en de mechanismen die gebruikt worden om de uitbestedingsovereenkomst te beheren, maken we gebruik van de hierboven gespecificeerde kosten. Om de impact van elke afzonderlijke factor op de financiële gevolgen van het uitbesteden van klantenservice te bepalen, onderzoeken we welke kosten worden beïnvloed en sommeren we deze om tot een netto voorspelling te komen. Tabel 1 geeft een overzicht van onze aanpak.

3. HYPOTHESEN

Drie belangrijke vragen die managers dienen te stellen wanneer zij besluiten hun klantenservice uit te besteden zijn 'wat moeten we uitbesteden', 'waar naar toe moeten we uitbesteden' en 'hoe moeten we uitbesteden' (Cohen, 2006). Om deze

Tabel 1. Aanpak voor het ontwikkelen van de hypothesen^a

	Productie- kosten	'Safeguarding'- kosten	Adaptatie- kosten	Performance- evaluatie- kosten	Coördinatie- kosten	Netto effect
Het type klantenservice						
Persoonlijk klantcontact	+			+	+	-
Gespecialiseerde kennis	+	+				-
De institutionele context						
Arbeidskostenbesparing	-					+
Culturele afstand		+	+	+	+	-
Regulering		-				+
Besturingsmechanisme						
Minderheidsbelang		-	-	-	-	+
Samenwerking bekende partner		-/+	+	-	-	+/-
Multisourcing	-	-	-	-	+	+

^a In de eerste vijf kolommen betekent een + (-) een positief (negatief) effect op respectievelijk productie-, 'safeguarding', adaptatie-, performance-evaluatie- en coördinatiekosten. In de laatste kolom reflecteert een + (-) een positief (negatief) netto effect op de financiële prestaties van de uitbestedende onderneming. De laatste rij moet bijvoorbeeld als volgt gelezen worden: wanneer een uitbestedende onderneming gebruikmaakt van multisourcing om de uitbestedingsrelatie te beheren, dan zullen de productie-, 'safeguarding', adaptatie- en performance-evaluatiekosten dalen. De coördinatiekosten zullen echter stijgen. Wanneer deze individuele effecten gesommeerd worden, mogen we een positief netto effect verwachten.

vragen te beantwoorden, onderzoeken we de invloed van (1) het type klantenservice dat wordt uitbesteed, (2) de institutionele context van de uitbestedingsrelatie en (3) de mechanismen die gebruikt worden om de uitbestedingsovereenkomst te beheren.

3.1. Wat uit te besteden – Het type klantenservice dat wordt uitbesteed

Klantenservice verschilt op twee dimensies: (1) de aard van het contact tussen de uitbestedingspartner en de klanten van de uitbestedende onderneming en (2) de gespecialiseerde kennis die de uitbestedingspartner moet hebben om de uitbestede dienst volgens vastgestelde specificaties te kunnen leveren (Youngdahl & Ramaswamy, 2008).

Persoonlijk contact met de klant. Klantcontact heeft betrekking op de interactie tussen de servicemedewerker en de klant (Hartline & Ferrell, 1996) en kan persoonlijk of onpersoonlijk van aard zijn. Klantcontact is persoonlijk als het via een kanaal plaatsvindt dat directe interactie tussen de servicemedewerker en de klant biedt, zoals bijvoorbeeld het geval is in een callcenter. Een voorbeeld van een onpersoonlijk kanaal is e-mail, waarbij er geen directe interactie is tussen de servicemedewerker en de klant.

Uitbesteding van klantenservice gekarakteriseerd door persoonlijk contact leidt tot hogere productiekosten dan uitbesteding van klantenservice gekarakteriseerd door onpersoonlijk klantcontact, omdat deze diensten een kleiner potentieel voor efficiency bieden als gevolg van de variabiliteit die klanten introduceren tijdens de dienstverlening (Apte & Mason, 1995). Bovendien is de kans dat uitbestedingspartners frustratie opwekken bij de klant en het imago van de uitbestedende onderneming schenden groter indien klantenservice gekarakteriseerd wordt door persoonlijk in plaats van onpersoonlijk klantcontact, omdat servicemedewerkers die direct persoonlijk contact hebben met klanten een sterke invloed hebben op hoe klanten de dienst, en dus de uitbestedende onderneming, evalueren. Om kwaliteit te waarborgen, dient de uitbestedende onderneming streng toezicht te houden op de servicemedewerkers (Hartline & Ferrell, 1996), wat leidt tot hogere performance-evaluatiekosten. Tot slot verliezen ondernemingen een waardevolle bron van marktinformatie indien ze klantenservice gekarakteriseerd door persoonlijk contact uitbesteden (Karmarkar, 2004). Om de meningen van klanten te kunnen evalueren, is intensieve communicatie tussen de uitbestedende onderneming en de uitbestedingspartner vereist. Dit leidt tot hogere coördinatiekosten.

H₁: De financiële gevolgen van het uitbesteden van klantenservice zijn minder gunstig indien de klantenservice persoonlijk (versus onpersoonlijk) van aard is.

Gespecialiseerde kennis. Uitbestede klantenservice verschilt ook in de mate waarin servicemedewerkers gespecialiseerde kennis nodig hebben om de dienst volgens specificaties te leveren (Youngdahl & Ramaswamy, 2008). Klantenservice waarvoor een laag niveau van gespecialiseerde kennis vereist is, wordt gekenmerkt door eenvoudige routinematige handelingen. Klantenservice dat om een hoge mate van specialistische kennis vraagt, bevat deels impliciete procedures die moeilijker vast te stellen zijn. Om de uitbestedingspartner te voorzien van de vereiste kennis dient de uitbestedende onderneming een trainingsprogramma te implementeren, welke intensiever wordt

naarmate de kennis meer specialistisch is. Hoe intensiever het trainingsprogramma, hoe hoger de productiekosten zullen zijn. Bovendien stijgen de ‘safeguarding’kosten naarmate de vereiste kennis meer specialistisch van aard is. Aangezien de investeringen in trainingsprogramma’s als verloren beschouwd moeten worden als de relatie met de uitbestedingspartner beëindigd wordt, is de uitbestedende onderneming als het ware “opgesloten” in de relatie. Als gevolg hiervan is het risico op opportunistisch gedrag van de uitbestedingspartner groter (Murray & Kotabe, 1999).

H₂: De financiële gevolgen van het uitbesteden van klantenservice zijn minder gunstig indien specialistische (versus routinematige) kennis vereist is.

3.2. *Waar naar toe uit te besteden – De institutionele context van de uitbestedingsrelatie*

Net als Burgess en Steenkamp (2006) onderscheiden we drie institutionele pijlers, namelijk de sociaal-economische, culturele en regulerende systemen. Het sociaal-economische systeem bestaat uit macro-economische en demografische kenmerken (Burgess & Steenkamp, 2006). Het culturele systeem omvat culturele overtuigingen, houdingen, gewoonten, waarden, normen en gedrag (Hofstede, 2001). Het regulerende systeem omvat de capaciteit om formele regels vast te stellen, de naleving hiervan te toetsen en indien nodig sancties op te leggen (Scott, 2001). In deze studie concentreren we ons op arbeidskostenbesparing (sociaal-economisch systeem, Apte & Mason, 1995), culturele afstand tussen de uitbestedende onderneming en haar partner (cultureel systeem, Hennart & Larimo, 1998) en regulering (regulerend systeem, Roy & Oliver, 2009).

Arbeidskostenbesparing. Kostenbesparingen als gevolg van verschillende salarisniveaus tussen de landen van de uitbestedende onderneming en haar uitbestedingspartner liggen vaak ten grondslag aan de uitbestedingsbeslissing. Voor veel activiteiten vormen arbeidskosten de grootste component (Tadelis, 2007) en als zodanig is uitbesteding naar lagelonenlanden een aantrekkelijk alternatief (Apte & Mason, 1995). Een recent rapport suggereert dat een luchtvaartmaatschappij met \$10 miljard aan jaarlijkse omzet ongeveer tien procent per jaar kan besparen met het uitbesteden van klantenservice naar lagelonenlanden (Daga & Kaka, 2006). Arbeidskostenbesparing vertaalt zich dus in lagere productiekosten.

H₃: De financiële gevolgen van het uitbesteden van klantenservice zijn gunstiger wanneer de arbeidskostenbesparing hoger (versus lager) is.

Culturele afstand. Culturele afstand betreft het verschil tussen de culturele kenmerken van het land van herkomst van de uitbestedende onderneming en het land waar de uitbestedingspartner zich gevestigd heeft (Hennart & Larimo, 1998). Interculturele verschillen kunnen onbedoeld conflicten en wantrouwen veroorzaken (Hofstede, 1997). Aangezien wantrouwen vaak tot nog meer wantrouwen leidt (Bradach & Eccles, 1989), is de kans op opportunistisch gedrag van de uitbestedingspartner groter. Tegelijkertijd maakt culturele afstand het moeilijker en duurder voor de uitbestedende onderneming om zich te behoeden voor opportunistisch gedrag, wat zal leiden tot hogere ‘safeguarding’-kosten. Culturele afstand bemoeilijkt tevens de com-

municatie met en het begrip van de uitbestedingspartner (Gong et al., 2001), waardoor zowel de adaptatie- als coördinatiekosten zullen toenemen (Choi & Krause, 2006). De communicatieproblemen beperken verder de mogelijkheden van de uitbestedende onderneming om de prestaties van de uitbestedingspartner te controleren en te evalueren, waardoor de performance-evaluatiekosten zullen stijgen (Lee, 1998).

H₄: De financiële gevolgen van het uitbesteden van klantenservice zijn minder gunstig wanneer de culturele afstand tussen de uitbestedende onderneming en haar partner groter (versus kleiner) is.

Regulering. Het regulerende systeem bestaat uit regels en voorschriften die bepalen wat wettelijk is toegestaan (Roy & Oliver, 2009). Waar sommige landen worden gekenmerkt door formele en transparante regels en beperkingen worden andere landen gekenmerkt door vage wet- en regelgeving.

Ondernemingen worden geconfronteerd met lagere ‘safeguarding’-kosten wanneer zij uitbesteden naar landen met een sterk regulerend systeem, omdat uitbestedingspartners uit deze landen reageren op de normatieve invloed van regulering (Edelman & Suchman, 1997) om sancties te voorkomen (Hoffman 1999). Een deel van deze kosten wordt dus opgevangen door het regulerende systeem. Een soortgelijk argument wordt gemaakt door Zerbe en McCurdy (2000, p.14.): “Sommige markten zijn inefficiënt, omdat het de overheid niet lukt bepaalde afspraken af te dwingen binnen die markt. In dergelijke gevallen kan overheidsingrijpen [...] de markt verbeteren door het verminderen van verspillende uitgaven aan zelfbescherming.”

H₅: De financiële gevolgen van het uitbesteden van klantenservice zijn gunstiger wanneer het land waar de uitbestedingspartner gevestigd is meer (versus minder) gereguleerd is.

3.3. *Hoe uit te besteden – Het kiezen van een juist besturingsmechanisme*

Talrijke studies hebben gesuggereerd dat ondernemingen zowel formele als informele besturingsmechanismen kunnen gebruiken om transactiekosten te verlichten (bijv. Poppo & Zenger, 2002; Williamson, 1991). Een veelgebruikt formeel besturingsmechanisme in het kader van het uitbesteden van klantenservice is het houden van een aandelenbelang in de uitbestedingspartner (Gulati & Singh, 1998; Pisano, 1989). Een veel gebruikt informeel besturingsmechanisme is het selecteren van een uitbestedingspartner waarmee de uitbestedende onderneming al eerder heeft samengewerkt (Wuyts & Geyskens, 2005). Veel minder aandacht is besteed aan netwerkgebaseerde besturingsmechanismen op basis van zelfregulering, zoals multisourcing.

Minderheidsbelang in de uitbestedingspartner. Een onderneming is geïnteresseerd in een minderheidsbelang in de uitbestedingspartner om controle te creëren. Met andere woorden, het streeft naar gezag of het uitoefenen van invloed op de besluiten van haar partner (Carson, 2007; Heide & John, 1990). Een aandelenbelang creëert controle doordat de uitbestedende onderneming toetreedt tot de Raad van Bestuur van de uitbestedingspartner (Gulati & Singh, 1998; Pisano, 1989), waardoor de uitbestedende onderneming toezicht kan houden op de uitbestedingspartner en dus de kans op opportunistisch gedrag kan verkleinen. Tevens biedt een minderheidsbelang

een mogelijkheid om activiteiten eenvoudiger aan te passen als er zich onvoorziene gebeurtenissen voordoen en om beter toe te zien op het gedrag en de prestaties van de uitbestedingspartner. Dus 'safeguarding', adaptatie- en performance-evaluatiekosten nemen af. Daarnaast kan een minderheidsbelang dienen om coördinatiekosten te reduceren (Gulati & Singh, 1998), doordat deelname aan de Raad van Bestuur een forum creëert waar de uitbestedende onderneming en haar partner informatie kunnen uitwisselen, gezamenlijk activiteiten kunnen coördineren en beslissingen op regelmatige basis kunnen goedkeuren.

H₆: De financiële gevolgen van het uitbesteden van klantenservice zijn gunstiger wanneer de uitbestedende onderneming een (versus geen) minderheidsbelang heeft in de uitbestedingspartner.

Samenwerking met bekende partner. Samenwerking met een bekende uitbestedingspartner heeft betrekking op de selectie van een uitbestedingspartner met wie de uitbestedende onderneming een geschiedenis deelt door eerdere samenwerkingsverbanden (Carson, 2007; Heide & John, 1990). Het effect van samenwerking met een bekende uitbestedingspartner op 'safeguarding'-kosten is ambivalent. Aan de ene kant zal er vertrouwen gewonnen worden wanneer de uitbestedende onderneming dezelfde uitbestedingspartner kiest (Anderson & Weitz, 1989; Gulati, 1995a), wat de kans op opportunistisch gedrag van de uitbestedingspartner verkleint (Child & Faulkner, 1998; Dyer & Singh, 1998). Aan de andere kant hebben Grayson en Ambler (1999, p.139) vastgesteld dat "het concurrentiële voordeel van lange termijnrelaties het zaad van haar eigen ondergang voert." De hechte relatie met een uitbestedingspartner maakt de uitbestedende onderneming kwetsbaarder en creëert mogelijkheden voor opportunistisch gedrag (Granovetter, 1985; Moorman, Zaltman & Deshpande, 1992). Adaptatiekosten stijgen door het selecteren van een vertrouwde uitbestedingspartner, omdat effectieve economische acties smoren als de economische verplichtingen zijn achterhaald door sociale aspecten, zoals gevoelens van verplichting en vriendschap (Uzzi, 1997). Performance-evaluatiekosten dalen, omdat de mogelijkheid om de prestaties van de uitbestedingspartner af te zetten tegen eerdere prestaties het makkelijker en goedkoper maakt om de contractuele prestaties van de uitbestedingspartner te controleren (Gulati, 1995b). Coördinatiekosten worden ook gereduceerd door samenwerking met een vertrouwde partner, omdat de uitbestedende onderneming en haar partner hebben geleerd om hun relatie beter te beheren (Heide & John, 1990) en informatie te delen, wat leidt tot meer gegronde besluiten (Child & Faulkner, 1998) en routines hebben ontwikkeld die interactie tussen hen vereenvoudigt (Zollo, Reuer & Singh, 2002). In het licht van de contrasterende argumenten formuleren we alternatieve hypothesen.

H_{7a}: De financiële gevolgen van het uitbesteden van klantenservice zijn gunstiger wanneer de uitbestedende onderneming en haar partner eerder (versus niet eerder) hebben samengewerkt.

H_{7b}: De financiële gevolgen van het uitbesteden van klantenservice zijn minder gunstig wanneer de uitbestedende onderneming en haar partner eerder (versus niet eerder) hebben samengewerkt.

Multisourcing. Multisourcing betreft het selecteren van meerdere uitbestedingspartners. Een belangrijke reden waarom uitbestedende ondernemingen meerdere partners selecteren is het stimuleren van concurrentie tussen de geselecteerde partners (Seshadri, Chatterjee & Lilien, 1991), waardoor de economische efficiëntie wordt bevorderd en productiekosten dalen (Berger & Zeng, 2006). Concurrentie verlaagt tevens ‘safeguarding’-kosten, omdat uitbestedingspartners zich onthouden van opportunistisch gedrag door een geloofwaardige dreiging van het verliezen van activiteiten aan andere uitbestedingspartners (Wuyts, 2007). Tot slot stimuleert concurrentiedruk partners om sneller en efficiënter te reageren op nieuwe eisen (Choi & Krause, 2006; Cohen & Young, 2006), waardoor contractbesprekingen minder tijd in beslag nemen en minder (adaptatie-)kosten met zich meebrengen. Doordat alle uitbestedingspartners vergelijkbare taken uitvoeren kan de uitbestedende onderneming de prestaties van haar partners direct met elkaar vergelijken, wat leidt tot lagere performance-evaluatiekosten (Richardson, 1993). Coördinatiekosten nemen daarentegen toe, doordat multisourcing voortdurende communicatie en taakcoördinatie vereist (Choi & Krause, 2006; Levina & Su, 2008). Deze hogere kosten worden echter gecompenseerd door kostenbesparingen op andere vlakken (Richardson & Roumasset, 1995).

H₃: De financiële gevolgen van het uitbesteden van klantenservice zijn gunstiger wanneer de uitbestedende onderneming gebruik maakt (versus geen gebruik maakt) van multisourcing.

4. METHODOLOGIE

We maken gebruik van een ‘event’-studie om het effect van het uitbesteden van klantenservice op de marktwaarde van ondernemingen te onderzoeken. Onze financiële maatstaf is dan ook de reactie van aandeelhouders op de aankondiging van ondernemingen dat ze (een deel van) hun klantenservice gaan uitbesteden. Deze maatstaf is op de toekomst gericht (Geyskens, Gielens & Dekimpe, 2002), is minder gemakkelijk te manipuleren dan andere financiële maatstaven (Srinivasan & Bharadwaj, 2004) en begeleidt de beslissingen van topmanagers (Lehmann, 2004). ‘Event’-studies veronderstellen dat financiële markten efficiënt zijn. Volgens de ‘efficiënte markt’-hypothese weerspiegelt de aandelenprijs van een onderneming nauwkeurig alle publiek beschikbare informatie over de onderneming. Dus wanneer een onderneming uitbesteding van klantenservice aankondigt, stellen beleggers hun verwachtingen over de toekomstige prestaties van de onderneming bij en reageren door het kopen of verkopen van aandelen van deze onderneming. Hierdoor verandert onmiddellijk de aandelenkoers wanneer er nieuwe informatie beschikbaar komt (Gielens et al., 2008).

Om onze hypothesen over de financiële gevolgen van het uitbesteden van klantenservice te testen, gebruiken we een regressieanalyse met het gestandaardiseerde cumulatief afwijkende rendement als afhankelijke variabele (cf. Geyskens, Gielens & Dekimpe, 2002 en Gielens et al., 2008). Als controlevariabelen gebruiken we de grootte van de onderneming, de industrie (service versus productie) en de aard van de dienstverlening (B2C versus B2B). Om te corrigeren voor clustering van aankondigingen binnen landen maken we gebruik van een ‘random-intercept’-model.

4.1. Steekproef

Onze dataset bestaat uit aankondigingen van ondernemingen over het uitbesteden van klantenservice tijdens 1993-2007. We hebben deze aankondigingen verzameld door middel van uitgebreide zoekacties in de Lexis Nexis, Factiva, en SDC Platinum databases. De eerste steekproef van 169 ondernemingen is gereduceerd tot 116 door aankondigingen van ondernemingen zonder beursnotering te elimineren. Elf andere ondernemingen zijn uit de dataset verwijderd, omdat er informatie over de aandelenkoers ontbrak. Om de aanwezigheid van versturende, externe effecten die invloed kunnen hebben op de aandelenkoersen tot een minimum te beperken, hebben we 16 ondernemingen waarvoor de aankondiging andere belangrijke informatie bevat (bijvoorbeeld omzetgegevens) verwijderd uit onze dataset. De uiteindelijke steekproef van 89 ondernemingen omvat 17 verschillende landen en 21 bedrijfstakken. De meerderheid van de uitbestedende ondernemingen komt uit de Verenigde Staten (39%), het Verenigd Koninkrijk (19%) of Nederland (7%) en zijn actief in de communicatie en zakelijke dienstverlening of in industriële machines en uitrusting. De uitbestedingspartners komen uit een groot aantal landen, waaronder Brazilië, Canada, Duitsland, India, Indonesië, Ierland, Zuid-Afrika en de Verenigde Staten.

4.2. Operationalisatie en beschrijvende statistieken

Informatie over aandelenkoersen en marktbrede indices is verzameld uit de CRSP en Datastream databases. Deze gegevens worden gebruikt om de afhankelijke variabele te berekenen. Een beknopte beschrijving van alle operationalisaties voor de onafhankelijke en controlevariabelen is te vinden in Tabel 2. Tabel 3 bevat de beschrijvende statistieken en correlaties voor de afhankelijke en onafhankelijke variabelen.

Tabel 2. Operationalisatie en databron variabelen.

Variabele	Operationalisatie	Databron
Financiële maatstaf	Verandering in aandelenkoers (gestandaardiseerd)	Datastream & CRSP
Persoonlijk klantcontact	Binaire variabele: persoonlijk (1) versus onpersoonlijk (0) klantcontact	Lexis Nexis, Factiva & SDC Platinum
Gespecialiseerde kennis	Binaire variabele: gespecialiseerde (1) versus routinematige (0) kennis	Lexis Nexis, Factiva & SDC Platinum
Arbeidskostenbesparing	Ratio arbeidskosten in land uitbestedende onderneming en land van partner	World Development Indicators (Worldbank)
Culturele afstand	$CD_i = \sum_{d=1}^4 \left\{ (I_{di} - I_{dp})^2 / V_d \right\} / 4$ <p>waar I_{di} en I_{dp} culturele scores op dimensie d voor de uitbestedende onderneming i en haar partner p voorstellen en V_d de variantie van culturele dimensie d meet</p>	Hofstede (2001)
Regulering	Gemiddelde over de mate waarin prijszetting, administratie, het opzetten van een nieuwe onderneming, licenties en belasting zijn gereguleerd in een land	Economic Freedom of the World Index
Minderheidsbelang	Binaire variabele: minderheidsbelang (1) versus geen minderheidsbelang (0)	Lexis Nexis, Factiva & SDC Platinum
Samenwerking bekende partner	Binaire variabele: selectie van bekende (1) versus onbekende (0) uitbestedingspartner	Lexis Nexis, Factiva & SDC Platinum
Multisourcing	Binaire variabele: selectie van meerdere (1) versus één (0) uitbestedingspartner	Lexis Nexis, Factiva & SDC Platinum
Grootte van de onderneming	Totale afzet (log) van de uitbestedende onderneming	Annual reports Compustat
Industrie	Binaire variabele: service-industrie (1) versus productie (0)	NAICS list
Aard dienstverlening	Binaire variabele: B2B (1) versus B2C (0)	Lexis Nexis, Factiva & SDC Platinum

Tabel 3. Beschrijvende statistieken en correlaties

	Gem. st.dev.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	
1. Gestandaardiseerde CAR	,19	1,77	1,00											
2. Persoonlijk klantcontact	,81	,40	-,08	1,00										
3. Gespecialiseerde kennis	,36	,48	-,13	-,17	1,00									
4. Arbeidskostenbesparing	7,14	11,54	,03	-,07	-,08	1,00								
5. Culturele afstand	,89	1,09	-,11	-,01	-,07	,48	1,00							
6. Regulering	4,76	1,85	,12	,12	-,24	,43	,39	1,00						
7. Minderheidsbelang	,07	,25	-,06	,02	-,01	,19	,12	,05	1,00					
8. Samenw. bekende partner	,20	,40	,13	,10	,09	,13	,09	,20	-,02	1,00				
9. Multisourcing	,12	,33	,20	,18	-,14	,15	,15	,29	-,10	,24	1,00			
10. Grootte onderneming	7,97	2,53	,03	,32	-,12	,07	,19	,03	,05	,11	,10	1,00		
11. Industrie	,31	,47	-,05	-,04	-,05	,23	,29	,23	-,18	,20	,26	-,09	1,00	
12. Aard dienstverlening	,26	,44	,11	-,24	,20	-,04	,08	-,12	,05	-,11	-,22	-,22	,15	1,00

5. RESULTATEN

De resultaten van de ‘event’-studie tonen aan dat, gemiddeld genomen, de marktwaarde van de uitbestedende onderneming met 0,21% stijgt wanneer er een aankondiging over het uitbesteden van klantenservice gedaan wordt. Hoewel uitbesteding van klantenservice gemiddeld positief beoordeeld wordt door de financiële markten, verschillen de prestaties van ondernemingen aanzienlijk. Terwijl 52% van de uitbestedende ondernemingen een positieve waardering krijgt, wordt 48% negatief beoordeeld door beleggers. Om deze variatie te begrijpen, hebben we een regressie-analyse uitgevoerd. Tabel 4 geeft de resultaten weer.

Tabel 4. De gevolgen van het uitbesteden van klantenservice.

	Verwacht effect	b ^a	z-waarde
Constance		-,57	-,63
Het type klantenservice			
Persoonlijk klantcontact	-	-,76*	-1,58
Gespecialiseerde kennis	-	-,66**	-1,68
De institutionele context			
Arbeidskostenbesparing	+	,01	,59
Culturele afstand	-	-,47***	-2,34
Regulering	+	,19*	1,62
Besturingsmechanisme			
Minderheidsbelang	+	-,67	-,92
Samenwerking bekende partner	+/-	,25	,55
Multisourcing	+	1,53***	2,61
Control variables			
Grootte van de onderneming		,07	,97
Industrie		-1,33***	-2,83
Aard dienstverlening		1,38***	3,10

* $p < ,10$; ** $p < ,05$; *** $p < ,01$

^a Voor (niet-)gehypothetiseerde effecten zijn eenzijdige (tweezijdige) testen gebruikt.

Met betrekking tot het type klantenservice dat wordt uitbesteed, vinden we in overeenstemming met H_1 en H_2 dat de financiële gevolgen van het uitbesteden van klantenservice minder gunstig zijn indien de klantenservice gekarakteriseerd wordt door persoonlijk contact ($b_1 = -0,76$, $p < 0,10$) of gespecialiseerde kennis ($b_2 = -0,66$, $p < 0,05$). H_3 - H_5 hebben betrekking op de institutionele context van de uitbestedingsrelatie. We vinden dat de financiële gevolgen van het uitbesteden van klantenservice niet beïnvloed worden door arbeidskostenbesparingen ($b_3 = 0,01$, $p > 0,10$). Daarom wordt H_3 verworpen. In overeenstemming met H_4 en H_5 tonen de resultaten aan dat culturele afstand tussen de uitbestedende onderneming en haar partner negatieve gevolgen heeft voor de financiële prestaties van de uitbestedende onderneming ($b_4 = -0,47$, $p < 0,01$) en dat het effect van regulering positief significant is ($b_5 = 0,19$, $p < 0,10$). Ten aanzien van de besturingsmechanismen die gebruikt worden om de uitbestedingsovereenkomst te beheren, leidt een minderheidsbelang in de uitbestedingspartner ($b_6 = -0,67$, $p > 0,10$) en het selecteren van een bekende uitbestedingspartner

($b_7 = 0,25, p > 0,10$) niet tot andere financiële resultaten. Dus H_6 en $H_{7a/b}$ worden verworpen. In overeenstemming met H_8 is het effect van multisourcing positief en significant ($b_8 = 1,53, p < 0,01$).

6. CONCLUSIE

Ondanks het feit dat steeds meer ondernemingen besluiten tot het uitbesteden van klantenservice zijn veel uitbestedingsovereenkomsten niet succesvol. Op basis van transactiekostenanalyse identificeren we een aantal factoren die succesvolle uitbestedingsovereenkomsten onderscheiden van minder succesvolle uitbestedingsovereenkomsten. We tonen aan dat de uitbestedingsbeslissing niet alleen draait om arbeidskostenbesparingen, maar ook om verborgen kosten die voortvloeien uit het type klantenservice dat wordt uitbesteed, de culturele en regulerende institutionele context van de uitbestedingsrelatie en de besturingsmechanismen die gebruikt worden om de uitbestedingsovereenkomst te beheren.

6.1. *Implicaties voor marketing en marktonderzoek*

Er komen een aantal interessante theoretische en praktische implicaties voort uit onze bevindingen. Ten eerste moeten managers inzien dat niet alle services hetzelfde zijn. In tegenstelling, klantenservice verschilt in verschillende opzichten, zoals het persoonlijke versus onpersoonlijke karakter van de klantenservice en de mate waarin specialistische kennis vereist is. Over het algemeen is klantenservice gekarakteriseerd door persoonlijk contact meer variabel en uniek, een meer waardevolle bron van marktinformatie en worden klantevaluaties sterker beïnvloed door persoonlijk in plaats van onpersoonlijk klantcontact. Als gevolg hiervan wordt het uitbesteden van klantenservice gekarakteriseerd door persoonlijk klantcontact negatief beoordeeld door aandeelhouders. Het uitbesteden van klantenservice die specialistische kennis vereist heeft ook een negatieve invloed op de financiële prestaties van de onderneming. De intensieve training die de uitbestedingspartner nodig heeft om zijn taken goed uit te kunnen voeren is kostbaar. Bovendien kunnen de investeringen die gedaan zijn in een bepaalde uitbestedingspartner niet opnieuw geïnvesteerd worden, mocht de uitbestedingsrelatie met de partner worden beëindigd. Om de implicaties van het uitbesteden van klantenservice volledig te begrijpen, dienen we dus verschillen te erkennen tussen klantondersteunende diensten in plaats van te generaliseren over klantondersteunende diensten.

Een tweede interessante bevinding van deze studie is dat managers het besluit tot uitbesteding niet moeten beperken tot arbeidskostenbesparingen, iets wat veel voorkomt in de praktijk. De overige institutionele pijlers moeten niet over het hoofd worden gezien, aangezien aandeelhouders de verborgen kosten die kunnen voortvloeien uit de culturele en regulerende context van de uitbestedingsrelatie erkennen. De gevolgen van het uitbesteden van klantenservice zijn minder gunstig wanneer ondernemingen naar cultureel verschillende landen of landen met een zwak regulerend systeem uitbesteden. Onze bevinding dat culturele afstand een belangrijke factor is in het uitbestedingsproces is in lijn met Flores en Aguilera (2007). Zij laten zien dat er een voortdurende behoefte is aan het leren van andere culturen (ondanks

het feit dat landen meer homogeen worden als gevolg van globalisering). Tot slot worden managers geadviseerd om multisourcing toe te passen om de uitbestedingsrelatie te beheren, omdat dit de financiële gevolgen van het uitbesteden van klantenservice positief beïnvloedt. Deze bevinding staft de recente trend om meerdere uitbestedingspartners te selecteren voor het leveren van diensten (Levina & Su, 2008). Hoewel de wetenschappelijke literatuur over besturingsmechanismen waar de afhankelijkheid van een onderneming wordt verminderd door het aangaan van relaties met concurrerende ondernemingen meer dan een eeuw teruggaat (zie de discussie over het *tertius gaudens* principe in Simmel 1950 [1908]) heeft een dergelijk netwerkcontrolemechanisme slechts weinig aandacht gekregen in de marketingliteratuur. Een recente bevinding dat concurrerende leveranciers bereid zijn activiteiten uit te voeren die niet formeel vereist zijn (Wuyts, 2007), onderstreept het zelfregulerende karakter van dit besturingsmechanisme. Onze resultaten met betrekking tot multisourcing vullen deze inzichten aan en zullen hopelijk tot meer onderzoek naar multisourcing en andere netwerkbesturingsmechanismen leiden.

In tegenstelling tot multisourcing hebben een minderheidsbelang in de uitbestedingspartner en het selecteren van een bekende uitbestedingspartner geen invloed op de financiële prestaties van de uitbestedende onderneming. Ons gebrek aan empirisch bewijs voor een minderheidsbelang kan erop wijzen dat de transactiekostenvoordelen worden geneutraliseerd door de kosten van het nemen van een minderheidsbelang. De tegengestelde effecten van het selecteren van een bekende uitbestedingspartner op de verschillende transactiekosten vallen mogelijk tegen elkaar weg, waardoor we geen significant netto effect vinden.

LITERATUUR

- Anderson, E. & B.A. Weitz (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310-323.
- Apte, U.M. & R.O. Mason (1995). Global disaggregation of information-intensive services. *Management Science*, 41(7), 1250-1262.
- Baird Investment Banking (2007). Outsourced customer care M&A industry report.
- Berger, P.D. & A.Z. Zeng (2006). Single versus multiple sourcing in the presence of risks. *Journal of the Operational Research Society*, 57, 250-261.
- Bharadwaj, N. & A.L. Roggeveen (2008). The impact of offshored and outsourced call service centers on customer appraisals. *Marketing Letters*, 19, 13-23.
- Bradach, J.L. & R.G. Eccles (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Burgess, S.M. & J.B.E.M. Steenkamp (2006). Marketing renaissance: How research in emerging markets advances marketing science and practice. *International Journal of Research in Marketing*, 23(4), 337-356.
- Carson, S.J. (2007). When to give up control of outsourced new product development. *Journal of Marketing*, 71(1), 49-66.
- Child, J. & D. Faulkner (1998). *Strategies of cooperation: managing alliances, networks, and joint ventures* Oxford: Oxford University Press.
- Choi, T.Y. & D.R. Krause (2006). The supply base and its complexity: Implications for transaction costs, risks, responsiveness, and innovation. *Journal of Operations Management*, 24, 637-652.
- Cohen, L. (2006). Outsourcing questions.
- & A. Young (2006). *Multisourcing: moving beyond outsourcing to achieve growth and agility* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Daga, V. & N. Kaka (2006). Taking offshoring beyond labor cost savings. *The McKinsey Quarterly*, 34-35.
- Deloitte Consulting (2005). *Calling a change in the outsourcing market: The realities for the world's largest organizations*.
- Dyer, J.H. & H. Singh (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Edelman, L.B. & M.C. Suchman (1997). The legal environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 23, 479-515.
- Flores, R.G. & R.V. Aguilera (2007). Globalization and location choice: An analysis of US multinational firms in 1980 and 2000. *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1187-1210.
- Geyskens, I., K. Gielens & M.G. Dekimpe (2002). The market valuation of internet channel additions. *Journal of Marketing*, 66(2), 102-119.
- , J.B.E.M. Steenkamp & N. Kumar (2006). Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 49(3), 519-543.
- Gielens, K., L.M. van de Gucht, J.B.E.M. Steenkamp & M.G. Dekimpe (2008). Dancing with a giant: The effect of Wal-Mart's entry into the United Kingdom on the performance of European retailers. *Journal of Marketing Research*, 45(5), 519-534.
- Gilley, K.M., C.R. Greer & A.A. Rasheed (2004). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 57(3), 232-240.
- Gong, Y., O. Shenkar, Y. Luo & M-K. Nyaw (2001). Role conflict and ambiguity of CEOs in international joint ventures: A transaction cost perspective. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 764-773.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Grayson, K. & T. Ambler (1999). The dark side of long-term relationships in marketing services. *Journal of Marketing Research*, 36(1), 132-141.
- Gulati, R. (1995a). Does familiarity breeds trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- (1995b). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 619-652.

- & H. Singh (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781-814.
- Hartline, M.D. & O.C. Ferrell (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52-70.
- Hasija, S., E.J. Pinker & R.A. Shumsky (2008). Call center outsourcing contracts under information asymmetry. *Management Science*, 54(4), 793-807.
- Heide, J.B. & G. John (1990). Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 24-36.
- Hennart, J-F & J. Larimo (1998). The impact of culture on the strategy of multinational enterprises: Does national origin affect ownership decisions? *Journal of International Business Studies*, 29(3), 515-538.
- Hoffman, A.J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351-371.
- Hofstede, G. (1997). *Culture and organizations: Software of the mind* (rev. ed.) New York: McGraw-Hill.
- (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd rev. ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Karmarkar, U. (2004). Will you survive the services revolution? *Harvard Business Review*, 82(6), 100-107.
- Lee, D-J. (1998). Developing international strategic alliances between exporters and importers: The case of Australian exporters. *International Journal of Research in Marketing*, 15(4), 335-348.
- Lehmann, D.R. (2004). Metrics for making marketing matter. *Journal of Marketing*, 68(4), 73-75.
- Levina, N. & N. Su (2008). Global multisourcing strategy: the emergence of a supplier portfolio in services offshoring. *Decision Sciences*, 39(3), 541-570.
- Moorman, C., G. Zaltman & R. Deshpandé (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.
- Murray, J.Y. & M. Kotabe (1999). Sourcing strategies of U.S. service companies: A modified transaction-cost analysis. *Strategic Management Journal*, 20(9), 791-809.
- Ngwenyama, O.K. & N. Bryson (1999). Making the information systems outsourcing decision: A transaction cost approach to analyzing outsourcing decision problems. *European Journal of Operational Research*, 115(2), 351-367.
- Park, S.H. & G.R. Ungson (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. *Organization Science*, 12(1), 37-53.
- Pisano, G.P. (1989). Using equity participation to support exchange: Evidence from the biotechnology industry. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 5(1), 109-126.
- Poppo, L. & T. Zenger (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725.
- Ren, Z.J. & Y-P. Zhou (2008). Call center outsourcing: Coordinating staffing level and service quality. *Management Science*, 54(2), 369-383.
- Richardson, J. (1993). Parallel sourcing and supplier performance in the Japanese automobile industry. *Strategic Management Journal*, 14, 339-350.
- & J. Roumasset (1995). Sole sourcing, competitive sourcing, parallel sourcing: Mechanisms for supplier performance. *Managerial and Decision Economics*, 16, 71-84.
- Rindfleisch, A. & J.B. Heide (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, 61(4), 30-54.
- Roy, J-P. & C. Oliver (2009). International joint venture partner selection: The role of the host-country legal environment. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 779-801.
- Scott, W.R. (2001). *Institutions and organizations* (2nd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Seshadri, S., K. Chatterjee & G.L. Lilien (1991). Multiple source procurement competitions. *Marketing Science*, 10(3), 246-263.
- Simmel, G. (1950 [1908]). Quantitative aspects of the group. In K.H. Wolff (Ed.), *The Sociology of Georg Simmel* (pp. 87-177). New York: Free Press.
- Srinivasan, R. & S. Bharadwaj (2004). Event studies in marketing strategy research. In C. Moonman & D.R. Lehmann (Red.), *Assessing Marketing Strategy Performance* (pp. 9-28). Cambridge: Marketing Science Institute.

- Tadelis, S. (2007). The innovative organization: Creating value through outsourcing. *California Management Review*, 50(1), 261-277.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Williamson, O.E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.
- (2008). Outsourcing: Transaction cost economics and supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 44(2), 5-16.
- Wuyts, S. (2007). Extra-role behavior in buyer-supplier relationships. *International Journal of Research in Marketing*, 24(4), 301-311.
- & I. Geyskens (2005). The formation of buyer-supplier relationships: Detailed contract drafting and close partner selection. *Journal of Marketing*, 69(4), 103-117.
- Youngdahl, W. & K. Ramaswamy (2008). Offshoring knowledge and service work: A conceptual model and research agenda. *Journal of Operations Management*, 26, 212-221.
- Zerbe, R.O. & H. McCurdy (2000). The end of market failure. *Regulation*, 23(2), 10-14.
- Zollo, M., J.J. Reuer & H. Singh (2002). Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organization Science*, 13(6), 701-713