



E.B.Heupers

mei 2009



Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

Marktonderzoek Eastern Enterprise

Welke markt moeten we in?

Bachelor thesis

Enschede, mei 2009

E.B.Heupers

Begeleider Eastern Enterprise:

Dhr. M.Freriksen

Begeleiders Universiteit Twente:

Dhr. R. van Reekum

Dhr. E. Constantinides

Management samenvatting

De aandacht voor outsourcing is in het afgelopen decennium enorm toegenomen. Naast het traditionele uitbesteden van software ontwikkeling zijn er daarbij meer en meer markten die zich lenen voor deze vorm van dienstverlening. Eastern Enterprise is daarom opzoek naar een methode om marktaantrekkelijkheid te kunnen vergelijken en zo een gefundeerde keuze te kunnen maken om toe te treden tot een nieuwe markt. In het eerste deel van dit onderzoek is aan de hand van literatuur een model gecreëerd waarmee aan de wens van het bedrijf is voldaan. Het model is samengesteld uit constructen ter bepaling van de concurrentiekracht in een markt en de marktgeaggregeerde factoren. Deze variabelen leveren samen een uitspraak over de marktaantrekkelijkheid.

In dit onderzoek is niet alleen gekeken naar het opstellen van een model om potentiële markten met elkaar te vergelijken, maar deze is ook toegepast op twee markten om te bepalen in welke markt toetreding voor Eastern Enterprise, gebaseerd op dit model, het meest gunstig is op dit moment. De beide vormen van dienstverlening die Eastern Enterprise op het oog had zijn technisch tekenen en het testen van software. Uit de operationalisering van het model vloeide een vraag naar een combinatie van zowel primaire als secundaire data voort. Middels het gebruik van telefonische enquêtes in beide markten is vervolgens primaire data verzameld en zijn secundaire databronnen gebruikt voor de marktgeaggregeerde factoren.

De resultaten van dit onderzoek geven aan dat de marktaantrekkelijkheid voor technisch tekenen op dit moment hoger is dan die voor het testen van software. Op het gebied van de concurrentiekracht is er echter geen statistisch significant verschil vastgesteld. Het verschil tussen beide markten is het aantal concurrenten wat op dit moment in de markt opereert in combinatie met de bijbehorende marktomvang.

Uit het onderzoek kan derhalve worden geconcludeerd dat Eastern Enterprise zich kan gaan richten op de markt voor technisch tekenen. Het is in dit onderzoek echter niet uitgesloten dat ook het testen van de software interessant kan zijn voor het bedrijf. Voor een toepassing van het model in de toekomst wordt geadviseerd om te kijken naar mogelijkheden de validiteit van de constructen te verhogen en voldoende tijd te nemen voor het verzamelen van benodigde data.

Voorwoord

Ter afsluiting van de Bachelor Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente heb ik een onderzoek uitgevoerd naar een model om de marktaantrekkelijkheid te analyseren in opdracht van het bedrijf Eastern Enterprise. Nadat dit model is opgesteld, is er een telefonische enquête afgenomen binnen vastgestelde doelgroepen ter verkrijgen van de benodigde primaire data. Naast de uitgevoerde enquête is tevens gebruik gemaakt van secundaire databronnen waar mogelijk.

In dit onderzoeksrapport zal een overzicht worden gegeven van de probleemidentificatie, gebruikte theorie, de toegepaste methodologie, de daaruit voortvloeiende resultaten en uiteindelijk de conclusies en aanbevelingen. De gebruikte enquêtes zijn terug te vinden in de bijlage.

De totstandkoming van dit rapport was uiteraard niet mogelijk geweest zonder de medewerking en toewijding van een aantal partijen. Allereerst gaat een woord van dank uit naar de bedrijven die hun medewerking wilden verlenen aan de telefonische enquête. Daarnaast wil ik ook de 4 studenten bedanken die hebben ondersteund bij het testen van de enquête. Hun tips en adviezen bleken zeer waardevol. Een groot woord van dank gaat ook uit naar de externe begeleider Marco Freriksen. Niet alleen heeft hij mij veel inzichten verschaft in de wereld van outsourcing, maar tevens gaf hij mij de kans de andere kant van dichtbij mee te maken. Dit bezoek aan India is dan ook een onvergetelijke gebeurtenis geweest waarvoor ik zeer dankbaar ben. Tot slot wil ik graag mijn begeleiders van de Universiteit Twente bedanken, Dhr R. van Reekum en Dhr E. Constantinidis. Vooral Dhr R. van Reekum ben ik dankbaar voor de goede begeleiding en tips die geleid hebben tot een zeer waardevol leerproces met het oog op de Master Industrial Engineering and Management die ik zal volgen aan de Universiteit Twente.

Mei, 2009

Elmar Heupers

Inhoud

Management samenvatting.....	3
Voorwoord	4
1. Inleiding.....	7
1.1 Organisatie beschrijving.....	7
2. Probleemidentificatie en onderzoeksaanpak	8
2.1 Huidige situatie	8
2.2 Gewenste situatie	8
2.3 Probleemdefiniëring	9
2.4 Doelstelling en onderzoeksmodel.....	9
2.5 Vraagstelling	10
2.6 Afbakening	11
2.7 Uitkomst van het onderzoek	12
3. Theoretisch Kader	13
3.1 Offshore outsourcing	13
3.2 Conceptueel kader.....	17
3.3 Operationalisering.....	22
3.3.1 Aanpak literatuurstudie	22
3.4 Conclusie	30
4. Methodologie	32
4.1 Doelpopulatie en steekproef.....	32
4.2 Procedure.....	32
4.2.1 Verantwoording telefonische enquête	32
4.2.2 Testen van de enquête	33
4.3.3 Afnemen van de enquête	33
4.3 Respons en non-respons.....	34
5. Onderzoeksresultaten.....	35
5.1 Data overzicht.....	35
5.2 Data analyse	35
5.2.1 De Student-verdeling.....	36
5.2.2 Vereisten voor de t-toets.....	36
5.2.3 Uitkomsten T-Toets.....	38
5.2.4 Overige data.....	39
5.3 Geaggregeerde marktfactoren en concurrentie	40
6. Conclusie en aanbeveling.....	42
6.1 Conclusies.....	42
6.2 Aanbevelingen.....	43

6.3 Implicaties voor vervolgonderzoek.....	43
Referenties	44
Appendix 1: Samenstellingssystematiek.....	47
Appendix 2: Enquête (aan concurrenten)	48
Appendix 3: Enquête (aan potentiële klanten).....	51

1. Inleiding

In het kader van de Bachelor Opdracht ter afsluiting van de Bachelor fase van de opleiding Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente zal in dit rapport onderzoek worden gedaan naar een model voor het vergelijken van markten voor het bedrijf Eastern Enterprise B.V. en wordt het model praktisch toegepast.

In deze inleiding wordt een beschrijving gegeven van de organisatie en haar werkzaamheden en dochterbedrijf Bluzor BV.

1.1 Organisatie beschrijving

Het bedrijf Eastern Enterprise maakt uitbesteding naar India mogelijk voor het Nederlands MKB. Al vanaf 2002 biedt zij bedrijven de mogelijkheid om de software ontwikkeling te laten doen door bedrijven in India. Middels het netwerk van de oprichters en eigenaars, Marco Freriksen en Shweta Lodaya, werden daarvoor in het begin geschikte partners gevonden. Op dit moment is de organisatie doorgegroeid en heeft het een eigen kantoor in Puna, India. De missie die het bedrijf hierbij heeft is het aanbieden van eerste klas services om bedrijven in staat te stellen goedkoper, beter en efficiënter te kunnen werken. Hier willen zij een ervaren en betrouwbare partner voor zijn.

De expertise omtrent outsourcing komt ook naar voren uit het feit dat directeur Marco Freriksen fungeert als kennispartner voor ondermeer Kamer van Koophandel en de EVD. Daarnaast verzorgt hij lezingen op seminars over uitbesteding. Als deskundige op dit vlak is hij dan ook constant zoekende naar nieuwe mogelijkheden. Sinds ongeveer 3 jaar biedt het bedrijf nu ook accountancy diensten, als het maken van jaarrekeningen en opstellen van management rapportages, aan Nederlandse accountants. Dit wordt vormgegeven onder de naam Bluzor B.V. en is een dochteronderneming van Eastern Enterprise.

De toekomstvisie van de organisatie is om een breder scala aan diensten te kunnen bieden vanuit India. Dit blijkt ondermeer uit het doel dat de organisatie zich heeft gesteld, namelijk de potentie van India voor vele bedrijven bereikbaar maken. Zij zijn doormiddel van ervaring, kennis en netwerk in staat om complexe internationale projecten succesvol uit te voeren. Marco Freriksen voert dit ook aan als speerpunt van de organisatie. Zij zijn dan ook constant zoekende om deze ervaring, kennis en het netwerk in andere markten te kunnen gebruiken.

2. Probleemidentificatie en onderzoeksaanpak

In dit hoofdstuk wordt allereerst ingegaan op de identificatie van het probleem binnen Eastern Enterprise. Dit zal worden gedaan door de huidige situatie te vergelijken met de gewenste situatie. Vervolgens wordt besproken welke aanpak zal worden gehanteerd in het vervolg van dit rapport teneinde tot een goede aanbeveling te komen.

2.1 Huidige situatie

In de inleiding is de specialisatie van Eastern Enterprise al aan bod gekomen, namelijk het mogelijk maken van het gebruik van de Indiase dienstverlening voor het Nederlands MKB. Het begrip dienstverlening, in de gebruikte zin, is erg breed en kan gezien worden als iedere denkbare dienst die voor uitbesteding vanuit Nederland naar India in aanmerking komt. Dit wil zeggen, elke denkbare dienst die hiervoor via de digitale weg geschikt is. Dit biedt uiteraard veel kansen voor het bedrijf, maar brengt tevens het probleem met zich mee welke markt te gaan benaderen. In verschillende interviews met de directeur van de organisatie kwamen deze mogelijkheden uitgebreid aan bod. Marco benadrukte nogmaals de vele diensten die India te bieden heeft aan het Nederlandse bedrijfsleven en het netwerk van Eastern Enterprise wat het mogelijk maakt ook daadwerkelijk deze diensten aan Nederlandse bedrijven aan te bieden. In de huidige situatie gaat Eastern Enterprise uit van de vraag die komt vanuit de bedrijven in Nederland, gaat vervolgens hiermee naar India en zoekt een oplossing voor het vraagstuk. Het maakt hierbij niet uit om welke markt/dienst het gaat, mits het voor uitbesteding in aanmerking komt.

De achtergrond van Marco Freriksen ligt in de Engineering, als afgestudeerd werktuigbouwkundige. Middels zijn achtergrond en collega's in deze dienstverlening heeft hij het idee opgevat om te kijken of de dienst Engineering ook in Nederland kan worden aangeboden. Hij heeft echter ook positieve signalen over de mogelijkheid voor software testen ontvangen. Het is voor Eastern Enterprise zodoende onduidelijk op het moment op welk van de twee markten het zijn peilers moet gaan richten.

2.2 Gewenste situatie

De omschreven huidige situatie is voortgekomen uit de pragmatische werkwijze die gehanteerd werd tijdens de eerste jaren van de bedrijfsvoering. Met de ontwikkelingen die het bedrijf de afgelopen 5 jaar doorgemaakt heeft, is tevens de dienstverlening geprofessionaliseerd en is de procesbeheersing verbeterd. Hierdoor

kan Eastern Enterprise de dienstverlening voor meer sectoren mogelijk maken en kritischer worden op de gewenste doelgroep. De gewenste situatie, zoals ook door de CEO is neergezet, is het hebben van een overzicht van het potentieel binnen deze specifieke markten zodat een meer doelgerichte marketing kan worden gerealiseerd. Graag wil het bedrijf dan ook duidelijk hebben op welke markt het zijn marketing af kan stemmen. Hiermee kan de winstgevendheid worden geoptimaliseerd en het meest efficiënt met de bedrijfsmiddelen worden omgegaan.

2.3 Probleemdefiniëring

Uit het verschil tussen de huidige en de gewenste situatie kan een probleem worden herleid. Wanneer gekeken wordt naar waar Eastern Enterprise op dit moment staat, dat wil zeggen de pragmatische werkwijze, en waar het bedrijf graag naar toe wil, het doelgericht benaderen van doelmarkten met veel potentie, kunnen we het probleem als volgt definiëren:

Voor Eastern Enterprise is het onduidelijk in welke markt het moet toetreden.

2.4 Doelstelling en onderzoeksmodel

Om het onderzoek verder vorm te geven wordt hier uiteengezet wat de doelstelling is van het onderzoek. Vervolgens wordt door middel van de benadering van Verschuren en Doorewaard een onderzoeksmodel opgesteld en met behulp van een aantal onderzoeksvragen een rode draad gecreëerd voor dit onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2005).

Aan de hand van het geformuleerde probleem wordt vervolgens gekomen tot een aantal doelstellingen voor dit onderzoek. De eerste doelstelling, van theoretische aard, is nodig om de tweede doelstelling, van praktische aard, te kunnen beantwoorden.

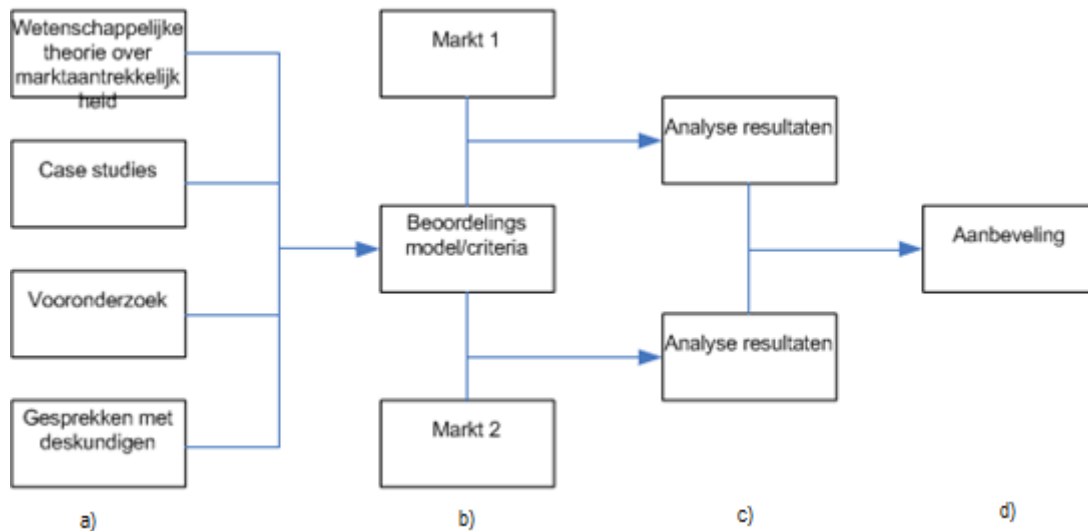
Doelstelling 1: Het ontwikkelen van een gekwantificeerd model ter vergelijking van markten.

Doelstelling 2: Het maken van de beste keuze tussen de twee markten.

Zoals eerder vermeldt zijn deze twee doelstellingen sequentieel, daar het nodig is eerst de eerste doelstelling in te vullen. Om tot deze doelstellingen te komen wordt volgende onderzoeksmodel gehanteerd.

De criteria vloeien voort uit de bestudering van wetenschappelijke literatuur, case studies en gesprekken met deskundigen. Middels deze gekwantificeerde criteria

worden vervolgens een 2-tal markten beoordeeld en kan het model bovendien in de toekomst door het bedrijf worden gebruikt voor nieuwe vraagstukken. De vergelijking van deze 2 evaluaties zal vervolgens leiden tot een aanbeveling aan Eastern Enterprise.



Figuur 1: Onderzoeksmodel

2.5 Vraagstelling

Om tot een sturende vraagstelling te komen is de benadering gebruikt van Verschuren en Doorewaard (Verschuren & Doorewaard, 2005) over het splitsen van het onderzoeksmodel. Op deze manier wordt gefaseerd de loop van het onderzoek behandeld om op die manier tot een tweetal centrale vragen te komen. Vervolgens worden enkele beschrijvende deelvragen geformuleerd die nodig worden geacht om tot beantwoording van de centrale vragen te komen. De eerste centrale vraag heeft dan ook betrekking op het theoretische gedeelte van het onderzoek. De tweede vervolgens op de marktanalyse.

- i) Centrale vraag 1: Wat zijn de (gekwantificeerde) criteria waarmee markten kunnen worden vergeleken?
 - (1) Wat is offshore outsourcing?
 - (2) Welk model kan worden gebruikt voor het vergelijken van markten?
 - (3) Welke criteria kunnen aan dit model worden ontleend?
 - (4) Wat zijn criteria die gebruikt kunnen worden uit andere theorieën?
 - (5) Hoe kunnen deze criteria worden gekwantificeerd?

- ii) Centrale vraag 2: Hoe worden de verschillende markten beoordeeld in het licht van deze criteria?
 - (1) Waar kan welke data worden verkregen voor het invullen van de criteria?
 - (2) Wat is de score van elke markt aan de hand van de verkregen criteria?
- iii) Centrale vraag 3: Wat zijn de belangrijkste verschillen tussen de onderzochte markten op basis van de gekozen criteria?
 - (1) Wat zijn de verschillen in de beoordelingen?
 - (2) Welke conclusie kunnen we trekken uit de opgemaakte verschillen?

2.6 Afbakening

Wanneer er wordt gesproken over marktdefinitie, dan zegt Alsem hierover dat er eerst gekeken dient te worden hoe breed deze definitie moet zijn (Alsem, Concurrentie-analyse in de marketing: theorie, technieken en toepassingen, 1991). Alsem concludeert verder dat naarmate een vraagstuk strategischer is, de marktdefinitie breder moet worden geformuleerd. Hij sluit daarmee aan bij ondermeer Abell (Abell, 1980) en Day en Wensley (Day & Wensley, 1983). Abell stelt dat een markt gedefinieerd dient te worden aan de hand van 3 elementen. Te weten: de afnemer, de afnemersbehoefte en de technologie. De twee markten zijn dan ook aan de hand van deze 3 elementen gedefinieerd.

Engineering:

De markt, die de naam engineering mee gegeven wordt in dit rapport, kan aan de hand van de 3 marktdimensies als volgt beschreven. De afnemers zijn in dit geval de Architecten en Ingenieursbureaus. Vooronderzoek en connecties in de markt van het bedrijf wezen uit dat deze sector mogelijk interessant is voor het bedrijf. De behoefte die in deze markt vervuld wordt is het maken van technische tekeningen. De technologie waar Eastern Enterprise zich op wil richten is het CAD-werk, Computer Aided Design.

Testen:

De markt die de naam Testen mee gegeven wordt in dit rapport, wordt als volgt beschreven. De afnemers zijn de test bedrijven. Ook hier wees vooronderzoek uit dat deze markt mogelijk interessant is voor Eastern Enterprise. De behoefte die hierbij wordt vervuld is het testen van software. Het bedrijf richt zich hierbij niet specifiek op een bepaalde technologie, omdat de mogelijkheden vanuit India geen beperkingen daarin opleggen.

De hierboven gestelde marktdefinities zijn breed neergezet. Dit komt overeen met het strategische aspect van dit onderzoek.

2.7 Uitkomst van het onderzoek

In dit onderzoek wordt een model ontwikkeld aan de hand waarvan het bedrijf in de toekomst markten met elkaar kan vergelijken op mate van aantrekkelijkheid. Zodoende kan het bedrijf op een gestructureerde en onderbouwde manier een afweging maken. Dit model zal tevens worden toegepast op twee markten die het bedrijf met elkaar wil vergelijken. Op deze manier kan een aanbeveling worden gedaan aan het bedrijf. Tevens zal dit het bedrijf helpen om het model zelf in de toekomst toe te passen.

3. Theoretisch Kader

In dit theoretisch kader wordt een overzicht gegeven van de wetenschappelijke literatuur voortvloeiend uit de literatuurstudie die is uitgevoerd. Allereerst wordt een beschrijving gegeven van het begrip offshore outsourcing. Vervolgens worden relevante aspecten uit de literatuur behandeld omtrent het bepalen van marktaantrekkelijkheid. Aan het eind van het hoofdstuk wordt vervolgens ingegaan op de operationalisering van de eerder gevonden constructen.

3.1 Offshore outsourcing

In deze paragraaf zal worden ingegaan op onderzoeksvraag 1.1. Met een beter begrip van offshore outsourcing wordt een basis gelegd voor het vervolg van het onderzoek.

De dienstverlening die Eastern Enterprise verzorgd voor het Nederlandse MKB is de offshore outsourcing van bedrijfsprocessen. Om een beter begrip te creëren omtrent deze vorm van dienstverlening, is het van belang het begrip offshore outsourcing objectief in kaart te brengen. De analyse zal zich in dit rapport beperken tot dienstverlenende processen die elektronisch overgedragen kunnen worden. Hiermee wordt bedoeld, via beeld en geluid, computer data en gescande documenten. De term outsourcing wordt in menig context al dan niet juist gebruikt. Eerst zal daarom gekeken worden naar een objectieve betekenis van het begrip offshore outsourcing. Dit wordt gedaan door eerst het begrip outsourcing te definiëren en vervolgens in te gaan op de term offshoring.

In het boek “Outsourcing, IT dienstverlening” (Beulen, Ribbers, & Roos, 1994) wordt door de auteurs de volgende definitie aangehaald, gericht op IT dienstverlening:

“... het op basis van een langlopend contract en tegen overeengekomen prijs overdragen van de exploitatie en het beheer van een combinatie van een aantal IT-faciliteiten”(COSSO-definitie). COSSO, vroegere vereniging Computer service en software bureaus, is na enkele fusies nu opererend onder de naam FENIT.

In recenter werk wordt de algemene term outsourcing als volgt gedefinieerd:

“...the procuring of material inputs or services by a firm from outside the firm” (Amiti, Wei, Haskel, & al, 2005)

In het artikel van Amiti, Wei, Haskel et al. wordt de discussie over het gebruik van deze term nog maar weer eens aangehaald. Gericht op het internationaal outsourcen, ofwel offshoring, geven zij daarvoor de volgende definitie:

“...procuring of service or material inputs by a firm from a source in a foreign country” (Amiti, Wei, Haskel, & al, 2005)

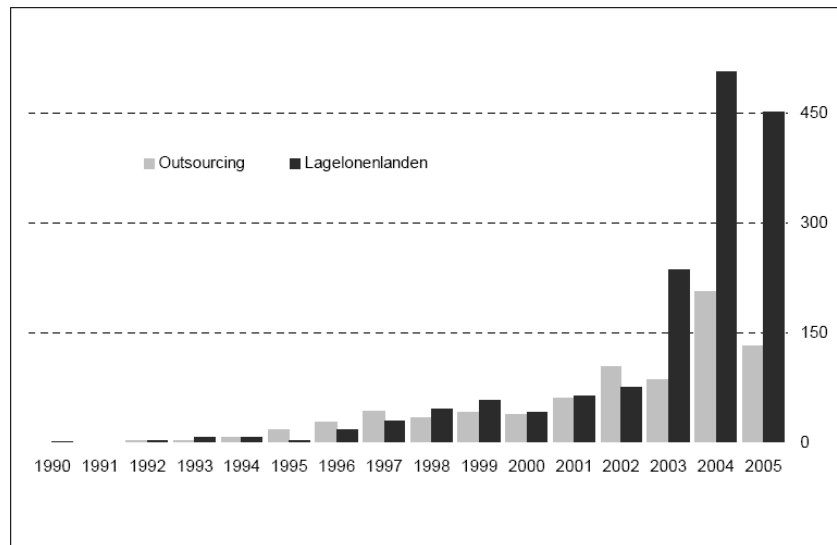
Een nog wat uitgebreidere discussie omtrent de definiëring van de term outsourcing wordt gevoerd in het artikel “The Muddles over outsourcing” (Bhagwati J, 2004)

Geconcludeerd kan worden dat er geen eenduidige definitie is te geven. Wanneer in dit onderzoek echter gesproken wordt over (offshore) outsourcing, dan wordt daarmee verwezen naar de definitie over internationaal outsourcen van Amiti. De aanpassing op deze definitie is echter dat in dit rapport enkel gekeken wordt naar de dienstverlening en niet naar manufacturing. Offshore outsourcing wordt ook wel afgekort met offshoring.

Trend in outsourcing en BPO

Dat outsourcing geen nieuw begrip is, dat moge duidelijk zijn. Al sinds het begin van de Industriële Revolutie wordt uitbesteding toegepast om voordelen te behalen (Davis, 2004) en al in de jaren '80 waren er de eerste grote IT bedrijven die over gingen tot het uitbesteden van hun IT activiteiten aan derden. (Applegate & Montealegre, 1991) Wel kan geconcludeerd worden dat er in de laatste decennia een groeiende aandacht is voor dit fenomeen.

Onderzoek door de SEO Economisch Onderzoek heeft de groei in aandacht voor outsourcing onderzocht door te kijken naar het aantal publicaties in de Nederlandse kranten met het woord ‘outsourcing’ of ‘lage lonenlanden’. De onderstaande grafiek laat deze trend uitstekend zien.



Figuur 2: grafiek over de aandacht voor outsourcing, Bron: LexisNexis; Calculations SEO economic research(2006)

Eenzelfde onderzoek is gedaan in de Verenigde Staten, wat hetzelfde beeld weergeeft (Bhagwati J, 2004).

Naast het uitbesteden van productie, voornamelijk uit kostenoverwegingen, is dit fenomeen sinds de komst van het internet steeds meer zichtbaar in de dienstverlening. Met name in de IT sector is uitbesteding een bekend verschijnsel geworden. De auteurs van het artikel "Globalization and offshoring of software" (Aspray, Mayadas, Vardi, & al, 2006) onderscheiden in deze 6 soorten werk die vaak worden uitbesteed. Dat zijn 1) programmeerwerk, software testing en software onderhoud; 2) IT research en development; 3) high-end taken als software architectuur, product ontwikkeling, project management, IT consultancy en bedrijfsstrategie; 4) fysieke product ontwikkeling; 5) Business process outsourcing(BPO), als verwerken van verzekeringsclaims, accounting, digitaliseren van technische tekeningen etc. ; 6) Telemarketing en Call Centers.

Business Process Outsourcing, BPO, is een vorm van uitbesteding waar ook Eastern Enterprise zich steeds meer mee bezig houdt. Op dit moment richt zij dit met name op de accountancy werkzaamheden onder de naam Bluzor B.V. BPO wordt gedefinieerd als:

"...bij het uitbesteden van een bedrijfsproces wordt een geheel primair of secundair bedrijfsproces, inclusief personeel of activa waarvoor de uitbestedende partij verantwoordelijk blijft, overgedragen aan een leverancier voor overeengekomen tijd en een overeengekomen vergoeding." (Symons, Ingen, & Hoogeveen, 2005)

Accenture geeft in haar rapport over BPO de volgende definitie:

"...Contracting with an external organization to take primary responsibility for providing a business process or function." (Accenture, 2002)

De interesse in outsourcing en de aandacht die er naar uitgaat kan deels worden verklaard wanneer de voordelen van outsourcing worden bekeken.

De voordelen van outsourcing

Bedrijven besteden werk uit om een verscheidenheid van redenen. In het rapport van Accenture (Accenture, 2002) worden voordelen als de snelheid van markttoetreding, concurrentievoordelen, kostenbesparingen en groeistimulus genoemd. Op de website van Accenture (Accenture, 2008) komen, samen met de eerder genoemde voordelen, de volgende naar voren:

- capaciteitsverhoging op belangrijke concurrentiegebieden
- partnerschap met experts voor meer innovatief vermogen
- beter in staat zijn te concentreren op kerncompetenties
- verschuiving van vaste kosten naar variabele kosten
- kostenvermindering
- snellere marktintroductie
- betere bedrijfsprestaties
- Nadelen van outsourcing

Ook (Whitten & Wakefield, 2006) geven bovenstaande voordelen weer in hun werk.

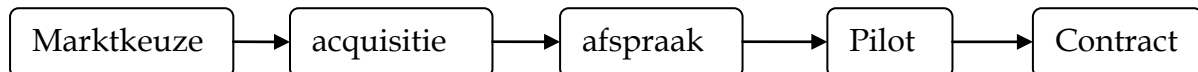
Voordelen gaan vaak gepaard met nadelen. Zo ook voor outsourcing. In de literatuur zijn een aantal nadelen te vinden. Genoemd worden onder andere:

- afhankelijkheid van leverancier (Putt, 2004)
- verlies van kennis (Putt, 2004)
- Cultuurverschillen
- Tijdsverschillen
- Taalbarrière
- Geografische afstand

Outsourcing proces

Nu een beeld is gecreëerd van het fenomeen outsourcing zal in het kort weer te geven hoe dit proces er nu eigenlijk uit ziet binnen het bedrijf. Allereerst wordt een markt gekozen aan de hand van mogelijke opgedane ideeën. Vervolgens wordt deze markt telefonisch benaderd door de marketing afdeling binnen Eastern Enterprise.

Bij interesse van de zogeheten 'lead' wordt een afspraak gemaakt voor een verdere kennismaking. Tijdens het kennismakingsgesprek wordt tekst en uitleg gegeven over de werkwijze van de onderneming en de potentie voor de 'lead'. Bij concrete interesse van de 'lead' wordt een pilot fase gestart waarin de 'lead' concreet mee kan maken hoe het outsourcen verloopt. Wanneer deze tevreden is wordt vervolgens een contract opgesteld. Schematisch kan dit schema als volgt worden weergegeven:



Middels bovenstaande beschrijving is getracht een beter inzicht te verschaffen in het kader waarin dit onderzoek wordt uitgevoerd.

3.2 Conceptueel kader

“ Naast identificatie van de concurrentie is het belangrijkste doel van de analyse van de bedrijfstak om inzicht te krijgen in *(veranderingen in) de aantrekkelijkheid* van de bedrijfstak...” (Alsem, Concurrentie-analyse in de marketing: theorie, technieken en toepassingen, 1991)

Alsem geeft in zijn werk een theoretisch kader voor het bepalen van de aantrekkelijkheid van een bepaalde markt, dan wel bedrijfstak. Naast het inzicht in de aantrekkelijkheid van de markt is ook de identificatie van de concurrentie een belangrijk doel van de bedrijfstakanalyse. Als kader wordt een onderverdeling van de analyse gegeven van Lehmann & Winer (1988). De factoren aan de hand waarvan de analyse gedaan wordt zijn marktfactoren, bedrijfstakfactoren en omgevingsfactoren.

Marktfactoren

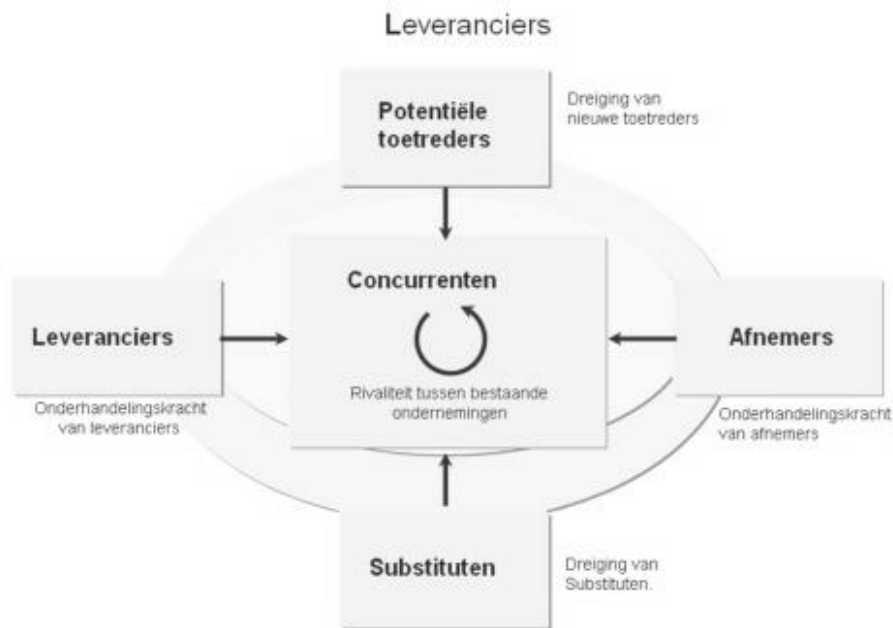
Marktfactoren beschrijven de situatie in de totale markt/bedrijfstak. Deze factoren zijn gedefinieerd rond de totale marktvraag. Factoren die worden onderscheiden door Lehmann & Winer zijn:

- Marktomvang
- Marktgroei
- Fase in productlevencyclus
- Conjunctuurgevoeligheid
- Seizoensschommelingen
- Winstgevendheid

Bedrijfstakfactoren

De bedrijfstakfactoren die genoemd worden door Lehmann & Winer worden ontleend aan het vijf krachten model van Porter. Het wordt in de literatuur ondermeer gebruikt ter ondersteuning van strategische beslissingen (Song, Calantone, & Di Benedetto, 2002), bij het beoordelen van de prestaties van een onderneming in een bepaalde bedrijfstak (Galbreath & Galvin, 2008), als basis voor marktanalyses, als startpunt voor nieuwe marktaantrekkelijkheid onderzoeken (Slater & Olsen, 2002) en voor het bepalen van de aantrekkelijkheid van een bepaalde markt (Porter, 1998).

Porter merkt op dat het belang van een concurrentievoordeel erg groot is. Hoe groter het concurrentievoordeel, des te minder het gevoelig zal zijn voor de concurrentie. Verder stelt hij dat alleen organisaties die een verdedigbaar concurrentievoordeel bezitten in staat zijn om een bovengemiddelde winstgevendheid te creëren in de bedrijfstak (Porter, 1998). Daarmee geeft dit model een maat voor de aantrekkelijkheid van een bedrijfstak. Het model beschrijft aan de hand van 5 basisfactoren de intensiteit van de concurrentie in een bedrijfstak. Dit model geeft, voor de in dit rapport geschetste situatie, een compleet raamwerk voor de concurrentiekracht. Volgens Porter heeft concurrentie in een bedrijfstak gewoonlijk tot gevolg dat de winsten worden gedrukt en daarmee een nadelige invloed heeft. Hiermee kan een idee worden verkregen over de verschillen tussen 2 markten op het gebied van concurrentie intensiteit en daarmee de aantrekkelijkheid in die bedrijfstak. Het vijf krachten model wordt weergegeven in figuur 2.



Figuur 3: Vijf krachten model Porter (Bron: http://123management.nl/0/010_strategie/a120_strategie_09_porter.html, 2008)

Deze vijf krachten, zoals weergegeven in de figuur, worden als volgt gedefinieerd.

Bedreiging van sectortoetreding: Hiermee wordt de mate van eenvoud bedoeld voor het toetreden tot een bepaalde bedrijfstak. Bij een lage barrière is het voor nieuwe bedrijven mogelijk om zonder al te veel tijd en geld toe te treden tot een markt en effectief te concurreren.

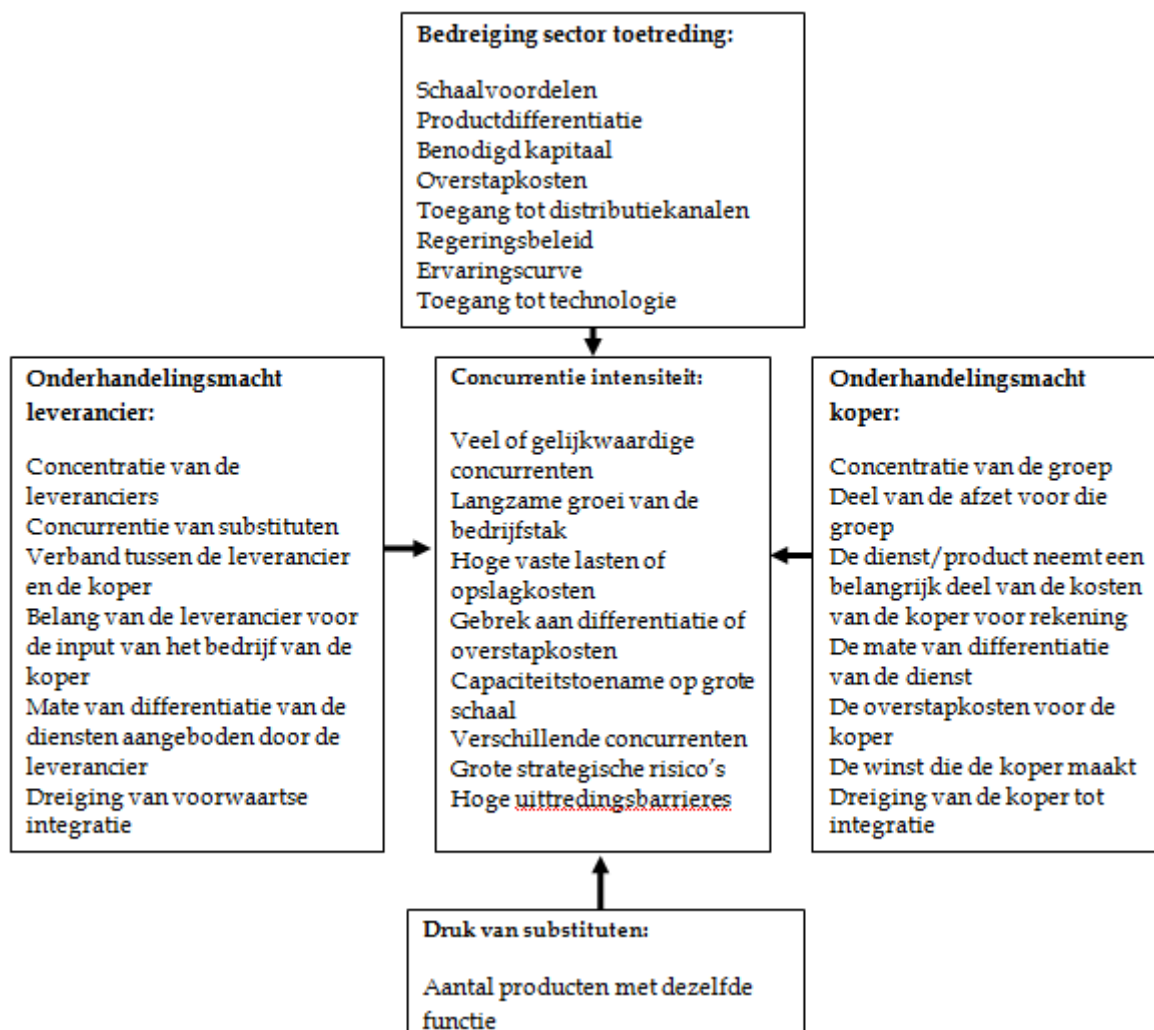
Intensiteit onder bestaande concurrenten: Dit betekent de mate van concurrentie in de bedrijfstak. Het houdt in dat wanneer er een hoge intensiteit is van concurrentie, je als bedrijf weinig macht hebt ten opzichte van een concurrent. Een prijsverhoging zal de klant in dit geval naar de concurrent leiden. Een lage intensiteit betekend veel onderhandelingsmacht.

Druk van substituten: Wanneer we kijken naar de gebruikte definitie van bedrijfstak, dan betekent een substituu in dit geval een gelijkwaardige dan wel vervangbare dienst. Dit is niet direct een concurrent te noemen, maar wanneer de aangeboden dienst onaantrekkelijk wordt gemaakt ten opzichte van het substituu, dan gaan klanten overstappen.

Onderhandelingsmacht van de leveranciers: Dit wordt gedefinieerd als de druk die de leverancier kan uitoefenen op de prijs. Deze mate van onderhandelingsmacht kan bijvoorbeeld groot zijn doordat hij de enige leverancier is in de regio.

Onderhandelingsmacht van de kopers: Dit is dezelfde macht als die bij de leverancier, alleen nu vanuit het perspectief van de klant. Wanneer een klant bijvoorbeeld de enige afnemer is, of een hele grote, dan zal hij waarschijnlijk een hoge druk op de prijs kunnen uitoefenen.

Om het model als toepassing te kunnen gebruiken, heeft Porter voor iedere kracht een aantal determinanten geformuleerd. Door het gebruik en bepaling van de waarde van deze determinanten, kan een maat worden vastgesteld voor elk van de vijf krachten. Determinanten genoemd door Porter zijn schematisch weergegeven in figuur 4.



Figuur 4: Vijf krachten model Porter, met vermelding van mogelijke determinanten

Opmerkingen bij het model

Het vijf krachten model van Porter (Porter, 1998) is opgesteld om de intensiteit van de concurrentie mee vast te stellen. Dit is van invloed bij het bepalen van de beste markt. Een aantal kanttekeningen dienen echter te worden geplaatst bij de bruikbaarheid van het model voor dit onderzoek.

- data verzameling: Zoals ieder onderzoeksmodel dat geoperationaliseerd moet worden, valt of staat ook de bruikbaarheid hiervan met de mogelijkheid tot het vinden van de juiste data.
- bruikbaarheid van de determinanten: Het model van Porter is met name geschikt voor de industriële sector. Daarvoor is het destijds ook ontwikkeld. Niet alle determinanten zullen dan ook geschikt blijken in de loop van dit onderzoek.
- Theoretisch raamwerk: Het model verschaft, anders dan de titel van het boek “techniques for analyzing industries and competitors” doet vermoeden, geen operationalisering. Voorbeelden van determinanten worden wel aangereikt, maar de manier om deze te meten wordt niet behandeld.
- Statische aard: Het model geeft slechts een foto weer van hoe de situatie op een bepaald moment er uit ziet. Aangezien het bedrijfsleven ook niet stil zit, is het daarom noodzakelijk om meerdere malen deze momentopnames te maken en zodoende een beter beeld te verschaffen van de ontwikkelingen.

Omgevingsfactoren

Figuur 5: Vijf krachten model Porter, met vermelding van mogelijke omgeving mee in zijn analyse. Deze in het algemeen onbeheersbare factoren kunnen van invloed zijn op de marktsituatie. Doel van de omgevingsanalyse is het analyseren van trends en middels het zoeken van verklaringen voor deze trends ontwikkelingen in de omgeving te voorspellen. Dit kan worden geanalyseerd met behulp van de zogeheten “DESTEP” factoren.

- Demografisch
- Economisch
- Sociaal
- Ecologisch
- Politiek

In dit onderzoek is een omgevingsanalyse echter niet interessant daar deze op beide markten dezelfde invloed uitoefenen. Wel kan het zijn dat het bedrijf in de toekomst

met deze invloeden te maken krijgt. (Kotler, 2003) en (Alsem, 1991) kunnen worden gebruikt voor een verdieping op dat moment.

3.3 Operationalisering

Om het bovenstaande raamwerk te kunnen gebruiken in de empirie, dient deze operationeel gemaakt te worden. Dat wil zeggen dat de constructen uit het conceptueel kader meetbaar worden. Teneinde een verantwoorde operationalisering voor de constructen te krijgen is een studie gedaan in de literatuur naar elk van de constructen uit het vijf krachten model. Tevens is er in overleg met de begeleiders voor gekozen om een meting te doen naar de geneigdheid tot outsourcing. Om dat construct te meetbaar te maken is tevens een literatuurstudie gedaan. Stap voor stap zal hier worden uiteengezet hoe de resultaten verkregen zijn.

3.3.1 Aanpak literatuurstudie

Voor de literatuurstudie is gebruik gemaakt van de richtlijnen die hiervoor zijn omschreven door (Webster & Watson, 2002). Om een dekking te hebben van de top-journals in dit onderzoeksveld is gebruik gemaakt van Web Of Science als onderzoeksdatabase (Schwartz & Russo, FEB 2004). Vervolgens is systematisch gebruik gemaakt van de zoekmogelijkheden. Een selectie van zoekwoorden is gemaakt en de gevonden artikelen zijn verfijnd naar empirische bruikbaarheid. Daarna zijn de artikelen beoordeeld aan de hand van titel en samenvattingen. De als relevant beoordeelde artikelen zijn daarna op de inhoud beoordeeld. Conform (Webster & Watson, 2002) is bij de bruikbare artikelen gekeken naar relevante referenties en is een citatie analyse gedaan.

3.3.2 Operationalisatie van de constructen

De in de vorige paragraaf vermelde literatuur is niet rechtstreeks te gebruiken voor dit onderzoek. In deze paragraaf zal beargumenteerd worden welke keuzes en veranderingen gedaan zijn teneinde een goede operationalisering te krijgen binnen de context van dit onderzoek. In tabel 1 is een schematisch overzicht te zien van de gevonden relevante literatuur. Vervolgens wordt een subparagraaf gewijd aan de vergelijking van de gevonden literatuur bij de constructen teneinde te komen tot een verantwoorde operationalisatie.

Construct	Meting	Artikel
Geneigdheid tot outsourcing	Purchase Intention Scale, meetniveau = Ordinaal	Bemmar, 1995
	7-point semantic scale, meet niveau = ordinaal	Brady et al. 2002
	Likert-type-schaal, meetniveau = Ordinaal	Jamieson, Bass, 1989
Concurrentie intensiteit	Absolute waarde, Meetniveau = Ordinaal	Alsem 1991, Daems&Douma 1989
	Absolute waarde, Meetniveau = Ratio	Alsem 1991, Daems&Douma 1989
Dreiging van sectortoetreding	5-punts Likert type schaal, Meetniveau = Ordinaal	Galbreath, Galvin 2008
	Review	Karakaya, Stahl 1989
Onderhandelingsmacht van de koper	5-punts Likert-type schaal, Meetniveau = Ordinaal	Butaney, Wortzel, 1988
	5-punts Likert-type schaal, Meetniveau = Ordinaal	Cool, Henderson, 1998
	5-punts Likert-type schaal, Meetniveau = Ordinaal	Yang, Peterson, 2004
	7-punts Likert-type schaal, Meetniveau = Ordinaal	Whitten, Wakefield, 2006
	5-punts Likert-type schaal, Meetniveau = Ordinaal	Burnham, Frels, Mahajan, 2003
Marktomvang & Marktgroei		Alsem 1991, Daems&Douma 1989

Tabel 1: Overzicht literatuur

3.3.3.2 Interne concurrentie

De concentratiegraad van de concurrenten is een van de belangrijkste graadmeters van interne concurrentie (Daems & Douma, 1989). Een bedrijfstak is geconcentreerd wanneer er een beperkt aantal ondernemingen in de bedrijfstak opereren of wanneer de marktaandelen op een ongelijke manier over de aanbieders zijn verdeeld. In de theorie worden enkele indicatoren genoemd waarmee de concentratiegraad gemeten kan worden. Daems & Douma noemen daartoe de C_4 -indicator, de Hirschmann-Herfindahl-index en de Entropie of Theilindex. De C_4 -ratio, door Alsem ook wel concentratieratio (CR_n) genoemd, is het gezamenlijk marktaandeel van de 4 grootste aanbieders in de markt. De n , in de door Alsem gebruikte afkorting, impliceert de verschillende ratio die in empirische onderzoeken gebruikt worden. Afhankelijk van de noodzaak en de beschikbaarheid van data wordt ook wel de C_3 of C_5 gebruikt. Respectievelijk het cumulatieve marktaandeel van de 3 of 5 grootste bedrijven in de bedrijfstak. Nadeel van deze methode is volgens Daems & Douma dat er slechts gekeken wordt naar de marktaandelen van enkele bedrijven en geeft het geen informatie over de verdeling van de marktaandelen tussen de beschouwde bedrijven onderling.

De Hirschmann-Herfindahl-index, ook wel H-index of HH-index genoemd, en de Theil-index zijn twee indices die rekening houden met alle bedrijven die in de markt actief zijn. Hiervoor dient echter het marktaandeel van alle bedrijven in de bedrijfstak beschikbaar te zijn, of te berekenen te zijn. Dit is binnen het kader van dit onderzoek niet reëel en derhalve wordt de concentratie graad met de

concentratieratio gemeten. Bovendien geven Daems & Douma in hun werk te kennen dat het niet veel verschil maakt met welke index de concentratiegraad wordt gemeten. Wanneer een markt hoog scoort op de ene index, dan doet het dat ook op de andere (Daems & Douma, 1989).

Om toch tegemoet te komen aan de beperking van de C-ratio, is er in overleg met de begeleider besloten om het aantal concurrenten mee te nemen in het model. Dit wordt gemeten op ratio niveau. Dit wordt gemeten om dat er dan iets gezegd kan worden over het overblijvende marktaandeel en de hoeveelheid bedrijven die daarvoor concurreren. Meer concurrenten voor dat marktaandeel impliceert hier een fellere concurrentie.

3.3.3.3 Dreiging van sector toetreding

Ondanks een uitgebreide zoektocht in de literatuur, naast de genoemde methodiek is ook gezocht via de database Scopus, is er geen bruikbare operationalisatie van dit construct gevonden. De dreiging van nieuwe toetreders wordt in de literatuur vaak gemeten aan de hand van cijfers over toetreders in de afgelopen jaren (Audretsch & Fritsch, 1994; Fontana & Nesta, 2006). Door de beperking op beschikbare data voor beide markten is het niet haalbaar om aan cijfers voor een dergelijke methodiek te komen. Karakaya bepaalt de dreiging van sectortoetreding aan de hand van een opdracht die hij voorlegt aan managers van bedrijven (Karakaya & Stahl, 1989). Deze methode is gezien de tijd die er staat voor deze opdracht niet een reële optie. Wel geeft Karakaya na een uitgebreide literatuur studie inzicht in mogelijke barrières die van invloed zijn op sectortoetreding. Galbreath & Galvin hanteren in hun onderzoek naar concurrentiekrachten 1 dimensionale items om deze krachten te meten (Galbreath & Galvin, 2008). Derhalve stellen zij simpelweg de vraag aan de respondenten hoe makkelijk het is voor nieuwe bedrijven om toe te treden in de sector. Dit wordt gemeten op een 5-punts schaal. Ten einde een idee te krijgen omtrent de dreiging, met name de veronderstelde dreiging door bedrijven in de sector, is daarom dit item opgenomen in de vragenlijst.

3.3.3.4 Onderhandelingsmacht van de koper

3.3.3.4.1 Literatuuroverzicht

Voor het meten van de onderhandelingsmacht van de koper is niet een eenvoudig meetinstrument beschikbaar wat door middel van secundaire data een goede voorspelling oplevert van de sterkte van die macht. In de literatuur is echter meer onderzoek gedaan naar onderhandelingsmacht van de koper, welke bruikbaar zijn

voor dit rapport. De onderhandelingsmacht van de koper is van invloed op de concurrentiekracht omdat deze de prijzen drukt, onderhandelt voor betere kwaliteit en service en speelt de concurrenten tegen elkaar uit (Porter, 1998). Porter biedt echter enkel een conceptueel raamwerk om de werking van de concurrentiekrachten aan te geven. Empirische onderzoeken richten zich op de operationele kant van dit construct. Dat dit niet eenvoudig te meten is, uit zich in de multi-dimensionaliteit van het construct (Cool & Henderson, 1998). Dat wil zeggen dat het concept onderhandelingsmacht van de koper middels verschillende factoren gemeten dient te worden. Cool & Henderson komen tot deze conclusie na onderwerping van 9 items aan een factoranalyse. Deze vragen zijn gebaseerd op het boek van Michael Porter en zijn gericht aan de CEO van aanbieders in de bedrijfstak. De variabelen in deze survey zijn de onderhandelingsmacht van de koper, het aantal potentiële afnemers, de concentratie van de kopers, de overstapkosten van de koper, de kosten voor het vervangen van een koper, het belang van de prijs, de impact van de dienst op de differentiatie van de koper, de impact op de kosten van de koper en de mate van achterwaartse integratie bij de koper. Een nadeel van het artikel is dat het gericht is op de maak industrie en niet getest is onder service aanbieders. De vragen zijn echter breed toepasbaar. De conclusie die Cool & Henderson aan het eind van hun artikel trekken is dat de onderhandelingsmacht van de koper sterk van invloed is op de winstgevendheid van de aanbieder.

De multi-dimensionale eigenschap van het construct wordt ondersteund door onderzoek van Butaney & Wortzel (Butaney & Wortzel, 1988). Ze definiëren de kracht van de afnemer als zijnde de karakteristieken die de potentie hebben om de macht van de afnemer in de markt te beïnvloeden. Ook zij komen tot hun multi-item meetinstrument door uit te gaan van de conceptualisatie van Porter. Zij hanteerden daarbij de volgende werkwijze. Een beginlijst van 40 vragen, zowel kracht van de leverancier als van de koper, werd voorgelegd aan een panel van experts en vervolgens terug gebracht naar 21 items. Vervolgens is deze middels *principal components analysis* (PCA) geanalyseerd op multi-dimensionaliteit en zijn de items verder gereduceerd. Uiteindelijk zijn er negen vragen overgebleven die in drie dimensies kunnen worden ingedeeld. Dat zijn kennis van de koper, grootte van de afnemer en overstapkosten van de koper. Daarnaast zijn de vragen bij de dimensies getest op hun constructvaliditeit. De drie dimensies scoorden respectievelijk .74, .55 en .57 op Cronbach's alpha, wat aangeeft dat deze vragen daadwerkelijk een indicatie zijn voor het begrip wat ze meten. Wel geven de auteurs aan dat het operationaliseren van het construct onderhandelingsmacht van de koper pionierswerk was en derhalve nog voor verbetering vatbaar is.

3.3.3.4.2 Overstapkosten koper

Het concept overstapkosten wordt door Cool & Henderson met één vraag gemeten en ook door Butaney & Wortzel wordt deze behandeld als zijnde één dimensionaal, zij het met meerdere items. De laatste jaren is in de literatuur echter veelvuldig de multi-dimensionaliteit van het construct aangetoond (Whitten & Wakefield, 2006; Jones, Mothersbaugh, & Beaty, 2002; Burnham, Frels, & Mahajan, 2003). Het construct is te definiëren als *de eenmalige kosten voor de koper voor het overstappen van de ene aanbieder naar de andere* (Porter, 1998). En hoewel deze kosten geassocieerd zijn met het overstappen, ze hoeven hierbij niet altijd direct betaald te worden (Burnham, Frels, & Mahajan, 2003).

Whitten & Wakefield hebben in hun onderzoek naar het meten van overstapkosten in outsourcing van IT een uitvoerig literatuuronderzoek beschreven. Hieruit komt naar voren wat de vorderingen zijn op het gebied naar metingen van overstapkosten. Waar deze in het begin nog één dimensionaal werd gemeten, worden in recenter onderzoek steeds meer componenten van overstapkosten geïdentificeerd. Zo onderscheiden Jones et al. 6 factoren, Burnham et al. 8 factoren en geven Whitten & Wakefield in hun studie tevens 8 factoren. Burnham et al., die dezelfde definitie hanteert als Porter, heeft het construct geoperationaliseerd met 30 items. Deze zijn ontwikkeld en overgenomen van eerdere onderzoeken. De gebruikte survey is vervolgens verfijnd middels factor analyse en Cronbach's alfa. De coëfficiënt alfa's variëren tussen .68 en .87, wat aangeeft dat de vragen een goede indicator zijn voor hetgeen ze willen meten. De vragen zijn gericht aan de afnemers van de aangeboden dienst en gesteld in algemene bewoording. De items worden gemeten op een 5-punts Likert-schaal. De auteurs concluderen in hun artikel dat gegeven de omvang van het literatuuronderzoek en de consistentie over de verschillende bestudeerde markten de gebruikte operationalisatie een solide fundament is voor onderzoek binnen de markt voor goederen en dienstverlening.

In het onderzoek van Whitten & Wakefield worden de items eveneens afgeleid uit eerdere literatuur. De 33 afgeleide items zijn herschreven voor de IT outsourcing context en vervolgens voorgelegd aan een panel van deskundigen en getest in twee markten. Het resultaat was een meetinstrument bestaande uit 29 items voor de 8 verschillende factoren. De bewoording van de vragen is gericht op de kopers die eerder zijn overgestapt van aanbieder en gericht aan de personen die de verantwoordelijkheid hebben voor de applicatie ontwikkeling. Ook hier is factor analyse en Cronbach's alfa gebruikt om tot een gevalideerd instrument te komen. De

coëfficiënt alfa's variëren hier tussen .79 en .95. De items worden gemeten op een 7-punts Likert-schaal.

Een derde onderzoek waarbij gekeken is naar de overstapkosten van de afnemer is het onderzoek van Yang & Peterson (Yang & Peterson, 2004). Zij gebruiken de 3 vragen die zijn opgesteld door Jones, Mothersbaugh & Beaty. In de afsluitende woorden geven zij echter zelf al de beperking op de gebruikte methode, deze is erg algemeen en zij raadden dan ook aan om in vervolg onderzoek aandacht te besteden aan het complexe karakter van dit construct.

3.3.3.4.3 Conclusie

Bij het vergelijken van de beide artikelen valt op dat Cool 9 factoren onderscheid, waar Butaney en Wortzel werken met 3 dimensies. Beide vragenlijsten zijn in voldoende mate getest en kunnen derhalve als valide meetinstrument worden gebruikt. Belangrijk is dat de multi dimensionaliteit door beide auteurs is aangetoond. Cool & Henderson hebben echter een vragen lijst die uitgebreider is dan die van Butaney en Wortzel. Teneinde het construct zo goed mogelijk te kunnen meten is er daarom voor gekozen om de vragenlijst van Cool & Henderson te gebruiken. Deze is daarom omgeschreven naar Nederlandse vragen in de context van dit onderzoek. Hiermee is een vragenlijst gemaakt om het construct *'onderhandelingsmacht van de koper'* te meten.

Een uitbreiding/aanpassing aan het model van Cool & Henderson gaat in op de overstapkosten van de koper. Uit de literatuurstudie is naar voren gekomen dat dit concept een multi dimensionaal karakter heeft en derhalve langs meerdere dimensies gemeten dient te worden. Gezien de beperkte hoeveelheid vragen die Yang & Peterson gebruiken in hun werk, wordt deze verder niet meegenomen in de keuze van de items voor dit construct. De vragen die Whitten & Wakefield gebruiken zijn specifiek opgesteld gericht op outsourcing binnen IT. Daarmee is dit sterk verbonden aan de doeleinden van dit rapport. Nadeel van de vragen is echter dat deze enkel gericht zijn op bedrijven die al aan outsourcing doen en daar ervaring in hebben. Dit maakt de vragen een stuk minder geschikt voor het doel van dit onderzoek, daar het model nu, maar voornamelijk in de toekomst, gebruikt moet worden om mogelijke nieuwe markten met elkaar te vergelijken. Daarbij is het realistisch te veronderstellen dat er weinig bedrijven zijn met ervaring hierin. Tevens is zal het moeilijk zijn om de data over deze bedrijven te verzamelen. Hiernaast hebben Burnham et al. ook de multi dimensionaliteit aan de hand van 8 factoren verondersteld. Deze zijn eveneens gericht op de potentiële klant, maar zijn niet per se gericht op een klant met

outsourcing ervaring. De items die wel bedoeld zijn voor bedrijven die ervaring hebben met outsourcing, worden dan ook weggelaten tijdens het telefonische interview met de bedrijven zonder ervaring. Daarmee sluiten deze items beter aan op het doel van dit onderzoek. Gezien de validiteit van de items, met Cronbach's alfa die varieert tussen de .68 en .87, is hiermee een valide meetinstrument opgenomen om het construct overstapkosten van de koper te kunnen meten.

3.3.3.5 Onderhandelingsmacht van de leverancier

Binnen de context van dit onderzoek is er geen sprake van een leverancier zoals deze in het model van Porter wordt geschetst. Eastern Enterprise heeft een eigen kantoor in India waarmee zij klanten bedienen en is daarmee niet afhankelijk van een derde partij. De '*leverancier*' waarmee het bedrijf te maken zou kunnen hebben is de aanwas van nieuw personeel. Daar het bedrijf aangeeft dat dit geen relevante factor is in India, personeel is er voor beide markten genoeg en eenvoudig te krijgen, kan de onderhandelingsmacht voor beide markten als laag worden verondersteld. Dit wordt ondersteund door cijfers over India van ondermeer het EVD (EVD - Landenpublicatie India, 2009). De onderhandelingsmacht van de leverancier zal in het verdere model dan ook niet meer worden meegenomen.

3.3.3.6 Dreiging van substituten

Als substituuut voor outsourcing kunnen bedrijven ervoor kiezen om bedrijfsactiviteiten intern te houden of intern te gaan doen (achterwaartse integratie). Deze dreiging is van invloed op de concurrentiekracht binnen de bedrijfstak, omdat er rekening moet worden gehouden met het risico van achterwaartse integratie. Wanneer dit aantrekkelijker wordt voor ondernemingen, bijvoorbeeld prijs technisch, dan zullen bedrijven hier toe overgaan. Wanneer dit idee vice versa wordt bekeken, dan is juist de neiging tot het outsourcen van belang. Dit geeft tevens een indicatie voor de interesse vanuit de bedrijfstak naar deze dienstverlening. Er is daarom voor gekozen om dit apart in het model op te nemen.

3.3.3.7 Geneigdheid tot outsourcing

3.3.3.7.1 Literatuuroverzicht

Volgens enkele van de grote marketing onderzoekers wordt door 70-90% van hun klanten routine matig gebruik gemaakt van schalen om koopintentie te meten (Jamieson & Bass, 1989). Na, volgens de auteurs, het verzamelen en analyseren van de grootste database op het gebied van koopintenties tot dan toe, hebben zij een survey gemaakt bestaande uit vijf items. De vijf factoren die de auteurs hebben

onderscheidden zijn *awareness*, *liking*, *affordability*, *consult*, *availability*. In de context van dit onderzoek is dit te vertalen met *bekendheid met outsourcing*, *hoe graag ze overgaan op outsourcing*, *mogelijke besparing* en *de mogelijkheid tot*. Drie items worden gemeten middels een 5-punts Likert-schaal en twee items met ja/nee schaal. Nadat een telefonische enquête is uitgevoerd voor 10 verschillende producten is een discriminantanalyse uitgevoerd om de stabiliteit van de coëfficiënten te testen. De auteurs concluderen in het artikel dat hun model succesvol toegepast kan worden in intentie tot aankoop van nieuwe producten of diensten te voorspellen. Brady et al. gebruiken in hun onderzoek drie items, die veelvuldig worden toegepast in de literatuur over dienstverlening, afgeleid uit eerder onderzoek. Deze drie items zijn onderdeel van een enquête naar de kwaliteit van dienstverlening. Deze items hebben zij vervolgens getest op hun validiteit en betrouwbaarheid. Middels factor analyse en coëfficiënt alfa is aangetoond dat hun operationalisering voldoet. Alle coëfficiënt alfa's zijn boven de 0,80.

Meer directe vragen omtrent intentie tot kopen vinden we in het artikel van Bemmaor (Bemmar, 1995). In zijn longitudinale onderzoek is hij op zoek naar de relatie tussen intentie tot aankoop en de daadwerkelijke aankoop. De vragen die hij daartoe stelt hebben betrekking op de termijn waarop de ondervraagden overgaan tot aankoop. Bemmar concludeert dat zijn model beperkt is qua reikwijdte, het is getest voor de consumenten markt, en ook zijn er beperkingen omtrent de accuratesse van het moment waarop de aankoop wordt gedaan. De vragen kunnen echter wel dienen als indicatie voor de intentie tot de aankoop gezien het verschil met eerdere onderzoeken waarin intentie gemeten werd met een enkel item.

3.3.3.7.2 Conclusie

De vijf factoren die onderscheiden zijn door Jamieson & Bass zijn getest op de stabiliteit van de coëfficiënten en de auteurs concluderen dat het succesvol kan worden gebruikt bij het bepalen van de intentie tot aanschaf van een nieuw product/dienst. Daar waar de andere auteurs een directe vraagstelling hebben gehanteerd, zijn er door Jamieson & Bass langs 5 factoren items opgesteld. Deze vijf vragen worden gesteld aan de potentiële klant en zijn opgenomen in de appendix. De drie vragen die Brady hanteert in zijn onderzoek, met een hoge alfa van .80, komen grotendeels overeen met de vragen die zijn opgesteld door Jamieson & Bass. Zij zijn echter gesteld aan eerdere gebruikers van het product/dienst, iets wat de vragen ongeschikt maakt in het kader van dit onderzoek. De items die Bemmar hanteert geven een wat directere indicatie omtrent de intentie tot aanschaf van een product/dienst. Het longitudinale karakter is in dit onderzoek niet zozeer van

belang, maar Bemmaor concludeert dat de vragen goed kunnen dienen als indicatie tot aankoop. Tevens schetst dit een beter beeld over de termijn waarop de respondenten tot outsourcing willen overgaan en dat is van invloed op de marktaantrekkelijkheid. Deze drie items zijn derhalve toegevoegd aan de eerdere 5 items van Jamieson & Bass.

3.3.3.8 Marktomvang en marktgroei

Volgens Alsem is de ontwikkeling van verscheidene marktfactoren direct van invloed op de aantrekkelijkheid van een bedrijfstak(Alsem, 1991). Marktomvang wordt gemeten aan de hand van de totale omzet in euro's in de markt. De marktgroei wordt gemeten aan de hand van de groei van die omzet in het afgelopen jaar. Dit zijn twee indicatoren die bepaald kunnen worden met secundaire databronnen.

3.4 Conclusie

Na een uitgebreide literatuurstudie is het raamwerk, dat eerder was geschetst aan de hand van de theorie van Porter, in de context van dit onderzoek geoperationaliseerd. Hiervoor zijn uit de beschikbare literatuur gevalideerde items geselecteerd die op een zo goed mogelijke wijze de lading van de constructen proberen te dekken. De complete vragenlijsten, voor zowel de kant van de aanbieder als die van de afnemer, zijn opgenomen in de appendix. Met deze operationalisering kan vervolgens de benodigde primaire en secundaire data verzameld worden. Om daartoe over te gaan wordt in het volgende hoofdstuk nader ingegaan op de keuze van de databronnen en de gevolgde methodologie. De operationalisering is schematisch weergegeven in tabel 2.

Construct	Operationalisatie	Meting	Referentie
Marktomvang	Omzet in miljoenen euro's per jaar	Absolute waarde, Meetniveau = Ratio	Alsem 1991, Daems&Douma 1989
Marktgroei	Omzetgroei in %	Percentage, Meetniveau = Nominaal	Alsem 1991, Daems&Douma 1989
Geneigdheid tot outsourcing	3-items	5-punts Likert-type schaal, Meetniveau = Ordinaal	Bemmaor, 1995
	5-items	5-punts Likert-type-schaal, meetniveau = Ordinaal	Jamieson, Bass, 1989
Concurrentie intensiteit	Concurrentie ratio CR3	Absolute waarde, Meetniveau = Ordinaal	Alsem 1991, Daems&Douma 1989
	Aantal concurrenten	Absolute waarde, Meetniveau = Ratio	Alsem 1991, Daems&Douma 1989
Dreiging van sectortoetreding	1-item	5-punts Likert-type schaal, Meetniveau = Ordinaal	Galbreath, Galvin 2008
Onderhandelingsmacht koper	7-items voor 7 dimensies	5-punts Likert-type schaal, Meetniveau = Ordinaal	Cool, Henderson, 1998
	30-items voor 8 dimensies	5-punts Likert-type schaal, Meetniveau = Ordinaal	Burnham, Frels, Mahajan, 2003

Tabel 2: Operationalisering

4. Methodologie

In het vorige hoofdstuk is aan de hand van de gevonden literatuur gestart met de operationalisering. Hieruit zijn een tweetal vragenlijsten geconstrueerd ter verkrijging van de benodigde primaire data. Tevens zijn er constructen geoperationaliseerd waarvoor secundaire data van belang is. In dit hoofdstuk zal nader worden ingegaan op de manier waarop de data wordt verzameld en hoe deze vervolgens verwerkt en geïnterpreteerd wordt.

4.1 Doelpopulatie en steekproef

De doelpopulaties in dit onderzoek zijn enerzijds de software testbedrijven in Nederland en anderzijds de architecten en ingenieursbureaus in Nederland, ingegeven door de opdrachtgever. Tevens is er een enquête uitgevoerd onder de aanbodzijde, dat wil zeggen de partij die offshore outsourcing aanbied voor de desbetreffende markten, in Nederland. De exacte grootte van deze doelpopulaties is door afwezigheid van secundaire bronnen op dit gebied helaas niet bekend. Het onderzoeken van de totale doelpopulatie is dan ook, naast dat deze naar alle waarschijnlijkheid te groot is, door afwezigheid van een dergelijk steekproefkader niet mogelijk. Daarnaast speelt ook de hoeveelheid beschikbare tijd en middelen voor dit onderzoek een beperkende rol. Door de afwezigheid van een steekproefkader waarin de totale doelpopulatie is opgenomen, is er zelf een gemakkelijheids steekproef getrokken (convenience sample). Deze is samengesteld conform de systematiek zoals die beschreven is in Appendix 1. Nadeel van een convenience sample is de mate van representativiteit. Omdat echter wel de complete lijst van gevonden bedrijven is meegenomen in het onderzoek zijn de resultaten wel representatief voor het genomen steekproefkader. Het voordeel van een convenience sample, tevens bepalend voor deze keuze, zijn de geringe hoeveelheid kosten die gemaakt hoeven worden en de snelheid waarmee een dergelijke lijst kan worden samengesteld. Daar komt bij dat er door afwezigheid van secundaire databronnen niet een beter kader voor handen is. Binnen het steekproefkader zijn de enquêtes afgenomen bij de verantwoordelijke personen inzake dit onderzoek.

4.2 Procedure

In deze paragraaf zal worden verduidelijkt welke stappen zijn doorlopen voor het afnemen van de enquête.

4.2.1 Verantwoording telefonische enquête

Voor het verkrijgen van de benodigde primaire data is de keuze gemaakt om telefonisch te enquêteren. Andere mogelijkheden zijn bijvoorbeeld een diepte interview of het verzenden van een schriftelijke enquête. Dit zijn echter zeer tijdrovende en kostbare methoden en bovendien is het de vraag welke mate van

respons daarbij naar voren zal komen. Bepalend voor de keuze voor een telefonische enquête is dan ook het tijdsbestek waarin dit onderzoek uitgevoerd wordt. Tevens is deze vorm geschikt voor de lengte van de vragenlijsten.

4.2.2 Testen van de enquête

De constructen in dit onderzoek zijn geoperationaliseerd met gevalideerde vragenlijsten afkomstig uit divers onderzoek. Vervolgens zijn deze vragenlijsten vertaald en omschreven naar de context binnen dit onderzoek. De te verwachten doelgroep van de enquête zijn hoogopgeleide werknemers op hoge posities binnen de bedrijven. Om vast te stellen of de vragen goed zijn opgesteld en niet zullen leiden tot onduidelijkheid bij de respondenten, is daarom de enquête voorafgaand aan het onderzoek getest. Dit is gedaan onder 4 studenten van diverse Master opleidingen aan de Universiteit Twente. Hiervoor is gekozen omdat verwacht kan worden dat dit een aardige weerspiegeling is van de veelzijdige, maar hoog opgeleide, achtergronden van de verwachte doelgroep. De test is uitgevoerd middels het afnemen van de enquête, dat wil zeggen het doornemen van de vragen, met de 4 studenten. De opmerkingen en het advies van de betreffende studenten zijn vervolgens meegenomen in het verfijnen van de vragenlijsten.

4.3.3 Afnemen van de enquête

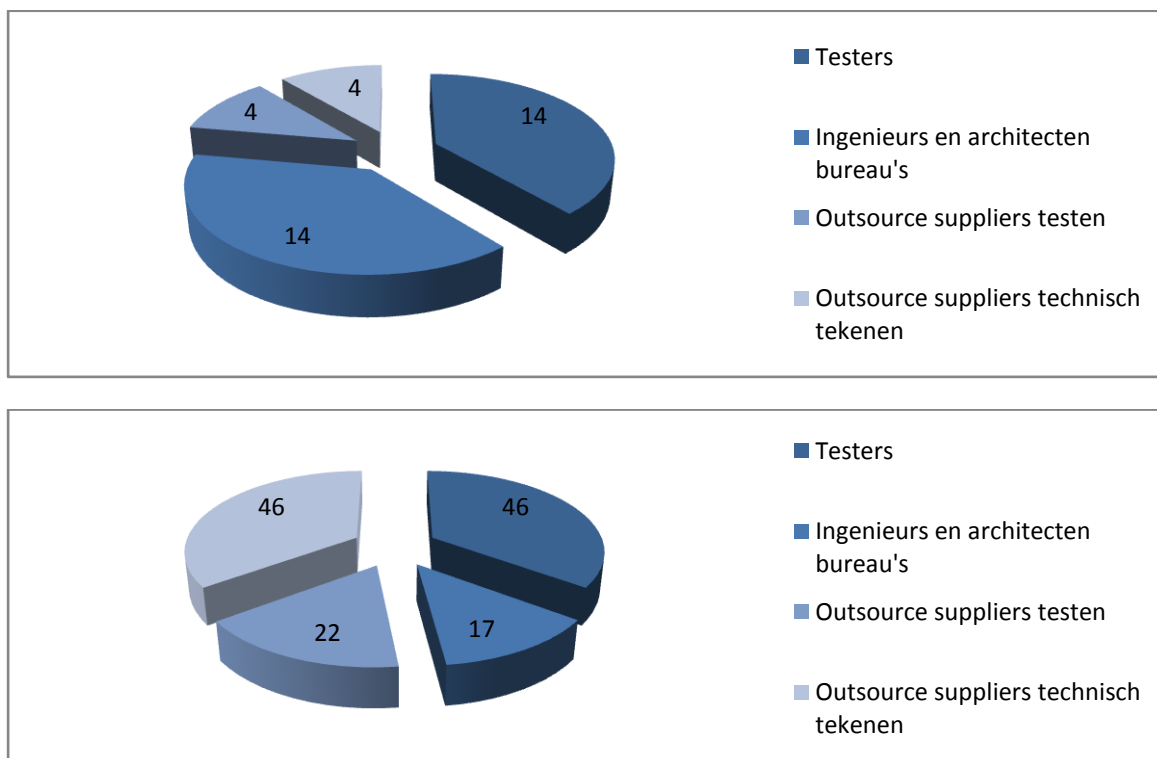
In de week van 26-29 januari 2009 zijn de enquêtes afgenomen. Bij het telefonisch enquêteren is gevraagd naar de verantwoordelijke persoon voor de betreffende dienst. In veel gevallen was dit de directeur of een afdelingshoofd. Het overzicht hiervan is te vinden in tabel 2 op de volgende pagina. Vervolgens is inleidend meegedeeld dat deze wordt afgenomen door een student van de Universiteit Twente in het kader van de Bachelor Opdracht en is uitgelegd in welke context dit onderzoek plaats vindt. De afgenomen data is vervolgens verwerkt en geanalyseerd middels het programma SPSS.

Functie	%	FTE	%
CEO	41,67	0-10	30,56
afdelingshoofd/projectleider	36,11	10-50	36,11
business / salesmanager	8,33	50-100	19,44
operationeel	13,89	>100	13,89
Anders	-	Anders	-
Totaal	100,00	Totaal	100,00

Tabel 3: Karakteristieken respons

4.3 Respons en non-respons

In totaal zijn er 136 bedrijven benaderd in de week van de enquête. Dit resulteerde in 36 afgenomen enquêtes, dat wil zeggen een 'respons' van 26,5% van de benaderde bedrijven. Daarvan is bij lang niet alle bedrijven de juiste persoon gesproken. In totaal is bij 61 bedrijven de juiste persoon gesproken. Hiervan gaven 16 personen aan niet mee te willen werken en 9 personen hadden geen tijd om mee te werken binnen deze week. De totale non-respons is geprobeerd in te perken middels het maken van terugbelafspraken waar mogelijk binnen de enquête week. Een overzicht van de karakteristieken van de respons is gegeven in onderstaande figuren.



Figuur 5: Piechart, verdeling van respons/ verdeling sample

5. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk volgt een presentatie van de gevonden en verzamelde onderzoeksdata. Vervolgens zullen deze data waar mogelijk statistisch worden geanalyseerd en worden de bevindingen weergegeven.

5.1 Data overzicht

In de onderstaande tabel is overzichtelijk de gevonden data gepresenteerd. Marktomvang worden weergegeven in miljoenen euro's. Marktgroei is een jaarlijks groeipercentage over 2008. Beide gegevens zijn verkregen uit secundaire databronnen en middels het gebruik van gegevens uit de enquête zijn de waarden voor 'marktomvang' genormaliseerd naar de desbetreffende markt. Het aantal concurrenten is weergegeven aan de hand van de gevonden bedrijven voor het steekproefkader. Gezien de uitgebreide en systematische zoekmethode die hiervoor is gehanteerd kan een inzicht worden verkregen in de verhouding van de hoeveelheid concurrenten in beide markten.

Construct	Alpha	Waarde 'Testen'	Waarde 'Engineering'	Aantal items	itemscore testing	itemscore engineering
Marktomvang (in miljoenen)	nvt	€1.300	€ 3.005	nvt	nvt	nvt
Marktgroei	nvt	5,90% ¹	8,50% ²	nvt	nvt	nvt
Geneigdheid tot outsourcing	0,486	14,50	15,00	6	2,42	2,50
Concurrentie intensiteit #	nvt	43	22	nvt	nvt	nvt
Marktaandeel top 12	nvt	78%	-%	nvt	nvt	nvt
Dreiging van sectortoetreding	niet mogelijk	4,50	4,00	1	4,50	4,00
Onderhandelingsmacht koper	niet mogelijk	26,00	25,00	7	3,71	3,57
Overstapkosten koper	0,769	97,50	100,43	30	3,25	3,35

Tabel 4: Data overzicht

5.2 Data analyse

In deze paragraaf wordt stap voor stap weergegeven welke statistische analyses er mogelijk waren en zijn gedaan. Allereerst wordt daar toe de t-toets besproken,

¹ (ICT~Office i.s.m. Heliview Research, 2008)

² (CBS - monitor architecten en ingenieurs derde kwartaal 2008, 2008)

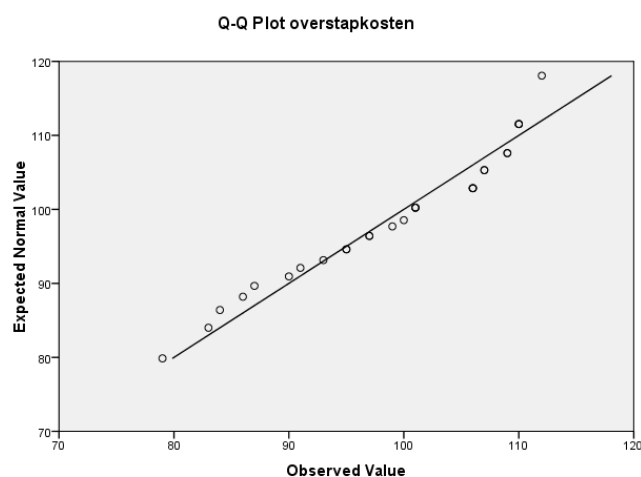
vervolgens worden de voorwaarden daarvoor behandeld en daarna worden de resultaten gepresenteerd.

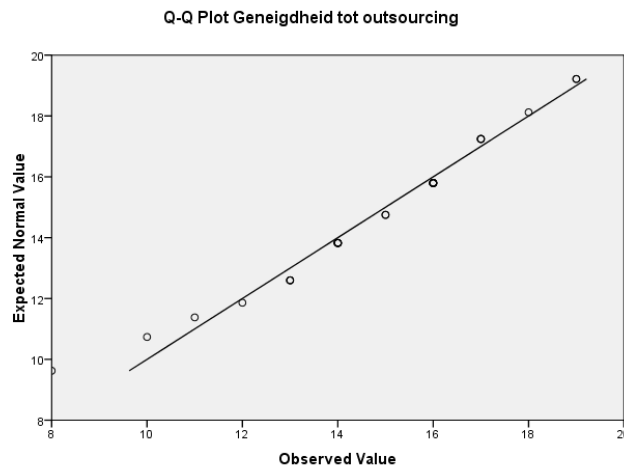
5.2.1 De Student-verdeling

De t-toets, bij een t-verdeling(ook wel Student-verdeling), wordt in onderzoek gebruikt om het gemiddelde van de steekproeven met elkaar te vergelijken. Dit kan tevens worden gedaan met behulp van de z-toets, enkel wordt daarbij verondersteld dat de variantie bij beide steekproeven gelijk is en bovendien bekend is. In veel onderzoek, zo ook in dit onderzoek, is de variantie echter niet bekend. In dat geval kan, mits de onbekende variantie gelijk kan worden verondersteld, een beroep gedaan worden op de t-toets. De variant die in dit onderzoek wordt gebruikt is de tweezijdige t-toets. Hiermee wordt getoetst of de nulhypothese dat de gemiddelden van beide steekproeven gelijk zijn, moet worden verworpen of niet.

5.2.2 Vereisten voor de t-toets

Om de t-toets te kunnen gebruiken in de statistische analyse dient er te worden voldaan aan een aantal vereisten. Allereerst dienen de respondenten onderling onafhankelijk te zijn. Dit is gezien de wijze van dataverzameling en context van het onderzoek aannemelijk. De tweede voorwaarde de somscores over de constructen normaal verdeeld zijn. Voor de constructen waarbij de t-toets kan worden toegepast is hieronder de QQ-plot weergegeven.





De rechte lijn in de Q-Q plot zijn de verwachte waarden volgens een normale verdeling. Wanneer de verdeling van de somscores ongeveer gelijk is aan de rechte lijn, dan wil dat zeggen dat een normale verdeling verondersteld kan worden. Voor beide constructen geldt derhalve dat aan dit vereiste is voldaan.

In het geval van een normaal verdeelde variabele, de somscores over de items voor een construct, kan worden bepaald of verondersteld kan worden dat de onbekende varianties gelijk aan elkaar gesteld kunnen worden. Dit kan worden gedaan middels de Levene-toets die middels SPSS uitgevoerd kan worden. De nulhypothese luidt bij de Levene-toets dat de varianties in beide populaties gelijk zijn. Voor een zeer lage overschrijdingskans, kleiner dan 0,05, wordt de nulhypothese verworpen. Deze overschrijdingskans is te vinden onder 'Sig.' in de onderstaande tabel. Deze heeft de

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
geneigd	Equal variances assumed	0,4	0,53	0,51	26	0,613	0,5	0,97637	-1,507	2,507
	Equal variances not assumed			0,51	24,8		0,5	0,97637	1,5115	2,5115

Tabel 5: t-toets construct 'geneigdheid tot outsourcing'

waarde 0,527 en daarom is er geen reden de nulhypothese te verwerpen. Er kan dan worden aangenomen dat de onbekende varianties gelijk zijn. Uit onderstaande tabel blijkt dat dit ook geldt voor het construct overstapkosten.

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
over	Equal variances assumed	1,84	0,187	0,81	26	0,425	2,92857	3,61235	-4,497	10,354
	Equal variances not assumed			0,81	25,3	0,425	2,92857	3,61235	-4,507	10,364

Tabel 6: t-toets construct 'overstapkosten'

Met het gegeven dat het hier gaat om een onderling onafhankelijke steekproef gaat, waarbij normaliteit kan worden veronderstelt en het gaat om onbekende gelijke varianties, kan gebruik worden gemaakt van de student verdeling om de gemiddelden met elkaar te vergelijken.

5.2.3 Uitkomsten T-Toets

Zoals al in de inleiding van dit hoofdstuk is gezegd, wordt in deze analyse gebruik gemaakt van een tweezijdige t-toets. Hier is voor gekozen omdat er niet een verwachting bestaat voor een uitschieter naar 1 van beide kanten en derhalve getoetst wordt of de gemiddelden gelijk kunnen worden verondersteld of niet. De nulhypothese en de alternatieve hypothese luiden:

$$H_0: \mu = \vartheta, H_1: \mu \neq \vartheta$$

Hierbij zijn μ en ϑ onbekende parameters in de normale verdelingen van de somscores over de constructen in de verschillende markten. De nulhypothese zegt dat er geen verschil is terwijl de alternatieve hypothese een systematisch verschil beschrijft. Met behulp van SPSS is de data geanalyseerd en is de t-toets uitgevoerd. Het is gebruikelijk de nulhypothese te verwerpen wanneer de overschrijdingskans, in de tabellen te vinden onder 'Sig. (2 tailed)', kleiner is dan 0,05. Voor beide somscores is af te lezen dat dit niet het geval is. Er is daarom geen reden om de nulhypothese te verwerpen en zit er geen statistisch significant verschil tussen de gemiddelden van de somscores. Dit geldt voor zowel het construct 'geneigdheid tot outsourcing' als 'overstapkosten'. In normale bewoording betekent dit voor het onderzoek dat de geneigdheid tot outsourcing en de overstapkosten voor beide markten gelijk kunnen worden verondersteld.

5.2.4 Overige data

Voor de constructen '*onderhandelingsmacht van de koper*' en '*dreiging van sectortoetreding*' is data verzameld middels een telefonische enquête onder aanbieders van offshore outsourcing. Door de beperkte hoeveelheid verkregen data, slechts 4 respondenten in beide markten, is het helaas niet mogelijk om hier een statistische analyse op los te laten. Dit wil zeggen dat er niet getoetst kan worden of er voor deze constructen een statistisch significant verschil bestaat. Wel is er aan de hand van de verkregen data een gemiddelde berekend voor beide constructen in beide markten. Zoals af te lezen in de Tabel 4 liggen deze gemiddelden ook nog eens erg dicht bij elkaar, wat het op het nog moeilijker maakt om een verschil te veronderstellen tussen beide markten. Aan de hand van dit verschil is het wel mogelijk om te kijken naar de waarschijnlijkheid van het verkrijgen van een statistisch verschil wanneer er meer data verzameld zou zijn. Dit kan worden bekeken door de bijbehorende variantie uit te rekenen die nodig is om een statistisch significant verschil te krijgen en een uitspraak te doen over de waarschijnlijkheid daarvan. De maximale variantie wordt berekend door het gebruik van de Z-toets. Hierbij wordt de Z-waarde berekend met de volgende formule:

$$Z = \frac{\mu_y - \mu_x}{\sigma / \sqrt{n}}$$

Boven de streep staat het verschil in gemiddelden voor het construct tussen beide markten. De n staat voor het totaal aantal waarnemingen, in dit geval 8. In tabellen voor de standaardnormaal verdeling kan worden opgezocht welke Z-waarde hoort bij een α van 0,05. De bijbehorende Z-waarde is 1,96. Voor deze tweezijdige toets geldt dat de nulhypothese, die luidt dat de gemiddelden gelijk zijn, verworpen wordt wanneer de Z-waarde boven de 1,96 uit komt. Voor het construct '*dreiging van sector toetreding*' geldt derhalve dit gebeurd bij een variantie van maximaal 0,52. Voor het construct '*onderhandelingsmacht van de koper*' geldt een maximum variantie van 2,08.

Bovenstaande waarden geven enigszins de mogelijkheid een uitspraak te doen over de waarschijnlijkheid een statistisch significant verschil te verkrijgen wanneer er meer data beschikbaar is. Wanneer de variantie van deze data namelijk boven deze maximale waarden uitkomt dan is er geen statistisch significant verschil tussen beide markten bij het huidige verschil in het gemiddelde. Gezien de zeer lage variantie waarom het gaat is het daarom niet aannemelijk dat dit zal gebeuren bij een grote toename van data.

5.3 Geaggregeerde marktfactoren en concurrentie

Waar voor de eerder genoemde data een beroep gedaan moest worden op primaire data, is voor de geaggregeerde marktfactoren en voor de gegevens over concurrentie een beroep gedaan op secundaire data. Gebaseerd op de gegevens van het CBS en het brancherapport van ICT-office kon de data nog niet worden herleid naar de specifiekere bedrijfstakken voor dit rapport. De cijfers die in deze bronnen werden gegeven, waren enkel voor de hele tak van Architecten en Ingenieursbureaus en voor de software tak. Gepoogd is deze nader te specificeren voor de onderdelen technisch tekenen en het testen van software in het kader van dit onderzoek. Om die reden is in de enquête de vraag toegevoegd wat het percentage van de totale omzet is die behaald wordt met deze diensten. Het gemiddelde van deze percentages is genomen als schatting voor het percentage van de totale omzet in de markt wat gebruikt kan worden als marktomvang in dit onderzoek. Dit kan worden beargumenteerd door het gebrek aan secundaire data hierover enerzijds en anderzijds de kennis die beschikbaar is bij de leden van de onderzoekspopulatie. Voor marktgroei is wel gekozen voor de gegevens zoals deze door CBS en ICT-office zijn verstrekt.

Door afwezigheid van een secundaire databron over concurrenten in deze branches is er, zoals ook in hoofdstuk 4 is weergegeven en middels de methodiek in de appendix, een eigen overzicht gecreëerd van concurrenten. Hoewel middels de gevolgde methodiek hoogstwaarschijnlijk niet alle concurrenten zijn gevonden, kan deze in dit onderzoek in voldoende mate dienen als schatting het aantal concurrenten. Deze gegevens zijn gekoppeld aan de marktomvang door te kijken naar het aantal bedrijven wat concurreert voor (een deel van) deze marktomvang.

Gegevens over de verdeling van het marktaandeel over concurrenten in de engineering sector zijn niet beschikbaar. De totale marktomvang dient daarom te worden verdeeld over de in totaal 22 aanbieders. Data over de verdeling van het marktaandeel over aanbieders van offshore testen is niet direct voorhanden, echter geldt volgens Giarte voor het IT outsourcen een verdeling van 78% over de top 12 aanbieders in 2006 (Digital Boardroom, 2006). Dit betekent dat de overige 31 aanbieders, die in dit onderzoek zijn geïdentificeerd, strijden voor de overige 22% van de markt. Hierbij dient te worden vermeldt dat de trend volgens de Digital Boardroom is dat de mid-size aanbieders zich sterker gaan roeren op deze markt. De 78% blijft daarom een grove schatting, maar wel een bruikbare indicatie voor dit rapport. Wanneer de totale marktomvang wordt gedeeld door het aantal bedrijven ontstaat een verwacht deel van de omvang per aanbieder. Voor 'Testen' komt dat neer op €9,2 miljoen en voor 'Engineering' €136,6 miljoen. Dit is de omzet voor iedere

aanbieder wanneer deze evenredig wordt verdeeld over het aantal aanbieders dat hierom concurreert.

6. Conclusie en aanbeveling

Dit onderzoek is begonnen met het definiëren van het probleem binnen de organisatie. Dit is de onduidelijkheid over toetreding tot een bepaalde markt. Hoewel er over de mate van potentie wel bepaalde verwachtingen bestaan binnen het bedrijf, kan er niet een afweging worden gemaakt tussen potentiële markten. Als doelstellingen waren daarom gesteld om allereerst een model te ontwikkelen waarmee dit kan worden vergeleken en dit vervolgens toe te passen op twee potentiële markten om te beoordelen welke op dit moment de beste keus zou zijn. In dit laatste hoofdstuk zal worden ingegaan in hoeverre aan deze doelstellingen is voldaan.

6.1 Conclusies

De eerste doelstelling in dit rapport was het maken van een model om markten met elkaar te kunnen vergelijken. Uit een uitgebreide eerste literatuurstudie zijn constructen herleid die middels een tweede literatuurstudie zijn geoperationaliseerd. De items die zijn geselecteerd uit de literatuur waren allen gevalideerd en getest in eerdere onderzoeken. Deze items zijn vervolgens vertaald en omgeschreven naar de context van dit onderzoek. Hiermee zijn gevalideerde meetinstrumenten gecreëerd en zijn deze enquêtes daaropvolgend getest onder Master-studenten aan verschillende studierichtingen van de Universiteit Twente. Voortvloeiend uit deze gevolgde methodiek en de validiteit van de gebruikte meetinstrumenten kan worden geconcludeerd dat er aan de eerste doelstelling is voldaan.

In het tweede deel van dit onderzoek is het model toegepast. Voor de constructen *'geneigdheid tot outsourcing'*, *'dreiging tot sectortoetreding'* en *'onderhandelingsmacht van de afnemer'* is de nulhypothese gesteld dat beide markten op deze punten aan elkaar gelijk zijn. Dit is getoetst tegen de alternatieve hypothese dat deze niet gelijk zijn. Voortvloeiend uit deze analyse kan worden geconcludeerd dat de markten op deze constructen niet significant van elkaar verschillen. Helaas kon er door het gebrek aan verkregen data niet voor ieder construct de gewenste statistische analyse worden gedaan. Wel kan is er uit de beschikbare data afgeleid dat de kans om een statistisch significant verschil aan te treffen op deze constructen zeer gering is. Wanneer er wordt gekeken naar de marktgeaggregeerde factoren in combinatie met de concurrentie intensiteit kan er worden geconcludeerd dat er in de markt voor technisch tekenen grotere kansen aanwezig zijn dan in de markt voor het testen van software.

6.2 Aanbevelingen

Uit de conclusie vloeit voort dat het in dit onderzoek gebruikte model goed gebruikt kan worden om potentiële markten met elkaar te vergelijken. Derhalve kan worden aanbevolen aan het bedrijf om bij toekomstige vraagstukken over mogelijke toetreding het model toe te passen en zodoende tot een minder pragmatische keus te komen. Hierbij kan worden aanbevolen om voldoende tijd uit te trekken voor het verzamelen van de benodigde data. Aanbevolen wordt om tenminste 15 respondenten te hebben uit iedere markt. Op dat moment kan er gebruik worden gemaakt van statistische analyse.

Daarnaast kan uit de conclusie worden aanbevolen om de pijlen allereerst te richten op de markt Engineering. Ondanks dat er geen statistisch significante verschillen zijn met Testen op de meeste constructen, is er een grotere potentiële omzet te behalen dan in de markt Testen. Hiermee is niet uitgesloten dat Testen een goede doelmarkt is voor Eastern Enterprise, maar de prioriteiten zouden volgens de uitkomsten van dit onderzoek moeten liggen bij de markt Engineering.

De laatste aanbeveling voor het bedrijf is om vervolgonderzoek naar een goed bruikbaar model niet uit te sluiten. Uit de betrouwbaarheidsanalyse is gebleken dat bepaalde constructen zeker voor verbetering vatbaar zijn en zijn er derhalve zeker betere resultaten te behalen in de toekomst.

6.3 Implicaties voor vervolgonderzoek

Door een gebrek aan verzamelde data is niet op ieder construct een statistische analyse kunnen doen. Om in vervolgonderzoek derhalve statistisch significante uitspraken te kunnen doen omtrent de gebruikte constructen is een grotere beschikbaarheid van data noodzakelijk. Gezien de respons die behaald is gedurende 1 week van telefonisch enquêteren, impliceert dit dat er een grotere hoeveelheid tijd hiervoor dient te worden uitgetrokken. Uit de betrouwbaarheidsanalyse die daarop kan worden uitgevoerd kan vervolgens worden bekeken of de gebruikte items moeten worden verbeterd. Voor de resultaten op het construct '*geneigdheid tot outsourcing*' kan bijvoorbeeld worden geconcludeerd dat deze niet voldoen aan de verwachte uitkomsten. In vervolgonderzoek zou kunnen worden bekeken of de vraagstelling dan ook moet worden aangepast of dat items kunnen worden toegevoegd dan wel worden weggelaten.

Referenties

Abell, D. (1980). *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc.

Accenture. (2002). *Business process outsourcing Big Bang; creating value in an expanding universe*.

Accenture. (2008, September 5). *De voordelen van outsourcing*. Retrieved from Website van Accenture:

<http://www.accenture.com/Countries/Netherlands/Services/DeVoordelenOutsourcing.htm>

Alsem, K. J. (1991). *Concurrentie-analyse in de marketing: theorie, technieken en toepassingen*. Leiden: Stenfert-Kroese Uitgevers.

Alsem, K. J. (1991). *Concurrentie-analyse in de marketing: theorie, technieken en toepassingen*. Leiden: Stenfert-Kroese Uitgevers.

Amiti, M., Wei, S., Haskel, J., & al, e. (2005). Fear of outsourcing: Is it justified? *Economic Policy* , 313-314.

Applegate, L., & Montealegre, R. (1991). Eastman Kodak Organization: Managing information systems through strategic alliances. *Harvard Business School case 9-192-030* .

Aspray, W., Mayadas, F., Vardi, M. Y., & al, e. (2006). *Globalization and offshoring of software*. Association for computing machinery.

Audretsch, D., & Fritsch, M. (1994). On the measurement of entry rates. *Empirica* , 105-113.

Bemmaor, A. (1995). Predicting behavior from intention-to-buy measures: The parametric case. *Journal of Marketing Research* , 176-191.

Beulen, E., Ribbers, P., & Roos, J. (1994). *Outsourcing van IT dienstverlening*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie B.V.

Bhagwati J, P. A. (2004). The Muddles over outsourcing. *Journal of economic perspectives* , 93-114.

Bron: http://123management.nl/0/010_strategie/a120_strategie_09_porter.html. (2008). Retrieved from PORTER michael - 5 forces model.

Burnham, T., Frels, J., & M. V. (2003). Consumer switching costs: A typology, antecedents, and consequences. *Journal of the academy of Marketing Sciences* (31), 109-126.

Butaney, G., & Wortzel, L. (1988). Distributor power vs. market power: The Customer Role. *Journal of Marketing* (52), 52-63.

CBS - monitor architecten en ingenieurs derde kwartaal 2008. (2008, december 9). Retrieved februari 2009, from CBS.

Cool, K., & Henderson, J. (1998). Power and firm profitability in supply chains: French manufacturing industry in 1993. *Strategic Management Journal* (19), 909-926.

Daems, H., & Douma, S. (1989). *Concurrentiestrategie en concernstrategie*. Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Davis, B. (2004, Maart 29). Wealth of Nations: Finding Lessons Of Outsourcing In 4 Historical Tales . *The Wallstreet Journal* .

Day, G., & Wensley, R. (1983). Marketing theory with a strategic orientation. *Journal of Marketing* , 79-89.

Digital Boardroom. (2006, December). Retrieved maart 10, 2009, from http://www.digitalboardroom.com/index.html?menu_id=18&content_id=431

EVD - Landenpublicatie India. (2009, januari 21). Retrieved februari 18, 2009, from Website van EVD:
[http://www.evd.nl/home/landen/publicatie/lob_eco.asp?landen=India&rubrieken=\(alleen%20ecm\)%20en%20\(bui,ecb,eco,abm\)&sorteercode=niet%20leeg&iaantal=50&sortering=sorteercode](http://www.evd.nl/home/landen/publicatie/lob_eco.asp?landen=India&rubrieken=(alleen%20ecm)%20en%20(bui,ecb,eco,abm)&sorteercode=niet%20leeg&iaantal=50&sortering=sorteercode)

Fontana, R., & Nesta, L. (2006). Product entry in a fast growing industry: the LAN switching market. *Journal of Evolutionary Economics* , 45-64.

Galbreath, J., & Galvin, P. (2008). Firm factors, industry structure and performance variation: New empirical evidence to a classic debate. *Journal of Business Research* (61), 109-117.

ICT~Office i.s.m. Heliview Research. (2008). *ICT Marktmonitor 2008*. Woerden: IT Executive.

Jamieson, L., & Bass, F. (1989). Adjusting stated intention measures to predict trial purchase of new products: A comparison of models and methods. *Journal of Marketing Research* , 336-345.

- Jones, M., Mothersbaugh, D., & Beaty, S. (2002). Why customer stay: measuring the underlying dimensions of services switching costs and managing their differential strategic outcomes. *Journal of Business Research* , 441-450.
- Karakaya, F., & Stahl, M. (1989). Barriers to entry and market entry decisions in consumer and industrial goods markets. *Journal of Marketing* , 80-91.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Porter, M. (1998). *Concurrentiestrategie*. Amsterdam: Uitgeverij Contact.
- Putt, P. G. (2004). *Outsourcing; it takes two to tango*.
- Schwartz, R., & Russo, M. (FEB 2004). How to Quickly Find Articles in the Top IS Journals. *Communications of the ACM*, Vol 47 , 98-101.
- Slater, S. F., & Olsen, E. M. (2002). A fresh look at industry and market analysis. *Business Horizons* , 15-22.
- Song, M., Calantone, R. J., & Di Benedetto, C. (2002). Competitive forces and strategic choice decisions: an experimental investigation in the United States and Japan. *Strategic Management Journal* (23), 969-978.
- Symons, T., Ingen, R. v., & Hoogeveen, D. (2005, juli/augustus). Heeft business process outsourcing een kans van slagen? *Management Executive* .
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2005). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Lemma.
- Webster, J., & Watson, R. (2002). Analyzing the past to prepare for the future. *MIS Quarterly* , 13-23.
- Whitten, D., & Wakefield, R. L. (2006). Measuring Switching Costs in IT Outsourcing Services. *Journal of Strategic Information Systems* , 219-248.
- Yang, Z., & Peterson, R. (2004). Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty. *Psychology & Marketing* , 799-822.

Appendix 1: Samenstellingssystematiek

In deze bijlage zal worden beschreven op welke wijze de convenience samples zijn samengesteld. Bij afwezigheid van een toereikende secundaire databron, is de sample samengesteld door gebruik te maken van beschikbare zoekmachines en startpagina's. Er is in totaal een uur uitgetrokken per markt om bedrijven te selecteren. Allereerst is hierbij gekeken naar de beschikbaarheid van startpagina's per sector. Dit is de snelste manier om een grote hoeveelheid geschikte bedrijven te vinden. Vervolgens zijn zoektermen opgesteld en is hiermee via zoekmachines gezocht naar geschikte bedrijven. Nadat op deze wijze in alle 4 groep een lijst is gemaakt van geschikt geachte bedrijven zijn de desbetreffende websites bekeken om te bepalen of de bedrijven inderdaad voldoen aan de criteria voor dit onderzoek.

Appendix 2: Enquête (aan concurrenten)

Als student aan de Universiteit Twente doe ik in het kader van mijn afsluitende Bachelor Opdracht een onderzoek naar de concurrentiekrachten op het gebied van outsourcing. Daarom zou ik u willen vragen om deel te willen nemen aan deze enquête en derhalve antwoord te willen geven op een aantal vragen. De enquête zal niet meer dan 5 minuten van uw tijd in beslag nemen.

Algemene vragen:

1. Wat is uw functie binnen het bedrijf? _____
2. Hoeveel werknemers telt het bedrijf? _____

Macht van de koper:

Er volgen nu een aantal vragen omtrent de klanten waarmee u te maken heeft. Ik zou u willen vragen te kiezen voor de antwoord mogelijkheid die het dichtst bij uw beleving aansluit.

Onderhandelingsmacht koper

3. **De onderhandelingsmacht van uw klanten, wat wil zeggen de invloed die zij hebben op de prijs (evt. service en vorm), is:**
 - Laag
 - Vrij laag
 - Gemiddeld
 - Vrij hoog
 - hoog

Aantal potentiële afnemers

4. **Het aantal potentiële klanten van mijn dienstverlening is :**
 - Minder dan 10
 - 10- 50
 - 50- 100
 - 100- 1000
 - Meer dan 1000

Concentratie van de afnemers

5. **Bij benadering, voor hoeveel procent van de omzet zorgen de grootste vier klanten? ...% (afgerond op tientallen)**

Kosten om te wisselen van afnemer

6. De kosten voor uw bedrijf om een klant te vervangen zijn?

- ☐ Laag
- ☐ Vrij laag
- ☐ Gemiddeld
- ☐ Vrij hoog
- ☐ Hoog

Belang van de prijs

7. In de criteria die uw klanten hanteren, welk belang speelt de prijs? Zou u dat definiëren als:

- ☐ Zwak
- ☐ Vrij zwak
- ☐ Gemiddeld
- ☐ Vrij sterk
- ☐ Sterk

Invloed op differentiatie van uw afnemer

8. Wat is de invloed van uw dienstverlening op de mate van differentiatie van uw afnemer? Zou u dat definiëren als:

- ☐ Zwak
- ☐ Vrij zwak
- ☐ Gemiddeld
- ☐ Vrij sterk
- ☐ Sterk

Invloed op de kosten van uw afnemer

9. Wat is de invloed van uw dienstverlening op de kostenstructuur bij de afnemer?

- ☐ Zwak
- ☐ Vrij zwak
- ☐ Gemiddeld
- ☐ Vrij sterk
- ☐ Sterk

Achterwaartse integratie

10. Als u kijkt naar hoe vaak er in de afgelopen 3 jaar bedrijven de uitbestede dienst terug in eigen beheer deden (oftewel achterwaartse integratie), dan gebeurde dat..

- ☐ Niet
- ☐ Bijna niet
- ☐ Met regelmaat

- Vrij veel
- Veel

Dreiging van sector toetreding

11. Het toetreden tot uw bedrijfstak is voor nieuwe bedrijven...?

- Erg eenvoudig
- Vrij eenvoudig
- Gemiddeld
- Vrij lastig
- Erg lastig

Ik wil u hartelijk danken voor de medewerking!

Appendix 3: Enquête (aan potentiële klanten)

Als student aan de Universiteit Twente doe ik in het kader van mijn afsluitende Bachelor Opdracht een onderzoek naar de concurrentiekrachten op het gebied van outsourcing. Daarom zou ik u willen vragen om deel te willen nemen aan deze enquête en derhalve antwoord te willen geven op een aantal vragen. De enquête zal niet meer dan 10 minuten van uw tijd in beslag nemen.

Algemene vragen:

1. Wat is uw functie binnen het bedrijf? _____
2. Hoeveel werknemers telt het bedrijf? _____
3. Hoeveel werknemers houden zich bezig met het technisch tekenen/testen binnen het bedrijf? _____
4. Hoe groot is het deel van de kosten van het technisch tekenen/testen ten opzichte van de totale kostprijs? ..% (afgerond op tiental)

Overstapkosten afnemer:

Voor de volgende stellingen wil ik u vragen in te denken wat u verwacht wanneer u overstapt naar een andere dienstverlener voor het outsourcen van het technisch tekenen/testen. Ik zou u willen vragen te kiezen voor de antwoord mogelijkheid die het dichtst bij uw beleving aansluit.

Economische risico kosten

5. **Ik denk dat de geboden service van andere dienstverleners niet zo goed zal uitpakken.**
 - Helemaal mee oneens
 - Mee oneens
 - Neutraal
 - Mee eens
 - Helemaal mee eens
6. **Wanneer ik wil overstappen naar een andere aanbieder, dan denk ik dat ik een periode niet zo goede service krijg.**
 - Helemaal mee oneens
 - Mee oneens
 - Neutraal
 - Mee eens
 - Helemaal mee eens

7. **Het overstappen naar een andere aanbieder zal waarschijnlijk gepaard gaan met verborgen kosten.**
 - ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
8. **Als ik overstap naar een andere aanbieder dan zal dat financieel niet goed uitpakken.**
 - ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
9. **Het overstappen naar een andere aanbieder zal waarschijnlijk gepaard gaan met onverwachte rompslomp.**
 - ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
10. **Ik weet niet wat voor dienstverlening ik kan verwachten als ik overstap naar een andere aanbieder.**
 - ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens

Evaluatie kosten

11. **Ik heb niet voldoende tijd om alle alternatieven goed tegen elkaar af te wegen.**
 - ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
12. **Hoeveel tijd kost het u om een voldoende afweging te hebben gemaakt tussen verschillende aanbieders. (erg weinig... erg veel)**
 - ☐ Erg weinig
 - ☐ Weinig
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Veel

- ☐ Erg veel
- 13. Het vergelijken van de voordelen van mijn huidige aanbieder met de voordelen van andere aanbieders kost mij te veel tijd en moeite, ook al beschik ik over alle informatie.
 - ☐ Helemaal mee Oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
- 14. Het is moeilijk om andere aanbieders met elkaar te vergelijken.
 - ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens

Leer kosten

- 15. Het leren omgaan met de dienstverlening van een nieuwe dienstverlener kost tijd.
 - ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
- 16. Er is niet veel nodig om te leren om te gaan met een nieuwe dienstverlener. (r)
 - ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
- 17. Ook na het overstappen, zal het tijd kosten om 'op snelheid te geraken' met de nieuwe aanbieder.
 - ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
- 18. Wennen aan de werkwijze van een andere aanbieder zal eenvoudig zijn.
 - ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens

Opstartkosten

19. Het kost tijd om alle stappen te doorlopen die gemoeid zijn met het wisselen van aanbieder.
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
20. Voor het overstappen naar een andere aanbieder, moet ik een vervelend verkoop proces door.
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
21. Het proces van opstarten met de nieuwe aanbieder is eenvoudig. (r)
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
22. Er gaan veel formaliteiten gepaard met het overstappen naar een nieuwe aanbieder.
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens

Verloren Voordelen kosten

23. Overstappen naar een andere aanbieder gaat gepaard met het verlies van gespaarde punten, opgebouwd krediet, service en andere voordelen die ik heb opgebouwd bij deze aanbieder.
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
24. Hoeveel zou u verliezen aan gespaarde punten, opgebouwd krediet, service en andere voordelen die u nu hebt opgebouwd. (*Ik verlies niets.... Ik verlies veel*)
- ☐ Niets

- ☐ Weinig
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Veel
 - ☐ Erg veel
25. Ik verlies mijn voordelen van het lang klant zijn wanneer ik overstap naar een andere aanbieder.
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens

Financiële kosten

26. Het wisselen van aanbieder gaat gepaard met initiële kosten.
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
27. Hoeveel geld gaat het wisselen van aanbieder u ongeveer kosten. (geen geld... veel geld)
- ☐ Geen
 - ☐ Weinig
 - ☐ Gemiddeld
 - ☐ Redelijk veel
 - ☐ Veel

Verlies in relatie

28. Ik zal de opgebouwde relatie missen met mijn huidige aanbieder.
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
29. Ik voel me comfortabeler in het communiceren met de huidige aanbieder dan met een nieuwe.
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens

30. De mensen die mij nu de service bieden doen er voor mij toe.
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
31. Ik vind het prettig om met mijn huidige aanbieder te communiceren.
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens

Verlies in naam/merk

32. Ik vind het imago van mijn huidige aanbieder prettig.
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
33. Ik sta achter mijn huidige aanbieder als bedrijf.
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
34. Ik hecht geen meerwaarde aan de naam of status van mijn aanbieder. (r)
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Neutraal
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens

Geneigdheid tot outsourcing:

De volgende vragen hebben betrekking op uw houding en intenties ten opzichte van outsourcing. Ik zou u willen vragen te kiezen voor de antwoord mogelijkheid die het dichtst bij uw beleving aansluit.

Bekendheid met

35. Hoe bekend bent u met het fenomeen outsourcing in uw branche. U bent ...
bekend met outsourcing.

- Erg bekend
- Enigszins bekend
- Niet erg bekend
- Helemaal niet bekend

Houding ten opzichte van

36. Als u uw zou moeten weergeven hoe graag u zou willen overgaan tot outsourcing, dan is dat?

- Ik ga het zeker doen
- Ik zou het misschien wel willen
- Ik sta er neutraal tegen over
- Ik zou het niet graag willen
- Ik ga het zeker niet doen

Betaalbaarheid, besparing?

37. In termen van kosten besparing, zou u zeggen dat uitbesteding ... kosten besparend is?

- Zeer kosten besparend
- Enigszins kosten besparend
- Niet zo kosten besparend
- Helemaal niet kosten besparend

Advies

38. Zou u extra advies in willen winnen alvorens u over zou gaan op outsourcing?

- Ja
- Nee

Beschikbaarheid

39. Bent u al wel eens benaderd door een bedrijf voor deze dienstverlening?

- Ja
- Nee

Tijdsindicatie

40. Bent u gedurende de komende 3 jaar van plan tot outsourcing over te gaan?

- Ja, zeker
- Ja, waarschijnlijk
- Waarschijnlijk niet
- Zeker niet
- Weet nog niet

41. (Bij het antwoord Ja zeker, of ja waarschijnlijk), bent u van plan dit te doen binnen nu(januari) en volgend jaar?
- ☐ Ja, zeker
 - ☐ Ja, waarschijnlijk
 - ☐ Waarschijnlijk niet
 - ☐ Zeker niet
 - ☐ Weet nog niet
42. (Bij het antwoord Ja zeker, of ja waarschijnlijk), Op welke termijn wilt u overgaan op outsourcing?
- ☐ Voor maart
 - ☐ Voor de zomervakantie
 - ☐ Voor oktober
 - ☐ Voor eind van het jaar

Ik wil u hartelijk danken voor uw medewerking!