

Bacheloropdracht

‘Een model voor outsourcen: theorie en praktijk’

Naam:	Marcel Koenderink
Student nummer:	s0114294
Opleiding:	Bedrijfskunde
Universiteit:	Universiteit Twente
Interne begeleider:	Dhr. Ruel, H.J.M.
Bedrijf:	PANalytical te Almelo
Externe begeleiders:	Ir. Büter, J.H.A, Development Manager XRF/XRD Ir. Bootsma, D, Manager Software Development Dhr. Stolk, J.W, Strategic Buyer
Datum:	25 Maart 2009

Management samenvatting

Bedrijven zijn steeds op zoek naar oplossingen om de waarde van de organisatie te vergroten. Outsourcing is één van de mogelijkheden om waarde te creëren voor je organisatie, enerzijds door het verlagen van de kosten of anderzijds door de focus te kunnen gaan leggen op belangrijke ('core') activiteiten van je organisatie. Dit onderzoek focust zich op de gevolgen van IT outsourcing voor de inrichting van de IT afdeling van een middelgrote organisatie en hoe deze relatie gemanaged moet worden. Het onderzoek is uitgevoerd bij PANalytical te Almelo, een internationaal actief bedrijf op het gebied van röntgenanalyse apparatuur.

Het onderzoek begint met het in kaart brengen van alle processen die spelen bij het aangaan van een outsourcing relatie. Middels een schematische weergave wordt een handvat gegeven om de praktijk te kunnen beschrijven. Er worden drie managementprocessen onderscheiden namelijk het verandermanagement (change management), het besturen van de relatie (de governance) en het kennismanagement (knowledge management). De organisatie dient klaar te zijn voor de verandering. Het management, maar ook de medewerkers moeten achter de verandering (lees: outsourcing) staan. Het is cruciaal dat dit proces goed verloopt. Het is een continu proces wat niet eindigt bij het begin van het outsourcing project. Het besturen van de organisatie, ofwel het overeenkomen van doelen van klant en leverancier en het daarbij creëren van een passende organisatiestructuur is ook een belangrijke taak voor het management. Belangrijk is dat er niet alleen naar de contractuele kant wordt gekeken, maar dat juist de relationele kant van het besturen van de organisatie extra aandacht verdient. Kennis management is eveneens een cruciaal proces voor de organisatie. Ben je als organisatie niet in staat om jouw kennis op een adequate manier over te brengen op de leverancier dan zullen de producten/diensten van de leverancier niet voldoen aan de eisen van de organisatie. In de literatuur wordt een basis gevonden voor de regiefunctie als extra management taak. Deze taak moet gezien worden als het monitoren van de relatie. Het zorgt ervoor dat de leverancier en klant op elkaar worden afgestemd.

Naast de management taken die spelen bij het aangaan van een outsourcing relatie wordt er ook bekeken wat de gevolgen zijn voor de eigen organisatie. Er worden negen belangrijke competenties onderscheiden die een organisatie dient te blijven bezitten. Dit zijn leadership, business system thinking, relationship building, architecture planning, making technology work, informed buying, contract facilitation, contract monitoring en vendor development. Deze negen belangrijke competenties zijn te koppelen aan de schematische weergave van de outsourcing relatie en haar management taken en maken zo inzichtelijk waar en wanneer ze spelen tijdens het outsourcing project.

Middels interviews is bekeken in hoeverre het schema een handvat is om de praktijk te beschrijven. In de praktijk blijkt dat het verandermanagement en het kennismanagement cruciaal zijn voor het slagen van de outsourcing relatie. De relationele kant van het besturen van de relatie wordt als belangrijker gezien dan de contractuele kant, waarbij moet worden aangetekend dat een goed contract ook een must is. Hetzelfde geldt voor de regie/monitoring van de relatie, die in de praktijk gezien wordt als een essentiële taak voor het management.

Geconcludeerd kan worden dat het verandermanagement vooral de aandacht dient te krijgen bij PANalytical. Een dergelijk groot project heeft pas kans van slagen wanneer de gehele organisatie als één blok achter de geplande verandering staat. Een verandering die niet gesteund wordt door het gehele management is gedoemd te mislukken.

Ook het kennismanagement verdient de nodige aandacht. PANalytical werkt op een hoog kennisniveau, en verwacht van haar leveranciers dan ook de zelfde hoge kwaliteit. Dit kan alleen

gewaarborgd worden wanneer de kennis van en naar de leverancier goed word gestuurd. Een uiterst belangrijke taak voor het management om ervoor te zorgen dat de leverancier op het zelfde niveau gaat werken als PANalytical.

De relationele kant van de relatie wordt belangrijker gezien dan de contractuele kant. Bij PANalytical wordt aan beide kanten voldoende aandacht besteedt, mede door de grote ervaring die de organisatie op dit gebied al bezit.

Op het gebied van de competenties is het van belang dat PANalytical de competenties die het wil outsourcen niet volledig schrappen uit haar organisatie. De kennis moet in huis blijven om te kunnen blijven communiceren met de leverancier. Dit wordt dan ook al erkend door PANalytical.

Voorwoord

Dit is mijn bacheloropdracht, welke het laatste deel is van mijn bachelor Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente. De opdracht is uitgevoerd in 10 weken waarbij naast een uitgebreide literatuurstudie ook een praktijkstudie is uitgevoerd. Deze bacheloropdracht onderzoekt wat de gevolgen zijn van een (IT) outsourcing relatie voor PANalytical, en wat deze gevolgen voor invloed hebben op de organisatie.

Allereerst wil ik PANalytical enorm bedanken voor de mogelijkheid die ze mij gegeven hebben om deze opdracht uit te voeren. Het is voor mij een belangrijke leerervaring om in de praktijk te ervaren hoe organisaties werken. Speciaal wil ik mijn begeleiders, Harry Büter, Douwe Bootsma en Willem Stolk bedanken. Voor vragen kon ik altijd bij hun terecht en ze waren altijd bereid om delen van mijn onderzoek na te kijken en waar nodig verbeteringen te geven. Ook wil ik Eugene Reuvekamp bedanken voor de moeite die hij, ondanks de drukke tijd, voor mij nam om enkele vragen te beantwoorden.

Een speciale dank gaat uit naar Harisch B Jayaraj van Mindteck uit India. Door zijn kennis over outsourcing vanuit leveranciers oogpunt heb ik ook, kort, deze kant van het verhaal kunnen weergeven.

Daarnaast wil ik Huub Ruel van de Universiteit Twente bedanken voor zijn leiding, feedback en input! Dit heeft mij enorm geholpen om op de goede weg te blijven tijdens het onderzoek.

De mensen die ik zeker een grote dank ben verschuldigd, zijn de mensen die in geïnterviewd heb voor mijn onderzoek. Door de anonieme opzet in het verslag ben ik in niet in staat om u allen hier bij naam te noemen, maar jullie hulp was van zeer grote toegevoegde waarde voor mijn verslag! Dank voor jullie tijd, moeite en inzichten.

Ik wil verder graag nog Saskia, Ferd, Jody, Andre en Michel bedanken voor alle gezellige lunches. Hierdoor voelde ik me vanaf het begin betrokken bij PANalytical en was de lunch elke keer weer een gezellig moment van de dag.

Veel plezier tijdens het lezen van mijn bacheloropdracht!

Marcel Koenderink

Maart 2009

Inhoudsopgave

Management samenvatting	2
Voorwoord	4
Inhoudsopgave	5
Figuren lijst:	6
1. Inleiding onderzoek	7
1.1 Probleemdefinitie	7
1.2 Probleemstelling	7
1.3 Deelvragen	8
1.4 Onderzoeksstructuur	8
1.5 Onderzoeksdoel	9
2. Outsourcing	10
2.1 Definitie	10
2.2 Redenen voor outsourcing	11
2.3 Outsourcing risico's	12
2.4 Trends en ontwikkelingen	14
3. Organisatie & Outsourcing relatie	16
3.1 Outsourcing relatie	16
3.1.1 Change Management	16
3.1.2 Knowledge transfer	18
3.1.3 Governance	19
3.1.3.1 Relational governance	20
3.1.3.2 Contractual governance	21
3.1.4 Regie organisatie	24
3.1.5 Theoretisch framework	26
3.2 Organisatie	27
3.2.1 Organisatie & Competenties	27
3.3 Synthese organisatie & relatie	31
4. Methodologie	33
4.1 Onderzoeksmethode	33
4.2 Interview	34
4.2.1 Interview protocol	34
4.2.2 Bedrijven	34
4.3 Validiteit	36
5. Case studies: belangrijkste bevindingen	37
5.1 Change Management	37
5.2 Governance (Relational & Contractual)	38
5.3 Knowledge Management	40
5.4 Regie	40
5.5 Competenties	41
6. Conclusie & Aanbevelingen	43
7. Literatuurlijst	48
8. Bijlagen	50
A: PANalytical B.V.	50
B1: Voorlopig interviewprotocol	53
B2: Herziene interviewprotocol	56
C: Reflectieverslag	58
D: Case 'de leverancier'	60

Figuren lijst:

Figuur 1: The outsourcing life cycle model: phase and building blocks.....	8
Figuur 2: Management processen voor outsourcing	16
Figuur 3: Relational en contractual governance	20
Figuur 4: Regie organisatie	24
Figuur 5: Theoretisch raamwerk outsourcing relatie.....	26
Figuur 6: Challenges	27
Figuur 7: Core capabilities	29
Figuur 8: Synergie capaciteiten & outsourcing raamwerk	31

1. Inleiding onderzoek

1.1 Probleemdefinitie

Outsourcing is de laatste jaren een bekend fenomeen geworden voor bedrijven in de Westerse wereld. Het houdt in dat een bedrijf een andere partij inhuurt voor het verrichten van een deel van haar taken, in plaats van het zelf uitvoeren ervan (Lacity en Rottman, 2008). Een van de belangrijkste redenen hiervoor is het minimaliseren van de kosten maar er zijn nog andere redenen te noemen. Hier komen we uitgebreid op terug in hoofdstuk 2.

De outsourcing kan men op verschillende manieren invullen, waarbij voornamelijk de graad waarin men de outsourcing invult verschilt. Zo kan men aan de ene kant kiezen om zelf een gehele fabriek te plaatsen in een ander land of aan de andere kant kiezen voor 'slechts' enkele projecten met een bepaald bedrijf. Dit hangt allemaal af van de doelen die het bedrijf stelt en de mogelijkheden die zich op een bepaalde plaats ergens voor doen.

PANalytical gevestigd in Almelo staat voor hetzelfde vraagstuk. De keuze om een deel van de softwareproductie te gaan outsourcen is inmiddels gemaakt. Er is nog onduidelijkheid over de manier waarop. Hoe moet de nieuw ontstane situatie in de toekomst worden gemanaged. En wat gebeurt er met huidige bedrijfsprocessen. Kern en Willcocks zien het begrijpen van de nieuwe relatie als kritisch, niet alleen omdat er een contract moet worden afgesloten, maar juist omdat men in de nieuwe situatie afhankelijk is geworden van elkaar (Kern en Willcocks, 2000).

De focus van dit onderzoek ligt op het begrijpen van de organisatorische consequenties die het afsluiten van een IT outsourcing contract met zich meebrengen voor PANalytical. Vervolgens moet worden er gekeken op welke manier deze nieuwe situatie moet worden gemanaged (Kern en Willcocks, 2000).

1.2 Probleemstelling

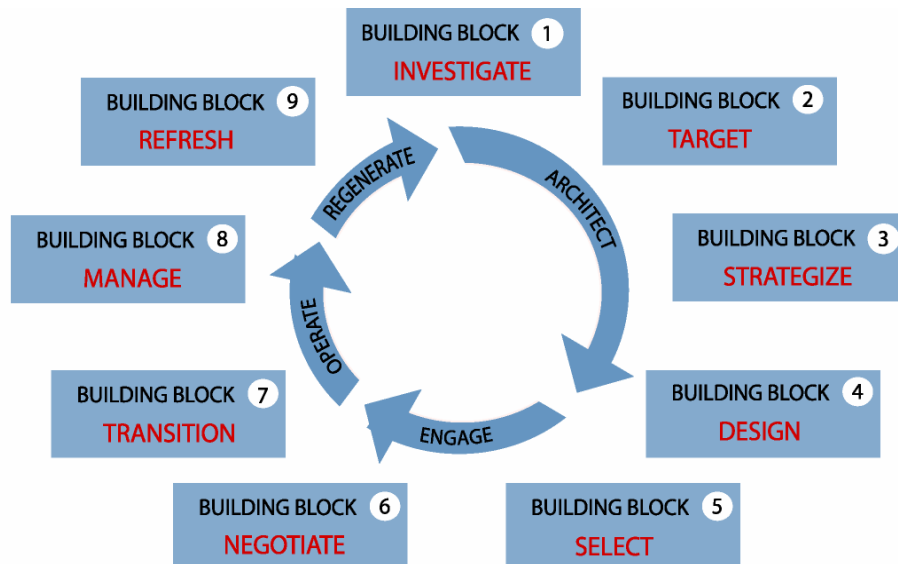
In het kader daarvan wordt de volgende probleemstelling centraal gesteld in het verdere onderzoek:

‘Wat zijn de gevolgen van IT outsourcing, voor de inrichting van de IT afdeling in een middelgrote organisatie, en hoe moet een IT outsourcing relatie worden gemanaged’

Het zwaartepunt van het onderzoek ligt op twee gebieden, zoals te zien is in de probleemstelling. De eerste grote vraag gaat over het managen van de IT outsourcing relatie. Het tweede vraagstuk is hoe de organisatie zich op de nieuwe situatie zal moeten inrichten en/of aanpassen.

De focus van het onderzoek zal hier dan ook op gericht zijn. Het vraagstuk welke leverancier er moet worden gekozen, of welk deel van de bedrijfsvoering het beste kan worden uitbesteed wordt hier dan ook niet behandeld. De kern van het vraagstuk bij PANalytical ligt bij het overbrengen (transition) van een goede outsourcing relatie en het managen ervan. Wat komt er in deze fases bij kijken voor de organisatie en waar moet zeker aandacht aan geschonken worden.

Dit kan ook schematisch worden weergegeven met *The outsourcing life cycle model* van Cullen en Willcocks, figuur 1.1. In het figuur kunnen de blokken 6,7 en 8 gezien worden als focus van het onderzoek. Dus het einde van de samenwerkingsfase ('engage fase') en de volledige operationele fase ('operate fase') (Cullen en Willcocks, 2005).



Figuur 1: The outsourcing life cycle model: phase and building blocks

1.3 Deelvragen

Om de probleemstelling te beantwoorden wordt er aan de hand van een aantal deelvragen een theoretisch raamwerk opgesteld. Dit raamwerk zal vervolgens worden getest in de praktijk. Uiteindelijk zal het (herziene) raamwerk worden toegepast op de situatie bij PANalytical om zo tot inzichten te komen voor het opzetten van een geslaagde IT outsourcing relatie. De deelvragen zijn:

Wat is IT outsourcing?

Wat zijn recente ontwikkelingen in IT outsourcing?

Wat zijn mogelijke organisatievormen voor een IT afdeling in relatie tot de IT outsourcing?

Wat zijn de gevolgen van die organisatievormen van de IT afdelingen voor de IT outsourcing relatie?

1.4 Onderzoeksstructuur

Door eerst duidelijk te maken wat de gevolgen zullen zijn van de IT outsourcing wordt het duidelijk aan welke 'eisen' de nieuwe organisatie inrichting moet voldoen (Kern en Willcocks, 2000). Dit zal gebeuren door middel van een literatuurstudie van de gevonden artikelen.

Vervolgens wordt er aan de hand van de literatuur onderzoek uitgevoerd waaraan een optimale IT outsourcing relatie moet voldoen. Dit wordt gedaan aan de hand van de in de literatuur beschikbare theorieën en modellen over dit onderwerp. Belangrijke literatuur op dit gebied is het artikel van Feeney en Willcocks (1998). In dit artikel leggen zij verband tussen de capaciteiten die een organisatie moet bezitten om de probleemstukken die bij IT outsourcing ontstaan te managen en de rollen en skills die hiervoor noodzakelijk zijn.

Informatie over andere organisaties zal worden verkregen door middel van interviews met de desbetreffende organisaties. De informatie over PANalytical wordt verkregen uit interviews en/of hulp van de externe begeleiders. Deze informatie dient samen met de analyse over de optimale organisatievorm voor IT outsourcing als basis voor de conclusies en aanbevelingen aan PANalytical.

Bij de keuze van de organisaties zal rekening moeten gehouden worden met de validiteit. Niet elke organisatie is geschikt om als vergelijkingsmateriaal te dienen vanwege de specifieke IT outsourcing die bij PANalytical plaats gaat vinden. Van de vier 'typen validiteit' die Shadish, Cook en Cambell (2002) en Babbie (2004) onderscheiden moet voornamelijk rekening gehouden worden met de construct validiteit en de externe validiteit. Dit zal uitgebreid worden besproken in hoofdstuk 4. In dit onderzoek zullen de organisaties die onderzocht gaan worden zo gekozen worden dat de uitspraken over deze organisaties ook toegepast kunnen worden op PANalytical.

Zowel de construct als de externe validiteit kent een aantal bedreigingen die ervoor kunnen zorgen dat uitspraken onwaar worden of niet kloppen met de werkelijkheid. Door ervoor te zorgen dat de construct validiteit en de externe validiteit gewaarborgd zijn, zullen de uitspraken stand houden en van groter nut zijn voor een organisatie als PANalytical (Shadish & Cook and Cambell, 2002).

Om ook de kwaliteit van de interviews te waarborgen zal er tijdens het opzetten van de interviews gebruik worden gemaakt van de literatuurstudie. Vervolgens zal het interviewprotocol worden bestudeerd door medewerkers van PANalytical. Deze medewerkers kunnen dankzij hun ervaring aandachtspunten aanreiken en aanvullingen leveren ten einde de kwaliteit van de vragenlijst te verhogen.

De informatie wordt verkregen via analyse van secundaire databronnen en interviews. Zoals beschreven zal er eerst door bestudering van de relevante literatuur een theoretisch raamwerk worden geformeerd. Deze zal vervolgens worden getoetst in de praktijk d.m.v. interviews. Het herziene raamwerk zal dan worden toegepast op de situatie bij PANalytical.

1.5 Onderzoeksdoel

Het doel van het onderzoek is om kennis te gaan verkrijgen in de gevolgen van IT outsourcing voor de inrichting van de IT afdeling in een middelgrote organisatie. Verder zal worden bekeken hoe deze IT outsourcing relatie het best kan worden gemanaged.

Het onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat de huidige theorieën over outsourcing, en de 'best practices' op dit gebied samengevoegd worden om zodoende de verschillende componenten van de IT outsourcing relatie inzichtbaar te krijgen. De inzichten zijn dan weer de basis voor verder onderzoek hoe PANalytical haar organisatie het beste vorm kan geven.

Belangrijke theorieën op het gebied van outsourcing en inrichten van de organisatie zullen dus worden bekeken, geanalyseerd en samengevoegd om ze vervolgens te toetsen aan de werkelijkheid om tot nieuwe inzichten te komen.

Het onderzoek is maatschappelijk relevant omdat het hier gaat om een onderzoek voor een bestaand bedrijf, PANalytical. In dit onderzoek wordt getracht de componenten voor een succesvolle IT outsourcing relatie te verkrijgen, waar PANalytical zich voordeel mee kan doen. De resultaten leveren PANalytical inzicht in het opzetten van een goed werkende IT outsourcing relatie.

2. Outsourcing

De gevolgen van IT outsourcing voor de inrichting van een middelgrote organisatie (PANalytical) staan in dit onderzoek centraal. Voordat dit kan worden onderzocht zal er eerst een ‘inleiding’ in het fenomeen outsourcing worden gegeven. Wat is outsourcing? Wat zijn de risico’s ervan? Of aan de andere kant wat levert outsourcing op? Aan het eind van dit hoofdstuk worden nog de laatste trends en ontwikkelingen op het gebied van outsourcing besproken.

2.1 Definitie

Outsourcing is de laatste jaren een veelgebruikt onderwerp voor onderzoek. Dit heeft er mede voor gezorgd dat er in de literatuur ook vele verschillende definities over bestaan. Enkele voorbeelden hiervan zijn;

Venkatraman en Loh (1992) definiëren IT outsourcing als ‘een significante bijdrage van een externe leverancier op fysiek en/of human resource componenten van de IT infrastructuur van de gebruikers organisatie’.

Kern en Willcocks (2000) gebruiken de breed gedragen definitie dat IT outsourcing ‘een beslissing van een organisatie is om een deel van haar IT activa, mensen en/of activiteiten uit te contracteren aan een derde partij, die voor geld deze zaken uitvoeren over een bepaalde afgesproken tijd’.

Naast information technology outsourcing (IT), bestaat er ook information system outsourcing (IS). IT outsourcing kan worden gedefinieerd als elke technologie, onder andere computer software en hardware, die data processing taken uitvoert. IS daarentegen zijn systemen die IT gebruiken, gecombineerd met mensen, data, hulpmiddelen en andere ‘tools’ voor het ontvangen, weergeven enz. van informatie die gebruikt wordt in de verschillende business processen (Alter, 1999). Beide definities worden vaak door elkaar gebruikt. In dit verslag zal voor de duidelijkheid gebruik worden gemaakt van de vaker gebruikte IT definitie. Deze definitie zal dus beide zaken (IT/IS) dekken.

De organisatie die een deel van haar bedrijfsvoering uitbesteedt zal worden aangeduid als *de klant* en de organisatie die de diensten van het bedrijf als het ware overneemt als *de leverancier*. PANalytical is in dit geval dus de klant in de IT outsourcing relatie.

In dit verslag wordt gebruik gemaakt van de definitie van Lacity en Rottman (2008). De reden hiervoor is dat deze definitie voor het doel van dit onderzoek goed te gebruiken is. De definitie luidt:

‘de transfer van verantwoordelijkheden voor de uitvoering van IT naar één of meerdere IT leveranciers’

Er is dan nog onderscheid te maken tussen offshoring, outsourcing en offshore outsourcing. Offshoring is het verplaatsen van de gehele organisatie van het ene naar het andere continent. Offshore outsourcing is het uitbesteden van een deel van bijvoorbeeld de IT naar een ander continent (Rottman en Lacity, 2008).

2.2 Redenen voor outsourcing

Wat zijn de redenen voor organisaties om een deel van de bedrijfsvoering te outsourcen. Van Nek (2006) geeft in zijn boek *'Succesvol managen van offshore software projecten'* een lijst van voordelen van IT outsourcing. Deze voordelen moeten substantieel zijn, willen ze de nadelen opheffen.

1. Lagere kosten

De lagere loonkosten zijn vaak dé reden voor bedrijven om hun projecten ergens anders uit te voeren. Ondanks dat de loonkosten stijgen, liggen ze nog beduidend lager dan in de Westerse wereld. Hierbij bovenop komt nog dat de leverancier moet betalen voor overhead kosten. Dit bij elkaar genomen is vaak de reden voor outsourcing.

2. Meer kwaliteit en productiviteit

Ondanks dat de lagere kosten vaak een drijfveer zijn, wordt de toegang tot kwalitatief hoogwaardigere medewerkers en producten door de ervaren opdrachtgevers als de belangrijkste reden gezien voor outsourcing. De combinatie van betere producten tegen een lagere prijs versterkt dit alleen maar. Van Nek (2006) ziet een aantal oorzaken voor de hogere kwaliteit. Allereerst leven er meer mensen in de grote offshore landen als China en Japan dus automatisch ook meer slimmere mensen. Technologische studies staan hoger aangeschreven dan in Nederland waar 'iedereen' manager wil worden. Als laatste is het dat leveranciers harder werken. Zesdaagse werkweken zijn eerder regel dan uitzondering.

3. Afbakening verantwoordelijkheden

Door duidelijke afbakening van de verantwoordelijkheden en door de noodzaak van kwalitatief goede communicatie, heeft het project een basis, waardoor de kans dat het goed gaat veel groter is. Outsourcing dwingt die strakke procedures af.

4. Flexibiliteit

Teveel personeel kan tot problemen leiden. Allereerst zijn er hoge kosten, maar bovenal is het duur om van je personeel af te komen wanneer dit noodzakelijk zou zijn. Een oplossing hiervoor is om personeel in te huren. Het probleem hiermee is dat detacheringbedrijven er vaak nog een tarief bovenop doen zodat ook dit aardig in de kosten kan lopen.

Outsourcing is daarvoor de oplossing. Als bedrijf ben je minder tijd kwijt aan personeelsmanagement en alle andere risico's die het hebben van (veel) personeel met zich meebrengen, je bent flexibeler.

5. Kostenbesparing door specialisatie

Door specialisatie werken de medewerkers vele malen sneller en effectiever dan wanneer ze zelf alle taken zouden moeten uitvoeren. De specialisatie wordt mogelijk gemaakt door de outsourcing van je non-core activiteiten. Dit stelt je in staat om je te richten op de activiteiten die waarde creëren voor de organisatie.

6. Minder kans op diefstal van intellectueel eigendom

Onderzoek heeft aangetoond dat in outsourcing landen het aantal diefstallen van intellectuele eigendommen veel lager liggen. Dit heeft een zuiver economische reden; de mensen weten niet wat ze met de gestolen eigendommen aan zouden moeten (Van Nek, 2006). Echter het niet bezitten van de intellectuele eigendommen kan ook worden gezien als een nadeel, zie hiervoor hoofdstuk 2.3.

7. Business mogelijkheden

Al enigszins aangestipt in punt 5, organisatie kunnen zich nu gaan richten op de zaken die echt waarde creëren. De focus ligt nu niet op hoe het precies gemaakt moet worden, maar op wat de klanten nou precies willen en hoe die functies eruit moeten zien.

2.3 Outsourcing risico's

Naast de voordelen die het outsourcen van IT kunnen hebben, kleven er ook enkele risico's aan. Dit is onvermijdelijk bij een dergelijk grote organisatieverandering. Wat zijn de risico's die verbonden zijn aan de outsourcing van de IT? Het is niet het doel een uitputtende lijst met risico's te geven, maar een bruikbare lijst die de belangrijkste en meest voorkomende risico's weergeeft.

Volgens Aubert et al. (1998) refereert de definitie 'risico' aan twee concepten. Allereerst is het een uitdrukking die refereert aan negatieve uitkomsten, bijvoorbeeld tekortkomingen in een software ontwikkelingsproject. Aan de andere kant kan de term risico ook refereren aan de factoren die ten grondslag liggen aan de negatieve uitkomsten.

Boehm (1991) definieert risico vervolgens als 'de mogelijkheid tot verlies of schade'. De risico's zijn vaak de reden waardoor een outsourcing project faalt. Managers denken dat ze alle risico's goed kunnen beheersen, maar komen vaak nog bedrogen uit door onverwachte gebeurtenissen (Barthélemy, 2001).

Earl (1996) is mede daarom nog veel stilliger in zijn conclusie na een uitgebreide risico analyse. De vraag op dit moment is vaak 'zullen we gaan outsourcen?' Earl zegt dat de vraag juist moet zijn: 'waarom gaan we niet insourcen?'.

Earl zegt dit op basis van een uitgebreide analyse naar de risico's van outsourcing. Hij komt in totaal tot een lijst van 11 veelvoorkomende risico's die verbonden zijn met de outsourcing van IT.

1. Mogelijk een zwak management.

Er zijn verschillende redenen waarom de operationele bedrijfsvoering niet goed presteert. Als de reden ligt in de omgeving van kosten of kwaliteit dan kan outsourcing ervoor zorgen dat dit zou kunnen verbeteren. Natuurlijk zijn er daarnaast nog andere mogelijkheden om de prestaties in het operationele deel te verbeteren. Welke oplossing er ook gekozen wordt, er moeten altijd IT managers zijn die capabel genoeg zijn in het managen van het gehele proces. Zijn de managers niet capabel genoeg, dan kan men de bedrijfsvoering wel outsourcen, maar daardoor worden de managers niet beter. Om de risico's te verkleinen moet de organisatie ervoor zorgen dat er capabele IT managers zijn, die het project kunnen leiden.

Dit onderzoek maakt inzichtelijk aan welke 'gebieden' een manager aandacht moet geven om een IT outsourcing project te kunnen managen.

2. Onervaren staf.

Een groot argument voor outsourcing is de toegang tot meer en gespecialiseerder personeel (Antonucci et al., 1998). Dit is in de meeste gevallen waar, maar de kans is aanwezig dat, voornamelijk in de nieuwe businesses, de bedrijven nog niet beschikken over beter of ervarener personeel. Vaak gaat er personeel over van de leverancier naar de klant. In veel gevallen gaat het om minder gekwalificeerde deel van de mankracht. Dit heeft verschillende oorzaken. Voor de leverancier ben jij een nieuwe 'klant'. Meestal heeft de leverancier al langere relaties met andere bedrijven. Deze bedrijven krijgen het hoogst gekwalificeerde personeel. Een andere reden kan liggen in de vorm van het contract. Door de leverancier op uurbasis te betalen, is de motivatie weg om snel en gemotiveerd te werken. Daarbij bovenop komt nog vaak dat de IT leveranciers ook nog de minder gekwalificeerde medewerkers aan deze projecten koppelen, onder het motto 'hoe langer we werken, des te hoger opbrengsten'. In feite betaalt de klant de opleidingskosten van het personeel van de leverancier.

3. Onzekere toekomst

Als een bedrijf besluit een deel van haar IT bedrijfsvoering te outsourcen, dan gaat men ervan uit dat de toekomst op het gebied van visies en behoeften onduidelijk is. Dat wil zeggen dat de IT markt een zeer onzekere markt is, waarbij in het ene geval een oplossing op de korte termijn goed kan lijken terwijl de lange termijn erdoor geschaad kan worden.

4. Gedateerde technologische kwaliteiten

Na een outsourcing kan een bedrijf beschikken over de voordelen, bijvoorbeeld lagere kosten. De kans is echter aanwezig dat deze voordelige kostenstructuur in de toekomst niet meer zo voordelig is. Als de leverancier niet meegaat in de technologische ontwikkelingen dan kan het aanvankelijke voordeel snel veranderen in een nadeel. Hierbij moeten er bij het aangaan van de relatie duidelijke afspraken worden gemaakt over bijvoorbeeld innovaties en/of kostenreducties in de toekomst. Beide organisatie 'leren' terwijl ze bezig zijn met het IT outsourcing project.

5. Onzekerheid

IT operaties en ontwikkelingen hebben altijd een zekere mate van onzekerheid. Gebruikers zijn niet zeker van hun behoeften, nieuwe technologieën zijn duur en riskant, de marktvraag verandert constant enz. Contracten zijn er om een deel van die onzekerheden weg te nemen, maar ook hier kleven er gevaren. Een te concreet contract zou er voor kunnen zorgen dat er niet tijdens de contractduur aanpassingen kunnen worden gedaan. Een flexibeler contract kan dat wel, maar betekent automatisch weer meer onzekerheden. Zaak is dus voor een bedrijf om een evenwicht te vinden tussen flexibiliteit aan de ene kant en zekerheid aan de andere kant.

6. Verborgene kosten.

Verborgene kosten zijn de kosten die een organisatie bij het aangaan van een IT outsourcing relatie niet kan zien, of niet onderkent. Barthélemy (2001) komt na onderzoek onder 50 outsourcing relaties tot een viertal groepen 'verborgene kosten'. Allereerst zijn er de leveranciers en contract kosten. Deze groep bevat dus bijvoorbeeld ook de kosten die het zoeken naar een geschikte leverancier met zich meebrengen. Vervolgens zijn er de overschakelkosten. Dit zijn de extra kosten die gemaakt worden om de bedrijfsvoering operationeel bij de leverancier te krijgen. De derde groep verborgene kosten zijn de management kosten. Het is vaak zeer moeilijk in te schatten hoeveel het managen van de nieuwe relatie zal kosten. Vandaar dat hier vele onvoorziene kosten bijzitten. Als laatste groep zijn de overschakelkosten na afloop. Ook deze groep kosten wordt vaak onderschat en ontstaan vaak aan het einde van een outsourcing contract of bij het switchen van leverancier (Barthélemy, 2001).

7. Ontbreken van 'lerende organisatie'

Veel nieuwe ontdekkingen op IT gebied worden gedaan door te leren van bestaande technologieën. Doordat bij outsourcing de mogelijkheid tot het leren van bestaande technologieën verdwijnt, verdwijnt daarmee ook een groot deel van de lerende capaciteit van de organisatie. Een oplossing hiervoor is in plaats van het aangaan van een strategisch partnerschap, het aangaan van een contractrelatie. Hierdoor blijft je als leverancier zelf ook betrokken bij het proces.

8. Verlies van innovatieve capaciteit.

Een organisatie wil als het even kan innovatief blijven. Na de outsourcing van de IT en in sommige gevallen ook het reduceren van de IT capaciteit, bestaat het gevaar dat de innovatieve capaciteit verloren gaat. Aan de andere kant kan men juist beschikken over nieuwe innovatieve capaciteiten waar men eerder niet over kon beschikken. Gevaar daarvan is dat men niet de kwaliteit in huis kan hebben om deze nieuwe technologieën te managen.

9. 'Dangers of an Eternal Triangle'

Het gevaar bestaat dat een organisatie stil komt te staan doordat er geen duidelijkheid bestaat over de relatie, en vooral wat de gevolgen zijn van de relatie. De klant kan zeggen dat het op manier A geregeld moet worden waarop de leverancier vindt dat het op manier B moet. De klant antwoordt weer en zegt nee het moet op manier C enz. Zo komt men als het ware in een eeuwige cirkel.

10. Onzichtbare technologie.

Het outsourcen van delen van de productie brengt met zich mee dat leveranciers van elkaar niet weten waarmee ze bezig zijn. Hierdoor kunnen problemen ontstaan bij de eindgebruiker die bijvoorbeeld het product niet kan gebruiken omdat de verschillende onderdelen niet op elkaar aan blijken te sluiten.

11. 'Fuzzy Focus'.

De kans bestaat dat door het outsourcen van de IT de waarde creatie van deze business afneemt. Er wordt alleen nog aandacht besteed aan ondersteunende zaken, terwijl de kracht van deze business juist ligt in het creëren van waarde voor de gehele onderneming. Er worden nauwelijks meer investeringen gedaan in de IT en dat kan op den duur gevolgen gaan hebben.

2.4 Trends en ontwikkelingen

Outsourcing is geen fenomeen van de laatste jaren zo stellen McFarlan en Nolan (1995). Gezamenlijk analyseerden ze vele outsourcing projecten. Hierbij werd onderzocht wat de reden was om te gaan outsourcen. Tot grofweg 1990 waren de volgende zaken redenen om te gaan outsourcen:

- Goedkopere toegang tot specialistische kennis, of slechts de noodzaak voor een tijdelijke toegang.
- Het voorkomen van het opzetten van een gehele IT organisatie en staf voor kleine en niet technische bedrijven.
- Toegang tot speciale functionele capaciteiten.

Kodak was in 1989 de eerste grotere speler die een outsourcing relatie aanging en was daarmee de voorloper van de huidige outsourcing trend (McFarlan en Nolan, 1995).

De trend zette zich in het begin van de '90 jaren door. Twee factoren speelden hierbij een grote rol:

- De acceptatie van het strategische bondgenootschap. Men begon steeds meer de waarde in te zien van strategische allianties.
- IT veranderende omgeving. De IT omgeving is zeer veranderlijk. McFarlan en Nolan beschrijven dit aan de hand van de ontwikkelingen van de computer en haar invloed op de organisatie. Hierin wordt beschreven hoe de organisatie de computer gebruikt om tot verbeteringen te komen. IT outsourcing hielp bedrijven om met de steeds veranderende omstandigheden om te gaan. Er wordt een sterke partner gezocht die de zwakke plekken van een organisatie kan complementeren en zo voor rust kan zorgen (McFarlan en Nolan, 1995).

Gonzalez ziet IT outsourcing tegenwoordig als een basis strategie voor ondernemingen werkzaam in de IT markt. De laatste jaren is deze markt alleen nog maar groter geworden. Volgens de analisten, Forrester bijvoorbeeld, zullen Europese bedrijven 128 miljard euro besteden aan de outsourcing van computers alleen. De Gartner group schat de wereldwijde IT outsourcing markt zal groeien van 180,5 miljard dollar in 2003 naar 253 miljard dollar in 2008 (Gonzalez et al, 2006).

Grote 'spelers' in IT outsourcing zijn IBM, EDS, CSC, Hewlett Packard, Oracle, General Electric en HSBC. Deze bedrijven krijgen de laatste jaren echter stevige concurrentie uit het verre oosten. Het bekendste voorbeeld daarvan is de Tata Group (Gonzalez et al, 2006).

Op de Coul (2006) ziet in de toekomst de regie organisatie een belangrijke rol gaan spelen in de outsourcing relatie. Deze regie organisatie moet 'de tussenpersoon' worden tussen business en leverancier. Continuïteit management en change management zouden hierin wel eens veel aandacht kunnen gaan krijgen.

Het van belang om te zien wat de ontwikkeling van de IT arbeidsmarkt is. Het hebben van goedkope, hoog opgeleide IT werknemers kan een reden zijn om niet te kiezen voor outsourcing. Aan de andere kant kan het ontbreken van voldoende hoog opgeleide IT werknemers een reden zijn om juist wel te gaan outsourcen. Een onderzoek, onder leiding van Phil Zweig naar de IT arbeidsmarkt voor de periode 2005-2008 leverde de volgende bevindingen op:

1. De meeste IT departementen zullen vanaf 2008 het aantal IT medewerkers laten groeien. In 2001 kende de IT markt een grote daling in het aantal beschikbare plekken, maar die trend lijkt zich dus langzaam om te keren.
2. De IT capaciteiten verschuiven van technisch naar project management en business capaciteiten. Dit duidt ook enigszins de verschuiving van de functie van het IT departement in zijn geheel aan. De kracht van het IT departement moet waarde creëren voor de gehele organisatie.
3. External sourcing, in het bijzonder van offshore medewerkers werkzaam bij 3pps (third party providers) zal toenemen in 2008.
4. Organisaties gebruiken 3pps voor het verkrijgen van technische capaciteiten en applicatie capaciteiten.
5. Een technische basis blijft belangrijk. Dit lijkt tegenstrijdig met punt twee, maar de trend is zichtbaar dat project management en business capaciteiten steeds belangrijker worden. Van belang hierbij is dat de medewerkers technisch onderlegd blijven.

Dit onderzoek verschaft ons inzicht in de trends op de IT arbeidsmarkt. De grootste en meest ingrijpende trend is het verschuiven van puur technisch onderlegde medewerkers, naar medewerkers die daarnaast ook nog project en business capaciteiten bezitten. Organisaties zullen dit effectief moeten blijven analyseren om in de toekomst nog steeds een competitieve groep IT medewerkers in dienst te hebben (Zweig et al., 2006).

3. Organisatie & Outsourcing relatie

Nu er een basis is gevormd over het begrip IT outsourcing is het wel duidelijk dat het opzetten van een degelijke IT outsourcing relatie en organisatie geen gemakkelijke opgave zal zijn. Er zijn voordelen te behalen met het outsourcen van de IT, maar de risico's die daarbij gelopen worden zijn niet gering.

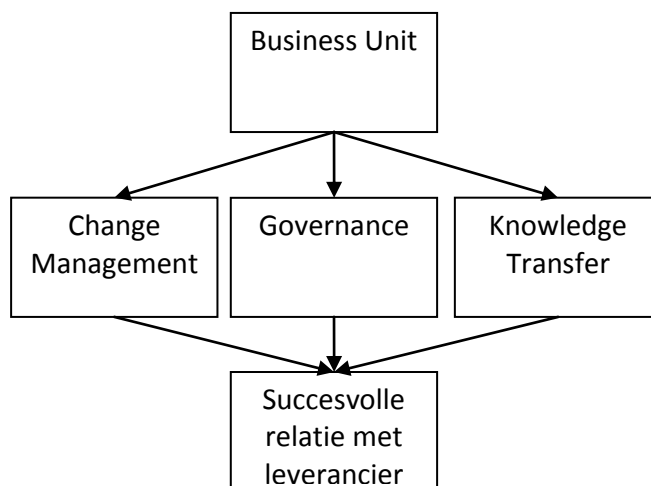
Om een IT outsourcing project een succesvol project te laten worden moet er verder inzicht worden verkregen in hoe de IT outsourcing relatie in elkaar zit. Daarnaast moet worden onderzocht hoe een competitieve organisatie in deze nieuwe situatie dient te worden ingericht.

Het hoofdstuk is dan ook zo opgebouwd. Allereerst wordt met behulp van de literatuur een theoretisch raamwerk ontwikkelt om de IT outsourcing relatie weer te geven (het raamwerk kan vervolgens ondersteunt door interviews als handvat dienen om de praktijk te beschrijven). Het raamwerk zal daarmee inzicht geven aan welke 'organisatietaken' de organisatie aandacht moet geven.

Naast het feit dat de organisatie de relatie op de juiste manier moet gaan managen om er een succes van te maken, zal ook de organisatie zelf, haar structuur, capaciteiten en rollen aan de nieuwe situatie moeten worden aangepast. In deel twee van dit hoofdstuk wordt er verder ingegaan op welke manier de organisatie dit het beste kan gaan doen.

3.1 Outsourcing relatie

Als de organisatie de beslissing heeft genomen om een deel, of zelfs de gehele, IT te gaan outsourcen en de keuze voor de leverancier is gemaakt, begint de IT outsourcing relatie. Het managen van deze relatie is het belangrijkste aspect dat bepaalt of de IT outsourcing een succes wordt (McFarlan en Nolan, 1995). Erran Carmel en Erik Beulen (2005), beargumenteren dat er drie management-



processen en structuren zijn die leiden tot het succesvolle managen van de IT outsourcing relatie. Dit zijn change management (het managen van de verandering), knowledge transfer (het overbrengen van kennis van en naar de leverancier) en governance (het besturen van de gehele relatie).

Wat deze management processen exact inhouden en hoe ze zich tot elkaar verhouden zal hieronder worden beschreven. Uiteindelijk zal worden beargumenteert waarom en hoe men tot een succesvolle IT outsourcing kan komen.

Figuur 2: Management processen voor outsourcing

3.1.1 Change Management

Een gevolg van de outsourcing van IT zijn veranderingen in de organisatie en haar structuur. Een natuurlijk gevolg van verandering is weerstand. De weerstand tegen de veranderingen kan het succes van de IT outsourcing relatie danig verstoren. Eén van de belangrijke taken voor de managers ligt daarom in het 'change management'. Change management wordt door Carmel en Beulen (2005)

gedefinieerd als ‘het maken van veranderingen op een geplande systematische manier met de focus op het instellen van nieuwe houdingen, gedragingen, en het bouwen van consensus in de organisatie.’

Dit wordt bevestigd door Mclvor en McHugh, die stellen dat voor het maximaliseren van de opbrengsten het essentieel is dat de aanpak die wordt gekozen door de organisatie wordt gesteund door de veranderde structuur en processen.

Het begint bij het voorbereiden van de organisatie voor de verandering. Vervolgens moet deze verandering effectief worden geïmplementeerd door de organisatie (Mclvor en McHugh, 2000).

De nieuwe klant-leverancier relatie is een sterke initiator voor verandering in elk aspect van een organisatie. Dit zorgt voor een aantal uitdagingen voor managers die verantwoordelijk zijn voor de organisatieveranderingen. Er zijn zoals gezegd enkele natuurlijke redenen tegen veranderingen. Daarnaast zijn managers vaak niet getraind of ontwikkeld in het managen van ‘change’ (Beardwell and Holden, 1997).

De eisen die het gevolg zijn van samenwerkingsactiviteiten overschrijden de grenzen van de organisatie, daarom moet het management ervoor zorgen dat aanvullende activiteiten voor de verandering worden uitgevoerd door samenwerkende organisatie. Het is niet voldoende om alleen maar de verandering door te voeren bij bijvoorbeeld de inkoopmanager. In de gehele organisatie moeten de houdingen en gedragingen aangepast worden aan de nieuwe situatie (Hunter et al, 1996).

Organisaties onderschatten dat de prestaties sterk afhankelijk zijn van houdingen en de vastberadenheid van de werknemers, zo stellen Mclvor en McHugh. Daarbij komt dat de perspectieven en de reacties daarop een grote invloed hebben op succesvolle implementatie van een verandertraject. Het veranderen van de cultuur is hierbij van vitaal belang.

Voordat de focus van de organisatieverandering op efficiëntie voordelen kan worden gelegd, moet het management eerst het proces van verandering in cultuur, strategie en beloningen juist managen. Dit vormt mede de basis voor een succesvolle IT outsourcing relatie (Mclvor en McHugh, 2000).

Onderzoek van Mclvor en McHugh laat zien dat er een aantal belemmeringen zijn voor diegene die verantwoordelijk zijn voor het aangaan en managen van de nieuwe relatie. Deze belemmeringen bestaan op strategisch, en op operationeel niveau. Onder strategische belemmeringen vallen:

- Succesvolle relaties hangen af van een hoge mate van toewijding en een juiste toewijzing van de hulpbronnen door zowel de klant al de leverancier.
- Een te lage onderlinge afhankelijkheid. Door grote uitgaven te doen bij de leverancier ontstaat er onderlinge afhankelijkheid die de IT outsourcing relatie positief beïnvloed.

Op operationeel vlak bestaan ook belemmeringen in het opzetten van een effectieve organisatieverandering:

- Leden van het product ontwikkel team zijn niet consistent in het managen van de leveranciers in het proces.
- De inkopers zijn niet overtuigd van de voordelen van aangaan van op leveranciers gericht systeem. De voornaamste angst ligt bij de vergrote risico's die hierbij gepaard gaan.

Op basis van het voorgaande komen Mclvor en McHugh tot een aantal aanbevelingen vanuit een organisatieverandering perspectief voor organisaties die erover nadenken om een nieuwe klant-leverancier relatie aan te gaan:

- Een holistische aanpak in het managen van het gehele proces is essentieel. De veranderingen die worden veroorzaakt door de klant-leverancier relatie beïnvloeden de gehele organisatie. Een holistische aanpak in het managen van de verandering moet de integratie van de verschillende componenten van de organisatie inzien.

- Er moet een verandering in 'denken' plaatsvinden onder de medewerkers. De verandering in de cultuur moet begrepen worden. Dit wordt wel gezien als de belangrijkste maar ook een van de moeilijkste taken van het management.
- Beide organisaties moeten de juiste cultuur voor de verandering implementeren. Samen moeten ze ervoor zorgen dat het delen van informatie mogelijk wordt.
- Er moet een participatie aanpak worden toegepast in de organisaties. Deze aanpak moet ervoor zorgen dat de organisatie de juiste verandering onder de medewerkers teweeg kan brengen.
- Het bepalen wat de gevolgen zijn van de relatie voor de organisatie kan ervoor zorgen dat duidelijk wordt welke capaciteiten en rollen ervoor nodig zijn.
- De gehele organisatie moet de nieuwe situatie ondersteunen, en actief meewerken om de gewenste uitkomsten te bereiken.

Het aangaan van een IT outsourcing relatie zorgt voor een moeilijke opgave voor diegene binnen de organisatie die deze verandering moet managen. De strategie van de organisatie wordt veranderd waardoor automatisch de cultuur, structuur en gedragingen veranderen. De punten die hierboven worden aangegeven zijn punten waaraan aandacht moet worden geschonken ten einde een succesvolle verandering in de organisatie teweeg te brengen. Een verandering die op haar beurt de IT outsourcing relatie positief moet beïnvloeden (McIvor en McHugh, 2000).

3.1.2 Knowledge transfer

Eén van de belangrijkste doelen voor de managers van de IT outsourcing is het overbrengen van kennis. De kennis die op dit moment in de hoofden van de medewerkers zit, of in databronnen bij de eigen organisatie in bezit zijn, zullen moeten worden overgebracht naar de leverancier. Zonder goede kennisoverdracht zal de relatie gedoemd zijn te mislukken omdat de leverancier en de klant simpelweg niet op hetzelfde werkniveau zullen komen. Dit heeft weer als gevolg dat producten en diensten niet op elkaar afgestemd worden. Omgekeerd zal verkregen kennis bij de leverancier ook weer terug getransformeerd moeten worden naar de klant (Carmel en Beulen, 2005). Knowledge transfer kan worden gedefinieerd als het proces van succesvolle overdracht van specifieke typen kennis en ervaring naar de 'hoofden' van iedereen die samenwerkt over een grote afstand (Carmel en Beulen, 2005).

Carmel en Beulen zien kennisoverdracht als een van de principiële redenen waarom een outsourcing project in de eerste jaren kan falen. De basis hiervoor ligt in het feit dat organisaties geen tijd nemen om het tijdrovende proces van kennisoverdracht juist te managen. Door slecht kennisoverdragend management lijken de kosten van het IT outsourcing project lager, maar de prijs wordt pas in een veel later stadium betaald als blijkt dat de IT uitkomsten niet voldoen aan de wensen en er vaak vele aanpassingen moeten worden gedaan. Deze aanpassingen zijn vaak vele malen duurder dan het geval was geweest bij goed kennisoverdragend management (Carmel en Beulen, 2005).

Voor kennisoverdracht kan er allereerst onderscheid worden gemaakt in zogenaamde *tacit knowledge* en *explicit knowledge*. Explicit knowledge is kennis die gecodificeerd en opgeschreven kan worden. Hierbij moet worden gedacht aan feiten, principes en specificaties. Dit is over het algemeen de kennis die het gemakkelijkst is om over te brengen. Kennis die gecodificeerd is in databronnen kan via een kennis management systeem over en weer worden gebracht. Er gaat wel vaak veel tijd in zitten om al deze kennis in databronnen enz. onder te brengen. Dit is vaak nog niet gebeurd in de meeste organisaties (Roberts, 2000).

Moelijker wordt het om tacit knowledge over te brengen. Tacit knowledge is kennis die zich lastig in documenten laat vast leggen of codificeren. Het is ervaringskennis, kennis die opgedaan is door te oefenen, door toe te kijken. Het is zoals Roberts het noemt *know-how*. Het meeste van deze kennis kan alleen worden overgebracht door het te laten zien, door ze te laten oefenen, met andere woorden *show-how* (Roberts, 2000 en Desouza, 2003).

Roberts (2000) onderscheidt vier groepen kennis die moeten worden overgedragen naar de outsourcing partner:

- Skills (vaardigheden): kwaliteiten van de medewerkers, houdt in programma kennis, hulpmiddelen.
- Process (proces): het harmoniseren van processen aan klant en leverancier zijde.
- Domain (domein): speciale business of wetenschappelijke kennis.
- Work and culture (werk en cultuur): de organisatiecultuur of de cultuur van het land.

De eerste twee groepen kennis vallen merendeels onder explicit knowledge. Hierdoor is het relatief gemakkelijk te managen. Kennis over vaardigheden is goed weer te geven in databronnen of een enkele work-shop. Proces kennis echter wordt al moeilijker over te brengen. Zaak is het om het proces bij de leverancier aan te passen aan het niveau van de eigen organisatie.

De laatste twee groepen kennis zijn voornamelijk tacit knowledge. Dat betekent dat ze moeilijk via training en documentatie over zijn te brengen.

Domein kennis is de kennis over hoe de business in elkaar steekt, hoe en waarom apparatuur werkt maar ook hoe er gewerkt wordt. Domein kennis overbrengen kent een hoge 'faalkans' doordat technici aan de leverancierkant vaak niet weten, hoe de software moet worden gebruikt. Domein kennis is van vitaal belang in bijna alle outsourcing activiteiten. De laatste groep kennis die juist moet worden overgedragen is kennis over het werk en de cultuur. Dit wordt ook wel gezien als de moeilijkst overdraagbare kennis. Het gaat hier om cultuurverschillen, normen en waarden enz. Dit zijn kenniscomponenten die niet in documenten kunnen worden ondergebracht.

Er is een oplopende lijn in gradaties van moeilijkheid voor het overbrengen van de kennis tussen klant en leverancier (Desouza, 2003; Roberts, 2000 en Carmel & Beulen, 2005).

Er zijn verschillende manieren om de processen van kennisoverdracht te managen. Van belang is echter dat er de tijd wordt genomen om de kennis op de juiste manier over te brengen. Dit kan onder andere door de IT medewerkers van tijd tot tijd te laten roteren met de medewerkers van de leverancier. Zo kunnen kennis en kunde van beide groepen op hetzelfde niveau terecht komen. Vanzelfsprekend is dit een dure methode. Alleen zal het zich bij goed kennismanagement zeker terug betalen.

Een andere manier is door het opzetten van knowledge acquisition process (KAP). Deze manier van kennisoverdracht bestaat uit uitgebreide documentatie en vele face-to-face vergaderingen.

Uiteindelijk moet het zo zijn dat de kennisoverdracht kan worden vastgelegd in de service level agreements (SLA) (Carmel en Beulen, 2005).

3.1.3 Governance

Governance, ofwel het 'besturen' van de organisatie, gaat over het overeenkomen van de strategie en doelen van de klant en de leverancier, het vervolgens doorsturen van deze doelen in de organisatorische hiërarchie, creëren van een passende organisatiestructuur voor zowel klant als leverancier, creëren van relaties en open communicatie kanalen, creëren van controle en monitoring frameworks en meten van de prestaties van de leverancier (Cullen en Willcocks, 2005).

Deze definitie lijkt tegenstrijdig met wat Carmel en Beulen aan het begin beweren. In het begin beargumenteren ze dat er drie belangrijke managementprocessen zijn, waar het management haar

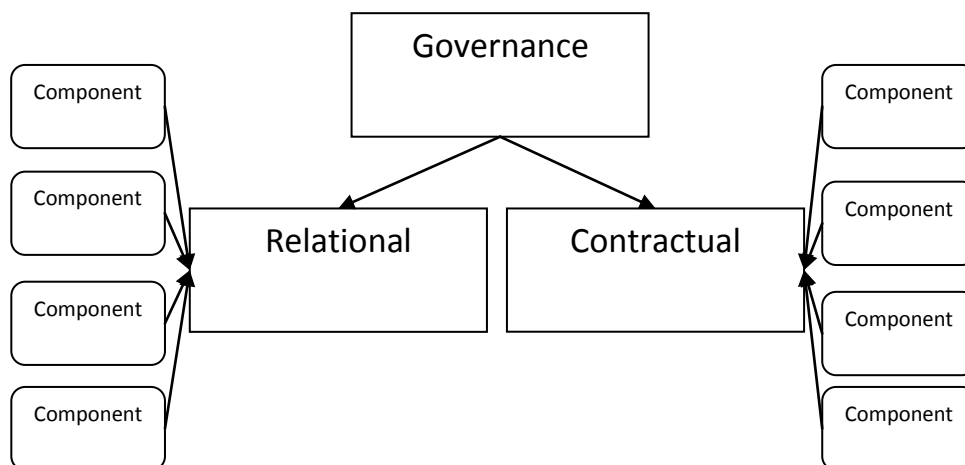
aandacht op moet vestigen. Door het gebruiken van de definitie van Cullen en Willcocks lijkt het echter of het managementproces 'governance' boven de andere processen staat. Met andere woorden, 'change management' en 'knowledge transfer' zouden een onderdeel van governance zijn. Dit zelfde geldt voor de regiefunctie maar hier kom ik later nog op terug.

Governance zou gezien kunnen worden als 'eerste proces'. Hierdoor wordt echter de nadruk teveel gelegd op de governance. Door de andere processen, change management, knowledge transfer en regieorganisatie als het ware eruit te halen wordt dit voorkomen.

Dit is terug te vinden in het model. De processen zijn naast elkaar geplaatst i.p.v. governance erboven en de overige processen eronder. Hierbij volg ik Carmel en Beulen en haal ik de tegenstrijdigheid die ontstaat door de definitie die Cullen en Willcocks gebruiken eruit.

Zoals al eerder vermeld kom je er niet meer door alleen naar de economische kant van de IT outsourcing relatie te kijken (ook wel de puur contractuele kant, d.w.z. het is voldoende als er alleen een contract wordt opgesteld). Relationele aspecten bepalen meer en meer de uitkomst en het succes van de IT outsourcing relatie (Kern en Willcocks, 2000).

Daarom wordt er in deze sectie zowel de contractuele als de relationele kant van governance belicht en haar implicaties voor de IT outsourcing relatie en structuur.



Figuur 3: Relational en contractual governance

3.1.3.1 Relational governance

Kern en Willcocks beargumenteren dat het overzien van de relatie die ontstaat bij IT outsourcing van kritiek belang is voor het slagen van de samenwerking. Dit wordt mede ondersteund door verscheidene andere auteurs op dit gebied. In tegenstelling tot wat er dan verwacht zou worden is er weinig tot geen literatuur beschikbaar die zich richt op de relationele kant van de IT outsourcing. Kern en Willcocks (2000), richten zich wel op deze kant van de relatie en komen zo tot een aantal belangrijke dimensies die de relatie kunnen beschrijven. Het doel hiermee is om het begrip *exchange* uit de economische/contractuele context te halen. ('Exchange' wordt vanaf nu aangeduid met het Nederlandse woord 'uitwisseling').

Het uitbreiden van het concept uitwisseling wordt gedaan door middel van de *social exchange theorie* en de *social contract theorie*. Deze twee theorieën vormen de basis om de relationele kant van de IT outsourcing relatie te kunnen beschrijven. Kern en Willcocks volgen hierin Dwyer et al. (1987). Zij zeggen dat ten eerste, uitwisseling en/of interacties het middelpunt zijn van de relatie. Ten tweede, de belangrijke uitwisselingen zijn contractueel geregeld. Hiermee kan de outsourcing worden gezien als een op contractueel gebaseerde uitwisselingsrelatie. Ten derde zijn uitwisselingen een belangrijk raamwerk van referenties voor het begrijpen van de inter-organisatorische structuur

van relaties tussen individuen en de organisatie die participeert. Als laatste geeft uitwisseling de gedragingen die ontstaan tussen individuen over een bepaalde tijd weer (Kern en Willcocks, 2000).

De *social exchange theorie* beschrijft uitwisselrelaties als bestaande uit 'vrijwillige transacties waarbij hulpmiddelen worden uitgewisseld tussen twee of meer individuen, dat zijn actoren voor gezamenlijk belang.'

Uitwisselingsacties worden vaak weer 'beloond' met een tegenreactie, maar dit hoeft niet in alle gevallen zo te zijn. Uitwisselingsacties kunnen zonder meer vanuit één actor worden opgelegd aan de andere. Echter de onderliggende gedachte achter social exchange theorie is een lange termijn uitwisselingsrelatie tussen twee individuen. Het focust zich op het proces van geven en nemen, en stelt zich het doel elke gedraging van de actoren te begrijpen die bijdragen aan de uitwisseling. In de context van een op contract gebaseerde samenwerking, zoals IT outsourcing, bepaalt sociale uitwisseling wanneer er uitwisseling van goederen, materialen en niet materialen plaatsvindt, dit leidt tot een continue cyclus van interacties beïnvloed door wederkerigheid (Kern en Willcocks, 2000).

De social contract theory is een theorie die geprobeerd heeft een sociale dimensie te geven aan het contract. Het contract bestaat volgens Macneil (1980) uit vier principes: specialisatie van werk, uitwisseling, keuze over de toekomst en duidelijkheid over de toekomst. Hiermee is een contract niet meer en minder dan de relaties tussen de partijen in het proces die de uitwisseling in de toekomst projecteren (Macneil, 1980).

Het integreren van de relationele component in het klassieke contract is een lastige en moeilijke taak. Het bepalen van toekomstige gebeurtenissen is in sommige gevallen onmogelijk. De social contract theory bevat daarmee inherent een aantal tekortkomingen. Ondanks de tekortkomingen zien Kern en Willcocks de integratie van de legale, economische en sociale dimensies in een contract als een unieke invalshoek in de inter-organisatorische relaties (Kern en Willcocks, 2000).

Beide theorieën dragen bij aan het begrijpen van de outsourcing relatie, waarbij elke theorie op zichzelf een geconcentreerd is op een specifiek deel van de relatie. Samen geven ze aan dat business-to-business relaties een relational governance vereisen, in de vorm van contracten etc. De social exchange theory complementeert daar de social contract theory. Gecombineerd geven ze inzicht in de waarschijnlijke determinanten, dimensies en implicaties die het bouwen van een IT outsourcing relatie met zich mee brengen (Kern en Willcocks, 2000).

Er vinden door het aangaan van een IT outsourcing relatie verschillende (nieuwe) interacties plaats. Een deel van die interacties is vast te leggen in contracten en wordt zo gestructureerd (zie verder 3.1.3.2). Het deel van de interacties dat niet vast te leggen in contracten etc. is hierboven met theorieën inzichtelijk gemaakt. Alle interacties die plaatsvinden hangen voornamelijk af van de context waarin ze plaatsvinden. Deze context kan worden gekarakteriseerd door commitment and trust, satisfaction and expectations, co-operation and conflict en power and dependency. Deze karakteristieken vormen de basis van het relationele deel van de governance (Kern en Willcocks, 2000).

3.1.3.2 Contractual governance

Onderzoek op het gebied van outsourcing is vaak gestoeld op de transaction cost economics (TCE), voor het maken van een theoretisch raamwerk wat de IT outsourcing relatie moet gaan beschrijven. Zoals eerder aangegeven is dat 'slechts' één kant van de governance. De andere kant, het relationele aspect van de governance is hierboven besproken.

De transaction cost theory focust zich op de keuze van governance wijze, op welke manier het beste contract wordt gevonden en waarin de transactie kosten voor zowel de klant als leverancier miniem

zijn. Met governance structuur wordt het institutionele raamwerk bedoeld waarin de integratie van een transactie wordt beslist. 'De markt' en 'de hiërarchie' zijn de twee belangrijkste alternatieven (Williamson, 1979).

Het doel moet zijn om de som van productie kosten en transactie kosten te optimaliseren. Tot de waarde waar productie kosten van externe verkrijgbaarheid laag zijn, of de transactie kosten die bij externe verkrijgbaarheid komen kijken hoog zijn, verdiend verkrijgbaarheid het een mogelijke optie te zijn. Het niveau van de transactie kosten wordt beïnvloed door twee belangrijke principes: the bounded rationality en opportunism (Simon).

Bounded rationality gaat uit van de beperktheid van het menselijke brein. Ook al is alle informatie voorhanden, de mens heeft door de beperkingen niet de mogelijkheid om de optimale afweging te maken. Het begrip opportunism gaat uit van de input van het eigen belang van de mens. Hierdoor wordt het voorspellen van de uitkomsten moeilijker omdat dit gedrag niet te voorspellen is. Dit brengt een hogere mate van onzekerheid voor de contractuele relatie met zich mee. Deze twee principes zijn negatief gerelateerd aan elkaar, een verhoging van de één betekent een verlaging in niveau van de ander (Williamson, 1979).

Outsourcing contracten zijn de basis voor het overbrengen van de verantwoordelijkheden. Een gevolg van de 'bounded rationality' en 'opportunism' is, is dat IT outsourcing contracten nooit compleet kunnen zijn.

De incomplete contract theory is gebaseerd op aannames dat wanneer partijen een overeenkomst aangaan ze nooit in staat zijn om alle situaties die zich in de toekomst zullen gaan voordoen kunnen voorspellen. Een gevolg hiervan is een incompleet contract. Hierbij gaat het om de transactie op zichzelf, niet op het gebied van onzekerheid over het contract (Nam et al., 1996).

Het contract

De IT outsourcing relatie hangt grotendeels af van de context waarin deze plaatsvindt en daarmee de doelen en verwachtingen van de organisatie beïnvloed. Dit heeft vervolgens invloed op de samenstelling van het contract. Het contract en daarmee de service level agreements (SLA) bepalen in detail de uitwisselingen van services, producten, financiële zaken, service methodes, monitoring methoden, communicatie en conflict oplossingen (Kern en Willcocks, 2000).

De SLA bepalen de basisvoorwaarden waarop de relatie is ontwikkeld. De SLA bepalen de kwaliteit en kwantiteit van de service aan de hand van een aantal dimensies. Hiermee is het dus het belangrijkste onderdeel van het contract. De kwaliteit van de SLA bepaalt de kwaliteit van de geleverde producten/diensten en dus de kwaliteit van de relatie. Zonder goede SLA kunnen de randvoorwaarden nog zo goed zijn maar zal de relatie gedoemd zijn om te falen (Carmel en Tjia, 2005). Daarnaast worden er in het contract afspraken gemaakt over financiële uitwisselingen, communicatie manieren, monitoring methoden en conflict bemiddeling mogelijkheden (Kern en Willcocks, 2000).

Op basis van de *transaction cost theory* en de *incomplete contract theory* kunnen er drie aandachtsgebieden worden gezien in relatie tot het IT outsourcing contract. Dit zijn naast de hierboven besproken SLA de volgende gebieden: incompleet contract, markt conformiteit en het overbrengen naar een leverancier (Beulen en Ribbers, 2002).

(In)compleet contract:

Beoogd alle mogelijke situaties die zich in de toekomst kunnen gaan voordoen in het IT outsourcing contract op te nemen. Dit resulteert in een intensieve taak voor zowel de klant als de leverancier, en kan misschien zelfs als onmogelijk gezien worden. Deze kosten worden in de transaction cost economics gezien als de 'coördinatie kosten'.

De vraag is echter of organisatie het moeten willen om een contract te hebben wat alle mogelijke voorzienbare acties regelt. Een completer contract geeft meer zekerheid, maar verhoogt de kosten, terwijl een incompleet contract de onzekerheden verhoogt, en de coördinatie kosten verlaagt.

Of een contract compleet is, hangt af van de factoren idiosyncratic (specifiekheid), onzekerheid en frequentie van de transactie(s). In veel situaties is het niet mogelijk om veel details in het contract op te nemen (Beulen en Ribbers, 2002).

Beulen en Ribbers doen op basis van een onderzoek een aantal aanbevelingen betreffende de (in)compleetheid van het contract. Naast de SLA, die uiteraard duidelijk geformuleerd moeten worden, komen ze tot een aantal aandachtspunten.

Een belangrijke component in het contract moeten de *intellectual property rights (IPR)* zijn. Hierover moeten duidelijke afspraken worden overeengekomen met de leverancier van de IT teneinde problemen op dit gebied te voorkomen. Maak duidelijk waar deze rechten liggen. Deze overeenkomsten moeten van te voren en van zaak tot zaak worden overeengekomen.

Het is van groot belang om regelmatig meetings en vergaderingen te beleggen. Het is daarbij van belang om in het contract vast te leggen wanneer de vergaderingen plaatsvinden, maar ook waarover ze moeten gaan.

Ook moet in de contracten staan hoe er om moet worden gegaan met conflicten. Zo niet dan kan er ook worden gekozen voor een bemiddelingsprocedure. De uitkomsten zouden dan bindend moeten zijn. Snelle contract bemiddeling scheelt tijd en kosten en verbetert de kwaliteit van de samenwerking. Al deze afspraken moeten de negatieve invloeden van een incompleet contract minimaliseren en zodoende het succes van de relatie positief beïnvloeden (Beulen en Ribbers, 2002).

Markt conformiteit:

Veel organisaties vrezen dat ze teveel (gaan) betalen aan hun IT leverancier. Een belangrijk punt hierin is de lengte van het contract. Een korter contract stelt je in staat om eerder wijzigingen aan te brengen in kosten, prestaties enz.

Gevaar van een te kort contract is echter dat de kans bestaat dat er na een korte tijd alweer gezocht moet worden naar een nieuwe leverancier, met alle overschakelkosten van dien. Een te lang contract echter zal de mogelijkheden tot modificaties verminderen en zodoende de kans verhogen dat het contract niet up-to-date is. Er is geen consensus in de literatuur over wat de gewenste contractduur dan wel zou zijn. De meeste contracten variëren van 1-5 jaar (Beulen en Ribbers, 2002). Logische verklaring hiervoor is dat de context een belangrijke invloed hierop heeft. De context werkt door in contract (Kern en Willcocks, 2000).

Ook op dit gebied komen Beulen en Ribbers tot een aantal aanbevelingen. Om ook in de toekomst nog markt conforme afspraken te hebben in het contract is het een optie om van te voren afspraken te maken over mogelijke kosten verlagingen per jaar op basis van tevoren gestelde fasen. Dit geldt dan voornamelijk voor de meer specifieke services. Voor de meer generieke services is het mogelijkheid om een benchmarking gerelateerde aanpak te kiezen. Het is wel van belang dat er dan vervolgens ook afspraken gemaakt worden wie de kosten van de benchmarking voor zijn rekening neemt.

Een andere optie om de marktconformiteit te behouden is *multiple sourcing*. Dit is echter alleen succesvol wanneer de scope van de organisatie groot is, én wanneer men voldoende ervaring heeft op dit gebied.

Overbrengen naar de leverancier:

Er worden niet alleen verantwoordelijkheden overgedragen wanneer het IT outsourcing contract wordt getekend, maar ook wanneer het contract wordt gegeven aan een IT leverancier anders dan de huidige leverancier. Dit kan ook kosten met zich mee brengen, die gezien kunnen worden als coördinatie kosten. Het juist overbrengen van de kennis is hierbij een belangrijke taak (Beulen en Ribbers, 2002).

Wanneer een organisatie een deel van de gehele IT zelf voor haar rekening neemt, zal dit punt minder aanwezig zijn. Zie ook knowledge transfer in 3.1.2.

Hierdoor zeggen Beulen en Ribbers dat het proces van kennisoverbrenging in termen van verantwoordelijkheden en financiële gevolgen moet worden vastgelegd in het contract. De IT

leverancier moet documentatie ontwikkelen op het gebied van uitvoering van de IT. Vervolgens moet men dit ook onderhouden.

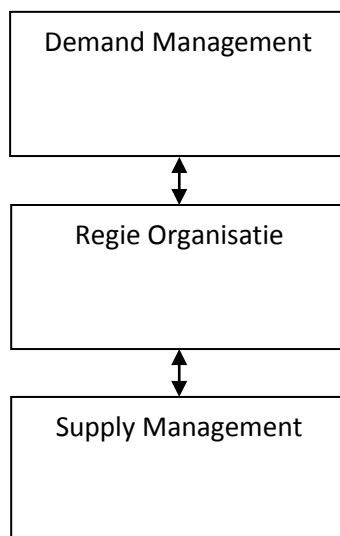
Als laatste moet het overbrengen van verantwoordelijkheden voor de uitvoering van de IT gebeuren op basis van een 'overbrengingsplan' dat goedgekeurd is door de klant.

De voorbereiding en het managen van een IT outsourcing contract brengt een groot aantal aspecten met zich mee die de aandacht van zowel de klant als de leverancier vereisen. Het is zoals gezegd niet mogelijk om alles in het contract mee te nemen, én als dat al kon dan moet men zich af vragen of dat wel gewenst is. Door gebruik te maken van het proces van wederzijdse consultatie, wordt het mogelijk om elke onvoorziene omstandigheid op te lossen. Hierboven zijn naast de standaardpunten die aanwezig moeten zijn in een contract (o.a. de SLA) de aandachtspunten genoemd waarmee rekening moet worden gehouden.

3.1.4 Regie organisatie

Het ontbreken van een adequate regie organisatie kan ervoor zorgen dat de IT outsourcing relatie alsnog faalt. Onder regieorganisatie wordt de 'sturing' op demand en supply verstaan. Waarbij 'demand' betrekking heeft op de behoeften van de business, en 'supply' betrekking heeft op de aansturing van de leverancier. De regie, of de regieorganisatie kan worden gezien als een onderdeel van de governance (Op de Coul, 2007). Echter zoals ik al eerder heb beargumenteerd, moet de regieorganisatie niet alleen gezien worden als onderdeel van governance maar eerder als op zichzelf staand managementproces. Dit komt door de toenemende invloed die een adequaat ingerichte regieorganisatie op het succes van een IT outsourcing relatie kan hebben.

Dit wordt bevestigd door Carmel en Beulen die zeggen dat de information office (klantzijde) en de global office (leverancierszijde) de twee belangrijkste governance units zijn (Carmel en Tjia, 2005).



Demand management richt zich op de eerste plaats op het vaststellen van de behoeften aan functionaliteit en ondersteunende diensten door de business. Op de tweede plaats richt demand management op de beheersing van de kosten en de kwaliteit van de informatievoorziening. Supply management beheert deze zaken aan de kant van de leverancier. Samen beheren ze de totale relatie en kunnen ze overall coördinerend optreden waar nodig (Op de Coul, 2007).

Voor een succesvolle IT outsourcing relatie is het dus van belang om aan de klantzijde een Information office (ook wel Project Management Office) te ontwikkelen en aan de leverancierszijde een Global office. Dit moeten aan beide zeiden de hoogste units zijn. Alle conflicten verlopen via deze twee units. Samen zorgen ze voor de gehele coördinatie van de relatie. Alleen zo ben je in staat om de regie in eigen handen te houden. Houd de competenties in huis.

Figuur 4: Regie organisatie

De regiefunctie is te zien als een extra managementproces waar aandacht aan moet worden besteed. De regiefunctie omvat een regiecomponent als een monitoring component. Op basis van de voor de organisatie belangrijke stuurinformatie kan er worden teruggekoppeld op de strategie. Met behulp van de Key Performance Indicators (KPI) wordt de relatie in de gaten gehouden en waar nodig kan vervolgens worden bijgestuurd. Het is dus een extra managementproces dat ervoor moet zorgen dat de kloof tussen de 'besturing' en de 'werkelijkheid' kleiner wordt. Een succesvolle IT outsourcing relatie kan niet zonder een adequate regiefunctie. Het is daarmee geen vervanging van de 'huidige' governance functie.

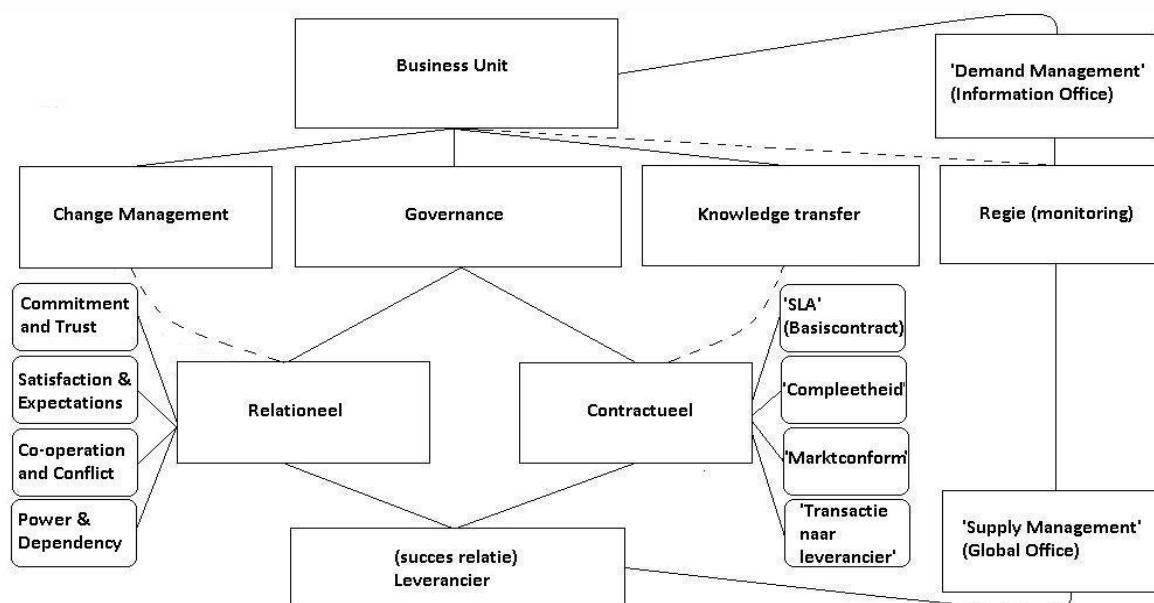
3.1.5 Theoretisch framework

Hierboven is aan de hand van de literatuur een handvat gegeven om de IT outsourcing relatie en haar belangrijkste componenten te kunnen beschrijven. Het change management, de governance en knowledge transfer kunnen worden gezien als de management processen die de aandacht moeten krijgen wil de IT outsourcing relatie succesvol worden. De business unit die bij de outsourcing betrokken is zal hier dus de focus op moeten leggen. In het hoofdstuk werden de aandachtspunten op deze gebieden afzonderlijk bekeken. Governance kan niet meer louter gezien kan worden als een puur economisch/contractuele zaak. Meer en meer wordt beargumenteerd dat wanneer er geen aandacht geschonken wordt aan de relationele kant van governance de IT outsourcing relatie gedoemd is te mislukken. Governance wordt daarom opgedeeld in een contractueel en een relationeel deel. Met behulp van de literatuur op dit gebied zijn de componenten die de beide delen beïnvloeden zichtbaar gemaakt.

De kwaliteit van beide delen bepaalt, natuurlijk wanneer de change management en de knowledge transfer ook goed worden gemanaged, het succes van de IT outsourcing relatie. Change management zal vooral in het begin van het proces een grote rol spelen. De organisatie moet klaar gemaakt worden voor de veranderingen. Uiteindelijk zullen de nieuwe structuren en culturen gemeengoed (moeten) zijn in de organisatie waardoor change management steeds meer gezien kan worden als een taak van de (relationele) governance. Hetzelfde geldt voor de knowledge transfer. In het begin zal het tijd en moeite kosten om alle kennis die jij zelf als organisatie in huis hebt over te brengen op je leverancier. Na verloop van tijd zullen de automatisen en kennis bij de leverancier op het niveau van de eigen organisatie komen zodat de knowledge vaker via contracten (of zelfs SLA) geregeld kan worden.

Een ander belangrijke component die de organisatie goed in de gaten moet houden is de regie, ofwel de monitoring. Er kan wel gezegd worden door de leverancier dat ze een bepaalde taak uitgevoerd hebben, maar hoe kun je dat controleren. De regiefunctie moet eigenlijk zowel de klant als de leverancier monitoren om zodoende tot optimale resultaten te komen.

Hiermee geeft het schema inzicht in de belangrijke componenten die spelen bij een IT outsourcing relatie. Het volgende deel van het hoofdstuk behandelt de competenties en daarbij bijhorende vaardigheden die een organisatie moet blijven bezitten. In paragraaf 3.3 zullen vervolgens beide delen worden samengevoegd om tot een geheel te komen.



Figuur 5: Theoretisch raamwerk outsourcing relatie

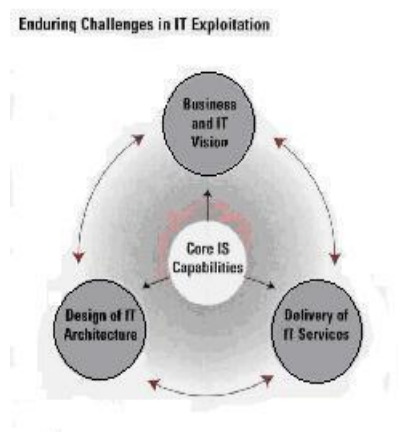
3.2 Organisatie

Vele organisaties staan te trappelen hun IT te outsourcen, maar staan er vervolgens niet bij stil dat deze relatie vervolgens ook gemanaged moet worden. Ze stellen zichzelf allerlei doelen, waaronder een verbeterde service, een betere infrastructuur en een passende IT bij de strategie, maar ze sturen hier vervolgens totaal niet op aan. Het gevolg is dat de meeste doelen dan ook niet gehaald zullen worden.

Ook vanuit de leverancierzijde is het van belang dat er aandacht wordt geschonken aan de zogenaamde regie van de relatie, in plaats van het alleen maar richten op de techniek (Feeney & Willcocks, 1998; Feeney & Willcocks en Reynolds, 2007; Cullen & Seddon en Willcocks, 2005).

3.2.1 Organisatie & Competenties

Als de afweging is gemaakt welke IT functies core zijn voor de organisatie en welke non-core, dus in principe op de nominatie staan voor outsourcing, dan volgt nog een belangrijke component voor een succesvolle IT outsourcing: de inrichting van de organisatie die de relatie gaat managen. Core IT competenties zijn die competenties die een organisatie moet bezitten om de relatie te managen (Feeney en Willcocks, 1998).



Organisaties die IT outsourcen krijgen te maken met uitdagingen die ze succesvol moeten zien te managen. Feeney en Willcocks stellen dat organisaties hun competenties moeten behouden om regelmatig hun eigen positie in drie belangrijke gebieden te herzien. De drie belangrijke gebieden zijn de business strategy, IT architecture en de delivery of IT service.

Zoals te zien in figuur 6 moet er continu worden bekeken hoe de organisatie is gepositioneerd in elk gebied. De omgeving verandert voortdurend en daarom wordt het noodzakelijk dat de business up-to-date blijft. Vanuit dit oogpunt kan worden bekeken welke capaciteiten een organisatie dan moet behouden. Allereerst zullen de drie aandachtsgebieden worden besproken.

Figuur 6: Challenges

Business strategy:

De uitdaging voor de business strategie is het duidelijk krijgen van de behoeften voor een tweeledige strategische richtlijn tussen de business en de technologie. Een organisatie moet de focus van de IT systemen zetten op ondersteuning van de business strategie. Omgekeerd kunnen ontwikkelingen in de IT ook zorgen voor nieuwe (betere) business strategieën. Business en IT strategieën hebben inzichten nodig in het grote aantal claims over wat de technologie kan doen en hoe deze te gebruiken.

Delivery of IT service:

Er is een continue uitdaging om IT services te verkrijgen met lage (productie)kosten en tegelijkertijd hoge kwaliteit. Er zijn verschillende redenen waardoor dit niet meer 'in-house' gedaan kan worden. Het daarom ontwikkelen van goede sourcing strategieën en het managen hiervan zijn de nieuwe uitdagingen waarmee organisaties mee te maken krijgen.

Design of IT architecture:

Eén van de keuzes die gemaakt dient te worden is de keuze op welk technisch platform de IT services moeten gaan draaien. Hierbij dienen verder beslissingen te worden genomen over veranderingen in de technische capaciteit. De IT architecture moet continu worden aangepast aan de laatste veranderingen, zodat de techniek niet verouderd, en daarmee werkzaam blijft. Hierbij kan het van tijd tot tijd noodzakelijk zijn dat er veranderingen moeten plaatsvinden in de organisatie.

Vervolgens hebben Feeney en Willcocks onderzoek gedaan op verschillende onderzoeksgebieden, naar deze 'challenges'. Uiteindelijk zijn ze tot negen belangrijke competenties gekomen die een organisatie moet blijven bezitten. Deze worden hieronder één voor één besproken (Feeney en Willcocks, 1998).

1. Leadership

Integrating IT effort with business purpose and activity.

Effectieve IT leaders sturen de verschillende organisatie arrangementen (structuren, processen, staf) om elk aandachtsgebied te omvatten en om hun afhankelijkheden te managen. Ze stellen doelen en sturen elk gebied in de juiste richting. Leaders beïnvloeden ook de algemene perceptie van de rol van de IT in de business en dragen zo bij aan een sterke business/IT relatie. Ze beïnvloeden de relatie om zodoende een gedeelde IT visie te krijgen. Verder bepalen ze de waarde en de cultuur van de IT functie en dragen uit dat de eerste taak van de IT het bijdragen aan business oplossingen is. Leiderschap is de traditionele rol van de CEO, maar in het geval van outsourcing projecten vaak uitgevoerd door de IT directeur.

2. Business Systems Thinking

Envisioning the business process that technology makes possible.

Wordt hier geen aandacht aan geschonken dan bestaat de kans dat er geen vooruitgang ontstaat in integratie van organisatieontwikkeling en IT capaciteit. Vaak moeten er dan nog investeringen gedaan worden om oude en inefficiënte processen te ondersteunen. Zelfs worden er soms extra investeringen gedaan in nieuwe processen. Dit moest omdat ze ontworpen werden zonder de huidige IT capaciteit inzichtelijk te hebben. Experts in business systems thinking begrijpen de connecties en afhankelijkheden in de organisatieactiviteiten. Ze bouwen en communiceren een holistisch beeld van de huidige situatie en activiteiten die de basis zal vormen voor de visionaire benaderingen.

3. Relationship Building

Getting the business constructively engaged in IT issues.

De 'relationship builder' gaat verder dan de 'business systems thinker'. Het gaat om de bredere relatie tussen de business en de IT gemeenschap. Het is moeilijk om een goed werkende relatie opgang te krijgen tussen twee verschillende culturen. De belangrijkste bijdrage van relationship building zit in de creatie van wederzijds vertrouwen, harmonie t.o.v. het doel en succesvolle communicatie. Door educatie (aan beide kanten) en ondersteuning brengen de relationship builders de gebruikers bijeen, in een constructieve conversatie, tussen gebruikers die het vroeger nog lastig vonden om met elkaar te converseren. Vaak de rol die op zich wordt genomen door de project managers.

4. Architecture Planning

Creating the coherent blueprint for a technical platform that responds to current and the future business needs.

Architecture planners ontwikkelen een visie over een passend technisch platform door inzicht in technologie, leveranciers en business visie. Ze formuleren ook de benodigde handleidingen die de integratie en flexibiliteit van de IT services mogelijk maken. Wat de basis is voor een gedeelde IT visie door de organisatie. Als dit niet in huis gehouden wordt verdwijnt de kennis op dit gebied en kan een

organisatie de geldigheid van de vraag niet meer begrijpen. Het maken van de handleiding voor het gebruik van de IT wordt ook door deze medewerkers gemaakt.

5. Making Technology Work

Rapidly achieving technical progress, by one means or another.

In de overlap tussen de uitdagingen van de IT architecture en de delivery of de IT zit de core capaciteit *making technology work*. Het vereist veel van de inzichten van de IT architecture planner, met een pragmatische, korte termijn oriëntatie. 'Technical fixers' hebben twee belangrijke bijdragen. Ze maken snel de fouten ongedaan die door andere ergens in het technische distributiekanaal zijn gemaakt. Verder identificeren ze hoe organisatiebehoeften moeten worden overgebracht, die niet via standaard technische aanpakken kunnen worden overgebracht. Fixers zijn voornamelijk uitstekende programmeurs en ze kunnen werken met een groot aantal technologische regiemes.

6. Informed Buying

Managing the IT sourcing strategy that meets the interest of the business.

De rol van de 'informed buyer' is een belangrijke. Hij/zij heeft van doen met alle drie de aandachtsgebieden. In organisatie die besluiten te gaan outsourcen is dit vaak de meest belangrijke persoon na de CEO. Hij/zij bepaalt de selectie van de strategie, leidt het onderzoek naar de relevante markten, kijkt of alles in lijn verloopt met de organisatie, controleert de techniek enz. Ook wanneer er veel IT bij de outsourcing is betrokken blijft deze competentie een belangrijke om in huis te houden. Hij is in feite de 'leider' van het gehele proces. Is voornamelijk van belang voor organisaties die regelmatig IT outsourcen.

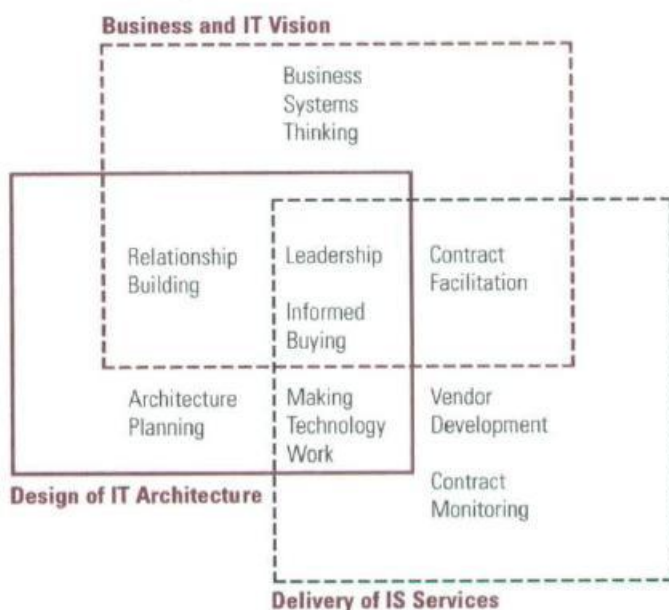
7. Contract Facilitation

Ensuring the success of existing contracts for IT services.

Het zijn complexe relaties die aangegaan worden bij IT outsourcing. In sommige gevallen zijn het zelfs relaties met meerdere leveranciers. Contracten zijn hier dan van levensbelang om ervoor te zorgen dat je krijgt wat je wilt. Dit leidt dan ook geen twijfel dat de competenties voor het opstellen en het verkrijgen van een passend contract in huis gehouden moeten worden. Voor de duidelijkheid, wanneer service overeenkomsten en leveranciers perfect zijn, is een uitgebreide contract facilitation

niet nodig. Helaas is dit niet het geval en moet contract facilitation gezien worden als een core competentie.

Nine Core IS Capabilities



Figuur 7: Core capabilities

8. Contract Monitoring

Protecting the business's contractual position, current and future.

De contract facilitator zorgt voor een contract waarmee de IT outsourcing relatie kan worden aangegaan, is de taak van de contract monitor om de positie van de business te beschermen. Effectief 'contract monitoring' houdt in dat de leverancier wordt gehouden aan de voorwaarden in het contract zowel op service niveau als op prestatie niveau. Er moeten vele mensen in huis gehouden worden om deze taak op zich te nemen.

9. Vendor Development

Identifying the potential added value if IT service suppliers.

Het tweede meest bedreigende aspect van IT outsourcing is de extra wissel kosten. Het duurt vaak een behoorlijke tijd voordat er van een succesvolle relatie kan worden gesproken. Het moeten wisselen van leverancier brengt navenant dan ook extra kosten met zich mee. Met vendor development kijken organisaties verder dan het bestaande contract om uit te zoeken waar het mogelijke potentieel zit van verschillende leveranciers om zodoende een win-win situaties te creëren. Het doel is uiteraard dat leveranciers producten gaan leveren die de opbrengst van de organisatie verhoogt.

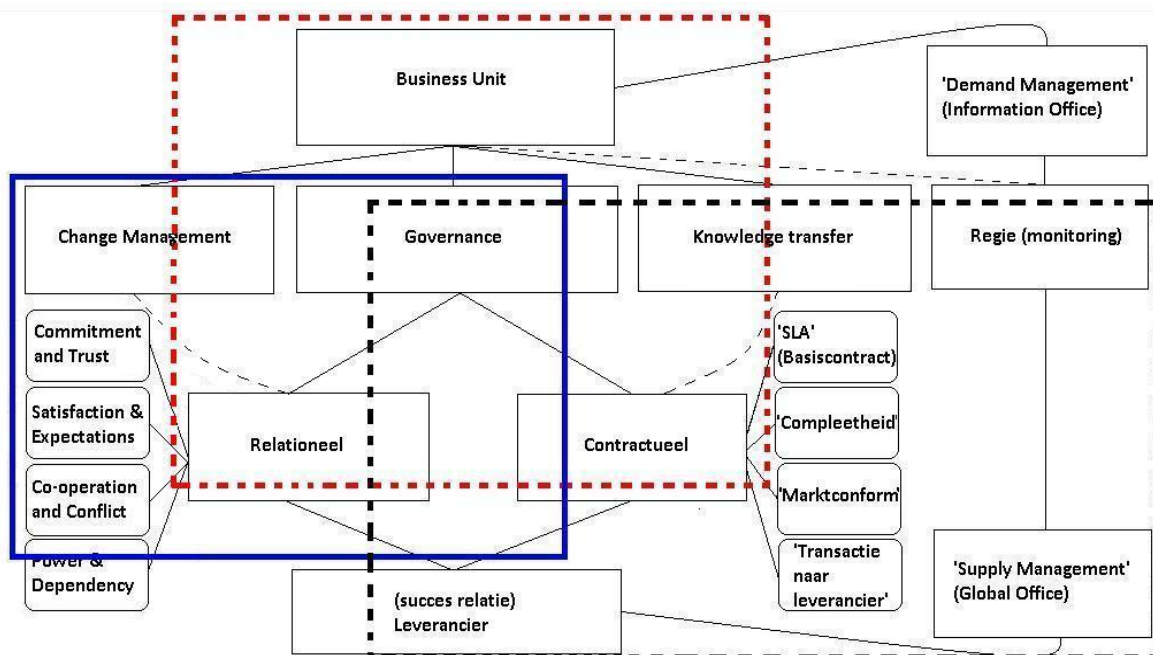
Deze competenties kunnen gekoppeld worden aan het theoretisch raamwerk, om zodoende inzichtelijk te maken welke competenties waar tijdens de outsourcing relatie een rol spelen. Deze koppeling wordt in de volgende paragraaf weer gegeven.

3.3 Synthese organisatie & relatie

In deel 1 van hoofdstuk drie is bekeken aan de hand van de literatuur wat de componenten zijn die de gehele IT outsourcing relatie beschrijven. Uiteindelijk is hieruit een schema uit afgeleid wat de basis vormt voor het bekijken van de IT outsourcing relatie. Met dit schema in het achterhoofd is bekeken in de literatuur wat de competenties van de organisatie moeten zijn en welke rollen er aanwezig moeten zijn om de IT outsourcing relatie te kunnen managen.

Hierbij werd als basis het framework genomen dat ontwikkeld werd door Feeney en Willcocks. In dit framework geven ze aan welke competenties de organisatie in huis moet houden wil het succesvol een IT outsourcing relatie kunnen managen. Dit framework is bestudeerd en is weergegeven 7.

Vervolgens moet worden bekeken hoe de koppeling gemaakt kan worden tussen de schematische weergave van de IT outsourcing relatie en de daarmee samenhangende competenties. Deze koppeling maakt inzichtelijk welke competenties waar en wanneer in het proces noodzakelijk zijn. Een synthese van de figuur 7 met de schematische weergave van de IT outsourcing relatie (figuur 5) levert die noodzakelijke koppeling op. Het rode gestippelde vak (middenboven) is daarbij de Business en IT vision in Feeney en Willcocks framework. Het blauwe vak (links) correspondeert met het design/ontwerp van de 'IT architecture' en het zwart gestippelde vak (rechts) correspondeert met de 'delivery of IT'. Volgens Feeney en Willcocks zijn dat de challenges waar een organisatie voor staat en deze zijn terug te vinden in de schematische weergave van de IT outsourcing relatie. Hierbij corresponderen ook de noodzakelijke organisatiecompetenties, maar voor het overzicht zijn deze niet ook nog eens in het model geplaatst.



Figuur 8: Synergie capaciteiten & outsourcing raamwerk

In het rode gestippelde vak (bovenste vak) zien Feeney en Willcocks de competentie Business systems thinking. De competentie komt overeen met wat de business unit moet bezitten. Visie over het gehele proces om zodoende de techniek werkend te krijgen en de mensen op de juiste plaats te zetten. In het raakvlak tussen rood en blauw plaatsten Feeney en Willcocks de relationship builder. Dit komt overeen met de relationele component van de IT outsourcing relatie. Verder bevindt zich in het blauwe vlak (vlak links) in Feeney en Willcocks framework de zogenaamde architecture planning.

Hierbij moet duidelijk worden gemaakt welke kant de organisatie op moet met de technologie. Het is de technologische visie van de organisatie voor de behoeften van de organisatie nu en in de toekomst. Dit is ongeveer te vergelijken met change management, ware het niet dat architecture planning verder gaat omdat deze continu blijft kijken hoe de organisatie op technologische vlak door moet.

Leadership wordt in het framework centraal geplaatst en is zodoende overlappend voor alle drie de vlakken. Het is duidelijk dat het hier gaat om de governance, de kwaliteit van het managen van de relatie. Hetzelfde geldt voor de informed buyer die door Feeney en Willcocks ook centraal geplaatst wordt. Dit komt wel enigszins overeen met het schema van de IT outsourcing relatie, namelijk in de governance, ware het niet dat één centraal punt van de informed buyer het in de gaten houden van de relatie in het schema deels bij de regie organisatie wordt gelegd.

Making technology work komt onderaan de relatie in het middelpunt, en dat lijkt logisch omdat de relatie bepalend is hoe en wat er gemaakt wordt, waarbij de technology fixers een kern rol spelen in het soepel laten verlopen van deze processen.

Het zwarte vlak van het framework van Feeney en Willcocks (vak rechts) behelst voornamelijk de monitoring competenties. Het in de gaten houden van, en het opstellen van een contract maar ook het monitoren van de gehele relatie. Dit komt ook zeer duidelijk overeen met de schematische weergave van de IT outsourcing relatie.

Het framework van Feeney en Willcocks is een belangrijke ondersteuning voor de schematische weergave van de IT outsourcing relatie, en verschaft ook meteen de mogelijkheid om iets te zeggen over de organisatie-inrichting in termen van haar competenties en haar vaardigheden. In de interviews wordt nu vervolgens data verzameld om de kwaliteit van de weergave te testen.

4. Methodologie

In hoofdstuk 3 is een theoretisch schema geconstrueerd dat inzicht moet geven in de componenten van de IT outsourcing relatie. Dit schema is gebaseerd op de beschikbare literatuur op dit gebied. Om te bekijken wat de kwaliteit van het schema is en hoeveel het overeenkomt met de werkelijkheid zullen er interviews afgenomen worden. Deze interviews zullen worden gehouden bij bedrijven die te maken hebben gehad met een outsourcing project. De inzichten die hieruit verkregen worden zullen worden gebruikt om, of enerzijds het model te verbeteren of anderzijds de kwaliteit ervan aan te geven.

4.1 Onderzoeksmethode

Er zullen interviews worden afgenomen om te bekijken of het schema de praktijk goed beschrijft. Waarom er voor het interview is gekozen als onderzoeksmethode en wat de voordelen, maar ook de nadelen zijn van het interview zullen hier worden besproken.

Allereerst moest er de keuze worden gemaakt voor een onderzoeksmethode. Hiervoor word de theorie van Babbie (2004) gebruikt. Babbie onderscheidt vijf onderzoeksmethoden. Allereerst is er het *experiment*. Dit is een manier van onderzoek, die onderzoekers in staat stellen een oorzaakgevolg relatie te testen. Wordt vaak in een laboratorium uitgevoerd, maar kan ook in een natuurlijke omgeving worden uitgevoerd. De tweede methode is de *survey research*. In dit type onderzoek wordt data verzameld door mensen *vragen* te stellen. Dit kan met behulp van interviews, enquêtes enz. Ook de manier waarop d.w.z. face-to-face of via telefonisch contact kan worden gevarieerd. Het derde onderscheidt wat Babbie maakt is *quality field research*. Hierbij gaat het om dataverzameling d.m.v. directe observaties van sociale fenomenen. Als vierde noemt Babbie het *unobtrusive research*. Het doel van dit onderzoek is het bestuderen van sociale fenomenen aan databronnen zonder daarmee in te grijpen in het proces.

Het laatste onderscheidt wat Babbie maakt is het *evaluation research*. Het gaat hier om het bekijken wat de effectiviteit is geweest van *experimental and quasi-experimental models* op het dagelijkse leven (Babbie, 2004).

Hieruit is bekeken welke onderzoeksmethode gebruikt kan worden om te bekijken in hoeverre het schema overeenkomt met de praktijk. Daarbij speelt natuurlijk de aard van de onderzoeken een rol, maar in dit geval ook de beschikbare tijd en mogelijkheden. Het is bijvoorbeeld niet mogelijk om een geheel experiment op te zetten om de gevolgen van outsourcing te meten. Dit zou qua tijd, kosten en beschikbare mogelijkheden een onmogelijke opgave zijn.

Voor dit onderzoek zijn gegevens nodig over de outsourcing relatie in de praktijk. De methode die hiervoor het meest geschikt is, is de survey. Ook gezien de beperkte tijd die beschikbaar is, kan de survey in de vorm van case study based interviews gezien worden als de juiste methode.

Het survey omvat zelf weer verscheidene vormen, en daarom is het zaak om goed te bekijken welke data er precies verzameld moet worden. Case study based interviews worden daarom gebruikt om de benodigde data te verkrijgen. Een case study based interview via de mail kan bijvoorbeeld veel minder diep ingaan op zaken t.o.v. een case study based interview middels een face-to-face interview. Omdat de data die in dit onderzoek verzamelt moet worden erg persoonlijk is, is het lastig om een gestandaardiseerd interview op te sturen naar een grote groep mensen (dit zou ook gezien de tijd lastig worden). Voor dit onderzoek is het verstandig om face-to-face interviews te houden. De voordelen hiervan zijn dat er direct kan worden ingegrepen wanneer een respondent de vragen niet begrijpt of dat er dieper op belangrijke topics kan worden ingegaan. Ook is het mogelijk om de niet verbale communicatie van de respondent te registreren en te interpreteren.

Er moet echter wel rekening mee gehouden worden dat voor elke respondent het interview zoveel mogelijk hetzelfde is. Omdat het interview in dit geval minder gestandaardiseerd is, kan het zijn dat vragen verschillende geïnterpreteerd gaan worden waardoor het vergelijkende element weg zou vallen. Hier rust dus een belangrijke taak voor de interviewer om dit strak in de gaten te houden.

4.2 Interview

Het doel van het interview is het bespreken van het theoretische schema met medewerkers van drie bedrijven die betrokken zijn geweest bij een outsourcing project. De keuze voor de bedrijven en hun beschrijving zijn te vinden in hoofdstuk 4.2.2.

Het interview zal face-to-face worden afgenomen en zal ongeveer 1 uur duren. Het interview zal grotendeels ongestructureerd verlopen, al zal er een lijst met vragen zijn die de rode draad in het verhaal moet bewaken.

De vragen zijn zo geformuleerd dat ze elk afzonderlijk het belang of nut van een van de onderdelen van het theoretische raamwerk meten. Hierbij wordt gebruik gemaakt van open en gesloten vragen, waarbij het merendeel van de vragen een open karakter heeft. De interviews worden opgenomen op band. De tapes worden direct na afloop van de interviews uitgewerkt. Dit wordt van te voren bekend gemaakt bij de geïnterviewden.

4.2.1 Interview protocol

De vragen in het interview zijn afgeleid uit de definities gekoppeld met een link uit de theorie uit hoofdstuk 2 en 3. Met name het artikel van Rottman en Lacity (2008), A US client's learning from outsourcing IT work offshore, heeft als leidraad gediend voor het opstellen van de vragenlijst. Deze lijst met vragen is te vinden in bijlage A1.

Daarnaast is de voorlopige lijst met vragen bekeken door drie medewerkers van PANalytical. Door hun ervaring in het werken in organisaties zijn ze in staat om verbeteren en aanvullingen voor te stellen die een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de vragenlijst. Dit moet ervoor zorgen dat de vragen echt meten wat er gemeten moet worden, en voorkomen dat de vragen een totaal verkeerde indruk wekken. Doordat de medewerkers van PANalytical allen een andere functie bekleden, wordt de vragenlijst vanuit alle invalshoeken bekeken. Dus niet alleen input vanuit het oogpunt van een manager, maar ook input van de contractzijde.

De aangepaste lijst met vragen die gebruikt is als richtlijn bij het interview is te vinden in bijlage A2.

4.2.2 Bedrijven

Hier volgt een korte beschrijving van de bedrijven die zijn onderzocht in het kader van dit onderzoek. Per bedrijf zal worden aangegeven waarom voor dat bedrijf is gekozen en welke voordelen en nadelen de keuze met zich meebracht in termen van de validiteit. De bedrijven zijn willekeurig gekozen, waarbij het van belang was dat ze ervaring hadden met outsourcing projecten.

Case 1

Company 1 is een 'global' leverancier van Surface Mount Technology (SMT) Pick & Place oplossingen voor de elektronische productie industrie. Het bedrijf is ontstaan in het begin van de jaren '80. Het was eerst een project team onder leiding van Philips, maar werd uiteindelijk zo succesvol dat er een nieuw bedrijf ontstond. Op dit moment hebben ze meer dan 25 jaar ervaring en nog steeds leveren ze hoogwaardige producten. En dat in een snel veranderende markt.

Company 1 outsourcing project

Elk product heeft een paar Unique Selling Points. Dit zijn de punten die waarde toevoegen aan jouw product. Company 1 heeft voor het maken van een Pick & Place machine bekeken wat de punten zijn die in de ogen van de klant waarde toevoegen. Wat geen waarde aan het product toevoegt werd vervolgens uitbesteed. Hiervoor zijn ze in zee gegaan met een partner uit Nederland.

De verkregen informatie uit de interviews is waardevol omdat het inzicht geeft in de belangrijke componenten voor het aangaan van een outsourcing relatie. De overeenkomsten met het type outsourcing wat PANalytical wil gaan opzetten zullen kleiner zijn. Echter maakt het voor het 'change management' weinig uit of er uitbesteed wordt naar Nederland of India. In beide gevallen zullen de medewerkers een andere invulling binnen de organisatie krijgen, wat op verzet zal stuiten. Dit voorbeeld toont aan dat daarom de verkregen informatie een toegevoegde waarde is voor het onderzoek (CTO, company 1)

Case 2

Company 2, een voormalig onderdeel van Philips, is een innovatie gestuurde producer van lineaire motoren en ontwerper van 'lineair drive solutions' voor de elektronische en halfgeleiders industrie. Deze zaken kunnen ze ook specifiek voor bepaalde bedrijven maken die daar interesse voor hebben.

Company 2 outsourcing project

Company 2 bestaat uit een initiële organisatie en uit twee productielocaties. Eén daarvan is gevestigd in China voor de productie van veel artikelen voor weinig geld. Druk uit de omgeving en een veranderende visie lagen ten grondslag aan deze keuze. De fabriek in China is wel een onderdeel van company 2. Hierdoor is dit project niet geheel te vergelijken met de situatie van PANalytical. Het is echter waardevol omdat naast de argumenten die ook voor Company 1 gelden, nu ook de communicatie en de regie beter inzichtelijk kunnen worden gemaakt. Wat zijn op die punten de grootste obstakels en hoe moet hiermee worden omgegaan? (Manager, company 2)

Case 3

Company 3 is een wereldwijde organisatie voornamelijk actief op drie gebieden. Dit zijn *aerospace & space, defence and security*. Op deze gebieden zijn ze actief in de gehele 'value chain' en leveren ze een variëteit aan producten en diensten.

Company 3 outsourcing project

Een divisie van company 3 heeft de doelstelling om hoger in de *lead system integration* te komen. Ze willen eerder betrokken worden bij het ontwerpen van de producten. Hierdoor werd men gedwongen om het deel software ontwikkeling wat men nu nog zelf deed uit te besteden. Er is gekozen om deze software ontwikkeling in de toekomst uit te laten voeren door een Indiase partner. Daarom heeft company 3 een tweetal software ontwikkel projecten uitgevoerd om te bekijken gevolgen hiervan zijn.

De situatie van company 3 komt in grote mate overeen met die van PANalytical. De verkregen informatie kan als zeer waardevol worden gezien. (Manager, company 3)

Elke case benadrukt een ander deel van de outsourcing relatie. Samen zijn deze drie cases in staat om de zaken die in de praktijk spelen wanneer een organisatie een outsourcing relatie aangaat te beschrijven. Hiermee vormen ze een goede 'tool' om de gevonden theorie in de praktijk te testen.

4.3 Validiteit

De validiteit van een onderzoek is op te delen in reliability en validity. Reliability betekent dat dezelfde data telkens wordt gevonden wanneer hetzelfde onderzoek wordt uitgevoerd. Validity betekent een meetmethode die de concepten die het wil meten accuraat weergeeft (Babbie, 2004). De *reliability* van deze methode is aan de lage kant. Doordat interviews uniek zijn, en in dit geval ook nog eens niet sterk gestandaardiseerd, zal de uitkomst elke keer dat het interview wordt afgenomen anders zijn. De grote lijn zal wel overeenkomen, maar de context en de vraagstelling kunnen nooit exact hetzelfde zijn. Dit zorgt ervoor dat de *reliability* aan de lage kant zal zijn.

De validiteit zal worden besproken aan de hand van de theorie van Shadish & Cook and Campbell (2002). Zij onderscheiden drie soorten validiteit die hier elk afzonderlijk worden besproken; interne validiteit, construct validiteit en externe validiteit.

De interne validiteit gaat over de geldigheid van uitspraken of een geobserveerd verband tussen twee variabelen een causaal verband weerspiegelt (Shadish & Cook and Campbell, 2002). Echter, in dit onderzoek speelt de interne validiteit geen rol. Dit komt omdat dit onderzoek zich focust op gebeurtenissen die plaatsvonden in een bepaalde tijd. Het is dan ook niet mogelijk om uitspraken te doen over mogelijke causale verbanden. De interviews dienden om te achterhalen welke gebeurtenissen en praktijken er komen kijken bij een outsourcing project, niet om te kijken hoe deze zich onderling verhouden.

Bij de construct validiteit gaat het over de geldigheid van uitspraken over een bepaald construct. Met andere woorden, zeggen de uitspraken echt wat over een bepaald construct (Shadish & Cook and Campbell, 2002). In dit geval gaat het dus om de vraag of de vragenlijst van het interview wel die vragen stelt waarmee het theoretische raamwerk kan worden gemeten. Hiervoor zijn verscheidene acties ondernomen om dit zoveel mogelijk te garanderen. Allereerst is de vragenlijst opgesteld m.b.v. de beschikbare literatuur. Met name moet het artikel van Rottman en Lacity (2008) worden genoemd. In dit artikel wordt onderzoek gedaan naar Amerikaanse bedrijven die een outsourcing project zijn aangegaan. Hiervoor zijn vele interviews met medewerkers van die bedrijven gehouden.

Na het opstellen van de interviews zijn ze opgestuurd naar drie medewerkers van PANalytical die dankzij hun ervaring konden bekijken of de vragen die op de lijst stonden meten wat er gemeten diende te worden. Hierdoor werd de vragenlijst op enkele punten veranderd.

Als laatste moet de externe validiteit worden bekeken. Deze bekijkt de geldigheid van uitspraken of de gevonden resultaten zich ook in een andere context voordoen (Shadish & Cook and Campbell, 2002). De externe validiteit is niet de sterkste kant van dit onderzoek. Omdat er gezien de beperkte tijd 'slechts' drie bedrijven worden geanalyseerd, zijn de resultaten erg context afhankelijk. De uitspraken die hieruit volgen kennen dus ook een lage generaliserende waarde. Dit is natuurlijk niet optimaal. Toch is het voor dit onderzoek voldoende omdat ze wel een waardevolle verkennende waarde vormen. Hiermee is het mogelijk om het pure theoretische raamwerk enige 'praktijkervaring' mee te geven. Dit maakt de waarde van het raamwerk als eerste verkenning van de IT outsourcing relatie en haar gevolgen voor PANalytical weer een stuk hoger.

5. Case studies: belangrijkste bevindingen

Er zijn zoals beschreven in hoofdstuk 4, case study based interviews gehouden met mensen die verantwoordelijk zijn (geweest) voor een outsourcing project. Hierbij werd het uitgebreid het schema besproken om te analyseren in hoeverre het een handvat is om de praktijk te beschrijven. De gevonden resultaten zijn in dit hoofdstuk weergegeven.

5.1 Change Management

Change management wordt in de theorie gezien als een belangrijke factor voor het slagen van een outsourcing relatie. Wordt hier dus niet voldoende aandacht aan besteed, dan hoeft je niet eens aan het outsourcing project te beginnen. Het is een continu proces, wat voornamelijk in het begin van de relatie de aandacht van het management moet hebben.

Van te voren was er vaak weerstand tegenover het aangaan van een outsourcing relatie. Dit gold zowel op management niveau als op het niveau van de werkvloer. Dit wordt bevestigd in de interviews: 'Er zijn twee stromingen: de club initiële organisatie die voor is want die zien de voordelen. Vanuit de fabriek is de andere stroming. Zien bedreiging dus werken tegen. Er is weerstand maar er is ook groei. Er zit perspectief in het high tech stuk dus zagen de medewerkers het perspectief. Dat trok de mensen over de streep (Manager, company 2).'

Op management niveau moet iedereen achter de verandering staan, anders heeft het aangaan van een outsourcing relatie geen zin. Op de werkvloer is de weerstand vaak het grootst. De redenen hiervoor zijn duidelijk. Men is bang zijn baan te verliezen, bang om iets anders te moeten gaan doen. Om dit op te lossen moet men de medewerkers zien te overtuigen van de voordelen van de uitbesteding. Dit is een continu proces, waarvan het belang ook wordt onderstreept door de geïnterviewden: 'Het verwoorden van wat je wilt. Daarna één voor één nagaan of het kern is, en zo de medewerkers ervan te overtuigen dat het uitbesteed kan worden. Gaandeweg zagen de mensen dit ook in en kregen ze er plezier in. Uiteindelijk werden de mensen er zelf ook slimmer van. Natuurlijk was de angst ervoor dat er banenverlies kon ontstaan. Mensen konden nu juist op de core gericht worden (CTO, company 1).'

Dat het belang van een goed gemanagede verandering niet moet worden onderschat wordt nog eens benadrukt: 'De huidige werknemers zullen andere, hoger geschaalde taken moeten gaan verrichten. Dit zal niet in alle gevallen mogelijk zijn. Ook willen mensen dit niet vaak opgeven. Mensen moeten van specialist, generalist worden. Dit vergt veel van je verandermanagement (Manager, company 3).'

Change management is een zeer belangrijke stap in het gehele proces. Dit wordt nadrukkelijk benadrukt door alle geïnterviewden, waarbij niet alleen de nadruk dient te worden gelegd op het voorbereiden van de organisatie op de komende verandering. Het proces houdt niet op wanneer de verandering is geïmplementeerd. Het is een continu proces wat voor problemen kan zorgen, maar ook de toegevoegde waarde kan leveren wanneer er adequaat wordt gehandeld.

5.2 Governance (*Relational & Contractual*)

Governance of wel het besturen van de organisatie en de outsourcing relatie. Werd dit eerst nog gezien als een puur contractuele aangelegenheid, meer en meer werd er in de theorie een basis gevonden voor ook de relationele kant van het governance.

Alle geïnterviewden benadrukten het belang van de relationele kant van outsourcing. Natuurlijk moet er een contract worden afgesloten, maar de relatie bepaald hoe het contract wordt nageleefd. De geïnterviewden formuleren het als volgt. In duidelijke bewoordingen werd dit aangegeven:

‘Contractuele kant is niet interessant. Relationele kant is het middel om het contract goed te doen. Zonder een goede relatie moet je niet beginnen (CTO, company 1).’

‘Relationele kant is belangrijk in een outsourcing relatie. Het is de basis waarop de contractuele kant wordt nageleefd (Manager, company 2).’

‘Relaties zijn zeer belangrijk, het heeft geen zin om alles contractueel dicht te timmeren (Manager, company 3).’

Natuurlijk wordt ook de relatie beïnvloed door het contract. Bij kleine projecten, waarbij geen grote afhankelijkheid van elkaar is, zal de relatie lang niet zo intensief zijn. Dit in tegenstelling tot een project waar de onderlinge afhankelijkheid juist erg groot is. Hier zal de relatie een essentiële rol spelen in het succes van het outsourcing project. Dit wordt duidelijk uit het interview: ‘Wederzijds respect is daarbij ook belangrijk. Het delen van kennis is essentieel, moet vrijelijk kunnen vloeien. Barrières zijn dodelijk. Je moet het weg kunnen geven, in de wetenschap dat je het weer terug krijgt. Ook niet moeilijk doen. De gemeenschappelijke belangen waren groot. De exit scenario moeten erg duur zijn, erg schadelijk. Een dergelijke afhankelijk creëren dat het eruit stappen niet gemakkelijk is. Erg belangrijk voor een goede prestatie (CTO, company 1).’

In dit geval sprak de geïnterviewde ook niet van een leverancier, maar van een partner. Er werd dan ook veel aandacht besteed aan de relationele kanten van het project. De partner moest zich onderdeel gaan voelen van de gehele organisatie. Die toewijding kan ervoor zorgen dat de prestaties verbeteren. Dit relatiebeheer wordt door allen gezien als een essentiële factor in een outsourcing project. Zorg dat de leverancier zich onderdeel gaat voelen van de klantorganisatie. Ze zien ook hierin een ontwikkeling plaatsvinden. Een goede relatie begint nooit op dag 1. Dit is een continu proces, wat nooit op zal houden. Conflicten zullen er altijd zijn aldus één van de geïnterviewden: ‘Geregeld heb je, je conflicten. Wij moeten hun voorschrijven wat ze moeten doen. Dat zomaar voorschrijven werkt niet. Dit moet ook subtiel gebeuren. Relatie wordt wel steeds beter. Veel frustraties ontstaan door niet persoonlijk contact. Dan had er veel voorkomen kunnen worden. Taal werkte daar ook niet echt mee. Miscommunicatie gekoppeld aan afstand veroorzaakt de meeste problemen. Er zijn, doen, gaan, dat is belangrijk (Manager company 2).’

Het contract wordt opgesteld om de basis van de relatie weer te geven. Er wordt gedefinieerd wat er wordt verwacht van elkaar in termen van services en producten, financiële afspraken en conflict oplossing mechanismen. Op de vraag of communicatie contractueel geregeld moet worden is geen overeenstemming. Dit wordt als volgt omschreven door de geïnterviewden: ‘Belangrijkste is dat in het contract door het hele proces heen te gaan, zaken duidelijk formuleren en zorgen dat je elkaar begrijpt. Die andere partij wil je dat die voortdurend verbeterd. De andere partij moet echter wel zelf wat aan die verbeteringen hebben. Prestatiecurve meenemen. Kwaliteit is in het contract wellicht iets onderschat. Ook dit heeft weer te maken met een gedegen voorbereiding (CTO, company 1).’ ‘SLA zijn veel moeilijker, contract is moeilijker te sluiten. De afhankelijkheid aan die leverancier is te groot. Moeilijker onderhandelen, onredelijker. Voornamelijk meeveren, hun het idee geven dat ze beter onderhandelen. Geen discussie op contract niveau om de laagste prijs te bedingen (Manager company 2).’

Al vinden er wel wekelijks en of maandelijks op alle niveaus overleg plaats. Het belang van face-to-face communicatie wordt door alle geïnterviewden benadrukt. Er moeten mensen in de organisatie aanwezig zijn die direct bereidt zijn om naar de leverancier heen te vliegen voor overleg.

Wat duidelijk naar voren komt in de interviews is dat er niet moet worden gezocht naar het goedkoopste contract. Dit werkt uiteindelijk alleen maar tegen je. Ook worden er in het contract afspraken gemaakt over de monitoring en controle van de producten. In alle gevallen gebeurt dit tweeledig. Aan de leverancierzijde en aan de klantzijde. In de toekomst zien de geïnterviewden dit het liefst volledig gebeuren aan de leverancierzijde: 'Rol van inkoop is heel anders geworden, belangrijker. Nu niet alleen meer vechten om de laatste euro. Niet hoe goedkoper hoe beter. Kennis kost wat. De leverancier moet je wat gunnen. Als de leverancier er niks aan verdient dat doet hij er niks aan. Scherpe prijs maar wel boeiend blijven voor de leverancier. In eerdere projecten op deze nieuwe rollen hameren en hierop aansturen (CTO, company 1).'

De rol van de inkoopafdeling moet dus veranderen. Hieraan vooraf gaat nog een belangrijker verandering. Beide partijen interpretern het contract anders. Deze verschillende interpretaties zorgen ervoor dat de klant uiteindelijk niet geleverd krijgt waar hij naar op zoek is. Dit is een essentiële verandering die een organisatie moet doorgaan wil het outsourcing project ook maar enige kans van slagen hebben. Ben je als organisatie niet in staat om zelf duidelijk te verwoorden welk product of dienst je wil verkrijgen, en welke specificaties daaraan zijn verbonden, dan zorgt de interpretatie van de leverancier ervoor dat je zeker niet krijgt wat je wilt. Er worden hogere eisen gesteld aan het specificeren van je eisen en aan het begrijpen van je eigen proces/product. Dit wordt door alle geïnterviewden als cruciaal omschreven in het gehele proces: 'System engineering. Je moet nog beter weten wat je doet dan eerst. Je moet het proces goed begrijpen. System design wordt heel erg belangrijk. Op systeem niveau functies definiëren en vervolgens vertalen in oplossingen die als testbare brokken weg te leggen zijn. Dat is belangrijk om iets te kunnen uit besteden. Je moet systeemontwerpers hebben die dit begrijpen.

Het is ook nodig dat je weet wat de partner doet. Een schaduwteam dat goed begrijpt wat de partner doet en dat reviewen. Als je dit uitbesteedt, het hoe. Het alleen schrijven van requirements en het daarna uitbesteden is te simpel. Je moet blijven begrijpen wat hij doet.

Geen black box uitbesteden. Zij moeten jou overtuigen dat wat ze doen goed is (CTO, company 1).'

De nadruk bij de governance van een outsourcing project kan dus worden gelegd op de relationele kant. Zonder een bepaald niveau van commitment en trust is het onmogelijk om een werkende relatie op te zetten. Voor zowel de klant als de leverancier moet de relatie voordelen opleveren en moeten de verwachtingen naar beiden toe duidelijk zijn. De relatie moet zich ontwikkelen tot een strategisch partnerschap om zodoende conflicten te voorkomen. Dit heeft ook invloed op de afhankelijkheid ten opzichte van elkaar. Een hoge mate van wederzijdse afhankelijkheid zal de relatie ten goede komen.

Aan de andere kant worden er nieuwe eisen gesteld aan de inkoopafdeling wat betreft het opstellen van het contract. Het moet niet het goedkoopste contract worden wat mogelijk is. Aan de specificaties en SLA's worden juist veel hogere eisen gesteld. Zorg ervoor dat je duidelijk maakt wat je verlangt van de leverancier. Het contract moet de relatie niet volledig dichttimmeren want daarmee lopen de kosten weer juist te hoog op. Het vinden van een juiste balans hiertussen is een moeilijke, maar een belangrijke taak voor het management.

5.3 Knowledge Management

Het overbrengen van het huidige kennisniveau naar de leverancier is een moeilijk proces. Echter wanneer hier niet voldoende aandacht aan wordt besteed, zal de leverancier nooit die producten en/of diensten kunnen maken die waarde moeten gaan creëren voor de klant.

Er zit kennis in het proces, kennis in de hoofden van ervaren medewerkers. Deze kennis is niet met eenvoudige documenten naar de leverancier te krijgen. Naarmate de afstand groter wordt, de cultuur en taal anders worden verloopt het proces van knowledge management moeilijker en moeilijker. In alle casussen werd ervoor gekozen om een aantal mensen van de leverancier naar de klant te halen om zodoende zich in te leren in het proces. Dit werd door de geïnterviewden dan ook als belangrijk gezien: 'Dan moeten de Chinezen ook nog ingeleerd worden. Mensen vanuit hier moeten naar China, andersom willen ze niet. Extra pand en daar productielijn opgebouwd. Chinezen worden hierheen gehaald. Zo leren ze het gehele proces. Chinezen komen hier wel onze mensen willen niet naar China (Manager, company 2).'

'Het delen van kennis is essentieel, moet vrijelijk kunnen vloeien. Barrières zijn dodelijk. Moet het weg kunnen geven, in de wetenschap dat je het weer terug krijgt. Ook niet moeilijk doen (CTO, company 1).'

Een van de barrières is vaak de taal. Ook de afstand wordt vaak als een probleem ervaren voor het delen van kennis. Er moet een groep mensen zijn die te allen tijde naar de leverancier kan gaan om zaken te regelen. Hierdoor ben je in staat om mensen in hun eigen omgeving te helpen en trainingen te organiseren om de mensen op hetzelfde kennis niveau te krijgen. Het goed kunnen specificeren van de eigen eisen is daarbij ook één van de belangrijke thema's voor het goed verlopen van de kennisoverdracht: 'Het goed kunnen schrijven van specificaties is zeer belangrijk. Mensen moeten willen reizen naar de bestemming om daar hun werk te kunnen doen. En mensen moet communicatief vaardig zijn. Voor bijvoorbeeld het delen van kennis. Dat is cruciaal voor een organisatie (Manager, company 3).'

Een groot probleem is echter het verloop van medewerkers bij de leverancier zoals beschreven door één geïnterviewde: 'Het verloop van de software ontwikkelaars is ook een groot probleem. Daarmee loopt je kennis die je daar opbouwt ook ineens weg. Dit moet dus ook voorkomen worden. Relaties zijn hierin zeer belangrijk (Manager, company 3).'

De kennis die je met veel moeite hebt opgebouwd verdwijnt met het verdwijnen van de medewerkers. Dit is een groot probleem voor organisaties. Dit is één van de zaken waar managers erg dicht boven op moeten zitten. Zorg dat de mensen betrokken blijven bij de leverancier maar ook bij de klant. Zo krijgen ze het gevoel onderdeel te zijn van het geheel. Dit moet er mede toe leiden dat de kennis bij de leverancier en dus bij jou blijft.

5.4 Regie

Een organisatie wil graag de regie voor de productie in eigen handen houden. Door het uitbesteden van een deel van de productie, raak je ook een deel van de regie kwijt. Je bent niet meer in staat om alles zelf te regelen. Het in huis houden van de regie van een outsourcing relatie is dan ook een belangrijk thema voor de managers. De kwaliteit van de leveringen en diensten is te specificeren in SLA's en zijn zodoende contractueel vast te leggen. Maar een outsourcing relatie is meer. Je moet de leverancier tenslotte ook in de gaten houden, monitoren.

Tijdens de interviews werden er verschillende manieren aangedragen hoe dit op een adequate manier kon worden geregeld, bijvoorbeeld: 'Er kan het een stuurgroep worden opgericht die de gehele relatie in de gaten houden. Een goede stuurgroep is cruciaal om op de relatie te blijven zitten. Voor het goed managen van dit project is wekelijks overleg nodig. De stuurgroep kan minder vaak bijeen komen, deze overzien de grote lijnen. Tussen de stuurgroepen door is wekelijks contact nodig op alle niveaus. Stuurgroepen moeten erbuiten staan om bij eventuele conflicten ook in te grijpen (Manager, company 3).'

Videoconferenties zijn hiervoor een oplossing, maar het is zeker zo belangrijk om face-to-face contact te houden. In de eerste weken van het project is het zelfs cruciaal om een medewerker on-site te hebben. 'Aparte ploeg. De transferploeg! Dat moeten types zijn die altijd willen reizen. Goede relatie skills. Video conferenties. Om de relaties op te bouwen. Eigen fabrieksleiding. Onder leiding van een Nederlander. Al het initiële wordt door moedermaatschappij gedaan. Je moet er een eigen manager hebben, niet alleen een financiële man (Manager, company 2).'

Deze medewerker is voor jou de persoon die de leverancier in de gaten houdt. Via hem kan de communicatie gaan. De medewerker moet dan ook reislustig zijn, communicatief en relationeel sterk.

Via wekelijkse meetings ben je in staat om de status van de voortgang continu in de gaten te houden. De stuurgroep staat erbuiten, overziet de grote lijn en kan ingrijpen waarnodig. Het beste is als deze ploeg buiten het management van het project staat. Zo ben je in staat om op korte en lange termijn in te grijpen wanneer dat nodig zou zijn.

5.5 Competenties

Voordat men beslist wat men wil gaan outsourcen, moet men weten wat de core competenties van de organisatie zijn. Waar creëert de organisatie waarde mee. Dit is een proces wat voorafgaat aan het gehele outsourcing project, maar wat als cruciaal wordt gezien: 'Eén ding gaat eraan vooraf. De kerncompetentie discussie. Dat moet van te voren worden bekeken. Er moet worden gekeken wat moet ik zelf doen en wat niet. Dat is niet alleen een technische beoordeling. Dit moet een gehele beoordeling zijn. Bijvoorbeeld je eigen mensen moeten dit ook zien. Gezamenlijk door het proces heen gaan. Op relationeel niveau in de organisatie dit begrijpen is daarbij een hulpmiddel (CTO, company 1).'

Daarnaast moet er gezorgd worden dat klant en leverancier dezelfde visie wat betreft de stand van de technologie hebben voor de toekomst. Alleen zo ben je in staat om ook in de toekomst functioneel samen te kunnen werken.

De reden waarom een organisatie kiest om te gaan outsourcen bepaalt ook hoe men de relatie aangaat. Staat men onder druk of is het een strategische keuze met betrekking tot de toekomst. Het zou eigenlijk een strategische keuze moeten zijn. Kosten voordelen worden het vaakst genoemd als reden voor outsourcen. Het is echter niet zo dat het takenpakket wat wordt uitbesteed in de klantorganisatie zo maar even geschrapt kan worden. Dit is een klassieke fout. De kennis en kunde moeten juist in huis gehouden worden om de producten en services te blijven begrijpen. Ook moet men in staat blijven specificaties voor de leverancier te schrijven.

'Bij grote ontwikkel projecten moet zeker in het begin een persoon van de klant het project leiden. De kosten om een sub-contractor te managen is ongeveer 20% van wat je hier kwijt bent (Manager, company 3).'

In bijlage C is een interessante casus weergegeven over de leverancierkant tijdens een outsourcing project. De casussen hierboven gaan enkel en alleen over klantorganisaties. Het is echter ook interessante om te weten hoe de leverancier denkt over de inrichting van een outsourcing relatie. Mijn gesprek met dhr. Harish B Jayaraj van Mindteck was erg interessant en zou als een basis kunnen dienen voor verder onderzoek. Ik wel u deze resultaten daarom niet onthouden. In de bijlage vertelt dhr. Jayaraj over zijn ervaringen met outsourcing vanuit leveranciersoogpunt.

6. Conclusie & Aanbevelingen

Het begrijpen van de management taken die spelen bij het aangaan van een IT outsourcing relatie moet gezien worden als een zeer belangrijke determinant voor het succesvol aangaan van een IT outsourcing relatie.

Door een literatuurstudie te verrichten zijn de management taken inzichtelijk gemaakt. Vervolgens zijn de management taken samengevoegd in een theoretisch schema. Door interviews te houden met mensen van andere bedrijven, bedrijven die al een outsourcing project zijn aangegaan, is bekeken of de theorie in de praktijk stand houdt. Hieronder zullen de conclusies van het onderzoek worden weergegeven. Daarna worden er aanbevelingen gegeven voor PANalytical op basis van de conclusies (De gegevens over PANalytical zijn te vinden in Bijlage A).

In hoofdstuk 3 worden er drie management taken verondersteld die spelen bij het succesvol aangaan van een outsourcing relatie.

Eén van die taken is het change management. Het klaarmaken van de organisatie voor de verandering. Alle medewerkers achter de verandering krijgen. Het instellen van nieuwe rollen en capaciteiten voor de organisatie en haar medewerkers. Dit zijn zaken die op dit gebied spelen.

Kortom de organisatie moet achter de verandering staan.

Dit wordt in de praktijk ook gezien als een belangrijke taak voor het management. De weerstand die er vanuit het management of vanuit de medewerkers heerst tegen de verandering moet effectief worden gemanaged. Gebeurt dit niet dan is het outsourcing project vanaf het begin gedoemd te mislukken. Zeker op management niveau moet er consensus zijn. Vervolgens moet worden geprobeerd om de medewerkers van het nut van de outsourcing te overtuigen. Wanneer er geen banen op het spel staan zal dit proces gemakkelijker verlopen. Eén van de belangrijkste processen is het toebedelen van nieuwe rollen aan de medewerkers. Een veelgemaakte fout is dat men door het uitbesteden ook gelijk van alle problemen af is. Dit is een foute gedachte. In de praktijk blijkt dat de inkoopafdeling een andere rol krijgt. In plaats van 'het zoeken' naar het goedkoopste contract moet men sturen op kwaliteit. Niet sturen op de laatste euro. Daarnaast moet de kennis die wordt uitbesteed in huis worden gehouden én moet de kennis over het eigen product/proces worden verhoogd. Dit om de specificaties te kunnen schrijven voor de leverancier. Dit is een cruciaal proces. Ben je niet in staat om aan de leverancier duidelijk te maken wat je wil, dan krijg je het niet zoals je het zou willen.

Een ander issue dat speelt is het knowledge transfer management. Dit proces gaat over het overbrengen van de kennis die bij de klant zit op de leverancier. Dit is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Kennis die in hoofden van mensen zit is niet met een simpel document te transfereren. In de theorie wordt dit proces aangegeven als knowledge transfer. Dit blijkt in de praktijk een te beknopte term. Er kan beter worden gesproken over knowledge management. Dit omdat het overbrengen van kennis een continu proces is, wat nooit zal stoppen en een cruciale rol speelt in het succes van de outsourcing relatie. Managers moeten hier continu bovenop zitten. Er mogen geen barrières zijn in het overbrengen van kennis op de leverancier. Taalbarrières, cultuurbarrières, kunnen ervoor zorgen dat het proces van kennis overbrenging mislukt. Dat men elkaar niet begrijpt. Het overbrengen van kennis moet vrijelijk kunnen plaatsvinden. Vooral de kennis die moeilijker over is te brengen, de tacit knowledge vergt de aandacht van het management. Medewerkers van de leverancier laten meedraaien in het proces van de klant is hiervoor een goede methode maar niet voldoende. On-site trainingen door specialisten van de klant moeten ook zeker plaatsvinden, wil de kennis en kunde goed worden overgebracht. Het grote risico hierbij is het grote verloop van medewerkers bij de leverancier. Kennis die is opgebouwd vloeit dan weer weg. Dit is een thema waar het management dicht op moet zitten. Leg bijvoorbeeld contractueel de kosten voor het verloop bij de leverancier. Wanneer dit goed gemanaged wordt zal het kennisniveau van de leverancier op het niveau van de

klant komen én blijven. Dit is een langdurig proces, zaken als de cultuur van de klant organisatie zijn niet gemakkelijk over te brengen. Face-to-face contact is hierbij erg belangrijk.

Een derde issue dat speelt is de governance. Dit kan simpel worden omschreven als het besturen van het gehele outsourcing project. In de theorie is beargumenteerd dat het puur en alleen kijken naar de contractuele kant van governance te kort door de bocht is. De relationele kant van governance moet ook aandacht gemanaged worden.

In de praktijk wordt dit alleen maar versterkt. De relationele kant van governance wordt als vele malen belangrijker gezien, dan de contractuele kant. Vanzelfsprekend is een goed contract belangrijk en wanneer zaken contractueel kunnen worden geregeld moet dit ook zeker niet worden nagelaten. De relationele kant van de governance bepaalt echter in grote mate hoe de contractuele kant in de praktijk wordt uitgevoerd.

De praktijk leert dat het contract de basis vormt voor het outsourcing project, maar dat de manier waarop de relatie is ingericht bepalend is voor het succes van het outsourcing project. Dit is ook een van de redenen waarom inkoop niet alleen maar moet kijken naar het goedkoopste contract. De leverancier moet juist in de relationele context bij de klant gaan passen. Er moet worden gezorgd dat de leverancier zich onderdeel gaat voelen van de klant. Relatiebeheer is hierbij belangrijk. Geef ze de mogelijkheid om zelf initiatief te tonen, en beloon goede prestaties. Uiteindelijk leidt dit tot een hogere opbrengst dan wanneer een leverancier puur en alleen contractueel wordt benaderd.

De relationele context wordt in de praktijk gezien als dé belangrijke determinant die het succes van de outsourcing relatie bepaalt. Ook dit is een langdurig proces.

Een extra management taak waarvoor een basis in de literatuur werd gevonden is de regie of monitoring functie. Naast de kwaliteit monitoring van producten die geleverd worden, moet de leverancier én de relatie goed in de gaten gehouden worden om zonodig tijdig bij te kunnen sturen. In de praktijk wordt het belang van een goede regie en/of monitoring onderkent.

Een optie is om een stuurgroep aan te stellen die deze taken op zich neemt. Deze stuurgroep moet buiten het team van managers staan die de relatie beheert, om zodoende effectief in te kunnen grijpen bij conflicten. Stuurgroep overleg overziet de gehele relatie en is daarmee in staat om in te grijpen in de grote lijnen. Tussendoor moet er wel wekelijks, waar nodig dagelijks, overleg zijn op alle niveaus om de relatie te kunnen beheren. Dit kan face-to-face, of via videoconferenties. Deze groep mensen moeten communicatief vaardig zijn, en elk moment van de dag beschikbaar zijn om naar de on-site locatie te vliegen. Hierdoor zijn ze in staat om effectief sturing te kunnen geven aan de relatie op de manier die het management voor ogen heeft. Zeker in het begin van het outsourcing project moet er een medewerker van de klant on-site zijn om de relatie te sturen. Dit kan later, bij het ontwikkelen van de klant en de leverancier veranderen.

De belangrijkste bevinding uit het onderzoek kunnen teruggekoppeld worden naar de componenten van het model. Als eerste zie ik dat de relationele kant van de outsourcing relatie van grotere invloed is op het slagen van het outsourcing project dan de contractuele. De rol van inkoop veranderd en het belang moet zich daar nu richten op het beste contract voor het project. Dit zal in de meeste gevallen niet het goedkoopste contract zijn. Wel is het belangrijk om geen uurtarief op te nemen in het contract. Er moet alleen gewerkt worden op een vaste prijs. Anders is de motivatie bij de leverancier weg om door te werken en kan het project veel hoger in de kosten gaan zitten. De leverancier wil juist een uurtarief verkrijgen. Hij zal betogen dat er nog geen duidelijk beeld voor ogen is wat er geleverd moet worden en dat daardoor een vaste prijs afspraak voor hem ongunstig zal zijn. Door inkoop, samen met de systeem ontwikkelaars duidelijk te laten verwoorden wat er gezocht wordt (specificaties!) kan een welles/nietes spel worden voorkomen. Change management en knowledge transfer zijn geen eenmalige processen maar vinden continu plaats. Deze twee management processen werden als zeer belangrijk gezien in de praktijk.

Hetzelfde geldt voor de regie/monitoring. In de praktijk blijkt het dat deze functie in staat moet zijn om de relatie te sturen en in de gaten te houden. Voor elke component uit het model is in de praktijk een basis gevonden. De contractuele kant van de governance moet gezien de praktijk juist als minder belangrijk worden gezien in een outsourcing relatie.

Het doel van het onderzoek is om voor PANalytical inzicht te krijgen in de belangrijke determinanten/management processen die spelen bij een outsourcing relatie. En wat daarbij de gevolgen zijn voor de organisatie, welke capaciteiten moeten worden behouden.

Er kunnen enkele opmerkingen gemaakt worden over de keuze wat te gaan outsourcen. Dit proces speelt zich logischerwijs voorafgaand aan het outsourcing project af. Het gaat hierbij voornamelijk om de beoordeling wat core is en wat juist 'non-core' is voor de business. Dit is geen simpel proces door alleen naar het technologische platform te kijken. De invloed van het proces op de gehele organisatie moet worden bekeken. Dit is dus een belangrijk proces wat zich afspeelt voorafgaand aan het outsourcing project.

Per determinant/component van de outsourcing relatie zullen nu voor PANalytical enkele aanbevelingen worden gegeven. Dit zijn algemene aanbevelingen die spelen voor het aangaan van een outsourcing relatie. De aanbevelingen die schuin gedrukt zijn, zijn specifiek voor PANalytical van belang. Dit is gevonden door de huidige situatie bij PANalytical in kaart te brengen (bijlage 8A). De aanbevelingen die niet schuin gedrukt zijn, zijn wel belangrijk, maar zijn binnen PANalytical al voldoende onder controle.

Change management:

- *Het management team en de leidinggevenden van PANalytical moeten allemaal achter het geplande project staan. Alleen zo ben je als organisatie in staat om de verandering effectief door te voeren.*
- *Ook de betrokken medewerkers moeten achter de verandering staan. Ze moeten duidelijk worden gemaakt dat de veranderingen voordelen voor de organisatie en voor hen zelf oplevert. Omdat er geen banen verloren gaan, zal dit positief werken om de medewerkers achter de verandering te krijgen. Een taak van het management zal dus zijn de betrokken medewerkers in te laten zien dat zowel zij als de organisatie erop vooruit gaan.*

Knowledge management:

- Laat de medewerkers van de leverancier gedurende een bepaalde periode mee draaien in het proces van PANalytical. Dit is belangrijk om kennis in het proces te krijgen, kennis over de producten, kennis over de cultuur.
- *Plaats een medewerker van PANalytical on-site. Deze persoon is dan in staat om vragen en problemen die ontstaan direct te managen. Persoon moet reislustig zijn, communicatief sterk en relationeel vaardig.*
- Geef trainingen on-site door ervaren mensen van je eigen organisatie. Deze mensen zijn in staat om de tacit knowledge over te brengen.
- *Begrijp eerst je eigen proces en product volledig. Kan je dit niet, dan kan je de kennis ook niet overbrengen. Cruciaal. Lukt het zelf niet om je proces te begrijpen dan is het overbrengen van deze kennis totaal nutteloos. Het bekijken wat core en wat non-core is hoort hier ook bij!*
- *Houd het verloop bij de leverancier scherp in de gaten en probeer dit in de hand te houden. Bij een hoog verloop, loopt ook je kennisniveau achteruit. Een mogelijke oplossing is om de leverancier contractueel de kosten van de training op te leggen. Een hoog verloop getal, betekent veel nieuwe mensen dus weer veel training. Liggen deze kosten bij de leverancier dan wordt ook hij geprikkeld om het verloop laag te houden.*
- Voorkom barrières in het delen van kennis. Kennis moet vrij gedeeld kunnen worden.

Relational governance:

- *Zorg dat er een basis van wederzijds vertrouwen is. Geef de leverancier het vertrouwen en beloon hier ook naar. Een outsourcing project waarbij gewerkt wordt op een basis van wederzijds vertrouwen, zal aan beide zijden zorgen voor een hoge toewijding aan het project. Dit zal de uitkomst ten goede komen. Ook dit moet zich ontwikkelen en kan er niet vanaf dag 1 staan.*
- *Zorg ervoor dat je beide werkt met dezelfde verwachtingen. Verwacht geen wonderen van de leverancier, maar probeer samen duidelijk te maken wat logischerwijs van elkaar verwacht kan worden. Zo voorkom je teleurstellingen.*
- *Werk samen. Zie de leverancier niet als een noodzakelijk kwaad, maar probeer samen tot betere resultaten te komen. Wanneer je de leverancier het gevoel geeft onderdeel van de organisatie te zijn, verbeter je de relatie. Zorg voor een duidelijke conflict bemiddeling. Zorg dat beide partijen het hier van te voren mee eens zijn.*
- *Zorg ervoor dat er onderlinge afhankelijkheid is. Zowel de leverancier als de klant (PANalytical) moeten niet gemakkelijk onder het contract of project uit kunnen komen. Bijvoorbeeld doordat er al een dergelijk aantal inspanningen is gepleegd dat eruit stappen te duur is. Hierdoor creëer je onderlinge afhankelijk die ervoor zorgt dat zowel de klant als de leverancier zich volledig in zal zetten voor het slagen van de relatie.*

Contractual governance:

- *Het contract moet worden opgesteld met een vaste prijs. Hiervoor zullen veel zaken goed gespecificeerd moeten worden, anders ben je niet in staat om de prijs te betalen.*
- *Prestatiebonussen motiveren de leverancier om extra kwaliteit te leveren, om zelf waarde te gaan creëren. Met andere woorden het wordt aantrekkelijk gemaakt voor de leverancier om inzet te tonen.*
- *Leg vast in contracten wat is vast te leggen in contracten, maar niet meer. Doe je dat wel dan zullen ten eerste de kosten hoger zijn. Dit komt omdat je niet volledig in de toekomst kan kijken. Daarnaast verpest je de relatie omdat je deze geen mogelijkheid geeft tot ontwikkeling.*
- *Onderhandel niet door tot de laatste euro. Kennis kost wat. Door niet direct zo goedkoop mogelijk te gaan zitten, en de leverancier ook wat te gunnen ben je op de langere termijn gunstiger uit.*
- *Monitoring van de kwaliteit van de producten is erg belangrijk. Ook hier geldt weer. Specificeer duidelijk wat je nodig hebt en zorg ervoor dat ze begrijpen wat je wil. Dit is cruciaal om ervoor te zorgen dat de leverancier weet wat ze moeten leveren.*

Regie/monitoring:

- *Houd de kennis over het product wat je uitbesteedt in huis. Dit om de regie en monitoring mogelijk te maken. Anders krijg je producten terug waarvan jij als klant organisatie niet meer weet hoe ze werken.*
- *Zorg voor een stuurgroep, waarin managers van beide organisaties zitten. Deze overleggen en besturen zo de gehele relatie. Daarnaast moeten er mensen in zitten die communicatief en relationeel vaardig zijn en te allen tijde naar de leverancier kunnen worden gestuurd (reislustig).*
- *Zorg voor een wekelijks contact moment om de status van het project in de gaten te houden.*
- *Plaats iemand van PANalytical tijdens de eerste weken on-site.*
- *Zorg ervoor dat op elk niveau vrijelijk gecommuniceerd kan worden. Dit om de status van het project altijd te kunnen monitoren. En waar nodig tijdig kan worden ingegrepen.*

Capaciteiten:

- Business system thinking wordt een zeer belangrijke rol. Deze personen moet het gehele proces begrijpen en in staat zijn om dit duidelijk te maken aan de externe leverancier. Verder moeten ze het proces bij de leverancier ook blijven begrijpen om greep te houden op de ontwikkeling van het product.
- *Relatiebouwer is een essentiële taak bij het aangaan van een outsourcing project. De reden hiervoor ligt in het belang van het relationele aspect van een outsourcing project.*
- Architecture planning. Naast de het ontwikkelen van een visie voor een technische platform voor PANalytical moet er ook een consensus worden gevonden met de visie van de leverancier. Het is daarmee van belang om bijvoorbeeld jaarlijks een 'road map' voor de toekomst te ontwikkelen. Hierin moeten de visies van PANalytical en de leverancier worden bekeken. Gaan ze nog in dezelfde richting? Kan de leverancier het niveau van PANalytical nog aan?
- Technology fixers. Deze mensen zorgen dat de producten/diensten die ontwikkeld worden werken. Ontdekken fouten en verbeteren ze. Deze capaciteit moet wel degelijk in huis gehouden worden. Wanneer de leverancier producten met fouten levert, moet je in staat zijn om ze op te sporen en op te lossen. Kan je dit niet meer zelf dan verlies je de greep over het proces.
- Contract facilitatie en contract monitoring veranderen qua rol. Er moet niet meer gestuurd worden op de laagste prijs, maar op kwaliteit en kennis. Verder komt er extra druk op de monitoring kant omdat de leverancier in India zit. Op deze rol moet in huidige projecten al gestuurd worden. Zodoende kan de inkoopafdeling zich deze rol eigen maken.

De aanbevelingen zijn gemaakt om als basis te dienen voor PANalytical. Hiermee worden de belangrijke componenten die spelen bij een outsourcing project inzichtelijk gemaakt en toegepast op de situatie bij PANalytical.

7. Literatuurlijst

- Alter, S., 'Information Systems: a Management Perspective, Addison-Wesley Publishing, 3th edition, 1999.
- Antonucci, Y.L., Tucker III, J.J., 'IT Outsourcing: Current Trends, Benefits, and Risks', *Information Strategy: The Executive's Journal*, Volume 14, Number 3, Winter 1998.
- Aubert, B.A., Patry, M., Rivard, S., 'Assessing the Risk of IT Outsourcing', *Conference on System Sciences*, 1998.
- Ball et al. *International Business The Challenge of Global Competition* 10th edition, Mc Graw Hill, New York, 2006.
- Barki, H., Rivard, S., Talbot, J., 'Toward an Assessment of Software Development Risk', *Journal of Management Information Systems*, Volume 10, Number 2, Fall 1993, pp. 203-225.
- Barthélemy, J., 'The Hidden Costs of IT Outsourcing', *MIT Sloan Review*, Spring 1998, pp. 60-69.
- Beardwell, I., Holden, L. *Human Resource Management: a Contemporary Perspective*, 2nd ed., Pitman Publishing, London, 1997.
- Beulen, E., Ribbers, P.M.A., 'IT Outsourcing Contracts: Practical Implications of the Incomplete Contract Theory', 36th HICSS, 2002
- Boehm, B.W., 'Software Risk Management; Principles and Practices', *IEEE Software*, January 1991, pp. 32-42.
- Carmel E., Tjia, P. (2005). *Offshoring Information Technology; Sourcing and Outsourcing to a Global Workforce*, 2nd edition, Cambridge
- Daft, Richard L. *The New Era of Management* International edition, Thomson South – Western, Cincinnati, 2006.
- Desouza, K.C., 'Facilitating Tacit Knowledge Exchange', *Communications of the Association for Computing Machinery*, Volume 46, Number 6, 2003, pp. 85-88.
- Dijkstra, W., Smit, J. *Onderzoek met Vragenlijsten Een Praktische Handleiding*, 2^e editie, VU uitgeverij, Amsterdam, 2005.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H., et al., 'Developing Buyer-Seller Relationships', *Journal of Marketing*, Volume 51, 1987, pp. 11-27.
- Earl, M.J., 'The Risks of Outsourcing IT' *Sloan Management Review*, Spring 1996, pp. 26-32.
- Feeney, D., Willcocks, L., 'Core IS Capabilities for Exploiting Information Technology', *Sloan Management Review*, Volume 39, Number 3, pp. 9-21.
- Gonzalez, R., Gasco, J., Llopis, J., 'Information System Outsourcing: a literature analysis', *Information & Management*, Volume 43, 2006, pp. 821-834.
- Hunter, L., Beaumont, P., Sinclair, D. 'A Partnership' Route to Human Resource Management?', *Journal of Management Studies*, Volume 33, Number 2, 1996, pp. 235-258.
- Kakabadse, A., Kakabadse, N., 'Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe', *European Management Journal*, Volume 20, Number 2, April 2002, pp. 189-198.
- Kern, T., Willcocks, L., 'Exploring Information Technology Outsourcing Relationships: Theory and Practice', *Journal of Strategic Information Systems*, Volume 9, 2000, pp. 321-350.
- Lacity, M., Hirscheim, R., et al., 'Realizing outsourcing expectations', *Information Systems Management*, Fall 1994, pp. 7-18.
- Macneil, I.R. *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*, Yale University Press, New Haven, 1980.
- McIvor, R., McHugh, M., 'Partnership Sourcing: An Organization Change Management Perspective', *The Journal of Supply Chain Management*, Volume 36, Summer 2000, pp. 12-20.
- Nam, K., Rajagopalan, S., Rao, H., 'A Two-Level Investigation of Information Systems Outsourcing', *Ass. for Comp. Machinery. Com. of the ACM*, Volume 39, Number 7, 1996.

- Nek van, H., *Succesvol Managen van Offshoresoftwareprojecten*, 1^{ste} ed., Tutein Nolthenius, 2006.
- Op de Coul, J., 'Ontwikkeling en Trends in Uitbesteding van ICT: terugblik op een jaar outsourcing', *IT Service Magazine*, December 2006, pp. 11-13.
- Roberts, J., 'From Know-how to Show-how? Questioning the Role of ICT in Knowledge Transfer', *Technology Analysis and Strategic Management*, Volume 12, Number 4, 2000.
- Shadish, W., Cook, D., Cambell, T. *Experimental and Quasi-Experimental Designs*, Houghton Mifflin Company, Boston, 2002.
- Williamson, Oliver E., 'Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations', *Journal of Law and Economics*, Volume 22, Number 2, 1979, pp. 233-261.
- Zweig et al. 'The Information Technology Workforce: Trends and Implications 2005-2008', *MIS Quarterly Executive*, Volume 5, Number 2, June 2006.

8. Bijlagen

A: PANalytical B.V.

PANalytical B.V. is leverancier van analytische apparatuur en software voor röntgendiffractie (XRD) en röntgenfluorescentie spectrometrie (XRF). De apparatuur voor materiaalkarakterisering wordt gebruikt voor wetenschappelijk onderzoek en ontwikkeling, voor industriële toepassingen in procesbeheer en halfgeleidermetrologie.

Het hoofdkwartier van PANalytical B.V. bevindt zich in Almelo. Volledig uitgeruste applicatielaboratoria zijn gevestigd in Japan, China, de VS en Nederland. In Almelo en Sussex (GB) beschikt PANalytical over onderzoeksfaciliteiten. De ontwikkel- en toelevercentra zijn gevestigd in Almelo en Eindhoven. Het verkoop- en servicenetwerk bieden toegang tot markten wereldwijd. In totaal werken er rond de 900 mensen voor PANalytical B.V.

PANalytical is onderdeel van Spectris plc, de onderneming voor precisie-instrumenten en meetapparatuur. Vroeger is PANalytical voortgekomen uit het deel van Philips dat gericht was op het ontwikkelen, fabriceren en verkopen van röntgenbuizen voor allerlei toepassingen, waaronder analytisch materiaalonderzoek.

De productportefeuille omvat een breed assortiment aan XRD- en XRF-systemen en –software. Deze worden gebruikt voor de analyse en de materiaalkarakterisering van verschillende producten. XRD apparatuur wordt gebruikt om te weten te komen uit welke elementen een materiaalmonster is samengesteld. Door bestraling met röntgenstraling kaatst elk element een unieke röntgenstraling terug. XRF is gebaseerd op hetzelfde concept maar is in staat om de structuur van een vaste stof bloot te leggen.

PANalytical is de toonaangevende speler op dit gebied en om die positie te behouden is men continu bezig met het ontwikkelen van nieuwe apparatuur en software. Het onderhouden van de oude platforms kost te veel geld en tijd. Dit en het gegeven dat dezelfde activiteiten in India goedkoper uitgevoerd kunnen worden heeft PANalytical ertoe doen besluiten om deze activiteiten te gaan outsourcen. Een bijkomend voordeel is dat er extra capaciteit beschikbaar komt voor de ontwikkeling en het onderhoud van de nieuwe(re) platforms. Specifiek wil men beginnen met de outsourcing van ICSW; Instrument Control Software. In de toekomst moet de leverancier ook toegevoegde waarde voor de PANalytical op gaan leveren door bijvoorbeeld de ontwikkelactiviteiten en apparaat ontwikkeling op zich te gaan nemen.

Zoals gezegd heeft de software die voor de outsourcing in aanmerking komt betrekking op een oud platform, en daarmee behoort niet tot de core activiteiten van PANalytical. In de ogen van de klanten onderscheid PANalytical zich er niet mee.

De keuze hiervoor is gemaakt door het management team van PANalytical. Hiervoor werden het managementteam ontwikkeling, en de disciplineleiders geraadpleegd. De beslissingsbevoegdheid ligt dus bij het management team o.l.v. de CEO van de business unit PANalytical Almelo. Uiteraard is er overleg gepleegd met Spectris plc, de moedermaatschappij van PANalytical. De business disciplines die betrokken zijn bij de outsourcing zijn program development, development HW, development SW en research & technology. Uiteraard zijn disciplines als inkoop ook betrokken bij de IT outsourcing relatie.

In de betrokken business disciplines (op het gebied van de ontwikkeling van de producten) werken ongeveer 90 mensen, waarvan er ca. 25 ingehuurd zijn. In de hardware en software disciplines werken ongeveer 60 mensen exclusief inhuur. Aan de ICSW werken op dit moment 6 eigen personen en 11 inhuurders. In het begin zal het werk van ongeveer 10 mensen voor outsourcing in aanmerking komen. Geen van de medewerkers zal door de IT outsourcing haar baan verliezen. De nadruk voor de betrokken medewerkers zal meer op de core werkzaamheden komen te liggen. Vanuit de Indiase leverancier zijn 4 personen bij PANalytical aan het werk. Deze mensen lopen mee in het proces om zodoende de kennis op hetzelfde niveau te krijgen. Deze mensen zullen ongeveer een half jaar bij PANalytical blijven om de werkwijze en de producten die PANalytical maakt onder de knie te krijgen. Vervolgens ligt bij hun de taak om dit over te brengen op hun collega's in India.

Uiteindelijk zal er begonnen worden met kleine projecten bij twee leveranciers. Eén leverancier is voorgedragen door Spectris plc. De ander is gekozen door PANalytical zelf op basis van goede ervaringen in het verleden. Van die laatste leveranciers zijn de eerder genoemde Indiase werknemers afkomstig. De projecten zullen eerst van korte duur zijn. De bedoeling moet zijn om op een bepaalde termijn de contracten te vergroten en daarmee ook de inbreng van de Indiase leveranciers te vergroten. Het is dus nog niet duidelijk wat de lengte van de contracten word, die worden afgesloten met de leveranciers. Zo is het ook nog niet duidelijk wat bepaalde specificaties worden in het contract omdat daarvoor de situatie nog niet is te overzien. Het basiscontract is al wel duidelijk omdat deze dezelfde specificaties bevatten die voor iedere leverancier gelden.

Voor belang van het onderzoek is het ook om inzicht te krijgen in de huidige situatie bij PANalytical op het gebied van haar capaciteiten. In de theorie en praktijk zijn de capaciteiten en rollen gevonden die een organisatie zou moeten bezitten. Allereerst wordt nu gekeken hoe de situatie bij PANalytical is om in het volgende hoofdstuk hierover zinvolle aanbevelingen te kunnen doen.

Het leiderschap binnen een organisatie is traditioneel de rol van de CEO. Ook bij PANalytical is dit niet anders. De CEO zorgt voor sturing aan de organisatie, stelt doelen en geeft aan hoe deze te bereiken. Bij PANalytical is de CEO ook uiteindelijk de man die de beslissing heeft gemaakt om over te gaan tot outsourcing. De CEO bij PANalytical heeft echter wel te maken met de eisen van Spectris plc. Dit omdat PANalytical een onderdeel van Spectris plc is. Toch is het niet geheel duidelijk waar 'het leiderschap' ligt naarmate men verder naar beneden in de hiërarchie gaat. De doelen worden wel gesteld en de richting wordt wel aangegeven, maar daar stopt het. Niet iedereen binnen de organisatie zit nog op dezelfde lijn, wat betreft de manier waarop de doelen bereikt moeten worden. Effectief leiderschap zou hier juist voor moeten zorgen. Er ligt met andere woorden nog geen duidelijke organisatie eis ten behoeve van de IT outsourcing. Dit hoeft niet negatief te zijn. Als dit ervoor zorgt dat er intensief en doordacht naar de mogelijke scenario's wordt gekeken zal dit uiteindelijk alleen maar voordelig zijn. Wel moet er op een gegeven moment unaniem voor een bepaalde koers worden gekozen, want anders is het gebrek aan eenheid en vertrouwen in een bepaalde oplossing de basis voor het mislukken ervan.

Business system thinking binnen PANalytical wordt gedaan door de discipline leiders. Zij vergaderen, stellen een manier van werken en bepalen zo hoe de gestelde doelen gehaald dienen te worden. Zij zien de koppeling tussen de organisatie behoeften en de daarvoor noodzakelijke kennis. In MIMT vergaderingen wordt zo de koers voor de lange termijn op onder andere technologisch gebied verder ingevuld.

Relationship building wordt niet duidelijk vervuld door één man binnen PANalytical. Traditioneel wordt dit gedaan door de projectleiders om hun mensen samen te laten werken om zodoende tot resultaten te komen. Bij een outsourcing relatie zal deze taak meer en meer bij de discipline leiders komen te liggen. Er wordt daarom ook gedacht om hiervoor een 'India Manager' aan te stellen. Wat betreft de architecture planning is het ook niet mogelijk om echt één persoon of één orgaan aan te wijzen die deze rol vervult. Het wordt wel voornamelijk vervuld door de MIMT vergaderingen tussen de discipline leiders en managers. Het wordt als lastig ervaren om de requirements duidelijk

te krijgen. Binnen de eigen organisatie wordt ook niet vaak met van te voren duidelijke requirements gewerkt. Al doende in het proces van ontwikkeling worden er zaken aangepast om tot kwalitatief hoogwaardige producten te komen. Vaak staat dit van te voren nergens zo op papier.

De technology fixers zijn wel duidelijk aanwezig in de organisatie. Het verschilt per project wie deze rol op zich nemen, maar PANalytical beschikt over een groot aantal ervaren engineers op elk gebied. De taak van informed buying wordt op dit moment vervuld door de discipline leiders. Dit komt voornamelijk omdat PANalytical geen grote outsourcer is. Hierdoor is de noodzaak niet aanwezig om hier één enkele persoon op te zetten. In de toekomst wordt dit gezien de IT outsourcing projecten die op de planning staan misschien wel noodzakelijk. Gedacht daarbij wordt aan de al eerder genoemde 'India Manager' deze rol te laten vervullen.

De contract facilitation wordt vervuld door de inkoopafdeling. Zij zijn verantwoordelijk voor het opstellen en het onderhandelen van/over het contract. Natuurlijk verkrijgen zij hierbij de nodige input op technologisch gebied.

De inkoopafdeling doet ook de monitoring op financieel gebied. Op technologisch gebied wordt de monitoring door de betrokken discipline leider gevoerd. Ook op dit gebied zit men te denken om deze taak onder te brengen bij een eventuele 'India Manager'.

De laatste capaciteit die in huis moet worden gehouden is het zogenaamde vendor development. Deze taak wordt door de inkoopafdeling uitgevoerd. Om de zoveel tijd voeren zij een vendor rating uit om de mate van leveranciersontwikkeling te meten. Hiermee verkrijgt de organisatie een beeld van de kwaliteit van de leverancier.

Dit hoofdstuk heeft een beeld gevormd van de huidige situatie bij PANalytical. Bekeken is hoe de organisatie qua structuur in elkaar zit, wat er mogelijk voor outsourcing in aanmerking komt en welke capaciteiten de organisatie bezit en hoe deze zijn ingevuld. Met behulp van de informatie die is verkregen uit de theorie en de praktijk is het nu mogelijk om nuttige aanbevelingen voor PANalytical te formuleren.

B1: Voorlopig interviewprotocol

Richtlijn voor interviews

Data geïnterviewde:

- Omschrijving baan.
- Tijd in dienst van het bedrijf?
- Wat is uw plaats in de organisatie?

Algemene vragen:

- Waarom ging de unit waar u werkzaam bent een outsourcing relatie aan?
 - Wie waren er bij betrokken (leveranciers, en waarom dit aantal)?
 - Hoe werd er gereageerd?
 - Wat was de uitkomst?
- Welke voordelen dacht u dat de outsourcing op zou gaan leveren?
- Wat waren de uiteindelijke voordelen die het outsourcing project opleverden?
- Beschrijving van het outsourcing project.

Welke management processen en structuren ziet u als de belangrijkste processen waar aandacht aan besteed moet worden wil de outsourcing succesvol zijn? (Wat als eerste in u op komt)

- Was uw bedrijf klaar voor een dergelijke verandering, zoniet welke veranderingen moesten er plaatst vinden om de outsourcing relatie mogelijk te maken?
- *Hoe was de algemene opinie ten opzichte van de verandering?*
- Hoe heeft u uiteindelijk iedereen achter de verandering gekregen, en wanneer dit niet gelukt is, hoe bent u daar dan mee omgegaan?
- Moest er een cultuurverandering plaatsvinden binnen uw organisatie?
- Heeft u ook aandacht moeten besteden aan de cultuurverandering bij de leverancier?
- Hoe ziet u het belang van 'het klaarmaken' van de organisatie voor de verandering als component van een succesvolle outsourcing relatie? M.a.w. wat vindt u van de stelling: 'Een organisatie die zich niet aanpast (cultuur/structuur) voor de outsourcing relatie zal nooit een succesvolle relatie hebben.'
- Wat waren de meeste problemen die u op dit gebied heeft ondervonden en hoe heeft u ze opgelost?

- Welke kennis moest er worden overgedragen naar de leverancier?
- Hoe bracht u uw kennis over op de leverancier?
- Hoe heeft u *explicit knowledge* overgebracht naar de leverancier?
- Is dit proces succesvol verlopen?
- Hoe heeft u *tacit knowledge* overgebracht naar de leverancier?
- Is dit proces succesvol verlopen?
- Hoe verkreeg u kennis van de leverancier?
- Heeft er ontwikkeling plaatsgevonden in het proces van knowledge transfer. Dus hoe was het in het begin geregeld en hoe wordt het nu geregeld (contracten?)?
- Hoe ziet u het belang van *knowledge development* als component van een succesvolle outsourcing relatie?

- Hoe bestuurdte u het project?
- Welke medewerkers waren 'onsite' en welke 'offsite'?
- Waren er medewerkers van de leverancier in uw organisatie geplaatst?
- Hoe bestuurdte u de activiteiten van de leverancier?
- Had u een manager 'onsite'?
- Hoe verliep de communicatie met de leverancier?
- Wat zijn de opvallendste verschillen in het besturen van een outsourcing project t.o.v. een intern project?
- Wat waren de meeste problemen die u op dit gebied heeft ondervonden en hoe heeft u ze opgelost?

- Hebt u als bedrijf conflicten gehad met de leverancier, hoe zijn ze opgelost?
- Is de leverancier al haar beloftes nagekomen?
- Heeft uw bedrijf extra rekeningen gekregen waarvan men dacht dat deze al in het contract geregeld zouden zijn?
- Hoe zou u de relatie willen karakteriseren?
- Was/is er sprake van een goede relatie?
- Hoe bent u omgegaan met problemen over: **(Kort)**
 - cultuur verschillen
 - tijd verschillen
 - taal verschillen
 - werktijdverschillen
 - hoge doorloop bij leverancier
 - legale/gouvernementele problemen
 - gebrek aan domein kennis bij leverancier
 - onbetrouwbare telecommunicatie

- Wat is de duur van het contract?
- Welke voorwaarden stonden er in het basiscontract? **(kort benoemen)**
- Was het contract compleet?
- Zijn er zaken die in het begin niet in het contract stonden, maar die u nu zeker in het contract zou zetten (of later al hebt toegevoegd)?
- Was het contract marktconform, m.a.w. betaalde u niet te veel? (lerende organisatie?)
- Wat ziet u als de sterke en de zwakke punten van het contract?
- Hoe ziet u het belang van het contract in relatie tot de outsourcing relatie?
- Welk mechanisme in het contract gebruikte u om de kwaliteit te waarborgen?

- Hoe analyseerde u de kwaliteit van de leveringen?
- Welke mechanisme gebruikte u om de kwaliteit van het proces te waarborgen?
- Hoe regelde u de monitoring van de leverancier?
- Kon u direct ingrijpen als het de noodzaak er toe was?
- Hoeveel mensen werkten er enkel en alleen aan monitoring? voldoende?
- Wat waren de meeste problemen die u op dit gebied heeft ondervonden en hoe heeft u ze opgelost?

- Welke capaciteiten moet je in huis houden om ervoor te zorgen dat de outsourcing relatie een kans van slagen heeft? **(kort)**
- Hebben de medewerkers nog andere rollen moeten krijgen ten einde de relatie zo optimaal mogelijk te laten verlopen?
- Was uw organisatie aan het begin klaar voor het aangaan van een outsourcing relatie?
- Is uw organisatie nu klaar om te kunnen werken met een outsourcing partner?
- *U heeft nu enige ervaring, als het overnieuw moest, wat zou u dan anders doen?*

- *Wat zijn de lessen die u heeft geleerd van de dingen die goed gaan als de dingen die fout gaan.*
- *Als u een cijfer zou geven aan het gehele proces van outsourcing, wat voor cijfer zou u de het outsourcing project dan geven, en waarom?*

Bespreking model (kort)

B2: Herziene interviewprotocol

Richtlijn voor interviews

Data geïnterviewde:

- Omschrijving baan.
- Tijd in dienst van het bedrijf?
- Wat is uw plaats in de organisatie?

Algemene vragen:

- Waarom ging de unit waar u werkzaam bent een outsourcing relatie aan?
 - Wie waren er bij betrokken (leveranciers, en waarom dit aantal)?
 - Hoe werd er gereageerd?
 - Wat was de uitkomst?
- Hoe heeft u de projecten gekozen die voor outsourcing in aanmerking kwamen?
- Waren dit kritische projecten?
- Wat is uw lange termijn plan ten opzichte van outsourcing?
- Overweegt u een offshore development center in een ander land?
- Welke voordelen dacht u dat de outsourcing op zou gaan leveren?
- Wat waren de uiteindelijke voordelen die het outsourcing project opleverden?
- Beschrijving van het outsourcing project.

- Was uw bedrijf klaar voor een dergelijke verandering, zoniet welke veranderingen moesten er plaats vinden om de outsourcing relatie mogelijk te maken?
- *Hoe was de algemene opinie ten opzichte van de verandering?*
- Hoe heeft u uiteindelijk iedereen achter de verandering gekregen, en wanneer dit niet gelukt is, hoe bent u daar dan mee omgegaan?
- Heeft u ook aandacht moeten besteden aan de cultuurverandering bij de leverancier?
- Wat waren de meeste problemen die u op dit gebied heeft ondervonden en hoe heeft u ze opgelost?

- Welke kennis moest er worden overgedragen naar de leverancier?
- Hoe bracht u uw kennis over op de leverancier?
- Hoe heeft u *explicit knowledge* overgebracht naar de leverancier?
- Is dit proces succesvol verlopen?
- Hoe heeft u *tacit knowledge* overgebracht naar de leverancier?
- Is dit proces succesvol verlopen?
- Hoe verkreeg u kennis van de leverancier?

- Hoe bestuurdte u het project?
- Welke medewerkers waren 'onsite' en welke 'offsite'?
- Waren er medewerkers van de leverancier in uw organisatie geplaatst?
- Hoe bestuurdte u de activiteiten van de leverancier?
- Had u een manager 'onsite'?
- Hoe verliep de communicatie met de leverancier?

- Hebt u als bedrijf conflicten gehad met de leverancier, hoe zijn ze opgelost?
- Is de leverancier al haar beloftes nagekomen?

- Heeft uw bedrijf extra rekeningen gekregen waarvan men dacht dat deze al in het contract geregeld zouden zijn?
- Hoe zou u de relatie willen karakteriseren?
- Was/is er sprake van een goede relatie?

- Wat is de duur van het contract?
- Welke voorwaarden stonden er in het basiscontract? **(kort benoemen)**
- Was het contract compleet?
- Was het contract marktconform, m.a.w. betaalde u niet te veel? (lerende organisatie?)
- Wat ziet u als de sterke en de zwakke punten van het contract?
- Hoe ziet u het belang van het contract in relatie tot de outsourcing relatie?
- Welk mechanisme in het contract gebruikte u om de kwaliteit te waarborgen?

- Hoe analyseerde u de kwaliteit van de leveringen?
- Welke mechanisme gebruikte u om de kwaliteit van het proces te waarborgen?
- Hoe regelde u de monitoring van de leverancier?
- Kon u direct ingrijpen als het de noodzaak er toe was?
- Wat waren de meeste problemen die u op dit gebied heeft ondervonden en hoe heeft u ze opgelost?

- Welke capaciteiten moet je in huis houden om ervoor te zorgen dat de outsourcing relatie een kans van slagen heeft? **(kort)**
- Hebben de medewerkers nog andere rollen moeten krijgen ten einde de relatie zo optimaal mogelijk te laten verlopen?
- Was uw organisatie aan het begin klaar voor het aangaan van een outsourcing relatie?
- Is uw organisatie nu klaar om te kunnen werken met een outsourcing partner?

- Als u een cijfer zou geven aan het gehele proces van outsourcing, wat voor cijfer zou u de het outsourcing project dan geven, en waarom?

Bespreking model (kort)

C: Reflectieverslag

Nu het onderzoek grotendeels is afgerond, is het een goed moment om terug te kijken op de gehele opdracht. In deze bijlage zal dan ook al het handelen tijdens dit onderzoek kritisch worden geëvalueerd.

Het helpt vaak om duidelijke doelen te stellen voor het aangaan van een opdracht. Hiermee ben je in staat om gericht te zoeken naar de organisaties en/of opdrachten waar jij interesse in hebt. Voor mij is dit echter in het begin nooit helemaal duidelijk geweest. Ik wist wel in welke richting ik ongeveer de bacheloropdracht wou zoeken maar die 'richting' was nog zo breed dat ik nooit precies kon zeggen wat zocht. Voor mijzelf wist ik dat het in de richting van 'managen' van organisaties ging, maar veel gespecificeerde werd het ook niet. Daarentegen kon ik wel duidelijk zeggen wat ik niet zocht. Financiële opdrachten zijn bijvoorbeeld niet aan mij besteed. Ik zou het wel kunnen, maar ik mis het echte 'gevoel' met de getallen om er in uit te blinken.

Een logisch gevolg van dit alles was dat ik maar moeizaam geschikte opdrachten vond. Daarvan waren de meeste opdrachten marktonderzoeken. Zulke opdrachten had ik in het kader van mijn bacheloropdracht kunnen doen.

Doordat ik ben blijven doorzoeken naar opdrachten, kwam ik in contact met PANalytical. De opdracht die zei voor mij hadden, was nog niet gedefinieerd. Mijn begeleiders wisten echter voor mij een duidelijk beeld te creëren van wat ze van mij verwachtten. Deze opdracht komt voor mij erg in de richting waarnaar ik zocht. Ook zag ik voldoende uitdagingen in de opdracht en leek het mij een interessant onderzoeksgebied. Dat zijn wel de belangrijkste redenen waarom ik heb gekozen voor deze opdracht en niet voor een marktonderzoekopdracht.

Doordat ik niet duidelijk wist wat ik wou, ik had geen duidelijke doel voor ogen, verliep de zoektocht dus uitermate stroef. Dit is zeker een punt waar ik meer aandacht aan moet besteden in de toekomst, wil dit beter verlopen.

In grote lijnen was er dus een opdracht-kader geformuleerd. Aan mij de taak om dit in een onderzoeksvoorstel te vertalen waarin PANalytical zich kon vinden. Voor mij was dit een belangrijk punt in de gehele opdracht. Sterk punt hierin was om alvast een klein literatuuronderzoek te doen, en een paar gesprekken te houden met mijn begeleiders. Hierdoor was ik in staat om het onderzoekskader goed te verwoorden. Dit leverde mij een goede basis op om verder te werken. Hier was ook een belangrijk evaluatiemoment ingebouwd. Op dit punt heb ik nog goede aanbevelingen gehad van zowel mijn begeleider op de UT als mijn begeleiders bij PANalytical.

Toen kon de echte opdracht beginnen. Dit gebeurde door middel van een uitgebreide literatuurstudie. Dit was ook het meest zelfstandige gedeelte van de opdracht. Voor de voortgang op dit gebied had ik weinig tot geen hulp van mijn begeleiders nodig. Het schrijven van het theoretische gedeelte heeft ongeveer de helft van de tijd in beslag genomen. Omdat ik een scherpe tijdsplanning had kon ik er ook niet veel langer over doen. In mijn planning had ik minder tijd voor het schrijven van het theoretische gedeelte gereserveerd. Van te voren kon ik namelijk moeilijk inzien hoe lang ik hiervoor nodig zou hebben. Het interviewgedeelte had ik echter iets te ruim genomen, waardoor ik geen tijdsverlies kreeg te verwerken. De planning voor het gehele verslag was dus wel toerikend, alleen de onderlinge delen waren wat moeilijker te definiëren. Uiteindelijk was mijn planning voldoende haalbaar. Wat ik wel als handig heb ervaren waren de onderlinge delen in de planning. Zo had ik elke keer weer een deadline die ik moest halen. Dit kwam mijn motivatie ten goede, en ik had ergens om naartoe te werken. Dit is zeker iets wat ik in het vervolg ook toe ga passen.

Elke week had ik op maandagochtend een gesprek met mijn begeleiders van PANalytical over mijn voortgang. Dit heb ik als zeer prettig ervaren. Ik kon hun laten zien wat mijn voortgang van de

afgelopen week was en zei konden waar nodig direct bij sturen. Ik denk dat dit de kwaliteit zeker ten goede is gekomen. Met mijn begeleider op de UT kon ik elk moment een afspraak maken, of telefonisch wat vragen stellen.

Een cruciaal onderdeel van mijn onderzoek zijn de interviews over praktijksituaties. Om deze interviews te regelen moest ik veel eigen initiatief tonen. Dankzij hulp van mijn begeleiders van PANalytical ben ik bij enkele bedrijven uitgekomen die geschikt leken voor het onderzoek. Vervolgens heb naar de bedrijven gebeld en uitgelegd wat de situatie was. Niemand uitgezonderd waren ze allen bereidwillig om mee te werken. Voor mij toonde dit aan dat ik op de goede weg was, en duidelijk kon maken waar ik precies naar op zoek was. Voordat de interviews geregeld waren was ik wel bang dat ik de interviews bijvoorbeeld niet meer op tijd zou kunnen houden. In de toekomst zal ik wanneer ik interviews moet houden, dit eerder moeten regelen.

Doordat ik mijn interviews eerst had laten controleren door mijn begeleiders (UT en PANalytical) gaf me dit veel vertrouwen voor de interviews. Doordat ik wist dat wat ik vroeg geen onzin was gaf me dat meer zekerheid. Dit is voor mij voor het goed verlopen van de interviews een verstandige zet geweest. Uiteindelijke verliepen alle interviews dan ook perfect. Zelfs mijn gesprek in het Engels met een medewerker van Mindteck verliep soepel.

Terugkijkend op de afgelopen 10 weken kan ik alleen maar positief zijn over de manier waarop ik de opdracht heb kunnen uitvoeren bij PANalytical. Met name de planning en de samenwerking verliepen uitstekend. Punten waar ik zeker aandacht aan moet gaan besteden zijn het tijdig regelen van zaken. Zowel bij het verwerven van de opdracht als bij het verwerven van de interviews dacht ik, dat gebeurd wel. Op het laatst moet dan ineens alles nog geregeld worden om zodoende geen tijd te verspillen. Omdat ik een sterke planner ben heb ik vaak de tijd wel om deze 'verloren' tijd op te vangen. Toch is dit een punt waar ik zeker aandacht aan moet gaan besteden. Ik overzie vaak heel duidelijk wat ik wil en waar ik naartoe wil, maar om dan ook echt tot actie over te gaan vergeet ik vaak. Echter, wanneer ik eenmaal bezig ben dan wil ik het ook zo snel en zo goed mogelijk af maken.

D: Case 'de leverancier'

Harish B Jayaraj is werkzaam bij het Indiase bedrijf Mindteck. In het verleden heeft hij, bij andere Indiase bedrijven, al veel te maken gehad met outsourcing projecten. In deze case geef ik de bevindingen uit mijn gesprek met dhr. Jayaraj weer.

De outsourcing relatie vanuit leveranciersoogpunt wordt besproken aan de hand van een voorbeeld gegeven door dhr. Jayaraj. Het voorbeeld is als volgt:

'Een Amerikaanse onderneming, fabrikant van semiconductoren, software en tools, moest gaan outsourcen. De software werd niet gezien als core business en daarom werd besloten om deze te laten uitvoeren door een andere organisatie. Hiervoor werd in India een dochteronderneming opgericht. Voor het eerste project werden er nog geen mensen aangenomen onder naam van de dochteronderneming maar werd alles gedaan door een Indiase softwareorganisatie. Deze was werkzaam onder haar eigen naam onder opdracht van de Amerikanen. Vervolgens werden er mensen uit India aangenomen onder naam van de dochteronderneming die weer leerden van de Indiase softwareonderneming. Uiteindelijk ontstond er dus een grote leverancier van softwarediensten voor de Amerikaanse onderneming'

Dit is de context waarin de casus zich afspeelt. Dhr. Jayaraj beargumenteerde dat door deze opzet de leverancier langzamerhand kan wennen aan de klantorganisatie. De Indiase leverancier kon meelopen bij de Amerikaanse onderneming. Dit zagen ze als erg belangrijk om onderdeel te worden van het bedrijf maar vooral om de kennis en de context van de producten goed te begrijpen. Face-to-face contacten zagen ze hierin als cruciaal. Doordat dit kleine projecten waren, konden ze in korte tijd de kennis en kunde van de Amerikaanse onderneming over nemen. Daarna waren ze in staat om zelf deze kennis over te brengen op de nieuwe Indiase werknemers en zodoende te groeien. Veel klantorganisaties hebben werknemers on-site om de relatie te monitoren. Dat is goed, dat moet zelfs, maar de manager on-site moet een man uit het land zelf blijven. De culturele verschillen zijn zo groot dat een Europese of een Amerikaanse manager nooit in staat is om het beste uit de mensen te halen. Het voorbeeld dat dhr. Jayaraj gaf is dat Indiase medewerkers veel willen werken, ook in het weekend of vakanties. Westerse managers zeggen, het is weekend/vakantie ik wil je niet meer zien, terwijl de Indiërs graag willen werken. Zo zijn er nog meerdere verschillen die het effectief managen door een Westerse manager onmogelijk maken.

Verdere belangrijke punten waaraan gedacht moet worden (vanuit leverancier):

- Laat de hoogste manager van de leverancier plaatsnemen in de klantorganisatie. Dit zien de leveranciers als voordelig omdat hiermee de directe communicatie mogelijk wordt. Hiermee zijn problemen eerder te zien kan de cultuur makkelijker worden overgedragen.
- Face-to-face contact met de klant is cruciaal om problemen te voorkomen en/of op te lossen.
- Informatie moet worden gedeeld. Door het niet delen van informatie is voor de leveranciers onmogelijk om de juiste resultaten te boeken.
- Laat de leveranciers meedenken. In dit voorbeeld werden er aan het eind van het jaar nieuwe 'year plans' opgesteld. Daarin stond de richting voor het komende jaar. Zeer belangrijk voor leveranciers.
- 'Samen'. Dit woord symboliseert hoe de leverancier over de relatie denkt. Het moet samen worden gedaan. Alleen lukt het niet.

Als dit vergeleken wordt met de bevindingen vanuit de klantgerichte casussen, dan zie ik grote overeenkomsten. Het punt waar de meeste onenigheid over bestaat is van welke organisatie de manager on-site moet zijn. Hierover zijn de meningen verdeeld.