

THIADENS



Outsourcologie

Onlangs bracht Giarte het boek *Outsourcing performance* uit, dat begint met vijf lessen. Zeven jaren sourcing leerden ons dit:

1. Het gaat niet om de prijs, maar om de kosten. Voordat je een RfP de deur uit stuurt, moet je gewoon helder hebben wat de echte kosten en kostenopdrijvers zijn.
2. Structurele kostenverlagingen zijn onmogelijk zonder veranderingen. No pain, no gain. Deze veranderingen moeten zichtbaar en voelbaar zijn voor zowel aanbesteder als leverancier.
3. Samenwerking met een vaste groep leveranciers vraagt om transparantie in kosten en marges.
4. De centrale regie- en de informatiemanagementfunctie in de diverse organisatie-eenheden moet helder zijn vormgegeven. De organisatie moet kunnen aangegeven waar ze om vraagt en de regie moet deze vraag kunnen vertalen.
5. Innovatie moet vorm krijgen. Niet alleen lagere kosten, maar ook andere opbrengsten zijn bij de klant te benoemen.

“Beetje plat, die lessen”, hoor ik u zeggen. “En waarom somt die columnist van ons die lessen op? Dit is toch gewoon boerenverstand? Zo willen we toch al sinds Adam en Eva met elkaar werken?” Dat klopt. Maar doen we het ook? Zijn we open ten opzichte van onze sourcingspartners? Snappen we hen? Snappen zij elkaar? En gunnen we hun ook de credits voor hun werk zonder hun het vel over de oren te halen? Henry Ford onderscheidt drie verschillende generaties binnen outsourcing: coming together, staying together en working together. “Coming together is a beginning. Staying together is progress. Working together is succes.” Maar zijn we overal al in de fase van working together? Ik denk van niet. Daarom is het boeiend om in de special edition van *MIS Quarterly* eens te lezen wat de status van de wetenschap is omtrent offshoring. Overgaan tot offshoring, zeggen de editors, is een beleidsbeslissing voor een organisatie. Nog te verrichten onderzoek moet aangeven hoe men rekening houdt met verschillen in cultuur, hoe men een contract bestuurt, wat de invloed is van langetermijnperspectieven en hoe men omgaat met het effect van afstand, de risico's van offshoring en het behoud van de kerncompetentie in een organisatie. Reeds verricht onderzoek leert ons dat de skills van de leveranciers en het vertrouwen van de klant in de leverancier positief

werken, dat het gebruik van fixedpricecontracten de voorkeur verdient en dat de risico's van offshoring aantoonbaar lager zijn als de klant wordt vertegenwoordigd door iemand met dezelfde nationaliteit als het projectteam van de leverancier. *MIS* bevestigt in feite de opinie van Giarte, om vervolgens in te gaan op diepere vragen. Wat zijn de effecten van sector kennis bij de leverancier? Waarom krijgen sommige projecten te maken met extra kosten? Wat veroorzaakt de verschillen in resultaten tussen leveranciers uit verschillende landen? Alle artikelen zijn gebaseerd op cases uit grote organisaties in de financiële sector. Zo stellen Gefen c.s. vast dat een betere kennis van de sector niet gepaard gaat met hogere prijzen, maar er wel toe leidt dat er meer vertrouwen is en dat men minder werkt met een fixed price. Levina c.s. constateerden verschillen die terug te voeren waren op de situatie in het land waar het werk werd uitgevoerd. De Russische organisatie bleek voor eenvoudig werk hoogopgeleide medewerkers in te zetten. Zij had weinig verloop, maar kon zich minder snel uitbreiden. De Indiërs lieten de simpele klusjes doen door mensen met een lager opleidingsniveau en minder werkervaring. Het verloop was 20 procent, maar de organisatie kon wel zich snel uitbreiden. Extra kosten zijn er volgens Dibbern c.s. vooral bij offshoring in sterk klantspecifieke projecten, omdat daar een grote kennisasymmetrie is. Net als Giarte zeggen King c.s. dat de omgang met sourcing op beleidsniveau moet worden aangevlogen. Op het terrein van offshoring is nog heel wat onderzoek te doen.

Gianotten, M. en Riet, S. van der met Huige, J., *Outsourcing performance*, Giarte Media Group, Amsterdam, 2009

MIS Quarterly, juni 2008, volume 32:

Dibbern, J. en Winkler, J. met Heinzl, A., *Explaining variations in client extra costs between software projects offshored to India*

King, W.R. en Torkzadeh, G., *Information systems offshoring: re-search status and issues*

Levina, N. en Vaast, E., *Innovating or doing as told? Status differences and overlapping boundaries in offshore collaboration*

MIS Quarterly, september 2008, volume 33:

Gefen, D. en Wyss, S. met Lichtenstein, Y., *Business familiarity as risk mitigation in software development outsourcing contracts*

DR. THEO THIADENS

is schrijver en lector in ICT-governance aan de Fontys Hogeschool.