

# Relatiemanagement bij ASP-diensten

*Scriptie Masteropleiding Business Processes and ICT  
Faculteit Managementwetenschappen, Open Universiteit Nederland*

**Naam:** Wim Steenbergen  
**Studentnummer:** 838845336  
**Adres:** Dukaat 92  
8253 BR Dronten  
**E-mail:** [wim-gerdi@planet.nl](mailto:wim-gerdi@planet.nl)

**Versie:** Definitief  
**Datum:** 8 december 2008  
**Plaats:** Dronten

**Begeleider:** Prof. Dr. B. Prakken  
**Examinator:** Ir. H.B.F. Hofstee

**Cursuscode:** B9231B

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	ii
Samenvatting.....	iii
1. Inleiding.....	1
1.1. Aanleiding voor het onderzoek.....	1
1.2. Onderwerp .....	1
1.3. Relevantie .....	1
1.4. Hoofdstukindeling.....	2
2. Probleemstelling.....	3
2.1. Doelstelling.....	3
2.2. Conceptueel model .....	3
2.3. Vraagstelling.....	3
2.4. Onderzoeksmodel .....	4
3. Onderzoeksontwerp .....	6
3.1. Onderzoekstrategie .....	6
3.2. Literatuuronderzoek .....	6
3.3. Empirisch onderzoek.....	7
3.4. Dataverzameling .....	8
3.5. Analyse .....	10
3.6. Afbakening .....	10
3.7. Validiteit en betrouwbaarheid .....	11
4. Theoretisch kader.....	12
4.1. Outsourcing en ASP.....	12
4.2. Relaties bij outsourcing .....	18
4.3. Conclusie theoretisch kader .....	28
5. Onderzoeksresultaten empirisch onderzoek .....	29
5.1. Casebeschrijving .....	29
5.2. Analyse .....	32
5.3. Conclusie empirisch onderzoek.....	37
6. Conclusies en aanbevelingen.....	38
6.1. Conclusies.....	38
6.2. Beperkingen .....	38
6.3. Aanbevelingen.....	39
6.4. Reflectie op het eigen onderzoek.....	39
7. Literatuur .....	41
Bijlagen.....	44
Bijlage 1: Interviewstructuur.....	45
Bijlage 2: Interviewmatrix.....	48
Bijlage 3: Resultaten case-study .....	49
Bijlage 4: Documenten.....	59
Bijlage 5: Begripsdefinities.....	64

## Voorwoord

Voor u ligt het verslag van mijn onderzoek naar relatiemanagement bij ASP-diensten. Hiermee is mijn studie Bedrijfswetenschappen aan de Open Universiteit afgerond.

Voor het tot stand komen van deze scriptie gaat mijn dank allereerst uit naar mijn begeleider Prof. Dr. B. Prakken. Door zijn kernachtige en treffende aanwijzingen en commentaren heb ik het onderzoek kunnen uitvoeren en afronden. Hartelijk dank! Ook examinerator Ir. H.B.F. Hofstee wil ik bedanken voor de begeleiding. Tevens een dankwoord aan Marnix voor zijn medewerking aan het empirisch onderzoek en aan Linda van Moorst voor de kritische review van de conceptversie van de scriptie.

Ik wil mijn werkgever KPN en in het bijzonder Léon van Batenburg bedanken voor de ruimte die ik heb gekregen om, ondanks een drukke baan, ook de benodigde aandacht te kunnen geven aan mijn studie.

Toen ik vijf jaar geleden begon aan de opleiding Bedrijfswetenschappen, wist ik niet dat ik bij afronding ervan drie prachtige dochters zou hebben. Hoewel studie niet altijd makkelijk te combineren viel met werk en gezin, hebben Gerdi, Ellen, Laura en Suzanne mij gelukkig gemotiveerd om door te gaan en ook om regelmatig afstand te nemen van het studeren! Bedankt!!

Wim Steenbergen  
Dronten, 8 december 2008

## Samenvatting

In het kader van het afstudeeronderzoek *Business Processes and ICT* is onderzoek gedaan naar het belang van relaties en relatiemanagement bij ASP-diensten.

De doelstelling van dit onderzoek is het geven van inzicht in het belang van relatiemanagement voor de relatie tussen aanbieder en afnemer van ASP-diensten.

De centrale vraagstelling luidt:

*Wat is het belang van relatiemanagement bij ASP-diensten?*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat zijn de kenmerken van outsourcing en in het bijzonder van ASP ten aanzien van de exploitatiefase?
2. Wat is relatiemanagement in het algemeen en voor outsourcing in het bijzonder?
3. Wat is het belang van relaties voor ASP-diensten?

Hiertoe is achtereenvolgens een literatuuronderzoek en empirisch onderzoek uitgevoerd. Tijdens de uitvoering van het literatuuronderzoek is een recent onderzoek van Fleming en Low (2007) naar outsourcingrelaties gevonden. Het door Fleming en Low ontwikkelde relatiemodel is gehanteerd tijdens de uitvoering van het empirisch onderzoek, dat als case study heeft plaatsgevonden bij een bedrijf in de regio Arnhem. Dit bedrijf maakt gebruik van de diensten van een enterprise-ASP.

ASP is een vorm van outsourcing, waarbij de aanbieder een relatie heeft met meerdere afnemers (multi-client) voor hetzelfde type gestandaardiseerde dienstverlening, de aanbieder eigenaar is van de centrale infrastructuur en vanaf afstand functionaliteit levert en waarbij weinig ruimte is voor klantspecifiek maatwerk. Onderwerp van outsourcing bij ASP-diensten zijn *packaged* applicaties in een dienstvorm en het is aannemelijk dat een afnemer aan meer dan één aanbieder heeft geoutsourced (multi-vendor), of een combinatie heeft van interne en externe diensten (co-operative outsourcing).

Relatiemanagement is het ontwikkelen en laten voortduren van relaties met andere partijen, met als doel om gezamenlijk de eigen doelstellingen te bereiken en bevat alle bewuste activiteiten van de partijen die invloed uitoefenen op de relatie tijdens het bestaan ervan, met als doel de relatie te laten voortduren.

Het belang van outsourcingrelaties is afhankelijk van het type relatie en de onzekerheid ten aanzien van de toekomst.

Het belang van relatiemanagement bij ASP-diensten is minder groot dan bij traditionele outsourcing. Oorzaken hiervoor zijn standaardisatie van de dienst, het feit dat het om *selective outsourcing* gaat en de transactiekosten laag zijn.

Een belangrijk inzicht is dat de psychologische component (de interventievariabele in het model van Fleming en Low), bestaande uit de percepties van individuen, bepalend is voor de mate waarin outsourcingssucces ook als zodanig gezien wordt!

Op basis van het literatuuronderzoek en het empirisch onderzoek is de vraagstelling beantwoord.

Geconcludeerd mag worden dat relatiemanagement evenals bij traditionele outsourcing ook belangrijk is bij ASP-diensten, zij het binnen een beperktere reikwijdte dan bij traditionele outsourcing het geval is.

Het type en de aard van de relatie in een ASP-context leggen andere accenten, waardoor relatiemanagement zich moet richten op andere aspecten.

De belangrijkste verschillen zijn:

1. Leveringsprestatie wordt in een ASP-context belangrijker geacht dan in traditionele outsourcing.
2. Zachte variabelen zijn in een ASP-context over het algemeen van minder belang dan bij traditionele outsourcing.

Tevens kan geconcludeerd worden dat het model van Fleming en Low tevens toepasbaar is in een ASP-context.

Eén van de aanbevelingen van dit onderzoek is om de specificiteit en reikwijdte van de conclusies te verbeteren middels kwantitatief onderzoek.

Een andere aanbeveling is replicatie van dit onderzoek naar andere gerelateerde contexten, zoals:

- ander type ASP (horizontal, pure-play of vertical)
- andere sectoren (dan industrie).

# 1. Inleiding

## 1.1. Aanleiding voor het onderzoek

De toekomst van bedrijven en organisaties hangt voor een belangrijk deel af van de ICT-mogelijkheden waarover men kan beschikken (Prakken 1997). Paradoxaal is dat in de laatste decennia het belang van ICT voor de bedrijfsvoering is toegenomen, terwijl er tevens een toename is geweest in het outsourcen van ICT omdat dit als *non-core business* wordt beschouwd (Prakken 2002).

Een specifieke vorm van ICT-outsourcing is Application Service Provisioning (ASP). ASP is een vorm van *selective outsourcing* waarbij een derde partij specifieke software op eigen platforms draait en deze via internet of een andere verbinding op huurbasis levert aan meerdere klanten. ASP is daarmee een versmelting van verschillende producten en diensten (Lee, Huynh et al. 2003) en deze vorm van dienstverlening is sterk in opkomst (Dibbern, Goles et al. 2004).

Na een eerste literatuurverkenning blijkt dat er nog weinig onderzoek is gedaan naar ASP als outsourcingvorm, terwijl deze wezenlijk anders is dan traditionele ICT-outsourcing, waarbij grote delen van de ICT-functies worden overgedragen aan een externe partij, inclusief mensen en middelen (Dibbern et al. 2004; Gonzalez, Gasco et al. 2006). Voor alle outsourcingvormen geldt dat er nog veel onderzoek nodig is naar de relaties tussen aanbieder en afnemer van outsourcingdiensten, zo blijkt uit de literatuuranalyse van Dibbern et al. (2004). Een organisatie streeft bepaalde doelen na met outsourcing. Indien deze doelen worden behaald, kan de afnemer spreken van outsourcingsucces. Tijdens de exploitatiefase blijkt het voor beide partijen van belang dat de relatie op de juiste wijze wordt onderhouden.

Fleming en Low (2007) hebben een model voor outsourcingrelaties ontwikkeld. Dit model is getoetst tijdens de uitvoering van het empirisch onderzoek.

## 1.2. Onderwerp

Op grond van bovenstaande, namelijk dat er nader onderzoek nodig is naar ASP en naar outsourcingrelaties is het volgende onderwerp gekozen: *Relatiemanagement bij ASP-diensten*.

De relatie tussen ASP-aanbieder en afnemers is meer van tijdelijke aard en flexibeler dan bij traditionele outsourcingvormen (Leem, 2001). In het geval van ASP-diensten zal de relatie anders vormgegeven moeten worden dan bij traditionele outsourcing. In dit onderzoek is gekozen voor het perspectief van de afnemer tijdens de exploitatiefase van een outsourcingovereenkomst (zie hiertoe paragraaf 3.6).

## 1.3. Relevantie

De uitkomsten van het onderzoek zijn zowel wetenschappelijk als praktisch en maatschappelijk van belang.

### 1.3.1. Theoretisch en wetenschappelijk belang

De resultaten uit dit onderzoek dragen bij aan meer theoretisch gefundeerde inzichten in het fenomeen ASP en het belang van relaties bij deze vorm van outsourcing.

### **1.3.2. Praktisch belang**

Dit onderzoek biedt inzichten in de verschijnselen ASP en relatiemanagement. Op basis hiervan kunnen aanbieders en afnemers van ASP-diensten de onderlinge relatie en het onderhouden hiervan verbeteren.

### **1.3.3. Maatschappelijk belang**

ASP, SaaS (Software as a Service) en Utility computing zijn verwante begrippen die het online beschikbaar stellen van applicaties tot doel hebben. De begrippen zijn onderhevig aan trends in de ICT-markt en de daarmee samenhangende behoefte aan nieuwe aanduidingen. Een belangrijk verschil met traditionele outsourcing is dat de aanbieder van ASP-diensten grotendeels onzichtbaar en/of op grote afstand opereert. Op het moment dat een individu, bedrijf of organisatie gebruik gaat maken van online diensten, zoals ASP, wordt het voor een deel afhankelijk van deze aanbieder.

Het aanbod en gebruik van online diensten in de maatschappij nemen sterk toe. Dit onderzoek geeft, hoewel gericht op relatiemanagement tussen afnemer en aanbieder van ASP-diensten, tevens inzicht in relaties bij het gebruik van online diensten.

## **1.4. Hoofdstukindeling**

De opbouw van dit verslag is als volgt. In hoofdstuk 2 wordt de probleemstelling besproken in de vorm van doelstelling, vraagstelling, conceptueel model en onderzoeksmodel. In hoofdstuk 3 komt het onderzoeksontwerp aan de orde. In het daaropvolgende hoofdstuk wordt het theoretisch kader besproken, dat gebaseerd is op relevante en actuele wetenschappelijke literatuur rondom dit onderwerp. Het is opgebouwd over de onderwerpen outsourcing, ASP en relatiemanagement.

Vervolgens volgen in hoofdstuk 5 de onderzoeksresultaten van het empirisch onderzoek, waarna in hoofdstuk 6 de conclusies, beperkingen en aanvullingen van het onderzoek worden gepresenteerd.

## 2. Probleemstelling

De probleemstelling van dit onderzoek bestaat uit de doelstelling en vraagstelling. Daarbij wordt het conceptueel model en het onderzoeksmodel gepresenteerd.

### 2.1. Doelstelling

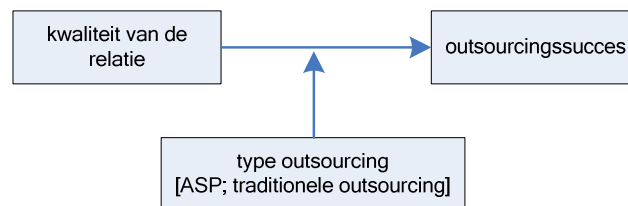
De doelstelling van dit onderzoek is:

*Inzicht geven in het belang van relatiemanagement voor de relatie tussen aanbieder en afnemer van ASP-diensten.*

Het onderzoek is toegespitst op de relatie tussen aanbieder en afnemer van ASP-diensten, omdat het belang van deze relatie de basis is voor het belang dat aan relatiemanagement moet worden toegekend.

### 2.2. Conceptueel model

In Figuur 1 is het conceptueel model, dat gebaseerd is op de resultaten uit het verkennende literatuuronderzoek, weergegeven. Het model visualiseert dat de kwaliteit van de relatie in positieve zin direct van invloed is op de mate van outsourcingsucces (gevisualiseerd door de horizontale pijl), waarbij het type outsourcing (ASP of traditionele outsourcing) dit verband beïnvloedt (gevisualiseerd door de verticale pijl).



**Figuur 1: conceptueel model**

Het model bevat drie variabelen:

1. Kwaliteit van de relatie  
(onafhankelijke variabele, gradaties laag tot hoog)
2. Outsourcingssucces  
(afhankelijke variabele, gradaties: klein tot groot)
3. Type outsourcing  
(interactievariabele; modaliteiten: ASP; traditionele outsourcing).

Het conceptueel model wordt in dit onderzoek gebruikt om te onderzoeken wat het belang van de relatie en van relatiemanagement is bij ASP ten opzichte van traditionele outsourcing.

### 2.3. Vraagstelling

Om de doelstelling te bereiken moet de volgende centrale vraag adequaat worden beantwoord:

*Wat is het belang van relatiemanagement bij ASP-diensten?*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zijn de volgende vragen geformuleerd:

1. Wat zijn de kenmerken van outsourcing en in het bijzonder van ASP ten aanzien van de exploitatiefase?
2. Wat is relatiemanagement in het algemeen en voor outsourcing in het bijzonder?
3. Wat is het belang van relaties voor ASP-diensten?



Deze vragen zijn uiteengelegd in de volgende deelvragen:

*Ad.1*

- a. Wat zijn kenmerkende verschillen en overeenkomsten tussen outsourcing en ASP?
- b. Wat vormt onderwerp van outsourcing bij ASP-diensten?
- c. Wat zijn gebruikelijke activiteiten van zowel aanbieder als afnemer tijdens de exploitatiefase van een outsourcingcontract?

*Ad.2*

- d. Wat is relatiemanagement?
- e. Wat is het belang van relatiemanagement in outsourcingrelaties?
- f. Wat behelst relatiemanagement in outsourcingrelaties?
- g. Welke voor relatiemanagement relevante theorieën zijn er op het gebied van outsourcing?

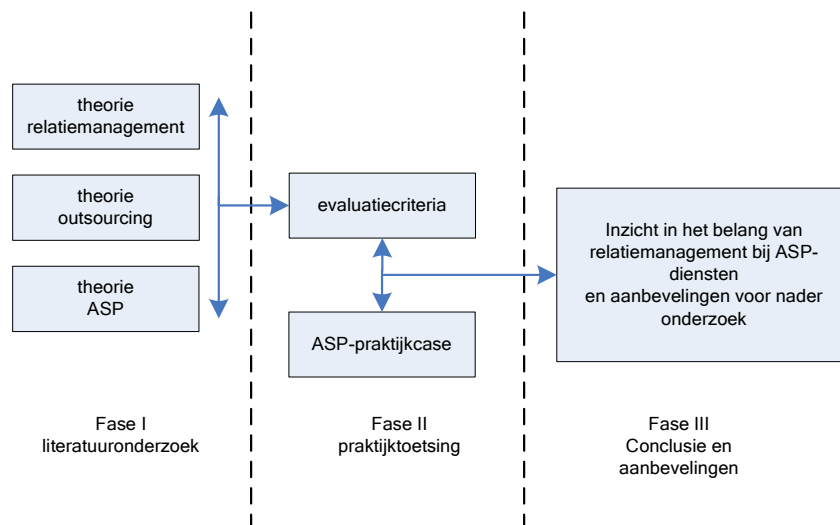
*Ad.3*

- h. Hoe belangrijk is relatiemanagement bij ASP-diensten?
- i. Welke theorieën rondom outsourcingrelaties kunnen toegepast worden op ASP?
- j. Welke evaluatiecriteria kunnen gebruikt worden om het belang van relatiemanagement bij ASP-diensten in de praktijk te toetsen?
- k. Hoe is relatiemanagement te conceptualiseren en meetbaar in de praktijk?

Een combinatie van literatuuronderzoek en empirisch onderzoek zal antwoord geven op deze vragen. Vraag 1 wordt beantwoord in paragraaf 4.1. De vragen 2 en 3 worden hoofdzakelijk beantwoord in paragraaf 4.2, met uitzondering van deelvraag h, die in hoofdstuk 5 wordt beantwoord.

## 2.4. Onderzoeksmodel

Het onderzoek ziet er als volgt uit: een bestudering van theorieën over outsourcing, relatiemanagement en ASP leveren evaluatiecriteria op (I) waarmee in een ASP-praktijkcase wordt getoetst in hoeverre voor outsourcingrelaties relevante theorieën toepasbaar zijn op ASP-diensten. Een vergelijking tussen theorie en praktijk (II) resulteert in inzicht in het belang van relatiemanagement bij ASP-diensten en leidt tot aanbevelingen voor nader onderzoek (III). In Figuur 2 is het onderzoeksmodel weergegeven.



**Figuur 2: Onderzoeksmodel**

In het onderzoek betekent dit dat de elementen uit het relatiemodel van Fleming en Low (2007), dat gebaseerd is op theorieën rondom traditionele-outsourcingsrelaties, naar evaluatiecriteria worden omgezet, voor de vergelijking met ASP. Hiertoe wordt in de ASP-context de modelstructuur getoetst op relevantie en wordt per modelement getoetst of dit als relevant wordt beschouwd. Indien hier bevestigend op geantwoord wordt, wordt het element vervolgens gekwalificeerd als neutraal, belangrijk of essentieel. Op deze wijze wordt geëvalueerd of het relatiemodel toepasbaar is in een ASP-context. Met toepasbaarheid wordt hier bedoeld dat het model, zowel voor de specifieke modelementen als qua structuur, relevant is binnen een ASP-context en als zodanig gehanteerd kan worden. De modelementen representeren perspectieven op de relatie en waarvan de kwaliteit van invloed is op de mate van outsourcingsucces.

De casus betreft een bedrijf dat gebruikmaakt van een sterk gestandaardiseerde ASP-applicatie, die in hoge mate kritisch is voor de bedrijfsvoering. Deze casus wordt vergeleken met traditionele outsourcing middels het relatiemodel van Fleming en Low (2007). Verschillen die hiermee aan het licht komen, kunnen aantonen dat de relatie bij ASP meer of minder belangrijk is of dat de accenten anders liggen. Inzicht in deze verschillen geeft handvatten voor de mate en wijze van relatiemanagement bij ASP-diensten.

De wijze waarop het onderzoeksmodel is uitgevoerd, wordt beschreven in het volgende hoofdstuk.

### 3. Onderzoeksontwerp

Dit hoofdstuk gaat in op de onderzoeksstrategie, aanpak van het literatuuronderzoek en het empirisch onderzoek, dataverzameling en analyse, afbakening van het onderzoek en tot slot validiteit en betrouwbaarheid.

#### 3.1. Onderzoekstrategie

Uit de oriënterende literatuurstudie blijkt dat er weinig onderzoek is gedaan naar ASP als vorm van outsourcing (Dibbern et al. 2004; Gonzalez et al. 2006) en dat op het gebied van relaties tussen aanbieder en afnemer nog veel onderzoek nodig is voor alle vormen van outsourcing (Dibbern et al. 2004). Er is derhalve tevens weinig onderzoek gedaan naar de combinatie van ASP en relatiemanagement. Dit onderzoek beoogt daaraan een bijdrage te leveren.

Gezien de doelstelling van het onderzoek, betreft het hier een theoriegericht onderzoek in de vorm van theorietoetsing. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van een recent gepubliceerd relatiemodel door Fleming en Low (2007). De onderzoeksstrategie is voornamelijk die van een gefundeerde theoriebenadering, waarbij in het literatuuronderzoek de nadruk op bureauonderzoek ligt en in het empirisch onderzoek de nadruk op de enkelvoudige case study als onderzoeksstrategie.

Een casestudy is bij uitstek een onderzoeksmethode, waarmee zaken kunnen worden vergeleken en geduid, zeker in een context waar nog weinig onderzoek is gedaan, zoals hier het geval is. In het empirisch onderzoek komt dat neer op het vergelijken van een bestaand outsourcingrelatiemodel met de praktijk van ASP en het verklaren van eventuele verschillen.

Concreet betekent dit een gedeeltelijk replicatieonderzoek: het toetsen van het relatiemodel van Fleming en Low (2007), dat op traditionele outsourcing, in de vorm van een strategisch partnership, betrekking heeft, op toepasbaarheid bij ASP als outsourcingvorm. In dit onderzoek wordt uitgegaan van het perspectief van de afnemer.

#### 3.2. Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek is gericht op theorieën omtrent relatiemanagement bij outsourcing en de toepasbaarheid ervan voor ASP-diensten en is als volgt uitgevoerd. Er is gezocht naar wetenschappelijke publicaties rondom de onderwerpen relaties en relatiemanagement in het kader van outsourcing en ASP. Om uit de veelheid aan publicaties de meest relevante te selecteren is hiertoe de volgende zoekstrategie gehanteerd.

Allereerst is het zoekgebied bepaald:

- Vakgebieden: bedrijfskunde, organisatiekunde en economie.
- Taalgebieden: voornamelijk Nederlands en Engels.
- Publicatiedatum: “outsourcing algemeen” en “relatiemanagement” vanaf 1960; “ASP”, vanwege het jonge bestaan vanaf 2000.
- Marktsectoren: primair zakelijke en financiële dienstverlening, overheid; eventueel zorg, transport, opslag en communicatie.

Vervolgens is op iteratieve wijze naar publicaties gezocht via Picarta, middels relevante trefwoorden en op basis van literatuurreferenties uit overzichtsstudies en reeds geselecteerde publicaties.

Op basis van relevantie, wetenschappelijke inbedding en de eis van betrouwbaarheid, is een aantal publicaties geselecteerd voor nadere bestudering.

Indien een publicatie (delen van) mogelijke antwoorden op de centrale vragen en deelvragen van het literatuuronderzoek bevatte, werd de publicatie aangemerkt als

relevant. Om de veelheid aan literatuur snel hierop te kunnen beoordelen, zijn de tekstdelen *samenvatting*, *inleiding* en *conclusies* hierop beoordeeld.

Verder is per relevante bron bepaald of er sprake is van wetenschappelijke inbedding: voortbouwend en verwijzend naar andere wetenschappelijke literatuur, onder vermelding van methoden en analyses.

Daarnaast is beoordeeld of een bron betrouwbaar is, d.w.z. dat de publicatie *peer-reviewed* is. Bij internationale journals en proceedings is dit vaak het geval. Via sommige zoekkanalen wordt een citation-index getoond, hetgeen als indicator van relevantie is gebruikt. Van alle geselecteerde publicaties kan gesteld worden dat deze aan de criteria voor wetenschappelijkheid voldoen.

Omdat er weinig onderzoek is gedaan naar de combinatie van ASP en relatiemanagement, waarbij ASP zelf een betrekkelijk jong onderwerp is binnen de outsourcingliteratuur, blijken de meeste publicaties voornamelijk in te gaan op één van de onderwerpen relatiemanagement, outsourcing of ASP. Het gevolg hiervan is dat er uiteindelijk meer publicaties zijn geselecteerd dan de minimaal vereiste 20.

De met deze methode geselecteerde literatuur is gebruikt om de centrale vragen en deelvragen te beantwoorden en heeft als bron gediend voor het theoretisch kader in hoofdstuk 4. Ook dienen de beschrijvingen uit het theoretisch kader als basis voor de modelkeuze voor gebruik in het empirisch onderzoek, de te stellen vragen en de analyse en duiding van de resultaten uit het empirisch onderzoek.

### **3.3. Empirisch onderzoek**

Tijdens het literatuuronderzoek is een door Fleming en Low (2007) recent gepubliceerd relatiemodel gevonden, dat als basis is gebruikt voor het empirisch onderzoek. In termen van het onderzoeksmodel bevat dit relatiemodel de evaluatiecriteria die gebruikt worden voor praktijktoetsing in een ASP-context. In de aanpak voor het empirisch onderzoek op het terrein van ASP zijn de constructs aangepast aan de probleemstelling van het empirisch onderzoek.

Concreet betekent het empirisch onderzoek: het toetsen van het relatiemodel van Fleming en Low (2007), dat op traditionele outsourcing, in de vorm van een strategisch partnership, is gebaseerd, op toepasbaarheid bij ASP als outsourcingvorm. In dit onderzoek is uitgegaan van het perspectief van de afnemer.

De evaluatiecriteria zijn gebaseerd op een studie in een traditionele outsourcingcontext (Fleming et. al. 2007). De modelementen in het relatiemodel van Fleming en Low (2007) zijn omgezet naar evaluatiecriteria, waarbij per element een toetsing mogelijk wordt van relevantie en een kwalificatie van het belang. Voor de praktijkcase is naar een ASP-afnemer gezocht, waar de dienst weinig of geen klantspecifiek maatwerk bevat, maar voor de afnemer bedrijfskritisch is. Oftewel een ASP, die een zo zuiver mogelijke ASP-dienst levert aan een afnemer voor wie de applicatie zo bedrijfskritisch mogelijk is. Hiervoor in aanmerking komen *enterprise* ASP's (bedrijfsbrede applicaties) of *vertical* ASP's (industriespecifieke applicaties). De *pure play* ASP's (generieke webapplicaties) en *horizontal* ASP's (specifieke applicaties voor functionele gebieden) vallen af omdat het daar gaat om applicaties die te generiek zijn om bedrijfskritisch te zijn voor de afnemers, zodat zij ongeschikt zijn voor de case study.

De te onderzoeken case is geselecteerd op basis van de volgende criteria:

- de organisatie maakt gebruik van diensten van een *enterprise-ASP* óf *vertical-ASP*.
- de applicatie die wordt afgenomen, is kritisch voor de bedrijfsvoering: het niet beschikbaar zijn van de applicatie vormt een ernstige verstoring van de bedrijfsvoering.

- de applicatie kent weinig of geen maatwerk (maximaal 20%)
- de organisatie bevindt zich in Nederland

Vanwege de probleemstelling van dit onderzoek en het feit dat relaties zich afspelen tussen individuen is gekozen voor de informatiebron *personen*. Het concept *psychologisch contract*<sup>1</sup> komt op dit niveau tot uiting. In documenten komt veeleer het *formeel contract*-concept naar voren, om welke reden *documenten* als informatiebron is gekozen.

### 3.4. Dataverzameling

Omdat als informatiebron zowel gekozen is voor personen als documenten, is als waarnemingsmethode gekozen voor inhoudsanalyse en ondervraging/interview.

Juist omdat het onderwerp van deze studie grotendeels onontgonnen terrein is, is het van belang een goed en diepgaand inzicht te verkrijgen in het onderwerp. De mogelijkheden hiervoor bestaan uit observeren en het afnemen van interviews.

Vanwege het feit dat *relaties* en *dienstverlening* niet tastbaar zijn en derhalve moeilijk observeerbaar, valt observatie als waarnemingsmethode af.

Het afnemen van interviews kan op zowel gestructureerde (survey) als minder gestructureerde wijze (diepte-interview) plaatsvinden. Omdat de combinatie van ASP en relatiemanagement onontgonnen terrein is, wordt de mate van voorstructurering beperkt. Dat wil zeggen dat er veel ruimte moet zijn voor het stellen van open vragen, waarbij de onderzoeker slechts stuurt op de relevante onderwerpen en daarin diepgang aanbrengt (doorvragen).

Er is gekozen om de volgende informatiebronnen te 'raadplegen':

- Personen
  - twee eindgebruikers van de ASP-dienst
  - de regiehouder (degene die contractverantwoordelijk is bij de afnemer)
- Documenten:
  - Contract tussen afnemer en ASP
  - Service Level Agreement

Het aantal te 'raadplegen' eindgebruikers is door het bedrijf gemaximaliseerd tot twee personen, om de tijdsbelasting, die de gekozen werkwijze met zich meebrengt, niet te groot te maken voor het bedrijf.

De criteria voor de twee te interviewen eindgebruikers waren:

- uitvoering van hun functie is niet mogelijk zonder de applicatie van de ASP
- onjuiste werking of het niet beschikbaar zijn van de applicatie heeft ernstige gevolgen voor het bedrijfsproces waarin de eindgebruiker een functie heeft.

Omdat meer dan twee eindgebruikers in aanmerking kwamen, heeft in overleg met de contactpersoon bij de afnemer nadere selectie plaatsgevonden op basis van de volgende criteria:

- persoon heeft (positief-)kritische houding ten aanzien van de bedrijfsprocessen, de eigen taken en de daarbij behorende ICT-middelen
- persoon heeft eerdere ervaringen opgedaan met outsourcing

De twee personen die de meeste gebruikerservaring hebben met de gebruikte ASP-applicatie, zijn vervolgens geselecteerd als informatiebron.

---

<sup>1</sup> Voor de concepten *psychologisch* en *formeel contract* wordt verwezen naar hoofdstuk 4.

Bij de bespreking van het relatiemodel met de geïnterviewden is nadrukkelijk kenbaar gemaakt dat het niet gaat om de mate waarin afnemer of aanbieder daadwerkelijk scoort op de individuele elementen, maar dat het gaat om het bepalen van de waarde van elk element voor het model, indien dit - op onderdelen - zou worden toegepast.

Operationalisatie is “het kiezen en nauwkeurig omschrijven van indicatoren voor complexe en/of abstracte begrippen” (Verschuren en Doorewaard 2007). Het blijkt dat sommige begrippen erg abstract zijn en ook uit de literatuur blijkt dat er geen eenduidige definities gehanteerd worden. Daarom zijn de definities hier niet concreter gemaakt, zodat er tijdens de case study ruimte over zou blijven voor nieuwe inzichten en interpretaties. In Bijlage 5 zijn de gehanteerde definities opgenomen.

De personen zijn ondervraagd via een diepte-interview aan de hand van een *topic-list*. Een voordeel van het diepte-interview is dat er veel informatie verzameld kan worden bij een beperkt aantal geselecteerde personen.

Om het model van Fleming en Low te bespreken, is daarentegen wel gebruik gemaakt van voorstructurering. Immers alle items dienen aan bod te komen in de juiste context. De interviews zijn afgenomen conform de fasering die Fleming en Low aanreiken:

#### **Fase 1: algemeen**

- Vaststellen van de ervaring die de geïnterviewde heeft met outsourcingrelaties, inclusief het aantal ervaringsjaren en de vervulde rol daarin.
- Vaststellen bij welke outsourcingrelaties de geïnterviewde betrokken is (geweest) bij huidige en vorige werkgevers
- Vaststellen welke factoren volgens de geïnterviewde te maken hebben met outsourcingsucces
- Vaststellen welke factoren volgens de geïnterviewde bijdragen aan de effectieve dagelijkse uitvoering van de relatie
- Vaststellen welke factoren van een outsourcingrelatie volgens de geïnterviewde leiden tot een langdurige (toekomstvaste) relatie.

#### **Fase 2: toetsing relatiemodel**

- Toetsen van de perceptie van de geïnterviewde van de algehele modelstructuur en relevantie ten aanzien van het functioneren van deze ASP outsourcingrelatie
- Toetsen van de perceptie van de geïnterviewde van elke modelvariabele en van de herkenbaarheid van elke variabele in relatie tot outsourcingsucces. Per variabele aangeven of deze *herkend* wordt en indien het antwoord positief is de toetsing of deze mogelijk tevens als *neutraal*, *belangrijk* of *essentieel* wordt gekwalificeerd.

Deze interviewstructuur is opgenomen in Bijlage 1, waarbij in Fase 1 vragen zijn toegevoegd waarmee een aantal zaken wordt getoetst (zoals het gebruik van de applicatie en het belang daarvan voor de functie) en waarmee de case in breder perspectief wordt geplaatst (leveranciersselectie, transitie, service levels, issues en tevredenheid). Voor de regiehouder zijn daarnaast additionele vragen geformuleerd om inzicht te krijgen in doelstelling en mate van outsourcing en in de mate van standaardisatie van applicatie en dienstverlening. Tot slot zijn vragen toegevoegd om de case te kunnen duiden in het licht van het theoretisch kader (zoals vragen m.b.t. *demand and supply management*, fase in outsourcingleercurve en theoretische begrippen).

Hoewel niet alle vragen direct bijdragen aan beantwoording van de hoofdvraag, zijn ze wel noodzakelijk om een goed beeld te krijgen van de context van de onderzochte case en deze te kunnen duiden vanuit de gekozen onderzoeksstrategie.

De wijze van registreren is via het maken van aantekeningen door de onderzoeker.

Alvorens interviews te houden, zijn de documenten op locatie bestudeerd, omdat deze aanwijzingen en relevante gespreksonderwerpen kunnen opleveren. Hiertoe zijn de documenten doorgenomen op zoek naar relevante begrippen en is vooral gekeken naar wederzijdse verplichtingen, procedures, werkafspraken en rollen. De beoordelingen van de modelementen uit de interviews zijn vastgelegd in een interviewmatrix (Bijlage 2).

### 3.5. Analyse

De onderzoeksresultaten zijn geanalyseerd aan de hand van de afzonderlijke modelementen van Fleming en Low. Doordat na de case study van elke variabele bekend is of deze *herkend* wordt in deze context en mogelijk als *belangrijk* of *essentieel* wordt gekwalificeerd, kan per variabele getoetst worden in hoeverre deze uitkomst overeenkomt met de uitkomst van de studie van Fleming en Low. De verschillen en overeenkomsten zijn vervolgens geïdentificeerd, inhoudelijk geïnterpreteerd en waar mogelijk verklaard. Per item is bekeken welke beweringen of conclusies hieraan verbonden kunnen worden. Verschillen zouden kunnen leiden tot gewenste aanpassingen van het relatiemodel.

De verzameling beweringen/conclusies uit zowel literatuuronderzoek en empirisch onderzoek hebben geleid tot een conclusie over het belang van relatiemanagement bij ASP-diensten en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

### 3.6. Afbakening

Het onderzoek is als volgt afgebakend.

Ten eerste is alleen het perspectief van de afnemer onderzocht. Door de multi-client structuur van ASP is de afnemer de meest unieke partij in dit type diensten. Daarnaast kent ASP relatief lage *switching costs*; oftewel als onvoldoende aan het belang van de afnemer tegemoet wordt gekomen, kan deze relatief eenvoudig *switchen* naar een andere aanbieder. Inzicht in de belangen van afnemers levert zodoende de meeste inzichten op. Binnen het perspectief van de afnemer worden onderscheiden: directie, regiehouder en eindgebruikers.

Omdat casestudy-onderzoek relatief veel tijd kost en het afstudeeronderzoek beperkt is qua tijdsbesteding, is gekozen voor één te onderzoeken case.

In het fasemodel van Lier en Dohmen (2007) worden zes fases onderscheiden in outsourcing, onderverdeeld naar pre-contract en post-contract:

#### Pre-contract

1. besluit om te gaan outsourcen
2. selectie van aanbieder
3. contracteren

#### Post-contract

4. transitie
5. exploitatie (uitvoering / operationalisatie)
6. beëindigen cq. verlengen

In dit onderzoek ligt de nadruk op fase 5 van het fasemodel van Lier en Dohmen (2007): de exploitatiefase. Daarnaast is er ook enige aandacht voor de doelstellingen van het outsourcen, aanbiederselectie, contractfase en transitiefase, vanwege het feit dat outsourcingssucces ook afhankelijk is van de wijze waarop de relatie tot stand gekomen is (configuratie, zie paragraaf 4.2.3) (Alborz, Seddon et al. 2004).

### **3.7. Validiteit en betrouwbaarheid**

Kwaliteitscriteria waaraan het onderzoek moet voldoen, zijn: begripsvaliditeit, interne validiteit en betrouwbaarheid (Hutjes en Buuren 1996). Voor een casestudy is aan deze criteria niet eenvoudig te voldoen, vanwege de complexe betekenisstructuren en het feit dat verschijnselen niet geïsoleerd, maar in hun context worden beschouwd (Hutjes et al. 1996). Op de volgende wijze is getracht te voldoen aan deze eisen:

1. begripsvaliditeit  
Er is gebruik gemaakt van de begrippen van Fleming en Low, welke gebaseerd zijn op die van Kim en Lee.
2. interne validiteit  
Er heeft een *member check* (Hutjes et al. 1996) plaatsgevonden door de interviewverslagen te valideren bij de geïnterviewde, alvorens deze te verwerken. Bijkomend voordeel hiervan is dat eventuele onduidelijkheden nagevraagd konden worden en nieuwe inzichten zijn getoetst.
3. betrouwbaarheid  
Door de keuze voor een casestudy, wordt het onderzoek in brede context uitgevoerd met een controle van de interviewverslagen door de betrokkenen. Hiermee wordt onderzoeker-bias geminimaliseerd. Daarnaast heeft triangulatie plaatsgevonden en wel door bronnentriangulatie (zowel personen als documenten). Onderzoekerstriangulatie was helaas niet mogelijk en methodentriangulatie gezien de tijdsbeperkende factor onhaalbaar.

Het volgende hoofdstuk beschrijft het theoretisch kader als resultaat van het literatuuronderzoek.



## 4. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk beschrijft het theoretisch kader waarop het verdere onderzoek is gebaseerd. Allereerst wordt ingegaan op wat outsourcing en ASP zijn, waarna relatiemanagement aan bod komt in het kader van outsourcing en vervolgens specifiek voor ASP.

### 4.1. Outsourcing en ASP

Om de eerste vraag (wat zijn de kenmerken van outsourcing en in het bijzonder ASP ten aanzien van de exploitatiefase?) te kunnen beantwoorden, komen hier achtereenvolgens aan bod: outsourcing in het algemeen, indelingen van outsourcing, ASP als outsourcingvorm en tot slot activiteiten die plaatsvinden tijdens de exploitatiefase. Hiertoe worden indelingen uit meerdere theorieën gecombineerd, vanwege de verschillende perspectieven op outsourcing en ASP.

#### 4.1.1. Outsourcing algemeen

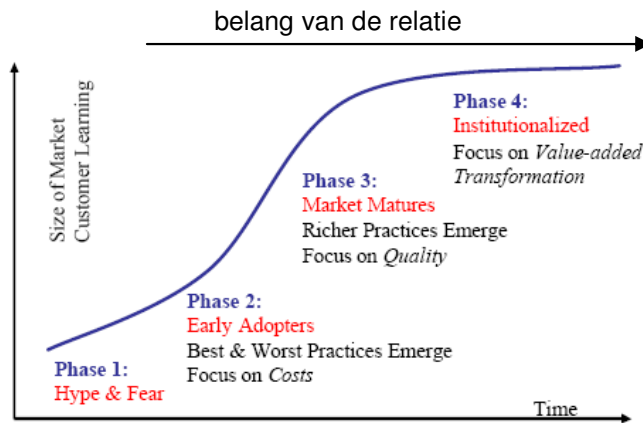
Outsourcing is simpelweg te omschrijven als het extern afnemen van goederen of diensten die eerder intern werden afgenomen (Dibbern et al. 2004; Sargent 2006). In de literatuur worden verschillende definities voor outsourcing gehanteerd, waarbij vaak de nadruk gelegd wordt op de overdracht van mensen en middelen naar de aanbieder (Dahlberg en Lahdelma 2007). Tegenwoordig impliceert outsourcing niet per definitie meer het overdragen van interne bronnen aan een externe partij (Dahlberg et al. 2007). In het geval van een organisatie die reeds heeft geoutsourced wordt het switchen naar een andere aanbieder ook nog steeds outsourcing genoemd. Er is derhalve geen verschil tussen ICT-outsourcing en het extern afnemen van ICT-diensten (Dahlberg et al. 2007). De definitie van ICT-outsourcing die in dit rapport gehanteerd wordt, luidt: *een bewuste keuze om ICT-activiteiten, processen en/of verwante diensten, die noodzakelijk zijn voor de bedrijfsvoering van een organisatie bij een externe service provider te contracteren*. Deze definitie is afgeleid van Dahlberg en Nyrhinen (Dahlberg et al. 2007, p. 5).

Een vertaling van het engelse begrip *outsourcing* is *uitbesteden*. Toch zijn in de literatuur aanwijzingen te vinden dat deze begrippen niet hetzelfde betekenen, daar *uitbesteden* met het afstoten van delen van het primaire proces te maken heeft en *outsourcing* met het afstoten van ondersteunende processen (Prakken 2002). In de literatuur wordt ook het begrip IS-outsourcing gebruikt, wat betrekking heeft op informatiesystemen. Voor deze studie is het onderscheid tussen ICT-outsourcing en IS-outsourcing niet relevant en wordt gesproken over *ICT-outsourcing*, of kortweg *outsourcing*. Wel wordt hierna regelmatig het begrip traditionele outsourcing gebruikt: outsourcing, waarbij grote delen of het geheel van ICT-functies wordt overgedragen aan één externe aanbieder, inclusief overname van mensen en middelen.

Organisaties kiezen om verschillende redenen voor outsourcing van hun ICT. De belangrijkste zijn (Prakken 2002): kostenbesparing, concentratie op kernactiviteiten, gebruikmaken van recente ICT-ontwikkelingen en toegang tot hoogwaardige ICT-kennis van de aanbieder.

Willcocks, Lacity et al. (2006) beschrijven een outsourcingleercurve (Figuur 3), welke door veel organisaties wordt doorlopen. De doelstellingen ten aanzien van outsourcing verschillen per fase. In fase 1 wordt meegedaan omdat men denkt snel profijt te kunnen hebben van outsourcing. De doelstellingen in fase 2 liggen op het vlak van efficiency en kostenbesparingen, waarna in fase 3 de focus ligt op zowel kostenbesparing als kwaliteitsverbetering. Tot slot, in fase 4 wil men outsourcing inzetten om strategische waarde te creëren, zoals het sneller en goedkoper naar de markt brengen van producten,

het sneller inspelen op marktveranderingen of het betreden van nieuwe markten (Willcocks, Lacity et al. 2006).



Figuur 3: Outsourcingsleercurve van Willcocks et. al. (2006)

Volgens Prakken (2002) willen organisaties die outsourcing overwegen voornamelijk de meerwaarde van de aanbieder op het punt van ICT-kennis kunnen benutten. Dit komt vooral tot uiting in fases 2, 3 en 4, waarbij het doel van het inzetten van externe ICT-kennis dus verschilt.

Afhankelijk van de doelstelling en de fase van een organisatie met betrekking tot outsourcing is er in meer of mindere mate een vorm van relatiemanagement nodig. Hierop wordt ingegaan in paragraaf 4.2.3.

#### 4.1.2. Indelingen van outsourcing

In de wetenschappelijke literatuur komen vanuit verschillende perspectieven op outsourcing, de volgende indelingen van outsourcing voor.

Een indeling naar de mate van outsourcing is de volgende (Prakken 2002; Dibbern et al. 2004):

- **Bodyshop-outsourcing:** korte-termijn oplossing voor ICT-behoefte, vaak in de vorm van detachering;
- **Projectmanagement-outsourcing:** extern beleggen van een specifiek project of set van ICT-activiteiten tot aan exploitatiefase;
- **Total outsourcing:** groot deel van ICT wordt verantwoordelijkheid van externe partij.

Ten aanzien van de laatste variant (*total outsourcing*) wordt ook wel een onderscheid gemaakt naar de mate waarin het ICT-budget intern cq. extern wordt besteed. Van *total outsourcing* is sprake indien het overgrote deel van het ICT-budget (meer dan 80% ) extern wordt besteed, terwijl bij *selective outsourcing* slechts een deel extern besteed wordt (tussen 20% en 80% van het ICT-budget wordt intern besteed) (Dibbern et al. 2004). Een verschil tussen *selective* en *total outsourcing* is dat *selective outsourcers* zelf de ICT-risico's zullen moeten blijven beheersen, terwijl *total outsourcers* dit aan hun aanbieder overlaten (Dahlberg et al. 2007).

In het kader van deze studie is het tevens interessant om de aard van de relatie tussen aanbieder en afnemer te duiden (Prakken 2002):

- **Outtasking:** afstoten ICT-taken, minimale aandacht van afnemer;
- **Exsourcing:** derde partij verzorgt de coördinatie tussen afnemer en aanbieder;

- Co-sourcing: duurzaam samenwerkingsverband.

Een indeling van outsourcing naar type is de volgende (Dibbern et al. 2004):

- *general outsourcing*
  - *selective outsourcing*: specifieke set aan ICT-activiteiten
  - *value-added outsourcing*: specifieke set aan ICT-activiteiten met een hoger niveau van service en ondersteuning dan intern mogelijk zou zijn
  - *co-operative outsourcing*: interne ICT-afdeling en externe partij werken samen o.g.v. specifieke ICT-activiteit(en)
- *transitional outsourcing*:  
extern beleggen van een of meer van de drie onderstaande opties
  - beheer van bestaande / legacy systemen
  - transitie naar nieuw systeem
  - stabilisatie en beheer van het nieuwe systeem
- *business process outsourcing*: het extern beleggen van een gehele bedrijfsfunctie

Verder is een indeling mogelijk op basis van aantal afnemer/aanbieder combinaties (Oh 1999; Dibbern et al. 2004):

- één afnemer - één aanbieder: *simple-dyadic*, deze vorm is risicovol voor de afnemer, o.a. vanwege mogelijk opportunisme van de aanbieder;
- meerdere afnemers – één aanbieder: *multi-client*, deze vorm komt voor bij eenduidige diensten, waarbij meerdere afnemers (al dan niet onderling georganiseerd) zaken doen met één aanbieder;
- één afnemer – meerdere aanbieders: *multi-vendor*, deze vorm komt voor als een afnemer specifieke ICT-activiteiten bij verschillende aanbieders afneemt, bijvoorbeeld vanwege expertise of om reden van risicospreiding;
- meerdere afnemers – meerdere aanbieders: *complex*.

Tot slot hanteren Fleming en Low (2007) de volgende indeling van outsourcingrelaties:

- *soft-based*: de relatie wordt vormgegeven vanuit het sociale perspectief (teamwork) en is men in staat tot dynamische aanpassing aan nieuwe eisen en wensen van de partner
- *hard-based*: de relatie wordt vormgegeven vanuit een contractperspectief, contractitem gestuurd.

In de volgende paragraaf zal ASP als vorm van outsourcing worden gepositioneerd binnen de hierboven genoemde modellen en indelingen.

#### **4.1.3. Application Service Provisioning**

Application Service Provisioning (ASP) is een vorm (subdomein) van outsourcing, waarbij de aanbieder van ASP-diensten een relatie heeft met meerdere afnemers (multi-client) voor hetzelfde type gestandaardiseerde dienstverlening. De aanbieder is tevens eigenaar van de centrale infrastructuur en levert vanaf afstand de overeengekomen functionaliteit, waarbij weinig ruimte is voor klantspecifiek maatwerk.

ASP is een vorm van *selective outsourcing* (Jayatilaka, Schwarz et al. 2003) en wordt ook wel aangeduid als *netsourcing* (Kern, et al. 2003) of Software-as-a-service (SaaS).

Als definitie van ASP wordt die van Kern et al. (2003, p. 154) gehanteerd:

*“ASP’s zijn service firma’s die op contractuele basis, op huur gebaseerd of pay-as-you-use toegang verlenen tot centraal beheerde applicaties, die beschikbaar zijn voor*

*meerdere gebruikers vanuit een gedeeld datacenter via het internet of andere netwerken* “ (Kern, Kreijger et al. 2003)<sup>2</sup>.

ASP is een relatief nieuw verschijnsel en de opkomst ervan wordt mogelijk gemaakt door de sterk afgenomen kosten in combinatie met de toegenomen bandbreedte van netwerken door de opkomst van Internet en Virtual Private Networks (VPN). Daarnaast is de mate van beveiliging verbeterd de laatste jaren en is er een toegenomen acceptatie van de *internet browser* als applicatie-interface (Kern et al. 2003; Susarla, Barua et al. 2003).

In traditionele outsourcing is vaak sprake van specifieke informatiesysteem (IS) functies die geoutsourced worden, waaronder bijvoorbeeld systeemontwikkeling, systeembeheer of ondersteuning van eindgebruikers (Susarla et al. 2003). Een ASP combineert een aantal functies in de dienstverlening, zoals ontwikkeling, beheer en ondersteuning waarmee een applicatie als dienst kan worden aangeboden.

Primair levert een ASP softwaretoepassingen (applicaties) in een dienstvorm. De afnemer hoeft geen kennis te hebben van wat de ASP organiseert op het gebied van personeel, technologie, licenties, infrastructuur, beheer etc.

Applicaties worden gebruikt door organisaties omdat zij noodzakelijk zijn om bedrijfsprocessen te ondersteunen of mogelijk te maken (Kern et al. 2003).

In het geval van ASP gaat het altijd om zogenaamde *packaged* applicaties. Dit type applicaties is ontwikkeld voor bedrijfsprocessen die bij veel organisaties voorkomen, zodat de ASP meerdere klanten kan bedienen met dezelfde dienst. Slechts een klein deel van de applicatie kan worden aangepast aan klantspecifieke wensen (*customization of maatwerk*) (Kern et al. 2003). Dit is dus wezenlijk anders dan applicaties die speciaal ontwikkeld zijn voor één of enkele specifieke klanten (maatwerkapplicatie).

Kortom, een ASP ‘vertaalt’ dus een softwareproduct naar een dienst en levert zowel de applicatie als de ICT-infrastructure en ondersteunende diensten aan klanten op basis van een abonnement en draagt tevens de verantwoordelijkheid voor deze diensten (Donahue in Susarla et al. 2003).

Voornamelijk kleinere organisaties beschikken vaak zelf niet over voldoende resources voor applicatie-ontwikkeling, ICT-personeel, apparatuur, beheer en advies. Middels ASP krijgt men toegang tot nieuwe applicaties (*point solutions*). Daarom is de markt voor ASP-diensten voornamelijk die van kleine en middelgrote organisaties (Currie en Seltsikas 2001).

Er kunnen verschillende typen ASP’s worden onderscheiden al naar gelang focus en doelgroep (Currie et al. 2001; Desai en Currie 2003). Deze zijn weergegeven in Tabel 1.

Type ASP	Focus	Doelgroep
Enterprise	Bedrijfsbrede toepassingen	Kleine/middelgrote ondernemingen
Pure-play	Web applicaties	Kleine en startende ondernemingen
Verticaal	Industrie-specifieke applicaties (industry-focused)	Specifieke bedrijfstak, branche-gericht
Horizontaal / generiek	Specifieke applicaties voor functionele gebieden (business-focused)	Alle markten

**Tabel 1: Typen ASP en aandachtsgebied**

Tabel 2 toont een vergelijking tussen traditionele outsourcing en ASP, op basis van relevante kenmerken, zoals type relatie en contract, type afnemer, type dienstverlening, en maatwerkmogelijkheden (Currie et al. 2001; Yao en Murphy 2005) .

<sup>2</sup> In dit rapport wordt met de term ASP zowel het verschijnsel ASP alsook de *service provider* bedoeld (de ASP) die dit type diensten levert. Uit de context en zinsopbouw valt op te maken welke betekenis van de term ASP gebruikt wordt (Nguyen, Babar et al. 2006).

	<b>Traditionele outsourcing</b>	<b>Applicatie-outsourcing (ASP)</b>
Type relatie	-Eén-op-één relatie -strategisch partnership/alliantie	-Eén-op-veel relatie ( <i>single vendor, multi-client</i> ). -relatie wordt niet als strategisch beschouwd
Lokatie ICT-infrastructuur	-Ondergebracht bij afnemer of derde partij	-Applicatie draait bij ASP (centrale plaats) of derde partij
Afnemersdoelgroep	-grote organisaties met eigen ICT-afdeling(en)	-kleine, middelgrote organisaties, zonder ICT-afdeling
Karakteristieken aanbieder	-grote organisaties -internationaal bereik -outsourcing is klein deel van totale business -gevestigde ICT-spelers	-kleine ondernemende organisaties -beperkte geografische focus -weinig naamsbekendheid -outsourcing maakt grootste deel van omzet uit -beveiliging en vertrouwelijkheid kunnen onderbelicht zijn
Contracttypes	-primair individueel-onderhandeld detailcontract -focus op service levels en boeteclausules -aanmerkelijke kosten vooraf -maandelijkse betaling -lange -termijn contracten	-standaard contracten met weinig maatwerkmogelijkheden -afnemers zijn afhankelijk van dienstbewakingsmechanismen van de ASP -lage initiele kosten -maandelijkse betaling -betaling op basis van gebruik -korte termijn contracten
Dienstverlening	-applicatie-ontwikkeling / systeemontwikkeling -systeembeheer -eindgebruikersondersteuning -exploitatie van ICT-infrastructuur -ICT-projectmanagement -levering hardware en software -detachering personeel	-leveren van applicaties via het internet of WAN -alternatief voor ontwikkeling in eigen beheer
Maatwerkmogelijkheid	-hoge mate van maatwerk mogelijk	-standaard software <i>packages</i> , zonder of met minimale aanpassingen -maatwerk wordt separaat in rekening gebracht
Eigenaarschap	-mogelijkheid om alle eigendommen (hard- en software) en personeel over te dragen aan de aanbieder -afnemer behoudt eigenaarschap over klantspecifiek ontwikkelde software en niet-overdraagbare licenties	-aanbieder is eigenaar van alle middelen die nodig zijn om de dienst te leveren -aanbieder is eigenaar van licenties

**Tabel 2: vergelijking tussen traditionele outsourcing en ASP**

Op basis van de indelingen van outsourcing (paragraaf 4.1.2) kan ASP als volgt geclassificeerd worden:

- mate van outsourcing: categorie *total outsourcing*
- mate van besteding ICT-budget: *selective outsourcing*
- aard van de relatie tussen afnemer en aanbieder: outtasking cq. co-sourcing.
- type outsourcing: general outsourcing, alle drie genoemde varianten:
  - selective outsourcing
  - value-added outsourcing
  - co-operative outsourcing
- aanbieder/afnemer combinaties:
  - multi-vendor (vanuit afnemersperspectief)
  - multi-client (vanuit aanbiedersperspectief)
  - complex

In bovenstaande indelingen komt *selective outsourcing* tweemaal voor. De eerste keer vanuit financieel perspectief en de tweede maal vanuit het perspectief van activiteiten. Er

van uitgaande dat er een onlosmakelijk verband bestaat tussen ICT-activiteiten en het bijbehorende budget, is de term *selective outsourcing* voor beide invalshoeken adequaat.

Omdat ASP een relatief nieuw verschijnsel is en vooral voor kleinere organisaties interessant is, die vaak nog geen outsourcing afnemen, is de verwachting dat ASP-afnemers zich voornamelijk in fase 1 of 2 bevinden van de outsourcingleercurve (zie paragraaf 4.1.1). Daartegenover is het ook denkbaar dat meer “volwassen” organisaties (in fase 3 of 4) heel bewust kiezen voor *selective outsourcing* in ASP-vorm vanwege kennisdeling, innovatie of om kwaliteitsdoelstellingen te behalen.

#### **4.1.4. Activiteiten tijdens de exploitatiefase**

Na de transitie wordt in de exploitatiefase (zie de fasering in paragraaf 4.1.2) de contractueel overeengekomen dienstverlening uitgevoerd door de aanbieder, waarbij twee doelen worden nagestreefd: het uitvoeren van wat overeengekomen is en het concretiseren van de beoogde voordelen voor zowel afnemer als aanbieder (Lier en Dohmen 2007).

Tijdens de exploitatie van het outsourcingcontract is de afnemer verantwoordelijk voor de regie (ICT-governance), *demand management* en *supply management*. *Demand management* is het vaststellen van de ICT-behoefte vanuit de organisatie en vervolgens vertalen naar de eigen ICT-organisatie cq. aanbieder middels *supply management*, zodat die de juiste ICT-functionaliteiten kan leveren. Zowel vanuit regie als *demand management* komen eisen en wensen voort aan de aanbieder. Deze zal proberen hieraan tegemoet te komen binnen de kaders van het contract.

Naast het uitvoeren van de overeengekomen activiteiten uit het contract (door de aanbieder) worden tijdens de exploitatiefase de volgende activiteiten onderkend (Alborz et al. 2004), die aan beide zijden worden vormgegeven:

- Prestatiemanagement - waarborgen van de kwaliteit en prestaties;
- Contractmanagement - monitoren en besturen van de uitvoering van het contract;
- Relatiemanagement – onderhouden en verstevigen van de relatie;
- Kennisdeling – delen van informatie en kennis.

Deze activiteiten zijn voor een deel overlappend, maar kennen hun eigen focus. Prestatiemanagement richt zich op het waarborgen van kwaliteit en prestaties, terwijl bij relatiemanagement de nadruk ligt op de interpersoonlijke en interorganisationele relatie die hiervoor nodig is. Contractmanagement behelst het maximaliseren van zowel controle als flexibiliteit (Alborz et al. 2004; Gong, Tate et al. 2007). Zoals in het vervolg van dit verslag zal blijken, is ook kennisdeling een relevante factor in het behalen van outsourcingsucces, waaraan vanuit relatiemanagement absoluut aandacht moet worden besteed.

De eerste vraag uit paragraaf 2.3 (wat zijn de kenmerken van outsourcing en in het bijzonder ASP ten aanzien van de exploitatiefase?) kan nu beantwoord worden:

ASP is een vorm van outsourcing, waarbij de aanbieder een relatie heeft met meerdere afnemers (multi-client) voor hetzelfde type gestandaardiseerde dienstverlening, de aanbieder eigenaar is van de centrale infrastructuur en vanaf afstand functionaliteit levert en waarbij weinig ruimte is voor klantspecifiek maatwerk.

Onderwerp van outsourcing bij ASP-diensten zijn *packaged* applicaties in een dienstvorm en het is aannemelijk dat een afnemer aan meer dan één aanbieder heeft geoutsourced

(multi-vendor), of een combinatie heeft van interne en externe diensten (co-operative outsourcing).

De afnemer is hierbij verantwoordelijk voor de regie (IT governance), demand management en supply management. De aanbieder is verantwoordelijk voor de uitvoering van het contract. Prestatiemanagement, contractmanagement, relatiemanagement en kennisdeling behoren tot de activiteiten van beide partijen. In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op het onderwerp van deze studie, namelijk relatiemanagement.

## **4.2. Relaties bij outsourcing**

Een goede relatie tussen beide partijen heeft een sterke positieve invloed op het outsourcingssucces (Cong en Chau 2007). Outsourcingssucces is de mate waarin de outsourcing succesvol is en wordt inzichtelijk gemaakt door het meten van de algemene tevredenheid, realisatie van klantverwachtingen en algehele prestaties van het systeem dat geoutsourced is (Lee en Kim 1999).

Daarom is het verstandig om in meer of mindere mate een vorm van relatiemanagement toe te passen gedurende een outsourcingrelatie. Relatiemanagement is het ontwikkelen en laten voortduren van relaties tussen partijen, met als doel om gezamenlijk de eigen doelstellingen te bereiken. In deze paragraaf wordt ingegaan op outsourcingrelaties in het algemeen en vervolgens op relatiemanagement bij outsourcing en ASP, ten einde de tweede vraag (wat is relatiemanagement in het algemeen en voor outsourcing in het bijzonder?) te kunnen beantwoorden.

Er zijn in de wetenschappelijke literatuur drie perspectieven op outsourcing: het strategische, het economische en het sociale (Lee, Huynh et al. 2000), waarbij elk een groot aantal theorieën omvat. De theorieën zijn geselecteerd op basis van de vraag of er inzichten in voorkomen ten aanzien van outsourcingrelaties en relatiemanagement. Hiertoe is bekeken of de theorieën gaan over outsourcingrelaties of over interactie tussen organisaties en/of individuen. Bovendien dient een theorie nieuwe inzichten toe te voegen aan reeds geselecteerde theorieën. Theorieën waarvan de essentie reeds voorkomt in een andere geselecteerde theorie, worden in deze studie niet behandeld. Enkele voorbeelden hiervan worden hieronder genoemd.

Vanuit de strategische invalshoek is alleen de Resource Dependency Theory geselecteerd, want deze gaat uit van de omgeving als bron van concurrentievoordeel. Andere theorieën in dit perspectief zijn gericht op maximalisatie van eigen bronnen, zonder dat daar sprake is van relaties met andere organisaties. Een voorbeeld hiervan is Resource Based Theory, die dan ook niet hier wordt behandeld.

Hoewel het economische perspectief vooral inzicht geeft in mogelijke kosten en voordelen, is een aantal begrippen zeker relevant ten aanzien van relaties. De twee theorieën binnen dit perspectief, Transaction Cost Theory en Agency Cost Theory, worden hier beide behandeld.

Het sociale perspectief, tot slot, benadrukt de continuering van relaties en geeft, naast inzicht in menselijke overwegingen en menselijk gedrag, tevens handvatten om hier effectief mee om te gaan. De theorieën uit het sociale perspectief die niet behandeld worden, zijn onder andere: Social Exchange Theory, Social Contract Theory en Relational Exchange Theory. De essentie van deze theorieën maken namelijk reeds deel uit van respectievelijk Behavioral Attitudinal Theory, Incomplete Contracts Theory en Psychological Contract Theory, die hierna aan de orde komen.

Vervolgens kan op basis van deze theorieën de derde vraag (wat is het belang van relaties voor ASP-diensten?) worden beantwoord, waarbij een relatiemodel wordt geïntroduceerd dat deze theorieën combineert en dat als basis voor het empirisch onderzoek zal dienen.

### 4.2.1. Outsourcingsrelaties

Outsourcingsovereenkomsten kennen vaak een lange looptijd (enkele jaren) en daarom kan gesproken worden van een outsourcingsrelatie (Willcocks en Choi 1995). Relaties worden gekarakteriseerd door een continue serie van *verbindingen* en transacties, waardoor de partijen onderling afhankelijk worden. Deze afhankelijkheid vereist gecoördineerde samenwerking om er wederzijds voordelen van te hebben (Goles en Chin 2005). Er zal daarom in meer of mindere mate een vorm van relationele *governance* nodig blijken (Goo en Nam 2007), in de vorm van relatiemanagement.

De in dit rapport gehanteerde definitie van een ICT-outsourcingsrelatie is gebaseerd op Goles et al. (2005, p.49):

*een voortdurend, lange-termijn verband tussen een afnemer en een aanbieder, welke voortkomt uit een overeenkomst tot het leveren van ICT-gerelateerde diensten vanuit de gedachte dat de te verkrijgen voordelen voor elke partij afhankelijk zijn van de andere partij* (Goles et al. 2005).

In de literatuur worden meerdere begrippen gebruikt om outsourcingrelaties aan te duiden, omdat deze relaties verschillende verschijningsvormen kunnen aannemen. Verder blijkt dat deze begrippen niet eenduidig gedefinieerd worden (Dibbern et al. 2004). Voorbeelden hiervan zijn *partnership* en *alliantie*. In dit rapport wordt geen nader onderscheid gemaakt en wordt de term (outsourcings)relatie gebruikt en waar nodig geduid volgens de indeling van Bhaskar en Jones (2000) in markt, intermediale en *partnership*, zoals verder wordt beschreven in paragraaf 4.2.3.

Volgens Kern en Willcocks (Sargent 2006) is een succesvolle relatie mede afhankelijk van de wijze waarop de relatie tot stand is gekomen en is vastgelegd: de outsourcingconfiguratie. In paragraaf 4.2.3 wordt hierop nader ingegaan.

Op het moment dat twee partijen een outsourcingovereenkomst aangaan, ontstaat er een interorganisationele relatie (IOR) (Goo et al. 2007), ook wel aangeduid als dyadische relatie: een relatie tussen twee interacterende en elkaar beïnvloedende organisaties. Een IOR kan beschouwd worden vanuit twee perspectieven: formeel en relationeel. Vanuit het formele perspectief is er sprake van een juridisch contract tussen beide partijen, waarin ook formele controlemechanismen staan beschreven. Het relationele perspectief legt de nadruk op beïnvloeding van interorganisationeel gedrag (relationele *governance*), hetgeen niet beschreven is in formele documenten (Goo et al. 2007).

Outsourcingsrelaties zijn aan verandering onderhevig en evolueren door de tijd, o.a. veroorzaakt door veranderingen in de externe omgeving en eisen vanuit de afnemer (Kishore, Rao et al. 2003). Omdat het contract niet alle onzekerheden ten aanzien van de toekomst kan wegnemen, zijn niet-juridische mechanismen nodig om de verwachtingen te scheppen dat huidig gedrag in de toekomst langs dezelfde lijn zal worden voortgezet. Veel van de zaken die betrekking hebben op de relatie kunnen worden vastgelegd in het contract, echter in de praktijk wordt de relatie ontwikkeld en onderhouden door individuen (van beide zijden) die betrokken zijn bij de uitvoering (Sargent 2006). Een outsourcingrelatie is de manifestatie van het onderliggende gedachtegoed in het contract (Goles et al. 2005) en kent zowel formele als informele *governance* (of besturings)mechanismen.

Zoals gezegd, zijn de theorieën in te delen naar drie perspectieven op outsourcing: het strategische, economische en sociale perspectief (Lee et al. 2000). Hieronder worden de meest relevante elementen besproken.



Vanuit een strategisch perspectief kan de omgeving gezien worden als bron van concurrentievoordeel (Resource Dependency Theory) (Kern en Kreijger 2001). Organisaties zullen een uitwisselingsrelatie aangaan met marktpartijen om toegang te krijgen tot essentiële middelen, die intern niet beschikbaar zijn. Hierdoor ontstaat een onderlinge afhankelijkheid. De afhankelijkheid van de afnemer kan worden gedefinieerd in termen van *switching costs*: het te nemen verlies als de relatie wordt verbroken (Jong en Nootboom 2001). De *switching costs* nemen toe met het belang van de bron en ook indien het aantal alternatieve aanbieders beperkt is (Kern et al. 2001; Kern et al. 2003).

Het economisch perspectief op outsourcing geeft vooral inzicht in de kosten en voordelen van outsourcing. Ook hier wordt de afhankelijkheid van de afnemer sterk benadrukt (Lee et al. 2000; Goo, Kishore et al. 2007). Indien een organisatie besluit externe partijen in te schakelen voor productie of ondersteunende activiteiten krijgt het naast eigen productie- en managementkosten ook te maken met kosten voor coördinatie: transactiekosten, welke bestaan uit kosten voor (Prakken 1997):

- marktverkenning (zoeken van een leverancier)
- contractbesprekingen
- monitoren en nakomen van het contract
- afdwingen van het nakomen van het contract

De transactiekosten nemen toe indien de mate van (Prakken 1997; Aubert, Rivard et al. 2004):

- onzekerheid toeneemt
- transactiespecifieke investeringen toenemen (*asset specificity*)
- frequentie waarin de transactie wordt afgesloten, hoger wordt
- concurrentie tussen potentiële aanbieders afneemt (risico op *lock-in*)

Transactiekosten spelen een belangrijke rol als het gaat om de afweging tussen het uitvoeren van activiteiten in eigen beheer of inzet van derde partijen, ofwel de keuze tussen *organisational hierarchy* en *market*<sup>3</sup>.

Naast transactiekosten spelen ook andere factoren een rol in dergelijke afwegingen: het risico op opportunisme, gelimiteerde rationaliteit (*bounded rationality*) en informatie-asymmetrie (*information impactedness*).

Dit laatste, informatie-asymmetrie, is ook een sleutelement in de Agency Cost Theory. Indien aanbieder en afnemer een contract sluiten en beide partijen geen gelijke toegang hebben tot relevante informatie, leidt dit tot informatie-asymmetrie en mogelijk ongewenst gedrag. De partij met de minste toegang kan de ontbrekende informatie niet vrijelijk verkrijgen.

In de Agency Cost Theory wordt een outsourcingrelatie gezien als relatie tussen een principaal (afnemer) en zijn agent (aanbieder). De principaal delegeert werk aan de agent. De coördinatiekosten van deze relatie worden *agency costs* genoemd. Elke partij streeft bepaalde doelen na, maar die behoeven niet persé in overeenstemming te zijn met die van de andere partij.

Een principaal zal (uit kostenoverwegingen) doorgaans niet in staat zijn alle activiteiten van de agent te controleren nadat het contract is gesloten. Daardoor kan *moral hazard* optreden: de agent zal minimale inspanningen leveren en zich mogelijk beroepen op onvoorziene omstandigheden op het moment dat hij niet voldoet aan hetgeen is overeengekomen met de principaal.

De principaal moet dus zien te voorkomen dat de agent gedrag gaat vertonen dat tegen de principes in de overeenkomst ingaat. Hiertoe zijn twee typen contracten mogelijk:

<sup>3</sup> deze afweging wordt ook wel een *make or buy decision* genoemd

- *behaviour-based contract*: de activiteiten van de agent worden gemonitord, op basis waarvan de agent beloond wordt
- *outcome-based contract*: de agent wordt beloond op basis van behaalde resultaten.

Om een principaal-agent relatie te laten slagen is het noodzakelijk dat de agent (de aanbieder) zijn goede intenties toont door “besloten” / vertrouwelijke informatie te delen (Patnayakuni en Seth 2001).

Vanuit het sociale perspectief op outsourcing komen de belangrijkste inzichten ten aanzien van outsourcingrelaties. Waar het economische perspectief uitgaat van aan de outsourcingrelatie gerelateerde kosten en opbrengsten, gaat het in het sociale perspectief om uitwisselingsactiviteiten tussen organisaties onderling en personen onderling. De theorieën geven namelijk inzicht in menselijke overwegingen en menselijk gedrag en geven handvatten om hiermee effectief om te gaan in outsourcingrelaties. Een belangrijk element is het feit dat contracten per definitie incompleet zijn (Incomplete Contracts Theory). Gelimiteerde rationaliteit en onzekerheid (beide voorkomend in het economisch perspectief) zijn hiervan de oorzaak. Omdat niet alle onvoorziene gebeurtenissen op voorhand kunnen worden beschreven (Beulen en Ribbers 2003; Goo et al. 2007), kan hierop niet worden geanticipeerd gedurende de looptijd van het contract (Goes et al. 2005).

Er zijn derhalve mechanismen nodig om ondanks incomplete contracten toch tot een succesvolle outsourcingrelatie te komen. De belangrijkste mechanismen hiertoe zijn contractmanagement (Beulen et al. 2003) en relatiemanagement.

De integrale onderdelen van een relatie bestaan volgens Dibbern et al. (2004) uit twee delen, namelijk het formele en het psychologische contract.

Het formele contract is het juridische document dat initieel is opgesteld en getekend door beide partijen. Het formele contract heeft namelijk als doel om afdwingbare grenzen te stellen aan de acties van elke partij, waarbij rollen en verantwoordelijkheden beschreven worden evenals de procedures rondom *monitoring*, boetes voor niet-nakomen en bonussen voor behaalde resultaten (Goo et al. 2007).

Het *psychologische contract* daarentegen bevat de percepties en opvattingen van individuen, van zowel het beschreven contract als impliciete zaken (Psychological Contract Theory) (Koh, Ang et al. 2004).

Het is van het grootste belang dat de beloften daaromtrent worden waargemaakt (Kingshott 2006). Het geloof van een individu in door de andere partij gedane beloften leidt tot een psychologisch verbond (Kingshott 2006). Oorspronkelijk is dit toegepast op de relatie tussen werknemer en werkgever (Dibbern et al. 2004), maar recent ook op relaties tussen organisatie (Koh et al. 2004; Kingshott 2006). De studie van Koh et al. (2004) heeft namelijk aangetoond dat er een psychologisch contract bestaat tussen afnemers en aanbieders van outsourcing.

Het psychologisch contract weerspiegelt de wijze waarop de partijen de wederzijdse verplichtingen interpreteren en begrijpen, waarmee het belang duidelijk wordt dat onduidelijke beloften expliciet en helder worden gemaakt, omdat ze anders kunnen leiden tot contractbreuk (Koh et al. 2004).

Het belangrijkste leerpunt van Psychological Contract Theory is dat er naast het formele contract altijd sprake is van een psychologisch contract, dat de percepties en opvattingen van individuen bevat over zowel het beschreven contract als over impliciete zaken (Koh et al. 2004). In de praktijk blijkt het psychologische contract leidend te zijn voor het gedrag van individuen in een outsourcingrelatie. Een ander elementair inzicht is dat het individu en de percepties die hij of zij heeft van de outsourcingrelatie cruciaal is voor outsourcingsucces.

Een theorie die voortborduurde op de noties van incomplete contracten en psychologische contracten is de Behavioral-Attitudinal Theory. Volgens deze theorie is een succesvolle relatie sterk afhankelijk van psychologische (attitude-gerelateerde) variabelen naast gedragsvariabelen (behavior-gerelateerd). Psychologische variabelen (zoals grote mate van vertrouwen, wederzijds voordeel, risicodeling, commitment) beïnvloeden de relatie en daarmee het outsourcingsucces (Lee en Kim 2003). Volgens Lee en Kim (2003) is de psychologische component de belangrijkste in het verklaren van outsourcingsucces. Lee en Kim (1999) hebben hiervoor een partnership model ontwikkeld dat recent is doorontwikkeld door Fleming en Low (2007) en dat wordt besproken in paragraaf 4.2.5.

#### **4.2.2. Relatiemanagement**

Hoewel het juridisch contract een belangrijke randvoorwaarde is voor outsourcingsucces (Dibbern et al. 2004; Goles et al. 2005) en de basis vormt van de outsourcingrelatie (Goles et al. 2005), hebben we hierboven gezien dat het juridische contract per definitie incompleet is en de samenwerking tussen twee partijen juist gebaseerd is op het psychologische contract (de percepties van en opvattingen over het juridische contract en beloften gedaan door de andere partij). Daarom is relatiemanagement in dit verband belangrijk.

Het begrip relatiemanagement komt voort uit de consumentenmarketing en geeft aan dat marketing gericht zou moeten zijn op relaties (i.p.v. transacties), interactie (i.p.v. actie) en op de lange-termijn (i.p.v. korte-termijn), met loyaliteit als ultieme doelstelling (Bloemer 2003). Dit concept kan meer algemeen ook toegepast worden op de relatie tussen twee organisaties, zoals de in paragraaf 4.2.1 besproken interorganisationele relaties (IOR) in het geval van outsourcing. De inzet van zowel aanbieder als afnemer in de samenwerking is cruciaal voor het blijvende continue succes van de relatie (Beulen en Ribbers 2002).

De definitie van relatiemanagement die in dit rapport wordt gehanteerd, is afgeleid van Grönroos in Bloemer (2003):

*Het ontwikkelen, het laten voortduren en het verstevigen van 'winstgevende' relaties met andere marktpartijen zodanig dat aan de doelstellingen van alle betrokkenen tegemoet wordt gekomen.*

Relatiemanagement helpt in het vormgeven en handhaven van de onderlinge relatie, want het kan namelijk leiden tot aanpassingen in zowel het formele als psychologische contract. Zelfs het meest uitgewerkte contract is dus niet een substituut voor effectief relatiemanagement (Kern, Willcocks et al. 2002). Verderop zal blijken dat relatiemanagement vooral nodig is om de percepties die bij betrokkenen leven over de relatie en de verplichtingen steeds gelijkgericht blijven.

Het is niet eenvoudig om relatiemanagement te concretiseren. Relatiemanagement bevat alle bewuste activiteiten van de partijen die invloed uitoefenen op de relatie tijdens het bestaan ervan (Dibbern et al. 2004). Het gaat daarbij om houding en gedrag van beide partijen, dat zich manifesteert in (Fleming en Low 2007):

- kwaliteit van de onderlinge relatie (Lee et al. 1999)
- delen van kennis tussen de organisaties (Lee, Q. Huynh et al. 2000)
- coördinatie van gezamenlijke acties/taken
- actieve participatie in onderlinge samenwerking
- ondersteuning van de relatie vanuit hoger management

Deze elementen worden aangevuld met andere en besproken in paragraaf 4.2.5.

### 4.2.3. Belang van relatiemanagement

Het moge duidelijk zijn dat het belang van relatiemanagement afhankelijk is van de doelstellingen van de betrokken partijen met betrekking tot de relatie. Hoe groter het belang van een relatie, des te groter is het belang van adequaat relatiemanagement. De kwaliteit van een outsourcingrelatie heeft immers zoals we gezien hebben significante invloed op de mate van outsourcingsucces (Lee et al. 1999; Sargent 2006; Cong et al. 2007).

Relatiemanagement is het meest van belang in de volgende drie outsourcingfasen<sup>4</sup>: contracteren, transitie en exploitatie<sup>5</sup>.

Zaken die het belang van relatiemanagement vergroten houden verband met de onvolledigheid van contracten, het besef dat gezamenlijk meer bereikt kan worden dan ieder afzonderlijk (synergie of *relational rent*<sup>6</sup>) en het bestaan van lange-termijn doelstellingen.

Het belang van een outsourcingrelatie is afhankelijk van een groot aantal factoren. Onderstaande factoren worden in de literatuur benadrukt:

1. doelstelling(en) van het outsourcen
2. fase in outsourcingleercurve
3. de outsourcingconfiguratie
4. type outsourcingrelatie
5. risico en onzekerheid

#### Ad. 1. Doelstelling van het outsourcen

Een organisatie streeft bepaalde doelen na met outsourcing. Indien deze doelen worden behaald, kan de afnemer spreken van outsourcingsucces.

Redenen om te outsourcen kunnen zijn (Prakken 2002):

- kostenbesparing, vanwege door de aanbieder te behalen schaalvoordelen
- concentratie op kernactiviteiten, door nevenactiviteiten die geen concurrentievoordeel opleveren af te stoten
- gebruikmaken van recente ICT-ontwikkelingen, waarin de aanbieder gespecialiseerd is
- toegang tot hoogwaardige ICT-kennis van de aanbieder

Volgens Prakken (2002) willen organisaties die outsourcing overwegen voornamelijk de meerwaarde van de aanbieder op het punt van ICT-kennis kunnen benutten.

#### Ad. 2. Fase in outsourcingleercurve

Willcocks, Lacity et al. (2006) beschrijven een outsourcingleercurve (zie paragraaf 4.1.1, Figuur 3), welke wordt doorlopen door organisaties die hebben geoutsourced. De doelstellingen ten aanzien van outsourcing verschillen per fase. Het belang van de relatie neemt dus toe met het doorlopen van de verschillende outsourcingfasen van organisaties.

#### Ad. 3. Outsourcingconfiguratie

Alborz et al. (2004) betogen dat het outsourcingsucces niet alleen afhankelijk is van de activiteiten tijdens de exploitatiefase, maar zeker ook van de wijze waarop de relatie tot stand is gekomen en is vastgelegd. Ook Kern en Willcocks beschrijven een

<sup>4</sup> zie paragraaf 4.1.2

<sup>5</sup> Deze fasen maken deel uit van de Implementatie-fase van Dibbern et al. (2004)

<sup>6</sup> Een sterke relatie leidt tot *relational rent*, een concept van Dyer en Singh (Mol 2001), dat potentiële synergie tussen afnemer en aanbieder inhoudt. *Relational rent* is een buitengewoon voordeel dat gezamenlijk gegenereerd kan worden en niet afzonderlijk door een van de partijen behaald kan worden (Mol 2001).

relatieontwikkelingsmodel (Sargent 2006), waaruit blijkt dat de mate waarin een relatie succesvol is zowel afhankelijk is van de outsourcingdoelen als de outsourcingconfiguratie.

#### *Ad. 4. Type outsourcingrelatie*

Er zijn drie typen outsourcingrelaties waarbij het belang van adequaat relatiemanagement toeneemt van markt, via intermediate naar partnership (Bhaskar en Jones 2000; Sargent 2006).

De marktrelatie (ook wel inkoop- of transactierelatie genoemd) wordt gekenmerkt door relatief simpele activiteiten. De intermediate-relatie is typisch voor complexe activiteiten, terwijl bij een partnership de voordelen van een hechte relatie als substantieel worden beschouwd.

De drie typen hebben de volgende kenmerken:

1. markt
  - lage initiële en onderhoudskosten
  - korte-termijn
  - geen aanpassingen aan kantzijde
  - geen investeringen door aanbieder (*lage asset specificity*)
  - lage switching costs
2. intermediate
  - langere termijn
  - details moeilijk opneembaar in contract
  - klantspecifieke investeringen
  - switching costs voor zowel afnemer als aanbieder
3. partnership
  - gezamenlijke investeringen noodzakelijk (*hoge asset specificity*)
  - flexibiliteit noodzakelijk door wijzigingen tijdens uitvoering
  - duurzaam met bedoeling van verlenging

#### *Ad. 5 Risico en onzekerheid*

Zoals we in de vorige paragraaf gezien hebben blijkt een juridisch contract niet voldoende om te garanderen dat een outsourcingrelatie succesvol zal zijn. Juist tijdens de uitvoering van het contract kan bijvoorbeeld sprake zijn van opportunistisch gedrag, *moral hazard* en informatie-asymmetrie (*information impactedness*). Goed relatiemanagement tussen afnemer en aanbieder helpt om dit soort risico's te beperken. Een hoge mate van onzekerheid is een belangrijke variabele in de verklaring waarom organisaties kiezen voor een relatie van het type partnership (Mol 2001).

Nu kan op basis van bovenstaande paragrafen de tweede vraag uit paragraaf 2.3 (wat is relatiemanagement in het algemeen en voor outsourcing in het bijzonder?) beantwoord worden: Relatiemanagement is het ontwikkelen en laten voortduren van relaties met andere partijen, met als doel om gezamenlijk de eigen doelstellingen te bereiken. Relatiemanagement bevat alle bewuste activiteiten van de partijen die invloed uitoefenen op de relatie tijdens het bestaan ervan met als doel de relatie te laten voortduren.

#### **4.2.4. Relatiemanagement bij ASP-diensten**

Zoals in de inleiding van dit verslag al werd genoemd, is ten aanzien van ASP weinig onderzoek gedaan naar de relatie tussen afnemer en aanbieder. Daarom worden in deze paragraaf de concepten met betrekking tot relatiemanagement toegepast op ASP-relaties.

Een ASP-relatie kan het best geduid worden in termen van het type markt of intermediate.

Interessant is het om de concepten uit de theorieën vanuit het sociale perspectief te confronteren met het verschijnsel ASP. Dit perspectief gaat uit van menselijke relaties, vertrouwen, commitment, percepties en ook psychologische aspecten. Juist bij ASP in de meest pure vorm (*pure-play*) gaat het om standaarddiensten, die volledig geautomatiseerd worden geleverd over het internet. Oftewel, er is weinig sprake van menselijke interactie. Alleen bij extra dienstverlening van de ASP wordt dit meer relevant. Het belang van relatiemanagement bij ASP-diensten lijkt op grond van de volgende oorzaken minder groot dan bij traditionele outsourcing: standaardisatie van de dienst, het feit dat het om selective outsourcing gaat en lage transactiekosten.

Volgens Kern et al. (2002) is er beperkt aandacht benodigd voor de relatie in het geval van *selective outsourcing* (zoals ASP) vanwege de vaak korte looptijd, stabiele ICT-activiteiten en heldere contracten.

ASP's bieden voornamelijk applicaties aan met een lage *asset specificity* (Jong et al. 2001; Patnayakuni et al. 2001). Het risico op afhankelijkheid voor zowel aanbieder als afnemer zal vanwege lage *asset specificity* minder groot zijn dan bij traditionele outsourcing.

De afhankelijkheid van zowel afnemer als aanbieder kan worden gedefinieerd in termen van *switching costs*: het te nemen verlies als de relatie wordt verbroken (Jong et al. 2001). Karakteristiek voor ASP-diensten is dat *commodity*-diensten gelijktijdig worden geboden aan meerdere klanten (Kern et al. 2001) en dat leveranciers gemakkelijk onderling vervangbaar zijn (lage *switching costs*).

De transactiekosten behorend bij ASP-diensten worden bepaald door de mate van standaardisatie (Kern et al. 2001). Weinig maatwerk, lage *asset specificity*, lage onzekerheid en een hoge transactiefrequentie betekenen lage transactiekosten.

Gestandaardiseerde diensten, zoals bij ASP het geval is en hetgeen duidt op heldere en afgebakende diensten, vermindert het risico op *moral hazard* en informatie-asymmetrie.

De enige optie om afhankelijkheid verder te beperken is volgens Kern en Kreijger door de applicatie en mate van *service request* te standaardiseren (Kern et al. 2001). Dit betekent dat er minder relatiemanagement nodig is om dit type risico's voor de afnemer in te perken.

Daarentegen verhogen de volgende elementen het belang van relatiemanagement bij ASP-diensten: *switching costs*, afstand, toegevoegde waarde diensten, *asset specificity*, fase in outsourcingcurve, belang van de applicatie voor de organisatie.

Vanuit het perspectief van de aanbieder zijn lage *switching costs* juist aanleiding om te investeren in de relatie met de afnemer om deze klant voor lange(re) tijd te behouden.

Outsourcingdiensten die worden geleverd van afstand zijn mogelijk moeilijker te beheersen en controleren dan in het geval van traditionele outsourcingdiensten (Currie et al. 2001). Door de fysieke afstand tussen de aanbieder en afnemer wordt het risico op *moral hazard* en informatie asymmetrie groter. Dit pleit voor meer aandacht voor de relatie vanuit de afnemer. De aanbieder biedt namelijk een standaarddienst aan meerdere afnemers (multi-client) en heeft zijn risico's daardoor meer gespreid.

Het niveau van de toegevoegde-waardediensten die een ASP levert maakt de oplossingen meer klantspecifiek en leidt tot hoger niveau van *asset specificity* en onzekerheid, bijvoorbeeld in het geval van het integreren van nieuwe technologie (Kern et al. 2003).

Het belang van de relatie neemt toe met de fase waarin een organisatie zich bevindt.

Door ASP komt outsourcing binnen bereik van kleine organisaties. Omdat ASP een relatief nieuw verschijnsel is en vooral voor kleinere organisaties interessant is, die vaak nog geen outsourcing afnemen, is de verwachting dat ASP-afnemers zich voornamelijk in fase 1 of 2 bevinden. Aan de andere kant is het denkbaar dat meer "volwassen" organisaties (in fase 3 of 4) heel bewust kiezen voor selective outsourcing in ASP-vorm om kwaliteitsdoelstellingen, kennisdeling of innovatie te bereiken. In de eerste twee gevallen is relatiemanagement minder belangrijk dan bij de laatste twee redenen, omdat de organisatie juist wil profiteren van kennisdeling en innovatie (Prakken 2002) (zie paragraaf 4.1.1).

Overigens geldt ook dat hoe groter het belang van de applicatie voor een organisatie hoe groter het belang van relatiemanagement.

De notie dat contracten per definitie incompleet zijn, geldt zowel voor maatwerkcontracten bij traditionele outsourcing als bij standaardcontracten, zoals bij ASP gebruikelijk is. Juist standaardcontracten zullen niet voor alle afnemers geschikt zijn, een standaardcontract bevat nauwelijks klantspecifieke zaken, waardoor het contract voor de afnemer incompleet zal zijn, hetgeen het belang van relatiemanagement, vanuit de afnemer beschouwd, doet toenemen, afhankelijk van de doelstelling die men met het outsourcen heeft.

Omdat relaties gekenmerkt worden door interacties tussen individuen en daar bij ASP door de grote mate van standaardisering, automatisering en afstand tussen aanbieder en aannemer minder sprake van is, is gekozen om een model gebaseerd op sociale aspecten te toetsen in een ASP-context.

De derde vraag uit paragraaf 2.3 (wat is het belang van relaties voor ASP-diensten?) kan nu als volgt beantwoord worden: Het belang van outsourcingrelaties is afhankelijk van het type relatie en de onzekerheid ten aanzien van de toekomst. Zaken die het belang van relaties vergroten zijn de onvolledigheid van contracten nooit volledig zullen zijn, het besef dat gezamenlijk meer bereikt kan worden dan ieder afzonderlijk (synergie of relational rent) en het bestaan van lange-termijn doelstellingen.

ASP wordt gekenmerkt door standaardisatie, lage *asset specificity* en lage *switching costs*. Om een klant te kunnen binden zal een aanbieder additionele diensten leveren, zoals in deze studie consultancydiensten en beperkte maatwerk mogelijkheden binnen de applicatie. Voor de aanbieder zijn lage *switching costs* juist aanleiding om te investeren in de relatie met de afnemer. Ook het feit dat de aanbieder van afstand diensten aanbiedt en daarom minder zichtbaar is, kunnen aanleiding geven om de relatie veel aandacht te geven, om elkaars belangen te blijven kennen.

Het belang van relatiemanagement bij ASP-diensten is minder groot dan bij traditionele outsourcing. Oorzaken hiervoor zijn standaardisatie van de dienst, het feit dat het om *selective outsourcing* gaat en de transactiekosten laag zijn.

Het inzicht dat contracten per definitie incompleet zijn en dat daartegenover juist de psychologische contracten op individu-niveau in sterke mate bepalend zijn voor outsourcingssucces, geldt ook voor ASP.

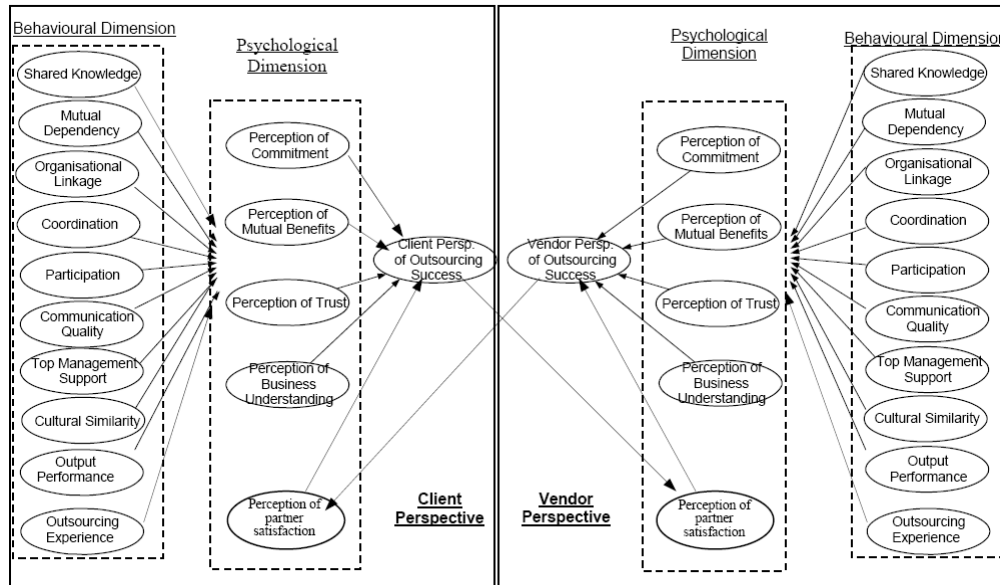
#### **4.2.5. Relatiemodel**

Om relaties inzichtelijk te maken, is er in wetenschappelijke publicaties een aantal relatiemodellen te vinden, elk vanuit een ander perspectief, met een ander doel of vanuit een andere theoretische basis. Uit de overzichtsstudie van Dibbern et al. blijkt dat er ten aanzien van relatiemanagement veel *constructs* in de literatuur zijn beschreven die van invloed zijn op de relatie, waaronder: vertrouwen, tevredenheid, commitment, conflict-beheersing, samenwerking, communicatie over problemen, sociale aanpassing, visie, communicatie, verwachtingen, normen en eerlijk onderhandelen (Dibbern et al. 2004). Een belangrijke voorwaarde voor een goede relatie is vertrouwen. Vertrouwen (*trust*) kan worden gedefinieerd als de percipieerde betrouwbaarheid en integriteit van de partner (Dibbern et al. 2004; Kingshott 2006). Cong et al. (2007) hebben aangetoond dat zowel interorganisationeel als interpersoonlijk vertrouwen beide een sterk verband hebben met succesvolle relaties, waarbij interpersoonlijk vertrouwen zwaarder weegt:

- interpersoonlijk: de mate van vertrouwen tussen twee *counterparts* in verschillende organisaties
- interorganisationeel: de mate van vertrouwen dat de leidende organisatie weet op te bouwen bij de partnerorganisatie

Op grond van wat we in het voorgaande gezien hebben, lijkt een model dat naast gedrag ook rekening houdt met het psychologische aspect van relaties het meest geschikt. Lee en Kim (2003) hebben daartoe een model ontwikkeld waarin het psychologische aspect als interventievariabele is opgenomen.

Fleming en Low (2007) hebben recent een outsourcingrelatiemodel ontwikkeld op basis van het model van Lee en Kim in combinatie met een aantal andere relatiemodellen uit de literatuur (zie Figuur 4).



Figuur 4: outsourcingrelatiemodel (Fleming et al. 2007)

Dit model bevat een aantal *constructs* (modelementen) op twee dimensies: de gedragsdimensie en de psychologische dimensie. De psychologische dimensie bevat de volgende *constructs*:

1. Perceptie van commitment  
De mate van zekerheid over de continuïteit van de relatie.
2. Perceptie van wederzijdse voordelen  
De mate waarin iedere partner de risico's, voordelen en wederzijdse incentives deelt.
3. Perceptie van vertrouwen (*trust*)  
De mate van vertrouwen en bereidheid tussen de partners.  
Een gebrek aan vertrouwen kan ertoe leiden dat de afnemer niet bereid is verantwoordelijkheid te delegeren aan de aanbieder.
4. Perceptie van het begrijpen van de business  
De mate waarin de partners elkaars doelen, beleid en gedrag begrijpen en bevatten.
5. Perceptie van de partnertevredenheid  
De mate waarin men de tevredenheid van de partner percipieert.

De *constructs* in de gedragsdimensie zijn:

6. Gedeelde kennis  
De mate waarin kritische informatie wordt gecommuniceerd tussen de partners.
7. Wederzijdse afhankelijkheid  
De mate waarin de partners elkaar kunnen beïnvloeden en de mate waarin de partners onderling afhankelijk zijn.
8. Participatie  
De mate van betrokkenheid / medewerking van beide partners in de outsourcingrelatie.
9. Verbondenheid tussen organisaties (*organisational linkage*)



Het niveau van samenwerking en gezamenlijke inspanning tussen de partners.

10. Coördinatie

De mate waarin de partners samenwerken om elkaars behoeften te begrijpen en complexe taken op te lossen.

11. Ondersteuning door top management

De mate waarin directies van beide partijen het partnership begrijpen en ondersteunen.

12. Communicatiekwaliteit

De tijdigheid, precisie, compleetheid en geloofwaardigheid van de communicatie.

13. Leveringsprestatie

De mate waarin het geleverde tijdig en van voldoende kwaliteit is.

14. Culturele gelijkheid

De mate waarin de cultuur in beide partnerorganisaties op elkaar lijken.

15. Outsourcingervaring

De mate waarin men ervaring heeft met outsourcing.

16. Totstandkoming van het contract

De wijze waarop het contract tot stand is gekomen.

Het *construct* Outsourcingssucces (gezien vanuit de afnemer) bestaat uit drie delen:

1. algemene tevredenheid
2. realisatie van de klantverwachtingen
3. algehele prestaties van het systeem dat geoutsourced is

De belangrijkste beperking van het model van Fleming en Low is dat de delen waaruit het is opgebouwd weliswaar empirisch getoetst zijn, echter het model als geheel nog niet. De samenstellende delen zijn gebaseerd op eerder onderzoek van andere wetenschappers. Dus het is aannemelijk dat het model bruikbaar is.

In het empirisch onderzoek representeren de elementen uit het model van Fleming en Low (zie Figuur 4) de evaluatiecriteria van het onderzoeksmodel. De gedragsdimensie in het model is via de psychologische dimensie gerelateerd aan outsourcingssucces. De psychologische component bepaalt dus in hoeverre de gedragscomponent invloed uitoefent op het outsourcingssucces. Fleming en Low hebben resultaten uit andere onderzoeken gebruikt om het model te verfijnen en hebben het gevalideerd in Australië. Zowel het perspectief van de afnemer als van de aanbieder is erin verwerkt.

Voor het onderzoek van Fleming en Low geldt dat drie elementen niet zijn uitgewerkt: participatie, coördinatie en outsourcingervaring. Alle andere elementen worden door de respondenten herkend in de outsourcingcase. De beoordeling daarvan is: zeven neutraal, vier belangrijk en twee essentieel. In het onderzoek van Fleming en Low zijn de belangrijkste elementen Perceptie van vertrouwen en Verbondenheid tussen organisaties.

### **4.3. Conclusie theoretisch kader**

Ten aanzien van de hoofdvraag kan op basis van het theoretisch kader het volgende antwoord geformuleerd worden: Het belang van relatiemanagement bij ASP-diensten lijkt minder groot dan bij traditionele outsourcing. Oorzaken hiervoor zijn standaardisatie van de dienst, het feit dat het om *selective outsourcing* gaat en de transactiekosten laag zijn. Het inzicht dat contracten per definitie incompleet zijn en dat daartegenover juist de psychologische contracten op individu-niveau in sterke mate bepalend zijn voor outsourcingssucces, geldt ook voor ASP. Het belangrijkste inzicht is dat de psychologische component (de interventievariabele in het model van Fleming en Low) duidelijk maakt dat de percepties van individuen bepalend zijn voor de mate waarin outsourcingssucces ook als zodanig gepercipieerd wordt!

## 5. Onderzoekresultaten empirisch onderzoek

Het empirisch onderzoek is als case study uitgevoerd, met de nadruk op het relatiemodel van Fleming en Low. Door dit model op relevantie te toetsen in een ASP-context, is een beeld ontstaan van het belang van de relatie tussen een afnemer en aanbieder van ASP-diensten.

### 5.1. Casebeschrijving

De case study is uitgevoerd bij een bedrijf<sup>7</sup> in de regio Arnhem, dat gespecialiseerd is in onderhoud en reparatie van grote industriële machines en met 140 FTE wereldwijd opereert.

#### 5.1.1. Beschrijving systeem

Het bedrijf maakt gebruik van SAP R/3. Dit is een ERP-applicatie die de bedrijfsvoering ondersteunt. Deze applicatie wordt compleet functioneel beschikbaar gesteld door een derde partij (de ASP) via een netwerk, waarbij een beschikbaarheid gegarandeerd wordt van 98%. De ASP kan getypeerd worden als enterprise-ASP, de applicatie is namelijk een bedrijfsbrede-toepassing (zie Tabel 1 in hoofdstuk 4).

Het bedrijf maakt gebruik van een 7-tal SAP-modules, waaronder:

FICO: Finance and Controlling.

MM: Materials Management (voor de voorraadregistratie en de inkoop).

Zowel de ICT-manager (regiehouder) als twee eindgebruikers van de applicatie zijn geïnterviewed. Deze laatste twee personen zijn tevens key-users van de gebruikte SAP-applicatie:

- o een financieel administrateur, key-user voor de *finance*-module (FI)
- o een technisch administratief medewerker engineering, key-user voor de *materials management*-module (MM)

De gehele bedrijfsvoering van offerte-aanvraag tot factuur is middels SAP R/3 geautomatiseerd, inclusief de productie. De primaire processen van het bedrijf bestaan uit: engineering, reparatie, onderhoud en productie. Deze processen worden ondersteund en deels aangestuurd vanuit de applicatie SAP R/3. Zo maken bijvoorbeeld engineers gebruik van de applicatie om informatie te raadplegen.

In het verleden maakte het bedrijf deel uit van een buitenlandse onderneming die SAP gebruikte. Na losmaking van dit moederbedrijf was het noodzaak een eigen SAP-omgeving te hebben. Eén van de geïnterviewde key-users was destijds betrokken bij de loskoppeling. Men heeft de bestaande SAP-implementatie gekopieerd naar een nieuwe omgeving, welke geleverd en ondergebracht werd bij een derde partij omdat men zelf geen SAP-expertise in huis had en evenmin een geschikte serverruimte. Men heeft destijds dus voor outsourcing gekozen omdat men snel expertise en ondersteuning nodig had en deze niet zelf wilde opbouwen.

De dienstverlening is vervolgens naar verloop van tijd ondergebracht bij een andere ASP dan de initiële partij. Na afloop van dit contract heeft men bij het vernieuwen hiervan meerdere aanbieders vergeleken en heeft de bestaande aanbieder op basis van kostenoverwegingen het contract opnieuw gegund gekregen.

Het maatwerk uit het verleden (vanuit het voormalige moederbedrijf) is voor het grootste deel vervangen door de standaarden van SAP en inmiddels is de applicatie in hoge mate

<sup>7</sup> Vanwege de vertrouwelijkheid van de verkregen informatie, is met de contactpersoon van dit bedrijf afgesproken de resultaten niet-herleidbaar (tot dit bedrijf) te beschrijven.

gestandaardiseerd geïmplementeerd (90% standaard). Momenteel is het bedrijf bezig met het doorlichten en rationaliseren van de bedrijfsprocessen om deze nog meer volgens de standaard SAP-processen in te richten. De aanbieder participeert hierin en levert hiertoe consultancy-diensten.

### **5.1.2. Aanwezige relaties**

De ICT-afdeling van het bedrijf bestaat uit twee systeembeheerders, waar nodig ondersteund door ingehuurd krachten (op basis van een 'strippenkaart'). Het contact tussen dit bedrijf en de ASP verloopt via de ICT-afdeling en de helpdesk van de ASP. De ICT-manager heeft zowel contact met de ASP-helpdesk als met de contractverantwoordelijke van de ASP. Daarnaast is er ook contact met consultants van de ASP voor inhoudelijke zaken of projecten.

De financieel administrateur heeft in tegenstelling tot bovenstaande wel direct contact met consultants van de ASP. Deze contacten zijn inhoudelijk van aard over de FI-module. De engineering-medewerker zou ook directe lijnen willen hebben, omdat persoonlijk contact zijns inziens beter werkt en makkelijker is, maar dit past niet binnen de gemaakte afspraken en procedures. Dat de financieel administrateur wel dergelijke contacten onderhoudt, kan verklaard worden uit het feit dat hij naar de ASP toe degene is die de facturen betaalbaar stelt en men hem meer vrijheid laat in dezen.

### **5.1.3. Dienstverlening ASP**

De dienstverlening van de ASP is standaard en wordt op dezelfde wijze ook aan andere klanten verleend. De ASP levert naast de standaarddienst additionele diensten in de vorm van ondersteuning (helpdesk), functionele consultancy en business consultancy. De helpdesk van de ASP is terzake kundig en kent een zekere mate van oplossend vermogen.

De applicatie die de ASP beschikbaar stelt, ondersteunt de bedrijfsprocessen dusdanig dat het niet beschikbaar zijn ervan maximaal een dag mag duren. Dit is ook vastgelegd in de SLA (maximaal 8 uur downtijd). Maximaal 90 gebruikers kunnen gelijktijdig gebruikmaken van de applicatie.

De servers zijn eigendom van de ASP. De applicatie is voor 90% standaard ingericht en de ASP garandeert een beschikbaarheid van de SAP-productie-omgeving van 98% gedurende 24 uur per dag, zeven dagen per week. Uitgezonderd hierop is onderhoud dat in overleg met de afnemer wordt ingepland en maximaal éénmaal per kwartaal voorkomt.

De prijsstelling is niet afhankelijk van het aantal eindgebruikers, maar is gebaseerd op het maximale aantal gelijktijdige gebruikers en de daarvoor benodigde capaciteit en resources bij de ASP. Dit heeft er mee te maken dat de SAP-applicatie onafhankelijk van andere instanties van deze applicatie (voor andere klanten) op de systemen draait en de benodigde capaciteit hiervoor op maandbasis wordt doorbelast. Feitelijk wordt er door de ASP op basis van het aantal gebruikers per klant een deel afgeschermd ten behoeve van deze klant. Het maatwerkdeel in applicatie en dienstverlening is aanleiding tot het in rekening brengen van een vast maandbedrag in plaats van doorbelasting op basis van *pay-as-you-use*.

De netwerkverbinding wordt als zeer kritisch beschouwd, omdat zonder netwerkverbinding de applicatie niet toegankelijk is. Het bedrijf ondervindt regelmatig last van netwerkproblemen, waardoor de applicatie trager reageert of verminderd beschikbaar is. Ondanks een aantal geïmplementeerde oplossingen en workarounds komt dit nog steeds voor.

De tevredenheid over het gebruik van de applicatie SAP is goed te noemen. Daarnaast wordt de prijs/kwaliteit van de ASP als goed ervaren.

De dienstverlening wordt door één eindgebruiker niet als goed genoeg ervaren: hij zou snellere respons willen bij vragen en problemen en liefst een eigen contactpersoon bij de ASP.

#### **5.1.4. Contractuele verplichtingen**

Het juridische contract met de ASP is niet omvangrijk en bestaat uit vijf pagina's, aangevuld met zes pagina's leveringsvoorwaarden. De contracttekst is hoofdzakelijk de standaard die de ASP heeft opgesteld. Het contract heeft een looptijd van vijf jaar en de dienstverlening bestaat uit het online beschikbaar stellen van de SAP-omgeving (zowel productie- als ontwikkelomgeving) inclusief het onderhouden ervan (technisch beheer). Daarnaast biedt men ondersteuning op de applicatie.

Beide eindgebruikers zijn niet bekend met het bestaan of de inhoud van een Service Level Agreement (SLA). Door beiden wordt verwezen naar de ICT-manager. Hij heeft en kent de SLA inhoudelijk, maar weet niet of de service levels gehaald worden. Hij vermoedt van wel. Omdat de dagelijkse gang van zaken goed is, heeft hij nog geen aanleiding gehad dit te verifiëren.

De SLA betreft een document van 23 pagina's (zie Bijlage 4), bestaande uit een beschrijving van de dienstverlening, de serviceniveaus, een overlegstructuur, afspraken, procedures en kosten. Daarnaast is in de bijlagen van de SLA een opzet van de dienstverlening opgenomen, waarin de verantwoordelijkheden per deelgebied zijn weergegeven. Een andere bijlage van de SLA bevat een beschrijving waarin de ASP de maatregelen met betrekking tot de continuïteit van de dienstverlening toelicht.

De dagelijkse uitvoering van het contract ziet er als volgt uit:

- slechts één persoon, namelijk de regiehouder, heeft contact met de ASP (1:1)
- problemen/vragen worden altijd per e-mail gestuurd; de afnemer kan prioriteiten stellen
- de ASP zorgt voor terugkoppeling en geeft aan of het een wijziging/project betreft
- 1x per week ontvangt de klant rapportage over status en afhandeling.

#### **5.1.5. Outsourcingsucces**

De geïnterviewden hebben de volgende factoren die outsourcingssucces mogelijk maken, geïdentificeerd:

1. een snel en betrouwbaar systeem
2. snel oppakken en oplossen van problemen
3. rechtstreeks interactie met specialisten van de ASP, directe lijnen, direct schakelen
4. weinig investeringen
5. geen eigen competenties in huis hoeven hebben.
6. gedragen als echte partner: goed omgaan met elkaar (open, netjes en eerlijk)

De in wetenschappelijke publicaties genoemde risico's, zoals beperkte rationaliteit, *moral hazard* e.d. (zie hoofdstuk 4) worden niet direct herkend in de praktijk. Na uitleg en toelichting worden de termen begrepen, maar als te abstract ervaren om er iets van te 'vinden'.

#### **5.1.6. Relatiemodel**

Om te kunnen vergelijken met de outsourcingscase van Fleming en Low is gebruik gemaakt van het door hen ontwikkelde relatiemodel. Tabel 3 geeft de waardering weer per geïnterviewde van elk modelement. Ook zijn de waarderingen uit het onderzoek van

Fleming en Low opgenomen. Voor een uitgebreide beschrijving van de resultaten van de ASP-case wordt verwezen naar Bijlage 3.

	herkend				neutraal				belangrijk				essentieel			
	E1	E2	R	F&L	E1	E2	R	F&L	E1	E2	R	F&L	E1	E2	R	F&L
1 Perceptie van commitment	*	*	*	*	*	*	*	*								
2 Perceptie van wederzijdse voordelen	*	*	*	*	*	*	*	*				*				
3 Perceptie van vertrouwen	*	*	*	*			*			*			*			*
4 Perceptie van het begrijpen van de business	*	*	*	*				*		*	*		*			
5 Perceptie van de partnertevredenheid	*			*	*			*								
6 Gedeelde kennis	*	*	*	*	*		*	*		*						
7 Wederzijdse afhankelijkheid	*	*	*	*	*	*	*	*				*				
8 Participatie	*	*	*	?	*	*	*	?				?				?
9 Verbondenheid tussen organisaties (organisational linkage)	*	*	*	*	*	*	*									*
10 Coördinatie	*	*	*	?	*			?		*	*	?				?
11 Ondersteuning door top management		*		*		*		*								
12 Communicatiekwaliteit	*	*	*	*	*						*	*		*		
13 Leveringsprestatie	*	*	*	*	*			*		*					*	
14 Culturele gelijkheid	*	*		*	*	*		*								
15 Outsourcingservaring	*	*	*	?	*		*	?		*		?				?
16 Totstandkoming van het contract	*		*	*	*		*					*				

Tabel 3: Resultaten Interviewmatrix<sup>8</sup>

## 5.2. Analyse

Deze paragraaf bevat de analyse van de onderzoeksresultaten. Eerst wordt het theoretisch kader uit hoofdstuk 4 toegepast op de case, waarna de interviewmatrix wordt geanalyseerd.

### 5.2.1. Case in relatie tot theoretisch kader

De onderzochte case wordt als volgt gekenmerkt:

- mate van outsourcing: *selective* (beperkt in omvang en budget)
- aard van de relatie: *outtasking* (beperkte aandacht van afnemer)
- type outsourcing: *value-added, co-operative outsourcing* (specifieke doelstelling)
- vanuit het bedrijf gezien is hier sprake van een multi-vendor relatie
- de ASP is van het type *enterprise-ASP*

De relatie tussen ASP en afnemer heeft kenmerken van een marktrelatie en minder van een strategisch partnership (zie indeling van Bhaskar et. al. in paragraaf 4.2.3).

Bij het onderzochte bedrijf is sprake van zowel *selective outsourcing* (ASP) als *body shop outsourcing* (ondersteuning van externen o.b.v. een 'strippenkaart').

Daarnaast is sprake van projectmanagement-outsourcing voor specifieke ICT-projecten.

In de indeling van outsourcing van Dibbern et al. (2004) is de relatie als *value-added outsourcing* te kenmerken: de set aan geoutsourcete ICT-activiteiten kent een hoger niveau van service en ondersteuning dan intern mogelijk zou zijn. Men heeft namelijk geen eigen expertise op het gebied van SAP (zowel technisch als functioneel) en evenmin is er een geschikte serverruimte die aan de kwaliteitseisen voldoet.

<sup>8</sup> De volgende afkortingen zijn gebruikt:

**E1** en **E2** staan voor respectievelijk Eindgebruiker 1 (technisch-administratief) en 2 (financieel-administratief).

**R** staat voor Regi houder.

**F&L** betreft de resultaten van Fleming en Low.

**?** betreft door Fleming en Low niet nader uitgewerkte modelementen.

Volgens dezelfde indeling kan de relatie tevens als *co-operative* worden aangeduid. Immers de ICT-afdeling werkt samen met de aanbieder ten behoeve van de (interne) klant en eindgebruikers. Een voorbeeld hiervan zijn verbeterprojecten.

Het bedrijf heeft naast de ASP andere leveranciers van ICT-diensten, waaronder een aanbieder van IT-expertise in de vorm van detachering, maar ook leveranciers van hardware, software of communicatieverbindingen. Er is derhalve sprake van een multi-vendor relatie.

De ASP levert een applicatie die bij veel bedrijven, brancheoverstijgend van dienst kan zijn. Daarmee is de ASP een enterprise-ASP.

In hoofdstuk 4 is in Tabel 2 een vergelijking gemaakt tussen traditionele outsourcing en ASP. De typische kenmerken van ASP worden in onderstaande Tabel 4 vergeleken met de ASP in de onderzochte case. Geconcludeerd mag worden dat de aanbieder in de case study een ASP is die voldoet aan de kenmerken uit de theorie.

	Applicatie-outsourcing (ASP)	case study
Type relatie	-Eén-op-veel relatie ( <i>single vendor, multi-client</i> ). -relatie wordt niet als strategisch beschouwd	ja ja
Lokatie ICT-infrastructuur	-Applicatie draait bij ASP (centrale plaats) of derde partij	ja
Afnemersdoelgroep	-kleine, middelgrote organisaties, zonder ICT-afdeling	deels
Karakteristieken aanbieder	-kleine ondernemende organisaties -beperkte geografische focus -weinig naamsbekendheid -outsourcing maakt grootste deel van omzet uit -beveiliging en vertrouwelijkheid kunnen onderbelicht zijn	ja ja ja ja onbekend
Contracttypes	-standaard contracten met weinig maatwerkmogelijkheden -afnemers zijn afhankelijk van dienstbewakingsmechanismen van de ASP -lage initiele kosten -maandelijkse betaling -betaling op basis van gebruik -korte termijn contracten	ja ja ja ja ja <sup>9</sup> nee
Dienstverlening	-leveren van applicaties via het internet of WAN -alternatief voor ontwikkeling in eigen beheer	ja ja
Maatwerkmogelijkheid	-standaard software <i>packages</i> , zonder of met minimale aanpassingen -maatwerk wordt separaat in rekening gebracht	ja ja
Eigenaarschap	-aanbieder is eigenaar van alle middelen die nodig zijn om de dienst te leveren -aanbieder is eigenaar van licenties	ja ja

**Tabel 4: Vergelijking van typische ASP-kenmerken met case study**

In de outsourcingleercurve van Willcocks et. al. (2006) (Figuur 3) bevindt deze organisatie zich tussen fase 2 en 3 in.

Men heeft destijds voor outsourcing gekozen omdat men snel expertise en ondersteuning nodig had en deze niet zelf wilde opbouwen. Bij het vernieuwen van het contract heeft men meerdere aanbieders vergeleken en heeft de huidige aanbieder op basis van kostenoverwegingen het contract gegund gekregen. Beide zaken duiden op fase 2.

<sup>9</sup> In deze case is geen sprake van betalen naar gebruik in de meest zuivere vorm, waarbij naar believen opgeschaald en teruggeschaald kan worden (*pay-as-you-use*), maar betaling o.b.v. een vastgestelde capaciteitsbehoefte.

Momenteel is men bezig met het doorlichten en rationaliseren van de bedrijfsprocessen en deze zoveel mogelijk volgens de standaard SAP-processen in te richten. De focus ligt daarmee zowel op kosten (door standaardisatie) als kwaliteit (fase 3).

Opvallend is dat er in tegenstelling tot wat bij *total outsourcing* gebruikelijk is, hier geen sprake is van specifieke benoemde rollen zoals *demand management* en *supply management*. Deze zijn impliciet ingevuld in de rol van de ICT-manager. Dit geldt ook voor contractmanagement, prestatie management en relatie management.

Dit is mogelijk te verklaren uit het feit dat de organisatie niet heel groot is en er daardoor niet veel functiedifferentiatie nodig of mogelijk is, de dienst in grote mate gestandaardiseerd is en/of dat er sprake is van outsourcing van een deel van de ICT-functie (*selective outsourcing*).

Het contract is in termen van de Agency Cost Theory een *outcome-based contract*, beloning vindt plaats op basis van behaalde resultaten.

Wat verder opvalt is dat er nauwelijks met het formele contract wordt gewerkt bij de afnemer. De prestaties van de aanbieder worden als voldoende ervaren en er is geen aanleiding om hier op te sturen cq. het contract erop na te slaan. De SLA is voor de beide eindgebruikers onbekend en de regiehouder gebruikt deze ook niet in de praktijk. In de SLA legt de ASP zelf nadruk op een viertal kritische succesfactoren voor de samenwerking, te weten communicatiekwaliteit, transparante dienstverlening, actief contractbeheer en flexibiliteit. Ten aanzien van communicatiekwaliteit stelt de ASP dat "effectieve communicatie leidt tot controle over de dienstverlening". Voor een uitwerking van deze vier factoren wordt verwezen naar Bijlage 4.

Het feit dat de dienstverlening ook ruimte biedt voor maatwerk inclusief actieve (betaalde) ondersteuning ervan, maakt de ASP tot een flexibele partner ondanks het (letterlijk) afstandelijke karakter van ASP-dienstverlening.

De relatie met de ASP is te kenmerken als een tussenvorm van markt en intermediate (Bhaskar et al. 2000): het is een lange-termijn relatie en er zijn switching costs vanwege een gedeelte klantspecifiek maatwerk.

De relatie is tevens *soft-based* (Fleming et al. 2007): de relatie wordt meer vormgegeven vanuit het sociale perspectief (*soft-based*, teamwork), dan vanuit een contractperspectief (*hard-based*, contractitem gestuurd).

### **5.2.2. Relatiemodel**

De nadruk van de case study ligt op de bruikbaarheid van het relatiemodel van Fleming en Low (2007). In Tabel 5 is de interviewmatrix opnieuw weergegeven, waarbij met een dubbele ster (\*\*) is aangegeven welke beoordelingen hieronder aanleiding geven tot discussie.

	herkend				neutraal				belangrijk				essentieel			
	E1	E2	R	F&L	E1	E2	R	F&L	E1	E2	R	F&L	E1	E2	R	F&L
1 Perceptie van commitment	*	*	*	*	*	*	*	*								
2 Perceptie van wederzijdse voordelen	*	*	*	*	*	*	*	*				*				
3 Perceptie van vertrouwen	*	*	*	*			**			*			*			*
4 Perceptie van het begrijpen van de business	*	*	*	*				*		*	**		**			
5 Perceptie van de partnertevredenheid	*			*				*								
6 Gedeelde kennis	*	*	*	*	*	*	*	*		*						
7 Wederzijdse afhankelijkheid	*	*	*	*	*	*	*	*				*				
8 Participatie	*	*	*	?	*	*	*	?				?				?
9 Verbondenheid tussen organisaties (organisational linkage)	*	*	*	*	*	*	*	*								*
10 Coördinatie	*	*	*	?	*			?		*	*	?				?
11 Ondersteuning door top management	**	*	**	*	*	*	*	*				*	*			
12 Communicatiekwaliteit	*	*	*	*	**						*	*		*		
13 Leveringsprestatie	*	*	*	*	**			*		*					*	
14 Culturele gelijkheid	*	*		*	*	*		*								
15 Outsourcingservaring	*	*	*	?	*		*	?		*		?				?
16 Totstandkoming van het contract	*		*	*	*	*	*	*				*				

**Tabel 5: Resultaten Interviewmatrix ASP en Outsourcing (discussiepunten aangegeven met \*\*)**

Vanwege de door ons gehanteerde meetschaal (ordinaal), die geen rekenkundige bewerkingen toestaat, kan bij het ASP-onderzoek van de opvattingen van de respondenten geen samenvatting worden gemaakt zoals bij Fleming en Low. Dit is ook de reden dat wij de respondenten onderling met elkaar vergelijken, alsmede afzonderlijk met de uitkomsten van Fleming en Low.

Onderstaand worden de belangrijkste verschillen besproken

Voor de door Fleming en Low niet uitgewerkte elementen<sup>10</sup> is een bevestiging gevonden in dit onderzoek. Participatie, Coördinatie en Outsourcingservaring blijken in de ASP-context door alle drie geïnterviewden herkend te worden als relevant modelement.

De interviews met Eindgebruiker 1 (E1) en Eindgebruiker 2 (E2) geven blijkens bovenstaande tabel duidelijk een verschillende uitkomst. E1 beoordeelt twee modelementen als essentieel en één element wordt niet herkend. E2 geeft een meer genuanceerd beeld: twee modelementen worden niet herkend, zes zijn belangrijk en één is essentieel. Een mogelijke verklaring kan zijn dat E1 en E2 verschillende functionele posities bekleeden. Ieder kijkt vanuit zijn eigen functionele perspectief naar de relatie en legt de accenten anders.

Door de regiehouder (R) worden twee modelementen niet herkend, drie zijn belangrijk en één essentieel.

Evenals bij het onderzoek van Fleming en Low (F&L) (2007) wordt ook in de ASP-context de modelstructuur in een psychologische en een gedragsdimensie herkend.

Eén psychologisch element, Perceptie van het begrijpen van de business wordt door alle drie geïnterviewden hoger gewaardeerd dan bij Fleming en Low het geval is. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de ASP-applicatie direct de bedrijfsprocessen raakt en dat de aanbieder ook adviesdiensten hierop levert. Begrip van de business is daarom belangrijk in deze context. Een andere verklaring kan zijn dat dit element door E1 en R slechts vanuit één richting wordt beoordeeld, namelijk van aanbieder richting leverancier. Dit verklaart mogelijk de hogere waardering dan in het onderzoek van F&L, waar een uitspraak wordt gedaan over het wederzijdse begrijpen van elkaars business. Een ander psychologisch element krijgt in de ASP-case een gelijke waardering als in de outsourcingscase van Fleming en Low: Perceptie van commitment.

<sup>10</sup> deze zijn in de interviewmatrix aangeduid met een “?”



De overige drie psychologische elementen (te weten: Perceptie van wederzijdse voordelen, Perceptie van vertrouwen en Perceptie van de partnertevredenheid) zijn minder herkenbaar in de ASP-context. Dit is mogelijk te verklaren uit het type relatie. Het feit dat men geen op *total outsourcing* gebaseerd *partnership* heeft met de aanbieder maar op basis van *selective outsourcing* een relatie heeft die meer neigt naar een inkooprelatie dan een strategisch partnership, maakt dat de zachte factoren minder relevant zijn. De afgenomen dienst is afgebakend, gestandaardiseerd en niet omvangrijk. Een total-outsourcingsrelatie daarentegen is omvangrijker en beide partijen zijn meer op elkaar aangewezen, waardoor de interpersoonlijke modelementen belangrijker worden geacht.

De opmerking van Fleming en Low dat het construct Perceptie van wederzijdse voordelen meer van toepassing is op strategische partnerships dan op relaties van het markttype, is op grond van de lagere waardering in de ASP-case geconfirmeerd.

Het verschil in type relatie is mogelijk ook de verklaring voor de hogere waardering voor Leveringsprestatie en gelijke/hogere waardering voor Communicatiekwaliteit. Een ASP-dienst betreft namelijk een beperkt domein, is duidelijk afgebakend en wordt gekenmerkt door een duidelijke te verwachten prestatie. De leveringsprestatie is immers bij een goed afgebakende dienst als ASP beter meetbaar en zichtbaar en zelfs voelbaar als het niet goed werkt. Men heeft specifiek deze applicatie met de bijbehorende dienstverlening ingekocht bij de ASP en de andere ICT-functies worden op een andere wijze ingevuld (zelfstandig of middels *bodyshop outsourcing*).

Tevens kan geconcludeerd worden dat Totstandkoming van het contract een minder belangrijk element is bij ASP dan bij traditionele outsourcing. Dit heeft te maken met het type relatie en de aard van de dienst: afgebakend, niet omvangrijk en daardoor makkelijker te vatten in een niet-complex en gestandaardiseerd contract.

In de interviewmatrix is een aantal beoordelingen, zoals ingevuld door de respondenten, aangemerkt met \*\*, omdat op grond van de interviews hogere cq. lagere waardering was te verwachten.

E2 geeft een zeer genuanceerd beeld, waarin een goede relatie en de versterking in bijna alle aspecten wordt benadrukt, waarbij ook nadrukkelijk de belangen van de aanbieder worden afgewogen.

E1 vertoont inconsistenties in het kwalificeren van de modelementen in vergelijking met uitspraken in het interview. Dit betreft de lage waarderingen van de elementen Communicatiekwaliteit en Leveringsprestatie.

R geeft een neutrale waardering aan Perceptie van vertrouwen, waar op basis van uitspraken in het interview een hogere waardering verwacht mocht worden.

Ondersteuning door top management wordt door zowel E1 als R niet herkend, vanwege het feit dat de ICT verantwoordelijkheden zijn gedelegeerd aan de regiehouder. Er kan voor gepleit worden dat de ondersteuning door de directie dus op deze wijze plaatsvindt en de regiehouder het vertrouwen geniet om zelf alle zaken te regelen. E2 is van mening dat hoewel verantwoordelijkheden gedelegeerd zijn, ondersteuning vanuit de directie belangrijk is voor de relatie op lange termijn.

Het is mogelijk dat E1 en R dit element impliciet herkennen, vanuit de gedachte dat het top management de regiehouder belast heeft met het vertrouwen (en de bevoegdheden en verantwoordelijken) dit te managen. Het type relatie (niet strategisch van aard) versterkt deze gedachte.

Ondersteuning door top management wordt op grond van deze analyse gehandhaafd als modelement.

In bijlage 3 worden alle onderlinge verschillen tussen regiehouder, eindgebruikers en Fleming en Low in detail besproken.

### 5.3. Conclusie empirisch onderzoek

Ten aanzien van de hoofdvraag (wat is het belang van relatiemanagement voor ASP-diensten?) kan op basis van het empirisch onderzoek geconcludeerd worden dat het model van Fleming en Low tevens toepasbaar is in een ASP-context. Het type en de aard van de relatie in een ASP-context leggen evenwel andere nadrukken, die hier tot uiting komen in twee belangrijke verschillen tussen traditionele outsourcing en ASP.

De eerste is dat leveringsprestatie in een ASP-context belangrijker wordt geacht dan in traditionele outsourcing. Een ASP-dienst is namelijk duidelijk afgebakend, betreft een beperkt domein en een duidelijke te verwachten prestatie. De leveringsprestatie is daardoor bij dit type dienstverlening beter meetbaar en zichtbaar en zelfs voelbaar als het niet goed werkt. Men heeft specifiek deze applicatie met de bijbehorende dienstverlening ingekocht bij de ASP. Een implicatie hiervan is dat prestatimanagement in een ASP een zeer belangrijke factor is om de leveringsprestatie te kunnen waarborgen.

Het tweede belangrijke verschil is dat zachte variabelen in een ASP-context over het algemeen van minder belang zijn dan bij traditionele outsourcing. Drie van de vijf psychologische modelementen worden lager gewaardeerd in de ASP-case: Perceptie van wederzijdse voordelen, Perceptie van vertrouwen en Perceptie van de partnertevredenheid. Dit is mogelijk te verklaren uit het type relatie. Het feit dat men geen op *total outsourcing* gebaseerd *partnership* heeft met de aanbieder maar op basis van *selective outsourcing* een relatie heeft die meer neigt naar een inkooprelatie dan een strategisch partnership, maakt dat de zachte factoren minder relevant zijn. De afgenomen dienst is afgebakend, gestandaardiseerd en niet omvangrijk. Een total-outsourcingsrelatie daarentegen is omvangrijker en beide partijen zijn meer op elkaar aangewezen, waardoor de zachte modelementen belangrijker worden geacht. Ten aanzien van Perceptie van wederzijdse voordelen wordt dit ondersteund door Fleming en Low (2007). Eén psychologisch element, Perceptie van het begrijpen van de business wordt door alle drie geïnterviewden hoger gewaardeerd dan bij Fleming en Low het geval is. Dit wordt hier echter ter discussie gesteld. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de ASP-applicatie direct de bedrijfsprocessen raakt en dat de aanbieder ook adviesdiensten hierop levert. Begrip van de business is daarom belangrijk in deze context. Een andere verklaring kan zijn dat dit element door twee geïnterviewden slechts vanuit één richting wordt beoordeeld, namelijk van aanbieder richting leverancier. Dit verklaart mogelijk de hogere waardering dan in het onderzoek van Fleming en Low, waar een uitspraak wordt gedaan over het wederzijdse begrijpen van elkaars business. Een ander psychologisch element krijgt in de ASP-case een gelijke waardering als in de outsourcingcase van Fleming en Low: Perceptie van commitment.

Uit de case study blijkt dat er nauwelijks met het formele contract, maar bijna uitsluitend op basis van percepties (psychologisch contract) wordt gewerkt. Dit betekent dat de zachte variabelen wel degelijk van belang zijn, echter minder groot dan bij traditionele outsourcing.

Tot slot is er bevestiging gevonden voor de door Fleming en Low niet uitgewerkte modelementen Participatie, Coördinatie en Outsourcingservaring, waardoor de elementen in het model gehandhaafd mogen blijven.

## 6. Conclusies en aanbevelingen

Dit laatste hoofdstuk bestaat uit de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek. Ook wordt ingegaan op de beperkingen die voor het onderzoek gelden.

### 6.1. Conclusies

#### 6.1.1. Vragen

Hieronder volgt per vraag uit paragraaf 2.3 een korte samenvatting van het antwoord.

##### 1. Wat zijn de kenmerken van outsourcing en in het bijzonder van ASP ten aanzien van de exploitatiefase?

ASP is een vorm van outsourcing, waarbij de aanbieder een relatie heeft met meerdere afnemers (multi-client) voor hetzelfde type gestandaardiseerde dienstverlening, de aanbieder eigenaar is van de centrale infrastructuur en vanaf afstand functionaliteit levert en waarbij weinig ruimte is voor klantspecifiek maatwerk.

##### 2. Wat is relatiemanagement in het algemeen en voor outsourcing in het bijzonder?

Relatiemanagement is het ontwikkelen en laten voortduren van relaties met andere partijen, met als doel om gezamenlijk de eigen doelstellingen te bereiken.

Relatiemanagement bevat alle bewuste activiteiten van de partijen die invloed uitoefenen op de relatie tijdens het bestaan ervan met als doel de relatie te laten voortduren.

##### 3. Wat is het belang van relaties voor ASP-diensten?

Het belang van relatiemanagement bij ASP-diensten is minder groot dan bij traditionele outsourcing. Oorzaken hiervoor zijn standaardisatie van de dienst, het feit dat het om *selective outsourcing* gaat en de transactiekosten laag zijn.

#### 6.1.2. Centrale vraag

De centrale vraag van deze studie is:

*Wat is het belang van relatiemanagement bij ASP-diensten?*

Geconcludeerd mag worden dat relatiemanagement evenals bij traditionele outsourcing ook belangrijk is bij ASP-diensten, zij het binnen een beperktere reikwijdte dan bij traditionele outsourcing het geval is.

Het type en de aard van de relatie in een ASP-context leggen andere nadrukken, waardoor relatiemanagement zich meer moet richten op de harde variabelen, waarbij Leveringsprestatie de belangrijkste is. In het algemeen kan geconcludeerd worden dat het model van Fleming en Low tevens toepasbaar is in een ASP-context.

De belangrijkste verschillen zijn:

1. Leveringsprestatie wordt in een ASP-context belangrijker geacht dan in traditionele outsourcing.
2. Zachte variabelen zijn in een ASP-context over het algemeen van minder belang dan bij traditionele outsourcing.

### 6.2. Beperkingen

Het theoretisch kader is gebaseerd op vele, maar niet alle inzichten ten aanzien van outsourcing, ASP en relatiemanagement. Deels komt dat doordat uitsluitend publicaties in de nederlandse en engelse taal zijn gebruikt en publicaties in andere talen niet zijn gevonden en gebruikt. Tevens is de tijd die beschikbaar was voor het literatuuronderzoek een beperkende factor.

De case study gaat over een bedrijf dat een kritische bedrijfsapplicatie gebruikt die via ASP wordt geleverd. De conclusies uit dit rapport zijn daardoor niet per definitie generaliseerbaar voor het gehele domein van ASP, dit vanwege de volgende beperkingen van het onderzoek:

- De conclusies zijn gebaseerd op kwalitatieve informatie van een enkel geval in een ASP-context en slechts drie respondenten.
- Het onderzochte praktijkgeval betreft een bedrijf dat gebruikmaakt van de diensten van een enterprise-ASP.
- Zowel aanbieder (ASP) als afnemer (klant) bevinden zich in Nederland.
- Het onderzochte bedrijf is een bedrijf in het MKB-segment, sector industrie.
- De case study handelt om één praktijkgeval in een ASP-context en wordt vergeleken met één outsourcingcase in Australië

Een andere beperking kan onbewuste beïnvloeding zijn door de interviewer, omdat de interviewer niet gespecialiseerd is in interviewtechnieken, hetgeen mogelijk een verklaring is voor het feit dat een paar beoordelingen niet overeen kwamen met de uitkomsten uit de interviews.

Als laatste geldt, dat de engelse begrippen zijn vertaald in het nederlands en hierdoor interpretatieverschillen kunnen zijn opgetreden, waarvan de onderzoeker zich niet bewust is.

### **6.3. Aanbevelingen**

De eerste aanbeveling is om de specificiteit en reikwijdte van de conclusies te vergroten, door in meerdere ASP-cases op kwantitatieve wijze de volgende onderzoeksvragen te stellen:

- Wat is het belang van leveringsprestatie in traditionele outsourcing en in een ASP-context?
- Welk belang heeft de psychologische dimensie van het model van Fleming en Low in ASP-relaties?

Een tweede aanbeveling is om dit onderzoek te repliceren naar andere gerelateerde contexten, waarbij de volgende onderzoeksvragen kunnen worden gesteld:

- Wat is het belang van relatiemanagement bij *horizontal*, *pure-play* en *vertical* ASP-diensten?
- Wat betekent toepassing van ASP-diensten in verschillende marktsectoren voor het belang van relatiemanagement bij ASP?

Eén van de discussiepunten in de case study was de eenzijdige beoordeling van het modelement Perceptie van het begrijpen van de business. In een vervolgonderzoek zal de nadruk op het wederzijdse karakter van dit element moeten liggen om de waarde ervan voor een ASP-context te kunnen duiden, waarbij de volgende onderzoeksvraag gesteld kan worden:

- Wat is het belang van de wederzijdse perceptie van het begrijpen van de business bij ASP?

### **6.4. Reflectie op het eigen onderzoek**

Hoewel onderwerp en context aanleiding gaven tot een theoriegericht onderzoek, heeft het feit dat het onderzoek geen directe vraag uit de praktijk betrof, geleid tot een lager tempo dan aanvankelijk was voorzien, bij gebrek aan directe belanghebbenden en daarmee een verminderde motivatie.

De begeleider heeft tijdens het onderzoek geadviseerd om steeds een stap verder te

kijken dan de voorliggende fase in het onderzoek, zodat duidelijker wordt wat het doel is en door terugredeneren eenvoudiger beslissingen konden worden genomen

Bij de literatuurstudie werd de hoeveelheid literatuur erg omvangrijk door de toegankelijkheid van de publicaties (vanwege digitale ontsluiting), waardoor selectie van relevante publicaties werd bemoeilijkt. Dit heeft in eerste instantie geleid tot een literatuurrapport dat erg oppervlakkig was en door de begeleider werd vergeleken met een omgevallen boekenkast. Wel bleek het aantal benodigde publicaties groter dan de minimaal vereiste 20, vanwege het feit dat de verschillende combinaties van outsourcing, relatiemanagement en ASP niet veel voorkomen.

Tijdens uitvoering van het literatuuronderzoek bleken meerdere begrippen op hetzelfde fenomeen te duiden, hetgeen verwarrend overkwam. Gekozen is voor uniforme aanduiding in dit rapport, te weten *afnemer* en *aanbieder* (i.p.v. begrippen als klant, afnemer, customer, client, ASP, aanbieder, provider, outsourcer, partner).

Bij de analyse van de case study is initieel de fout gemaakt om resultaten samen te vatten, terwijl de gehanteerde ordinale schaal zich hiertegen verzet.

De validiteit van de conclusies is goed, omdat gekozen is voor begrippen die eerder door meerdere onderzoekers zijn gebruikt. Toch had de validiteit hoger kunnen zijn omdat de *member check* niet vlekkeloos is verlopen. De reden hiervan is dat de te toetsen inzichten tijd nodig hadden om te rijpen en de betrokkenen niet meer beschikbaar waren voor validatie. Een volgende keer zal de onderzoeker hier op anticiperen.

Tot slot, het bleek zeer constructief om de pre-finale versie van de scriptie te laten reviewen door een mede-afstudeerder. Dit heeft tot een aantal nuttige verbeteringen geleid.

## 7. Literatuur

- Alborz, S., P. B. Seddon, et al. (2004). "Impact of Configuration on IT Outsourcing Relationships." AMCIS.
- Aubert, B. A., S. Rivard, et al. (2004). "A transaction cost model of IT outsourcing." Information & management : the international journal of management processes and systems **41**(7 (09)): 921-932.
- Beulen, E. and P. Ribbers (2002). Managing Complex IT Outsourcing--Partnerships. Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'02)-Volume 8 - Volume 8, IEEE Computer Society.
- Beulen, E. and P. Ribbers (2003). IT Outsourcing Contracts: Practical Implications of the Incomplete Contract Theory. Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'03) - Track 8 - Volume 8, IEEE Computer Society.
- Bhaskar, N. and W. Jones (2000). "Formula for ASP Success." Software magazine : for managers of corporate software resources **20**(4 (01 08)): 18 (4).
- Bloemer, J. M. M. (2003). "Succes op de sofa : relatiemanagement op basis van de persoonlijkheid van de klant."
- Cong, Q. and P. Chau, Y. K (2007). Does Interpersonal Trust Also Matter? Exploring the Role of Trust in Successful IT Outsourcing. Proceedings of the 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society.
- Currie, W. L. and P. Seltsikas (2001). "Exploring the supply-side of IT outsourcing: evaluating the emerging role of application service providers." Eur. J. Inf. Syst. **10**(3): 123-134.
- Dahlberg, T. and P. Lahdelma (2007). IT Governance Maturity and IT Outsourcing Degree: An Exploratory Study. Proceedings of the 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society.
- Desai, B. and W. Currie (2003). Application service providers: a model in evolution. Proceedings of the 5th international conference on Electronic commerce. Pittsburgh, Pennsylvania, ACM.
- Dibbern, J., T. Goles, et al. (2004). "Information systems outsourcing: a survey and analysis of the literature." SIGMIS Database **35**(4): 6-102.
- Fleming, R. and G. Low (2007). "Information Systems Outsourcing Relationship Model." Australasian Journal of Information Systems **14**(2): 95-112.
- Goles, T. and W. W. Chin (2005). "RESEARCH CONTRIBUTIONS - Information Systems Outsourcing Relationship Factors : Detailed Conceptualization and Initial Evidence." The data base for advances in information systems **36**(4): 47-67 (21).
- Gong, H., M. Tate, et al. (2007). Managing the Outsourcing Marriage to Achieve Success. Proceedings of the 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society.
- Gonzalez, R., J. Gasco, et al. (2006). "Information systems outsourcing : A literature analysis." Information & management : the international journal of management processes and systems **43**(7): 821-834 (14).
- Goo, J., R. Kishore, et al. (2007). "An investigation of factors that influence the duration of IT outsourcing relationships." Decision support systems : the international journal **42**(4): 2107-2125 (19).
- Goo, J. and K. Nam (2007). Contract as a Source of Trust--Commitment in Successful IT Outsourcing Relationship: An Empirical Study. Proceedings of the 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society.
- Hutjes, J. M. and J. A. v. Buuren (1996). De gevalsstudie : strategie van kwalitatief onderzoek. Meppel, Boom.

- Jayatilaka, B., A. Schwarz, et al. (2003). "Determinants of ASP choice: an integrated perspective." European journal of information systems : an official journal of the Operational Research Society **12**(3): 210-224 (15).
- Jong, G. d. and B. Nooteboom (2001). The causality of supply relationships : a comparison between the US, Japan and Europe. Rotterdam  
Rotterdam, Erasmus Research Institute of Management.
- Kern, T. and J. Kreijger (2001). An Exploration of the Application Service Provision Outsourcing Option. Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences ( HICSS-34)-Volume 8 - Volume 8, IEEE Computer Society.
- Kern, T., J. Kreijger, et al. (2003). "Exploring ASP as sourcing strategy: Theoretical perspectives, propositions for practice." IT management (select) **9**(4): 40-59 (20).
- Kern, T., L. P. Willcocks, et al. (2002). "Strategy & Organization - The Winner's Curse in IT Outsourcing: - Strategies for Avoiding Relational Trauma." California management review **44**(2): 47-69 (23).
- Kingshott, R. P. J. (2006). "The impact of psychological contracts upon trust and commitment within supplier-buyer relationships : A social exchange view." Industrial marketing management : an international journal of industrial marketing and marketing research **35**(6): 724-739 (16).
- Kishore, R., H. R. Rao, et al. (2003). "A relationship perspective on IT outsourcing." Commun. ACM **46**(12): 86-92.
- Koh, C., S. Ang, et al. (2004). "IT Outsourcing Success : A Psychological Contract Perspective." Information systems research : a journal of the Institute of Management Sciences **15**(4): 356-373 (18).
- Lee, J.-N., M. Q. Huynh, et al. (2000). "The Evolution of Outsourcing Research: What Is The Next Issue?" Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences: 10.
- Lee, J.-N., M. Q. Huynh, et al. (2003). "IT Outsourcing Evolution -- Past, Present, and Future." Communications of the Association for Computing Machinery **46**(5): 84-89 (6).
- Lee, J.-N. and Y.-G. Kim (1999). "Effect of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical validation." J. Manage. Inf. Syst. **15**(4): 29-61.
- Lee, J.-N. and Y.-G. Kim (2003). Exploring a Causal Model for the Understanding of Outsourcing Partnership. Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'03) - Track 8 - Volume 8, IEEE Computer Society.
- Lee, J.-N., M. Q. Huynh, et al. (2000). The Evolution of Outsourcing Research: What is the Next Issue? Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences-Volume 7 - Volume 7, IEEE Computer Society.
- Lier, J. v. and T. Dohmen (2007). Benefits Management and Strategic Alignment in an IT Outsourcing Context. Proceedings of the 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society.
- Mol, M. J. (2001). "Outsourcing, supplier relations and internationalisation : global sourcing strategy as a Chinese puzzle."
- Nguyen, P. T., M. A. Babar, et al. (2006). Critical factors in establishing and maintaining trust in software outsourcing relationships. Proceedings of the 28th international conference on Software engineering. Shanghai, China, ACM.
- Oh, W. (1999). Analyzing IT Outsourcing Relationships as Alliances among Multiple Clients and Vendors. Proceedings of the Thirty-second Annual Hawaii International Conference on System Sciences-Volume 7 - Volume 7, IEEE Computer Society.
- Patnayakuni, R. and N. Seth (2001). Why license when you can rent? Risks and rewards of the application service provider model. Proceedings of the 2001 ACM SIGCPR

- conference on Computer personnel research. San Diego, California, United States, ACM.
- Prakken, B. (1997). Informatie en de besturing van organisaties : een bedrijfskundige aanpak van informatievraagstukken. Assen, Van Gorcum.
- Prakken, B. (2002). "Outsourcing van ICT: een strategische keuze?" Accounting(11): 6.
- Sargent, A. (2006). Outsourcing relationship literature: an examination and implications for future research. Proceedings of the 2006 ACM SIGMIS CPR conference on computer personnel research: Forty four years of computer personnel research: achievements, challenges \& the future. Claremont, California, USA, ACM.
- Susarla, A., A. Barua, et al. (2003). "RESEARCH ARTICLES - Understanding the Service Component of Application Service Provision: An Empirical Analysis of Satisfaction with ASP Services." Management information systems quarterly **27**(1): 91-124 (34).
- Verschuren, P. and H. Doorewaard (2007). Het ontwerpen van een onderzoek. Den Haag, LEMMA.
- Willcocks, L. and C. J. Choi (1995). "Outsourcing: Co-operative Partnership and 'Total' IT Outsourcing: From Contractual Obligation to Strategic Alliance." European management journal **13**(1): 67-78 (12).
- Willcocks, L., M. C. Lacity, et al. (2006). "Information Technology Sourcing: fifteen years of learning." Working Paper Series.
- Yao, Y. and L. Murphy (2005). "RESEARCH CONTRIBUTIONS - A State-Transition Approach to Application Service Provider Client-Vendor Relationship Development." The data base for advances in information systems **36**(3): 8-25 (18).



## **Bijlagen**

## Bijlage 1: Interviewstructuur

### Interviewleidraad Eindgebruiker

Voorinformatie: eindgebruiker heeft e-mail aan contactpersoon ontvangen en heeft kennis kunnen nemen van de onderzoekscontext.

1. introductie
2. doelstelling onderzoek en interview
3. interview

#### **fase 1: algemeen**

- a. functie
- b. taken
- c. welke modules gebruikt u van SAP
- d. Wat is belang van ASP / applicatie voor organisatie
- e. Wat gebeurt er als het 1 dag / 1 week / 1 maand niet werkt?
- f. Vaststellen van de ervaring die de geïnterviewde heeft met outsourcingrelaties, inclusief het aantal ervaringsjaren en de vervulde rol daarin.
- g. Vaststellen bij welke outsourcingrelaties de geïnterviewde betrokken is (geweest) bij huidige en vorige werkgevers
- h. Vaststellen welke factoren volgens de geïnterviewde te maken hebben met outsourcingsucces
- i. Vaststellen welke factoren volgens de geïnterviewde bijdragen aan de effectieve dagelijkse uitvoering van de relatie
- j. Vaststellen welke factoren van een outsourcingrelatie volgens de geïnterviewde leiden naar een langdurige (toekomstvaste) relatie.
- k. Bent u betrokken geweest bij de Leveranciersselectie, welke criteria?
- l. Verloop van transitie
- m. Welke individuele relaties bestaan er tussen afnemer en aanbieder?
- n. Welke risico's ziet men?
- o. Is er een Service Level Agreement?
- p. Worden Service Levels behaald?
- q. Zijn er issues (geweest) met aanbieder?
- r. Hoe wordt de relatie ervaren? (soft-based / teamwork vs hard-based/waarmaken contract)
- s. Hoe tevreden is men met de ASP, met de applicatie, met de ondersteuning?

#### **fase 2: toetsing relatiemodel**

- a. Toetsen van de perceptie van de geïnterviewde van de algehele modelstructuur en relevantie ten aanzien van het functioneren van de outsourcingrelatie
  - b. Toetsen van de perceptie van de geïnterviewde van elke modelvariabele en van de validiteit van elke variabele in relatie tot outsourcingsucces. Per variabale aangeven of deze geaccepteerd wordt en vervolgens de toetsing of deze mogelijk tevens als belangrijk of essentieel wordt gekwalificeerd.
4. afsluiting
    - a. validatie en navraag

**Interviewleidraad regiehouder**

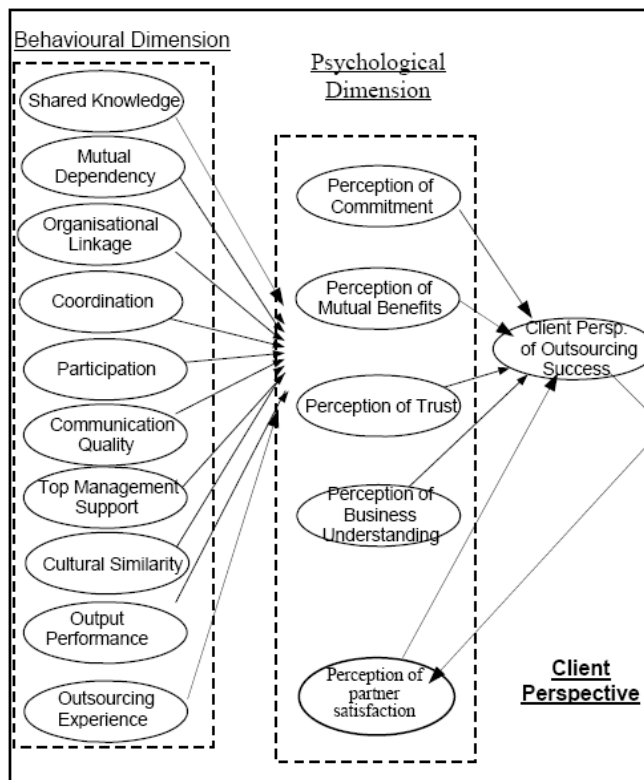
1. introductie
2. doelstelling onderzoek en interview
3. interview

**fase 1: algemeen**

- a. functie
- b. taken
- c. wat is geoutsourced en aan wie
- d. Doelstellingen van outsourcing
- e. Verwachtingen van outsourcing
- f. Wat is er geoutsourced en aan wie
- g. wat doet de afnemer zelf?
- h. hoe standaard is de applicatie
- i. hoe standaard is de dienstverlening van de ASP
- j. Vindt betaling plaats o.b.v. pay-as-you-use?
- k. waarom geen gebruik van webbased; waarom van lokale client?
- l. welke modules gebruikt u van SAP
- m. Wat is belang van ASP / applicatie voor organisatie
- n. Wat gebeurt er als het 1 dag / 1 week / 1 maand niet werkt?
- o. Vaststellen van de ervaring die de geïnterviewde heeft met outsourcingrelaties, inclusief het aantal ervaringsjaren en de vervulde rol daarin.
- p. Vaststellen bij welke outsourcingrelaties de geïnterviewde betrokken is (geweest) bij huidige en vorige werkgevers
- q. Vaststellen welke factoren volgens de geïnterviewde te maken hebben met outsourcingsucces
- r. Vaststellen welke factoren volgens de geïnterviewde bijdragen aan de effectieve dagelijkse uitvoering van de relatie
- s. Vaststellen welke factoren van een outsourcingrelatie volgens de geïnterviewde leiden naar een langdurige (toekomstvaste) relatie.
- t. Bent u betrokken geweest bij de Leveranciersselectie, welke criteria?
- u. Verloop van transitie; is de transitie van belang voor het outsourcingsucces
- v. Welke individuele relaties bestaan er tussen afnemer en aanbieder?
- w. Welke risico's ziet men?
- x. Worden Service Levels behaald?
- y. Zijn er issues (geweest) met aanbieder?
- z. Hoe wordt de relatie ervaren? (soft-based / teamwork vs hard-based/waarmaken contract)
- aa. Hoe tevreden is men met de ASP, met de applicatie, met de ondersteuning?

**fase 2 toetsing relatiemodel**

- a. Toetsen van de perceptie van de geïnterviewde van de algehele modelstructuur en relevantie ten aanzien van het functioneren van de outsourcingrelatie



- b. Toetsen van de perceptie van de geïnterviewde van elke modelvariabele en van de validiteit van elke variabele in relatie tot outsourcingssucces. Per variabele aangeven of deze geaccepteerd wordt en vervolgens de toetsing of deze mogelijk tevens als belangrijk of essentieel wordt gekwalificeerd.
  - c. Voorkomen van Moral hazard
  - d. Voorkomen van Informatie-asymmetrie (TCT)
  - e. Voorkomen van Opportunisme (TCT)
  - f. Beperken van Onzekerheid (TCT)
  - g. Omgaan met beperkte rationaliteit (TCT)
  - h. hoe zie je de relatie met de leverancier?
  - i. welke personen vervullen welke rollen?
  - j. is de relatie met leverancier een strategische relatie? In welke zin?
  - k. Hoe vindt ICT demand plaats?
  - l. Hoe vindt supply management plaats?
  - m. Helpt de applicatie de afnemer innovatief te zijn? Is dit een doelstelling van het outsourcen geweest?
  - n. In welke fase van de outsourcingleercurve bevindt het bedrijf zich?
4. afsluiting
- a. validatie en navraag

## Bijlage 2: Interviewmatrix

Tijdens het tweede deel van elk interview is gebruik gemaakt van onderstaande matrix om de verschillende modelementen te kunnen kwalificeren en vergelijkbaar te maken met het onderzoek van Fleming en Low.

Er zijn twee opties: een begrip wordt herkend als bijdragend aan het succes van de outsourcingrelatie (gevalideerd) of afgewezen.

Indien gevalideerd, kan de respondent aangeven of het element belangrijker is ten opzichte van andere gevalideerde elementen of zelfs als essentieel wordt beschouwd voor het outsourcingsucces.

Uiteraard is per interview een niet gevulde matrix gebruikt om de geïnterviewde niet te beïnvloeden met beoordelingen van collega's en/of Fleming en Low.

	herkend				neutraal				belangrijk				essentieel				
	E1	E2	R	F&L	E1	E2	R	F&L	E1	E2	R	F&L	E1	E2	R	F&L	
1 Perceptie van commitment				*				*									
2 Perceptie van wederzijdse voordelen				*								*					
3 Perceptie van vertrouwen				*													*
4 Perceptie van het begrijpen van de business				*				*									
5 Perceptie van de partnertevredenheid				*				*									
6 Gedeelde kennis				*				*									
7 Wederzijdse afhankelijkheid				*								*					
8 Participatie				?				?				?					?
9 Verbondenheid tussen organisaties (organisational linkage)				*													*
10 Coördinatie				?				?				?					?
11 Ondersteuning door top management				*				*									
12 Communicatiekwaliteit				*								*					
13 Leveringsprestatie				*				*									
14 Culturele gelijkheid				*				*									
15 Outsourcingservaring				?				?				?					?
16 Totstandkoming van het contract				*								*					

Tabel 6: interviewmatrix case study

### Bijlage 3: Resultaten case-study

In deze bijlage worden de resultaten van de case-study weergegeven in een vergelijkingen van steeds twee individuele gevallen. Daarna volgt een korte samenvatting van de bestudeerde documenten

Achtereenvolgens worden de volgende zaken besproken:

#### ASP-case

- Het relatiemodel vanuit het perspectief van eindgebruiker 1 en eindgebruiker 2
- Het relatiemodel vanuit het perspectief van de regiehouder en eindgebruiker 1
- Het relatiemodel vanuit het perspectief van de regiehouder en eindgebruiker 2

#### ASP-case in vergelijking met de outsourcingcase

- Het relatiemodel vanuit het perspectief van de regiehouder in vergelijking met outsourcing
- Het relatiemodel vanuit het perspectief van eindgebruiker 1 in vergelijking met de outsourcingcase
- Het relatiemodel vanuit het perspectief van eindgebruiker 2 in vergelijking met de outsourcingcase.

*Het relatiemodel vanuit het perspectief van eindgebruiker 1 en eindgebruiker 2*

Tabel 7 geeft de waarderingen van eindgebruiker 1 (E1) en eindgebruiker 2 (E2) weer.

		herkend		neutraal		belangrijk		essentieel	
		E1	E2	E1	E2	E1	E2	E1	E2
1	Perceptie van commitment	*	*	*	*				
2	Perceptie van wederzijdse voordelen	*	*	*	*				
3	Perceptie van vertrouwen	*	*				*	*	
4	Perceptie van het begrijpen van de business	*	*				*	*	
5	Perceptie van de partnertevredenheid	*		*					
6	Gedeelde kennis	*	*	*			*		
7	Wederzijdse afhankelijkheid	*	*	*	*				
8	Participatie	*	*	*	*				
9	Verbondenheid tussen organisaties (organisational linkage)	*	*	*	*				
10	Coördinatie	*	*	*			*		
11	Ondersteuning door top management		*		*				
12	Communicatiekwaliteit	*	*	*					*
13	Leveringsprestatie	*	*	*			*		
14	Culturele gelijkheid	*	*	*	*				
15	Outsourcingservaring	*	*	*			*		
16	Totstandkoming van het contract	*		*					

Tabel 7: Eindgebruiker 1 (E1) vs. Eindgebruiker 2 (E2)<sup>11</sup>

<sup>11</sup> De volgende afkortingen zijn gebruikt:

**E1** en **E2** staan voor respectievelijk Eindgebruiker 1 (technisch-administratief) en 2 (financieel-administratief).

**R** staat voor Regiehouder.

**F&L** betreft de resultaten van Fleming en Low.

? betreft door Fleming en Low niet nader uitgewerkte modelementen.

Opvallend is dat E1 slechts twee modelementen hoger kwalificeert dan neutraal, namelijk Perceptie van vertrouwen en Perceptie van het begrijpen van de business. Een mogelijke verklaring kan zijn dat E1 meer denkt in “extremen” dan E2, die een genuanceerder beeld laat zien in de matrix.

- Perceptie van vertrouwen is voor E2 belangrijk en voor E1 essentieel. In de interviews geven beiden aan dat vertrouwen een belangrijke factor is voor outsourcingssucces. Dit verschil kan mogelijk verklaard worden uit het feit dat E2 de modelementen genuanceerder beoordeelt dan E1, die elementen neutraal óf essentieel heeft beoordeeld.
- Perceptie van het begrijpen van de business is voor E2 belangrijk en voor E1 essentieel. E2 is de enige die van de drie geïnterviewden die bij dit element aangeeft dat het van twee kanten moet komen, terwijl E1 van mening is dat het hier moet gaan om het door de aanbieder begrijpen van de business van de afnemer. Het verschil in beoordeling wordt waarschijnlijk verklaard uit het feit dat E1 feitelijk alleen een waardering geeft indien dit element geldt voor aanbieder richting afnemer.
- Perceptie van de partnertevredenheid is voor E2 niet herkenbaar maar voor E1 een neutraal modelement. E2 is niet van mening dat de tevredenheid van de aanbieder van invloed is voor het bereiken van outsourcingssucces. Omdat E2 bij de andere elementen juist ook het belang van de aanbieder benadrukt, is voor dit verschil geen directe verklaring voorhanden.
- Gedeelde kennis is voor E1 een neutraal modelement en voor E2 belangrijk. E2 benadrukt dat kennisdeling de samenwerking versterkt en vindt het om deze reden belangrijk.
- Ondersteuning door het top management is voor E1 niet herkenbaar maar voor E2 een neutraal modelement. E1 geeft aan dat het top management hooguit betrokken is bij het tekenen van het contract. E2 ziet het top management als klankbord om zaken ten aanzien van de outsourcingrelatie mee te bespreken.
- Communicatiekwaliteit is voor E1 neutraal, terwijl het voor E2 als essentieel modelement wordt beschouwd. Het is opmerkelijk dat E1 in het interview aangeeft dat interactie met specialisten en het snel oppakken, terugkoppelen en oplossen van problemen, wat hem betreft beide factoren zijn voor outsourcingssucces. Verwacht mocht worden dat E1 hier een hogere waardering zou afgeven.
- Leveringsprestatie is voor E1 een neutraal modelement en voor E2 belangrijk. Ook hier valt op dat E1 in het interview aangeeft dat naast hierboven genoemde factoren ook een snel systeem (dat wat de ASP primair dient te leveren) een factor is voor outsourcingssucces. Op basis hiervan had van E1 een hogere waardering op dit element verwacht mogen worden.
- Outsourcingservaring is voor E1 een neutraal modelement en voor E2 belangrijk. Ervaring met outsourcing helpt volgens E2 in het beter managen van zowel de eigen organisatie als de aanbieder.
- Totstandkoming van het contract is voor E2 niet herkenbaar maar voor E1 een neutraal modelement. E2 licht toe dat het contract hooguit iets is waar je op terug moet kunnen vallen, maar dat het voor outsourcingssucces niet relevant is.

*Het relatiemodel vanuit het perspectief van regiehouder en eindgebruiker 1*

Zoals Fleming en Low (2007) ook constateerden zullen de geïnterviewden, afhankelijk van hun perspectief, de outsourcingrelatie anders ervaren. In deze en de volgende paragraaf zijn verschillen van inzichten te onderkennen tussen de regiehouder en de verschillende eindgebruikers. Tabel 8 geeft de waarderingen van eindgebruiker 1 (E1) en de regiehouder (R) weer.

		herkend		neutraal		belangrijk		essentieel	
		E1	R	E1	R	E1	R	E1	R
1	Perceptie van commitment	*	*	*	*				
2	Perceptie van wederzijdse voordelen	*	*	*	*				
3	Perceptie van vertrouwen	*	*		*			*	
4	Perceptie van het begrijpen van de business	*	*				*	*	
5	Perceptie van de partnertevredenheid	*		*					
6	Gedeelde kennis	*	*	*	*				
7	Wederzijdse afhankelijkheid	*	*	*	*				
8	Participatie	*	*	*	*				
9	Verbondenheid tussen organisaties (organisational linkage)	*	*	*	*				
10	Coördinatie	*	*	*			*		
11	Ondersteuning door top management								
12	Communicatiekwaliteit	*	*	*			*		
13	Leveringsprestatie	*	*	*					*
14	Culturele gelijkheid	*		*					
15	Outsourcingservaring	*	*	*	*				
16	Totstandkoming van het contract	*	*	*	*				

**Tabel 8: Regiehouder (R) vs. Eindgebruiker 1 (E1)**

- De regiehouder acht Perceptie van vertrouwen neutraal, terwijl E1 dit als essentieel kwalificeert. E1 benadrukt in het interview de 'softe' elementen, zoals sociaal gedrag in de vorm van open en eerlijk met elkaar omgaan. Dit is een mogelijke verklaring voor het feit dat dit element een sterke kwalificatie krijgt.
- De regiehouder acht Perceptie van het begrijpen van de business belangrijk, E1 acht het essentieel. Beide benadrukken dat dit voornamelijk geldt voor de aanbieder richting afnemer. Feitelijk wordt door beiden geen waardering gegeven voor de andere richting (afnemer richting aanbieder).
- Perceptie van partnertevredenheid wordt door de regiehouder niet herkend. E1 herkent dit wel als neutraal modelement. R acht het nakomen van afspraken en daarmee ook het leveren van wat afgesproken is, essentieel. Omdat R tevreden is over de aanbieder en geen aanleiding ziet het contract na te lezen of overal aan voldaan wordt, kan aangenomen dat de aanbieder ook tevreden is, immers de facturen worden steeds voldaan en het wordt de aanbieder niet heel moeilijk gemaakt. R heeft derhalve geen ervaring met een ontevreden partner/aanbieder.
- De regiehouder acht Coördinatie belangrijk. E1 beoordeelt dit element neutraal. Een verklaring hiervoor kan zijn dat R verantwoordelijk is voor de dienstverlening van de ASP en veel meer herkent dat coördinatie een belangrijke rol speelt in een kwalitatief goede dienst.
- Zowel R als E1 herkennen Ondersteuning door top management niet als modelement. De regiehouder ziet geen rol voor het top-management omdat hij de relatie als verantwoordelijkheid binnen zijn functie beschouwt. Feitelijk ondersteunt het top management de relatie impliciet doordat men de verantwoordelijkheden toevertrouwt aan de ICT-manager. E1 stelt dat het top management hooguit een rol heeft in het tekenen van het contract en dat de regiehouder feitelijk de verantwoording draagt voor de relatie met de aanbieder.
- De regiehouder acht Communicatiekwaliteit belangrijk. E1 beoordeelt dit element neutraal. Zoals opgemerkt in de vorige paragraaf benadrukt E1 in het interview wel de communicatieaspecten als factoren voor outsourcingssucces. Verwacht mocht worden dat E1 hier een hogere waardering zou afgeven.



- Voor R is Leveringsprestatie essentieel. E1 herkent het als neutraal element. Dit is te verklaren uit het feit dat de regiehouder eindverantwoordelijk is voor de prestaties van de ingekochte diensten bij deze leverancier en dit moet verantwoord worden aan zowel de eigen organisatie als de directie.
- De regiehouder herkent Culturele gelijkheid niet als modelement. E1 kwalificeert deze als neutraal. E1 benoemt hier de wijze waarop men met elkaar omgaat en bijvoorbeeld afspraken nakomt. R geeft aan dat de dienstverlening primair 'van afstand' wordt geleverd en de cultuur van de aanbieder niet direct relevant is voor deze dienstverlening.

*Het relatiemodel vanuit het perspectief van regiehouder en eindgebruiker 2*

Tabel 9 geeft de waarderingen van de regiehouder en eindgebruiker 2 (E2) weer.

		herkend		neutraal		belangrijk		essentieel	
		E2	R	E2	R	E2	R	E2	R
1	Perceptie van commitment	*	*	*	*				
2	Perceptie van wederzijdse voordelen	*	*	*	*				
3	Perceptie van vertrouwen	*	*		*	*			
4	Perceptie van het begrijpen van de business	*	*			*	*		
5	Perceptie van de partnertevredenheid								
6	Gedeelde kennis	*	*		*	*			
7	Wederzijdse afhankelijkheid	*	*	*	*				
8	Participatie	*	*	*	*				
9	Verbondenheid tussen organisaties (organisational linkage)	*	*	*	*				
10	Coördinatie	*	*			*	*		
11	Ondersteuning door top management	*		*					
12	Communicatiekwaliteit	*	*				*	*	
13	Leveringsprestatie	*	*			*			*
14	Culturele gelijkheid	*		*					
15	Outsourcingservaring	*	*		*	*			
16	Totstandkoming van het contract		*		*				

**Tabel 9: Regiehouder (R) vs. Eindgebruiker 2 (E2)**

- De regiehouder acht Perceptie van vertrouwen neutraal, terwijl E2 dit als belangrijk kwalificeert. De regiehouder beschouwt het als een basisvoorwaarde en legt de nadruk op leveringsprestatie. Op basis van deze uitspraak mag afgeleid worden dat R perceptie van vertrouwen wel degelijk belangrijk vindt, maar dit zo logisch vindt, dat er hier geen hogere kwalificatie aan gegevens is.
- Zowel R als E2 achten Perceptie van het begrijpen van de business belangrijk. Waar R de nadruk legt op het door de aanbieder begrijpen van de business van de afnemer, ziet E2 dit breder en is van mening dat beide partijen elkaars belangen en business moeten begrijpen. Het verschil in beoordeling wordt waarschijnlijk verklaard uit het feit dat R (net als we eerder bij E1 zagen) feitelijk alleen een (hogere) waardering geeft indien dit element geldt voor aanbieder richting afnemer.
- Zowel R als E2 herkennen Perceptie van de partnertevredenheid niet als relevant modelement.
- Waar de regiehouder Gedeelde kennis neutraal beoordeelt, vindt E2 dit belangrijk, want "gedeelde kennis maakt de samenwerking sterker". E2 legt over het algemeen ook meer de nadruk op de onderlinge samenwerking (elkaars belangen begrijpen, communicatiekwaliteit, coördinatie).

- Zowel regiehouder als E2 beoordelen Coördinatie als belangrijk modelement
- De regiehouder herkent Ondersteuning door top management niet als relevant modelement. E2 kwalificeert deze als neutraal. De regiehouder ziet geen rol voor het top-management omdat hij de relatie als verantwoordelijkheid binnen zijn functie beschouwt. Feitelijk ondersteunt het top management de relatie impliciet doordat men de verantwoordelijkheden toevertrouwt aan de ICT-manager.
- Communicatiekwaliteit is voor de regiehouder belangrijk en voor E2 zelfs essentieel. E2 legt over het algemeen de nadruk op aspecten die de relatie beïnvloeden.
- Leveringsprestatie is voor de regiehouder essentieel en voor E2 belangrijk. Dit is te verklaren uit het feit dat de regiehouder eindverantwoordelijk is voor de prestaties van de ingekochte diensten bij deze leverancier.
- De regiehouder herkent Culturele gelijkheid niet als modelement. E2 kwalificeert deze als neutraal.
- Outsourcingservaring is voor E2 belangrijk. R herkent dit als neutraal modelement
- De totstandkoming van het contract is voor R een relevant modelement, terwijl E2 dit niet als modelement herkent. E2 licht toe dat het contract hooguit iets is waar je op terug moet kunnen vallen als de relatie dreigt te ontsporen, maar dat het voor outsourcingssucces niet relevant is. Zowel selectie als onderhandelingen tot het tekenen van het contract zijn voor R van invloed op hoe de relatie erna.

*Het relatiemodel vanuit het perspectief van de regiehouder in vergelijking met de outsourcingcase*

Als de resultaten van Fleming en Low worden vergeleken met de ASP-case vanuit het perspectief van de regiehouder, ziet dat er als volgt uit (Tabel 10):

		herkend		neutraal		belangrijk		essentieel	
		R	F&L	R	F&L	R	F&L	R	F&L
1	Perceptie van commitment	*	*	*	*				
2	Perceptie van wederzijdse voordelen	*	*	*			*		
3	Perceptie van vertrouwen	*	*	*					*
4	Perceptie van het begrijpen van de business	*	*		*	*			
5	Perceptie van de partnertevredenheid		*		*				
6	Gedeelde kennis	*	*	*	*				
7	Wederzijdse afhankelijkheid	*	*	*			*		
8	Participatie	*	?	*	?		?		?
9	Verbondenheid tussen organisaties (organisational linkage)	*	*	*					*
10	Coördinatie	*	?		?	*	?		?
11	Ondersteuning door top management		*		*				
12	Communicatiekwaliteit	*	*			*	*		
13	Leveringsprestatie	*	*		*			*	
14	Culturele gelijkheid		*		*				
15	Outsourcingservaring	*	?	*	?		?		?
16	Totstandkoming van het contract	*	*	*			*		

**Tabel 10: Regiehouder (R) vs. outsourcing (F&L)**

- Perceptie van wederzijdse voordelen is bij F&L belangrijk en bij R neutraal. Een verklaring ligt in het feit dat de relatie met de ASP niet als strategisch partnership wordt beschouwd, maar meer als een inkooprelatie. De opmerking van Fleming en

- Low dat dit construct meer van toepassing is op strategische partnerships dan op relaties van het transactie-type, is op grond van deze case study aannemelijk.
- Perceptie van vertrouwen is bij F&L essentieel en zelfs de belangrijkste factor van het model, terwijl R deze neutraal beoordeelt. De regiehouder beschouwt het als een basisvoorwaarde en legt de nadruk op leveringsprestatie. Op basis van deze uitspraak mag afgeleid worden dat R perceptie van vertrouwen wel degelijk belangrijk vindt, maar dit zo logisch vindt, dat er hier geen nadruk op is gelegd.
  - Perceptie van het begrijpen van de business is bij F&L neutraal en voor R belangrijk, voor zover het gaat om het begrijpen door de aanbieder van de business van de afnemer. Dat bij F&L sprake is van een neutrale waardering is opmerkelijk, omdat in het geval van een strategisch partnership het begrijpen van de business door de leverancier zeer belangrijk is. In de studie van F&L is te zien dat vanuit leveranciersperspectief wel een hogere kwalificatie aan dit element is gegeven. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de afnemer in de strategische partnership van F&L weinig ervaring heeft met outsourcing en daarom dit element lager waardeert. Anderzijds wordt Perceptie van het begrijpen van de business door E1 en R slechts vanuit één richting beoordeeld, namelijk van aanbieder richting leverancier. Dit verklaart mogelijk de hogere waardering dan in het onderzoek van F&L.
  - R herkent het modelement Perceptie van de partnertevredenheid niet. Dit in tegenstelling tot F&L. Een mogelijke verklaring ligt in het feit dat het in de ASP-case gaat om *selective outsourcing* en er minder sprake is van een (strategisch) partnership (het elkaar beschouwen als partners).
  - Wederzijdse afhankelijkheid is bij F&L belangrijk en voor R neutraal. R kan dit begrip niet direct concreet maken in zijn eigen context, maar voelt aan dat het relevant is en geeft er daarom geen hogere kwalificatie aan.
  - Participatie is neutraal voor R en bij F&L niet uitgewerkt. F&L hebben het element wel gehandhaafd in het definitieve model.
  - Verbondenheid tussen organisaties is bij F&L essentieel, waar het voor R neutraal is. F&L benadrukken het creëren van één team door de afnemer, terwijl R dit juist wil voorkomen en alle communicatie via één lijn laat lopen. Mogelijke verklaring is hier ook gelegen in het feit dat F&L een strategisch partnership hebben onderzocht en het in dit onderzoek gaat om *selective outsourcing* (minder sprake van partnergedachte).
  - Coördinatie is belangrijk voor R en bij F&L niet uitgewerkt. F&L hebben het element wel gehandhaafd in het definitieve model.
  - Ondersteuning door top management wordt door R niet herkend en door F&L neutraal beoordeeld. De regiehouder beschouwt dit als gedelegeerd vanuit de directie naar hem als ICT manager en de directie bemoeit zich in de praktijk ook niet met dit contract. Een verklaring hiervoor kan liggen in het feit dat de outsourcingrelatie reeds een feit was voordat de huidige directie aantrad en dat de dienstverlening van de ASP geen aanleiding geeft om er vanuit de directie aandacht aan te besteden. Daarnaast kan het feit dat het *selective outsourcing* betreft en geen total outsourcing maken dat het weinig aandacht krijgt vanuit de directie (de omvang van het contract is bij selective outsourcing beperkter dan bij total outsourcing)
  - Zowel F&L als R beoordelen Communicatiekwaliteit als belangrijk. Voor F&L is dit na Perceptie van vertrouwen het belangrijkste modelement.
  - Leveringsprestatie is voor R essentieel, waar het bij F&L neutraal is. Het is voor R essentieel dat een kritische bedrijfsapplicatie altijd beschikbaar is. Indien deze verantwoordelijkheid bij een derde partij ligt, is het uitermate belangrijk dat de kwaliteit van de leveringsprestatie hoog is. Indien die partij in gebreke blijft, komt de outsourcingrelatie in gevaar.

- Culturele gelijkheid wordt bij R niet herkend en door F&L als neutraal beoordeeld. Zolang de ASP goed presteert, is dit element volgens R niet relevant voor outsourcingsucces. De dienst wordt namelijk primair van afstand (van achter de schermen) geleverd en R is minder geïnteresseerd in wie dat zijn en welke cultuur er heerst, zolang de kwaliteit maar goed is.
- Outsourcingservaring wordt door R herkend en neutraal beoordeeld. F&L hebben dit niet uitgewerkt, maar hebben het element wel gehandhaafd in het definitieve model.
- Totstandkoming van het contract is voor R neutraal en voor F&L belangrijk. Het valt op dat de contractdocumenten in grote mate de standaard van de ASP betreffen. Blijkbaar past de dienstverlening goed bij de wensen en eisen van de afnemer. Het contract is tot stand gekomen na selectie uit meerdere aanbieders. Blijkbaar komt een dergelijk ASP-contract makkelijker tot stand dan een strategisch partnership.

*Het relatiemodel vanuit het perspectief van eindgebruiker 1 in vergelijking met de outsourcingcase*

Tabel 11 geeft de waarderingen van eindgebruiker 1 (E1) en de outsourcingcase van Fleming en Low (F&L) weer.

		herkend		neutraal		belangrijk		essentieel	
		E1	F&L	E1	F&L	E1	F&L	E1	F&L
1	Perceptie van commitment	*	*	*	*				
2	Perceptie van wederzijdse voordelen	*	*	*			*		
3	Perceptie van vertrouwen	*	*					*	*
4	Perceptie van het begrijpen van de business	*	*		*			*	
5	Perceptie van de partnertevredenheid	*	*	*	*				
6	Gedeelde kennis	*	*	*	*				
7	Wederzijdse afhankelijkheid	*	*	*			*		
8	Participatie	*	?	*	?		?		?
9	Verbondenheid tussen organisaties (organisational linkage)	*	*	*					*
10	Coördinatie	*	?	*	?		?		?
11	Ondersteuning door top management		*		*				
12	Communicatiekwaliteit	*	*	*			*		
13	Leveringsprestatie	*	*	*	*				
14	Culturele gelijkheid	*	*	*	*				
15	Outsourcingservaring	*	?	*	?		?		?
16	Totstandkoming van het contract	*	*	*			*		

**Tabel 11: Eindgebruiker 1 (E1) vs. outsourcing (F&L)**

- Voor E1 is Perceptie van wederzijdse voordelen neutraal, maar bij F&L is dit belangrijk. De opmerking van Fleming en Low dat dit construct meer van toepassing is op strategische partnerships dan op relaties van het transactie-type, is op grond van deze case study aannemelijk.
- Zowel E1 als F&L beoordelen Perceptie van vertrouwen als essentieel modelement
- Voor E1 is Perceptie van het begrijpen van de business essentieel, terwijl dit bij F&L een neutraal modelement is. E1 kijkt dit in één richting: aanbieder richting leverancier. Als de andere richting op zou worden meegewogen zou de kwalificering mogelijk minder hoog kunnen zijn. Dit verklaart mogelijk de hogere waardering dan in het onderzoek van F&L.
- Wederzijdse afhankelijkheid is voor E1 neutraal en bij F&L belangrijk. E1 benadrukt dat dat wederzijdse afhankelijk zoveel mogelijk voorkomen dient te worden. Dit verschil is mogelijk te verklaren uit het type relatie (strategisch partnership vs. relatie van het transactie-type)
- E1 acht Participatie als neutraal modelement. F&L hebben dit niet uitgewerkt. F&L hebben het element wel gehandhaafd in het definitieve model.
- Verbondenheid tussen organisaties is bij F&L essentieel en voor E1 neutraal. Dit verschil is mogelijk te verklaren uit het type relatie (strategisch partnership vs. relatie van het transactie-type).
- E1 acht Coördinatie als neutraal modelement. F&L hebben deze niet uitgewerkt. F&L hebben het element wel gehandhaafd in het definitieve model.
- E1 herkent Ondersteuning door top management niet, terwijl dit bij F&L een neutraal modelement is. E1 stelt dat het top management hooguit een rol heeft in het tekenen van het contract en dat de regiehouder feitelijk de verantwoording

draagt voor de relatie met de aanbieder. Zoals eerder opgemerkt is het mogelijk dat E1 dit element impliciet onderkend, vanuit de gedachte dat het top management de regiehouder belast heeft met het vertrouwen (en de bevoegdheden en verantwoordelijken) dit te managen. Het type relatie (niet strategisch van aard) versterkt deze gedachte.

- Communicatiekwaliteit is bij F&L belangrijk en voor E1 neutraal. De kwalificatie van E1 is in tegenspraak met de eigen geformuleerde succesfactoren (interactie met specialisten, snel oppakken, terugkoppelen en oplossen van problemen).
- E1 acht Outsourcingervaring als neutraal modelement. F&L hebben deze niet uitgewerkt, maar hebben het element wel gehandhaafd in het definitieve model.
- E1 beoordeelt Totstandkoming van het contract neutraal, waar dit bij F&L belangrijk is. Dit verschil is mogelijk te verklaren uit het type relatie (strategisch partnership vs. relatie van het transactie-type).

*Het relatiemodel vanuit het perspectief van eindgebruiker 2 in vergelijking met de outsourcingcase*

Tabel 12 geeft de waarderingen van eindgebruiker 2 (E2) en de outsourcingcase van Fleming en & Low (F&L) weer.

		herkend		neutraal		belangrijk		essentieel	
		E2	F&L	E2	F&L	E2	F&L	E2	F&L
1	Perceptie van commitment	*	*	*	*				
2	Perceptie van wederzijdse voordelen	*	*	*			*		
3	Perceptie van vertrouwen	*	*			*			*
4	Perceptie van het begrijpen van de business	*	*		*	*			
5	Perceptie van de partnertevredenheid		*		*				
6	Gedeelde kennis	*	*		*	*			
7	Wederzijdse afhankelijkheid	*	*	*			*		
8	Participatie	*	?	*	?		?		?
9	Verbondenheid tussen organisaties (organisational linkage)	*	*	*					*
10	Coördinatie	*	?		?	*	?		?
11	Ondersteuning door top management	*	*	*	*				
12	Communicatiekwaliteit	*	*				*	*	
13	Leveringsprestatie	*	*		*	*			
14	Culturele gelijkheid	*	*	*	*				
15	Outsourcingervaring	*	?		?	*	?		?
16	Totstandkoming van het contract		*				*		

**Tabel 12: Eindgebruiker 2 (E2) vs. outsourcing (F&L)**

- Perceptie van wederzijdse voordelen is voor E2 neutraal en voor F&L belangrijk. De opmerking van Fleming en Low dat dit construct meer van toepassing is op strategische partnerships dan op relaties van het transactie-type, is op grond van deze case study aannemelijk.
- Perceptie van vertrouwen is voor E2 belangrijk en voor F&L zelfs essentieel. Voor dit nuanceverschil is geen verklaring voorhanden, mogelijk dat het type relatie ook hier een rol speelt.
- Perceptie van het begrijpen van de business is voor E2 belangrijk en bij F&L neutraal. E2 benadrukt dat dit construct belangrijk is in beide richtingen tussen aanbieder en afnemer. Verwacht mocht worden dat F&L een hogere waardering

aan dit element zouden geven doordat het in hun onderzoek een strategisch partnership betreft.

- E2 herkent Perceptie van partnertevredenheid niet. Bij F&L is dit neutraal. Een mogelijke verklaring ligt in het feit dat het in de ASP-case gaat om *selective outsourcing* en er minder sprake is van een strategisch partnership.
- Voor E2 is Gedeelde kennis belangrijk omdat dit de samenwerking versterkt, waar dit bij F&L neutraal is. Bij F&L zijn er zelfs restricties vanuit de afnemer voor het delen van kennis met de aanbieder.
- E2 beoordeelt Wederzijdse afhankelijkheid als neutraal, terwijl dit bij F&L belangrijk is. E2 pleit voor het zelf in handen houden van de regie en afhankelijkheden zoveel mogelijk te beperken.
- E1 acht Participatie als neutraal modelement. F&L hebben dit niet uitgewerkt, maar hebben het element wel gehandhaafd in het definitieve model.
- E2 beoordeelt Verbondenheid tussen organisatie als neutraal, terwijl dit bij F&L essentieel wordt geacht. E2 is van mening dat onderlinge afhankelijkheden zoveel mogelijk beperkt moeten worden en geeft daarom geen hoge kwalificatie aan dit element.
- E2 acht Coördinatie als belangrijk modelement. F&L hebben dit niet uitgewerkt, maar hebben het element wel gehandhaafd in het definitieve model.
- Communicatiekwaliteit is essentieel voor E2 en belangrijk voor F&L. Mogelijke verklaring voor dit verschil is de nadruk van E2 op relatie en communicatie.
- Leveringsprestatie is voor E2 belangrijk, bij F&L is dit neutraal. Het is voor E2 belangrijk dat de applicatie altijd beschikbaar is en dat is alleen het geval als de kwaliteit van levering hoog is. De leveringsprestatie is bij een goed afgebakende dienst als ASP ook beter meetbaar en zichtbaar en zelfs voelbaar als het niet goed werkt.
- E2 acht Outsourcingservaring als belangrijk modelement. F&L hebben deze niet uitgewerkt, maar hebben het element wel gehandhaafd in het definitieve model.
- E2 herkent Totstandkoming van het contract niet als relevant modelement. Bij F&L is dit juist een belangrijk element. E2 licht toe dat het contract hooguit iets is waar je op terug moet kunnen vallen, maar dat het voor outsourcingssucces niet relevant is. Het valt op dat de contractdocumenten in grote mate de standaard van de ASP betreffen. Blijkbaar past de dienstverlening goed bij de wensen en eisen van de afnemer. Het contract is tot stand gekomen na selectie uit meerdere aanbieders. Een dergelijk ASP-contract komt blijkbaar makkelijker tot stand dan een strategisch partnership.

## Bijlage 4: Documenten

### Document: Contract

Contractsduur is 5 jaar

De ASP levert hosting van de SAP productie en SAP ontwikkel/test omgeving en neemt verantwoordelijkheid voor de SAP-applicatie. In toevoeging op de hostingdiensten levert de ASP ook maintenance op de applicatie.

De kosten bedragen een vast bedrag per maand, ongeacht het aantal gebruikers. Ondersteuning is o.b.v. nacalculatie.

Bij de prijs inbegrepen:

1. racks in data centre
2. gebruik en onderhoud hardware
3. gebruik en onderhoud OS
4. onderhoud van netwerk infrastructuur in hosting center
5. beveiliging
6. technische applicatie services
7. incident management
8. capacity management
9. service management
10. rapportage

De klant neemt zelf verantwoordelijkheid voor de verbinding met de ASP.

Additioneel kan de klant afnemen:

- SAP functionele adviesdiensten
- Business consultancy
- Helpdesk

### Document: Leveringsvoorwaarden

De Leveringsvoorwaarden bevatten voornamelijk juridische clausules volgens welke geleverd wordt. De leveringsvoorwaarden zijn eenzijdig (van de ASP).

De volgende items hebben betrekking op de relatie:

- In een van de artikelen is vastgelegd dat tijdens de uitvoering van het contract de klant, de ASP tijdig van informatie voorziet waarvan redelijkerwijs kan worden aangenomen dat deze van belang is voor de uitvoering van adviesdiensten.
- Ook is de klant verplicht personeel in te zetten met het juiste kennisniveau en vaardigheden om namens de klant op te treden
- Elk der partijen zal een contactpersoon aanwijzen en een vervanger welke het contact onderhouden tussen uitvoering van het contract. Deze contactpersonen zijn geautoriseerd om bindende afspraken te maken namens de betreffende partij.

### Document: Service Level Agreement



De SLA maakt deel uit van het contract.

De gebruikte software is: SAP ERP versie 4.7 e.v.

Het bedrijf maakt gebruik van een 7-tal SAP-modules, waaronder:

FICO: Finance and Controlling.

MM: Materials Management (voor de voorraadregistratie en de inkoop),

SD: Sales en Distribution (verkoop en transport)

PP: Production Planning

WM: Warehouse Management (engineering/inkoop)

PS: Project system

HR: Human Resource Planning; voor de personeelsadministratie

Afbakening:

Maximaal 120 gebruikers waarvan ca. 90 gelijktijdig.

Dataverbruik gemaximaliseerd op 150 Gb online opslag

Applicatie is 24x7 toegankelijk

De ASP is verantwoordelijk voor de beschikbaarheid tot het lokale netwerk bij de klant en eigenaar van de centrale voorzieningen.

Hiermee is zij ook verantwoordelijk voor technisch applicatiebeheer.

Functioneel beheer is de verantwoordelijkheid van de klant. Zij wordt hierbij ondersteund vanuit de consultancy diensten van de ASP.

Backup-diensten zijn inbegrepen in de dienstverlening.

Service levels:

- openstelling van de omgeving: 24 uur per dag
- Beschikbaarheid van de productieomgeving: 98%
- Beschikbaarheid van de testomgeving: 95%
- Gepland onderhoud is gemaximaliseerd op eenmaal per kwartaal na overleg vooraf met de klant, op niet-werkdagen.
- Dagelijkse full-backup
- De helpdesk is geopend tussen 8:00 en 18:00 uur.

Service levels van herstelwerkzaamheden zijn ingedeeld naar 5 prioriteiten o.b.v. mate van verstoring van bedrijfsprocessen.

Voortgangsmeldingen worden gegeven voor prioriteit 1 en 2 meldingen: binnen 30 respectievelijk 60 minuten.

Rapportages over operationele zaken worden wekelijks geleverd. De SLA rapportage wordt op kwartaalbasis aangeleverd.

Vastgelegde overlegvormen:

1. strategisch overleg – op aanvraag – vanuit aanbieder: account manager
2. tactisch overleg / SLA rapportages – eens per kwartaal – vanuit aanbieder: service manager, vanuit afnemer: ICT manager
3. operationeel overleg – op initiatief van één der partijen, vanuit aanbieder: incident manager, vanuit afnemer: ICT manager.

Verder is vastgelegd wie er vanuit de aanbieder betrokken worden bij escalatieoverleggen.

De volgende procedures zijn beschreven:

1. aanmelden van een incident of wijzigingsverzoek
2. inplannen incident
3. maken van een aanbieding voor wijzigingen
4. uitvoeren van een incident of wijziging
5. escalatie tijdens uitvoeren van een incident of wijziging

De ASP garandeert dat geen niet-ondersteunde software of combinaties van software of softwareversies op het systeem voorkomen.

De ASP garandeert uitsluitend legale versies en licenties van software voor de levering van de ASP-diensten te gebruiken.

De ASP biedt aanvullend betaalde consultancy aan op het gebied van business en ICT alignment.

In tabelvorm geeft de SLA aan wie verantwoordelijk is voor een aantal beschreven processen:

**Verantwoordelijkheden ASP:**

1. Contingency planning
2. Capacity management
3. Availability Management
4. Cost management
5. Production control
6. Backup en controle
7. Restore
8. Gegevensbeheer
9. Database beheer
10. Beheer servers en operating systems (incl. patches en updates)
11. Archiving
12. Incident Management
13. Definitie impact
14. Problem Management
15. Change Management
16. Software Control & Distributie
17. Configuration Management

**Verantwoordelijkheden klant:**

1. Definitie impact op klantorganisatie
2. Problem Management - goedkeuring opstellen Request for Change op klantspecifiek maatwerk
3. Change Management - goedkeuring Change op klantspecifiek maatwerk
4. Software Control & Distributie – beschikbaar stellen van de benodigde licenties, voor zover in eigendom klant
5. Incident Management – melden van incidenten
6. Gegevensbeheer – vrijgeven en toekennen van rollen
7. Archivering van informatie – functioneel aangeven wat gearchiveerd dient te worden

Tot slot geeft de ASP een overzicht van continuïteitsmaatregelen ten aanzien van de volgende items:

1. toepassing van kwalitatief hoogwaardige technische hulpmiddelen
2. regelmatig onderhoud aan de toegepaste hulpmiddelen
3. borging van kennis
4. bereikbaarheid
5. beschikbaarheid van resources
6. escalatiemogelijkheden

De ASP formuleert in de SLA vier kritische succesfactoren voor de samenwerking, welke actief bewaakt worden:

1. inzetten van de juiste resource en communicatiestrategie
2. definiëren van een adequate dienstverlening
3. actief contractbeheer
4. flexibel omgaan met veranderende situaties

De vier succesfactoren worden hieronder weergegeven (ASP = rood ; klant = blauw)

• **Inzetten van de juiste resource en communicatie strategie:**

Maatregelen	Doelstelling
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzetten van ervaren consultants met kennis van uw bedrijfsprocessen;</li> <li>• Tijdig inzetten van specialisten;</li> <li>• Tijdig gebruik maken van de kennis in de gebruikersorganisatie;</li> <li>• Toepassing van effectieve communicatie op alle niveaus van de dienstverlening.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De dienstverlening is afgestemd op uw bedrijfsprocessen en aan uw verwachtingen wordt voldaan;</li> <li>• Op het juiste niveau handhaven van het kennisniveau van de beheerorganisatie;</li> <li>• Effectieve communicatie leidt tot controle over de dienstverlening.</li> </ul>
<b>Resultaat:</b>	De inzet van het juiste team in combinatie met effectieve communicatie verhoogt de toegevoegde waarde van de dienstverlening van [rood] voor [blauw]

• **Definiëren van een adequate dienstverlening:**

Maatregelen	Doelstelling
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duidelijk definiëren van uw eisen en wensen en de voordelen van deze dienstverlening voor [blauw]</li> <li>• Belanghebbenden in [blauw] betrekken bij de definitie van de dienstverlening;</li> <li>• De directie van [rood] committeert zich aan deze dienstverlening en ondersteunt deze;</li> <li>• Analyse van uw toekomstplannen met betrekking tot de dienstverlening;</li> <li>• Gemeenschappelijk begrippenkader ontwikkelen ten aanzien van de geboden dienstverlening en hoe deze in de toekomst wordt ingevuld.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het definiëren van een duidelijk verband tussen de bedrijfsdoelstellingen, de dienstverlening, de daarmee gepaard gaande kosten en de verwachte voordelen;</li> <li>• Voorkomen van verrassingen als gevolg van het niet correct leveren van de gevraagde dienst;</li> <li>• Alle aspecten van het de hosting omgeving beheer worden belicht, zodat de dienstverlening op correcte wijze ingevuld kan worden.</li> </ul>
<b>Resultaat:</b>	De dienstverlening van [rood] vult uw bedrijfsbehoefte in.

**Actief contractbeheer:**

Maatregelen	Doelstelling
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzetten van de juiste personen voor contractbeheer;</li> <li>• Zorgdragen dat de context, complexiteit, en afhankelijkheden van het contract door alle betrokkenen goed worden begrepen;</li> <li>• Identificeren en controleren van gemaakte aannames;</li> <li>• Zorgdragen dat de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de betrokken medewerkers helder zijn;</li> <li>• Elk kwartaal meten en rapporteren van de geleverde diensten;</li> <li>• Focus op leveren van toegevoegde waarde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weloverwogen beslissingen, waarbij de klant de regie voert;</li> <li>• Alle betrokkenen kunnen omgaan met hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden;</li> <li>• Tijdig nemen van beslissingen en daardoor voorkomen van escalaties, vertragingen en stoppen van ontwikkelingen;</li> <li>• Bewijs leveren dat de dienstverlening evolueert naar een hoger niveau en dat de voordelen worden ingevuld.</li> </ul>
<b>Resultaat:</b>	Handhaven van een zowel voor [REDACTED] als voor [REDACTED] invulbaar en werkbaar contract.

**Flexibel omgaan met veranderende situaties:**

Maatregelen	Doelstelling
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oog houden voor toekomstige ontwikkelingen;</li> <li>• Betrokkenheid van het management waarborgen, zodat bedrijfsmatige eisen ingevuld blijven;</li> <li>• Inrichten van effectief change management en kwaliteitsborging;</li> <li>• Nemen van initiatief tot het opstellen van verbetervoorstellen en onder de aandacht brengen van innovaties.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorkomen dat de geleverde dienstverlening en de realiteit binnen [REDACTED] "uit elkaar groeien";</li> <li>• Doorvoeren van wijzigingen in de dienstverlening als gevolg van strategische en tactische keuzes gemaakt door [REDACTED];</li> <li>• Naadloos integreren van nieuwe bedrijfsprocessen in uw bestaande bedrijfsprocessen;</li> <li>• Voorkomen dat de kosten onbeheersbaar worden;</li> <li>• U als klant bent tevreden over de dienstverlening van [REDACTED]</li> </ul>
<b>Resultaat:</b>	De dienstverlening van [REDACTED] biedt toegevoegde waarde, zowel in het heden als naar de toekomst.

## Bijlage 5: Begripsdefinities

ICT-outsourcing - afgeleid van Dahlberg en Nyrhinen (Dahlberg et al. 2007)

Een bewuste keuze om ICT-activiteiten, processen en/of verwante diensten, die noodzakelijk zijn voor de bedrijfsvoering van een organisatie bij een externe service provider te contracteren.

Traditionele outsourcing

ICT-outsourcing, waarbij grote delen of het geheel van ICT-functies wordt overgedragen aan één externe aanbieder, inclusief overname van mensen en middelen.

ASP - Kern et al. (2003)

“ASP’s zijn service firma’s die op contractuele basis, op huur gebaseerd of pay-as-you-use toegang verlenen tot centraal beheerde applicaties, die beschikbaar zijn voor meerdere gebruikers vanuit een gedeeld datacenter via het internet of andere netwerken”

ICT-outsourcingsrelatie - gebaseerd op Goles en Chion (Goles et al. 2005):

een voortdurend, lange-termijn verband tussen een afnemer en een aanbieder, welke voortkomt uit een overeenkomst tot het leveren van ICT-gerelateerde diensten vanuit de gedachte dat de te verkrijgen voordelen voor elke partij afhankelijk zijn van de andere partij.

Relatiemanagement - afgeleid van Grönroos (Bloemer 2003)

Het ontwikkelen, het laten voortduren en het verstevigen van ‘winstgevende’ relaties met andere marktpartijen zodanig dat aan de doelstellingen van alle betrokkenen tegemoet wordt gekomen.

Switching costs – Jong en Nootboom(2001)

Het te nemen verlies als de relatie wordt verbroken.

Moral hazard

Onverantwoordelijke gedragsuitingen indien de risico's die met bepaald gedrag gepaard gaan, buiten jezelf liggen.

Informatie-asymmetrie (*information impactedness*)

Indien aanbieder en afnemer een contract sluiten en beide partijen geen gelijke toegang hebben tot relevante informatie, leidt dit tot informatie-asymmetrie. De partij met de minste toegang kan de ontbrekende informatie niet kosteloos verkrijgen.

Psychologisch contract

Het psychologisch contract weerspiegelt de wijze waarop de partijen de wederzijdse verplichtingen interpreteren en begrijpen (Koh et al. 2004) en bevat de percepties van en opvattingen over het juridische contract en beloften gedaan door de andere partij. Een psychologisch contract is niet vastgelegd in een document.

Formeel contract

Het formele of juridisch contract is het officiële document dat beschrijft welke verantwoordelijkheden, verplichtingen en randvoorwaarden gelden voor de partijen in een relatie.

*Onderstaande begripsdefinities zijn gebaseerd op die van Fleming en Low en eerder onderzoek van Lee en Kim (Lee et al. 1999; Fleming et al. 2007).*

Outsourcingssucces:

- algemene tevredenheid
- realisatie van klantverwachtingen
- algehele prestaties van het systeem dat geoutsourced is

Communicatiekwaliteit

De tijdigheid, precisie, compleetheid en geloofwaardigheid van de communicatie.

Coördinatie

De mate waarin de partners samenwerken om elkaars behoeften te begrijpen en complexe taken op te lossen.

Wederzijdse afhankelijkheid

De mate waarin de partners elkaar kunnen beïnvloeden en de mate waarin de partners onderling afhankelijk zijn.

Verbondenheid tussen organisaties (*organisational linkage*)

Het niveau van samenwerking en gezamenlijke inspanning tussen de partners.

Participatie

De mate van betrokkenheid / medewerking van beide partners in de outsourcingrelatie.

Gedeelde kennis

De mate waarin kritische informatie wordt gecommuniceerd tussen de partners.

Ondersteuning door top management

De mate waarin directies van beide partijen het partnership begrijpen en ondersteunen.

Culturele gelijkheid

De mate waarin de cultuur in beide partnerorganisaties op elkaar lijken.

Leveringsprestatie

De mate waarin het geleverde tijdig en van voldoende kwaliteit is.

Outsourcingservaring

De mate waarin men ervaring heeft met outsourcing.

Totstandkoming van het contract

De wijze waarop het contract tot stand is gekomen.

Perceptie van het begrijpen van de business

De mate waarin de partners elkaars doelen, beleid en gedrag begrijpen en bevatten.

Perceptie van commitment

De mate van zekerheid over de continuïteit van de relatie.

Perceptie van wederzijdse voordelen

De mate waarin iedere partner de risico's, voordelen en wederzijdse incentives deelt.

Perceptie van vertrouwen (*trust*)

De mate van vertrouwen en bereidheid tussen de partners. Een gebrek aan vertrouwen kan ertoe leiden dat de afnemer niet bereid is verantwoordelijkheid te delegeren aan de aanbieder.

Perceptie van de partnertevredenheid

De mate waarin men de tevredenheid van de partner percipieert.