



Vertrouwen over grenzen heen

Case study naar de wijze waarop verschillende culturen omgaan met vertrouwen binnen een internationale samenwerkingsrelatie, specifiek bij de vorming van een internationaal shared service centre

Zevenhuizen, mei 2009

Scriptie in het kader van de doctoraal opleiding Bedrijfseconomie aan de Open Universiteit te Heerlen.

Auteur:

Dick van der Poort
Kratonlaan 94
2761 SH Zevenhuizen

Studentnummer 836123814

Scriptiebegeleider:

Prof. dr. B.H.J. Verstegen
Open Universiteit Nederland
Faculteit der Economische Wetenschappen
Master of Accounting and Finance
Postbus 2960
6401 DL Heerlen
www.ou.nl

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting

1	Inleiding.....	7
1.1	Aanleiding	7
1.2	Vraagstelling.....	8
1.3	Relevantie	8
1.4	Opbouw rapport	9
2	Theoretische achtergrond.....	10
2.1	Inleiding	10
2.2	Model van Das en Teng	10
2.3	Vertrouwen	11
2.4	Control.....	12
2.5	Risico	13
2.6	Cultuur.....	13
2.7	Shared Service Centre	15
2.8	Relatie tussen vertrouwen, control en cultuur	17
2.9	Hypothesen.....	18
3	Methodologie.....	19
3.1	Strategie.....	19
3.2	Selectie van de cases.....	20
3.3	Dataverzameling.....	22
3.3.1	Open interviews.....	22
3.3.2	Gestructureerde interviews	22
3.3.3	Documenten.....	23
3.3.4	Case-onderzoeks database	24
3.3.5	Bewijsvoeringketen.....	25
4	Uitwerking cases	26
4.1	Context van de cases	26
4.2	Beschrijving cases	26
4.2.1	Capgemini.....	26
4.2.2	Ernst & Young.....	27
4.2.3	DSM	28
4.3	Resultaten cases.....	29
4.3.1	Capgemini.....	30
4.3.2	Ernst & Young.....	39
4.3.3	DSM	45
5	Conclusie en aanbevelingen.....	52
5.1	Conclusie centrale vraagstelling	52
5.2	Aanbevelingen.....	54
5.2.1	Aanbeveling voor vervolgonderzoek	54
5.2.2	Praktische aanbevelingen.....	55
5.3	Tot slot	56

Literatuurlijst

Appendix A Gestandaardiseerde vragenlijst met toelichting per vraag

Appendix B Resultaten onderzoeksdatabase

Samenvatting

Mijn onderzoek gaat over vertrouwen. Vertrouwen tussen bedrijven, wat uiteindelijk altijd betekent, vertrouwen tussen personen.

In de huidige wereld worden veel processen samengevoegd in Shared Service Centra (SSC) in landen waar veelal op kosten besparingen gerealiseerd kunnen worden. Maar als verschillende (onderdelen van) bedrijven gebruik maken van zo'n SSC, hoe weten zij dat dit SSC doet wat zij behoort te doen? En gaat een bedrijf uit Amerika hier anders mee om dan een bedrijf uit Europa? Kortom, zou cultuur een impact hebben hoe men omgaat met vertrouwen?

De centrale vraagstelling in dit onderzoek luidt dan ook:

Hoe gaan verschillende culturen om met vertrouwen in een internationale samenwerkingsrelatie, specifiek bij de vorming van een internationaal shared service centre.

De deelvragen die hierbij horen zijn:

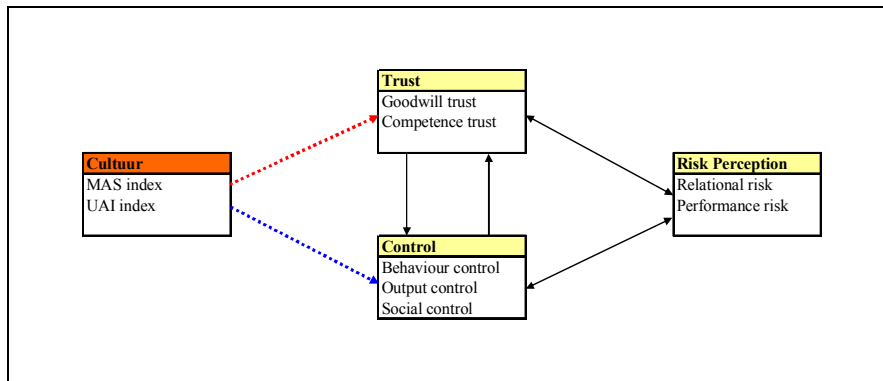
- Hoe kunnen verschillende culturen onderscheiden worden;
- Wat is de invloed van cultuur op vertrouwen;
- Wat is de invloed van cultuur op control.

De theoretische achtergrond van dit onderzoek is de theorie van Das en Teng. Het door hen ontwikkelde model geeft de relatie aan tussen trust, control en risk.

Das en Teng hanteren als definitie van trust 'vertrouwen gaat over de positieve verwachtingen van de relatie in een risicovolle omgeving'. Zij onderscheiden twee soorten trust: goodwill trust (de relatie heeft de intentie om zaken goed te doen) en competence trust (de relatie heeft de capaciteit om zaken goed uit te voeren).

Das en Teng hanteren als definitie van control als 'een gereguleerd proces waarbij de elementen van een proces voorspelbaar gemaakt worden door de invoering van standaarden in het verlengde van te behalen doel of resultaat'. Zij onderscheiden behaviour control (richt zich op gewenst gedrag), output control (richt zich op het opgeleverde product) en social control (richt zich op eigen maken van de doelstellingen van de samenwerkingsrelatie).

Mijn onderzoek is een aanvulling op deze theorie en gaat na of cultuur hierbij een rol speelt:



Onderzoeksmodel, als uitbreiding op model Das en Teng (2001)

Op basis van de theorie zijn de volgende hypothesen samengesteld:

1. Er is een relatie tussen cultuur en trust;
2. Er is een relatie tussen cultuur en control;
3. Effecten van cultuur op Trust:
 - Culturen met een hoge score van de indexen UAI en MAS kenmerken zich door een negatieve relatie met trust;
4. Effecten van cultuur op Control:
 - Bij culturen met een hoge score van de indexen UAI en MAS zal er een hoge mate van het gebruik van control (behaviour en output) maatregelen zijn en is er minder ruimte voor social control.
 - Bij culturen met een lage score van de indexen UAI en MAS zal er een mindere mate van het gebruik van control (behaviour en output) maatregelen zijn en is er meer ruimte voor social control.

De casestudy heeft drie cases (Capgemini, Ernst & Young en DSM) onderzocht, waarbij het SSC gebruikt wordt door verschillende onderdelen van de organisatie. Het betreft in alle gevallen een SSC dat werkt voor dezelfde organisatie. De impact van risk uit het model van Das en Teng is hiermee voor iedere case als gelijke beschouwd. De betreffende manager van het SSC is gevraagd de werking van het SSC te beschrijven. Voor het onderzoek zijn een aantal respondenten gevraagd een gestandaardiseerde vragenlijst in te vullen. Het onderzoek is veelal per telefoon verricht, omdat de respondenten zich vaak op fysieke afstand bevonden. Ook zijn contracten en Service Level Agreements betrokken in het onderzoek, waarbij de mate van detaillering een indicatie kan zijn van control maatregelen.

Het onderzoek levert de volgende conclusies op:

Conclusies met betrekking tot de deelvragen:

Ad deelvraag 1 Hoe kunnen verschillende culturen onderscheiden worden?

Op grond van de indexen UAI en MAS kunnen verschillende culturen onderscheiden worden. In dit onderzoek is een duidelijk verschil zichtbaar tussen de Nederlandse cultuur en de Angelsaksische cultuur. Men is zich zeer bewust van het feit dat er zaken over landsgrenzen heen gaan en dat de zakenpartner uit het andere land een andere cultuur kent, met andere normen, waarden, opvattingen en gedragsregels.

Ad deelvraag 2 Wat is de invloed van cultuur op vertrouwen?

In dit onderzoek is duidelijk naar voren gekomen dat vertrouwen een belangrijke rol speelt. Geconstateerd is dat dit voor alle culturen geldt en bij alle combinaties van de indexen UAI en MAS. Zowel de Nederlandse als de Angelsaksische managers vinden vertrouwen zeer belangrijk. Allen onderkennen dat het opbouwen van vertrouwen tijd kost, maar het is zeer de moeite waard om hierin te investeren.

Ad deelvraag 3 Wat is de invloed van cultuur op control?

In één geval is bewijs gevonden voor de hypothese dat culturen met een hoge index UAI en MAS een hoge mate van behaviour en output control maatregelen gebruiken en minder social control toepassen. Op basis van de moedermaatschappij van Capgemini, in Frankrijk gevestigd, kan deze hypothese gestaafd worden met bewijs. In de andere cases is dit niet het geval.

Naast de beantwoording van de deelvragen, zijn nog een aantal extra conclusies te trekken, met name met betrekking tot de theorie van Das en Teng. Deze worden onderstaand verder uitgewerkt.

Conclusie 1

De theorie van Das en Teng stelt (zie ook paragraaf 2.8) dat zowel output en behaviour control een negatieve impact hebben op goodwill en competence trust. Formal control maatregelen ondermijnen het vertrouwen.

In de drie onderzochte cases geven drie respondenten hierop (vraag 14) een positief antwoord, In alle andere gevallen is hiervoor geen bewijs gevonden en ondermijnt daarmee, binnen de kaders van dit onderzoek, de theorie van Das en Teng.

Conclusie 2

De theorie van Das en Teng stelt (zie ook paragraaf 2.8) dat zowel goodwill en competence trust een positief effect hebben op alle soorten control maatregelen in een alliantie.

In alle onderzochte cases benadrukken de respondenten het belang van vertrouwen. Opvallend is dat op basis van het antwoord van vraag 16 (vertrouwen in zakenrelatie, dat deze in uw belang zal handelen), men investeert in het opbouwen van vertrouwen en daar een groot belang aan hecht. Op grond van de antwoorden van vraag 17 (belang van control maatregelen neemt af bij het beter leren kennen van de zakenrelatie) is men toch van mening dat contracten uitermate van belang zijn.

Conclusie 3

De praktische bruikbaarheid van het model van Das en Tang lijkt beperkt. Sowieso wordt het model niet ondersteund door onderzoeksresultaten, waardoor het met name een theoretische exercitie blijft.

Daarnaast is het model grofmazig en wordt er onvoldoende rekening gehouden met diepere lagen in het model. Het model is een eendimensionale weergave. Zo is er in het model de stroom goodwill trust/social control/relational risk (zeg

maar de 'softe' kant van de samenwerking) en de stroom competence trust/behaviour en output control/performance risk (de 'harde' kant van de samenwerking) te onderscheiden. Maar tenminste de indruk ontstaat dat goodwill trust een net zo grote invloed heeft op control (behaviour, output én social) als competence trust. Terwijl in feite goodwill trust invloed heeft op (alléén) social control.

Als aanbevelingen voor vervolgonderzoek, doe ik de volgende suggesties:

Uitbreiden aantal culturen

In dit onderzoek is het onderzoek naar de invloed van cultuur beperkt tot de landen Nederland, India, UK, USA en Polen. Als meer culturen betrokken worden in het onderzoek, komt dit het onderzoek ten goede. Vooral de nieuwe economie China is interessant om in het onderzoek te betrekken.

Vertrouwen

In alle cases kwam duidelijk naar voren, dat vertrouwen een belangrijke rol speelt. Het opbouwen van vertrouwen kost veel tijd, maar is volgens dit onderzoek altijd lonend. Duidelijk is dat dit vooral geldt voor het opbouwen van goodwill trust. Het is interessant om te weten, of dit ook geldt voor competence trust.

Derden organisatie

Bij alle cases is de situatie dat het SSC ook onderdeel uitmaakt van de totale (global) organisatie. De respondenten ervaren en beleven dat het SSC niet een echte derdenpartij is, maar zien hen meer als collega's. Vervolgonderzoek zou kunnen uitgaan van SSC die niet vallen onder de eigen organisatie paraplu, maar als derden partij.

Continuïteit

Op dit moment is een wereldwijde kredietcrisis gaande. Interessant zou zijn om na te gaan of de samenwerking ook in de loop van de tijd eindigt, verandert of juist versterkt wordt. Als cash collection opeens zeer belangrijk wordt, is competence trust dan nog steeds hoog? Of wijzigt dit na verloop van tijd? Idem dito voor een gewijzigd prijsniveau: als de kosten in India drastisch stijgen, is de tevredenheid van de samenwerking dan nog steeds groot?

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Als manager gebruik ik vaak de zin 'Vertrouwen is goed, controle is beter'. Vaak in chargerende zin, maar wel met een kern van waarheid. 'Meten is weten' is een tweede frequent geuit credo. Zeker in het begin van de samenwerking weet ik slechts op basis van strikt gedefinieerde rapportages of de afdeling functioneert. Is dit (mijn) onvermogen? Is dit een onderwaardering van de mensen van mijn afdeling? Is dit wantrouwen, ondanks dat ik in principe uitga van het goede in de mens? Een rigide vorm van aansturing is het toepassen van harde afspraken. Eenduidige, vooraf opgestelde targets, die gehaald moeten worden. Slechts als de target gehaald is, volgt de beloning. Is de target niet gehaald, volgen er maatregelen. Vosselman (2007 a) noemt de uitwas hiervan 'management by numbers' en schaaft dit onder "kwakzalverij". Dat komt omdat ik mijn mensen niet op hun eigen verantwoordelijkheid aanspreek, maar mij slechts en alleen richt op de te behalen target, zonder oog te hebben voor de collega en zonder oog te hebben voor enige verbetering. Sterker nog, diegenen die ik zo aanstuur, verliezen hun intrinsieke motivatie voor hun werk. Immers, ik bejegen hen bij voorbaat met wantrouwen. Mijn angst voor opportunistisch gedrag lijkt daarmee een zelf fulfilling prophecy te zijn geworden. De menselijke waardigheid wordt gereduceerd tot een individu slechts gericht op het eigen economisch belang. Vosselman (2007 b) spreekt in dit kader over "organisatierot". Organisatierot ontstaat bij een overmaat van control en is daarmee een overmaat van wantrouwen. Een overmaat aan wantrouwen zorgt ervoor dat individuen geleidelijk aan de betrokkenheid met de organisatie kwijtraken (Vosselman, 2008). Een gebrek aan vertrouwen is in feite een gebrek aan bindmiddel tussen individuen en het individu en de organisatie.

Echter, in de loop van de tijd leer ik mijn afdeling beter kennen. Ik ken de nukken van mijn mensen, ik weet wat de sterke en minder sterke punten zijn. Langzamerhand heb ik minder de cijfers nodig om 'in control' te blijven, maar is door de ervaring en samenwerking het vertrouwen groter geworden. Het door mij ervaren risico van een afdeling die zijn targets niet haalt, neemt af in de loop van de tijd. De mensen van de afdeling kunnen wel opportunistisch zijn, maar kiezen daar om voor hen moverende redenen niet voor. Dit zou kunnen zijn, omdat de mogelijkheid zich niet voordoet. Het zou ook zo kunnen zijn, dat die mogelijkheid zich wel voor doet, maar dat men dat niet wil.

Kennelijk heeft het opbouwen van vertrouwen tijd nodig, wat in de theorie ook onderkend wordt door Das en Teng (2001) en Klein Woolthuis (2002). Ik krijg vertrouwen in de kennis en kunde van mijn medewerkers en in hun intentie om met de afdeling het beste voor te hebben. Doordat ik hen beter ken, neemt het gevoel van 'out of control' af. Maar vervangt mijn vertrouwen nu de zo door mij gewenste rapportages? Kan de rapportage nu geheel vervallen? Is vertrouwen een aanvulling op mijn rapportage? Of is het een mix, zoals Klein Woolthuis, Hillebrand en Nootboom (2002, pagina 14) zeggen: trust and formal control can be both substitutes and complements. Vertrouwen is een sterk middel: de

prijs van een schending is in de ogen van de betrokkenen meestal te hoog. Vertrouwen is in die zin het cement van de organisatie (Vosselman, 2008).

De afdeling Processing (onder andere Accounts Payables en Accounts Receivables) vormt als onderdeel van Finances & Economics (F&E) het financiële hart van Ernst & Young Nederland (EY NL). EY NL vormt een onderdeel van Ernst & Young Global (EYG), de wereldwijde paraplu waaronder ruim 114.000 mensen verspreid over vele landen in de wereld werken. EYG heeft een Shared Service Centre geopend in Bangalore, India. Een aantal ondersteunende taken worden hier uitgevoerd, met name voor Ernst & Young USA.

Stel nu, dat EYG besluit dat alle ondersteunende taken van alle aangesloten landen gecentraliseerd worden in het SSC te India. Hoe zouden de aangesloten landen nu de zekerheid krijgen dat de opgedragen taken naar behoren worden uitgevoerd? Naar alle waarschijnlijkheid zullen de verschillende landen hier verschillend op reageren. Zo zullen bijvoorbeeld Angelsaksische landen de samenwerking zeer gedetailleerd willen vastleggen in uitgebreide contracten, terwijl Europese landen meer ruimte zullen laten voor 'redelijkheid en billijkheid' (Delen, Horsten, 2004, pagina 97). Japan zal vanuit zijn culturele achtergrond wellicht een voorkeur hebben voor mondelinge afspraken, met de mogelijkheid tot onderhandeling en een formele ondersteuning via de elektronische media (Krishna, et al., 2004, pagina 64).

1.2 *Vraagstelling*

Kennelijk gaat elk land hier anders mee om. Dat zou cultureel bepaald kunnen zijn. Heeft cultuur daadwerkelijk invloed op vertrouwen? Gaan verschillende culturen inderdaad verschillend om met dit fenomeen? In het kader van de toenemende globalisering en het feit dat steeds meer internationale shared service centres gestart worden, is het wel degelijk van belang om dit effect te kunnen inschatten, zodat hiermee rekening gehouden kan worden.

Dit leidt tot de volgende centrale onderzoeksvraag:

Hoe gaan verschillende culturen om met vertrouwen binnen een internationale samenwerkingsrelatie, specifiek bij de vorming van een internationaal shared service centre?

De centrale onderzoeksvraag is verdeeld in een aantal deelvragen:

- Hoe kunnen verschillende culturen onderscheiden worden?
- Wat is de invloed van cultuur op vertrouwen?
- Wat is de invloed van cultuur op control?

1.3 *Relevantie*

Naast de praktische relevantie voor elk bedrijf dat in internationaal verband een samenwerkingsrelatie opstart, heeft het onderzoek ook een wetenschappelijke relevantie. Het onderzoek is een uitbreiding op het bestaande model van Das en Teng. Dit geeft nieuwe inzichten, nieuwe kennis opleveren met mogelijkheden voor vervolgonderzoek.

1.4 Opbouw rapport

Hoofdstuk twee geeft de theoretische achtergrond van dit onderzoek. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de verschillende begrippen cultuur, vertrouwen, risico, control en shared service centre. Van deze begrippen worden de in de literatuur meest gebruikte definities genoemd en vergeleken.

Hoofdstuk drie gaat over de gehanteerde methodiek. Hoe is het onderzoek opgezet, welke vragen zijn er gesteld, welke cases zijn geselecteerd en waarom, welke bronnen van onderzoek zijn gebruikt en welke aanvullende documenten.

In hoofdstuk vier komen de resultaten aan de orde. Elke case wordt separaat beschreven. De daarbij behorende conclusies staan onderbouwd aangegeven.

Het laatste hoofdstuk gaat over de eindconclusies, aanbevelingen voor verder onderzoek en praktische aanbevelingen.

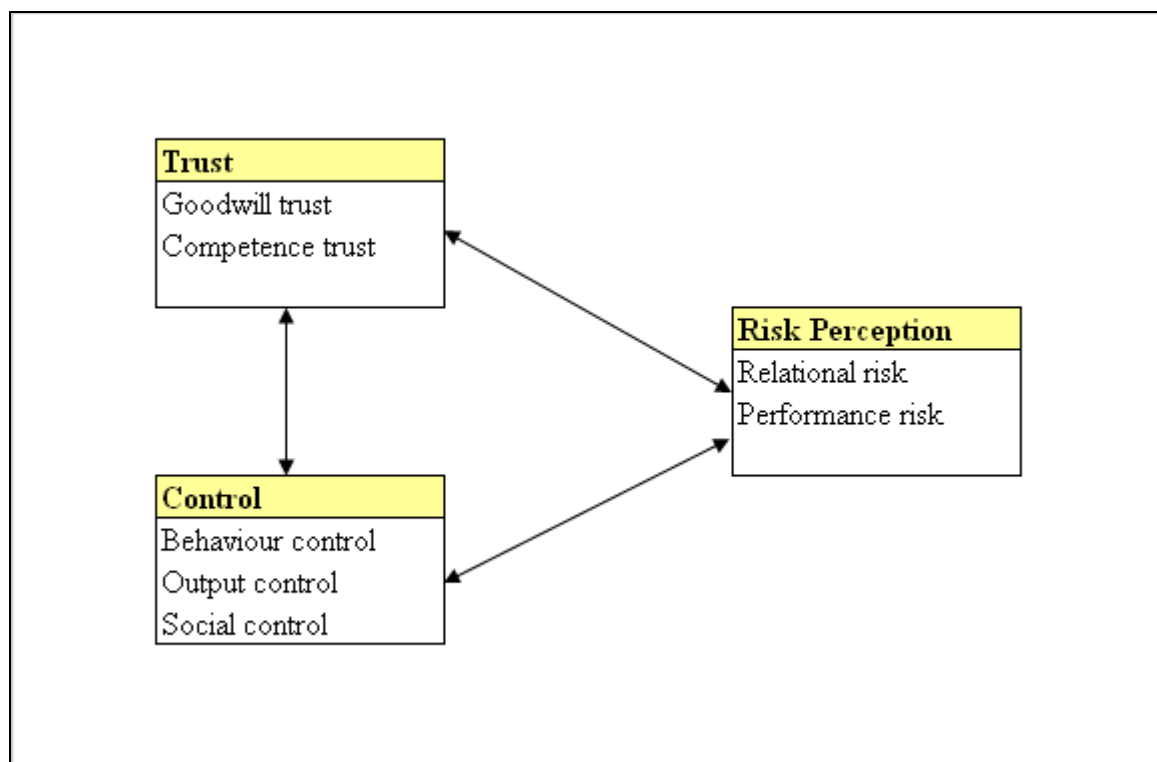
2 Theoretische achtergrond

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komt de theorie aan de orde. Wat is in de literatuur geschreven over vertrouwen, over cultuur, over de relatie tussen vertrouwen, control en (internationale) samenwerkingsrelatie? Wat is nu precies een Shared Service Centre? De in dit onderzoek gehanteerde definities staan hierin vermeld.

2.2 Model van Das en Teng

Centraal staat in dit onderzoek het model van Das en Teng uit 2001. Zij hebben een model ontwikkeld genaamd "an integrated framework". Dit framework geeft de relatie aan tussen trust, control en risk in strategische allianties:



Figuur 1: Das en Teng (2001), *Integrated framework of Trust, Control and Risk in Strategic Alliances*, p 257

De belangrijkste gedachte achter dit model is dat trust en control gezamenlijk het ervaren totale risico (dit is relational risico en performance risico) bepalen binnen strategische allianties. Binnen een strategische alliantie richt het door de partners ervaren risico zich vooral op de mogelijke verliezen en niet op de winsten. Dit fenomeen wordt door Das en Teng downside risk genoemd. De focus van de samenwerking ligt dan ook op het beheersbaar krijgen van deze potentiële verliezen. Omdat allianties vaker mislukken dan goed verlopen, stellen Das en Teng (2001, pagina 252): *"Risk is also a particularly important aspect of managing strategic alliances because alliances are an inherently risk strategy."*

In de volgende paragrafen komen de begrippen trust, control en risk aan de orde.

2.3 Vertrouwen

In de literatuur zijn een aantal definities over vertrouwen te vinden. Rode draad hierbij is verwachting. Wie vertrouwen heeft in een ander, heeft de verwachting dat die ander kan doen wat deze zegt te kunnen doen (Vosselman, 2008).

Das en Teng formuleren vertrouwen als volgt: '*vertrouwen gaat over positieve verwachtingen van de relatie in een risicovolle omgeving*' (Das en Teng, 2001, pagina 255). In het door hen gepresenteerde model onderkennen zij twee soorten van vertrouwen:

- Goodwill trust: de relatie heeft de *intentie* om zaken goed te doen;
- Competence trust: de relatie heeft de *capaciteit* om zaken goed uit te voeren.

De Jong en Klein Woolthuis (2006, pagina 28) onderkennen een verschil tussen interpersoonlijk en interorganisationeel vertrouwen: het vertrouwen dat een individu heeft in een ander individu (interpersoonlijk) of de mate waarin leden van een organisatie collectief vertrouwen heeft in het partnerbedrijf (interorganisationeel). Zij hanteren als definitie van vertrouwen de mate die een persoon uit organisatie A (de trustor) heeft in de partnerorganisatie B (de trustee). Ook zij gaan uit van een positieve perceptie van het gedrag van de partner, wat inhoudt geen opportunistisch gedrag van de partnerorganisatie, ook al doet deze gelegenheid zich voor.

Nooteboom (2006, pagina 8) beschrijft het verschil in vertrouwen 'op' of zich verlaten op (reliance) en vertrouwen 'in'. Bij vertrouwen in, welke hij als definitie van vertrouwen hanteert en deze als "sterkere opvatting" neerzet, gaat ook hij uit van de situatie die het eigenbelang overstijgt. Hierbij geldt de verwachting dat een partner geen opportunistisch gedrag vertoont, zelfs niet wanneer zich mogelijkheden en prikkels voor opportunisme voordoen. Nooteboom gaat zelfs uit van drie verschillende niveaus van vertrouwen: persoonlijk, organisationeel en institutioneel, waar bijvoorbeeld De Jong en Klein Woolthuis uitgaan van interpersoonlijk en interorganisationeel. Hij vindt het zeer belangrijk om deze verschillende niveaus zorgvuldig van elkaar te onderscheiden, in het ideale geval ondersteunen de niveaus van vertrouwen elkaar (Nooteboom, 2006, pagina 15).

H.C. Dekker (2004, pagina 32-33) heeft het over 'goodwill trust' en 'capability trust'. Deze definities liggen dicht tegen die van Das en Teng aan:

- Goodwill trust: de verwachting dat de ander in het belang van de samenwerking zal handelen, zelfs als het niet in zijn belang is om dat te doen. Met name gaat het hier om niet opportunistisch handelen;
- Capability trust: heeft betrekking op de verwachting dat de ander in staat is zijn taken naar tevredenheid uit te voeren.

Tomkins (2000, pagina 165) citeert Luhman dat vertrouwen in essentie de zekerheid is dat iemands verwachtingen gerealiseerd worden. Dat geldt dan zowel voor mensen als voor systemen. Vertrouwen is ook iets heel menselijks. Zonder vertrouwen zouden we nauwelijks 's ochtends op staan. De definitie voor vertrouwen die Tomkins hanteert, is: vertrouwen is de overtuiging van partij A in

de samenwerkingsrelatie met partij B dat partij B niets onderneemt wat indruist tegen het belang van partij A. Dit vertrouwen is gebaseerd op een duidelijke samenwerking zonder verdenking en zonder gedetailleerde informatie over de acties die partij B onderneemt (Tomkins, 2000, pagina 165). Belangrijk hierbij is het gebrek aan gedetailleerde (controle) informatie.

Vlaar et al (2006, pagina 18) noemt een duidelijke aanvulling op deze begrippen. Vertrouwen heeft betrekking op perceptie, terwijl formalisering bestaat uit acties. Ook Nooteboom (2006, pagina 9) spreekt over het ongrijpbare van vertrouwen: "vertrouwen is een geesteshouding en geen handeling [...]".

De Jong en Klein Woolthuis (2006, pagina 35) onderzoeken het effect van interorganisationeel vertrouwen op tevredenheid met bedrijfsallianties bij high tech bedrijven in Nederland. Hun bevindingen zijn dat interorganisationeel vertrouwen de tevredenheid met de relatie bevordert. Het onderzoek geeft drie implicaties:

1. Vertrouwen is een basisvoorwaarde voor succesvolle allianties. Het opbouwen van vertrouwen kost tijd;
2. Er zijn verschillende vormen van vertrouwen;
3. Een gemeenschappelijk verleden en openheid in de relatie zijn van belang voor de ontwikkeling van interorganisationeel vertrouwen.

2.4 **Control**

In relatie tot vertrouwen en risico is control het geheel van maatregelen dat genomen wordt om tot de gewenste resultaten te komen. Deze maatregelen zijn activiteiten die uitgevoerd moeten worden en waarmee bereikt wordt dat de organisatiedoelstellingen worden gehaald.

Das en Teng (2001, pagina 258) definiëren control als 'een gereguleerd proces waarbij de elementen van een proces voorspelbaar gemaakt worden door de invoering van standaarden in het verlengde van te behalen doel of resultaat'. Zij vinden control essentieel in strategische allianties, zowel control van de partner als van de alliantie. Het 'in control' zijn wordt bereikt door overheidsregulatie, contractuele specificaties, samenwerking tussen leidinggevenden en meer informele mechanismen. Das en Teng onderscheiden de volgende soorten control:

1. Behaviour control: ook genoemd proces control, richt zich op het gewenste gedrag dat leidt tot de gewenste output;
2. Output control: control gericht op het gebied van het opgeleverde product;
3. Social control: richt zich op het eigen maken van de doelstellingen van de samenwerkingsrelatie, met name het vestigen van een gezamenlijk kader van normen en waarden.

Zij hebben de veel voorkomende indeling (formal control en social control) in drieën gesplitst, waarbij formal control bestaat uit behaviour en output control.

Dekker (2004, pagina 32) spreekt liever over formal en informal control en onderscheidt control mechanismen voorafgaand aan de samenwerking (ex-ante mechanismen) en mechanismen tijdens de samenwerking (ex-post mechanismen).

	Formal Control		Informal control
	Outcome control	Behaviour control	Social control
Ex-ante	Doel bepaling Beloningssysteem opzetten	Planning Procedures Regels en regelgeving	Selectie van partner, opbouwen trust: Samenwerking Reputatie Sociaal netwerk
Ex-post	Prestatie beoordeling en beloning	Gedrag beoordeling en beloning	Opbouwen vertrouwen: Risico inschatting Gezamenlijk besluit probleem oplossing Ontwikkeling partnership

Figuur 2: Dekker (2004), *Formal and informal control mechanisms in inter-organizational relationships*, p 32

2.5 Risico

Risico in een samenwerkingsrelatie is gelegen in het feit dat een partij nooit zekerheid krijgt over de samenwerking van de partner. De verwachte resultaten die vooraf zijn ingeschat en die de samenwerking bepaald hebben, komen daarmee op de tocht te staan. Het ervaren risico is anders dan de normale markt onzekerheid: *"Perceived risk, however, is different from a condition of uncertainty, because risk perception usually relates to the estimated probabilities of several outcomes"* (Das en Teng, 2001, pagina 252). Walker et al (2007) spreken bij risico over de kwetsbaarheid voor opportunistisch gedrag.

Das en Teng (2001) gaan uit van twee verschillende soorten risico:

1. Relational risk: de mogelijkheid en consequenties van geen bevredigende samenwerking. Dit kan bijvoorbeeld ontstaan door opportunistisch gedrag van een van de samenwerkende partijen. Opportunistisch gedrag is liegen, bedriegen, verstrekken van onjuiste informatie, waardoor een partij geschaad wordt. Niet het gezamenlijk belang wordt onderkend, maar slechts het belang van één partij.
2. Performance Risk: de mogelijkheid en consequenties daarvan dat de gestelde doelen van de samenwerking niet gehaald worden, ondanks een bevredigende samenwerking tussen de partner firma's. Dit gebeurt als bijvoorbeeld één van de partners niet capabel is, omdat de concurrentie is toegenomen, door aanpassingen op het gebied van wet- en regelgeving of gewoon door domme pech.

Walker et al (2007, pagina 915) beschrijven in hun onderzoek (Primary Care Partnerships in de gezondheidszorg) drie soorten ervaren risico's (perceived risk). Deze risico's (system level risk, partnership level risk en agency level risk) hebben met name te maken met de mate van beïnvloeding, met de mate van control over besluitvorming. Risico houdt dan in (een gebrek aan) invloed, kennis en besluitvorming.

2.6 Cultuur

Wat is cultuur? Op deze vraag is geen eenvoudig antwoord mogelijk. In de literatuur bestaan vele definities, naar even zovele wetenschappelijke richtingen. In de psychologie is, volgens Trompenaar, cultuur de manier waarop een groep

mensen problemen oplossen, terwijl Triandis' definitie luidt: "Culture is a set of humanmade objective and subjective elements that in the past have increased the probability of survival and resulted in satisfaction of the participants in an ecological niche, and thus became shared among those who could communicate with each other because they had a common language and lived in the same time and place" (Benelayyachi, 2007, pagina 60). Cultuur heeft altijd iets in zich met het 'wij/zij' gevoel. Een gevoel van bevestiging van de eigen identiteit, waarmee de ene cultuur zich kan afzetten tegen een andere cultuur. Valkeneers (2004, pagina 455) citeert Hofstede, waarbij cultuur de collectieve mentale programmering is die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van die van de andere.

In dit onderzoek wordt de definitie van Hofstede gehanteerd: "*de diepgewortelde en daardoor vaak onbewuste waarden, die maken dat wat wij normaal vinden anderen als abnormaal beschouwen, goed wat anderen slecht vinden, en vies wat voor anderen schoon is*" (Delen, Horsten, 2004, pagina 93).

Er is een verschil in nationale culturen en organisatieculturen. Op het niveau van landen en streken verschillen de culturen vooral op het gebied van waarden en normen. Als organisaties worden vergeleken, blijken de verschillen juist grotendeels te zitten in de gehanteerde praktijken (Delen, Horsten, 2004, pagina 94). Toch wordt in dit onderzoek getracht landen als geheel te vatten binnen de hierboven beschreven definitie. Binnen verschillende landen bestaan ongetwijfeld weer subculturen (denk bijvoorbeeld aan de Friezen in Nederland of Chinatown in New York, USA), maar het gaat binnen het kader van dit onderzoek te ver om dieper in te gaan op subculturen.

Hofstede heeft in de jaren zeventig grootscheeps onderzoek gedaan onder ruim 116.000 medewerkers van IBM, verspreid over meer dan 50 landen¹. Op basis van de hiermee aangelegde dataset komt Hofstede met een aantal culturele dimensies die van belang zijn om de nationale cultuur van een land te beschrijven. Deze culturele dimensies zijn:

1. Individualism vs collectivism (Individualism - IDV): een samenleving is individualistisch als de onderlinge banden tussen individuen los zijn;
2. Machtsafstand (Power Distance Index - PDI): dit is de mate waarin minder machtige leden van instituties of organisaties verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is;
3. Onzekerheidsmijding (Uncertainty Avoidance Index - UAI): dit is de mate waarin leden van de cultuur zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties;
4. Masculinity vs femininity (Masculinity - MAS): Een masculiene samenleving wordt in dit verband geduid als een samenleving waarbij de dominante waarden succes zijn, vooruitgang, bereikte prestaties, beheersing en macht. Economische groei wordt als belangrijke prioriteit gezien, de samenleving is hard ("the winner takes it all") en voornamelijk gericht op materieel succes. Een samenleving met een hoge feminiene score is tolerant(er), met aandacht voor kansarmen in de samenleving en voor het

¹ Zie ook www.geert-hofstede.com

milieu. De samenleving richt zich op welvaart en de kwaliteit van het bestaan.

De vraag bij het onderzoek van Hofstede is in hoeverre dit onderzoek representatief is voor een indeling naar landen. Het onderzoek is uitgevoerd binnen één en hetzelfde bedrijf in verschillende landen. Hiermee worden verschillen in bedrijfscultuur uitgesloten, wat ten goede komt aan de betrouwbaarheid van de studie. Maar is een bedrijfscultuur representatief voor de gehele cultuur van een land? Backx (2007, pagina 18) denkt van niet en geeft een aantal tegenonderzoeken aan, die aangeven dat Hofstedes onderzoek onvoldoende representatief is voor een land als geheel. Omdat het onderzoek van Backx gericht is op demografische gegevens, kiest zij om voor haar moverende redenen voor een andere onderzoeker, Schwartz. Schwartz werkt met meerdere dimensies dan Hofstede en algemeen wordt zijn werk gezien als aanvulling op het werk van Hofstede. Voor mijn onderzoek voldoet de indeling van Hofstede omdat evenals bij Hofstede het geval is de cases elk binnen één bedrijf zijn, verdeeld over meerdere landen.

Bij samenwerkingsrelaties die de grenzen overschrijden, is cultuur een belangrijk aandachtspunt. Wat in het ene werelddeel al vanzelfsprekend is, is in een ander werelddeel nog een brug te ver. Een aantal voorbeelden:

- Van der Burgt (2006, pagina 9) beschrijft in het kader van compliance de verschillen als "De Aziatische cultuur is dusdanig anders dat niet verwacht kan worden dat de in de Westerse landen opgestelde beleidsvoorschriften, procedures, normen en standaarden zonder meer begrepen en nageleefd worden in deze landen". Denk hierbij aan specifieke accountingrules, algemene opvattingen over het maatschappelijk belang (kinderarbeid dat in Azië nog heel gewoon is) of afwijkende lokale gebruiken;
- Krishna et al (2004, pagina 64) geven als voorbeeld binnen de outsourcing markt dat bedrijven in de Verenigde Staten veelal werken met uitgebreid beschreven contracten en expliciete documentatie, versterkt met frequent en informeel telefonisch of email contact. In Japan prefereert men juist mondelinge communicatie, meer open contracten met ruimte voor onderhandeling en minder frequent maar juist wel weer veel formeler contact via de elektronische media. Een tweede voorbeeld is die van de verschillen tussen Duitse en Japanse werknemers ten aanzien van de houding ten opzichte van overwerk. Een derde voorbeeld is het verschil in beleving van het salaris. In veel westerse landen is salaris de belangrijkste prikkel voor veel mensen om te werken, terwijl in Japan juist de statuus van het bedrijf zeer bepalend is.

2.7 **Shared Service Centre**

Een Shared Service Centre (SSC) is een voorbeeld van een samenwerkingsrelatie. SSC zijn in te delen naar twee soorten:

1. SSC als resultaat tussen de samenwerking tussen twee bedrijven;
2. Een SSC binnen één bedrijf.

Berens (2006, pagina 15) beschrijft een viertal definities van shared service centres op basis van:

1. Deelen: het inrichten van een SSC is 1) het overdragen van bepaalde bedrijfsprocessen en de daarbij behorende bedrijfsmiddelen aan een nieuw op te richten afdeling (het SSC) binnen de eigen organisatie en vervolgens 2) het gedurende een onbepaalde periode terugontvangen van die processen als diensten van dat SSC op basis van resultaatverplichting.
2. Strikwerda: een SSC is een resultaat verantwoordelijke eenheid (RVE) in de interne organisatie van een onderneming, overheidsinstelling of non-profit instelling, die tot taak heeft het leveren van diensten op een specifieke specialisatie, aan de operationele eenheden van die onderneming (zoals business units, divisies of werkmaatschappijen), op basis van een overeenkomst tegen een verrekenprijs.
3. Buijs et al: Een intern organisatieonderdeel waarin ten behoeve van de operationele bedrijfsonderdelen de uitvoering van een ondersteunende functie is geconcentreerd. Het organisatieonderdeel verricht zijn taken locatieonafhankelijk, als schakel in een bedrijfsbrede procesketen. Deze procesketen wordt ondersteund met geïntegreerde bedrijfssoftware. Het verricht zijn taken in een service gerichte klant-leverancier relatie.
4. Haakma et al: SSC zijn bedrijfsonderdelen waarin gelijksoortige bedrijfsactiviteiten binnen het concern geclusterd zijn. Het doel van deze clustering is het bereiken van substantiële kostenreducties door schaalvoordelen, bij gelijkblijvende of verbeterde dienstverlening aan de klant.

In dit onderzoek wordt de definitie van Strikwerda gebruikt.

Strikwerda (2003 b, pagina 3) geeft aan dat een SSC niet verward moet worden met een centrale stafafdeling. Het verschil tussen een centrale stafdienst en een SSC is dat een centrale stafdienst een door de Raad van Bestuur aan de werkmaatschappijen opgelegde dienstverlening is uit oogpunt van control op het eigendom van de onderneming. Een SSC daarentegen wordt opgericht ter besparing van kosten, het verhogen van kwaliteit van de interne dienstverlening en voor exploitatie van kennis en dus waardecreatie. De diensten van het SSC worden via een Service Level Agreement (SLA) verrekend.

De belangrijkste redenen voor het opzetten van SSC zijn (Strikwerda, 2003 b; Kager et al. 2004; Berens 2006):

- Kostenreductie;
- Standaardisatie;
- Kwaliteitsverbetering;
- Kwaliteitsbeheersing (tijdigheid, volledigheid, continuïteit);
- Noodzaak van strategische flexibiliteit;
- Noodzaak van grotere transparantie in de organisatie;
- Een betere beheersing van outsourcing;
- Focus op kerntaken.

De belangrijkste activiteiten die in een SSC worden verricht, zijn volgens Strikwerda (2003 b, pagina 3):

- Financiën en administratie;
- Management control;
- Juridische en fiscale zaken;

- Personeelsmanagement;
- Verkoop en marketing;
- Inkoop;
- Computer services/informatietechnologie;
- Fabricage;
- Logistiek;
- Facilities services.

2.8 *Relatie tussen vertrouwen, control en cultuur*

In het model van Das en Teng (2001, pagina 264) staat duidelijk de relatie aangegeven tussen vertrouwen en control. Het opgestelde model kent hierbij een aantal proposities:

Proposities bij de relatie trust en control:

6. Both output control and behaviour control will undermine goodwill trust and competence trust in an alliance.
8. Goodwill trust and competence trust will enhance the effectiveness of all control modes (behaviour, output and social) in an alliance.

Het belangrijkste uitgangspunt van dit model van Das en Teng in het kader van dit onderzoek is **de bewering dat zowel output als gedragscontrol beide soorten van vertrouwen ondermijnen**, waar bijvoorbeeld Coletti et al concludeert "We provide evidence that [...] control induces cooperation, which, in turn, positively affects trust" (Coletti, Setadole, Towry, 2004, pagina 26).

In het model is een derde factor aanwezig, risico genaamd. Het onderzoek richt zich niet op risico, hoewel dat uiteraard een effect heeft in het model van Das en Teng. Door middel van de selectie van de cases is het effect van het gepercipieerde risico in de vergelijking tussen de cases gelijk en daarmee neutraal.

Binnen het model van Das en Teng kunnen verschillende institutionele factoren onderscheiden worden. Zo gaat het model uit van Goodwill trust building techniques, waarbij gesproken wordt over 'institutional bases of trust' (pagina 272). Deze verwijzen naar formele sociale structuren en bestaan onder meer uit lidmaatschappen van handelsassociaties, beroepsverenigingen, banken en regelgeving.

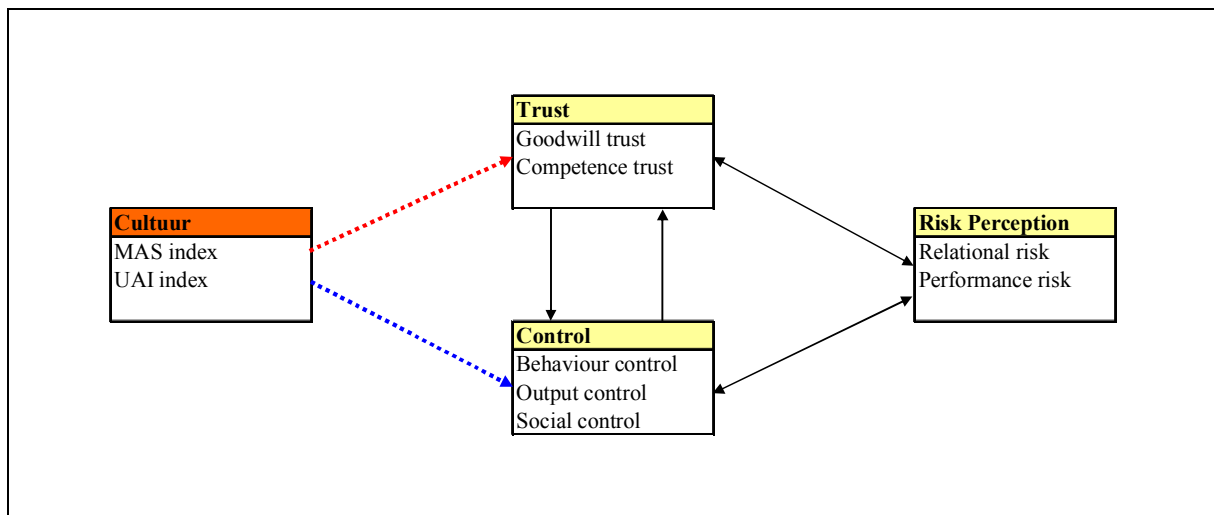
Bij output control mechanisms zijn als derde onderdeel 'institutionalized control measures for output control' (pagina 275) aan de orde. Hieronder wordt verstaan financial reporting, 10-K reports, verschillende FDA procedures, patent applicaties, milieu maatregelen en rechtsbepalingen uit het contract. Hiermee tracht de partner firma het risico door middel van outputcontrol te minimaliseren.

Deze voorgaande onderdelen die verwijzen naar de institutionele factoren binnen het model van Das en Teng zijn aan weinig verandering onderhevig. Men zegt niet snel een lidmaatschap van een bedrijfsvereniging op, zonder zwaarwegende argumenten. Dan heeft het bedrijf of lidfirma veel uit te leggen. Evenzo rechtsbepalingen of patent bepalingen uit het contract. Die overschrijdt een

lidfirma niet zonder een bewust risico te (willen) nemen. Kortom, deze zaken kunnen binnen mijn onderzoek als redelijk stabiel beschouwd worden. De relatie cultuur en trust verandert sneller, zodat juist dit onderwerp geschikt is voor het onderzoek in deze vorm, welke een korte onderzoeksperiode kent.

2.9 Hypothesen

Mijn onderzoek richt zich op de verwachting dat er een relatie is tussen cultuur en trust en tussen cultuur en control. Uit het onderzoek zal moeten blijken welke relatie dat is. Onderstaand figuur geeft het onderzoek schematisch weer:



Figuur 3: Onderzoeksmodel, als uitbreiding op het model Das en Teng (2001)

Op basis van de voorgaande kom ik tot de volgende te onderzoeken hypothesen:

1. Er is een relatie tussen cultuur en trust;
2. Er is een relatie tussen cultuur en het gebruik van control;
3. Effecten van cultuur op Trust:
 - Culturen met een hoge score van de indexen UAI en MAS kenmerken zich door een negatieve relatie met trust;
4. Effecten van cultuur op Control:
 - Bij culturen met een hoge score van de indexen UAI en MAS zal er een hoge mate van het gebruik van control (behaviour en output) maatregelen zijn en is er minder ruimte voor social control.
 - Bij culturen met een lage score van de indexen UAI en MAS zal er een mindere mate van het gebruik van control (behaviour en output) maatregelen zijn en is er meer ruimte voor social control.

3 Methodologie

3.1 Strategie

Een van de eerste vragen die beantwoord moet worden, is de vraag welke onderzoeksstrategie gekozen wordt. Op basis van het onderstaande schema van Yin (2003) kan afgeleid worden welke strategie van toepassing is.

Strategy	Form of Research Question	Requires Control of Behavioral Events?	Focuses on Contemporary Events?
Experiment	How, why?	Yes	Yes
Survey	Who, what, where, how many, how much?	No	Yes
Archival analysis	Who, what, where, how many, how much?	No	Yes/No
History	How, why?	No	No
Case study	How, why?	No	Yes

Figuur 4: R. Yin (2003) *Relevant Situations for Different Strategies*, p 5

Dit onderzoek kent een beschrijvend karakter, een weergave van hoe zaken verlopen. Dat kan geschaard worden onder de vragen "How, why?", met name "how". Het gaat in dit onderzoek ook niet om een situatie na te bootsen. Het experiment is dan ook niet van toepassing. Het gaat hierbij niet om historisch onderzoek, waarmee archival analysis eveneens vervalt als optie. Het onderzoek richt zich met name op de hoe? vraag. Het kent een beschrijvend karakter, gericht op diepgang. Kwalitatief in plaats van kwantitatief. Het gaat wel om hedendaagse gebeurtenissen (contemporary events), daarmee komt de keuze op de case study.

Yin (2003, pagina 13 en 14) geeft de volgende definities voor de case study:

1. A case study is an empirical inquiry that:
 - investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when
 - the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.
2. The case study inquiry
 - copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result
 - relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result
 - benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis.

Verschuren en Doorewaard geven als definitie van een casestudy "een onderzoek waarbij de onderzoeker probeert om een diepgaand inzicht te krijgen in een of enkele tijdruimtelijk begrensde objecten of processen" (Verschuren, Doorewaard, 2000, pagina 169).

Yin (2003, pagina 34) heeft vier criteria opgesteld, waaraan de kwaliteit van het onderzoek moet voldoen:

1. Construct validity: gebruik van meerdere bronnen, keten van bewijsvoering, toetsing door sleutelfiguren van voorlopige onderzoeksresultaten.
2. Internal validity: patroon herkenning, logische redenering uit het verzameld materiaal, onderzoek van rivaliserende theorieën.
3. External validity: zijn de gevonden onderzoeksresultaten voldoende onderbouwd om generaliseerbaar toe te passen? Het gaat hierbij niet om generaliseerbare conclusies onderbouwd op statistisch materiaal, maar "case studies rely on analytical generalization".
4. Reliability: is het mogelijk het onderzoek letterlijk te herhalen, met daarbij de garantie op een gelijkloidend resultaat, als een andere onderzoeker dit onderzoek met precies dezelfde cases over zou doen?

Een volgende vraag betreft het aantal cases dat in de casestudy betrokken moet worden. Multiple cases hebben ontegenzeggelijke voordelen, zoals Yin noemt "when you have the choice (and resources), multiple-case designs may be preferred over single-design" (Yin, 2003, pagina 53). Het grote voordeel hierbij is de mogelijkheid tot 'direct replication': "Analytic conclusions independently arising from two cases, [...], will be more powerful than those coming from a single case [...] alone" (Yin, 2003, pagina 53).

Maar het aantal cases wordt niet bepaald door alom bekende statistische voorwaarden. Integendeel, bij de casestudy bepaalt de mate van gewenste replicatie de grootte. Zoals Yin verwoordt: "[...] you should think of this decision as a reflection of the number of case replications -both literal and theoretical- that you need or would like to have in your study" (Yin, 2003, pagina 51).

Voor 'literal replications' (dat wil zeggen, een onderzoek waarbij de geselecteerde cases voorspelbare gelijke resultaten opleveren) bepalen de verschillende onderzochte theorieën en de gewenste mate van zekerheid het aantal cases. Als de verschillende onderzochte theorieën kleine verschillen kennen en een grote mate van zekerheid wordt nagestreefd, is het aantal benodigde cases tenminste vijf. Als dit niet het geval is (Yin spreekt hier op pagina 51 over "when the rival theories are grossly different and the issue at hand does not demand an excessive degree of certainty") kan volstaan worden met een tweetal cases.

In mijn onderzoek is sprake van 'literal replications' en gaat het met name over de theorie over vertrouwen. Er is een breed scala over wetenschappelijke literatuur inzake vertrouwen beschikbaar en de verschillen tussen deze theorieën zijn niet klein te noemen. Er is een grote mate van onzekerheid aanwezig van zo'n omvang dat het niet noodzakelijk is om buitengewone zekerheid na te streven. Volgens Yin zou daarom twee cases volstaan. Ik kies voor drie cases a) voor de zekerheid mocht één van de cases mislukken en b) om een grotere mate van zekerheid na te streven als alle drie de cases voldoen.

3.2 *Selectie van de cases*

De selectie van de cases is gebaseerd op de volgende voorwaarden:

- Tenminste drie cases (ten behoeve van -beperkte- generaliseerbaarheid);
- Ondernemingen/landen die gebruik zijn gaan maken van een shared service centre (SSC);

- Binnen de cases zijn de gebruikers van het SSC verdeeld over Angelsaksische landen (inclusief Verenigde Staten), Europa en Azië;
- Binnen één tak van industrie (=financiële dienstverlening);
- Belangrijk bij de selectie van de cases is de uitsluiting van risk perception. Het model gaat uit van de invloed van cultuur op vertrouwen en control. Als cultuur invloed heeft op risk (of vice versa) en dat zou gelden bij de ene case en niet bij de andere, zijn de cases onderling niet vergelijkbaar. De external validity (=beperkte generaliseerbaarheid) komt daarmee in gevaar. Om dit risico te elimineren, is gekozen voor cases waarbij de risk perception gelijk is voor alle cases. Risk perception kan laag, gemiddeld of hoog zijn. De geselecteerde cases kennen allen eenzelfde structuur (deel binnen een groter geheel) en daarmee is de risk perception voor de drie cases gelijk.

De motivatie voor de selectiecriteria is:

- Ondernemingen die gebruik zijn gaan maken van een SSC: SSC kan gezien worden als een alliantie binnen een wereldwijde onderneming;
- De gebruikers zijn verdeeld over verschillende werelddelen: in het onderzoek moeten verschillende werelddelen in de selectie betrokken zijn;
- Tak van industrie is financiële dienstverlening: de theorie van Das en Teng richt zich op alle takken van dienstverlening;
- Gelijke risk perception: risk perception kan laag, gemiddeld of hoog zijn. Dat maakt op zich niet uit, als risk perception maar voor alle cases gelijk is.

De gekozen cases zijn:

- Ernst & Young (India, Bangalore)
- Cap Gemini (Polen, Krakow; India, Calcutta)
- DSM (Nederland, Sittard; Verenigde Staten, Parsippany)

Tijdens het uitvoeren van het case onderzoek bleek na het eerste gesprek dat één van de vooraf geselecteerde cases niet voldeed aan de voorwaarden. In deze case werd geen gebruik gemaakt van SLA's en werd elke vraag (naar wat dan ook) door het SSC uitgevoerd en doorbelast. Deze case bleek niet te passen binnen de door mij gestelde definities en ik heb daarom een nieuwe case moeten zoeken. Dat is gelukt in de vorm van de case DSM.

De drie cases zijn in hoge mate vergelijkbaar met elkaar. Voor alle geselecteerde cases geldt:

- Het SSC is een onderdeel binnen een wereldwijd opererend bedrijf, waar verschillende bedrijfsonderdelen gebruik van maken;
- De dienstverlening van het SSC is veelal het uitvoeren van een ondersteunend proces binnen de financiële afdeling (accounts payables, accounts receivables, client en engagement set up);
- Afspraken tussen het dienstverlener en de dienstafnemer liggen vast in contracten en/of SLA's;
- Er wordt door meerdere afnemers in meerdere landen van dit SSC gebruik gemaakt.

Contacten zijn gelegd via het achterhalen van de juiste verantwoordelijke personen. In alle gevallen was ik afhankelijk van het verkrijgen van de juiste personen die ik kon interviewen, van de bereidheid tot medewerking en de mogelijkheid in de agenda bij deze mensen om het interview daadwerkelijk te houden. Slechts in één geval bleek de voorgestelde persoon dermate lang afwezig te zijn, dat via de verantwoordelijk manager van het SSC een alternatief gezocht moest worden, wat ook gelukt is.

3.3 Dataverzameling

De verzameling van de data is op verschillende bronnen gebaseerd, te weten open interview en gestructureerde interviews. Volgens Yin (2003, pagina 89) is een interview één van de meest belangrijke bronnen bij een case study. Als belangrijke bron ten behoeve van triangulatie wordt ook gebruikt gemaakt van opgevraagde documentatie, zoals contracten. De verkregen informatie is verwerkt in de case-onderzoeksdatabase en onderbouwd aan de hand van de bewijsvoeringketen. Alle gesprekken zijn opgenomen, waar gebruik van is gemaakt om achteraf gespreksverslagen op te stellen en de uitkomsten te verifiëren met de geïnterviewde. De gesprekken hebben deels in het Nederlands en deels in het Engels plaats gevonden. De Nederlandstalige gestandaardiseerde vragenlijst is door een professioneel vertaalbureau vertaald in het Engels ten behoeve van de Engelstalige interviews. De resultaten van de Engelstalige interviews zijn in het Engels uitgewerkt en in die taal voorgelegd aan de geïnterviewden. In de case-onderzoeksdatabase zijn de uitkomsten samengevat in het Nederlands. Gezien de fysieke afstand is een groot deel van de interviews per telefoon verricht.

3.3.1 Open interviews

De open interviews zijn gedaan met de verantwoordelijke voor het SSC. De te interviewen personen waren mij niet bekend. Het gaat hierbij veelal om druk bezette mensen met slechts beperkte tijd. Mijn inschatting was dan ook dat dit interview niet langer kon duren dan een uur. Het interview geeft een algemeen beeld van de werkwijze van het SSC, vanuit het perspectief van de aanbieder van de diensten. In dit interview zijn open vragen gesteld als 'Beschrijf de werkwijze van het SSC', 'welke processen verricht het SSC', 'hoe zijn rapportages ingericht', etc. Aan de hand van dit open interview is een gespreksverslag gemaakt, die ter verificatie is aangeboden aan de geïnterviewde. De geïnterviewde heeft dit gespreksverslag geautoriseerd. In alle gevallen heeft deze persoon de te interviewen personen aangedragen die afnemer zijn van de diensten van het SSC en mij bij deze personen geïntroduceerd.

3.3.2 Gestructureerde interviews

De gestructureerde interviews zijn gedaan met de afnemers van de diensten van het SSC, met diegene die verantwoordelijkheid heeft en daarmee beslissingsbevoegdheid. De te interviewen personen waren mij niet bekend. De namen van deze mensen zijn in alle gevallen doorgegeven door de verantwoordelijk manager van het SSC en daarna door mij benaderd. Het gaat hierbij om druk bezette mensen met slechts beperkte tijd. Daarom is gebruik gemaakt van een gestandaardiseerde vragenlijst.

De vragenlijst is samengesteld op basis van bestaande kennis en is bepaald aan de hand van de theorie. Om de construct validity (begripsvaliditeit) te vergroten, is rekening gehouden met een adequate vertaling van begrippen naar empirische variabelen. In de vragenlijst zijn de gebruikte begrippen direct gekoppeld met de theoretische variabelen. De vragenlijst is helder geformuleerd, eenduidig te interpreteren, er is gebruik gemaakt van controle vragen en er worden geen suggestieve vragen gesteld. Gezien de beperkte tijdspanne en omvang van het onderzoek is geen gebruik gemaakt van testvragenlijsten bij een kleine groep respondenten. Een deel van de vragenlijst is vergelijkbaar met het onderzoek van Tol (Tol, 2008), overigens slechts voor die vragen die direct relevantie hebben op mijn onderzoek en eenzelfde construct kennen. Dit zijn de vragen naar de inrichting van control en het bestaan van trust, welke direct te herleiden zijn naar de theorie van Das en Teng.

Vooraf aan het interview zijn een aantal definities toegezonden. De vragenlijst zelf is niet vooraf overhandigd, zodat men redelijk authentiek kan reageren. Hiermee tracht ik te voorkomen dat ik sociaal wenselijke antwoorden krijg. Als member check is na afloop van het interview de gestandaardiseerde vragenlijst per geïnterviewde uitgewerkt met de gegeven antwoorden en ter verificatie aangeboden aan de geïnterviewde. De geïnterviewde heeft de ingevulde vragenlijst geautoriseerd. De geïnterviewden zijn noch vooraf noch achteraf door mij geïnformeerd over de uitkomsten van de andere gesprekken. Hiermee is de objectiviteit van de verkregen antwoorden gewaarborgd.

Voorafgaand aan het behandelen van de gestructureerde vragenlijst zijn afnemers eerst gevraagd de samenwerking met hun zakenrelatie te beschrijven. Dit is gebeurd op grond van open vragen als "Beschrijf de werkwijze met het SSC", "welke processen verricht het SSC voor u", "welke rapportages heeft u ter beschikking", "welke contracten zijn er aanwezig", etc. Deze antwoorden geven een goed beeld van de situatie, maar geven ook een verificatie van de antwoorden op de vragen die gesteld zijn bij de verantwoordelijken van het SSC. Ook deze open vragen zijn opgenomen, als voorafgaande paragraaf in de gestructureerde vragenlijst. Er is een korte samenvatting van gemaakt, die ter verificatie aan de personen is voorgelegd. De geïnterviewden hebben ook dit verslag geautoriseerd.

3.3.3 Documenten

Vooraf is ingeschat dat belangrijke indicatoren de gedetailleerdheid van contracten, Service Level Agreements (SLA's) en dergelijke, zijn. Deze documenten zijn opgevraagd bij de verschillende cases en ontvangen. In alle cases heeft men overigens aangegeven dat deze documenten onder de noemer 'vertrouwelijk' vallen en mag openbaar maken van het totale document niet zonder meer. Het gebruik van de documenten geeft informatie die als extra bewijs kan worden gebruikt en daarmee de betrouwbaarheid van de antwoorden door middel van triangulatie vergroot.

In de case DSM bleek het echter in verband met de vertrouwelijkheid van de gegevens bij DSM Nederland niet mogelijk een kopie van deze contracten te ontvangen. Wel was het mogelijk om deze documenten in te zien. Hiervan heb ik aantekeningen gemaakt en op grond daarvan een inschatting gemaakt. Het door

DSM USA gebruikte SLA is wel ontvangen, die op grond van vergelijking gelijk is aan die van Nederland.

Een aantal documenten bij Cap Gemini bleken zeer gedetailleerde procesbeschrijvingen te zijn, die honderden pagina's beslaan. Voor het doel van dit onderzoek is daarbij één van de processen gebruikt (Accounts Payables), die als gelijke voor de overige processen fungeert. De mate van detaillering komt overeen met die van de andere processen.

De volgende documenten zijn gebruikt:

Cap Gemini:

- Country Services Agreement december 2005;
- Master Services Agreement for BPO;
- SLA.OLA.AP.draftv3.0;
- Copy of Jade-SLA Agreements-Ver 1 1;
- Green BPO_UK F&A CSA_Final;
- MSA for BOP Schedules (1 to 5);
- Annual Report 2007.

Ernst & Young

- Work Order Template US;
- Jaarverslag 2006-2007 (Nederland);
- GTS FA Workstream - Process Document_9.11.06;
- SLA Table_13Oct2006;
- EY_Global_review_2008 (Global organisatie).

DSM

- Annual Report 2007;
- DSM Shared Financial Service Center, USA, Service Level Agreement DSM;
- Chemicals North America, inc. en DSM SFSC, USA.

3.3.4 Case-onderzoeks database

Tijdens het onderzoek zijn de resultaten vastgelegd in een case-onderzoeksdatabase. De onderzoeksdata zijn vastgelegd in dit Excel bestand aan de hand van een standaardindeling. Deze onderzoeksdatabase is ontleend aan Tol (Tol, 2008).

De case-onderzoeksdatabase heeft de volgende vorm:

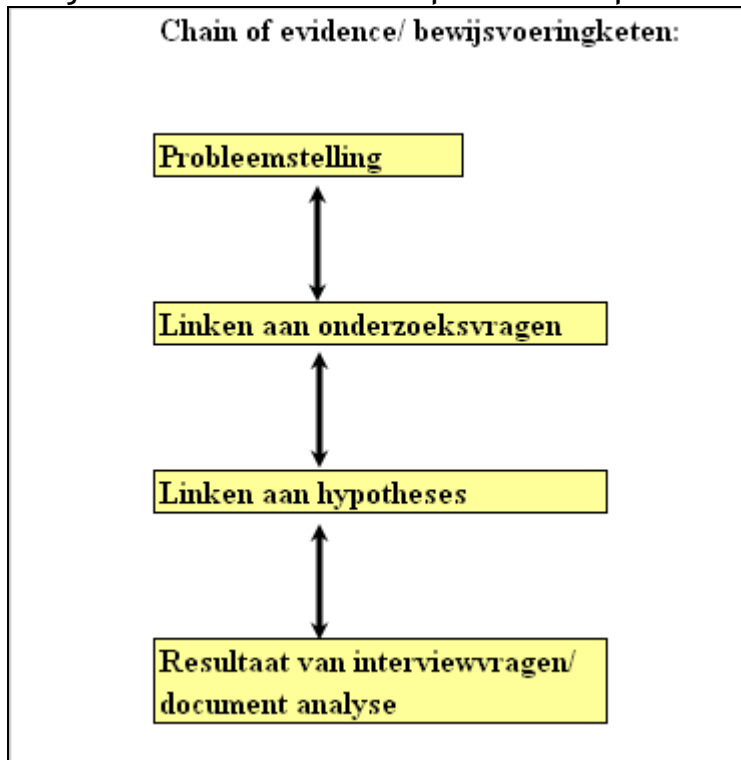
Onderzoeksvraag	Bewering	Interviewvraag	Antwoorden op cases/ conclusies/ documentanalyse			Evt. cross case analyse
			Case 1	Case 2	Case 3	
1	1	Vraag a				
		Vraag a + 1				
2	2	Vraag b				
		Vraag b + 1				
etc						

Figuur 5: Indeling case-onderzoeksdatabase

Hiermee is bewerkstelligd dat resultaten eenduidig beschikbaar zijn en met elkaar kunnen worden vergeleken. Alle relevante documenten zijn eveneens digitaal opgeslagen, inclusief de gevoerde telefonische gesprekken. Dit digitale archief is benaderbaar voor iedere onderzoeker.

3.3.5 Bewijsvoeringketen

Door het onderhouden van een bewijsvoeringketen (Yin, 2003, pagina 105-106) wordt de kwaliteit van het proces van data verkrijgen bewaakt. Ook kan hiermee aangetoond worden hoe het proces verlopen is.



Figuur 6: Bewijsvoeringketen (obv Yin, 2003)

De bewijsvoeringketen houdt in dat het onderzoek van boven naar beneden en van beneden naar boven tot dezelfde uitkomsten leidt. De probleemstelling is gelinkt aan de onderzoeksvragen, welke weer gelinkt zijn aan de hypothesen. De resultaten van de interview vragen en de analyse van de documenten geven uiteindelijk het antwoord op de hypothesen. Hoofdstuk vier, bij de behandeling van de cases, is op deze manier uitgewerkt. Per case is ook duidelijk per deelvraag aangegeven welke interviewvragen hierbij horen.

4 Uitwerking cases

4.1 Context van de cases

In deze mondiale wereld trekken bedrijven zich steeds minder aan van landsgrenzen. In de jacht op kostenreductie wordt, vooral bij arbeidsintensieve, repeterende en laag- (of lager) geschoolde arbeidsinspanning, gezocht naar die plaatsen op de wereld waar kostenreductie mogelijk is. De stand van de hedendaagse techniek, denk bijvoorbeeld aan email, Internet en elektronische opslag en transport van data, maakt dit ook mogelijk. Landsgrenzen spelen voor wat betreft vestigingsplaats geen rol meer. Zo zijn ook veel shared service centra (SSC) ontstaan. Op dit moment zijn de lage lonen landen als India, Vietnam of China vrij populair, terwijl een drietal jaren geleden juist Polen weer erg populair was. In de SSC worden deze activiteiten verricht door geschoolde arbeiders uit het desbetreffende land. De opleiding van deze arbeiders is vaak hoger dan in het land van herkomst noodzakelijk zou zijn, maar door de lage loonkosten is dit geen probleem en profiteert een SSC juist van dit kennisniveau. Hoewel de activiteiten ge-off shored worden, blijft het bedrijf in het oorspronkelijke land verantwoordelijk. Zichtbaar is dan ook dat veel tijd en energie wordt gestoken in het managen van het SSC op afstand, door middel van frequent bezoek en door middel van al dan niet zeer uitgebreide rapportages. De processen die door de SSC uitgevoerd worden, liggen in dit onderzoek alle in het verlengde van accounting processen als Accounts Payable, Accounts Receivable, inrichten client en engagement beheer en General Ledger onderhoud. In deze context bevinden zich de drie te beschrijven cases.

4.2 Beschrijving cases

De drie onderzochte cases zijn SSC van Capgemini, Ernst & Young Global en DSM. Op basis van het jaarverslag volgt een korte introductie van het bedrijf zelf. Daarna volgt een korte beschrijving van de werking van de verschillende SSC. De beschrijving van de processen is gebaseerd op het interview wat ik heb gehad met de verantwoordelijke manager, wat weer getoetst is aan de hand van de open vragen die gesteld zijn aan de afnemers van de diensten.

4.2.1 Capgemini

Capgemini is een van de wereldwijde marktleiders op het gebied van advisering, technologie en outsourcing. Het annual report 2007 geeft op pagina 14 de volgende vier disciplines: Consulting services (8,7% of Group Revenues), Technology Services (38,5% of Group Revenues), Local Professional Services (16,2% of Group Revenues) and Outsourcing Services (36,6% of Group Revenues). Ditzelfde verslag geeft de volgende sectoren weer, waarin Capgemini werkzaam is: Public sector, Energy, Utilities & Chemicals, Financial Services, Manufacturing, Retail & Distribution and Telecommunications, Media & Entertainment.

Het SSC waarmee Capgemini Nederland zaken doet, is gevestigd in Krakow, Polen. De redenen waarom Capgemini door middel van off shoring dit SSC heeft ingericht, zijn:

- Kosten voordelen op basis van synergie, specialisatie en professionalisering;
- Off shoring is een dienst die Capgemini zelf aanbiedt aan haar cliënten en daarmee geeft Capgemini een duidelijk signaal af aan de cliënten dat ze vertrouwen heeft in dit SSC.

Op dit moment worden de processen die door het Poolse SSC worden uitgevoerd, overgebracht naar het SSC in India.

De processen die door het SSC uitgevoerd worden, zijn alle accounting processen (zowel financial als operational). Dit omvat bijvoorbeeld het Accounts Payable proces, waarbij het SSC verantwoordelijk is voor het scannen, coderen en routeren van de facturen, maar ook het Expense Travel proces, waarbij werknemers eerst gemaakte kosten zelf voorschieten, dit declareren en later vergoed krijgen. Een deel van de processen blijft uitgevoerd worden in Nederland, denk hierbij aan Credit Control. Reden hiervoor is dat de relatie met de cliënt in Nederland dusdanig is, dat het 'not done' is om slechts een aanmaning op papier naar de cliënt te sturen.

Vanuit Capgemini Nederland is de Manager Financial Shared Services de operationeel verantwoordelijk manager in Nederland en contractmanager voor het in Polen gevestigde deel van het SSC.

Voor deze case zijn geïnterviewd:

Datum	Functie	Land
29 oktober 2008	Manager Financial Shared Services	Nederland
31 oktober 2008	UK Chief Accountant	Engeland
11 november 2008	Regional Controller North America	Verenigde Staten

Het interview met de Nederlandse manager is fysiek in Rotterdam gedaan, de interviews met de twee anderen, uit Engeland en de Verenigde Staten, zijn gezien de afstand per telefoon verricht. De Nederlandse manager is verantwoordelijk voor het SSC in Polen en heeft de werking van dit SSC uitgelegd. Daarna is hij tevens geïnterviewd als afnemer van deze diensten. De beide managers uit Engeland en de Verenigde Staten maken al gebruik van het SSC in India.

4.2.2 Ernst & Young

Ernst & Young is een wereldwijde organisatie, behorend tot de Big Four, op het gebied van accountancy en belastingadvisering. In het jaarverslag 2006-2007 op pagina 3 staat: "In Nederland is Ernst & Young de zakelijke aanduiding voor de samenwerkende maatschappen Ernst & Young Accountants en Ernst & Young Belastingadviseurs. Daarnaast maakt ook Ernst & Young Transaction Advisory Services BV deel uit van onze organisatie. Juridische dienstverlening wordt verzorgd door de maatschap Holland van Gijzen Advocaten en Notarissen, die een strategische alliantie heeft met Ernst & Young Belastingadviseurs". Tevens staat in dit verslag, eveneens op pagina 3: "Ernst & Young Nederland maakt deel uit van het wereldwijde Ernst & Young-organisatie, waarin zo'n 140.000 mensen werkzaam zijn, die opereren vanuit zeven areas".

Ernst & Young Global Limited is de paraplu organisatie waaronder alle aangesloten Ernst & Young landen opereren. De omzet van de totale organisatie bedraagt volgens het Global_review verslag US\$24.523 miljoen, waarvan Assurance & Advisory Businesses (AABS) met 67% het grootste onderdeel is.

Ernst & Young USA maakt gebruik van het SSC in Bangalore, India.

Het SSC in India verricht de volgende werkzaamheden voor Ernst & Young USA:

- Transactional processing, zoals Accounts Payables, cash application (=het matchen van ontvangsten aan openstaande facturen), time en expenses (=uren- en kostenverantwoordingen);
- Reporting, ten behoeve van verschillende managementlagen, standaardrapportages, omzet, kosten, KPI's, specifieke account/cliënt rapportages;
- Engagement management, zoals het openen van opdrachtnummers, engagement coderingen, Estimated Realisation Percentage (ERP) aanpassingen, analyse van het onderhanden werk.

Voor deze case zijn geïnterviewd:

Datum	Functie	Land
30 oktober 2008	Director of Finance and Accounting	India
25 november 2008	Director of US Accounting	Verenigde Staten
26 november 2008	National Finance Manager	Verenigde Staten

In deze case is gesproken met de manager die verantwoordelijk is voor het SSC in India. Hij heeft de werking van het SSC toegelicht. De twee anderen hebben, naast het invullen van de vragenlijst, ook hun beeld geschetst van de werking van het SSC voor die onderdelen waarvoor zij verantwoordelijk zijn. De Director of US Accounting is verantwoordelijk voor het onderdeel Transactional processing. De National Finance Manager is verantwoordelijk voor het onderdeel Client en Engagement Set up. Gezien de afstand zijn alle gesprekken per telefoon verricht.

4.2.3 DSM

DSM is een wereldwijd opererend bedrijf. Het bedrijfsprofiel zoals te lezen valt op hun website (www.dsm.com) vermeldt: " Koninklijke DSM N.V. creëert innovatieve producten en diensten op het gebied van *Life sciences* en *Material Sciences* die bijdragen aan de kwaliteit van het leven. DSM's producten en diensten worden wereldwijd gebruikt in een breed scala van eindmarkten en toepassingen die het leven gezonder, duurzamer en aangenamer maken."

In deze case is gesproken over het Shared Financial Service Centre (SFSC), die de volgende diensten aanbiedt:

- Credit Risk Management: deze afdeling bepaalt de kredietwaardigheid van externe cliënten. Deze cliënten bevinden zich over de gehele wereld. De kredietwaardigheid wordt in kaart gebracht op basis van historisch

betalgedrag en op basis van externe bronnen als Dun&Bradstreet, Graydon of balanscijfers van de cliënt zelf. Er zijn zo'n 6.000 cliënten voor de activiteiten vanuit Europa. Op basis van deze informatie wordt bepaald hoeveel krediet er kan worden gegeven. Het SSC in de VS doet dit onder supervisie van Sittard voor de Amerikaanse cliënten. Voor cliënten met outstandings onder de €25.000 geldt een zogenaamde default kredietlimiet;

- Creditchecks: deze afdeling verzorgt het gehele traject van aanmaken van de factuur, het opsturen van de factuur aan de cliënt tot en met het aanmanen en incasso traject, tot het geld daadwerkelijk op de bank staat. Er worden jaarlijks zo'n 100.000 facturen verzonden;
- Export Document Services: deze afdeling verzorgt de documenten die nodig zijn zodat de goederen de douane kunnen passeren of voor secure payments als Letter of Credits of Cash get documents. Dit geldt met name als de goederen naar cliënten buiten de EU verzonden worden.

De werkwijze van het SFSC is uitgelegd door de verantwoordelijk manager van het SFSC. Gezien de beschikbare tijd is dit gesprek per tefeloon gevoerd. De uitwerking van het gesprek heeft hij geaccordeerd. Gesproken is met één afnemer van deze diensten, de manager van het Customer Service Centre van DSM Engineering Plastics (DEP). Ook hij heeft zijn beeld van de werking van het SFSC, voor zover het betrekking heeft op zijn onderdeel, toegelicht. Daarnaast heeft hij de gestandaardiseerde vragenlijst ingevuld. Dit gesprek is in Sittard gedaan, waarbij tevens het gebruikte SLA is ingezien.

Voor deze case zijn geïnterviewd:

Datum	Functie	Land
20 november 2008	General Manager DSM Business Support, Shared Financial Service Centre	Nederland
27 november 2008	Manager Customer Service Centre DSM Engineering Plastics	Nederland
5 december 2008	Director of Finance, DSM Services USA, Inc.	Verenigde Staten
6 januari 2009	Vice president Finance, DSM Chemicals North America, Inc.	Verenigde Staten

Voor het Amerikaanse SFSC is de Director of Finance geïnterviewd. Hij is verantwoordelijk voor het SFSC in de USA en heeft de werking van het SFSC USA uitgelegd. Dit SFSC doet dezelfde activiteiten als het SFSC in Nederland, Sittard, behalve het onderdeel Export Document Services. De cliënten van dit SFSC zijn de DSM vestigingen in Noord Amerika. Gesproken is met één van zijn afnemers, de Vice President Finance van DSM Chemicals North America, Inc. Ook hij heeft zijn beeld van de werking van het SFSC, voor zover het betrekking heeft op zijn onderdeel, toegelicht. Daarnaast heeft hij de gestandaardiseerde vragenlijst ingevuld. Gezien de afstand zijn alle gesprekken per telefoon verricht.

4.3 Resultaten cases

In de volgende subparagrafen worden de cases achtereenvolgend behandeld. Per case is de indeling:

- Deelvraag 1 Hoe kunnen verschillende culturen onderscheiden worden?
- Deelvraag 2 Wat is de invloed van cultuur op trust?
- Deelvraag 3 Wat is de invloed van cultuur op control?
- Behandeling van de gebruikte contracten;
- Conclusie voor deze case.

De behandeling van de deelvragen is voor de leesbaarheid vermeld in tabelvorm. Indien noodzakelijk, is daaropvolgend steeds een aantal specifieke aanvullende opmerkingen van de geïnterviewden vermeld.

Bij de verdere uitwerking van de vragenlijst stuitte ik op het feit dat vraag 15 (Hoe ervaart u de mate van gedetailleerdheid van het contract) uit de vragenlijst de impliciete veronderstelling in zich heeft, dat de mate van gedetailleerdheid afhangt van de cultuur. Dat hoeft niet het geval te zijn, de mate van gedetailleerdheid kan van velerlei zaken afhankelijk zijn. Vraag 15 past daarom niet bij het onderdeel wat onderzoekt wat de relatie is tussen cultuur en trust. Om de zuiverheid van het onderzoek te waarborgen, is in de uitwerking vraag 15 niet meegenomen.

4.3.1 Capgemini

Deelvraag 1:

Hoe kunnen verschillende culturen onderscheiden worden?

In figuur 7 worden de resultaten van de gestandaardiseerde vragenlijst per case weergegeven. In de tabel zijn regels toegevoegd, die de waarden UAI en MAS weergeven voor het land van de geïnterviewde, het land van de zakenrelatie en de wereldgemiddelden.

(verkorte) vraag uit standaardvragenlijst		Capgemini		
1	Land eigen bedrijf	Nederland	USA	UK
	<i>UAI (wereldgemiddelde = 64)</i>	53	46	32
	<i>MAS (wereldgemiddelde = 50)</i>	14	62	64
2	Land zakenrelatie	Polen	India	India
	<i>UAI (wereldgemiddelde = 64)</i>	74	40	40
	<i>MAS (wereldgemiddelde = 50)</i>	61	56	56
3	Alleen zaken op basis van contract?	Ja	Ja	Ja
4	Conflict oplossing alleen door contract bepalingen of onderhandeling	Overleg	Overleg	Overleg

Figuur 7 Resultaten vraag 1 - 4 case Capgemini

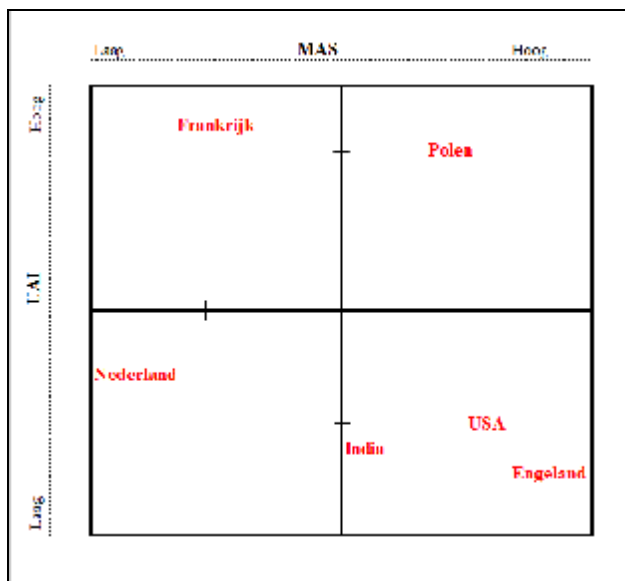
In alle gevallen wordt 'ja' geantwoord op de vraag of alleen zaken gedaan worden op basis van een contract. De Nederlandse manager geeft daarbij aan dat de samenwerking inmiddels dusdanig is, dat daar niet continu naar verwezen hoeft te worden. De Amerikaanse manager zegt dat het contract een overall raamwerk is, welke niet in de dagelijkse operaties gebruikt wordt. Dan wordt gebruik gemaakt van overleg via mail en telefoon.

In alle gevallen wordt overleg als antwoord gegeven als oplossing bij conflicten. De reden hiervoor is dat de zakenrelatie toch ook een onderdeel vormt van het groter geheel, zoals de Amerikaanse manager verwoordt: "de zakenpartner is

tenslotte een partner en geen leverancier". Hij voegt hier wel aan toe, dat kostenstijgingen geen onderwerp van discussie kunnen zijn. Dan geldt het gestelde in het contract.

Bepaling cultuur:

In figuur 8 zijn de verschillende landen door mij in het juiste kwadrant gezet. Omdat in deze case een aantal malen als opmerking is genoemd, dat het feit dat de moedermaatschappij in Frankrijk gevestigd is (met een beursnotering) wellicht meespeelt, is dit land eveneens toegevoegd. De middellijnen op de respectievelijke assen fungeren als wereldgemiddelde. De beschrijvingen van de verschillende landen zijn gebaseerd op het onderzoek van Hofstede.



Figuur 8 Indeling case Caggemini naar index UAI en MAS

Nederland:

UAI net onder het wereldgemiddelde = een samenleving met de neiging om het niveau van onzekerheid te reduceren en te minimaliseren, door gebruik van wet- en regelgeving en richtlijnen om de meest voorkomende situaties te ondervangen.

Lage MAS = een feminiene samenleving, die tolerant(er) is, zich richt op welvaart en de kwaliteit van het bestaan en aandacht heeft voor de kansarmen in de samenleving en voor het milieu.

USA:

Lage UAI = samenleving met minder regels, die niet tracht alle uitkomsten en resultaten te beheersen. Het heeft ook een grotere mate van tolerantie voor een breed scala van ideeën, gedachtes en geloof.

Hoge MAS = een masculiene samenleving met als dominante waarden succes, vooruitgang, prestatiegerichtheid, beheersing en macht. Belangrijkste prioriteit is economische groei. De samenleving is hard en voornamelijk gericht op materieel succes.

UK:

Lage UAI = samenleving met minder regels, die niet tracht alle uitkomsten en resultaten te beheersen. Het heeft ook een grotere mate van tolerantie voor een breed scala van ideeën, gedachtes en geloof.

Hoge MAS = een masculiene samenleving met als dominante waarden succes, vooruitgang, prestatiegerichtheid, beheersing en macht. Belangrijkste prioriteit is economische groei. De samenleving is hard en voornamelijk gericht op materieel succes.

India:

Lage UAI = samenleving met minder regels, die niet tracht alle uitkomsten en resultaten te beheersen. Het heeft ook een grotere mate van tolerantie voor een breed scala van ideeën, gedachtes en geloof.

Hoge MAS = een masculiene samenleving met als dominante waarden succes, vooruitgang, prestatiegerichtheid, beheersing en macht. Belangrijkste prioriteit is economische groei. De samenleving is hard en voornamelijk gericht op materieel succes.

Polen:

Hoge UAI = samenleving met weinig begrip voor onzekerheid. In een poging om de mate van onzekerheid te verminderen of te minimaliseren, worden strikte wet- en regelgeving in het leven geroepen en geïmplementeerd. Het ultieme doel van deze samenleving is alles te beheersen en om zo onzekerheid te elimineren of te voorkomen. Het resultaat hiervan is dat de samenleving met moeite enige verandering accepteert en erg risico mijndend is.

Hoge MAS = een masculiene samenleving met als dominante waarden succes, vooruitgang, prestatiegerichtheid, beheersing en macht. Belangrijkste prioriteit is economische groei. De samenleving is hard en voornamelijk gericht op materieel succes.

Frankrijk:

Hoge UAI = samenleving met weinig begrip voor onzekerheid. In een poging om de mate van onzekerheid te verminderen of te minimaliseren, worden strikte wet- en regelgeving in het leven geroepen en geïmplementeerd. Het ultieme doel van deze samenleving is alles te beheersen en om zo onzekerheid te elimineren of te voorkomen. Het resultaat hiervan is dat de samenleving met moeite enige verandering accepteert en is erg risico mijndend is.

Hoge MAS = een masculiene samenleving met als dominante waarden succes, vooruitgang, prestatiegerichtheid, beheersing en macht. Belangrijkste prioriteit is economische groei. De samenleving is hard en voornamelijk gericht op materieel succes.

Deelvraag 2:

Wat is de invloed van cultuur op trust?

Op basis van de vragenlijst wordt aan de geïnterviewde gevraagd naar het bestaan van trust. Een verschil in beantwoording tussen twee culturen (bijvoorbeeld 'ja' voor Nederland en 'nee' voor de USA) kan een indicatie zijn voor een cultureel verschil. De vragen zijn in korte steekwoorden genoteerd. De letterlijke vragen en antwoorden zijn opgenomen in Appendix B.

	(Verkorte) vraag uit standaardvragenlijst	Capgemini		
		Nederland	USA	UK
5	Bekendheid met zakenrelatie	Nee	Ja	Ja
6	Samenwerkingsduur	> 3 jaar	1-3 jaar	1-3 jaar
7	Beoordeling relatie	Pos	Pos	Pos
8	Verwachting openlijke communicatie	Ja	Ja	Ja
9	Sfeer tijdens samenwerking	Pos	Pos	Pos
10	Sfeer ontwikkeling eerste contact tot samenwerking	Pos	Pos	Pos
11	Vertrouwen in zakenrelatie in staat is zaken goed te doen	Ja	Ja	Ja en nee
12	Hangt samenwerking af van verstandhouding zakenrelatie	Nee	Ja	Ja
13	Effect op samenwerking als zakenrelatie niet meer daar werkt	Nee	Enigszins	Nee
14	Type contract invloed op ontwikkeling goodwill vertrouwen	Nee	Nee	Ja
16	Vertrouwen dat zakenrelatie acteert in uw belang, niet in contract	Ja	Ja	Ja, maar
17	Belang control neemt af bij beter leren kennen zakenrelatie	Ja	Nee	Nee
18	Verwachting dat zakenrelatie zaken uitvoert niet in contract	Nee	Ja	Ja
19	Andere zaken van belang	1)	2)	3)

Figuur 9 Resultaten vraag 5 - 19 case Capgemini

1) "Ja, constructieve relatie opbouwen is van groot belang, maar kost wel tijd";

2) "Ja, fysieke aanwezigheid op geregelde tijden is van groot belang. Juist om te laten zien dat ze één team vormen";

3) "Ja, cultuurverschil met Indiërs is een groot aandachtspunt".

Onderstaand worden nog specifieke toevoegingen vermeld die de geïnterviewden hebben gegeven bij de beantwoording van de vragenlijst:

Bij vraag 16 vertrouwt hij erop, dat de zakenrelatie in zijn belang handelt, maar dat heeft wel tijd nodig gehad: "op dit moment, na twee jaar wel". Dat sluit aan bij zijn antwoord van vraag 19.

De Amerikaanse manager geeft bij vraag 8 blijk van ervaren cultuur verschillen: "Dit heeft door cultuur aspecten wel tijd nodig gehad. Amerikanen zijn erg direct, de Indiërs verbloemen de zaken veelal". Dit aspect heeft ook betrekking op de ontwikkeling van de sfeer gedurende de samenwerking, vraag 10. Deze sfeer ontwikkelde zich positief, "zodra de Indiërs realiseerden dat zij ons konden vertrouwen en onze wijze van reageren begrepen, verbeterde de relatie". Toch is de relatie niet persoonsgebonden, bij het antwoord op vraag 13 zegt hij dat de samenwerking niet van de persoon afhankelijk is. Maar als deze persoon zou vertrekken, "is het wel noodzakelijk om een nieuwe relatie op te bouwen". Bij vraag 14 beseft hij dat goodwill opbouwen beperkt wordt door de mate van detaillering van het contract. Hoe meer gestuurd wordt op details, hoe minder mogelijkheden er zijn om zaken aan te passen en hoe lastiger het is om goodwill op te bouwen. Maar de dagelijkse samenwerking is nu niet meer gebaseerd op het contract.

Het zou de Engelse manager spijten als zijn zakenrelatie zou vertrekken. Als antwoord op vraag 13 zegt hij dat het enigszins impact zou hebben, omdat "ik hard gewerkt heb aan een goede onderlinge relatie". Toch zegt hij bij vraag 17 "ondanks dat er een goede relatie is, is control essentieel".

Deelvraag 3:

Wat is de invloed van cultuur op control?

De invloed van cultuur op control wordt bepaald aan de hand van de (voorkeurs)control maatregelen die de verschillende culturen gebruiken. Control is verdeeld in formal control (Behaviour control en output control) en informal control (social control).

	(Verkorte) vraag uit standaardvragenlijst	Capgemini		
		Nederland	USA	UK
20	Belangrijkste control maatregel (a=bestuurlijk, b=gedetailleerde specs, c=managerial, d=overige informeel)	Overige (samenwerking)	Managerial	Managerial
21	Voorafgaand aan samenwerking gedetailleerde specs output definiëren	Ja	Tot op zekere hoogte	Ja
22	Opdrachtgever is in staat output objectief te meten	Ja	Ja	Ja
23	Belang dat zakenrelatie gelijke normen en waarden nastreeft	Neutraal	Ja, zeker gezien mate van corruptie	Ja
24	Aspecten waarop contractuele specs zijn gericht (a=output, b=behaviour, c=social, d=anders, nl)	B, voorkeur zou zijn A of C	B, contract details	A, op basis van SLA
25	Als vertrouwen toeneemt, informele contracten nemen toe	Ja, persoonlijke samenwerking	Ja, inmiddels wel	Nee, niet in financiële situatie
26	Institutionele factoren die keuze bepalen voor controlmaatregelen	Ja, overheid, Cap aan beurs genoteerd in Frankrijk	Nee	Ja, cash collection in relatie tot kredietcrisis ¹⁾
27	Inschatting toekomstige onzekerheden mogelijk?	Nvt	Ja, grootste onzekerheid is politieke situatie India ²⁾	Ja, hangt af van de omstandigheden
28	Partnerorganisatie houdt voldoende rekening met belangen	Ja, maar beperkt	Ja	Ja, maar beperkt
29	Uw onderhandelingsmacht ten opzichte van partner	Nederland, hoewel geen alternatief	Gelijke machtsverdeling	UK, is klant
30	Andere factoren/partijen belangrijk	Sub-contractors, maar beperkte invloed	Ja, moedermij is Frans, met macht om in te grijpen	Ja, moedermij is Frans

Figuur 10 Resultaten vraag 20 - 30 case Capgemini

¹⁾ In het laatste kwartaal 2008 is een enorme wereldwijde kredietcrisis losgebarsten. De Engelse manager verwijst in zijn antwoord naar deze kredietcrisis en geeft aan dat cash collection op dit moment, gezien deze crisis, zeer belangrijk is, terwijl dit in eerste instantie bij het opstellen van de contracten niet zozeer het geval was;

²⁾ Hoezeer de politieke onzekerheid in India een rol speelt, is duidelijk te zien aan de gebeurtenissen rondom Mumbai. Dit antwoord is gegeven op 11 november 2008. Op 26 november 2008 is o.a. het Taj Mahal hotel in Mumbai (Bombay), India bestormd door terroristen met vele doden en gewonden tot gevolg. Mumbai wordt gezien als financiële hoofdstad van India (Bron: www.nrcnext.nl, 26 november 2008).

Onderstaand worden nog specifieke toevoegingen vermeld die de geïnterviewden hebben gegeven bij de beantwoording van de vragenlijst:

De Nederlandse manager ziet bij vraag 20 vooral informele mechanismen de belangrijkste controlmaatregel: "Samenwerking, die is opgebouwd in de loop van de tijd". Bij vraag 21 vindt hij de mate van detaillering belangrijk, vooral bij outsourcing, anders worden niet de juiste zaken uitgevoerd. Bij vraag 25 bevestigt hij dat informele mechanismen de formele controlmaatregelen overstijgen, het "gaat met name om de persoonlijke samenwerking onderling tussen Nederland en het SSC".

De Amerikaanse manager vindt het bij vraag 23 van belang dat het SSC werkt volgens zijn normen en waarden: "In India is bijvoorbeeld een hoop corruptie en dat is niet de wijze waarop wij willen werken".

De Engelse manager geeft bij vraag 21 het antwoord, dat juist door het cultuurverschil met de Indiërs en het feit dat het SSC op afstand staat, een hoge mate van detaillering noodzakelijk is. Bij vraag 25 is hij niet overtuigd dat psychologische contracten de waarborgen overnemen na verloop van tijd, hij ziet dit in het perspectief van wederzijdse financiële verplichtingen (als een rekening courant): "Je kunt nog zoveel vertrouwen in elkaar hebben, uiteindelijk moeten de balansen op elkaar aansluiten en als dat niet klopt, doen ze hun werk niet goed".

Contracten

De volgende contracten worden in algemene zin door Capgemini gebruikt:

- Door de Capgemini Groep is een Master Service Agreement afgesproken. Dit is een soort van paraplu overeenkomst, geschikt voor alle landen en geeft de algemene bepalingen;
- Client Service Agreements; hierin staan specifieke bepalingen van een land, de gewenste dienstverlening van het SSC voor één specifiek land;
- Service Level Agreement (SLA): hierin staat welke processen het SSC precies moet uitvoeren, kwaliteitsnormen, tijdsaspecten, afsluitschema's.

Voor Nederland en de UK zijn deze documenten beschikbaar, de Amerikaanse manager heeft deze niet ter beschikking gesteld. De vergelijking geldt daarom alleen voor de eerste twee genoemde landen.

De totale SLA voor Nederland is een erg groot en uitgebreid document, dat uit vele honderden pagina's bestaat, gerubriceerd naar proces. De Nederlandse manager heeft aangegeven, dat voor dit onderzoek dit totale document zijn nut

voorbij schiet. Ik heb daarom, gezien tijdsduur en onderzoek, besloten om alleen het proces Accounts Payables in dit onderzoek te betrekken, waarbij dit onderzoek naar het SLA vooral gericht is op de mate van detaillering. Volgens opgave van de Nederlandse manager, die overigens alleen dit proces wilde geven, komt de mate van detaillering voor het proces Accounts Payables overeen met die voor alle overige processen.

Deze SLA beslaat 47 pagina's en kent de volgende indeling:

- Task ID: een oplopende nummering van de betreffende procesregel;
- Service Description: de omschrijving van het proces (bijvoorbeeld het boeken van de factuur);
- Frequency: de mate waarin het proces plaats moet vinden (dagelijks, één keer per maand/kwartaal/jaar);
- Target Service Level: tijdsperiode, waarin het proces afgerond moet zijn (bijvoorbeeld maximaal twee dagen na ontvangst).

Een voorbeeld:

Process Area: P002 Invoice approval and posting						
Service Level Agreement				Operating Level Agreement		
Task ID	Service description	Frequency	Target Service Level	Service description	Frequency	Target Service Level
P002.1	Check sample of registered invoices ♦ Check sample of invoice details registered in Basware	Daily	Within 2 days from receipt from NRG	Check sample of registered invoices ♦ Out of scope	N/A	N/A

Figuur 11 Voorbeeld uit SLA Nederland, case Capgemini

Het proces Accounts Payables is niet in hoofdlijnen omschrijven, maar alle stappen in het proces zijn nauwkeurig gedefinieerd en elke stap is genoemd. Er is een hoge mate van detaillering aanwezig, de omschrijvingen zitten op het niveau van werkinstructies. Over de verschillende stappen in de (deel)processen wordt door het SSC aan de Nederlandse manager gerapporteerd. Wel vindt deze, dat de vorm van de rapportages mag veranderen. Er wordt gerapporteerd over (deel)processen, maar het totaal proces wordt daarmee soms uit het oog verloren. Bijvoorbeeld: gerapporteerd wordt dat het openen van een project gelukt is binnen de gestelde termijn. Die KPI is niet van belang, als de days sales outstanding hoog is of blijft. In zijn visie zou het SSC de verantwoording moeten hebben over de totale procesketen.

De Nederlandse manager geeft zijn visie op de Indiase cultuur, omdat het SSC in Polen binnen niet al te lange termijn overgaat naar India: "Indiërs zijn trots op de zaken die ze doen. Ze zullen niet gauw toegeven dat ze zaken niet kunnen of verkeerd hebben gedaan. Het risico hiervan is dat je dacht dat zaken uitgevoerd zouden zijn, maar waarvan achteraf blijkt dat deze niet zijn uitgevoerd. Daar kom je achter door extra controlmaatregelen in te bakken, waarmee je je laat terugrapporteren. Ook bij de verschillende bezoeken wordt getracht een sfeer te creëren waarbij uitgelegd wordt dat fouten maken mag en dat dat niet erg is. Maar wat wel erg is, is als er fouten gemaakt worden die niet gerapporteerd worden, zodat het niet meer te managen is".

De SLA voor de UK geeft wel de procesregels, maar gaat minder diep op werkinstructie niveau van de SLA voor Nederland. Deze SLA kent de volgende indeling:

- Number: een oplopende nummering van de betreffende procesregel;
- Process: de omschrijving van het proces (bijvoorbeeld het boeken van de factuur);
- Timing and Frequency: de mate waarin het proces plaats moet vinden (dagelijks, één keer per maand/kwartaal/jaar);
- Target Service Level: tijdsperiode, waarin het proces afgerond moet zijn (bijvoorbeeld maximaal twee dagen na ontvangst);
- Responsibilities third party: de verantwoordelijkheden voor de externe dienstverlener op het gebied van scanning van de facturen, e.d.;
- Capgemini UK responsibilities: verantwoordelijkheden voor Capgemini UK.

De UK manager krijgt hierover maandelijkse rapportages op basis van KPI's. Over de mate van gedetailleerdheid in de contracten, zegt hij: "Je moet, omdat je werkt met een SSC op afstand en hierdoor met verschillen in cultuur, erg gedetailleerd zijn". Ook noemt hij hierbij de specifieke culturele verschillen met India: "Werken met Indiërs is begrijpen hoe ze werken. Ze willen je erg graag tevreden stellen, maken het je graag naar de zin. Maar ze zijn minder open als het misgaat. Dan willen ze daar niet over rapporteren, want ze willen je niet ongelukkig maken. Ze zijn (meer) terughoudend in het tonen van de fouten". Om die fouten eruit te kunnen filteren, zijn de gedetailleerde rapportages dus noodzakelijk.

Vanuit Capgemini USA heb ik geen SLA en/of master agreements ontvangen. Deze zijn wel operationeel tussen Capgemini USA en het SSC. Ook heeft de Amerikaanse manager verklaard, dat er maandelijkse rapportages zijn over KPI's, waarvan de meeste een kwantitatieve aard hebben. Hij is van mening, dat bij aanvang van de samenwerking de mate van detaillering niet hoog hoeft te zijn (in het contract kunnen high level procesbeschrijvingen opgenomen worden), maar als de samenwerking eenmaal op gang is gekomen, moeten de echte details uitgewerkt en beschreven worden. Opvallend is zijn antwoord op de stelling, dat gedurende de samenwerking als het vertrouwen toegenomen is, informele psychologische contracten de formele waarborgen overnemen (vraag 25): "Absoluut, op dit moment is de situatie dusdanig gegroeid, dat wederzijds een woord van één van ons als de wet wordt gezien. Op dit moment hebben we dat niveau van vertrouwen [DP: bereikt]".

Conclusie case Capgemini:

Hypothese 1: Er is een relatie tussen cultuur en trust

- In het algemeen heeft men vertrouwen in elkaar, wat duidelijk impact heeft op de wijze waarop men met elkaar omgaat;
- Verschillen in trust en cultuur zijn ook zichtbaar: Nederland verwacht niet dat de zakenrelatie uitvoert die niet in het contract staan, terwijl USA en UK dit juist wel verwachten (vraag 18). Opvallend, omdat bij juist de Angelsaksische landen verwacht zou worden, dat zaken die niet vastgelegd zijn, niet bestaan;
- Alle culturen onderstrepen het belang van het opbouwen van de relatie, wat wel veel tijd kost.

Hypothese 2: Er is een relatie tussen cultuur en het gebruik van control

- Nederland heeft een voorkeur voor een informele control maatregel, USA en UK kiezen voor een managerial control maatregel;
- Gelijke normen en waarden zijn voor USA en UK van belang, niet voor Nederland;
- Nederland en de USA beamen dat informele contracten toenemen bij toename vertrouwen, dit geldt niet voor UK.

Hypothese 3: Culturen met een hoge score van de indexen UAI en MAS kenmerken zich door een negatieve relatie met trust

- Nederland (bijna gemiddelde UAI, lage MAS) kent de meest positieve relatie met trust;
- USA (lage UAI, hoge MAS) kent een minder positieve relatie dan Nederland met trust;
- UK (lage UAI, hoge MAS) kent de minst positieve relatie met trust.
- Documentatie:
 - Nederland: erg uitgebreid, veel gedetailleerde beschrijvingen, formeel, als het proces conform deze SLA verloopt, kan het vertrouwen ook hoog zijn;
 - USA: volgens opgave manager kwantitatief van aard. Naar analogie van de andere twee landen, zullen deze contracten eenzelfde mate van detaillering hebben.
 - UK: uitgebreid, veel formele beschrijvingen, gedetailleerd, als het proces conform deze contracten verloopt, kan het vertrouwen ook hoog zijn.

Hypothese 4: Bij culturen met een hoge score van de indexen UAI en MAS zal er een hoge mate van het gebruik van control (behaviour en output) maatregelen zijn, bij een lage score van deze indexen is er meer ruimte voor social control

- Nederland (hoge UAI, lage MAS): voorkeurscontrol maatregel is overig (informeel), contracten op basis van output/behaviour control;
- USA (lage UAI, hoge MAS): voorkeurscontrol maatregel is managerial, contracten op basis van behaviour control;
- UK (lage UAI, hoge MAS): voorkeurscontrol maatregel is managerial, contracten op basis van output control.
- Documentatie:
 - Nederland: zeer gedetailleerd, geen ruimte voor interpretatie, sterk output en behaviour control gericht;
 - USA: naar analogie van de twee andere landen, sterk output en behaviour control gericht;
 - UK: zeer gedetailleerd, geen ruimte voor interpretatie, sterk output en behaviour control gericht.

De invloed van het Franse moederbedrijf (de supplier die het SSC als dienst aanbiedt), is duidelijk waarneembaar en sluit aan bij de gestelde hypothese. Frankrijk kent een hoge UAI en een hoge MAS en de gebruikte controlmaatregelen kennen een grote mate van detaillering, zijn zeer output en behaviour control gericht. Deze moedermaatschappij stelt de contracten samen, die de afnemers van de diensten moeten gebruiken.

4.3.2 Ernst & Young

Deelvraag 1:

Hoe kunnen verschillende culturen onderscheiden worden?

In figuur 12 worden de resultaten van de gestandaardiseerde vragenlijst per case weergegeven. In de tabel zijn regels toegevoegd, die de waarden UAI en MAS weergeven voor het land van de geïnterviewde, het land van de zakenrelatie en de wereldgemiddelden. Het onderscheid in geïnterviewde is weergegeven door het gebruik van DUSA (Director of US Accounting) en NFM (National Finance Manager).

	(verkorte) vraag uit standaardvragenlijst	Ernst & Young		
1	Land eigen bedrijf	USA (DUSA)	USA (NFM)	
	<i>UAI (wereldgemiddelde = 64)</i>	46	46	
	<i>MAS (wereldgemiddelde = 50)</i>	62	62	
2	Land zakenrelatie	India	India	
	<i>UAI (wereldgemiddelde = 64)</i>	40	40	
	<i>MAS (wereldgemiddelde = 50)</i>	56	56	
3	Alleen zaken op basis van contract?	Ja	Ja	
4	Conflict oplossing alleen door contract bepalingen of overleg en onderhandeling	Overleg	Overleg	

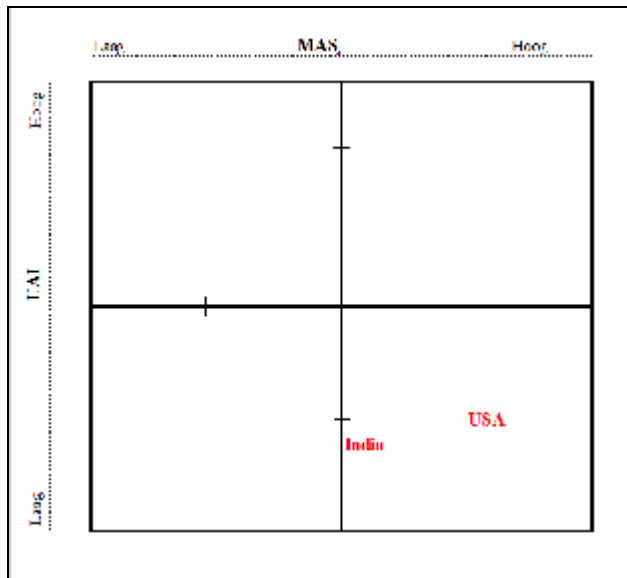
Figuur 12 Resultaten vraag 1 - 4 case Ernst & Young

In alle gevallen wordt 'ja' geantwoord op de vraag of alleen zaken gedaan worden op basis van een contract. In het geval van de National Finance Manager werden al zaken gedaan, vóórdat het contract getekend was. Maar dat komt, omdat dit speelt onder de paraplu van één organisatie. Bij de vraag of alleen zaken gedaan worden als daar een contract aan ten grondslag ligt in het geval van een derden partij, is het stellige antwoord 'ja'.

In beide gevallen wordt overleg en onderhandeling als antwoord gegeven als oplossing bij conflicten. De reden hiervoor is dat de zakenrelatie ook onderdeel uitmaakt van de (eigen) global organisatie.

Bepaling cultuur:

In figuur 13 zijn de verschillende landen in het juiste kwadrant gezet. De middellijnen op de respectievelijke assen fungeren als wereldgemiddelde. De beschrijving van de verschillende landen is gebaseerd op het onderzoek van Hofstede.



Figuur 13 Indeling case Ernst & Young naar index UAI en MAS

USA:

Lage UAI = samenleving met minder regels, die niet tracht alle uitkomsten en resultaten te beheersen. Het heeft ook een grotere mate van tolerantie voor een breed scala van ideeën, gedachtes en geloof.

Hoge MAS = een masculiene samenleving met als dominante waarden succes, vooruitgang, prestatiegerichtheid, beheersing en macht. Belangrijkste prioriteit is economische groei. De samenleving is hard en voornamelijk gericht op materieel succes.

India:

Lage UAI = samenleving met minder regels, die niet tracht alle uitkomsten en resultaten te beheersen. Het heeft ook een grotere mate van tolerantie voor een breed scala van ideeën, gedachtes en geloof.

Hoge MAS = een masculiene samenleving met als dominante waarden succes, vooruitgang, prestatiegerichtheid, beheersing en macht. Belangrijkste prioriteit is economische groei. De samenleving is hard en voornamelijk gericht op materieel succes.

Deelvraag 2:

Wat is de invloed van cultuur op trust?

Op basis van de vragenlijst wordt aan de geïnterviewde gevraagd naar het bestaan van trust. Een verschil in beantwoording tussen twee culturen (bijvoorbeeld 'ja' voor Nederland en 'nee' voor de USA) kan een indicatie zijn voor een cultureel verschil. De vragen zijn in korte steekwoorden genoteerd. De letterlijke vragen en antwoorden zijn opgenomen in Appendix B.

		Ernst & Young		
(Verkorte) vraag uit standaardvragenlijst		USA (DUSA)	USA (NFM)	
5	Bekendheid met zakenrelatie	Nee	Ja	
6	Samenwerkingsduur	1-3 jaar	1-3 jaar	
7	Beoordeling relatie	Pos	Pos	

8	Verwachting openlijke communicatie	Ja	Ja	Toel
9	Sfeer tijdens samenwerking	Pos	Pos	
10	Sfeer ontwikkeling eerste contact tot samenwerking	Pos	Pos	Toel
11	Vertrouwen in zakenrelatie in staat is zaken goed te doen	Ja	Ja	Toel
12	Hangt samenwerking af van verstandhouding zakenrelatie	Tot op zekere hoogte	Tot op zekere hoogte	
13	Effect op samenwerking als zakenrelatie niet meer daar werkt	Nee	Nee	
14	Type contract invloed op ontwikkeling goodwill vertrouwen	Nee	Nee	Toel
16	Vertrouwen dat zakenrelatie acteert in uw belang, niet in contract	Ja	Ja	
17	Belang control neemt af bij beter leren kennen zakenrelatie	Nee	Ja	
18	Verwachting dat zakenrelatie zaken uitvoert niet in contract	Ja	Ja	
19	Andere zaken van belang	1)	2)	

Figuur 14 Resultaten vraag 5 - 19 case Ernst & Young

1) "Ja, transitie is gebeurd vanuit de USA naar India. Het feit dat het team weken in India is geweest, om de business uit te leggen en training te geven, is erg belangrijk. Elkaar fysiek zien en ontmoeten vergroot het vertrouwen";

2) "Ja, het besef is aanwezig dat beide partijen onderdeel zijn van hetzelfde grotere geheel, is belangrijk om een goede samenwerking te creëren".

Onderstaand worden nog specifieke toevoegingen vermeld die de geïnterviewden hebben gegeven bij de beantwoording van de vragenlijst:

De Director geeft bij vraag 8 aan, dat het feit dat hij tien maanden in India is geweest en daar een goede persoonlijke relatie opbouwde, erg belangrijk is bij de beantwoording van deze vraag. Deze in die periode opgebouwde persoonlijke relatie is ook van belang bij de beantwoording van vraag 10. Zoals hij zegt: "We brachten een groot deel van de tijd gezamenlijk door, gebruikten het diner, bezochten interessante plaatsen: hen kennen als mensen heeft echt geholpen om vertrouwen op te bouwen". Kortom, vertrouwen opbouwen kost tijd, maar loont zeker de moeite. Bij vraag 11 komt er toch een cultureel verschil om de hoek kijken. Procesmatig begrijpt het SSC de zaken, maar de beoordeling van de business is erg lastig voor hen. Hij geeft het voorbeeld van een partner die met zijn klant gaat golfen en daar enkele honderden dollars voor uit geeft. In de ogen van de Amerikanen een schijntje, in de ogen van het SSC (die de ingediende declaratie beoordeelt) een onacceptabel groot bedrag. Veel antwoorden kennen een positieve relatie, die de Director uitlegt doordat hij persoonlijk de manager (en enkele personeelsleden) van het SSC kent, heeft ontmoet en er gedurende langere tijd mee heeft samengewerkt in India zelf. Hierdoor groeide na verloop van tijd het onderlinge vertrouwen.

De National Finance Manager heeft ook een aantal keren met de manager van het SSC samengewerkt. Bij vraag 10 geeft ze een belangrijke toelichting: "Na een poosje ontmoette ik hem en begon hem beter te leren kennen. We deelden waarden en normen [...]. We bouwden zo ook vertrouwen op. Ik heb hem verscheidene malen ontmoet, ik ben daar [DP: = India] in totaal tien weken geweest. Hem persoonlijk ontmoeten heeft belangrijk bijgedragen in het opbouwen van vertrouwen".

Als toelichting op vraag 11 geeft zij aan, dat de grootste uitdaging voor het SSC retentie is. Het SSC werkt in een andere tijdzone en dat betekent dat de mensen in het SSC 's nachts moeten werken. Dat is lastig en daarom is er een groot verloop. Het personeel zoekt continu naar een betere baan op de dag. Zodra iemand vertrokken is, moet het nieuwe personeelslid zich alles eigen maken en start het gehele proces van kennismaken, de organisatie en processen leren kennen, weer van voren af aan.

Toch geeft zij aan dat de samenwerking niet van de persoon afhangt. Als deze persoon niet meer bij het SSC zou werken, zou dat wel effect hebben, maar de samenwerking blijft op organisatieniveau. Het antwoord op vraag 14 geeft ze heel stellig: "Nee. [...]. Ik geloof niet dat het contract goodwill ontwikkelt. Goodwill ontwikkelt zich door de samenwerking tussen twee individuen of een groep individuen [...]"

Deelvraag 3:

Wat is de invloed van cultuur op control?

De invloed van cultuur op control wordt bepaald aan de hand van de (voorkeurs)control maatregelen die de verschillende culturen gebruiken. Control is verdeeld in formal control (Behaviour control en output control) en informal control (social control).

		Ernst & Young		
(Verkorte) vraag uit standaardvragenlijst		USA (DUSA)	USA (NFM)	
20	Belangrijkste control maatregel (a=bestuurlijk, b=gedetailleerde specs, c=managerial, d=overige informeel)	Managerial plus overig informeel	Managerial, maar informeel op persoonlijk vlak (FA-FMA)	
21	Voorafgaand aan samenwerking gedetailleerde specs output definiëren	Ja	Ja	Toel
22	Opdrachtgever is in staat output objectief te meten	Nee, niet echt	Tot op zekere hoogte	Toel
23	Belang dat zakenrelatie gelijke normen en waarden nastreeft	Ja, gelijke organisatie	Ja, allen Ernst & Young normen en waarden	Toel
24	Aspecten waarop contractuele specs zijn gericht (a=output, b=behaviour, c=social, d=anders, nl)	Output control	Output control	
25	Als vertrouwen toeneemt, informele contracten nemen toe	Tot op zekere hoogte	Ja	Toel
26	Institutionele factoren die keuze bepalen voor controlmaatregelen	Nee	Nee	
27	Inschatting toekomstige onzekerheden mogelijk?	Kosten niveau India	Nee	Toel
28	Partnerorganisatie houdt voldoende rekening met belangen	Ja	Ja	
29	Uw onderhandelingsmacht ten opzichte van partner	USA	USA	
30	Andere factoren/partijen belangrijk	Ja, Indiase	Nee	Toel

		overheid		

Figuur 15 Resultaten vraag 20 - 30 case Ernst & Young

Onderstaand worden nog specifieke toevoegingen vermeld die de geïnterviewden hebben gegeven bij de beantwoording van de vragenlijst:

De Director geeft bij vraag 21 aan, dat het hier gaat om verwerkingsprocessen en deze vereisen zijns inziens altijd een hoge mate van detaillering. Vooraf besteedt men veel tijd aan discussies over transactie details. Bij vraag 22 voegt hij toe, dat het SSC zelf de output meet en dat hij daar geen inzicht in heeft. Dat stoort hem overigens wel. Bij vraag 23 speelt het belang van normen en waarden, omdat beiden in dezelfde organisatie werken.

Het antwoord op vraag 25 geeft aan, dat tot op zekere hoogte informele contracten een rol spelen. Dit geldt voor hem alleen in een situatie van status quo. Op dit moment is er voldoende vertrouwen en kan er snel gereageerd worden op wijzigende omstandigheden, want "in de day-to-day business verwijzen we niet naar het contract". Dat verandert als er grote veranderingen spelen, bijvoorbeeld het off shoren van de salarisadministratie naar India. Dan wordt eerst het contract opgesteld. Bij vraag 27 speelt het kostenniveau van India een rol. Als dat (te) hard stijgt, zal er een heroverweging plaats vinden van India als vestigingsland. Op vraag 30 wordt de Indiase overheid naar voren gebracht, die op grond van bepaalde belastingregels, visumafhandeling en werkvergunning India als vestigingsland aantrekkelijk maakt.

De National Finance Manager gaat bij vraag 20 uit van managerial controls als belangrijkste control maatregel. Ze bedoelt hiermee dat het management in de USA en het management van het SSC nauw samenwerkt. Maar ze brengt ook informal control naar voren. Dit is de samenwerking van de FA in India en de FMA in de USA, de samenwerking tussen individuen op de werkvloer. Als zij signalen krijgt van de FMA, weet ze dat er issues spelen. Voor haar een belangrijk control middel. Dat is ook de strekking van het antwoord op vraag 22. Zelf ontvangt ze geen rapportages en ze is ervan overtuigd, dat het SSC dit goed monitored. Maar via de signalen van de FMA's weet ze of het SSC zijn werk goed doet. Zijn FMA's ontevreden over de dienstverlening, is dat voor haar een indicatie. Als de FMA's tevreden zijn, worden de werkzaamheden in de juiste snelheid uitgevoerd en tegen de gewenste kwaliteit. Dit is een vorm van indirecte monitoring. Zo ook de beantwoording van vraag 25. Hoe hoger het niveau van vertrouwen en hoe beter de relatie en met positieve ervaringen, hoe minder de FMA aan micromanagement doet. De FA begrijpt dan de noodzaak van kwaliteit en deadlines en levert de gewenste dienstverlening. Deze houding overstijgt de noodzaak van bevestigingen sturen aan elkaar of dagelijkse controles uitvoeren. "Dat zijn zaken die je doet als je elkaar nog niet goed kent, maar als vertrouwen groeit in de loop van de tijd door de samenwerking, heb je minder formele control maatregelen nodig".

Contracten

Het SSC gebruikt het Work Order Template als contract tussen het SSC en de afnemer, in dit geval Ernst & Young USA. Dit document bestaat uit 28 pagina's en kent als indeling de beschrijving van de processen:

- Financial Reporting;

- Engagement Maintenance;
- Accounts Receivable and Collections;
- Accounts Payable and Global Settlements;
- Time and Expense;
- Customer Support.

Het document geeft een gedetailleerde beschrijving van de business hours. Uitgebreide aandacht wordt besteed aan de hoogte van de facturatie op basis van fte bezetting, de inhoud van de facturen, de frequentie en de betalingstermijnen. De procesbeschrijvingen staan in algemene zin vermeld ("Process all the vendor set up transactions"), niet tot op het niveau van werkinstructie. Ook staat vermeld wat niet tot de services behoort ('Out of scope services', zoals "Run pay cycles"). Per proces staat wel vermeld wat de KPI is ("Process all the voucher and vendor maintenance forms within 1 business day") en staan de targets vermeld in de volgende tabel vorm:

Services	Timeliness Target	Accuracy Target	Satisfaction Target
Customer Satisfaction	-	-	90%
Timeliness	99%	-	-
Accuracy	-	99%	-

Het document GTS FA Workstream - Process Document wat is opgeleverd door de National Finance Manager bestaat uit 25 pagina's. Dit document is tevens gebruikt bij de off shoring van de processen vanuit de USA naar India en geeft bijvoorbeeld ook de benodigde trainingsinspanningen weer. Het document beschrijft op werkinstructie niveau, welke processen door de FA in India worden uitgevoerd en welke processen door de FMA in de USA. Een voorbeeld hiervan:

<u>CLIENT MAINTENANCE</u>
<p>FMA process: <i>The FMA will serve as the local office contact for all client change requests. The FMA will submit a request to their assigned FA to initiate a client change form in GFIS REQUEST.</i></p> <p>FA process: <i>The FA will perform the following steps:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Access GFIS REQUEST and initiate a GFIS Client Change</i> 2. <i>Complete all required fields and data that needs to be updated</i> 3. <i>BCP and BTP role reassignments only - select the appropriate Business Unit ADF, or designee, as the forms approver</i> <p>Service Level Agreement: <i>Monday - Friday Client change requests received by 4:00 p.m. US Local Time will be submitted by Friday close of business.</i></p>

Figuur 16 Voorbeeld SLA procesbeschrijving case Ernst & Young

Het document SLA Table_13oct2006.doc, 3 pagina's, geeft de timeframes per proces, waarbinnen de processen uitgevoerd moeten worden. Dit is een aanvulling op het workstream document. Bijvoorbeeld in het proces New Engagement Set up staat dat verzoeken tot het aanmaken van een nieuwe engagement binnen 24 uur afgehandeld moet zijn.

Conclusie case Ernst & Young:

Hypothese 1: Er is een relatie tussen cultuur en trust

- In het algemeen heeft men vertrouwen in elkaar, wat duidelijk impact heeft op de wijze waarop men met elkaar omgaat;
- Patroon van beantwoording is in bijna alle vragen gelijk. Dit is ook conform verwachting omdat het hier één cultuur (USA) gaat;

Hypothese 2: Er is een relatie tussen cultuur en het gebruik van control

- Patroon van beantwoording is in bijna alle vragen gelijk. Dit is ook conform verwachting omdat hier om één cultuur gaat;
- De belangrijkste control maatregel is voor beiden managerial, plus overig informeel;
- Control is gericht op outputcontrol, maar beiden kunnen dit beperkt tot in zijn geheel niet monitoren.

Hypothese 3: Culturen met een hoge score van de indexen UAI en MAS kenmerken zich door een negatieve relatie met trust

- USA (lage UAI, hoge MAS): erkent het belang van informal control maatregelen, maar dit is ondergeschikt aan de wens voor formal control maatregelen.
- Documentatie:
 - Gedetailleerde procesbeschrijvingen, veel KPI's, in en out of scope processen.

Hypothese 4: Bij culturen met een hoge score van de indexen UAI en MAS zal er een hoge mate van het gebruik van control (behaviour en output) maatregelen zijn, bij een lage score van deze indexen is er meer ruimte voor social control

- USA (lage UAI, hoge MAS): voorkeurscontrol maatregel is managerial, contracten op basis van output control.
- Documentatie:
 - Gedetailleerde procesbeschrijving, gericht op output en behaviour control.

4.3.3 DSM

Deelvraag 1:

Hoe kunnen verschillende culturen onderscheiden worden?

In figuur 17 worden de resultaten van de gestandaardiseerde vragenlijst per case weergegeven. In de tabel zijn regels toegevoegd, die de waarden UAI en MAS weergeven voor het land van de geïnterviewde, het land van de zakenrelatie en de wereldgemiddelden.

	(verkorte) vraag uit standaardvragenlijst	DSM		
1	Land eigen bedrijf	Nederland	USA	
	UAI (wereldgemiddelde = 64)	53	46	
	MAS (wereldgemiddelde = 50)	14	62	
2	Land zakenrelatie	Nederland	USA	
	UAI (wereldgemiddelde = 64)	53	46	
	MAS (wereldgemiddelde = 50)	14	62	
3	Alleen zaken op basis van contract?	Ja	Ja	
4	Conflict oplossing alleen door contract bepalingen of	Overleg	Overleg	

	overleg en onderhandeling			

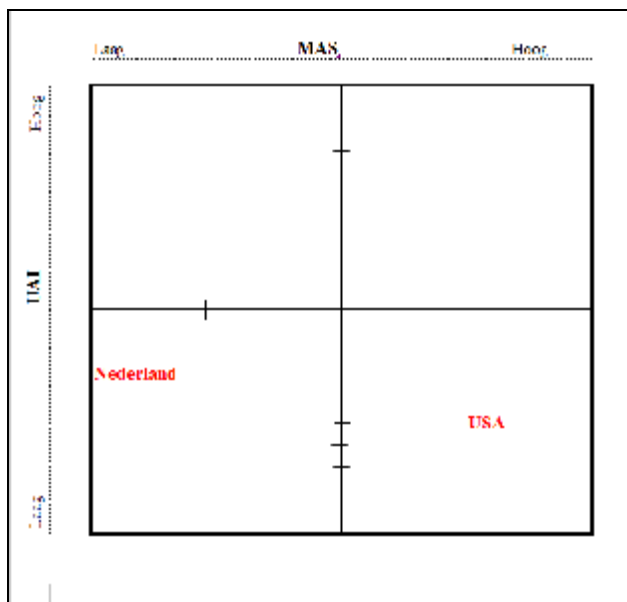
Figuur 17 Resultaten vraag 1 - 4 case DSM

In alle gevallen wordt 'ja' geantwoord op de vraag of alleen zaken gedaan worden op basis van een contract. De Nederlandse Manager stelde zelfs, dat er niets wordt gedaan als er niets vast ligt. De Amerikaanse manager legde uit dat standaard alle afspraken binnen DSM vastgelegd worden in SLA's.

In beide gevallen wordt overleg en onderhandeling als antwoord gegeven als oplossing bij conflicten. De belangrijkste reden hiervoor is dat beiden, zowel het SSC als de zakenrelatie, onderdeel uitmaken van één bedrijf, DSM en de cultuur van dit bedrijf is zaken in onderling overleg oplossen.

Bepaling cultuur:

In figuur 18 zijn de verschillende landen in het juiste kwadrant gezet. De middellijnen op de respectievelijke assen fungeren als wereldgemiddelde. De beschrijvingen van de landen zijn gebaseerd op het onderzoek van Hofstede.



Figuur 18 Indeling case DSM naar index UAI en MAS

Nederland:

UAI net onder het wereldgemiddelde = een samenleving met de neiging om het niveau van onzekerheid te reduceren en te minimaliseren, door gebruik van wet- en regelgeving en richtlijnen om de meest voorkomende situaties te ondervangen.

Lage MAS = een feminiene samenleving, die tolerant(er) is, zich richt op welvaart en kwaliteit van het bestaan en aandacht heeft voor de kansarmen in de samenleving en voor het milieu.

USA:

Lage UAI = samenleving met minder regels, die niet tracht alle uitkomsten en resultaten te beheersen. Het heeft ook een grotere mate van tolerantie voor een breed scala van ideeën, gedachten en geloof.

Hoge MAS = een masculiene samenleving met als dominante waarden succes, vooruitgang, prestatiegerichtheid, beheersing en macht. Belangrijkste prioriteit is economische groei. De samenleving is hard en voornamelijk gericht op materieel succes.

Deelvraag 2:

Wat is de invloed van cultuur op trust?

Op basis van de vragenlijst wordt aan de geïnterviewde gevraagd naar het bestaan van trust. Een verschil in beantwoording tussen twee culturen (bijvoorbeeld 'ja' voor Nederland en 'nee' voor de USA) kan een indicatie zijn voor een cultureel verschil. De vragen zijn in korte steekwoorden genoteerd. De letterlijke vragen en antwoorden zijn opgenomen in Appendix B.

	(Verkorte) vraag uit standaardvragenlijst	DSM		
		Nederland	USA	
5	Bekendheid met zakenrelatie	Ja	Ja	
6	Samenwerkingsduur	>3 jaar	1-3 jaar	
7	Beoordeling relatie	Pos	Pos	
8	Verwachting openlijke communicatie	Ja	Ja	
9	Sfeer tijdens samenwerking	Pos	Pos	Toel
10	Sfeer ontwikkeling eerste contact tot samenwerking	Pos	Pos	
11	Vertrouwen in zakenrelatie in staat is zaken goed te doen	Ja	Ja	
12	Hangt samenwerking af van verstandhouding zakenrelatie	Ja	Ja	Toel
13	Effect op samenwerking als zakenrelatie niet meer daar werkt	Ja	Nee	
14	Type contract invloed op ontwikkeling goodwill vertrouwen	Gedeel- lijk	Ja	Toel
16	Vertrouwen dat zakenrelatie acteert in uw belang, niet in contract	Ja	Ja	
17	Belang control neemt af bij beter leren kennen zakenrelatie	Nee	Nee	
18	Verwachting dat zakenrelatie zaken uitvoert niet in contract	Ja	Ja	
19	Andere zaken van belang	1)		

Figuur 19 Resultaten vraag 5 - 19 case Ernst & Young

1) "Ja, het SFSC moet goed begrijpen in welke business ons onderdeel zit. Wij doen zaken met de gehele keten en het SFSC moet dan ook begrip hebben voor deze situatie, dan kunnen zij betere beoordelingen maken".

Onderstaand worden nog specifieke toevoegingen vermeld die de geïnterviewden hebben gegeven bij de beantwoording van de vragenlijst:

De Nederlandse manager beschrijft de in vraag 9 gevraagde relatie als constructief, soms zelfs te klantvriendelijk. Hij vindt dat het SFSC een duidelijker rol in mag nemen. Deze rol is nu nog adviserend, maar hij zou graag een meer dwingender rol zien. Zeker ook nu in de tijd van de kredietcrisis. Bij vraag 12 voegt hij toe: "Ja, het blijft mensenwerk". Op vraag 14 antwoordt hij, dat het contract een cost driver model is. Dit heeft wel invloed op de manier waarop ze samenwerken, maar ze zitten niet dagelijks naar het contract te kijken. Bij vraag 18 geeft hij aan dat het SFSC nu ook al zaken doen die niet in het contract staan.

“Zeker nu in de kredietcrisis verwachten we meer van hen”. Hij verwijst hierbij ook naar het gezamenlijk belang: wat goed is voor de afdeling, is goed voor DSM en (dus) ook goed voor het SFSC.

De Amerikaanse manager legt bij vraag 12 uit, dat de SFSC goed moet begrijpen in welke business zij zitten. En dat zij goed moeten begrijpen hoe het SFSC opereert. Als dit begrip er niet is, “zal het nooit werken”. Bij vraag 13 zegt hij dat de samenwerking nooit gebaseerd mag zijn op één persoon. Persoonlijke relaties zijn belangrijk, maar ‘dat mag nooit bepalend zijn voor een zakelijk samenwerkingsverband’. Bij vraag 14 legt hij uit waarom hij van mening is dat het type contract van invloed is op goodwill vertrouwen. “Als het contract correct is opgesteld, met alle detailleringen en vereisten, werkt het juist positief”. Bij onvoldoende detaillering ontstaan allerhande misverstanden die contraproductief werken. Maar het gaat wel om relevante details: “Hoe meer relevante details in het contract staan, hoe beter goodwill zich zal ontwikkelen”.

Deelvraag 3:

Wat is de invloed van cultuur op control?

De invloed van cultuur op control wordt bepaald aan de hand van de (voorkeurs)control maatregelen die de verschillende culturen gebruiken. Control is verdeeld in formal control (Behaviour control en output control) en informal control (social control).

	(Verkorte) vraag uit standaardvragenlijst	DSM		
		Nederland	USA	
20	Belangrijkste control maatregel (a=bestuurlijk, b=gedetailleerde specs, c=managerial, d=overige informeel)	Managerial	Managerial + bestuurlijk	
21	Voorafgaand aan samenwerking gedetailleerde specs output definiëren	Ja	Nee	
22	Opdrachtgever is in staat output objectief te meten	Ja	Ja	
23	Belang dat zakenrelatie gelijke normen en waarden nastreeft	Ja, DSM	Ja	
24	Aspecten waarop contractuele specs zijn gericht (a=output, b=behaviour, c=social, d=anders, nl)	Output en behaviour	Output en behaviour	Toel
25	Als vertrouwen toeneemt, informele contracten nemen toe	Ja	Deels	Toel
26	Institutionele factoren die keuze bepalen voor controlmaatregelen	Beurs genoteerd	DSM moeder mij	
27	Inschatting toekomstige onzekerheden mogelijk?	Nee, alleen tijdig reageren	Ja, enkele indicatoren	Toel
28	Partnerorganisatie houdt voldoende rekening met belangen	Ja, maar beperkt	Ja, maar beperkt	
29	Uw onderhandelingsmacht ten opzichte van partner	Zakenrelatie meer macht	Gelijk	Toel
30	Andere factoren/partijen belangrijk	Nee	Nee, alhoewel DSM moedermij	

			ook impact heeft	

Figuur 20 Resultaten vraag 20 - 30 case Ernst & Young

Onderstaand worden nog specifieke toevoegingen vermeld die de geïnterviewden hebben gegeven bij de beantwoording van de vragenlijst:

De Nederlandse manager zegt bij vraag 24 dat de output van belang is, maar zeker ook de wijze waarop dit tot stand is gekomen. Bij vraag 27 geeft hij aan, dat toekomstige onzekerheden niet bekend zijn. Maar het gaat hierbij om de wijze waarop op eventuele veranderende omstandigheden gereageerd wordt. Pro-actief reageren lukt niet in deze business, de cliënten zullen nooit vooruit betalen, wat een logische stap zou zijn in deze tijd van de kredietcrisis. Men kan alleen snel reageren op basis van de verzamelde informatie. Bij vraag 29 geeft hij aan dat het SFSC meer onderhandelingsmacht heeft, welke ze overigens niet misbruiken, want "binnen DSM is er toch een vorm van gedwongen winkelnering".

De Amerikaanse manager heeft bij vraag 25 wat moeite met de formulering van de vraag. De term "overnemen" is zijns inziens te sterk geformuleerd. Hij erkent zeker dat informel control een sterke impact heeft op de formele controlmaatregelen: "Informal control is een aanvulling op de formele contracten en dit verhoogt vertrouwen. Maar het kan nooit de rol overnemen van deze contracten". Bij vraag 27 haalt hij ook de huidige kredietcrisis aan, hierdoor is het belang van creditcontrol enorm toegenomen.

Contracten

De volgende contracten worden gebruikt, waarbij aangetekend moet worden, dat ik van het SLA van Nederland geen kopie kon krijgen, maar alleen mocht inzien en aantekeningen maken:

- SLA tussen supplier (=SFSC) en afnemer.

Het Amerikaanse SLA bestaat uit 14 pagina's en bestaat uit de paragrafen contracting parties, term of the SLA, improvements of the services, description of services and tasks, activity based costs, performance measurement, contact persons, review meetings en invoicing for services. De processen die het SFSC uitvoert, staan in paragraaf 4 in twee pagina's high level beschreven. Paragraaf 6 (een halve pagina) behandelt in algemene zin de gewenste KPI rapportages (bijvoorbeeld Debtors report per week), per gewenste frequentie (per maand/kwartaal/..). In totaal drie pagina's beslaan de kostenberekening en doorbelasting. De kosten voor de uitgevoerde activiteiten worden bepaald op basis van een costdriver model. Een voorbeeld: Bankstatements kosten gemiddeld 6 minuten afhandelingstijd per dag. In totaal zijn er 260 werkdagen, dit onderdeel kost op jaarbasis dan 26 uur. Dit aantal uur maal een uurtarief bepalen de kosten voor dit onderdeel. Vijf pagina's zijn als Appendix opgenomen met een aantal beslisbomen (process flows), bijvoorbeeld hoe om te gaan met een nieuwe cliënt (groter of kleiner dan \$50.000).

Het Nederlandse SLA kent een bijna gelijke indeling, maar beslaat 9 pagina's en kent geen process flows.

Conclusie case DSM:

Hypothese 1: Er is een relatie tussen cultuur en trust

- In het algemeen heeft men vertrouwen in elkaar, wat duidelijk impact heeft op de wijze waarop men met elkaar omgaat;
- Nederland en USA blijven het belang van controlmaatregelen onderschrijven (vraag 17);
- Een opvallend verschil is de beantwoording van vraag 13: bij Nederland heeft het vertrek van de contactpersoon impact, bij de USA niet. De USA waarschuwt zelfs expliciet ervoor dat samenwerking nooit van één persoon afhankelijk mag zijn;
- De USA stelt dat hoe gedetailleerder het contract is, hoe groter het positieve effect is op goodwill (vraag 14), terwijl Nederland dit maar beperkt vindt.

Hypothese 2: Er is een relatie tussen cultuur en het gebruik van control

- Nederland heeft behoefte aan een gespecificeerd contract;
- Beide culturen vinden managerial control maatregelen de belangrijkste, waar de USA ook bestuurlijk aan toevoegt;
- Beide culturen kiezen voor output en behaviour control maatregelen;
- Nederland zegt dat informele contracten toenemen bij toename vertrouwen, dit geldt slechts ten dele voor USA.

Hypothese 3: Culturen met een hoge score van de indexen UAI en MAS kenmerken zich door een negatieve relatie met trust

- Nederland (hoge UAI, lage MAS): kent een positieve relatie met trust, maar invloed van soort contract (cost driver model) is aanwezig (vraag 14);
- USA (lage UAI, hoge MAS): kent eveneens een positieve relatie met trust;
- Beide culturen houden vast aan het belang van controlmaatregelen, ook bij het beter leren kennen van de zakenrelatie (vraag 17);
- Documentatie:
 - Nederland: weinig gedetailleerd, cost driver model (met name bedoeld om kostendoorbelasting mogelijk te maken), ruimte voor overleg en interpretatie;
 - USA: weinig gedetailleerd, cost driver model, ruimte voor overleg en interpretatie.

Hypothese 4: Bij culturen met een hoge score van de indexen UAI en MAS zal er een hoge mate van het gebruik van control (behaviour en output) maatregelen zijn, bij een lage score van deze indexen is er meer ruimte voor social control

- Nederland (hoge UAI, lage MAS): voorkeurscontrol maatregel is managerial, contracten op basis van output/behaviour control;
- USA (lage UAI, hoge MAS): voorkeurscontrol maatregel is managerial, contracten op basis van output/behaviour control, aangevuld met social control;
- Documentatie:
 - Nederland: contract is output control gericht, weinig detaillering, ruimte voor interpretatie en overleg;

- USA: contract is output control gericht, weinig detaillering, ruimte voor interpretatie en overleg. Dit contract is van oorsprong het Nederlandse contract.

5 Conclusie en aanbevelingen

5.1 *Conclusie centrale vraagstelling*

De centrale vraag van dit onderzoek luidt: hoe gaan verschillende culturen om met vertrouwen binnen een internationale samenwerkingsrelatie, specifiek bij de vorming van een internationaal shared service centre. Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zijn de drie deelvragen geformuleerd:

- 1 Hoe kunnen verschillende culturen onderscheiden worden?
- 2 Wat is de invloed van cultuur op vertrouwen?
- 3 Wat is de invloed van cultuur op control?

Welke conclusies kunnen nu hieruit getrokken worden? Onderstaand worden deze beschreven, waarbij bedacht moet worden, dat de getrokken conclusies gelden voor de in dit onderzoek betrokken cases.

Ad 1 Hoe kunnen verschillende culturen onderscheiden worden?

Op grond van de indexen UAI en MAS kunnen verschillende culturen onderscheiden worden. In dit onderzoek is een duidelijk verschil zichtbaar tussen de Nederlandse cultuur en de Angelsaksische cultuur. Men is zich zeer bewust van het feit dat er zaken over landsgrenzen heen gaan en dat de zakenpartner uit het andere land een andere cultuur kent, met andere normen, waarden, opvattingen en gedragsregels. Dat wordt door de verschillende geïnterviewden ook duidelijk aangegeven, zie bijvoorbeeld de ervaringen van de Amerikaanse manager en zijn Indiase zakenrelatie.

Er is in dit onderzoek geen bewijs gevonden, dat een verschil in cultuur herleid kan worden naar een verschil in het doen van zaken met elkaar of een verschil in handelen bij het oplossen van conflicten. In alle cases is bij de hierop betrekking hebbende vragen hetzelfde antwoord gegeven. De belangrijkste reden hiervoor is, dat alle SSC onderdeel uitmaken van een groter geheel.

Ad 2 Wat is de invloed van cultuur op vertrouwen?

In dit onderzoek is duidelijk naar voren gekomen dat vertrouwen een belangrijke rol speelt. Geconstateerd is dat dit voor alle culturen geldt en bij alle combinaties van de indexen UAI en MAS. Zowel de Nederlandse als de Angelsaksische managers vinden vertrouwen zeer belangrijk. Allen onderkennen dat het opbouwen van vertrouwen tijd kost, maar het is zeer de moeite waard om hierin te investeren. Een belangrijke rol hierbij speelt het feit dat de zakenrelaties weliswaar (vaak) fysiek op afstand staan, maar uiteindelijk altijd onder de paraplu van het gezamenlijke bedrijf opereren. Met andere woorden, het gaat hierbij niet om een externe zakenrelatie pur sang, maar meer om een collegiale relatie. Elkaar fysiek ontmoeten, kennen en samenwerken is een belangrijke basis om het vertrouwen te laten groeien. Dat sluit aan op de theorie van de Jong en Klein Woolthuis (2006), die dit ook geconstateerd hebben bij hun onderzoek bij high tech bedrijven in Nederland: het opbouwen van vertrouwen kost tijd.

Om 'vertrouwen over grenzen heen' te hebben, blijft lastig. Uit de verschillende gebruikte contracten en rapportages komt het verschil in cultuur overigens niet expliciet naar voren. In de financiële wereld blijft de behoefte groot aan gedetailleerde rapportages, dit principe geldt voor alle cases en dus voor alle culturen. Wel verschilt de mate van detaillering nogal van elkaar.

Ad 3 Wat is de invloed van cultuur op control?

In één geval is bewijs gevonden voor de hypothese dat culturen met een hoge index UAI en MAS een hoge mate van behaviour en output control maatregelen gebruiken en minder social control toepassen. Op basis van de moedermaatschappij van Capgemini, in Frankrijk gevestigd, kan deze hypothese gestaafd worden met bewijs. In de andere cases is dit niet het geval. Dat houdt in dat op basis van sec een verschil in cultuur er geen verschil in aanpak van controlmaatregelen te onderscheiden valt.

Naast de beantwoording van de deelvragen, zijn nog een aantal extra conclusies te trekken, met name met betrekking tot de theorie van Das en Teng. Deze worden onderstaand verder uitgewerkt.

Conclusie 1

De theorie van Das en Teng stelt (zie ook paragraaf 2.8) dat zowel output en behaviour control een negatieve impact hebben op goodwill en competence trust. Formal control maatregelen ondermijnen het vertrouwen.

In de drie onderzochte cases geven drie respondenten hierop (vraag 14) een positief antwoord, waarvoor geldt dat formal control impact heeft. Nederland zegt hierop dat het een gedeeltelijke invloed is. Eén Amerikaan (Capgemini) vindt dat hoe meer details er zijn, hoe moeilijker het is om goodwill op te bouwen, terwijl de andere Amerikaan (DSM) juist vindt dat hoe meer details er zijn, hoe beter de impact van goodwill kan zijn.

In alle andere gevallen is hiervoor geen bewijs gevonden en ondermijnt daarmee, binnen de kaders van dit onderzoek, de theorie van Das en Teng. Opvallend is in deze cases, dat contracten, SLA's en rapportages aanwezig zijn en ook gebruikt worden, maar geen invloed hebben op het vertrouwen. Men erkent het belang en nut en noodzaak hiervan, maar in de dagelijkse operaties is overleg (dus social control) stuurmiddel nummer één. Er is geen bewijs gevonden dat de contracten en rapportages een negatieve impact hebben op de opgebouwde vertrouwensrelatie. Het feit dat men samenwerkt binnen het grotere geheel van een en dezelfde organisatie zal hierbij zeker meespelen.

Conclusie 2

De theorie van Das en Teng stelt (zie ook paragraaf 2.8) dat zowel goodwill en competence trust een positief effect hebben op alle soorten control maatregelen in een alliantie.

In alle onderzochte cases benadrukken de respondenten het belang van vertrouwen. Opvallend is dat op basis van het antwoord van vraag 16 (vertrouwen in zakenrelatie, dat deze in uw belang zal handelen), men investeert in het opbouwen van vertrouwen en daar een groot belang aan hecht.

Vertrouwen masseert wederzijdse gevoelens van mogelijke frustratie en in die zin kan de stelling uit de theorie van Das en Teng onderschreven worden. Vertrouwen geeft ruimte aan elkaar om in goede harmonie zaken op te lossen zonder direct naar het contract te moeten teruggrijpen. Ook hier zal het feit dat men samenwerkt onder de paraplu van een grotere organisatie meespelen. Maar men kan, ook als de samenwerking in goede harmonie verloopt, toch niet zonder contracten. Op grond van de antwoorden van vraag 17 (belang van control maatregelen neemt af bij het beter leren kennen van de zakenrelatie) is men toch van mening dat contracten uitermate van belang zijn.

Conclusie 3

De praktische bruikbaarheid van het model van Das en Tang lijkt beperkt. Sowieso wordt het model niet ondersteund door onderzoeksresultaten, waardoor het met name een theoretische exercitie blijft.

Daarnaast is het model grofmazig en wordt onvoldoende rekening gehouden met diepere lagen in het model. Het model is een eendimensionale weergave, maar bij het dieper inzoomen op het model blijken er twee stromen te zijn. Zo is in het model de stroom goodwill trust/social control/relational risk (zeg maar de 'softe' kant van de samenwerking) en de stroom competence trust/behaviour en output control/performance risk (de 'harde' kant van de samenwerking) te onderscheiden. Maar tenminste de indruk ontstaat dat goodwill trust een net zo grote invloed heeft op control (behaviour, output én social) als competence trust. Terwijl in feite goodwill trust invloed heeft op (alléén) social control.

5.2 **Aanbevelingen**

5.2.1 **Aanbeveling voor vervolgonderzoek**

Als aanbevelingen voor vervolgonderzoek, doe ik de volgende suggesties:

Uitbreiden aantal culturen

In dit onderzoek is het onderzoek naar de invloed van cultuur beperkt tot de landen Nederland, India, UK, USA en Polen. Daarmee is wel een groot deel van de westerse wereld afgedekt, maar juist de opkomende Aziatische landen of Japan ontbreken. Als meer culturen betrokken worden in het onderzoek, komt dit het onderzoek ten goede. Vooral de nieuwe economie China is interessant om in het onderzoek te betrekken.

Vertrouwen

In alle cases kwam duidelijk naar voren, dat vertrouwen een belangrijke rol speelt. Het opbouwen van vertrouwen kost veel tijd, maar is volgens dit onderzoek altijd lonend. Duidelijk is dat dit vooral geldt voor het opbouwen van goodwill trust. Het is interessant om te weten, of dit ook geldt voor competence trust.

Derden organisatie

Bij alle cases is de situatie dat het SSC ook onderdeel uitmaakt van de totale (global) organisatie. Deze global organisatie speelt in de dagelijkse praktijk misschien geen grote rol, maar de respondenten ervaren en beleven wel dat het SSC niet een echte derdenpartij is, maar zien hen meer als collega's.

Vervolgonderzoek zou kunnen uitgaan van SSC die niet vallen onder de eigen organisatie paraplu, maar als derden partij. Het SSC van Capgemini verricht diensten voor de eigen organisatie, maar ook voor cliënten. Zou in dit geval dezelfde antwoorden worden gegeven, bijvoorbeeld bij de toepassing van social control en bij het streven naar gelijke normen en waarden?

Continuïteit

De factor tijd heeft in dit onderzoek geen rol van betekenis gespeeld, alleen in die zin dat gevraagd is in hoeverre de samenwerking al duurt. Op dit moment is er een wereldwijde kredietcrisis gaande. Interessant zou zijn om na te gaan of de samenwerking ook in de loop van de tijd eindigt, verandert of juist versterkt wordt. Als de economische omstandigheden veranderen, zullen prioriteiten verschuiven. Heeft dit effect op de samenwerking? Als cash collection opeens zeer belangrijk wordt, is competence trust dan nog steeds hoog? Of wijzigt dit na verloop van tijd? Idem dito voor een gewijzigd prijsniveau: als de kosten in India drastisch stijgen, is de tevredenheid van de samenwerking dan nog steeds groot?

5.2.2 Praktische aanbevelingen

Uit dit onderzoek kunnen de volgende praktische aanbevelingen gedaan worden, voor partijen die overwegen een SSC op te richten of van de diensten van een derden partij gebruik gaan maken:

Contracten

Contracten zijn erg belangrijk en in alle cases is het belang daarvan onderstreept. Zeker in de financiële wereld lijkt dit een uitgemaakte zaak te zijn. In dit onderzoek is niet gebleken dat er een cultuur is die geen gebruik hiervan wenst te maken of hier vreemd tegenover staat. Afhankelijk van de eigen cultuur, is een contract meer of minder gedetailleerd. Maar voorafgaand aan de samenwerking moeten gedetailleerde specificaties opgesteld worden. Dat geeft aan beide zijden helderheid. In de loop van de samenwerking komen deze contracten in de day-to-day business steeds minder aan de orde.

Vertrouwen

Bij het opstarten van de samenwerking is het investeren in persoonlijke relaties van essentieel belang. In alle cases is dit naar voren gekomen: goodwill trust is uitermate belangrijk. Elkaar kennen en begrijpen verhoogt het vertrouwen in de samenwerking en zal eerder een synergetisch effect opleveren. Het geven en nemen bij problemen die in de loop van de samenwerking opduiken, helpt bij het oplossen hiervan met een wederzijds tevreden gevoel. Elkaar bestoken met contractpassages en juridische haarkloverij heeft juist een averechts effect.

Vestigingsplaats op basis van taal en politieke situatie

Een van de resultaten in de cases Capgemini en Ernst & Young is, dat de taal een belangrijk argument is om een SSC in India te vestigen. De mensen in India spreken veelal goed Engels. In China bijvoorbeeld, is dit veel minder en is de taalbarrière veel groter. Dat is een afweging voor een eventuele vestigingsplaats. Een vestigingsplaats kan wel voordeliger zijn in arbeidskosten, maar voor een SSC waar gebruikers veel contact mee hebben, is taal eveneens belangrijk.

Evenzo de politieke situatie. De landen uit de Westerse wereld kunnen beschouwd worden als volwassen democratieën. Landen als India, China, Vietnam kennen een heel andere cultuur en politieke situatie. Zo gaf de case Ernst & Young aan, dat corruptie in India een normale gang van zaken is, maar dat dit niet hoort tot de door Ernst & Young gewenste normen en waarden. De stabiliteit van een land, de economische situatie en al dan niet politieke onlusten (denk bijvoorbeeld aan de aanslagen in Mombay) bepalen mede de voorkeur voor een vestigingsplaats.

5.3 Tot slot

In dit onderzoek staat vertrouwen centraal. Op basis van de theorie is in dit onderzoek gesproken over vertrouwen tussen zakenrelaties binnen strategische allianties. Maar vertrouwen is breder. In mijn inleiding in hoofdstuk 1 sprak ik al over vertrouwen in de mensen van mijn afdeling. In hoofdstuk 2 noemt Tomkin vertrouwen iets heel menselijks, zonder vertrouwen staan we niet eens meer op. Hoe meer ik om mij heen keek gedurende de afgelopen maanden waarin ik aan dit onderzoek werkte, hoe vaker ik het begrip vertrouwen kon toepassen. De wereldwijde kredietcrisis in de financiële geldmarkten, bijvoorbeeld. Zo kopte het Financieel Dagblad (FD) op vrijdag 10 oktober 2008 in grote letters "Probleem is vertrouwen, niet de rente". In dit artikel zegt een geciteerde uit de City in Londen "Banken vertrouwen elkaar niet meer". Maar ook de oplichter Madoff, die het voor elkaar kreeg zo'n \$50 miljard (!) bijeen te sprokkelen om te beleggen in een piramideachtig beleggingsfonds. Zoals het FD op dinsdag 16 december 2008 hierover schrijft: "Madoff trok veel beleggers aan via het informele circuit. Rijke gepensioneerden [...] lieten zich paaien door de stabiele opbrengst en de persoonlijke benadering". Welk een vertrouwen moet deze man wel niet gewekt hebben, om al dat geld los te krijgen. Economie en vertrouwen zijn met elkaar verbonden. In hetzelfde artikel staat "De financiële wereld is gebaseerd op vertrouwen". Een wereld zonder vertrouwen is niet voor te stellen, een wereld die alleen uitgaat van vertrouwen is óók niet voor te stellen. Vertrouwen en control moeten daarom naar mijn idee onlosmakelijk aan elkaar verbonden blijven. Daarbij moet altijd gezocht worden naar de juiste balans. Die balans wordt mede bepaald door een culturele grens.

Literatuurlijst

Backx, L., (2007), Mannen & vrouwen, ouderen & jongeren: culturele waardeverschillen? Een cross culturele studie naar verschillen in waardesystemen, *Afstudeerscriptie Universiteit van Utrecht, Faculteit der Letteren*

Benelayyachi, A., (2007), De invloed van politieke, economische en culturele factoren op het begrotingssaldo en de overheidsschuld van de EU-15 lidstaten: een empirische analyse, *Afstudeerscriptie Erasmus Universiteit Rotterdam, Bestuurskunde*

Berens, M., (2006), De tevredenheid over shared service centers in de publieke sector, *Afstudeerscriptie Universiteit Twente, BedrijfsinformatieTechnologie*,

Boersma, M.F., Jong, G. de, (2006), De ontwikkeling van persoonlijk vertrouwen in internationale joint ventures, *MAB*, (januari/februari), p 38-45

Burg, M. van der, (2006), Compliance in Azië. Hoofdkantoor opgelet!, *MCA Tijdschrift voor organisaties in control*, 10^e jaargang, juni, p 7-10

Chenhall, R. H., Langfield-Smith, K., (2003), Performance Measurement and reward systems, trust and strategic change, *Journal of Management Accounting Research*, vol. 15, p 117-143

Christ, M.H., Sedatole, K., Towry, K., (2006), All control is not equal: the effect of formal control on trust and cooperation, *working paper*

Coletti, A.L., Sedatole, K.L., Towry, K.L., (2004), The effect of control systems on teams and alliances: trust and cooperation in collaborative environments, *working paper*

Corbey, M., Verstegen, B., (2003), Het nut van accounting instrumenten bij prestatiebesturing, *MAB*, p. 75-81

Das, T.K., Teng, B., (2000), Instabilities of strategic alliances: an internal tension perspective, *Organization Science*, vol. 11, no. 1, p 77-101

Das, T.K., Teng, B., (2001), Trust, control and risk in strategic alliances: an integrated framework, *Organization Studies*, vol 22, p 251-283

Dekker, H.C., (2004), Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements, *Accounting, Organizations and Society*, 29, p 27-49

Dekker, H.C., (2006), Partner selection and governance design in interfirm relationships, *working paper*, *ssrn.com*, abstract no 935608

Delen, G., Horsten, P., (2004), Sourcing is mensenwerk: aandacht voor cultuur als belangrijke succesfactor, *IT Service Management, best practices*, p 88-103

Eisenhardt, K., (1991), Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic, *Academy of Management Review*, vol. 16, no. 3, p 620-627

Emmanuel, C., Otley, D., Merchant, K., (1996), *Accounting for management control*, International Thomson Business Press, London

Galjart, B.F., (1998), Ontwikkeling tussen cultuur en structuur, *Rede uitgesproken bij gelegenheid van zijn afscheid als hoogleraar in de Algemene Sociologie van de Niet-Westerse samenlevingen aan de Universiteit Leiden op vrijdag 13 november 1998*

Gibb Dyer jr, W., Wilkins, A.L., (1991), Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt, *Academy of Management Review*, vol. 16, no. 3, p 613-619

Graaf, H. de, Hoeksema, M., Kager, V., Kolthof, E., (2004), Haken en ogen bij het opzetten van een SSC, *tijdschrift Controlling*, nr 12, december, p 58-62

Groot, H.L.F., (1998), Macroeconomic consequences of outsourcing: an analysis of growth, welfare, and product variety, *working paper*

Janssen, M., (2005), Managing the development of shared service centres: stakeholder considerations, *Communications of the ACM*, p 564-570

Janssen, M., Joha, A., (2004), De onzekere belofte van het Shared Service Centre, *Informatie*, juli/augustus, p 26-31

Janssen, M., Joha, A., (2004), Issues in relationship management for obtaining the benefits of a shared service centre, *Communications of the ACM*, p 219-228

Jong, G. de, Klein Woolthuis, R., (2006), Het effect van interorganisationeel vertrouwen op tevredenheid met bedrijfsallianties, *MAB*, (januari/februari), p 26-37

Kamminga, P., (2004), Management control patronen bij joint ventures, *MAB*, p 356-363

Kamminga, P., Van der Meer-Kooistra, J., (2006), Management Control patterns in joint venture relationships: A model and an exploratory study, *Accounting, Organizations and Society*, 32, p 131-154

Klein Woolthuis, R., Hillebrand, B., Nootboom, B., (2002), Trust and formal control in interorganizational relationships, *Erim Report series Research in Management*, ERS-2002-13-ORG, p 1-18

Klein Woolthuis, R., Hillebrand, B., Nootboom, B., (2005), Trust, contract and relationship development, *Organizations Studies*, vol. 26, p 813-840

- Klein Woolthuis, R., Nooteboom, B., (2006), Samenwerking in het midden- en kleinbedrijf, *working paper*
- Krishna, S., Sahay, S., Walsham, G., (2004), Managing cross-cultural issues in global software outsourcing, *Communications of the ACM*, vol. 47, nr 4, p 62-66
- Kroll, K.M., (2005), Sharing the wealth, *Industry Week, Management Strategies*, p. 27-30
- Leeuwen, O.C. van, Wemmenhove, P., (2001), Trends in Finance & Control: de toekomst van de controller en de financiële functie; een zaak voor managers!, *MAB*, jg 75, no. 5 (mei), p 217-228
- Mackey, J., Pforsich, H.D., (2006), Using an accounting-based management control system for cultural change, *Journal of Management Accounting Research*
- Meer-Kooistra, J. van der, Vosselman, E.G.J., (1999), Management Control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance, *working paper*
- Molenkamp, A., Verriet, J.W., Wijnstekers, R.M.C., (1998), *Accountinghouses: een andere kijk op de financiële functie*, Kluwer
- Nooteboom, B., (2000), Human Nature in the adaptation of trust, *working paper*
- Nooteboom, B., (2006), Vormen en bronnen van vertrouwen, *MAB*, (januari/februari), p 8-16
- Sartorius, K., Kirsten, J., (2005), The boundaries of the firm: why do sugar producers outsource sugarcane production?, *Management Accounting Research*, p 81-99
- Strikwerda, J., (2003), Postmodernisme, postmoderne organisaties en implicaties voor management control, *MAB*, (mei), p 242-250
- Strikwerda, J., (2003), *Shared Service Centre: van kostenbesparing naar waardecreatie*, Koninklijke van Gorcum, Den Haag
- Tiwana, A., Bush, A.A., (2007), A comparison of transaction cost, agency, and knowledge-based predictors of IT outsourcing decisions: a U.S. - Japan cross-cultural field study, *Journal of Management Information Systems*, vol. 24, p 259-300
- Tol, N., (2008), Vertrouwen in PPS De rol van 'vertrouwen' bij de toepassing van DBFM contracten bij Publiek Privaat Samenwerken aan omvangrijke infrastructuurprojecten, *Afstudeerscriptie Open Universiteit, Accounting and Finance*
- Tomkins, C., (2000), Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks, *Accounting, Organizations and Society*, 26, p 161-191

Tripp, D., (1985), Case study generalisation: an agenda for action, *British Educational Research Journal*, vol. 11, no 1, p 33-43

Valkeneers, G., (2004), Cultuur en levensstijl. Een exploratief onderzoek bij Vlaamse en Nederlandse studenten, *Kwartaaltijdschrift Economie*, nummer 4, p 455-471

Verschuren, P., Doorewaard, H., (2000), *Het ontwerpen van een onderzoek*, Lemma, Utrecht

Ven, A. van de, (2002), Rationele, institutionele en irrationele factoren, *MAB*, (juni), p 263-271

Vlaar, P.W.L., Bosch, F.A.J. van den, Volberda, H.W., (2006), Vertrouwen, formalisering en prestaties in interorganisatorische relaties, *MAB*, (januari/februari), p 17-25

Vosselman, E.G.J., (2007), Kwakzalverij, *Tijdschrift controlling*, nr 5, mei, p 11

Vosselman, E.G.J., (2007), Organisatierot, *Tijdschrift controlling*, nr 12, december, p 11

Vosselman, E.G.J., (2008), Organisatiecement, *Tijdschrift controlling*, nr 3, maart, p 14

Vosselman, E.G.J., (2008), Bindmiddel, *Tijdschrift controlling*, nr 5, mei, p 18

Walker, R., Bisset, P., Adam, J., (2007), Managing risk: risk perception, trust and control in a primary care partnership, *Social Science & Medicine* vol. 64, p 911-923

Yin, R.K., (2003), *Case Study Research Design and Methods, third edition*, Sage publications, London

Ylitalo, J., Mäki, E., Ziegler, K., (2004), Evolvement of trust and mutuality in early stage of interorganisational collaboration, *Frontiers of E-business research*, p 546-560

Appendix A Gestandaardiseerde vragenlijst met toelichting per vraag

NB De gestandaardiseerde vragenlijst die aan de geïnterviewden is uitgereikt, kent deze toelichting niet.

Gestandaardiseerde vragenlijst:

A Algemeen

Naam:

Werkzaam bij:

Functie:

In deze functie sinds:

B Onderzoeksvragen deelvraag 1 Bepaling cultuur

1. In welk land is uw bedrijf gevestigd?

Toelichting: Het antwoord is te linken met de indeling van Hofstede en bepaalt de index UAI en MAS.

2. In welk land is uw zakenrelatie gevestigd?

Toelichting: Het antwoord is te linken met de indeling van Hofstede en bepaalt de index UAI en MAS.

3. Doet u alleen zaken met uw zakenrelatie als daar een contract aan ten grondslag ligt?

Toelichting: Een contract is een weergave van de gebruikte control maatregelen (Das en Teng). Is het antwoord negatief, is de invloed van trust groot. Kan cultuurafhankelijk zijn. Ook Krishna et al geeft dit aan als typisch cultuurbepaalde werkwijze.

4. Als u een conflict met uw zakenrelatie heeft, lost u dit bij voorkeur op door te verwijzen naar de bepalingen in het contract of op basis van overleg en onderhandeling met uw zakenrelatie?

a) Ik hou mijn zakenrelatie aan de bepalingen uit het contract. Die moeten nagekomen worden.

b) Ik tracht buiten de bepalingen uit het contract om via overleg tot een goede oplossing te komen.

Toelichting: Indien deze vraag met a) wordt beantwoord, hecht men sterk aan de toepassing van het contract. Dit is een typisch Angelsaksische werkwijze (Horsten/Delen). Krishna et al geven aan dat dit cultuur bepaald kan zijn.

C Onderzoeksvragen deelvraag 2 Wat is de invloed van cultuur op trust?

5. Kende u uw zakenrelatie voorafgaand aan de samenwerking?

- a) Ja
- b) Nee
- c) Anders, namelijk:

Toelichting: Das en Teng: goodwill trust wordt opgebouwd gedurende de looptijd van de samenwerking. Als er weinig vertrouwen is, kan dat ook zijn omdat er nog maar kort wordt samengewerkt. De Jong en Klein Woolthuis stellen dat het opbouwen van control tijd kost.

6. Hoe lang doet u zaken met uw zakenrelatie in dit samenwerkingsverband?

- a) korter dan 1 jaar
- b) tussen 1 en 3 jaar
- c) meer dan 3 jaar

Toelichting: Das en Teng: goodwill trust wordt opgebouwd gedurende de looptijd van de samenwerking. De Jong en Klein Woolthuis stellen dat het opbouwen van control tijd kost. Hoe langer de samenwerking, hoe duidelijker de mate van goodwill trust is.

7. Hoe beoordeelt u de relatie met uw zakenrelatie?

- a) Positief
- b) Neutraal
- c) Negatief

Toelichting: Vertrouwen reduceert het niveau van weerstand. Een gebrek aan vertrouwen betekent onderling wantrouwen en het stellen van vraagtekens bij de motivatie van de ander (Das en Teng, 2001: 265).

8. Verwacht u dat uw zakenrelatie openlijk communiceert over relevante zaken die de samenwerking aan gaan ?

- a) Ja
- b) Gedeeltelijk
- c) Nee

Toelichting: Impact op goodwill vertrouwen: heeft de relatie de juiste intenties en integriteit (Das en Teng, 2001:256).

9. Hoe omschrijft u de sfeer tijdens de samenwerking?

- a) Positief
- b) Neutraal
- c) Negatief

Toelichting: Impact op goodwill vertrouwen: heeft de relatie de juiste intenties en integriteit (Das en Teng, 2001:256).

10. Hoe heeft de sfeer zich ontwikkeld gedurende het eerste contact tot de uiteindelijke samenwerking?

- a) Ten positieve
- b) Ongewijzigd

c) Verslechterd

Toelichting: Impact op goodwill vertrouwen: heeft de relatie de juiste intenties en integriteit (Das en Teng, 2001:256).

11. Heeft u er vertrouwen in dat uw zakenrelatie is staat is te doen wat deze geacht wordt te doen?

- a) Ja
- b) Nee
- c) Anders, namelijk

Toelichting: Impact op competence vertrouwen: heeft de relatie de mogelijkheden om de zaken goed uit te voeren (Das en Teng, 2001:258).

12. Hangt de samenwerking af van de verstandhouding met uw zakenrelatie?

- a) Ja
- b) Gedeeltelijk, want
- c) Nee

Toelichting: Het antwoord op deze vraag geeft inzicht of het oordeel afhangt van persoonlijke samenwerking of samenwerking op ondernemingsniveau.

13. Als uw zakenrelatie niet meer bij het bedrijf zou werken, heeft dat effect op de samenwerking?

- a) Ja
- b) Gedeeltelijk, want
- c) Nee

Toelichting: Het antwoord op deze vraag geeft inzicht of het oordeel afhangt van persoonlijke samenwerking of samenwerking op ondernemingsniveau.

14. Bent u van mening dat het type contract (met alle daarbij behorende clausules) van invloed is op de ontwikkeling van goodwill vertrouwen in deze samenwerking? Zo ja, positief of negatief?

- a) Ja, want
- b) Gedeeltelijk, want
- c) Nee, want

Toelichting: het contract is een weergave van de gebruikte control maatregelen. Hoe meer gebruik gemaakt wordt van contracten en hoe gedetailleerder deze zijn (Delen, Horsten), hoe lager het goodwill vertrouwen zal zijn. Formal control maatregelen ondermijnen vertrouwen (Das en Teng, 2001: 263).

15. Hoe ervaart u de mate van gedetailleerdheid van het contract?

- a) Te gedetailleerd
- b) Neutraal
- c) Te weinig gedetailleerd

Toelichting: het contract is een weergave van de gebruikte control maatregelen. Angelsaksische landen maken gebruik van zeer gedetailleerde contracten (Delen, Horsten). Culturen die meer uitgaan van overleg en onderhandeling zullen een zeer gedetailleerd contract als ondermijning van het vertrouwen ervaren (Das en Teng). Culturen die gewoon zijn zeer gedetailleerde contracten te hanteren, zullen dit minder ervaren.

16. Vertrouwt u erop dat uw zakenrelatie in uw belang zal handelen, ook al moet hij zaken doen die niet in het contract vermeld staan?

- a) Ja
- b) Gedeeltelijk, want
- c) Nee

Toelichting: Het goodwill vertrouwen gaat ervan uit dat de ander zaken zal doen op grond van morele verplichtingen en hiervoor verantwoordelijk willen zijn boven het eigenbelang. (Das en Teng, 2001: 256).

17. Bent u van mening dat gedurende de samenwerking het belang van controlmaatregelen afneemt, als u uw zakenrelatie beter leert kennen?

- a) Ja
- b) Nee

Toelichting: Meting van het effect van vertrouwen op controlmaatregelen. Als het vertrouwen zich positief ontwikkeld zijn minder intensieve controlmaatregelen noodzakelijk. (Das en Teng, 2001:

18. Verwacht u dat uw zakenrelatie zaken voor u zal verrichten die niet in het contract zijn opgenomen?

- a) Ja, want
- b) Nee, want

Toelichting: De Angelsaksische cultuur gaat ervan uit dat zaken die niet contractueel vastgesteld zijn, niet bestaan (Delen/Horsten). Vanuit de eigen cultuur verwacht men dan dezelfde houding.

19. Zijn er andere zaken die u belangrijk vindt om tot een goede verstandhouding te komen met uw zakenrelatie?

- a) Ja, namelijk
- b) Nee

D Onderzoeksvragen deelvraag 3 Wat is de invloed van cultuur op control?

20. Wat is volgens u de belangrijkste control maatregel waarop de uitoefening van control in een/de samenwerking steunt?

Control maatregelen	Opmerking
Bestuurlijke maatregelen	
Gedetailleerde specificaties in het contract	
Managerial maatregelen	
Overige informele mechanismen	

Toelichting: Das en Teng (2001:258) geven bovenstaande opsomming als voorbeelden om control in te richten. Doel van deze vraag is om na te gaan wat de voorkeurs control maatregel is, in relatie tot de culturele achtergrond van deze persoon. Dit kan getoetst worden met de inhoud van het contract en de afgesproken op te leveren rapportages.

21. U wilt voorafgaand aan de samenwerking de specificaties van de output zeer *gedetailleerd* kunnen definiëren.

- a) Ja
- b) Gedeeltelijk, want
- c) Nee

Toelichting: De mate van (de wens tot) gedetailleerdheid is een indicatie voor de wijze waarop de control maatregelen ingericht worden en de mate van vertrouwen wat aanwezig is.

22. De opdrachtgever is in staat om de output(s) van de samenwerking op objectieve wijze te meten.

- a) Ja
- b) Gedeeltelijk, want
- c) Nee

Toelichting: Antwoord van deze vraag geeft aan of er output control maatregelen genomen zijn. Output control refereert naar de mogelijkheid om het resultaat nauwkeurig en objectief vast te stellen (Das en Teng, 2001:259).

23. U vindt het belangrijk dat uw zakenrelatie de normen en waarden, geloof en doelen nastreeft die u wenselijk acht. U benadrukt dit en beloont de gedragingen die in uw ogen passend zijn.

- a) Geheel mee eens
- b) niet mee eens, niet mee oneens, want
- c) Oneens, want

Toelichting: Das en Teng (2001:259) stellen dat social en informal control worden uitgeoefend als er geen gebruik gemaakt wordt van specifieke taakgerelateerd gedrag en te meten output, maar als de focus ligt op het ontwikkelen van gezamenlijke normen en waarden en het zich richten op een gezamenlijk doel. Het gedrag is hierop gericht en wordt hiermee beloond.

24. Op welke aspecten zijn de contractuele specificaties die met control van doen hebben vooral gericht:

- a) Output control = de resultaten van de samenwerking
- b) Behaviour control = de beheersing van de procestaken en proces activiteiten
- c) Social control = het vestigen van gemeenschappelijke waarden en normen, geloof en doelen
- d) Anders, namelijk

Toelichting: Das en Teng (2001:259) onderkennen een drietal typologieën van control maatregelen. De vraag is gericht op het in kaart brengen van de meest gebruikte typologie

25. Wanneer het vertrouwen tussen partijen toeneemt, nemen informele psychologische contracten de plaats in van of compenseren in toenemende mate formele waarborgen. Bent u van mening dat deze stelling geldt voor uw samenwerking?

- a) Ja, want
- b) Gedeeltelijk, want
- c) Nee, want

Toelichting: Wellicht zijn er andere cultureel bepaalde factoren die effect hebben op de keuze voor control maatregelen.

26. Zijn er institutionele (overheid-/milieu, financiers) factoren die de keuze voor (een) bepaalde control methode beïnvloeden?

- a) Ja, namelijk
- b) Nee

Toelichting: Soms zijn er externe factoren die de keuze voor een bepaalde control vorm bepalen (van der Meer-Kooistra, Vosselman, 1999: 17).

27. Kunnen de toekomstige onzekerheden worden ingeschat?

- a) Ja, deze zijn min of meer bekend
- b) Nee, deze zijn niet bekend
- c) Dit is niet van toepassing, want

Toelichting: Toekomstige onzekerheden bepalen de gewenste vorm van control. Deze onzekerheden kunnen een impact hebben (van der Meer-Kooistra, Vosselman, 1999: 17).

28. Bent u van mening dat uw partnerorganisatie voldoende met de belangen van uw organisatie rekening zou houden, bij onvoorziene risico's van materieel belang?

- a) Ja, er is een risicodelende houding
- b) Ja, er is wel een risico delende houding, maar die is beperkt
- c) Nee, houdt onvoldoende rekening met belangen

Toelichting: De mate van risicodelende houding is een bepalende factor voor de te gebruiken control vorm (van der Meer-Kooistra, Vosselman, 1999: 17).

29. Hoe kijkt u aan tegen de onderhandelingsmacht die de partijen jegens elkaar hebben?

- a) Er is sprake van een gelijke onderhandelingsmacht tussen de partijen
- b) Uw zakenrelatie heeft meer onderhandelingsmacht
- c) Uzelf heeft meer onderhandelingsmacht

Toelichting: De mate van onderhandelingsmacht is een bepalende factor voor de te gebruiken control vorm (van der Meer-Kooistra, Vosselman, 1999: 17).

30. Zijn er andere nog niet genoemde factoren of partijen die in belangrijke mate het samenwerkingscontract bepalen?

- a) Ja, namelijk
- b) Nee

Hartelijk dank voor uw medewerking!

		Interviewvraag	Case 3 DSM	
<p>Op welke manier verschillen verschillende culturen andersschieden worden?</p>	1	In welk land is uw bedrijf gevestigd?	Nederland	United States of America (USA)
	2	In welk land is uw zakenrelatie gevestigd?	Nederland	United States of America (USA)
	3	Doet u alleen zaken met uw zakenrelatie als daar een contract aan ten grondslag ligt?	Ja, zij doen niets zonder dat er afspraken over zijn gemaakt.	Ja, we hebben een contract, dat is standaard binnen DSM. Omdat het anders is, is het contract geen issue. Als het SFSC een derde partij was zijn, is de nadruk van een contract heftiger. Zonder contract doe je een interview geen zaken met elkaar.
	4	Als er een conflict met uw zakenrelatie heeft, lost u dit op door te verwijzen naar de bepalingen in het contract of op basis van overleg en onderhandeling met uw zakenrelatie?	B) in goed overleg tot een oplossing komen. Dat is overkomstig de cultuur van DSM, in goed overleg tot een oplossing komen. Het bindende is het SFSC, niet DSM.	B) In overleg. Als je over contract details moet spreken, sta je al in de rechtbank. Het contract is een maatwerk waarden en de samenwerking plaats vindt.
<p>Wat is de invloed van een negatieve relatie op trust?</p>	5	Kende u uw zakenrelatie voortgaand aan de samenwerking?	A) Ja	Ja, onder de samenwerking binnen hetzelfde bedrijf is.
	6	Hoe lang doet u zaken met uw zakenrelatie in dit samenwerkingsverband?	c) meer dan 3 jaar	B) Twee jaar
	7	Hoe beoordeelt u de relatie met uw zakenrelatie?	A) Positief	A) Positief
	8	Verwachten dat uw zakenrelatie openlijk communiceert over relevante zaken die de samenwerking aan gaan?	A) Ja, er is een zeer open relatie.	a) Ja

			<p>Overmacht. Sommige van hen zijn te klantvriendelijk. Zij (SCFS) mogen wel een duidelijkere rol positie innemen. Zij zijn adviseers, maar mogen wat mij betreft ook wel over afkwaligen. Zeker in deze crisistijd vind ik hun adviseerrol niet meer voldoende.</p>	a) Positief
9	Heeft u omlijst u de sfeer tijdens de samenwerking?			
10	Heeft de sfeer zich ontwikkeld gedurende het eerste contact tot de uiteindelijke samenwerking?	A) Ten positieve. In eerste instantie vond ik hen te administratief.		a) Positief. De start van de samenwerking was wat problematisch, met iedereen die daarbij betrokken was, zoals marketing en alle andere, procedures die nog nipte werk moesten worden. Het is duidelijk een proces van continue verbetering gebleden.
11	Heeft u er vermenwen in dat uw zakenrelatie te staet is te doen wat deze plicht woerd te doen?	A Ja		a) Ja
12	Humt de samenwerking af van de verantwoordelijkheid over uw zakenrelatie?	a Ja, het blijft mensenwerk.		A) Ja, absahnt. Als de business partner onze business niet begrijpt en wij niet die van hen, werkt het nooit. Het is een continue proces om de zakenrelatie te onderhouden.
13	Als uw zakenrelatie niet meer bij het bedrijf een werker, heeft dit effect op de samenwerking?	n) Ja, van moeten we het zelf doen en wij hebben de competentie in in het bedrijf. Op persoonlijke vlak als denk niet meer zou werken bij het SCFC, heeft dat geen effect. Het woerd in een gasket met op versnaperpvolet.		c) Nee. Samenwerken maar nooit gebaseerd zijn op één persoon. Dat is een te groot risico. Persoonlijke relaties zijn belangrijk, maar de samenwerking in de basis mag hier nooit van af hangen.
14	Beet u van mening dat het type contract (met alle daarbij behorende clausules) van invloed is op de ontwikkeling van goodwill vertrouwen in deze samenwerking? Zo ja, positief of negatief?	b) Onstokelijk. Type contract is niet een cost driver model, heeft wel invloed op de manier waarop we samenwerken. Stane we zitten nu dagelijks met het contract te kijken. Problemen woerd goederlijk opgelost.		a) Ja. Als het contract goed is ingericht, met alle details en verstanden, werkt het juist positief. Als je dat niet doet, krijg je allzahnde problemen gedurende de samenwerking. Mensen gaan zelf veronderstellen dat zaken met (meer) nodig zijn, die nu niet we gevraagd worden. Of mensen nemen aan dat ze iets niet meer hoeven doen, terwijl de ander dit nu juist gevraagd had. Wat we daarom graag willen is een gedetailleerd, specifiek contract. Hoe meer relevante details ik, hoe beter goodwill zich zal ontwikkelen. Tegelijkertijd moet je de juiste balans bewaken en een niet te gedetailleerd contract ontwikkelen.

	<p>U wilt voorafgaand aan de samenwerking de specificaties van de output geïdentificeerd te definiëren</p>	<p>a) Ja, de wilt van te voren goed afspreken wat je van elkaar verwacht. Dit moet je periodiek doen, dat doen we 1 keer per jaar c) Nee, dit is een male van detailering, maar niet te gedetailleerd</p>
22	<p>De opdrachtnemer is in staat om de output(s) van de samenwerking op objectieve wijze te meten.</p>	<p>a) Ja. Op basis van de werkrapportages a) Ja</p>
23	<p>U vindt het belangrijk dat uw relatie de normen en waarden, geloof en deelen mistroef die u wenselijk acht. U benadrukt dit en belooft de verdragen die in uw ogen passend zijn.</p>	<p>a) Gehud mee eens. We werken samen onder één dak, DSM.</p>
24	<p>Op welke aspecten zijn de contractuele specificaties die met control van doen hebben vooral gericht:</p>	<p>Output en behaviour control. Liefst van de inspiratie is van belang, maar zeker ook de manier waarop het tot stand is gekomen, specifiek een belangrijke rol. A+ B Output en materiaal controls zijn erg belangrijk.</p>
25	<p>Wanneer het vertrouwen tussen partijen toeneemt, nemen informele psychologische contracten de plaats in van of aanvullen van formele waarborgen. Bent u van mening dat deze stelling geldt voor uw samenwerking?</p>	<p>a) Ja, Goed voorleggen wat je met elkaar wilt doen, verdragen in goed overleg samen maken en problemen oplossen. b) gedeeltelijk. De plaats nemen is wat te sterk vrede wordt. Informal control is een aanvulling op de formele contracten en dit verhoogt vertrouwen. Maar het kan ook de rol overnemen van deze contracten. Zoals ik al eerder zei, mensen kunnen het bedrijf verlaten en de samenwerking moet dan wel doorgaan. Als er teveel compensatie benodigd is, is het contract niet goed genoeg.</p>
26	<p>Zijn er institutionele (overheids-justitie, financiers) factoren die de keuze voor (een) bepaalde controle methode beïnvloeden?</p>	<p>a) Ja, wellicht het feit dat DSM een laaggevoerd bedrijf is. Werkkapitaal is nu 80% voor je het bedrijf op staat en zij hebben daar een belangrijke rol in. a) Ja, DSM corporate geeft ook richtlijnen aan control en daarop baseren wij weer onze control maatregelen. Voor deze soort van dienstverlening, financieel services, is milieu van geen invloed. Hetzelfde geldt voor financiers, omdat we intern door DSM gefinancierd worden.</p>

27	Kunnen de toekomstige onzekerheden worden ingeschat?	<p>b) Nee, we kunnen alleen maar roepen. Omdat de kredietrisico's zijn we in de conclusie gekomen, dat we niet praktisch kunnen handelen. In onze business kan je niet van je klanten verwachten dat ze vooruit betalen, dat wordt niet geaccepteerd. We kunnen alleen roepen op basis van veel verzamelde informatie.</p>	<p>A) Ja, we monitoren sterk op onze debiteuren positie en op de afhandeling van onze orders. Als dat proces slecht of problematisch wordt, roepen we direct. Op dit moment, met de kredietrisico's is het kredietrisico nog te groot om te doen. Dat vraagt veel aandacht.</p>
28	Deft u van mening dat uw partnerorganisatie voldoende met de belangen van uw organisatie rekening zou houden, bij invloerende risico's van materieel belang?	<p>b) Ja, er is wel een afkalkende houding, maar het risico is altijd voor de business. De houding is wel, dat ze niet ons mededelen. Maar als het fout gaat, hebben zij daar geen last van, maar de business.</p>	<p>b) Ja, maar beperkt.</p>
29	Heeft u een tegen de onderhandelingsmacht die de partijen jegens elkaar hebben?	<p>D) SFSC heeft meer onderhandelingsmacht, binnen DSM is er toch een vorm van gedwongen samenwerking en wordt er druk uitgeoefend om het SFSC te gebruiken. Zij misbruiken die macht overigens niet.</p>	<p>a) Gelijk. Het merendeel van de onderhandeling gebeurt in de organisatie.</p>
30	Zijn er andere nog niet genoemde factoren of partijen die in belangrijke mate het samenwerkingscontract bepalen?	<p>b) Nee.</p>	<p>b) Nee, niet echt. Uiteindelijk bepaalt DSM corporate het beleid en dat moeten we volgen. Dat zou de samenwerking kunnen beïnvloeden.</p>